

## بررسی عوامل موثر بر تغییر در نظام برنامه ریزی شهری ایران با استفاده از نظریه مبنایی

مهناز حسینی سیاه گلی<sup>۱\*</sup>، مصطفی قدمی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد، گروه جغرافیا و برنامه ریزی شهری، دانشگاه مازندران، مازندران، ایران

<sup>۲</sup> دانشیار گروه جغرافیا و برنامه ریزی شهری دانشگاه مازندران، مازندران، ایران

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۵/۵

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۱/۱۵

### چکیده

گسترش شهرنشینی و به دنبال آن مشکلات خاص شهرنشینی بیش از پیش توجه به راهبردهای سودمند برای بهینه سازی زندگی شهروندان را ضروری ساخته است. هدف پژوهش حاضر بررسی موانع چهار گانه تغییر (موانع نگرشی - دانشی، هنجاری - رفتاری، ارتباطی، نهادی) از طرح جامع به طرح استراتژیک در ایران می باشد. تحقیق حاضر از لحاظ هدف، توسعه ای کاربردی و از نظر پارادایم در گروه تحقیقات کیفی قرار می گیرد. روش نمونه گیری، هدفمند دردسترس می باشد در مرحله کیفی از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته، موانع و عوامل شناسایی شد. جامعه آماری در مرحله کیفی شامل جمعی از اساتید و مشاوران که در موانع تغییر برنامه ریزی شهری فعالیت می کنند یا فعالیت می کردند، می باشد. نتایج نشان می دهد مانع نگرشی - دانشی بزرگترین مانع پیش روی نظام برنامه ریزی شهری در ایران می باشد. و این باعث می شود که با توجه به مهم بودن این شاخص در صورت رفع موانع مربوط به این شاخص باید ابتدا نگرش و دانش که دو مقوله مهم و محافظه کارانه در برابر مقاومت می باشد را تقویت کرد، چنانچه به این دو مقوله توجه شود و شکاف میان این دو از بین رود مسلماً مسیر دست یابی به شرایط ایده آل در زمینه های سایر شاخص ها نیز برای دستیابی به رویکرد استراتژیک تسهیل خواهد شد.

**کلید واژه ها:** تغییر، موانع تغییر، نظریه بنیانی، پژوهش کیفی، طرح جامع، برنامه ریزی استراتژیک

### ۱- مقدمه

شهرها سیستم های پویا و پیچیده هستند که دائم در حال تغییر و تحول هستند. این تغییرات اعم از تغییرات در اندازه، کالبد، ساختار اجتماعی، سیستم های اقتصادی و شرایط ژئوپلیتیکی می باشد که اخیراً تحولات تکنولوژیکی نیز در شهرها در مسیر رسیدن به توسعه نقش عمده ای ایفا می کنند. مطالعه روند شهرنشینی در ایران نشان می دهد که تا

اوایل دهه ۱۳۴۰ هجری شمسی، فرایند شهرنشینی روند طبیعی و ارگانیک خود را طی کرده و در یک ارتباط کهنکشان با محیط اطراف خود رشد کرده و به عملکرد خود ادامه می‌دهد (نظریان، ۱۳۸۸: ۶۶). با آغاز دهه چهل هجری شمسی و همزمان با کاربست طرح اصلاحات ارضی رشد شتابان شهری همراه با طرح ریزی توسعه شهری در کشور که در تاریخ شهرسازی و شهرنشینی کشور بی سابقه بوده است شروع گردیده و تحولات عمده کالبدی و عملکردی را نصیب پیکره شهرهای سنتی و تاریخی کشور کرد (حبیبی، ۱۳۸۵: ۲۳۵). این مسأله همزمان با افزایش قیمت نفت در آغاز برنامه عمرانی پنجم قبل از انقلاب روند شتابان شهرنشینی و همزمان و متعاقب با تزریق درآمدهای مربوط به آن به شهرها سرعت بخشیده و این درآمدها به کلانشهرها نظیر تهران، مشهد، تبریز جاری گردیده و سبب عمران و آبادانی کاذب در این شهرها از یک طرف، محرومیت روستائیان از امکانات اولیه آموزشی و بهداشتی و وجود فقر از طرف دیگر سبب مهاجرت گسترده روستائیان به شهر به ویژه مادر شهرها شد (رضایی و صلاحی اصفهانی، ۱۳۸۴: ۱۱۲).

گسترش شهرنشینی و به دنبال آن مشکلات خاص شهرنشینی بیش از پیش توجه به راهبرد و چاره‌های سودمند برای بهینه‌سازی زندگی شهروندان را ضروری ساخت (ضرابی و قنبری، ۱۳۸۹: ۱). در همین راستا طرح‌های جامع شهری بیشتر به منظور ترویج ضوابط شهرسازی، کنترل توسعه شهرها، گرایش به نظام هماهنگ سازی بخش‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی، با توجه به کیفیت محیط‌زیست و براساس شناخت حوزه‌های نفوذ طبیعی، اجتماعی، اقتصادی شهرها مطرح شد (شیعه، ۱۳۸۵: ۹۵). ولی متأسفانه این طرح‌ها علاوه بر منضبط سازی روند توسعه شهری در رسیدن به اهداف خود موفق نبود؛ چرا که الگوهای اولیه تمامی این طرح‌ها برداشتی از الگوها و تجربیات کشورهای غربی بود که در یک آزمون و خطا به ناکارآمدی این طرح‌ها پی برده و در نیمه قرن بیستم این شیوه برنامه ریزی و توسعه شهری را کنار گذاشته بودند (رهنمایی و شاه حسینی، ۱۳۸۶: ۸۲). هرچند این طرح‌ها با مقدمات فنی و تخصصی و نیز صرف هزینه‌های زیادی تهیه گردیدند و البته تأثیرات مثبتی در منطقه‌بندی کاربری‌ها، رعایت ضوابط و مقررات ساختمان و بهبود نسبی حیات شهرها داشته‌اند، اما به دلایل متعددی نتوانسته‌اند به تمام اهداف خود برسند. چنانکه بررسی‌های موجود نشان می‌دهد که طرح‌های جامع در اغلب شهرها، به کمتر از ۶۰ درصد از اهداف خود رسیده‌اند (قدرتی، ۱۳۸۱: ۱).

این در حالی است که، بیش از ۵ دهه از عمر اولین طرح‌های جامع در ایران می‌گذرد، روند تهیه این طرح‌ها با تغییرات کم و بیش، هنوز ادامه دارد و در اکثر شهرهای کشور، نسل سوم و حتی چهارم طرح‌های جامع در حال تهیه یا اجرا است (عزیزی، آراسته؛ ۱۳۹۰، ۲). با این شرایط اما در کشورهای توسعه یافته بعد از مطرح شدن برنامه‌ریزی سیستمی در انگلستان و آشکار شدن ناکارآمدی روند مدل‌سازی برای مسائل پویای شهری از اوایل دهه ۷۰ طرح‌های استراتژیک جایگزین طرح‌های متمرکز جامع و سیستمی گردیده است (مهدیزاده، ۱۳۸۵: ۴۳). در این راستا همانطور که گفته شد در سال ۱۹۶۴ میلادی، برای یافتن پاسخی در مورد معضل ناکارآمدی طرح‌های جامع و یافتن یک روش مناسب جایگزین، گروه مشورتی تحت عنوان "گروه مشورتی برنامه‌ریزی" تشکیل شد و پس از بحث و بررسی لازم، در مورد نقاط ضعف و قوت طرح‌های جامع، به این نتیجه رسیدند که طرح‌های توسعه جامع-تفصیلی به شکل فزاینده‌ای، به لحاظ فنی، از مقابله با چالش‌های جدید در عرصه شهر و شهرسازی ناتوان است و

فرآیند طولانی تهیه و تصویب آنها نیز کاستی‌ها را وخیم‌تر کرده است. لذا با جایگزینی روش جدید برنامه‌ریزی استراتژیک موافقت نمودند (بری کالینگورس<sup>۱</sup>، ۱۳۸۷: ۱۰۶-۱۰۵).

آنچه که در این فرایند باعث جایگزینی برنامه‌ریزی استراتژیک با طرح‌های ناکارآمد جامع شده است، عبارت‌اند از: مسیر حرکت آتی سازمان و در مفهوم کلان شهر را روشن ساخته و چشم‌اندازی برای آینده فراهم می‌سازد، اولویت‌هایی را جهت اجرا و به کارگیری منابع برقرار می‌سازد، تصمیمات امروز را برحسب تبعات آتی آن اتخاذ می‌نماید، پایه‌های منسجم و قابل دفاع برای تصمیم‌گیری فراهم می‌سازد، مشکلات عمده سازمانی را حل می‌کند، عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد، با شرایط بسیار متحول و بسیار کارا روبرو می‌شود، شناخت جامعی از زمینه برنامه‌ریزی فراهم می‌سازد، موجب صرفه‌جویی در پول و هزینه می‌گردد، موجب ارتقای راهبردی و تصمیم‌گیری فعال و نیز موجب ارتقای مصالحه و تعهدات مشترک در خصوص مقاصد و فعالیت‌ها می‌شود (مرادی مسیحی، ۱۳۸۴، ۶).

در چنین شرایطی و با توجه به پیشینه مفهومی و عملکردی چنین طرح‌هایی و با توجه به مشکلات عدیده شهر و شهرنشینی در کشورهای در حال توسعه و به خصوص کشور ما و متعاقباً چالشی بنام تبعیت از طرح‌های جامع متمرکز که چند دهه از اثبات ناکارآمدی آنها در مواجهه با مسائل و مشکلات شهر و شهرنشینی می‌گذرد؛ جایگزینی و مبحث بومی‌سازی این طرح‌ها با توجه به فرهنگ برنامه‌ریزی و نوع نگاه اجتماعی به این طرح‌ها بسیار ضروری می‌باشد. با مطالعه مباحث مدیریتی - اجرایی و برنامه‌ریزی کاربست چنین طرح‌هایی تحول در حوزه‌های دانشی - عملی، رفتاری - هنجاری، ارتباطی و نهادی - رسمی در فرایند مدیریت و برنامه‌ریزی شهری کشور آشکار می‌گردد. آگاهی و پذیرش علمی و دانش مربوط به اصول و مفاهیم و برنامه‌ریزی برای کاربست طرح‌های استراتژیک از مقیاس کلان برنامه‌ریزی تا مقیاس خرد آن، پذیرش هنجارهای متعالی برنامه‌ریزی و مدیریت شهری مانند انعطاف‌پذیری، کارایی، مشارکت‌مندی و بسط و گسترش شفافیت و ارتباطات دوسویه بین سازمان‌ها و جامعه شهروندی و حتی سیاست‌گزاران مدیریت و برنامه‌ریزی شهری و استفاده از تجربیات نوین جهانی در این زمینه و بسترسازی و آشنایی اصول و پایه‌های کاربست چنین طرح‌ها از سوی نهادها و مؤسسات سیاست‌گذار در فرایند مدیریت و برنامه‌ریزی شهری کشور در این مسیر بسیار ضروری و حیاتی باشد. متعاقب چنین چالش‌هایی در مطالعه حاضر به ارزیابی روند گرایش طرح‌های جامع به سمت طرح‌های استراتژیک توسعه شهری ایران با توجه به مؤلفه‌های ساختاری دانشی، هنجاری- رفتاری، ارتباطی و نهادی رسمی پرداخته شده است.

## ۲- ادبیات پژوهش

سازمان‌ها تمایل زیادی برای ایجاد تغییر هم در منابع داخلی و هم در منابع خارجی دارند. کلاک (۱۹۹۵) ادعا کرد که موفقیت تغییر به این بستگی خواهد داشت که سازمان‌ها بتوانند تغییر را در همه سطوح سازمانی مدیریت کنند. اگرچه مطالعات نشان داد که بیش از نیمی از سازمان‌ها در طی اقدامات و مراحل فرآیند تغییر با شکست مواجه می‌شوند (بیر و نوری، ۲۰۰۰؛ کاتر، ۲۰۰۸؛ هیرسهورن، ۲۰۰۲). برخی نویسندگان معتقدند بیش از دو سوم تلاش‌ها

<sup>1</sup> Berri callingores

برای ایجاد تغییر با شکست مواجه می‌شوند (سیرکین و همکاران، ۲۰۰۵). این نرخ بالای شکست در طی فرآیند تغییر در سازمان‌ها محققان را بسوی بررسی دقیق فرآیند تغییر بصورت کامل هدایت کرد. محققان تلاش زیادی برای تعیین عوامل موثر بر موفقیت تغییر در سازمان‌ها کردند.

رابینز معتقد است تغییر با ایجاد چیزهای گوناگون سروکار دارد و مدیریت تغییر به همراه مداخله تغییر، فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده برای ایجاد این چیزهای گوناگون است. اگرچه مقاومت کارکنان می‌تواند یک بازدارنده معنادار برای تغییر سازمانی موثر باشد، چرا که تغییر سازمانی می‌تواند شک ایجاد کند و گاهی اوقات مقاومت کارکنان باعث می‌شود که اجرای بهبود سازمانی با مشکلاتی مواجه شده و یا غیر ممکن گردد بنابراین این فرضیه که اگر تغییر اجتناب ناپذیر است، نیاز به مدیریت تغییر را افزایش می‌دهد. این نگرش توسط پندلبوری و همکارانش (۱۹۹۸) مورد تایید قرار گرفته، آنان معتقدند که اگرچه تغییر برای بقای سازمان ضرورت دارد، ممکنست باعث ناپایداری در سازمان گردد و بنابراین مدیریت تغییر مهم است (سوتزی و استانز، ۲۰۰۷). که در جدول ذیل روش‌هایی برای بررسی مقاومت در برابر تغییر آمده است.

جدول شماره ۱: روش‌هایی برای بررسی مقاومت در برابر تغییر در نظام برنامه ریزی شهری ایران

رویکرد	موقعیت‌های بکارگیری آن	مزایا	معایب
آموزش + ارتباطات	جایی که فقدان اطلاعات یا اطلاعات و تحلیل‌های نادرست وجود دارد.	افراد را متقاعد می‌کند که به فرآیند تغییر کمک کنند	صرف زمان زیاد
مشارکت + درگیری	جایی که پیشقدمان تغییر همه اطلاعات برای طراحی تغییر نیاز دارند را در اختیار ندارند، و جاییکه افراد قدرت زیادی برای مقاومت دارند	افراد مشارکت کننده در تغییر متعهد به اجرای تغییر خواهند بود، و همه اطلاعات مربوط در در برنامه تغییر با هم ترکیب خواهند شد.	صرف زمان زیاد، اگر مشارکت کنندگان طرح نامناسبی برای تغییر داشته باشند،
تسهیل + حمایت	جاییکه افراد بدلیل تعدیل مسائل مقاومت می‌کنند	هیچ رویکرد دیگری برای تعدیل مسائل وجود ندارد.	می‌تواند زمان و هزینه بالایی صرف کند و شکست نیز در پی داشته باشد.
بحث و گفتگو + توافق	جاییکه افراد یا گروه‌ها در تغییر شکست می‌خورند و جاییکه گروه‌های مقاوم در برابر تغییر، قدرت دارند	گاهی اوقات یک روش نسبتاً آسان برای اجتناب از مقاومت گسترده است.	اگر افراد اینگونه برداشت کنند که گفتگو به معنای اجبار آنها برای قبول تغییر است، می‌تواند هزینه بالایی داشته باشد
پذیرفتن بعنوان همکار + آموزش مهارت‌ها	جاییکه تاکتیک‌های دیگر کارساز نیست یا هزینه‌گزافی دارد.	می‌تواند راه حلی سریع و نسبتاً کم هزینه برای مسائل مقاومت در برابر باشد.	شود اگر افراد به مهارت‌های لازم مجهز نشوند می‌تواند منجر به مسائل آتی
اجبار آشکار یا ضمنی	جاییکه تغییر سریع ضرورت دارد و پیشقدمان تغییر قدرت زیادی دارند.	راه حلی سریع است و می‌تواند بر هر نوع مقاومتی غلبه کند.	اگر افراد از دست پیشقدمان عصبانی شوند، می‌تواند بسیار خطرناک باشد

تغییرات سازمانی در نهادهای نظارت و مدیریت شهری نیز گوشزد شده است. چرا که پس از آزمون رهیافت‌های متمرکز برنامه ریزی تا اواخر دهه‌ی ۵۰ قرن بیستم، آشکار گردید که توجه بسته و نگاه از بالا به پایین به فرایند برنامه‌ریزی و توسعه شهری در سازمان‌های شهری نگاه بنیادین و پایدار را نسبت به تحولات و پیچیدگی‌های شهری

نمی‌تواند اعمال کند (ابریچ و راکمن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۱۷). این مسأله در حالی است که با افزایش سریع جمعیت در شهرها و متعاقب آن بروز چالش‌ها و مسائل شهری چون فقر، حاشیه نشینی و کمبود منابع و امکانات برای جمعیت در حال افزایش شهری که مطابق آمارهای جهانی این میزان با بیش از ۷۰ درصد تا سال ۲۰۵۰ خواهد رسید (سازمان ملل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۱۴). نگاه به تغییر و تحولات سازمانی در بطن مدیریت شهری در راستای انعطاف مندی، کوچک سازی، باز شدن مرزهای ارتباطی آن و نگاه مبادله‌ای در راستای مشورت پذیری در راستای تصمیمات آن برای شهرها بیش از پیش ضروری گردیده است (برک پور، ۱۳۸۹). همزمان با این مشکلات امروزه در شهرها چالش‌های جدیدی گریبان‌گیر مدیریت شهری به عنوان مهمترین سازمان و نهاد درگیر با مسائل و تحولات شهری می‌باشد که در کنار روند شتابان افزایش جمعیت و تقاضا برای منابع و خدمات، لزوم تأمل و تغییرات سازمانی در جهت حرکت در راستای تحولات شهری و واقع‌نگری همزمان با پیچیدگی چالش‌های امروزی شهر را ضروری ساخته است. در جدول شماره ۱ چالش‌ها و فرصت‌های مدیریت شهری در شهرهای امروزی نشان داده شده است.

جدول شماره ۲: چالش‌ها و فرصت‌های پیش روی مدیریت شهری در جهت تغییر سازمانی

چالش‌ها	فرصت‌ها
شکل‌گیری نقش‌های جدید برای حکومت‌ها	گذار از تأمین‌گرایی صرف به سیاست‌گذاری توسعه و تنظیم روابط ذینفعان شهری و توسعه شهری
طرح چارچوب‌های جدید قانونی برای تمرکز زدایی	ایجاد فرصت‌هایی برای مشارکت دولت‌های محلی مردم محور و نهادهای خصوصی و سایر نهادهای تازه تأسیس
در دسترس قرار گرفتن تکنولوژی‌های جدید	استفاده از تکنولوژی‌های نوین در بحث اطلاعات و ارتباطات همزمان با جهانی‌سازی شهرها
ظهور نهادهای جدید در عرصه بدنه سیستم شهری	ظهور نهادهایی چون جامعه مدنی به عنوان سهام داران اصلی شهرها و رفع چالش‌های پیش روی مشارکت نهادهای غیر دولتی
مطرح شدن رهیافت‌های جدید و لزوم توجه بدان‌ها	اهمیت ریشه کن سازی فقر و صورت بندی سیاست‌های جدید اقتصادی و اجتماعی پویا
اهمیت یافتن تنوع فرهنگی	استفاده از تنوع به عنوان فرصتی برای مشارکت و پیشبرد توسعه
اهمیت یافتن ظرفیت سازی برای مدیریت شهری	استفاده از توانایی‌ها و خصایص مدیریتی در آموزش نیروی انسانی برای مواجهه و حل مسائل و مشکلات شهری
اهمیت یافتن توجه به شهر همزمان با محیط پیرامونی آن	توجه به شهر همزمان با محیط‌های پیرامونی به علت تأثیر گزاری و تأثیر پذیری شهرها از محیط‌های اطراف
وجود شکاف در کیفیت مدیریت شهری بین اروپا و کشورهای جنوب	استفاده از تجربیات ارزنده کشورهای پیشرفته در جهت نهادینه ساز یاصول جدیدی برخوردار با مسائل و رهیافت‌های مشارکتی
تحول در رویکردهای سیستم‌های سیاسی	خود را از چرخه تمرکز گرایی و تنظیم از بالا به پایین خارج کرده و مشارکت را در جامعه نهادینه سازی کند
تحول و آفرینش یک رویکرد سازمانی	ایجاد رویکرد سازمانی در نهادهای مدیریتی و تلقی مردم و سایر ذینفعان به عنوان شرکاء و انعطاف پذیری سازمان‌ها و داشتن ویژگی خود اصلاحی
تحول در نگرش سیستم اجتماعی	سیستم‌های اجتماعی که مسئولیت پذیر بوده و در مقابل سیستم‌های نامتجانس توسعه واکنش نشان داده، و جامعه پویایی باشند

منبع: (ون دیچک، ۲۰۰۶: ۲۳) و (دیس تیت، ۲۰۱۰: ۷۱-۸۲)

<sup>1</sup> Aberbach and rockman

<sup>2</sup> UN

در سطح شهرها و مدیریت شهری به عنوان سازمان تأثیرگذار در مدیریت و برنامه ریزی شهری می توان در راستای بهبود عملکرد و روابط و نگرش های آن موانع عمده ای را به خصوص در شهرهای جهان سوم مشاهده کرد. به اعتقاد بانک جهانی، ضعف فرهنگی، عدم اعتماد به نگاه مشارکتی و مردمی و وجود نهادهای با ساختار متمرکز و عدم استقبال جوامع مدنی به علت شکل قدرت از موانع اصلی تغییر رهیافت در مدیریت و برنامه ریزی شهری در شهرهای جهان سوم می باشد (بانک جهانی، ۲۰۰۰: ۲۹). در رهیافت های مدیریتی و در ادبیات مدیریت تغییر، موانعی بسیاری برای تغییر شناسایی شده اند. وستروم و اریکسون<sup>۱</sup> موانع تغییر را به سه دسته تقسیم کرده اند: نگرشی، صنعتی و سازمانی.

مردم و نگرش آنها نیز یک مانع حیاتی برای تغییر است از آنجا که تغییرات شامل حرکت از قلمرویی آشنا به قلمرو نا آشنا است، بسیاری از مردم تغییر را دوست ندارند. علاوه بر این، افرادی که خود را جزئی از سازمان نمی دانند، به احتمال زیاد بر نتایج تغییرات (مانند حقوق و دستمزد، هزینه، و غیره) متمرکز می کنند. در مقابل، افرادی که خود را جزئی از سازمان می دانند به احتمال بیشتری بر فرآیندهای تغییر نسبت به نتایج تغییر متمرکز می شوند (باربارا ون نپنبرگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). با بسط این مثال در عرصه مدیریتی به فرایند مدیریت در شهرها می توان متوجه شد که در بسیاری از کشورهای در حال توسعه مانع عمده بر سر راه تحقق مدیریت مشارکتی، جامعه محور و انعطاف مند ضعف نگرش یا مانع نگرشی می باشد. این مانع عمدتاً در باور به حل و فصل مسائل و چالش ها در نهادهای بالا دست، کم تجربه گی و عدم آشنایی با فرایند مشارکت و اعتماد به نهادهای پایین دست، عدم اعتماد و مشارکت متقابل بین نهادهای خصوصی و مردمی با نهادهای مدیریتی و مهمتر از همه باور به فرایند تمرکز محوری در برنامه ریزی و تدوین سیاست گذاری هاست (رفیعیان و حسینی، ۱۳۹۰، ۳۳). بنابراین باور و فرهنگ پذیرش تمرکززادگی و فرهنگ مشارکت مندی خود می تواند راهگشای بسیاری از مشکلات موجود در عرصه مدیریت و برنامه ریزی در شهرهای جهان سوم باشد (سازمان ملل، ۲۰۰۹).

از اساسی ترین رهیافت های تغییر در سازمان ها به خصوص سازمان های درگیر در مدیریت و سیاست گذاری شهری تغییر نهادی و نحوه مواجهه با موانع نهادی است. در رویکرد مدیریتی و در زمینه مباحث نهادی هر موسسه ای برای بازی در یک جامعه قواعد خاص خود را دارد، که به محدودیت های انسانی برمی گردد که ارتباطات انسان را شکل می دهد. اشکال سازمانی، عناصر ساختاری و قوانین می تواند مربوط به همه نهادها باشد و نه فقط سازمان های خاصی. نهادها سیستم های قدرت و کنترل را ارائه می دهند و بنابراین، به طور معمول منافع غالب در جامعه و یا در سازمان را بازتاب می دهد. نقش عمده نهادها در یک جامعه کاهش عدم اطمینان از طریق ایجاد یک ساختار پایدار برای تعامل انسان است. وجود قوانین و مقررات گسترده از جمله موانع نهادی بر سر راه تغییر است. مطالعات موردی انجام شده توسط کادفورس (۱۹۹۷) و برگبرنت و آپلبرگر<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) نشان می دهد که این سیستم های سازمانی (یعنی مقررات دولتی، سیستم تدارکات و استاندارد رسمی آغاز شده در صنعت) بر درجه

<sup>1</sup> Vstrvm and Ericsson

<sup>2</sup> Barbara Ven Npenberg

<sup>3</sup> UN

<sup>4</sup> Brgbrnt and Plbrgr

اطلاعات پردازش شده و مدیریت مورد نیاز برای تغییر در فرآیند ساخت و ساز تاثیر می‌گذارد (بالسیس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴، ۲۵۶). استفاده از قراردادهای استاندارد رسمی می‌تواند مانع انعطاف پذیری و تغییر شود. حضور یک قرارداد استاندارد ممکن است مانع همکاری بین بازیگران مختلف شود. چنین تحلیلی در رویکردهای مدیریتی نشان می‌دهد که در عرصه مدیریت و برنامه‌ریزی شهری بزرگ‌ترین راهکار دیدگاه راهبردی در سطح کلان و نگاه عملیاتی در خرد مقیاس است که در آن بزرگ‌ترین کمک به تحول نهادی، جداسازی فرایند تصمیم‌گیری از تصمیم‌سازی می‌باشد (پیرزاده، ۱۳۸۷).

در حقیقت در مؤلفه رفتاری که یکی از ابزارهای اصلی تحقق مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی و پایدار می‌باشد فرهنگ پذیرش عملکرد خرده مقیاس و محلی و البته پذیرش رهیافت‌های سرمایه اجتماعی و ارتقای فرهنگ فکری و همبستگی جمعی می‌باشد. در واقع پذیرش رفتار مشارکتی، توجه به اعتقادات و علایق جامعه در طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی‌ها، ایجاد حس مسوولیت برای شهروندان با افزایش اعتماد آنها و مشارکت آنها در سیاست‌گذاری‌ها و تغییرات رفتاری مدیریتی چون انعطاف‌پذیری و نقدپذیری در برابر خواست‌ها و مشکلات جامعه شهری کلیدواژه تحولات رفتاری در راستای تغییرت مدیریت سنتی به استراتژیک می‌باشد (فریدمن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸، ۲۴). در حقیقت این مانع یا این مؤلفه مؤثر در فرایند تغییر سازمانی یک جریان دو سویه است یعنی هم خود بدنه مدیریت و هم جامعه شهروندی را مورد طلب قرار می‌دهد. در این راستا مطابق با ادبیات مطرح شده برای شکل پایدار مدیریت و برنامه‌ریزی شهری یعنی حکمروایی شهری و برنامه‌ریزی مشارکتی، شفافیت و مشارکت پذیری در کنار پاسخگویی برای مدیران و زیر مجموعه آنها و ارتقاء سطح سرمایه اجتماعی به صورت مشارکت و همیاری و اعتماد متقابل از سوی شهروندان مورد تأکید قرار گرفته است (مگال و ورمن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱، ۲۶)؛ بنابراین بعد رفتاری یکی از موانع اصلی مدیریت شهری در شکل متمرکز آن در شهرهای جهان سوم می‌باشد که پذیرش هر گونه تغییر و تحول و مشارکت پذیری را خلاف ایده‌های دولتی و جمع‌گرایانه و بسته خود می‌داند. رفتار مستبدانه، عدم درک جایگاه حقیقی جامعه مدنی در تصمیمات، عدم قانونمداری به عنوان یک رفتار برجسته در تغییر رهیافت متمرکز به پویا و انعطاف مند از موانع اصلی رهیافت رفتاری در پذیرش مشارکت و انعطاف‌پذیری سازمانی و تحول استراتژیک در این نهادها می‌باشد (روبرتس<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۳: ۲۹۷-۳۳۲).

تعامل و پذیرش ارتباطات دو سویه در جریان هرگونه تصمیمی برای ارائه یک راه حل بهینه با تمامی ذینفعانی که این راه حل در محیط زندگی و کاری آنها ساری و جاری خواهد بود، مفهوم تغییرات ارتباطی از شکل بسته و آمرانه را به صورت ارتباطات باز و پویا را مورد تأیید قرار می‌دهد (سازمان همکاری اقتصادی و توسعه، ۲۰۰۸:). داشتن رویکرد آمرانه در ارتباطات، عدم پذیرش تعامل و پرسش پاسخ با جامعه شهروندی و خصوصی، عدم ارائه اطلاعات و شفافیت در تصمیمات با جامعه شهروندی، داشتن رویکرد تسلط محوری در انتخاب و گفتگو با افراد و مؤسسات، رویکرد محافظه کارانه در مسوولیت پذیری و ارتباط با اқشار جامعه از موانع عمده در تغییر ارتباطات

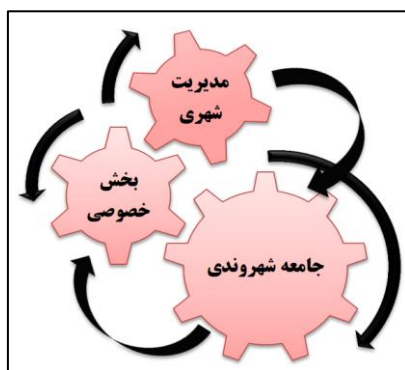
<sup>1</sup> Bayliss, R., Cheung, S., Suen, H. and Wong, S.-P

<sup>2</sup> Friedman

<sup>3</sup> Megal and wehrman,

<sup>4</sup> Roberts

سازمان مدیریت شهری با بطن جامعه شهری است (برنامه توسعه سازمان ملل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶: ۲۲). آنچه که امروزه در فرایند ارتباطات مدیریت شهری در قالب برنامه ریزی و تصمیم سازی برای چالش‌های شهری مورد تأکید قرار گرفته است ارتباط د سویه و چرخه‌ای بین مدیریت شهری، جامعه شهروندی و بخش خصوصی است (برک پور و اسدی، ۱۳۸۹، ۳۵-۳۶). در شکل شماره (۱) فرایند ارتباطات در رهیافت حکمرانی خوب شهری نشان داده شده است.



شکل شماره ۱: فرایند ارتباطات در رهیافت حکمرانی خوب شهری، منبع: (برک پور و اسدی، ۱۳۸۹، ۳۵-۳۶)

در الگوی حکمرانی خوب شهری که شکل پایدار و جدید مدیریت در شهرها محسوب می‌شود ارتباطات و شفافیت در آن اصل بسیار مهمی می‌باشد. در این الگو ارتباطات بین مدیریت شهری، جامعه مدنی و بخش خصوصی دو سویه و چند سویه بوده و به صورت فرایندی و چرخه‌ای صورت می‌گیرد و تمامی اعضا و نمایندگان آن برای تصمیم سازی و تصمیم گیری در دسترس می‌باشند (اندرسون و پیر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰: ۱۲۸).

### محدوده مورد مطالعه:

ایران یکی از کشورهای آسیای جنوب غرب (خاورمیانه) در شرق با افغانستان و پاکستان؛ در شمال شرقی با ترکمنستان، در بخش میانی شمال با دریای خزر، در شمال غربی با جمهوری آذربایجان و ارمنستان؛ در غرب با ترکیه و عراق؛ و سرانجام در جنوب با آب‌های خلیج فارس و دریای عمان همسایه است. از مهم‌ترین عوامل افزایش میزان شهرنشینی در ایران تبدیل نقاط روستایی به نقاط شهری است. در سال ۱۳۳۵ (۳۱،۴ درصد شهرنشینی) در مجموع در کشور، ۱۹۹ نقطه شهری وجود داشته است که در سال‌های ۱۳۴۵، ۱۳۵۵، ۱۳۶۵، ۱۳۷۵ و ۱۳۸۵ به ترتیب به ۲۷۲، ۳۷۳، ۴۹۶، ۶۱۲ و ۱۰۱۶ نقطه شهری افزایش یافته است. افزایش تعداد شهرها تا سال ۱۳۷۵ روندی ملایم داشته است و به یکباره در سال ۱۳۸۵ به شدت افزایش می‌یابد (۶۶ درصد افزایش از سال ۱۳۷۵ تا ۱۳۸۵). از دلایل مهم افزایش سریع میزان شهرنشینی در سال ۱۳۸۵ افزایش تعداد شهرهای کشور است. بر اساس سالنامه آماری ایران در سال ۱۳۹۰ به ۷۱/۴ درصد رسیده است<sup>۳</sup> (مرکز آمار ایران، ۱۳۹۰). از این رو باید با سناریوسازی‌های

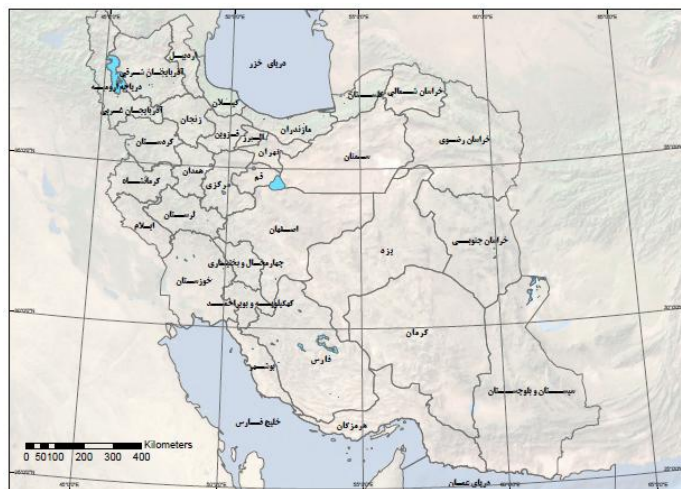
<sup>۱</sup> UNDP

<sup>۲</sup> Anderson

<sup>۳</sup> علاقمندان در این خصوص ر. ک: مشفق، محمود و قربان حسینی (۱۳۹۱)، آینده‌پژوهی تغییرات جمعیتی ایران طی دوره ۱۳۹۰ تا ۱۴۲۰، سال چهارم، شماره اول، زمستان ۱۳۹۱، ص ۲۱ - ۴۲.



مطلوب برای برون رفت از مشکلات پیش روی شهرنشینی در ایران اندیشید تا شهروندان در فضای متلاطم شهری به آسایش نسبی برسند.



شکل شماره ۱: موقعیت محدوده مورد مطالعه - ایران

### ۳- روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از لحاظ هدف، توسعه‌ای کاربردی و از نظر پارادایم در گروه تحقیقات کیفی قرار می‌گیرد. جامعه مورد نظر کشور ایران بوده است. حجم نمونه به وسیله روش گلوله برفی<sup>۱</sup> تعیین شد. برای جمع آوری داده‌ها از مصاحبه عمیق<sup>۲</sup>، مدارک و اسناد کتابخانه‌ای و اینترنتی استفاده شد. روایی این پژوهش از طریق مصاحبه با تعدادی از کارشناسان متخصص مورد تأیید قرار گرفت. گرند تئوری یا نظریه‌ی بنیادی روش کیفی است، که یک نوع تحقیق در عرصه و مبتنی بر رویکرد استقرایی<sup>۳</sup> بوده و به صورتی سیستماتیک و در قالب مراحل منظم، پدیده‌ها را در طبیعی آن‌ها مورد بررسی قرار می‌دهد (ادیب حاج باقری و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۳۵).

#### ۳-۱- شیوه‌ی گردآوری و تحلیل داده‌ها

مرحله اول: طرح تحقیق منظور از طرح تحقیق، سؤال و محدوده تحقیق است. که در این مرحله سوال‌های پژوهش و همچنین محدوده تحقیق و جامعه آماری مشخص می‌گردد.

مرحله دوم: گردآوری داده‌ها: منابع جمع آوری اطلاعات، در روش نظریه‌ی بنیادی، در دو دسته طبقه‌بندی می‌شوند: منابع اولیه که شامل مصاحبه‌ها، مشاهده‌ی مشارکتی و غیر مشارکتی، ثبت مصاحبه‌ها از زمینه‌ی مورد مطالعه و دفترچه خاطرات است، و منابع ثانویه که تجارب شخصی، ادبیات موجود و مقایسه‌ی آن‌ها را در بر می‌گیرد. (ایمان و محمدیان، ۱۳۸۷: ۴۱)

در مرحله جمع‌آوری داده، نمونه‌گیری، هدفمند انجام می‌گیرد. نمونه‌گیری نظری شیوه‌ای از جمع‌آوری داده بر مبنای مفاهیم و موضوعات است که از داده نشات می‌گیرد. هدف از نمونه‌گیری نظری، جمع‌آوری داده از

<sup>1</sup> Snowball

<sup>2</sup> In-Depth Interview

<sup>3</sup> Inductive approach

مکان‌ها، افراد و حوادث است؛ با این که امکان توسعه دادن مفاهیم بر مبنای ابعادشان و تشخیص روابط بین مفاهیم هست. در نمونه‌گیری نظری، محقق باید اجازه دهد که تحلیل فرایند تحقیق را هدایت کند. نمونه‌گیری تا زمانی ادامه خواهد یافت که طبقه‌ای به اشباع برسد (ایمان و محمدیان به نقل از استراس، کوربین، ۱۳۸۷، ۴۱).

مرحله سوم: تجزیه و تحلیل داده‌ها: اصلی‌ترین فرایند در نظریه بنیانی، تحلیل داده هاست که مرکز ثقل پژوهش‌های کیفی است (پاپ زن و همکاران، ۱۳۸۹: ۳۴-۳۰). پس از گردآوری مطالب حاصل از مصاحبه‌ها و گروه‌های متمرکز، در قالب سه مرحله کدگذاری باز<sup>۱</sup>، محوری<sup>۲</sup> و انتخابی<sup>۳</sup> تحلیل شد و مدل موانع تغییر استخراج گردید.

کدگذاری باز و استخراج مفاهیم: کدگذاری باز، شامل تجزیه، آزمون، مقایسه، مفهوم‌سازی و مقوله‌بندی داده هاست (استراوس و کوربین، ۱۹۹۰: ۶۱). مرحله کدگذاری باز تمرین مقایسه مداوم و پرسیدن است. اما سؤالاتی که با استفاده از آنها، متن آشکار خواهد شد. زیرا متن مستقیم درک شدنی نیست، مگر با تجزیه آن به صورت خط به خط، جمله به جمله یا پاراگراف به پاراگراف و عنوان‌گذاری برای هر تکه (استراوس و کوربین، ۱۹۹۴: ۲۷۴). بنابراین، کدگذاری باز رفت و برگشت میان پرسیدن و مقایسه است.

کدگذاری محوری و استخراج مقولات: عبارت است از سلسله رویه‌هایی که پس از کدگذاری باز با برقراری پیوند میان مقولات، اطلاعات به شیوه‌های جدیدی با یکدیگر ارتباط می‌یابند (استراوس و کوربین، ۱۳۸۵: ۹۷). در کدگذاری محوری، مفاهیم و مقوله‌هایی که در مرحله کدگذاری آزاد تجزیه شده‌اند در ترکیبی جدید به یکدیگر متصل می‌شوند. در این مرحله، مشخص می‌شود که چگونه یک مقوله واحد با مقولات دیگر مرتبط است و شرایط، زمینه‌ها، استراتژی‌های کنش و نتایج آن به دقت جستجو می‌شود (استراوس و کوربین، ۱۹۹۰: ۵۷). کدگذاری انتخابی و استخراج مقوله مرکزی: در پی کدگذاری محوری در تداوم جریان کدگذاری آزاد و به واسطه مقایسه‌های متعدد به دست می‌آید (استراوس و کوربین، ۱۹۹۰: ۱۲۴).

کدگذاری انتخابی عبارت است از تلفیق و توأم کردن طبقات به وجود آمده برای شکل‌گیری اولیه چارچوب تحقیق. در این مرحله جمله‌هایی که قبلاً کدگذاری شده‌اند دوباره با هم ترکیب می‌شوند تا رابطه میان آنها قابل درک شود و سپس نمودار مربوط به آنها ترسیم می‌گردد. فعالیت اصلی در این مرحله، ایجاد خط سیر داستان است داستان، روایتی توصیفی درباره پدیده‌ی اصلی تحقیق و خط اصلی داستان، مفهوم پردازی داستان که مقوله اصلی است (کرمی دهکردی و کلانتری، ۱۳۹۰، ۱۹).

### شاخص‌های پژوهش

در پژوهش حاضر جهت ارزیابی "موانع تغییر طرح جامع به برنامه ریزی استراتژیک در ایران" با توجه به مطالعات صورت گرفته در این زمینه از ۴ شاخص کلی نگرشی - دانشی، هنجاری - رفتاری، ارتباطی (روابط) و

<sup>1</sup> Open coding

<sup>2</sup> Axial coding

<sup>3</sup> Selective coding

<sup>4</sup> Strauss & Corbin

نهادی (رسمی) در قالب ۵۱ متغیر استفاده شده است که در جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول ۲: موانع اصلی تغییر سازمان های شهری<sup>۱</sup>

شاخص	مؤلفه‌ها
نگرش و دانشی	۱- آمادگی تغییر سازمان‌های مرتبط با مدیریت و برنامه‌ریزی شهری، نسبت به رویکرد استراتژیک ۲- ممانعت نگرش مدیران، مجریان و کارفرمایان نسبت به تغییر رویکرد استراتژیک ۳- پذیرش و امکان‌پذیری تغییر از نگرش متمرکز (تمرکزگرا) به نگرش مشارکتی در نظام برنامه‌ریزی شهری کشور ۴- غالب بودن و اثر بخشی نگرش کالبدی و قطعی نگرانه در مسائل شهری در نظام برنامه‌ریزی شهری کشور ۵- استقبال مشاوران از اجرای طرح برنامه‌ریزی استراتژیک ۶- اعتقاد نظام مدیریت و برنامه‌ریزی شهری کشور به برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح سازمان‌ها ۷- اعتماد متقابل (همکاری) بین مراجع دانشگاهی و مراجع عمل (بخش اجرایی) ۸- پیروی برنامه‌ریزی کشور از رویکرد استراتژیک در مدیریت سازمان‌های شهری ۹- آشنایی مدیریت شهری در سطح سازمان‌ها و مشاوران طرح‌های توسعه شهری با برنامه‌ریزی استراتژیک ۱۰- شکاف میان دانش و عمل در رابطه با مسائل شهری کشور ۱۱- دانش شهرداری در بحث اجرا ۱۲- دانش تصمیم‌گیران کلان (شورای عالی شهرسازی و معماری) برای راهنمایی برنامه‌ریزی استراتژیک
هنجاری و رفتاری	۱- پاسنگویی نظام فعلی برنامه‌ریزی شهری کشور به مسائل شهری ۲- آمادگی تغییر نظام برنامه‌ریزی شهری کشور به سمت رویکرد استراتژیک ۳- شفافیت و پاسنگویی و کارایی و حس مسئولیت‌پذیری بدنه اجرایی نظام برنامه‌ریزی شهری کشور ۴- شفافیت نظام برنامه‌ریزی شهری کشور در زمینه ی لزوم، پذیرش و اثربخشی رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک ۵- تمایل برای تغییر در نظام برنامه‌ریزی شهری کشور ۶- تعهد مدیران و مجریان و کارفرمایان نسبت به تغییر ۷- انعطاف‌پذیری مسئولین در اجرای طرح راهبردی در سیستم برنامه‌ریزی شهری، کشور ۸- کارایی سازمان‌ها در اجرای طرح راهبردی در مدیریت شهری ۹- فساد اداری و موثر بودن آن در سیستم برنامه‌ریزی شهری کشور ۱۰- تحقق خرد جمعی و تقسیم مسئولیت‌ها و مشارکت شهروندان در امر تصمیم‌سازی‌ها در فرایند برنامه‌ریزی شهری، کشور
ارتباطی (روابط)	۱- تحقق هنر مذاکره و مصالحه بین جامعه مدنی و بخش خصوصی با سازمان‌های ذی‌ربط در راستای تدوین راهبردها و سیاست‌ها ۲- ارتباط بین مسئولین مدیریت و برنامه‌ریزی شهری در سیستم برنامه‌ریزی کشور ۳- تسهیل فناوری نوین ارتباطی و اطلاعاتی میان ذینفعان ۴- آمادگی تغییر مردم در سیستم برنامه‌ریزی شهری ۵- بسترسازی توسط نهادهای سیاست‌گذار برای عضویت داوطلبانه‌ی مشارکت‌کنندگان در عرصه برنامه‌ریزی ۶- پذیرش نقش گروه‌های اجتماعی (غیردولتی) در سلسله‌مراتب قدرت و تصمیم‌گیری در نظام برنامه‌ریزی شهری، کشور ۷- کارآمد بودن روش‌های برقراری ارتباط بین سازمان‌های برنامه‌ریزی شهری در مقیاس محلی ۸- غلبه روابط از بالا به پایین در سازمان‌های برنامه‌ریزی شهری کشور ۹- اثربخش بودن ارتباط میان سازمان‌های مدیریت شهری با مردم ۱۰- موثر بودن استفاده از وسایل ارتباطی همانند (یک خط تلفن مستقیم یا ایجاد یک وب‌سایت) در برقراری گروه‌های ذینفع برنامه ریزی ۱۱- تحقق فشار از پایین به بالا در فرایند برنامه‌ریزی شهری کشور ۱۲- متمرکز بودن قطعیت و تمرکزگرایی در بین تصمیم‌گیران
نهادی (رسمی)	۱- انعطاف‌پذیری تغییر، سیستم برنامه‌ریزی شهری کشور به لحاظ مجموعه قوانین و مقررات ۲- انعطاف‌پذیری و پیچیدگی تغییر قوانین با توجه به مجموعه قوانین و مقررات ۳- اثربخشی قوانین و مقررات برنامه‌ریزی شهری در گذشته ۴- کارآمد بودن اجرای قوانین و مقررات در کشور ۵- نظارت بر سطح قوانین در نظام برنامه‌ریزی کشور ۶- وافق بودن قوانین و مقررات موجود در سازمان‌ها خود با شرایط موجود فرهنگ‌سازی برای استقرار برنامه‌ریزی استراتژیک ۷- انطباق تدوین قوانین و مقررات برنامه‌ریزی شهری در کشور بر شرایط بومی و فرهنگی

منبع: مطالعات نگارندگان

<sup>۱</sup> - منابع مورد استفاده در تدوین شاخص‌ها و متغیرهای پژوهش عبارتند از:

- مهدیزاده، جواد (۱۳۸۵) برنامه ریزی راهبردی توسعه شهری، انتشارات پیام سیماگران. تهران
- پیرزاده، حسین (۱۳۸۷) اصلاح نظام مدیریت توسعه شهری در ایران، انتشارات وزارت راه و شهرسازی، تهران
- برک پور، ناصر (۱۳۸۹) مدیریت و حکمروایی شهری، انتشارات دانشگاه هنر تهران. تهران
- فاینشتاین، سوزان (۱۳۸۹) نظریه های برنامه ریزی شهری در قرن بیستم. ترجمه عارف اقوامی مقدم. انتشارات بهمین برنا، تهران

## ۴- یافته‌های پژوهش

به منظور شناسایی موانع تغییر در نظام برنامه‌ریزی شهری در ایران با تاکید بر ارزش‌های جامعه از روش نظریه بنیادی استفاده شد. برای شروع، ابتدا مصاحبه نیمه ساختارمند از افراد مطلع حوزه در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک انجام گردید و سوالات تا زمانی ادامه پیدا کرد که پژوهشگر در پاسخ به سوالات به حد اشباع رسید. سپس با پیاده کردن نوارهای صوتی مصاحبه‌ها، کار تجزیه و تحلیل داده آغاز گردید در این مرحله سه شکل از کدگذاری وجود دارد: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی.

الف: کدگذاری باز: در این مرحله داده‌ها خط به خط تحلیل و از این طریق داده‌ها در قالب مفاهیم نشان داده شدند. کدگذاری در این مرحله به دو صورت انجام گرفت با استفاده از واژگان مصاحبه‌شونده و دیگری از طریق پژوهشگر بر مبنای مفاهیم موجود در داده‌ها (جدول شماره ۱).

جدول شماره ۳- کدگذاری باز داده‌های کیفی مصاحبه‌ها

کد	مفاهیم	کد	مفاهیم	کد	مفاهیم
۱	ترس از تغییر	۳۴	از دست دادن جایگاه و حوزه اقتدار	۶۷	حرکت از استراتژی تدافعی به سمت استراتژی تهاجمی
۲	مقاومت در برابر تغییر	۳۵	شکاف میان علم و دانش	۶۸	عدم ارتباط بین جامعه مدنی و خصوصی
۳	عدم آمادگی برای تغییر	۳۶	عدم شفافیت بدنه ی اجرایی	۶۹	عدم سیاست‌گذاری برای عضویت مشارکت
۴	زحمت ناشی از تغییر	۳۷	عدم توجه به حکومت محلی	۷۰	نبودن تقسیم مسئولیت‌ها و مشارکت‌ها
۵	عدم تحفیض قدرت	۳۸	موکلف بودن سازمان‌ها به تغییر	۷۱	پیچیدگی قوانین و مقررات
۶	نبود نگرش سیستمی	۳۹	عدم تعهد مسئولین نسبت به تغییر	۷۲	قوانین و رویه‌های سازمانی
۷	عدم استقبال مدیران از تغییر	۴۰	عدم انعطاف پذیری بدنه ی اجرایی	۷۳	اعتقاد نداشتن به قوانین و مقررات
۸	آرامانی بودن نگرش مسئولین	۴۱	عدم کارایی بدنه ی اجرایی	۷۴	ناسازگار بودن قوانین و مقررات
۹	ناهمسان بودن طرح استراتژیک	۴۲	عدم پاسخگویی بدنه ی اجرایی	۷۵	ضروری بودن قوانین و مقررات
۱۰	کارگزار بودن دولت محلی	۴۳	عدم توانایی نظام در اجرایی برنامه‌ریزی استراتژیک	۷۶	تغییر در شیوه ی اجرا
۱۱	نیاز به یک چشم انداز	۴۴	کوتاه مدت کارکردن در نظام برنامه استراتژیک	۷۷	عدم فرهنگ سازی برای اجرایی قوانین
۱۲	فقدان قدرت شهرداری	۴۵	عدم بازنگری نظام مدیریت شهری	۷۸	عدم فرهنگ سازی برای استقرار برنامه ریزی استراتژیک
۱۳	نسبی بودن پذیرش تغییر	۴۶	باز بودن دولت محلی برای پویایی و انعطاف-پذیری	۷۹	سلسله مراتب سازمانی
۱۴	نبود اعتماد بین مشاوران	۴۷	پیچیدگی فرایند نوآوری تغییر	۸۰	نبود عزم ملی
۱۵	عدم اعتبار و توان لازم نظام پژوه..	۴۸	ایجاد ظرفیت سازی و توانمند سازی برای تغییر	۸۱	عدم بازنگری مداوم قانون
۱۶	عدم اعتقاد به حل تغییر مشکل	۴۹	هزینه ی تغییر	۸۲	فراهم نبودن زیر ساخت‌ها
۱۷	توجه به ماهیت قدرت و اقتدار نظام حاکمیت دولت	۵۰	ساختار بروکراتیک	۸۳	عدم انعطاف پذیری سیستم برنامه ریزی شهری با مجموعه قوانین
۱۸	نبود تمایل مشاوران به اجرای طرح	۵۱	ساختار متمرکز	۸۴	اصلاح قانون
۱۹	غالب بودن نگرش کالبدی و قطعی	۵۲	ساختار سنتی	۸۵	نبودن نظام یکپارچه مدیریت شهری
۲۰	نا کارآمدی نظام مدیریت شهری	۵۳	فساد اداری(اقتصادی و اطلاعاتی)	۸۶	بی اعتمادی مردم به نظام...
۲۱	شکاف میان نظام سنتی و راهبردی	۵۴	عدم ارتباط بین مجریان، مشاوران، مردم	۸۷	نداشتن وحدت کلی برای تغییر
۲۲	نیاز به طرح های پیشرو	۵۵	عدم ارتباط سطوح محلی و ملی	۸۸	عوض نشدن سیاست‌ها

۲۳	عدم آشنایی با طرح استراتژیک	۵۶	عدم ارتباط منطقی و واقع بینانه	۸۹	نگرش سیاست زدگی حاکم...
۲۴	نیاز به فرهنگ سازی	۵۷	عدم تغییر ساختار	۹۰	جزئی نگر بودن قوانین و مقررات
۲۵	نیاز به آموزش و توانمندسازی	۵۸	نیاز به الگاریتم مشارکتی	۹۱	عدم انعطاف پذیری تغییر قوانین با مجموعه قوانین و مقررات
۲۶	نبودن اسناد دراز مدت	۵۹	عدم مشارکت نهادها و سازمان ها با نظام برنامه ریزی شهری	۹۲	نبودن خصیصه های بومی و هویتی
۲۷	حاصل شدن دانش اجرایی	۶۰	اهمیت ندادن به رفتارهای مشارکتی	۹۳	عدم بالندگی جامعه مدنی
۲۸	عدم دانش در بحث اجرا	۶۱	نبود نهادی بنام دولت محلی	۹۴	بومی کردن شرایط با توجه به اختیارات
۲۹	هم سطح بودن دانش مشاوران و دانشگاهیان	۶۲	عدم جایگاه سازمان های غیر دولتی در نظام	۹۵	شرایط فوق العاده بی ثبات و متعدد حاکم بر جامعه
۳۰	دست زدن به اقدام جدید	۶۳	عدم مشارکت مردم در اجرای طرح	۹۶	منطبق نبودن فرایندهای اجرایی
۳۱	توضیح ناکافی به کارکنان درباره ی دانش	۶۴	عدم همکاری و هماهنگی سازمان های ذیربط	۹۷	جدی شدن اجرای قوانین در سال های اخیر
۳۲	عدم آگاهی و تعلق مدیران به طرح استراتژیک	۶۵	تأثیر گذاشتن اقتدار ارتباطی بر محیط رقابتی	۹۸	
۳۳	دانش فنی (توسعه مهارت ها و شایستگی)	۶۶	کم رنگ بودن نقش شورای شهر	۹۹	

ب- کد گذاری محوری: در این مرحله، مفاهیم استخراج شده با یکدیگر مقایسه و ارتباط هر یک از آنها نیز مشخص شد. سپس مفاهیم مشابه در یک طبقه قرار گرفتند. بدین ترتیب در این مرحله طبقات گسترده و خرده طبقات آن ترسیم گردید. (جدول شماره ۴-۴).

#### جدول شماره ۴: کد گذاری محوری

طبقات	خرده طبقات
نگرش مدیران و مشاوران	ترس از تغییر- مقاومت در برابر تغییر. عدم آمادگی برای تغییر- زحمت ناشی از تغییر- عدم تحفیض قدرت- نبود نگرش سیستمی- عدم استقبال مدیران از تغییر- آرمانی بودن نگرش مسئولین- ناهمسان بودن طرح استراتژیک- کارگزار بودن دولت محلی- نیاز به یک چشم انداز- فقدان قدرت شهرداری- نسبی بودن پذیرش تغییر- نبود اعتماد بین مشاوران- عدم اعتبار و توان لازم نظام پژوهشی- اعتقاد به اینکه تغییر مشکلی را حل نمیکند- توجه به ماهیت قدرت و اقتدار نظام حاکمیت دولت- نبود تمایل مشاوران به اجرای طرح- غالب بودن نگرش کالبدی و قطعی نگرانه- نا کارآمدی نظام مدیریت شهری- از دست دادن حوزه و جایگاه اقتدار
دانش مدیران و مشاوران	شکاف میان نظام سنتی و راهبردی- شکاف میان علم و دانش- نیاز به طرح های پیشرو- عدم آشنایی با طرح استراتژیک- نیاز به فرهنگ سازی- نیاز به آموزش و توانمندسازی- نبود اسناد دراز مدت- حاصل شدن دانش اجرایی- عدم دانش در بحث اجرا- هم سطح بودن دانش مشاوران و- دانشگاهیان- دست زدن به اقدام جدید- توضیح ناکافی به کارکنان درباره ی دانش- عدم آگاهی و تعلق مدیران به طرح استراتژیک- دانش فنی (توسعه مهارت ها و شایستگی ها)
همکاری- رفتاری (غیر رسمی)	عدم شفافیت بدنه ی اجرایی به نظام برنامه ریزی شهری- عدم توجه به حکومت محلی- موکلف بودن سازمان ها به تغییر- عدم تعهد مسئولین نسبت به تغییر- عدم انعطاف پذیری بدنه ی اجرایی به نظام برنامه ریزی شهری- عدم کارایی بدنه ی اجرایی به نظام برنامه ریزی شهری- عدم پاسخگویی بدنه ی اجرایی به نظام برنامه ریزی شهری- عدم توانایی نظام در اجرایی برنامه ریزی استراتژیک- کوتاه مدت کارکردن در نظام برنامه استراتژیک- عدم بازنگری نظام مدیریت شهری- باز بودن دولت محلی برای پویایی و انعطاف پذیری نسبت به آینده- پیچیدگی فرایند نوآوری تغییر- ایجاد ظرفیت سازی و توانمند سازی برای تغییر- هزینه ی تغییر

ارتباطی (روابط)	ساختار بروکراتیک- ساختار متمرکز-ساختار سنتی- فساد اداری(اقتصادی و اطلاعاتی)-عدم ارتباط بین مجریان، مشاوران، مردم- عدم ارتباط سطوح محلی و ملی- عدم ارتباط منطقی و واقع بینانه- عدم تغییر ساختار- نیاز به الگاریتم مشارکتی- عدم مشارکت نهادها و سازمان ها با نظام برنامه ریزی شهری- اهمیت ندادن به رفتارهای مشارکتی- نبود نهادی بنام دولت محلی- عدم جایگاه سازمان های غیر دولتی در نظام- عدم مشارکت مردم در اجرای طرح- عدم همکاری و هماهنگی سازمان های ذیربط- تأثیر گذاشتن اقتدار ارتباطی بر محیط رقابتی- کم رنگ بودن نقش شورای شهر- حرکت از استراتژی تدافعی به سمت استراتژی تهاجمی- عدم ارتباط بین جامعه مدنی و بخش خصوصی- نبودن تقسیم مسئولیت ها و مشارکت ها- عدم سیاست گذاری برای عضویت مشارکت کنندگان
قانونی (رسمی)	پیشچیدگی قوانین و مقررات- قوانین و رویه های سازمانی- جزئی نگر بودن قوانین و مقررات- اعتقاد نداشتن به قوانین و مقررات- ناسازگار بودن قوانین و مقررات- ضروری بودن قوانین و مقررات- تغییر در شیوه ی اجرا، عدم فرهنگ سازی برای اجرایی قوانین- عدم فرهنگ سازی برای استقرار برنامه ریزی استراتژیک- سلسله مراتب سازمانی- نبود عزم ملی- عدم بازنگری مداوم قانون- فراهم نبودن زیر ساخت ها- عدم انعطاف پذیری سیستم برنامه ریزی شهری با مجموعه قوانین و مقررات- نبودن نظام یکپارچه مدیریت شهری- بی اعتمادی مردم به نظام برنامه ریزی شهری، نداشتن وحدت کلی برای تغییر- عوض نشدن سیاست ها و چشم اندازها- نگرش سیاست زدگی حاکم بر شهر و مدیریت شهری- اصلاح قانون- عدم انعطاف پذیری قوانین با مجموعه قوانین و مقررات- نبودن خصیصه های بومی و هویتی- عدم بالندگی جامعه مدنی- بومی کردن شرایط با توجه به اختیارات دولت- شرایط فوق العاده بی ثبات و متعدد حاکم بر جامعه- منطبق نبودن فرایندهای اجرایی و رویه های عملکردی با نظام راهبردی- جدی شدن اجرای قوانین در سالهای اخیر

منبع: یافته های پژوهش

ج: کدگذاری انتخابی: در آخرین مرحله از کد گذاری ها، خط سیر اصلی داستان و ارتباط مقوله اصلی با سایر مقوله ها مشخص شد. (شکل شماره ۲).



شکل شماره ۲: کد گذاری انتخابی. منبع: یافته های پژوهش

بعد از مرحله کدگذاری انتخابی، ارتباط بین مقوله ها و مفاهیم بر طبق آنچه که پژوهشگر برداشت کرده توصیف شد. یافته های حاصل از این پژوهش با مروری بر خط سیر داستانی آن نشان داد که موانع تغییر طرح جامع به برنامه ریزی استراتژیک در ایران از چهار مقوله اصلی تشکیل شده و این اهداف ذکر شده، مفاهیم پژوهش را به یکدیگر مرتبط می سازند و مدل مفهومی پژوهش را تشکیل می دهند عوامل این پژوهش شامل مقوله های نگرش و دانش مدیران و مشاوران، هنجاری - رفتاری (غیر رسمی)، ارتباطی (روابط) و نهادی (رسمی) به عنوان موانع تغییر پژوهش شناسایی شده اند.

همه ۴ عامل ذکر شده امکان توسعه برنامه ریزی استراتژیک را فراهم می آورند از بین عوامل موثر و تحلیل و بررسی دقیق اظهارات بیان شده از سوی مصاحبه شوندگان مولفه نگرشی - دانشی که از عوامل فردی می باشند. به عنوان مهمترین و موثرترین عامل در نظام برنامه ریزی شهری ایران محسوب می شوند که با توجه به اهمیت این عامل نظرچندین کارشناس را در این تحقیق بیان کرده ایم.

**کارشناس اول:** ضمن تعریفی از برنامه ریزی استراتژیک<sup>۱</sup> علت سوال بالا را این می داند "سیستم های سازمانی چه شهرداری به عنوان یک نهاد حاکمیتی - محلی چه سایر سازمان های ما ، سازمان های که واقعا در کشور هستند و تاثیر گذار هستند و فرایند برنامه ریزی اگر بخواهد به سمت برنامه ریزی استراتژیک برود باید بسیاری از حوزه های اقتدار خود را از دست بدهند به عبارت مشخص تر یک سیستمی که به دنبال الگاریتم های برنامه ریزی ارتباطی پیش می رود از پارادایم های ارتباطی و مشارکتی قدرتمندی باید برخوردار باشد"

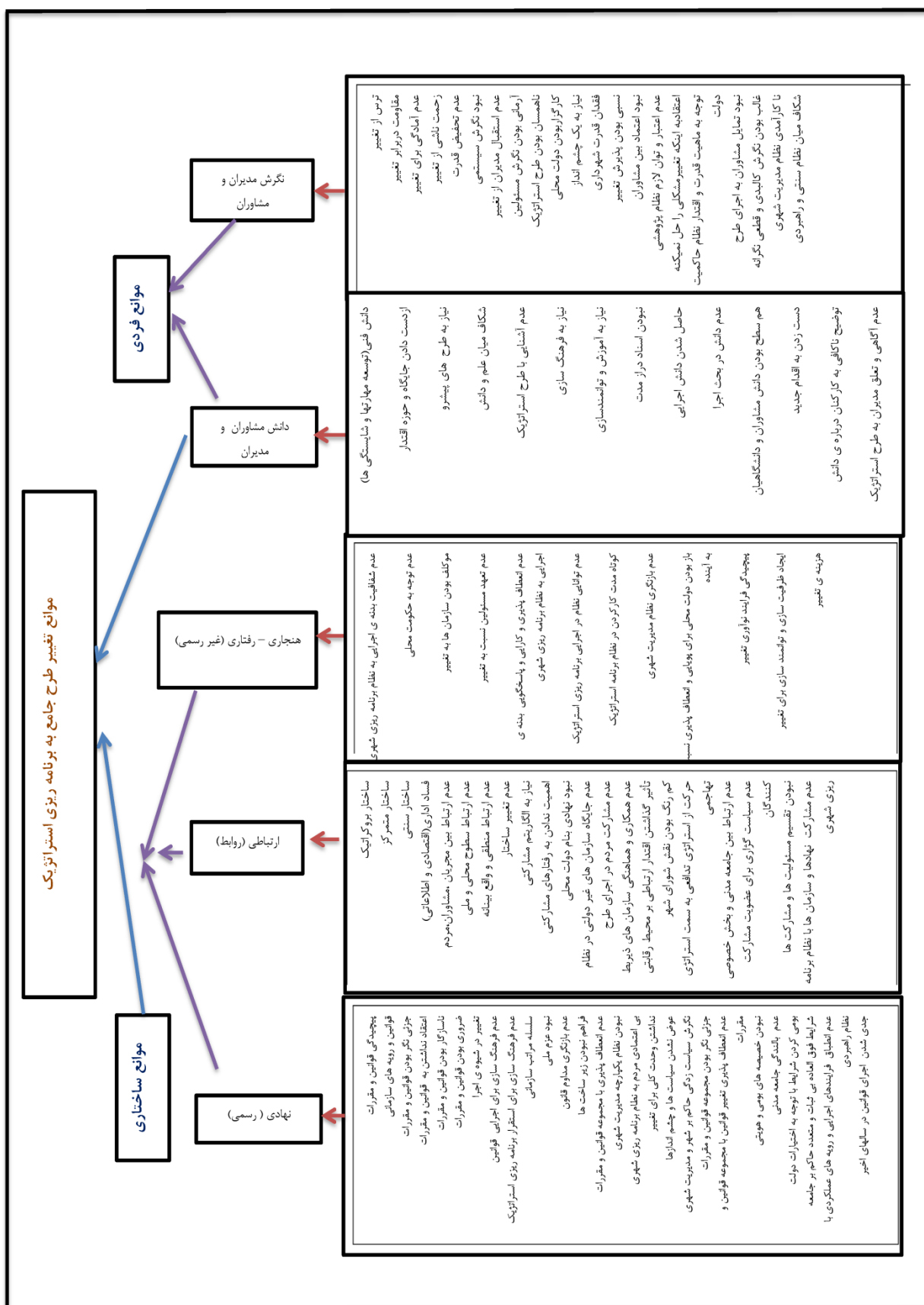
**کارشناس دوم:** علت اینکه ما به طرف این تغییر جدید یا برنامه ریزی جدید نمی رویم "مهمترین علت این است که همه ی طرح ها در قالب قرداد تپ تهیه شده اند این قردادهای تپ هم فصل و خطا ند و برمبنای قانون تدوین شده است نظام برنامه ریزی کشور که همان نظام مدیریت شهری می باشد که این قرار دادهای تپ را تهیه می کند که تا حالا برای بازنگری در آن ها اقدامی نکرده است و همچنین علت آن موضع گرفتن سازمان ها برای اجرای آن، اعتقاد به اینکه تغییرمشکلی را حل نمیکند، نبود اعتماد بین مشاوران ، نبود نگرش سیستمی و اینکه از بالا حمایت نمشوند و اینکه از فرهنگ سازی از پایین نمی شود و غیره می دانند.

**کارشناس سوم:** نیز علت این امر شرایط بی ثبات در نظام برنامه ریزی شهری، عدم استقبال مدیران از تغییر، شکاف میان نظام سنتی و راهبردی، شکاف میان علم و دانش ، عدم آموزش و آگاهی به کارکنان، نبود سیستم کارآمد و توجه به ماهیت قدرت و اقتدار نظام حاکمیت دولت و ... می دانند.

همچنین کارشناسان در زمینه بازنگری قوانین و مقررات می گویند میزان این نظارت به قدری کم است که ما در کشورمان آئین نامه اجرای طرح های توسعه شهری را داریم. ولی هنوز آئین نامه نظارت بر اجرای طرح ها که باید طبق قوانین شورای عالی معماری و شهرسازی کشور در سال ۱۳۷۴ تدوین می شد، از آن زمان تاکنون تحقق پیدا نکرده است. مصاحبه شوندگان در ادامه بحث خود ذکر می کنند در صورتی یک قانون می تواند مطابق با شرایط جامعه باشد که همزمان با تغییر و تحولات آن جامعه شرایطی در تدوین و اجرای آن وجود داشته باشد که آن نیز متناسب با آن تغییرات، تغییر یابد و یا در حقیقت اصلاح گردد و نه اینکه به صورت قطعی بیان گردد. در این صورت است که می توان انعطاف پذیری و انطباق قانون با شرایط موجود جامعه حرف زد.

آنها عوامل زیر را عوامل موثر در تغییر نظام برنامه ریزی شهری ایران می دانند. که در جدول ۴ آمده است.

<sup>۱</sup> برنامه ریزی استراتژیک جدا از اینکه یک واژه است یک فرایند تعامل مداوم بین گروه های ذینفع در ایجاد یک چشم انداز مشارکتی است.



شکل شماره ۳: موانع تغییر طرح جامع به برنامه ریزی

مأخذ: یافته های پژوهش ۱۳۹۳ استراتژیک در ایران



## ۵- نتیجه گیری

مشکلات امروزه در شهرها چالش‌های جدیدی را پیش روی مدیریت و نظام برنامه‌ریزی شهری که به عنوان مهمترین سازمان و نهاد درگیر با مسائل و تحولات شهری می‌باشد قرار داد که در کنار روند شتابان افزایش جمعیت و تقاضا برای منابع و خدمات، لزوم تأمل و تغییراتی را در جهت حرکت در راستای تحولات شهری و واقع‌نگری همزمان با پیچیدگی چالش‌های امروزین شهر را ضروری ساخته است. تغییر نظام برنامه‌ریزی شهری ایران در بردارنده دگرگونی در ساختار، شیوه انجام امور، فناوری، فرهنگ و مدیریت است. نظام برنامه‌ریزی شهری ایران تغییر می‌یابد تا مشکلی را برطرف سازند، بقای خود را استمرار بخشند و با کیفیتی بهتر به اهداف خود جامه عمل بپوشانند. نظام مدیریت شهری در کشور ما به صورت دقیق‌تر، درگیر چالش‌های متعددی در دو حوزه فردی و ساختاری آن می‌باشد. چالش‌هایی که امروزه در حوزه فردی مدیریت شهری کشور مشاهده می‌شود را می‌توان در ترس از تغییر، عدم مقاومت در برابر تغییر، شکاف میان علم و دانش و عدم آگاهی کارکنان، همچنین چالش‌های پیش‌روی حوزه ساختاری که در مدیریت شهری ایران مشاهده می‌شود را می‌توان در عدم شفافیت و کارایی و انعطاف‌پذیری بدنه‌ی اجرایی به نظام برنامه‌ریزی شهری، ساختار بروکراتیک - ساختار متمرکز - ساختار سنتی - فساد اداری (اقتصادی و اطلاعاتی) - پیچیدگی قوانین و مقررات - قوانین و رویه‌های سازمانی - جزئی نگر بودن قوانین و مقررات - اعتقاد نداشتن به قوانین و مقررات - ناسازگار بودن قوانین و مقررات ملاحظه کرد.

برای مشخص ساختن میزان اولویت و اهمیت پرداخت به این حوزه از نظام مدیریت شهری در جهت ارتقاء به سمت رویکرد نظام برنامه‌ریزی شهری با اتکاء به شاخص‌های منتخب (نگرشی - دانشی، هنجاری - رفتاری، ارتباطی، نهادی)، اقدام به نظرسنجی از کارشناسان گردید که در مطالعه حاضر، این چهار بعد از مؤلفه‌ها و یا در واقع موانعی که بر سر مسیر برنامه‌ریزی شهری ایران قرار دارد، مورد مطالعه قرار گرفت. این چهار مؤلفه، به صورت ارزیابی میزان اولویت آنها در مسیر گرایش در فرآیند برنامه‌ریزی شهری ایران و همچنین، میزان تأثیر آنها بر پذیرش رویکرد استراتژیک در برنامه‌ریزی شهری ایران، از نظر کارشناسان مورد ارزیابی و تحلیل قرار گرفت. که نتایج حاصله در بخش یافته‌های پژوهش که با استفاده از روش نظریه‌ی بنیادی (گلوله برفی یا گرند تئوری) نشان داده شده است. نتایج به دست آمده، حاکی از آنست که از این چهار شاخص ذکر شده موانع فردی که همان شاخص نگرشی - دانشی می‌باشد بزرگ‌ترین و مهمترین مانع پیش‌روی نظام برنامه‌ریزی شهری می‌باشد، البته قابل ذکر است که موانع ساختاری (شاخص هنجاری - رفتاری، ارتباطی و نهادی) نیز مهم می‌باشد ولی در این پژوهش و با توجه به نظر کارشناسان متخصص اهمیت مانع فردی (شاخص نگرشی دانشی) مهم‌تر می‌باشد و در اولویت بالاتری نسبت به سایر شاخص‌ها قرار دارد. که این باعث می‌شود که با توجه به مهم بودن شاخص نگرشی - دانشی در صورت رفع موانع مربوط به این شاخص باید ابتدا نگرش و دانش که دو مقوله‌ی مهم و محافظه‌کارانه در برابر مقاومت می‌باشد را تقویت کرد، چنان‌چه به این دو مقوله توجه شود و شکاف میان این دو از بین رود مسلماً مسیر دست‌یابی به شرایط ایده‌آل در زمینه‌ی سایر شاخص‌ها نیز برای دستیابی به رویکرد استراتژیک تسهیل خواهد شد.

پژوهش حاضر تلاشی بود در جهت شناخت و تحلیل میزان اهمیت شاخص‌های موانع تغییر نظام برنامه‌ریزی شهری در ایران از منظر کارشناسان در جهت بکار بست آنها در فرآیند مدیریت شهری کشور و در جهت ارتقاء آن به

سمت رویکرد تغییر نظام برنامه ریزی شهری با توجه به مشکلات موجود در دو حوزه فردی و ساختاری نظام مدیریت شهری، بطوریکه چیدمان و انتخاب شاخص‌های مورد نظر نیز در این راستا و با نظر کارشناسان و با توجه به چالش‌های یاد شده در دو حوزه مطرح شده مدیریت شهری در کشور صورت یافته بود. البته اشاره می‌شود که انتخاب این شاخص‌ها بر اساس مشکلات یاد شده و با نظر کارشناسان و تشخیص میزان اولویت این شاخص‌ها نیز با نظر آنان صورت گرفته است

## منابع و ماخذ

۱. ادیب حاج باقری، محسن؛ سرور پرویزی؛ مهوش صلصالی (۱۳۸۹). روش‌های تحقیق کیفی، انتشارات بشری. چاپ دوم.
۲. استراوس، آنسلم و کوربین، جولیت (۱۳۹۰). مبانی پژوهش کیفی، فنون و مراحل تولید نظریه‌ی زمینه‌ای، ترجمه‌ی ابراهیم افشار، تهران: نشر نی.
۳. ایمان، محمدتقی، محمدیان، منیژه (۱۳۸۷)، روش‌شناسی نظریه بنیادی، فصلنامه روش‌شناسی علوم انسانی، س ۱۴، ش ۵۶، ص ۳۱-۵۶.
۴. برک پور، ناصر و اسدی ایرج (۱۳۸۹)، مدیریت و حکمروایی شهری، انتشارات دانشگاه هنر، چاپ اول، تهران.
۵. برک پور، ناصر (۱۳۸۹) مدیریت و حکمروایی شهری، انتشارات دانشگاه هنر تهران. تهران.
۶. پاپ زن، عبدالحمید، قبادی، پرستو، زرافشانی، کیومرث، گراوندی، شهپر (۱۳۸۹). مشکلات و محدودیت‌های گردشگری روستایی با استفاده از نظریه بنیانی (مورد: روستای حریر، استان کرمانشاه)، فصلنامه پژوهش‌های روستایی، سال اول، شماره ۳، ۲۵-۵۲.
۷. پیرزاده، حسین (۱۳۸۷) اصلاح نظام مدیریت توسعه شهری در ایران، انتشارات وزارت راه و شهرسازی، تهران.
۸. حبیبی، سید محسن (۱۳۸۵)، از شار تا شهر، انتشارات دانشگاه تهران، چاپ هشتم.
۹. رضایی، رحیم و صلاحی اصفهانی، گیتی (۱۳۸۴)، شهرهای جدید ایران در یک نگاه، مجموعه خلاصه مقالات همایش بین‌المللی شهرهای جدید، تهران، انتشارات شرکت عمران شهرهای جدید.
۱۰. رفیعیان، مجتبی، حسین پور، سید علی (۱۳۹۰)، سیاست‌های مدیریت شهری در کشورهای مختلف، انتشارات طهران، چاپ اول، تهران.
۱۱. رهنمایی، محمدتقی و شاه حسینی، پروانه (۱۳۸۶)، فرایند برنامه‌ریزی شهری در ایران، چاپ چهارم، انتشارات سمت، تهران.
۱۲. شیعه، اسماعیل (۱۳۸۵)، مقدمه‌ای بر مبنای برنامه‌ریزی شهری، چاپ هفدهم، انتشارات دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران.
۱۳. ضرابی، اصغر، قنبری، محمد (۱۳۸۹)، ماهنامه: شهر سالم، کد ۷۵، سبزوار.
۱۴. عزیزی، محمد مهدی، آراسته، مجتبی (۱۳۹۰)، ارزیابی تحقق‌پذیری پیش‌بینی‌های کاربری اراضی و پیشنهادهای جهات توسعه در طرح جامع شهر لار، مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای سال سوم، شماره یازدهم.

۱۵. محمد فاینشتاین، سوزان (۱۳۸۹) نظریه‌های برنامه‌ریزی شهری در قرن بیستم. ترجمه عارف اقوامی مقدم. انتشارات بهمن برنا، تهران.
۱۶. قدرتی، مصطفی (۱۳۸۱)، ارزیابی طرح جامع شهر شیروان با تاکید بر ابعاد کالبدی- فضائی آن، رساله کارشناسی ارشد رشته جغرافیا و برنامه ریزی شهری، دانشگاه تربیت معلم تهران، تهران.
۱۷. کالینگورس، بری وی (۱۳۸۷)، برنامه‌ریزی بریتانیایی: پنجاه سال سیاست گذاری شهری و منطقه‌ای، مترجم عارف اقوامی مقدم، انتشارات آذرخش، تهران.
۱۸. کرمی دهکردی، مهدی، کلانتری، خلیل (۱۳۹۰). شناسایی مشکلات روستایی استان چهار محال بختیاری با استفاده از تکنیک تئوری بنیادی، پژوهش‌های روستایی، سال دوم، شماره ۱ سوم، صص ۳۰-۱.
۱۹. مرادی مسیحی، وراز (۱۳۸۴)، برنامه‌ریزی استراتژیک و کاربرد آن در شهرسازی ایران، نمونه موردی کلان شهر تهران، انتشارات پردازش و برنامه ریزی شهری، وابسته به شهرداری تهران.
۲۰. مهدیزاده، جواد (۱۳۸۵). برنامه ریزی راهبردی توسعه شهری، انتشارات پیام سیماگران. تهران
۲۱. نظریان، اصغر (۱۳۸۸). پویایی نظام شهری در ایران، چاپ اول، انتشارات دانشگاه تهران. تهران.
22. Aberbach, J.D. and Rockman, B.A (2007) "Governance and Outcomes", in Brown, B.E, ed., *Comparative Politics – Notes and Readings*, Thomson Wadsworth. P.17.
23. Anders Vennström, Per Erik Eriksson, (2010) "Client perceived barriers to change of the construction process", *Construction Innovation: Information, Process, Management*, Vol. 10 Iss: 2, pp.126 – 137.
24. Bayliss, R., Cheung, S., Suen, H. and Wong, S.-P. (2004), "Effective partnering tools in construction: a case study on MTRC TKE contract in Hong Kong", *International Journal of Project Management*, Vol. 22, pp. 253-63.
25. Beer, M. and Nohria, N. (2000), *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
26. Coetzee, CJH., Stanz, J Karel (2007). "Barriers-to-change" in a governmental service delivery type organization, *SA Journal of Industrial Psychology*; Vol 33, No 2, 76-83. doi: 10.4102/sajip.v33i2.380
27. Destatte, ph(2010), *Foresight: a magor tool in tackling sustainable development.development cities*, vol.11p.71-82.
28. ESA-UN ( 2007). *World Population Prospects: The 2007 Revision Population Database*.<http://esa.un.org/unup> (Last accessed on June 2010).
29. Friedmann, J. (1998). The new political economy of planning: The rise of civil society. In J. Friedmann (Ed.), *Cities for citizens: Planning and the rise of civil society in a global age* (pp. 19–35).
30. Hirschhorn, L. (2002), "Campaigning for change", *Harvard Business Review*, Vol. 80 No. 7, pp. 98-104.
31. Kotter, J.P., Schlesinger, L.A., 2008. *Choosing Strategies for Change*. *Harvard Business Review*, Jul-Aug, Vol. 86, issue 7/8, pp. 130–139.
32. Magel, H. and Wehrmann, B. (2001) *Applying Good Governance to Urban Land Management – Why and How?* *Zeitschrift für Vermessungswesen*, Heft 6/2001.
33. Population Division, United Nations (2009). *World population prospects*. <http://esa.un.org/unpp/> Accessed 28.10.10.
34. Sirkin, H., Keenan, P. and Jackson, A. (2005), "The hard side of change management", *Harvard Business Review*, Vol. 83 No. 10, October, pp. 109-18.
35. Strauss, A.; Corbin, J. (1994), *Grounded Theory Methodology: An Over View*, in Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S. (Eds), *Handbook of Qualitative Reseach* N.P: Sage Publication.

36. UNDP( 2006)“Methodology for design and implementation of the Instrument for Measuring Responsibility, Transparency and Accountability inthe Local Self-Government Units, UNDP Macedonia.pp.21-24.
37. Van dijk,m(2006), Managing cities in developing countries: the theory and practice of urban management. leon prees,p.23.
38. World Bank (2000). Cities in transition: A strategic view of urban and local government issues. Infrastructure Group, Urban Development, Washington, DC: World Bank.p29.

