

چگونگی تجربه فرآیند تصمیم‌گیری در پروژه‌های طراحی شهری*

سهیلا صادق زاده

دکتری طراحی شهری، دانشکده معماری و شهرسازی، دانشگاه شهید بهشتی، استان تهران، شهر تهران (نویسنده مسئول مکاتبات)

E-mail: s_sadeghzadeh@sbu.ac.ir

کوروش گلکار

استاد طراحی شهری، گروه برنامه‌ریزی و طراحی شهری و منطقه‌ای، دانشکده معماری و شهرسازی، دانشگاه شهید بهشتی، استان تهران، شهر تهران

E-mail: k-golkar@sbu.ac.ir

علی غفاری

استاد طراحی شهری، گروه برنامه‌ریزی و طراحی شهری و منطقه‌ای، دانشکده معماری و شهرسازی، دانشگاه شهید بهشتی، استان تهران، شهر تهران

E-mail: A-Ghaffari@sbu.ac.ir

آزاده لک

استادیار طراحی شهری گروه برنامه‌ریزی و طراحی شهری و منطقه‌ای دانشکده معماری و شهرسازی، دانشگاه شهید بهشتی، استان تهران، شهر تهران

E-mail: A_lak@sbu.ac.ir

چکیده

در سال‌های اخیر تعداد قابل توجهی پروژه طراحی شهری با هدف خلق «کیفیت» مطلوب، برای فضاهای همگانی تهران تهیه شده است. با وجود بهره‌گیری از رویکرد طراحی شهری در فرآیند تهیه، فقدان کیفیت و عدم تحقق‌پذیری این پروژه‌ها از چالش‌های مدیریت شهری محسوب می‌شود. پژوهش حاضر درصدد است با بهره‌گیری از تجارب مدیران شهرداری تهران در فرآیند تصمیم‌گیری پروژه‌های طراحی شهری به شناسایی موانع تحقق مطلوب آنها بپردازد. روش این پژوهش کیفی و مبتنی بر «نظریه زمینه‌ای» با استفاده از روش اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) در تحلیل داده‌ها و نظریه‌پردازی است. داده‌های مطالعه با مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۲۶ نفر از مدیران معاونت شهرسازی و معماری و مدیران فنی شرکت‌های مهندسان مشاور گردآوری شده که نمونه‌گیری تا اشباع نظری، ادامه یافته است. در گردآوری داده‌ها از منابع مکتوب پروژه‌های اجرا شده سال‌های اخیر شهرداری تهران نیز استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد مدیران در فرآیند تصمیم‌گیری، «فقدان راهبرد مدیریتی اثبات و تحقق‌پذیر جهت تهیه پروژه‌های طراحی شهری» را تجربه نموده‌اند. این امر به «حل نشدن مسائل شهری و افت کیفیت محیط شهری»، «عدم رضایتمندی اجتماعی»، «هدررفتن منابع مالی صرف شده»، «تضعیف توان مهندسين مشاور» و «گسترش روابط قدرت غیرشفاف میان گروه‌های ذی‌نفع و ذی‌نفوذ» منجر می‌شود. به نظر می‌رسد نهادینه کردن طراحی شهری از طریق شکل‌گیری ساختار و عاملیت می‌تواند پاسخگوی این چالش باشد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت شهری، طراحی شهری، نظریه نهادی، نظریه زمینه‌ای.

* این مقاله برگرفته از رساله دکتری سهیلا صادق‌زاده با عنوان «چگونگی تجربه مدیران معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران در فرآیند تصمیم‌گیری پروژه‌های طراحی شهری» به راهنمایی دکتر کوروش گلکار و مشاوره دکتر علی غفاری و دکتر آزاده لک در گروه برنامه‌ریزی و طراحی شهری و منطقه‌ای، دانشکده معماری و شهرسازی، دانشگاه شهید بهشتی است.

مقدمه

در دهه گذشته گرایش به طراحی شهری به‌عنوان دانش هدایت تحولات شهری در جهت ارتقای کیفی با اقبال فزاینده‌ای در ایران روبه‌رو بوده است. طی این دوره به‌رغم ابهام در جایگاه قانونی و متولی رسمی طراحی شهری در کشور، دستگاه‌ها و سازمان‌های متعددی با تعریف پروژه و عقد قراردادهای گوناگون مسئولیت تهیه انواع پروژه‌ها و محصولات طراحی شهری را به شرکت‌های مهندسان مشاور واگذار کرده‌اند. با وجود تعداد قابل توجهی قرارداد که تاکنون در تهیه پروژه‌های طراحی شهری منعقد شده، نه تنها چارچوب‌های مرجع یا الگوهای عملیاتی همسانی برای تدوین ابزارهای گوناگون هدایت و کنترل توسعه کالبدی وجود ندارد تا کارفرمایان و مهندسان مشاور بتوانند از آن استفاده کنند، بلکه تحقق‌پذیری این پروژه‌ها هم با معضلات زیادی همراه بوده است. نبود چنین الگوهایی موجب ابهام در مرحله انتخاب مشاور و عقد قرارداد و نیز نداشتن وحدت رویه در کار مهندسان مشاور گوناگون می‌شود که نه تنها ارزیابی عمل طراحی شهری نیز میسر نمی‌گردد (گلکار، ۱۳۸۷)، بلکه بین محصولات تهیه‌شده با طرح اجرا شده فاصله زیادی وجود دارد (سوری، ۱۳۹۶).

باید توجه داشت که برنامه‌های طراحی شهری و «مدیریت شهری» دو گزاره اصلی مرتبط با توسعه مطلوب و باکیفیت فرم کالبدی شهر هستند که لازم و ملزوم یکدیگر به شمار می‌آیند (صفوی، ۱۳۹۰، ۲۵۶). البته در بررسی امکان ایجاد رابطه مناسب و متعادل بین این دو، همواره نوعی تناقض وجود دارد. از یک سو طراحی شهری به‌عنوان دانشی تازه وارد و غیربومی جهت تحقق، نیازمند فرآیندهایی است متناسب با آنچه در کشورهای پیشرو در این زمینه دیده می‌شود و از سوی دیگر مدیریت شهری در ایران به‌عنوان عامل تهیه، تصویب و اجرای برنامه‌های طراحی شهری دارای ساختار، وظایف و الگوهای متمرکز و یک رابطه قوی عمودی از بالا به پایین در میان سطوح خود است. لذا تجربه مدیریت شهری از مقوله طراحی شهری و خلق محیط باکیفیت در فرآیند تصمیم‌گیری و تحقق‌پذیری پروژه‌های طراحی شهری از مسائل پراهمیتی است که باید بدان پرداخته شود.

مطالعات پیشین نشان می‌دهد که ناآگاهی برخی مدیران و کارفرمایان و تصمیمات یک شبه آنان، دیکته کردن و اعمال نظرات در فرآیند تصمیم‌گیری، کم توجهی به نیازهای واقعی استفاده‌کنندگان، پیدایش برخی رویکردهای اخیر در جهت حذف طراحی شهری در حرفه و از سوی دیگر توجه سطحی مدیران به موضوع طراحی شهری که اغلب جنبه نمایشی داشته است (صفوی، ۱۳۹۰؛ سوری، ۱۳۹۶) از مسائل درگیر طراحی شهری امروز ایران به‌شمار می‌رود. از این رو توجه به تجربه موفق و ناموفق مدیران شهری در فرآیند تصمیم‌گیری پروژه‌های طراحی شهری می‌تواند به شناسایی موانع خلق محیط‌های همگانی باکیفیت مؤثر باشد.

این پژوهش درصدد است تا به این پرسش پاسخ دهد که فرآیند تصمیم‌گیری برای پروژه‌های طراحی شهری واقعاً موجود چگونه اتفاق می‌افتد؟ از این رو تلاش شده است تا با بهره‌گیری از تجربه مدیران معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران که از سال ۱۳۸۵ در فرآیند تهیه و تصمیم‌گیری پروژه‌های طراحی شهری مشارکت داشته‌اند، روایت واقعاً موجود فرآیند تهیه پروژه‌های طراحی شهری را در قالب مدلی تبیین کند که در آن شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر، مؤثر در عدم توفیق پروژه‌های طراحی شهری و راهبردها و نتایج حاصل از آن راهبردها بر اساس تجربه مدیران شهری استخراج شود.

در این زمینه مطالعه مدیریت شهری در طراحی شهری لازم می‌نماید. برک‌پور و اسدی (۱۳۸۸) مدیریت شهری را فرآیند ایجاد، اجرا، هماهنگی و ارزیابی استراتژی‌های یکپارچه به کمک مقامات شهری با در نظر گرفتن اهداف عملیاتی بخش خصوصی و منافع شهروندان، در چارچوب سیاستی که در سطوح

بالاتر حکومت برای تحقق قابلیت توسعه اقتصادی پایدار تدوین شود تعریف نموده‌اند. «مدیریت شهری» سازمان‌دهی عوامل و منابع برای «پاسخگویی به نیازهای ساکنان شهر» بوده و شامل کارکردهای برنامه‌ریزی، اجرا، نظارت، کنترل و هدایت است که برای اعمال قدرت باید برآمده از اراده شهروندان و قراردادهای اجتماعی باشد (صرافی و عبدالمهی، ۱۳۸۷، ۱۲۱). یکی از وظایف مدیریت شهری، دست یافتن به کیفیت بالاتر در محیط‌های شهری است، چراکه تحقق طراحی شهری خوب نیازمند نگاه مدیریتی هوشمند و کارآمد و منطبق بر برنامه‌ها و روش‌های نوین در توسعه شهر است و بحث «کیفیت مکان» یکی از مفاهیم محوری دانش و حرفه طراحی شهری بوده و از اهمیت نظری و عملی فراوانی برخوردار است (گلکار، ۱۳۹۰). در اینجا نقش مدیریت توسعه شهری به‌عنوان هدایت و کنترل‌کننده اصلی طراحی شهری و حتی فراتر از آن با استفاده از قوانین مربوطه و یا عملکردهای بدون قانون از طریق تشخیص‌ها و تفسیرهای افراد ذی‌مدخل و ذی‌نفوذ دارای جایگاه بالایی است. در واقع فرآیندهای مدیریتی را می‌توان محور اصلی و عامل تحقق فعالیت‌های طراحی شهری به‌ویژه در توسعه عرصه‌های عمومی نامید (Carmona, 2016).

کرمونا یکی از مصادیق ارتقای کیفیت محیط در مدیریت شهری امروز را با مفهومی به نام «حکمروایی طراحی» در بستر «حکمروایی خوب شهری» مطرح می‌نماید. «حکمروایی طراحی» به‌منزله فرآیند مداخله دولت در مفاهیم و فرآیندهای طراحی محیط مصنوع به‌منظور شکل دادن هم به فرآیند و هم به فرآورده با توجه به منافع یا منفعت عمومی است. به‌زعم او «حکمروایی شهری» باید (۱) در جهت منافع عموم باشد، (۲) از طریق مفاهیم و فرآیندهای متعدد اجرا شود و (۳) به‌عنوان مسئولیت بخش دولتی محسوب گردد (Carmona, 2016a, 16). او مدل حکمروایی طراحی را شامل «ابزار و مدیریت حکمروایی طراحی»، «تأکید حکمروایی طراحی بر روی فرآیند یا محصول مداخله»، «ماهیت فرآیندها و ابزارهای رسمی و غیررسمی»^۲ و «حالت‌های مستقیم و غیرمستقیم طراحی»^۴ می‌داند (Carmona, 2016a, 20).

پیشینه پژوهش

از نظر اهل‌لوا و ادلمن (2009) مدیریت طراحی شهری باید مبتکرانه و تعاملی‌تر از برنامه‌ریزی‌های شهری قدیمی کاربری بوده، امکان بازدهی طرح‌های اقتصادی شخصی را فراهم سازد. به اعتقاد وی هدف مدیریت طراحی شهری، مدیریت و هدایت فرآیندهای طراحی شهری با استفاده از پروژه‌های فردی به‌عنوان نقطه شروع است. پروژه‌ها اهداف مخاطبان مربوطه را به‌عنوان بخشی از تغییرات محیطی تأمین می‌کنند که در مقیاس‌های گوناگون و در طول زمان‌های مختلف اجرا می‌شوند. در نهایت، هدف این است که توسعه‌های جدید به صورت پروژه محور و مجزا از توسعه هنجارگرای متداول باشد و تا حد امکان در حالتی نزدیک به اجرا و بهره‌گیری از مفاهیم علمی و امکاناتی جهت نوسازی و بازآفرینی قرار داشته باشد. مع الوصف طراحی شهری را مدیریت مکانی می‌دانند که مشخص می‌کند چگونه می‌توان نقش دولت در برنامه‌ریزی شهری را به‌عنوان یک بازی بدون باخت بازیابی نمود، به‌طوری‌که نهادهای دولتی در فرآیند توسعه‌های خصوصی مشارکت کنند؟ (Ahlava & Edelman, 2009). در مطالعه دیگری در زمینه مدیریت طراحی شهری مفهوم «حکمروایی طراحی» مطرح می‌شود که به‌منزله فرآیند مداخله دولت در مفاهیم و فرآیندهای طراحی محیط مصنوع به‌منظور شکل دادن هم به فرآیند و هم به فرآورده با توجه به منافع / منفعت عمومی است (Carmona, 2016a). کرمونا در این پژوهش، مقوله «کیفیت طراحی» را مطرح می‌نماید. به اعتقاد وی، «کیفیت طراحی» را می‌توان به‌گونه‌ای که مورد قبول بهره‌برداران باشد در قالب چهار مفهوم مرتبط با محیط مصنوع شامل «کیفیت زیبایی‌شناسی»، «کیفیت پروژه»، «کیفیت مکان» و «کیفیت فرآیند» بیان کرد (Carmona, 2016a).

یکی از متقدم‌ترین پژوهش‌ها توسط علی صفوی (۱۳۹۰) با عنوان «بررسی جایگاه مدیریت عمران شهری در تحقق طراحی شهری مطلوب» انجام شده است. او در این پژوهش با واکاوی چالش‌های تحقق‌پذیری طراحی شهری به ریشه‌یابی آن در نظام مدیریت شهری پرداخته و در نهایت مهم‌ترین این چالش‌ها را در سطح کلان، به عواملی چون مسائل مربوط به ساختارهای کلان تأثیرگذار، حقوق، قوانین توسعه و چالش ساختار مدیریتی (تشکیلات، اختیارات و وظایف)، در سطح میانی به ویژگی‌های نهادی و روابط سازمانی در جلب مشارکت اجتماعی و اقتصادی، چالش فنی و مهندسی نظام مدیریت توسعه شهری و در نهایت در سطح خرد، به نظام‌های خرد مؤثر در توسعه شهر و چالش مدیریت توسعه شهری در ارتباط با بخش تخصصی (حرفه‌ای و دانشگاهی) می‌پردازد (صفوی، ۱۳۹۰). مطالعه ثقفی اصل و همکاران با عنوان «ارزیابی میزان تحقق‌پذیری پروژه‌های طراحی شهری در ایران» شاخص‌های ارزیابی را در سه محور یعنی انطباق محور، عملکرد محور و سودمندگرایی شناسایی می‌کند و میزان تحقق‌پذیری پروژه‌های طراحی شهری را در وضعیت نیمه مطلوب تا نامطلوب استنتاج می‌نماید (ثقفی اصل و همکاران، ۱۳۹۵). سوری در پژوهش دکتری خود تحت عنوان «نقش آموزش در شایستگی مدیران شهری در زمینه طراحی شهری» به وضعیت شایستگی مدیران در زمینه طراحی شهری به شرایط نامطلوب اشاره دارد. به‌زعم او ضعف دانش، مهارت و نگرش طراحی شهری مدیران شهری موجب شده است طرح‌ها و برنامه‌های طراحی شهری در مرحله تعریف طرح تا هدایت اجرا و نگهداری با چالش جدی مواجه باشند (سوری، ۱۳۹۶).

تقریباً در اغلب پژوهش‌ها، علل عدم تحقق‌پذیری طراحی شهری بر مبنای تجربه حرفه‌ای و تخصصی محققان و به صورت عوامل کلی مشخص شده است و فاقد روشی نظام‌مند برای یافته اصلی پژوهش یعنی توسعه نظریه بوده است. از طرف دیگر، سهم عوامل مختلف در بروز این پدیده نامشخص مانده است. لذا در این بررسی، تجربه نهادهای درگیر در تصمیم‌گیری پروژه‌های طراحی شهری می‌تواند به‌عنوان یک پدیده مورد شناسایی قرار گیرد و بدین منظور از تئوری زمینه‌ای استفاده شده است. بر مبنای این تئوری، شرایط مؤثر در بروز این پدیده مشخص شده تا به این سؤال اساسی پاسخ داده شود که فرآیند تصمیم‌گیری پروژه‌های طراحی شهری چگونه توسط نهادهای درگیر تجربه می‌شوند؟ و آیا شناسایی عوامل مؤثر با استفاده از نظریه زمینه‌ای نتایج متفاوتی نسبت به مطالعات گذشته خواهد داشت؟ شناسایی عوامل می‌تواند به توسعه نظریه و تدوین مدلی برای شناسایی آسیب‌پذیری بیشتر مدیریت شهری و در نهایت ارتقای آن کمک کند.

روش پژوهش

برای نیل به اهداف پژوهش و در چارچوب روش تحقیق کیفی از «نظریه زمینه‌ای» به روش اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) استفاده شده است. گردآوری داده‌ها با ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته با مدیران معاونت شهرسازی و معماری و مدیران فنی شرکت‌های مهندسی مشاوره که حضور مستقیمی در راهبری و هدایت پروژه‌های طراحی شهری داشته‌اند، انجام شده است و از زاویه تجربه آنها به تناسب وظایف سازمانی به موضوع پرداخته شده است. مشارکت‌کنندگان به شیوه هدفمند انتخاب شده‌اند و تلاش شده که معیار انتخاب حداکثر تجربه در سطوح مختلف فرایند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در داشتن مسئولیت در قبال پروژه‌های طراحی شهری باشد. لازم به ذکر است که انجام مصاحبه‌ها تا زمان اشباع نظری ادامه یافته است. در مجموع ۲۶ نفر (۸ نفر زن و بقیه مرد) در مصاحبه مشارکت داشته‌اند. جایگاه شغلی و حرفه‌ای

مشارکت‌کنندگان در جدول ۱ آورده شده و مدت‌زمان مصاحبه‌ها بین ۳۰ تا ۴۰ دقیقه به طول انجامیده است. مصاحبه‌های صورت گرفته با اجازه مشارکت‌کنندگان به صورت دیجیتالی ضبط و پیاده‌سازی شده‌اند و در تحلیل خط به خط متون پیاده‌سازی شده از روش کدگذاری باز استفاده شده است. روش کدگذاری باز فرآیند تحلیلی است که در آن از طریق بررسی داده‌ها (نظیر مصاحبه‌ها، مشاهده‌ها، اسناد و ...)، کدها، مفاهیم یا عبارات مفهومی شناسایی و ویژگی‌ها و ابعاد این مفاهیم، زیرمقولات و مقولات، کشف می‌شود (Strauss & Corbin, 1998). سؤالات مطرح شده درخصوص نیازسنجی پروژه‌های طراحی شهری، تعریف پروژه، انتخاب مشاور، فرآیند تکمیل طرح، نحوه تصویب، نحوه اجرا و ارزیابی شخصی از پروژه‌های تهیه شده و ارزیابی عموم از پروژه‌های طراحی شهری بوده است.

جدول ۱. مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش

مدیران ارشد معاونت شهرسازی و معماری	۸ نفر
مدیران میانی (معاونان ادارات کل)	۲ نفر
مدیران (رؤسای واحدها و مدیران پروژه‌ها)	۷ نفر
مدیران فنی مهندسين مشاور	۴ نفر
نماینده شورای شهر در مقام نظارت بر طرح‌ها	۱ نفر
صاحب نظر در امور طرح‌های توسعه شهری	۱ نفر
مدیران پروژه‌های طراحی شهری	۱ نفر

به‌علاوه در جهت تکمیل داده‌های پژوهش به‌عنوان داده‌های ثانویه برای اطلاع از فرآیند پروژه‌های طراحی شهری و استفاده از اطلاعات آنها در جریان مصاحبه‌ها، از مطالعه منابع مکتوبی نیز بهره گرفته شده که در روند تصمیم‌گیری اسناد تهیه شده شامل محتوای صورت‌جلسات کمیسیون ماده پنج و کمیته‌های فنی و راهبردی بوده و هدایت پروژه‌ها را برعهده داشته‌اند. این پروژه‌ها عبارت‌اند از: طرح ارتقای کیفی خیابان‌های هفده شهریور^۵ و امام خمینی (ره)^۶. دلیل انتخاب این دو پروژه توجه نهادهای مختلف در فرایند تهیه و اجرای آن بوده است. مفاهیم استخراج شده داده‌های این مطالعات نیز به‌عنوان داده‌های پژوهش در فرآیند انجام مصاحبه‌ها و کدگذاری باز استفاده و تحلیل شده‌اند.

یافته‌های پژوهش

تحلیل مصاحبه‌های پیاده شده در فرآیند کدگذاری منجر به استخراج ۱۵۰ کد، ۱۰۳ مفهوم و ۷۲ زیرمقوله شده که در قالب ۱۸ مقوله اصلی طبقه‌بندی و در مرحله کدگذاری گزینشی به استخراج مقوله هسته‌ای پژوهش با عنوان «فقدان راهبرد مدیریتی باثبات و تحقق‌پذیر جهت تهیه پروژه طراحی شهری» منجر شده است. در جدول ۲ زیرمقولات و مقولات این پژوهش ارائه شده است. مقولات در کدگذاری محوری به مقولات شرایطی (علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر)، تعاملی و پیامدی طبقه‌بندی شده‌اند که درنهایت مدل پژوهش را تعیین کرده‌اند. بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته در مرحله کدگذاری محوری مقولات برآمده عبارت‌اند از:

- عدم آگاهی نهادی جامعه (دولتی-همگانی) برای تحقق امر طراحی شهری: طبق نظر مشارکت‌کنندگان

عدم تحقق پروژه‌های طراحی شهری، به واسطه عدم مطالبه‌گری مردم و جامعه از حق خود بر شهر و فضای شهری است. فقدان شناخت نهادهای دولتی و عدم آگاهی عمومی از محصولات و خروجی طراحی شهری موجب عدم تهیه و تحقق طرح‌های باکیفیت شده است:

«مشکل شهرسازی ما این است که همه فکر می‌کنند تنها با کالبد حل می‌شود در صورتی که اگر مردم و مدیران دقیق مسئله‌یابی کنند می‌فهمند که ریشه از جنس غیرکالبدی است یعنی هم مسائل اجتماعی و اقتصادی مهم است و هم بحث ضوابط دستورالعمل‌ها و آئین‌نامه‌ها و این‌ها. اگر که بحث قانونی شکل بگیرد و قوانین قائم به سلسله‌مراتب باشند، آن وقت شهرسازی شهروندمدار خواهیم داشت. شهرسازی بخشی از قضیه آن حضور مردم و نمایندگان مردم خواهد بود.» (P7)

– **نداشتن شناخت لازم از نیازهای واقعی جامعه:** از سایر علل اشاره شده درخصوص عدم موفقیت پروژه‌های طراحی شهری، تهیه این پروژه‌ها بدون نیازسنجی واقعی جامعه و توجه صرف به ابعاد بصری و زودبازده بودن بجای حل مشکلات عمقی جامعه است.

«مهم‌ترین مشکل، عدم طرح درست مسئله است. باید ابتدا پدیده طراحی شهری را درست بشناسیم. پدیده طراحی شهری چیست؟ متأسفانه در طرح جامع محمل بارز و متمایزی از طراحی شهری وجود نداشت. افرادی که در این زمینه فعالیت داشتند قادر به انجام آن نگردیدند. ارزیابی نتایج اجرایی پروژه‌های طراحی شهری به مراتب پیچیده‌تر خواهد بود. چراکه شاخص‌های ارزیابی از وضوح و روشنی شاخص‌های ارزیابی برنامه‌ریزی برخوردار نیست. باید توجه داشت که ادراک فضا بیش‌تر از خود فضا اهمیت می‌یابد؛ بنابراین باید از مردمی که از فضا استفاده می‌کنند سؤال کرد، اما مردم هیچ جای ما اجرا نیستند.» (P10)

– **عدم ثبات مدیریتی در نهاد تصمیم‌گیر:** از جمله مهم‌ترین مقوله‌ها در فرآیند تصمیم‌گیری پروژه‌های طراحی شهری، «عدم ثبات مدیریتی در نهاد تصمیم‌گیری» از سوی مشارکت‌کنندگان بیان شده است. نبود «ثبات مدیریتی» یکی از مسائلی است که مشارکت‌کنندگان به آن اشاره داشته‌اند. از نظر آنان هر تغییری ولو به درستی صورت گرفته باشد، موجب اخلال در کیفیت اجرای پروژه‌های قبلی خواهد شد و اینکه مدیر جدید بخواهد نظرات خود را هرچند بر مبنای اصول و معیارهای صحیح لحاظ نماید برخی نارضایتی‌ها و انحراف از برنامه‌ها را به دنبال خواهد داشت. مشارکت‌کننده P2 مهم‌ترین چالش را عدم ثبات مدیران می‌داند:

«فرض کنید پروژه‌ای که قرار است به مناقصه گذاشته شود آن پروژه دستخوش یک سری اتفاقات قرار می‌گیرد. به طور مثال در فیلم‌برداری ۳۶۰ درجه کارفرما (معاون شهرسازی و معماری) که تازه انتخاب شده است یک مرتبه می‌گوید «نه» یعنی همه مکالمات گذشته هوا. یا مثلاً یک معاون می‌گوید که فلان پروژه را با دانشگاه (X) به عنوان لیدر اصلی کنترکت ببندید و ترک تشریفات کنید معاون بعدی قبول ندارد و می‌گوید من این دانشگاه را قبول ندارم. این‌ها باعث شد مسیر اصلی را گم کنیم یا در جلسه با دخالت یک سازمان موازی، قائم‌مقام آنها را هوا می‌کند.» (P2)

جدول ۲. زیرمقولات و مقولات

مقولات	زیرمقولات
عدم آگاهی نهادهای جامعه (دولتی-همگانی) برای تحقق امر طراحی شهری	عدم مطالبه مردم از حق خود و حق شهروندی نبود ساختارهای مدیریتی تعریف شده نبود مدیریت مشارکتی
عدم شناخت نیاز واقعی جامعه	نبود مطالعات نیازسنجی و پروژه‌های امکان‌سنجی عدم تعریف پروژه‌های مسئله‌گشا فقدان دغدغه کیفیت محیط در سطح جامعه و مدیریت شهری تعریف پروژه‌های تشریفاتی تعریف کلان‌پروژه‌ها برای قدرت‌نمایی مدیریت وقت توقف پروژه‌ها در مراحل اجرایی به دلیل نبودن مطالبه‌گر اصلی واقعی نبودن نیازهای مردم و جامعه محلی به طرح‌های پیشنهادی مدیریت شهری کوتاه بودن عمر مدیریت و عدم اطمینان از حضور عدم اطمینان از عمر مدیریتی در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک ناآگاهی دستگاه کارفرمایی از محتوای طرح‌ها و دانش طراحی شهری واقعاً موجود
عدم ثبات مدیریتی در نهاد تصمیم‌گیر	نبود مرجع تصمیم‌گیر متخصص در زمینه طراحی شهری تحصیلات و سوابق مدیریتی نامرتبط با مسئله شهر نبود فضای گفتگو و چانه‌زنی و مذاکره در زمان تصمیم‌گیری میان تصمیم‌گیران به دلیل بی‌دانشی مدیران
ضعف دانش فنی کارشناسان فنی سازمان‌ها در نهاد تصمیم‌گیر و اجرایی	عدم ارزیابی مالی صحیح پروژه‌ها به دلیل بی‌کفایتی کارشناسان عدم تعریف پروژه‌های طراحی شهری متناسب با مسائل موجود در جامعه توسط کارشناسان مشکل سازی کارشناسان در فرایند تصویب طرح به دلیل نداشتن دانش فنی نامشخص بودن نقش حق عمومی نسبت به بخش خصوصی ضعف ضوابط پایه مربوط به فضای شهری ضعف ضوابط نماسازی
ضعف ضوابط پایه در خصوص اهمیت فضای شهری (حوزه عمل طراحی شهری)	زدوبندهای میان ارگان‌های مختلف در تقسیم پروژه‌ها عدم اطلاع از قراردادهای بسته شده در نهادهای مختلف دولتی زدوبند میان مشاورین و مدیریت شهری زدوبند میان سرمایه‌گذاران و کمیسیون ماده ۵ تأثیر حضور بساز بفروش‌ها در فرآیند اجرای پروژه‌ها تأثیر سرمایه‌گذاران در کمیسیون ماده ۵ ناآشنایی مشاورین با طراحی شهری واقعاً موجود
وجود روابط قدرت غیر شفاف و غیررسمی (میزان سلامت نهادی) و نبود دستگاه نظارت در سطح بالاتر	پایین بودن حق‌الزحمه و عدم به‌کارگیری کارشناسان زبده در مشاوران تغییر فرآیند انتخاب مشاور بر اساس مناقصه در سال‌های اخیر پایین آمدن کارآیی مشاورین در سال‌های اخیر به دلیل عدم جذب نیروهای توانمند الگو و برند شدن کار برخی از مشاورین برای بقیه و کپی‌برداری از کار آن مشاور
ضعف و عدم آمادگی بخش خصوصی (نبود شرکت‌های توسعه‌گر املاک و مستغلات دارای برنامه)	ناآگاهی مردم از حق خودشان به شهر نبود NGOها در مطالبه فضای شهری با کیفیت نبود آموزش و آگاهی محیطی پایین مردم بالا و پایین شدن قیمت نفت و تأمین منابع مالی انتخاب گروه‌های سیاسی در تضاد در مدیریت شهری مشکلات اداری مشاورین و پایین آمدن کیفیت کار به دلیل قوانین تصویب شده غیرمنتظره مشکلات مالی مشاورین و پایین آمدن قیمت پروژه‌ها تصمیمات فردی و ارتباط نامنسجم کارفرما/مشاور/عامل چهارم/مدیریت‌های شهری در حین انجام طرح قدرت‌نمایی در پروژه‌های طراحی شهری به‌رغم اجرایی نبودن طرح‌های مدیریت شهری دوباره‌کاری و ادامه طرح توسط مشاور دیگر به‌خاطر مشکلات با مشاور اولیه برند مشاورین در انتخاب برای انجام طرح به پایان نرسیدن قرارداد مشاورین و مشکلات قانونی برای مشاورین راهبردی نبودن محصولات تولید شده تحلیل کردن نظرات کارفرما و پروژه‌های نمایشی در زمان مدیریت
ضعف دانش فنی کارشناسان فنی سازمان‌ها در نهاد تصمیم‌گیر و اجرایی	عدم آشنایی مشاورین با طراحی شهری واقعاً موجود
ضعف ضوابط پایه در خصوص اهمیت فضای شهری (حوزه عمل طراحی شهری)	زدوبندهای میان ارگان‌های مختلف در تقسیم پروژه‌ها عدم اطلاع از قراردادهای بسته شده در نهادهای مختلف دولتی زدوبند میان مشاورین و مدیریت شهری زدوبند میان سرمایه‌گذاران و کمیسیون ماده ۵ تأثیر حضور بساز بفروش‌ها در فرآیند اجرای پروژه‌ها تأثیر سرمایه‌گذاران در کمیسیون ماده ۵ ناآشنایی مشاورین با طراحی شهری واقعاً موجود
وجود روابط قدرت غیر شفاف و غیررسمی (میزان سلامت نهادی) و نبود دستگاه نظارت در سطح بالاتر	پایین بودن حق‌الزحمه و عدم به‌کارگیری کارشناسان زبده در مشاوران تغییر فرآیند انتخاب مشاور بر اساس مناقصه در سال‌های اخیر پایین آمدن کارآیی مشاورین در سال‌های اخیر به دلیل عدم جذب نیروهای توانمند الگو و برند شدن کار برخی از مشاورین برای بقیه و کپی‌برداری از کار آن مشاور
ضعف و عدم آمادگی بخش خصوصی (نبود شرکت‌های توسعه‌گر املاک و مستغلات دارای برنامه)	ناآگاهی مردم از حق خودشان به شهر نبود NGOها در مطالبه فضای شهری با کیفیت نبود آموزش و آگاهی محیطی پایین مردم بالا و پایین شدن قیمت نفت و تأمین منابع مالی انتخاب گروه‌های سیاسی در تضاد در مدیریت شهری مشکلات اداری مشاورین و پایین آمدن کیفیت کار به دلیل قوانین تصویب شده غیرمنتظره مشکلات مالی مشاورین و پایین آمدن قیمت پروژه‌ها تصمیمات فردی و ارتباط نامنسجم کارفرما/مشاور/عامل چهارم/مدیریت‌های شهری در حین انجام طرح قدرت‌نمایی در پروژه‌های طراحی شهری به‌رغم اجرایی نبودن طرح‌های مدیریت شهری دوباره‌کاری و ادامه طرح توسط مشاور دیگر به‌خاطر مشکلات با مشاور اولیه برند مشاورین در انتخاب برای انجام طرح به پایان نرسیدن قرارداد مشاورین و مشکلات قانونی برای مشاورین راهبردی نبودن محصولات تولید شده تحلیل کردن نظرات کارفرما و پروژه‌های نمایشی در زمان مدیریت
تحوالات ناگهانی اجتماعی - اقتصادی (جامعه در حال گذار)	انتخاب گروه‌های سیاسی در تضاد در مدیریت شهری مشکلات اداری مشاورین و پایین آمدن کیفیت کار به دلیل قوانین تصویب شده غیرمنتظره مشکلات مالی مشاورین و پایین آمدن قیمت پروژه‌ها تصمیمات فردی و ارتباط نامنسجم کارفرما/مشاور/عامل چهارم/مدیریت‌های شهری در حین انجام طرح قدرت‌نمایی در پروژه‌های طراحی شهری به‌رغم اجرایی نبودن طرح‌های مدیریت شهری دوباره‌کاری و ادامه طرح توسط مشاور دیگر به‌خاطر مشکلات با مشاور اولیه برند مشاورین در انتخاب برای انجام طرح به پایان نرسیدن قرارداد مشاورین و مشکلات قانونی برای مشاورین راهبردی نبودن محصولات تولید شده تحلیل کردن نظرات کارفرما و پروژه‌های نمایشی در زمان مدیریت
اولویت‌بندی سلیقه‌ای در تعریف نوع پروژه برای طراحی و اجرا	اولویت‌بندی سلیقه‌ای در تعریف نوع پروژه برای طراحی و اجرا
اولویت‌بندی سلیقه‌ای در انتخاب و ارجاع کار به مشاوران	اولویت‌بندی سلیقه‌ای در انتخاب و ارجاع کار به مشاوران
اتخاذ ابتکارات و راهبردهای شخصی توسط مدیران در:	اولویت‌بندی سلیقه‌ای در انتخاب و ارجاع کار به مشاوران

مقولات	زیرمقولات	
توقف پروژه‌های مدیران قبلی و شروع مسیرهای جدید	ناتمام ماندن تعداد زیادی از کلان پروژه‌ها	
	به حالت اول برگرداندن پروژه‌های انجام شده	
	تغییر در اولویت‌بندی اجرای پروژه‌ها	
حل نشدن مسائل شهری و افت کیفیت محیط شهری	عدم ارزیابی بعد از اجرا در تحقق اهداف پروژه‌ها و نبود توجه به رضایت عمومی پس از اجرا	
	نارضایتی مردم از انجام بسیاری از پروژه‌های طراحی شهری	
	افزایش نارضایتی مردم به دلیل اجرای بدون کیفیت بسیاری از پروژه‌ها	
عدم رضایتمندی اجتماعی	دلسردی مردم و جامعه محلی از انجام طرح‌های شهری بدون مشارکت دادن آنها	
	نبود بهره‌گیری از مشارکت مردمی قدرتمند و ساختارمند در جهت ارتقای نظام تصمیم‌سازی	
	نبود جامعه محلی به‌عنوان ذینفعان اصلی در فرآیند طراحی و اجرا	
هدررفت منابع مالی صرف شده	فقدان کیفیت بسیاری از پروژه‌های اجرا شده	
	استقلال‌طلبی مدیریت شهری در بخش‌های مختلف / اقدامات جزیره‌ای مدیریت شهری	
	پایش ناپذیری و تحقق ناپذیری محصولات تهیه شده	
تضعیف توان مهندسی مشاور	نمایشی بودن اقدامات کارفرما	
	برگرداندن بسیاری از پروژه‌ها به حالت قبل از اجرا	
	اعمال نظر کارفرما و مداخلات غیرکارشناسانه	
گسترش روابط غیرشفاف میان گروه‌های ذی‌نفع و ذی‌نفوذ	نبود معیارهای صحیح برای ارزیابی مشاوران	
	عدم حضور مشاورین در زمان اجرایی شدن طرح‌ها	
	اهمیت نداشتن جایگاه مشاوران در فرآیند تصمیم‌گیری	
تضعیف دانش مدیریتی مدیران سازمان‌های شهری (نهاد تصمیم‌گیر و اجرایی): در این پژوهش، به‌ندرت مشارکت‌کنندگان به ضعف خود و یا فقدان آگاهی و اشراف خودشان به دانش طراحی شهری اشاره داشتند. اکثریت آنان از اعتماد به نفس قابل توجهی برخوردار بودند. اما در لابه‌لای مصاحبه‌ها برخی نتایج نشان‌دهنده ناآگاهی آنان نسبت به این دانش بوده است. مفاهیمی مانند «ناآگاهی دستگاه کارفرمایی از محتوای طرح‌ها و دانش طراحی شهری واقعاً موجود»، «نبود مرجع تصمیم‌گیر متخصص در زمینه طراحی شهری»، «نبود فضای گفتگو، چانه‌زنی و مذاکره در زمان تصمیم‌گیری میان تصمیم‌گیران»، «توقف پروژه‌ها در مراحل اجرایی به دلیل نبودن مطالبه»، «نبود بستر مشترک در مدیریت شهری در تعریف پروژه‌های شهری»، «توقف پروژه‌ها به دلیل وجود طرح‌های مصوب و مشابه شهری» به این مقوله اشاره دارند.	به‌کارگیری مشاورین کم‌توان در تهیه پروژه‌های طراحی شهری (به‌واسطه قیمت پایین‌تر)	
	عدم ارتقای سطح دانش مشاورین به دلیل نبود آموزش	مشکلات اداری مشاورین و پایین آمدن کیفیت کار به دلیل قوانین (بیمه و مالیات و غیره)
	دلسردی نظام تصمیم‌ساز از انجام طرح‌های شهری بدون نظرخواهی از آن	مشکلات مالی مشاورین و پایین آمدن قیمت پروژه‌ها
سهیلا صادق زاده	کنش سایه قدرت در تحقق‌پذیری (لایه میان نهادهای مختلف)	
	پروژه‌های شهری به‌عنوان ابزار قدرت جناح سیاسی غالب	
	عدم انعطاف‌پذیری اقدامات در جهت کسب درآمد و کسب درآمد گروه‌های مختلف	
	عدم رعایت سلسله مراتب در فرآیند تصمیم‌گیری عاملی جهت برقراری تعادل قدرت تصمیم‌گیری	

– ضعف دانش مدیریتی مدیران سازمان‌های شهری (نهاد تصمیم‌گیر و اجرایی): در این پژوهش، به‌ندرت مشارکت‌کنندگان به ضعف خود و یا فقدان آگاهی و اشراف خودشان به دانش طراحی شهری اشاره داشتند. اکثریت آنان از اعتماد به نفس قابل توجهی برخوردار بودند. اما در لابه‌لای مصاحبه‌ها برخی نتایج نشان‌دهنده ناآگاهی آنان نسبت به این دانش بوده است. مفاهیمی مانند «ناآگاهی دستگاه کارفرمایی از محتوای طرح‌ها و دانش طراحی شهری واقعاً موجود»، «نبود مرجع تصمیم‌گیر متخصص در زمینه طراحی شهری»، «نبود فضای گفتگو، چانه‌زنی و مذاکره در زمان تصمیم‌گیری میان تصمیم‌گیران»، «توقف پروژه‌ها در مراحل اجرایی به دلیل نبودن مطالبه»، «نبود بستر مشترک در مدیریت شهری در تعریف پروژه‌های شهری»، «توقف پروژه‌ها به دلیل وجود طرح‌های مصوب و مشابه شهری» به این مقوله اشاره دارند.

«اشکال در تعلل در به‌کارگیری نیروهای صاحب فکر و اندیشه است، نظرات شخصی اعمال می‌شود، و گرنه ساختار کلی صحیح است. نهایتش این است که باید یک سری نهادهای پایین‌دستی در شهرداری ایجاد شود». (P11)

– ضعف دانش فنی کارشناسان سازمان‌ها در نهاد تصمیم‌گیر و اجرایی: نبود دانش طراحی شهری در میان کارشناسان مسئول و راهبر پروژه‌ها و تعدد وظایف محوله سبب کاهش کیفیت پروژه‌ها و نتایج آنها شده

است. از این رو مفاهیمی نظیر «وظایف متعدد کارشناسان و محدود بودن زمان برای بررسی پروژه‌ها بدون دانش لازم»، «کمبود نیروی متخصص در فرآیند راهبری پروژه‌ها»، «فقدان دانش لازم در ارزیابی و ارائه اظهارنظرهای تخصصی»، «نبود توانمندی علمی، ارزیابی فنی و تخصصی»، «کمبود تخصص مرتبط برای راهبری پروژه‌ها»، «تولید محصولات غیرواقعی طراحی شهری بدون ارتباط با نیازهای واقعی گروه‌های بهره‌بردار»، «عدم آشنایی با مفاهیم علمی در بررسی طرح‌های پیشنهادی» و «ارزیابی نادرست کارشناسان و عدم تعامل کارشناسان با دانش‌های متفاوت» از این جمله‌اند.

«ما مطالعه نداریم. کارشناسی که در جلسه بررسی پروژه می‌نشیند حتی یک بار هم در جریان پروژه قرار نگرفته است، ولی در عوض خوب بلدیم که تخریب کنیم در انتقاد کردن و تخریب کردن خوب خبره هستیم.» (P1)

– ضعف ضوابط پایه در خصوص اهمیت فضای شهری (حوزه عمل طراحی شهری): نبود جایگاه قانونی و ضوابط مرتبط با طراحی شهری و فضای شهری از مهم‌ترین مسائل ذکر شده توسط مصاحبه‌شوندگان است.

«بحث این است که هماهنگی میان ارگان‌های شهرداری کمتر صورت می‌گیرد، چون قانونی وجود ندارد که از پروژه‌های طراحی شهری حمایت کند. هر ارگانی از دیدگاه خودش طرحی تهیه می‌کند که حتی شاید مثلاً ضوابطی که از آن بیرون در می‌آید تاحدی با هم مغایر باشند.» (P10)

– وجود روابط قدرت غیرشفاف و غیررسمی (میزان سلامت نهادی) و نبود دستگاه نظارت در سطح بالاتر: نبود شفافیت و نظارت صحیح مؤید این است که در پاره‌ای موارد ذهن مدیر ارشد را به نفع سایر افراد یا علیه آنان هدایت نموده‌اند. روابط تعریف نشده در بدنه مدیریتی نیز این مسئله را تشدید می‌کند: «یک مواردی دست خود ماست. من می‌توانم تأثیرگذار باشم، به‌طور مثال من قول می‌دهم به مدیری که با مدیر ارشد صحبت کنم و کارش انجام شود. درحالی‌که می‌توانم طوری صحبت کنم که کار او برعکس انجام نشود و من اینکار را کردم. در مورد موضوعی که کاملاً اشراف داشتم طوری با مدیر ارشد صحبت کردم که نظر عدم تأیید او را گرفتم. دلیلش هم این است که او آمادگی ذهنی نداشت ولی من کاملاً آماده بودم و اشراف لازم را در مورد موضوع داشتم. بنابراین اینکه من بسترها را آماده می‌کنم خیلی اهمیت دارد. این‌ها همه اشکالات کار ماست.» (P1)

– ضعف و عدم آمادگی بخش خصوصی (نبود شرکت‌های توسعه‌گر املاک و مستغلات دارای برنامه): اکثر مشارکت‌کنندگان «نبود نقش روشن سازندگان و عدم توجه به مطالبات آنها» در جریان تهیه پروژه‌های طراحی شهری را یکی از تجارب تلخ کاری خود در موفقیت طرح‌ها و عوامل طولانی شدن آنها ذکر می‌کنند. به‌علاوه «عدم در نظر گرفتن نقش سازندگان و بخش خصوصی» رغبت آنان را برای حمایت از طرح‌ها کاسته است.

«بخش خصوصی که عمدتاً ساخت و سازهای بزرگ مقیاس را در سطح شهر به همراه دارد، نه سازمان‌بندی مشخصی به‌عنوان مستغلات شهری دارد. به چند دلیل هم خیلی تمایل به شراکت در توسعه به‌عنوان سرمایه‌گذار ندارد. اول از همه طولانی بودن فرآیند صدور پروانه ساختمانی، به‌رغم راه‌اندازی دفاتر خدمات الکترونیک که برای کوتاه شدن مسیر پیش‌بینی شد، گاهی اوقات از زمان تقاضای مالک تا صدور پروانه دست‌کم ۹۰ روز طول می‌کشد. با توجه به اینکه شرایط اقتصادی دائماً در حال تغییر است سرمایه‌گذار اطمینان لازم را برای شراکت ندارد. سرمایه‌گذار برنامه مشخصی به‌عنوان شرکت مستغلات ندارد.» (P15)

– ضعف و عدم آمادگی نهاد تصمیم‌ساز (نهادهای تهیه طرح و مشاورین): «ناآشنایی مشاورین با

طراحی شهری واقعاً موجود»، «پایین بودن حق‌الزحمه و عدم به‌کارگیری کارشناسان زبده در مشاوران»، «تغییر فرآیند انتخاب مشاور بر اساس مناقصه در سال‌های اخیر»، از جمله مسائل تأثیرگذار در کیفیت کار مشاوران بوده است. به‌علاوه پایین آمدن کارایی مشاورین در سال‌های اخیر از مفاهیم مورد توجه مشارکت‌کنندگان بوده است.

«در فرآیند تهیه پروژه‌های طراحی شهری ابتدا به بحث نحوه انتخاب مشاور می‌پردازم. برای این منظور روش‌های مختلفی وجود دارد. روش QBC^۷ که کیفیت و حق‌الزحمه معیارهای اندازه‌گیری برای انتخاب مشاور هستند و روش QCBS^۸ که محور اصلی را قیمت تشکیل می‌دهد ولی کیفیت هم دخالت دارد که ما از این روش دوم استفاده می‌کنیم. چون برای ما قیمت مهم است بر اساس اعتباری که داریم چقدر پروژه ارزش دارد. در این حالت ما مشاور را مجبور می‌کنیم در چارچوبی که می‌دهیم قیمت بدهد او هم خودش را محدود می‌کند به همان میزان مبلغ قرارداد کار کند و اگر لازم باشد بیشتر از آن هم کار نمی‌کند». (P1)

عدم مطالبه جامعه مدنی (نهادهای مردم‌نهاد در مطالبه اجتماعی): عدم پرسشگری عمومی و نخبگان شهری ریشه در ناآگاهی مردم از حق خودشان به شهر دارد. فراهم نبودن شرایط لازم برای مطالبه شهروندان و استفاده‌کنندگان، عدم آموزش شهروندان نسبت به مسائل شهری و چگونگی مطالبه کردن و مشارکت آنها در تحقق پروژه‌های طراحی شهری از نظر بعضی از مشارکت‌کنندگان بر کیفیت پروژه‌های تهیه شده تأثیرگذار بوده‌اند.

«مردم که نظری ندارند. حتی نماینده‌ای هم از جانب مردم وجود ندارد. مدیریت شهری همواره برای شهروندان تصمیم گرفته و در فرآیند تصمیم‌گیری نقش گروه‌های استفاده‌کننده بسیار کم‌رنگ دیده شده. به‌طور مثال طرح تعریض خیابان‌ها که سالهاست ساکنین محلات با این مسئله مواجه هستند اما هیچ‌گاه از خود آنها درباره ضرورت آن نظرخواهی نشده و یا تبدیل خیابان به پیاده‌راه و نمونه بارز آن پیاده‌راه هفده شهریور. امروز به دلیل اعتراض بسیاری از ساکنین و کسبه‌ای که در حاشیه این خیابان فعالیت دارند بخش عمده پیاده‌راه مجدداً به وضعیت قبل برگشته. تهیه طرح‌ها هرچند بر پایه و اساس علمی تهیه شده باشه، اما مردم و نیازهای واقعی آنها دیده نشده. مردم هم چون از اهداف ما اطلاع و آگاهی ندارند، معمولاً بعد از اجرا سراغمان می‌آیند. متأسفانه NGOها هم نتوانسته‌اند در این میان مؤثر عمل کنند». (P15)

تحولات ناگهانی اجتماعی - اقتصادی (جامعه در حال گذار): «تحولات سیاسی و اجتماعی متأخر»، «مشکلات اداری مشاورین و پایین آمدن کیفیت کار به دلیل تغییر مداوم قوانین (بیمه و ...)» و «مشکلات مالی مشاورین و پایین آمدن قیمت پروژه‌ها» از مفاهیم اصلی هستند که در سایه تحولات ناگهانی اجتماعی - اقتصادی در مصاحبه‌ها مطرح شده‌اند.

«وقتی همه چیز تابع قیمت نفت است و قیمت ارز مرتب در نوسان است، امکان برنامه‌ریزی وجود ندارد. مشکلی که امروز با آن مواجه هستیم در اصل بی‌پولی شهرداری است؛ یعنی حق‌الزحمه مشاوران به موقع پرداخت نمی‌شود؛ اما انتظار ما این است که کار را سر موقع به ما تحویل بدهند. این موضوع مشکلی را ایجاد می‌کند و آن تداخل با قوانین و دستورالعمل‌های سازمان برنامه و بودجه است. شما فکر کنید با این تورم و مشکلات اقتصادی، فرم شهری چطور باید کنترل بشود». (P15)

اتخاذ ابتکارات و راهبردهای شخصی توسط مدیران: به‌زعم مشارکت‌کنندگان «راهبردی نبودن محصولات تولید شده»، «تحمیل کردن نظرات کارفرما» باعث «ارتباط نامنسجم کارفرما، مشاور، عامل چهارم و مدیریت‌های شهری در حین انجام طرح»، «اجرای نبودن طرح برای مدیریت شهری»، «برند مشاورین در انتخاب برای انجام طرح»، «دوباره‌کاری و ادامه طرح توسط مشاور دیگر به خاطر مشکلات با مشاور اولیه» و «به پایان نرسیدن قرارداد مشاورین و مشکلات قانونی برای مشاورین» شده است که

در نهایت منجر به «اتخاذ راهبردهای شخصی» می‌شود که در اولویت‌بندی سلیقه‌ای در تعریف نوع پروژه برای طراحی، اجرا و همچنین در انتخاب و ارجاع کار به مشاوران نمود می‌یابد. «آن چیزی که امروز اتفاق می‌افتد، مداخله بیش از حد و خارج از چارچوب عرف کارفرماست که بعضاً ممکن است در جلسات کارشناسی اتفاق بیفتد و کارفرما چیزی را تحمیل کند. برای مثال بگویند من اصلاً کاری به کار شمای مشاور ندارم و من می‌گویم این کار بشود یا نشود. این مسئله سبب بروز چالش‌هایی در جامعه ما شده و ده سالی است که این روند مداخلات غیرکارشناسی باب شده و یک‌سری مداخلات با نظرات شخصی اتفاق می‌افتد که جایگاه کارشناسی ندارد. این روند حدوداً ده سالی است رایج شده و سبب تزلزل جایگاه مهندس مشاور شده و روزبه‌روز هم این جایگاه در حال تقلیل است یعنی به دلیل شرایط اقتصادی بد حاکم بر حرفه، مداخلات طولانی شده و سبب مجادلات شده، بر اثر طولانی شدن و وضعیت نامطلوب فضای کسب‌وکار مهندس مشاور آن جایگاه و نقش واقعی‌اش را ایفا نمی‌کند. این به دلیل تحمیل‌هایی است که صورت می‌گیرد. این نظر شخصی حتی در انتخاب مشاور هم دیده می‌شود و حتی مجبور کردن مشاور به اجرای تصمیمات شخصی» (P16)

- توقف پروژه‌های مدیران قبلی و شروع مسیرهای جدید: یکی از دغدغه‌های اشاره شده توسط مشارکت‌کنندگان، بر عهده نگرفتن عواقب پروژه‌ها و تصمیمات مدیران قبلی بوده است که آنها را مجبور به توقف پروژه‌های گذشته و تعریف پروژه‌های جدید کرده است.

«مسئله بعدی تعویض مدیریت‌هاست که سبب ابرتر ماندن پروژه‌ها می‌شود. برای مثال در پروژه‌ای در اراضی دریاچه چیتگر، در میانه کار به یک‌باره همکاری معاونت با مشاور قطع شد که دلیل احتمالی آن تغییر مدیریت بود. مدیریت جدید نمی‌خواست در مورد این پروژه مورد سؤال قرار بگیرد» (P18)

- حل نشدن مسائل شهری و افت کیفیت محیط شهری: «عدم توجه به نیازهای واقعی جامعه در زمان تعریف و تهیه پروژه‌های طراحی شهری»، «نمایشی بودن و قدرت‌نمایی در اجرای پروژه‌های شهری»، باعث تسریع انجام پروژه‌ها بدون توجه به کیفیت اجرا و بروز نارضایتی بعد از اجرای آنها به واسطه کارا نبودن طرح و در نتیجه پایین آوردن کیفیت فضای شهری شده است که حتی در برخی موارد نتیجه عکس هم داشته و باعث از بین رفتن سرزندگی فضاهای شهری شده است.

«طرح پیاده‌راه شهریور تهران با شکست مواجه شد. مهم‌ترین دلیل آن عدم توجه به مسائل خیابان و بافت پیرامونی‌اش بود. طرحی که تهیه شد بیشتر دستوری بود تا مطالعه و فهمیدن نیازهای واقعی مردم. برای همین هم مردم راضی نبودند. البته بیشتر مغازه‌دارها از این وضعیت شاکی بودند و رضایت نداشتند. از همان اول راضی نبودند برای همین هم طرح شکست خورد. چون مسئله واقعی آن محل را نتوانسته بود حل کند. ساکنین از عدم امنیت محل خیلی شاکی بودند و از حضور افراد ارادل و اوباش خصوصاً زمانی که می‌خواستند در خیابان برای گردش و فراغت حضور پیدا کنند...» (P1)

- عدم رضایتمندی اجتماعی: اعتراض به اجرای بعضی از طرح‌های شهری از نظر مشارکت‌کنندگان در سال‌های اخیر یکی از پیامدهای اجرای طرح‌های شهری نامناسب بوده است که باعث دلسردی مردم و جامعه محلی از انجام طرح‌های شهری است.

«به‌عنوان مثال پروژه میدان راه‌آهن، کسبه اطراف میدان راه‌آهن، با تخریب کف‌سازی پیاده‌روی مقابل مغازه‌ها، متضرر شده‌اند، درحالی‌که اگر از قبل رضایت آنها جلب شده بود، طرح را پذیرفته و در پروژه احساس مسئولیت کرده و همکاری می‌کردند. در حال حاضر مشارکت در پروژه‌ها امری تشریفاتی است. مشارکت گروه‌های دخیل، به پر کردن پرسش‌نامه محدود شده و در مراحل بعدی از نتایج طرح و مسئولیت‌های متعاقب آن اطلاعی ندارند. این مشارکت باید با حوزه‌های درگیر در اجرا (مثلاً بخش‌های

زیرساخت) هم صورت بگیرد و در همه مراحل اعم از طراحی، تصویب، قبل از اجرا و در حین اجرا ادامه داشته باشد». (P18)

– **هدررفتن منابع مالی صرف شده:** «استقلال طلبی مدیریت شهری در بخش‌های مختلف»، «اقدامات جزیره‌ای مدیریت شهری»، «پایش ناپذیری و تحقق ناپذیری محصولات تهیه شده» و «نمایشی بودن اقدامات کارفرما» از مفاهیمی هستند که مشارکت‌کنندگان به‌عنوان نتایج «نبود مدیریت اثبات شهری» به آن اذعان داشته‌اند.

«به نظر من بیشترین آسیب در زمانی بود که به دلیل تغییر مدیریت حوزه شهرسازی و معماری از یک طرف و در طرف دیگر تصویب طرح تفصیلی، غالب پروژه‌هایی که از سال ۱۳۸۷ تا ۱۳۹۱ تهیه شده بود متوقف و خاتمه آنها اعلام شد. هم به لحاظ مالی و هم مدت زمانی که توسط مهندسین مشاور، نیروهای کارشناسی و عامل چهارم صرف تهیه و هدایت پروژه شده بود همه هدر داده شد. انگار پروژه‌ها تهیه می‌شوند فقط برای اینکه خاک بخورند». (P10)

– **تضعیف توان مهندسین مشاور:** «اعمال نظر کارفرما و مداخلات غیرکارشناسانه»، «نبود معیارهای صحیح برای ارزیابی مشاوران»، «نبود درک درست و صحیح از وظایف مشاوران»، «عدم حضور مشاورین در زمان اجرایی شدن طرح‌ها»، «اهمیت نداشتن جایگاه مشاوران در فرآیند تصمیم‌گیری»، «به‌کارگیری مشاورین کم‌توان در تهیه پروژه‌های طراحی شهری (به‌واسطه قیمت پایین‌تر)»، از مفاهیمی هستند که حاصل فرآیند تهیه پروژه‌های طراحی شهری بوده و سبب تضعیف توان مهندسین مشاور شده‌اند.

«یک‌سری مداخلات با نظرات شخصی اتفاق می‌افتد که جایگاه کارشناسی ندارد. این روند که اشاره شد حدوداً ده سالی است رایج شده و باعث تزلزل جایگاه مهندسین مشاور شده و روزه‌روز هم این جایگاه در حال تقلیل است. یعنی مداخلات به دلیل شرایط اقتصادی بد حاکم بر حرفه که باعث تضعیف مشاور شده. به‌علاوه مشاورین دیگر کارشناس متبحر به دلیل هزینه استخدام نمی‌کنند». (P17)

– **گسترش روابط قدرت غیرشفاف میان گروه‌های ذی‌نفع و ذی‌نفوذ:** اکثریت مشارکت‌کنندگان به «کنش سایه قدرت در تحقق‌پذیری»، «عدم انعطاف‌پذیری اقدامات در جهت کسب درآمد» و «عدم رعایت سلسله‌مراتب در فرآیند تصمیم‌گیری» به‌عنوان عواملی جهت برقراری تعادل قدرت تصمیم‌گیری و همچنین مهم‌ترین پیامد منفی «فقدان راهبرد مدیریتی» اشاره نموده‌اند که درنهایت به گسترش روابط قدرت غیرشفاف میان گروه‌های ذی‌نفع و ذی‌نفوذ منجر می‌شود.

«بالاخره یک‌سری ملاحظات مدیریتی هم هست. ملاحظات سیاسی، اقتصادی و اجتماعی که در نزد مدیران هست و می‌تواند در روند تکمیل شدن این سندها و تحقق‌پذیری آنها تأثیرگذار باشد». (P3)

بحث

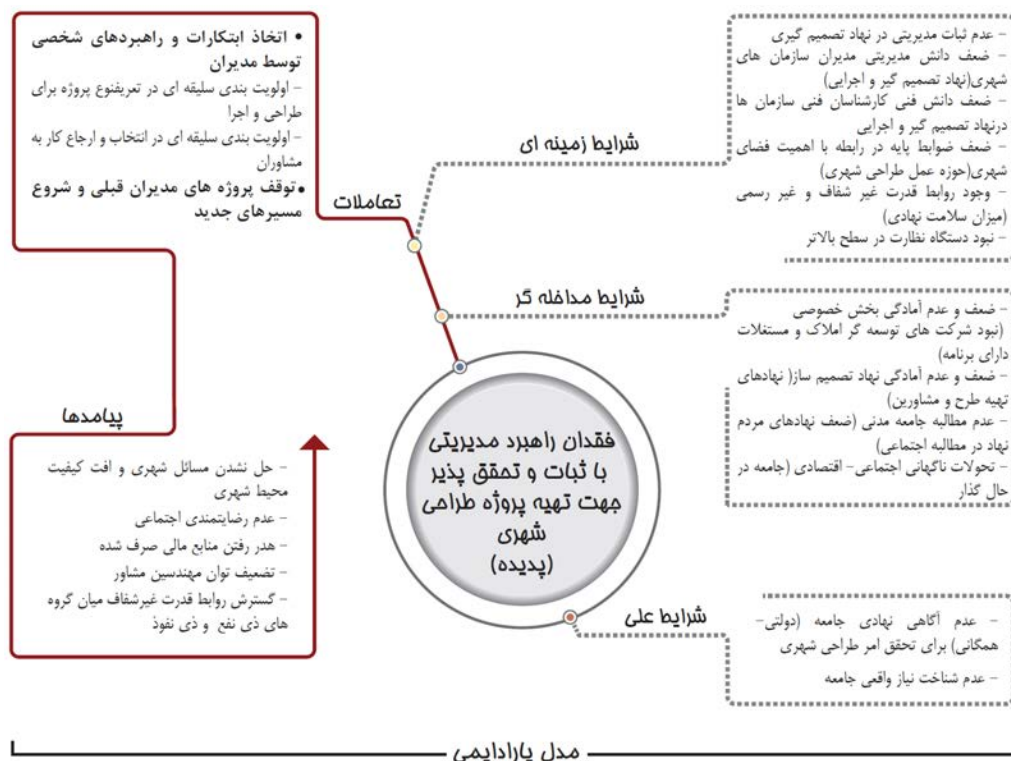
با عنایت به ارزیابی مجدد مقولات و تعیین مقوله هسته‌ای این پژوهش، در مرحله کدگذاری محوری و گزینشی، توانایی پاسخ دادن به سؤال اصلی پژوهش مبنی بر «تجربه و ادراک فرآیند تهیه پروژه‌های طراحی شهری معاونت شهرسازی و معماری» مطرح شده است. «مدل زمینه‌ای» مستخرج از مقولات این پژوهش نیز در فرآیندی منطقی به خط داستان درآمده و مقولات شرایطی، راهبردها و پیامدی حاصل از تفسیر تجربه مدیران شهری در جدول ۳ و مدل پارادایمی (شکل ۱) بازنمایی شده است. در ادامه، یافته‌های پژوهش با یافته‌های مطالعات مرتبط قبلی مقایسه گردیده است.

جدول ۳. مقولات کدگذاری شده و مقوله هسته

مقوله هسته	مقولات	ردیف	نوع مقولات	ردیف	
فقدان راهبرد مدیریتی باثبات و تحقق پذیر جهت تهیه پروژه طراحی شهری	عدم آگاهی نهادی جامعه (دولتی - همگانی) برای تحقق امر طراحی شهری	۱	شرایط علی	۱	
	عدم شناخت نیاز واقعی جامعه	۲			
	عدم ثبات مدیریتی در نهاد تصمیم گیر	۳			
	ضعف دانش مدیریتی مدیران سازمان‌های شهری (نهاد تصمیم گیر و اجرایی)	۴	شرایط زمینه‌ای	۲	
	ضعف دانش فنی کارشناسان فنی سازمان‌ها در نهاد تصمیم گیر و اجرایی	۵			
	ضعف ضوابط پایه در مورد اهمیت فضای شهری (حوزه عمل طراحی شهری)	۶			
	وجود روابط قدرت غیر شفاف و غیر رسمی (میزان سلامت نهادی)	۷			
	ضعف و عدم آمادگی بخش خصوصی (نبود شرکت‌های توسعه گر املاک و مستغلات دارای برنامه)	۸	شرایط مداخله گر	۳	
	ضعف و عدم آمادگی نهاد تصمیم ساز (نهادهای تهیه طرح و مشاورین)	۹			
	عدم مطالبه جامعه مدنی (نهادهای مردم نهاد در مطالبه اجتماعی)	۱۰			
	تحولات ناگهانی اجتماعی - اقتصادی (جامعه در حال گذار)	۱۱			
	اولویت بندی سلیقه‌ای در تعریف نوع پروژه برای طراحی و اجرا	اتخاذ ابتکارات و راهبردهای شخصی توسط مدیران در:	۱۲	راهبردها (کنش‌ها/ واکنش‌ها)	۴
	اولویت بندی سلیقه‌ای در انتخاب و ارجاع کار به مشاوران				
	توقف پروژه‌های مدیران قبلی و شروع مسیرهای جدید	۱۳	پیامدها	۵	
	حل نشدن مسائل شهری و افت کیفیت محیط شهری	۱۴			
	عدم رضایتمندی اجتماعی	۱۵			
	هدررفت منابع مالی صرف شده	۱۶			
	تضعیف توان مهندسی مشاور	۱۷			
گسترش روابط قدرت غیر شفاف میان گروه‌های ذی نفع و ذی نفوذ	۱۸				

همان‌طور که پیشتر ذکر شد مقوله هسته این پژوهش در قالب «فقدان راهبرد مدیریتی باثبات و تحقق پذیر جهت تهیه پروژه طراحی شهری» شناسایی شده است. مجموعه شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله گر در زمینه پروژه‌های طراحی شهری، منجر به شکل‌گیری مقوله هسته‌ای شده است که از سوی بعضی مدیران شهری به آن اشاره مستقیم شده است و از مفاهیم عمده‌ای است که در آسیب‌شناسی نظام مدیریت شهری مورد توجه قرار گرفته است. تغییرات پی‌درپی مدیران یکی از مسائل ذاتی اداره امور عمومی است، اما پیامدهای نامطلوبی را نظیر تصمیم‌گیری بر اساس معیارهای سیاسی کوتاه‌مدت، ناتوانی برای برنامه‌ریزی آینده، نادیده‌انگاری ارزشیابی عملکرد به‌دنبال دارد (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۲، ۲). اکثر مدیران، تحقق امر طراحی شهری را در گرو مدیریت عمران شهری باثبات و راهبردی دانسته‌اند که می‌تواند ضامن کیفیت محیط باشد. نبود راهبرد مدیریتی باثبات در مطالعات گذشته از جمله آسیب‌های مدیریت یکپارچه شهری در طرح‌های شهری شناخته شده است (کاظمیان و میرعابدینی، ۱۳۹۰) که رابطه بسیار نزدیکی با تحقق پروژه‌های شهری به‌خصوص مباحث «کیفیت محیط» دارد. از سوی دیگر، راهبرد مدیریتی باثبات می‌تواند نه تنها به اصلاح نظام و روابط قدرت میان بازیگران عرصه شهری کمک کند بلکه امکان نظارت بهینه در زمینه تعریف، تهیه، برنامه‌ریزی، طراحی و اجرای طرح‌های شهری را نیز محقق می‌سازد. از سوی دیگر می‌تواند چالش‌های ساختار مدیریتی و قوانین توسعه شهری را نیز در فرآیند بازبینی خود اصلاح کند (صفوی، ۱۳۹۰).

شرایط علی که منجر به شکل‌گیری مقوله هسته‌ای این پژوهش شده است و شرایط زمینه‌ای و مداخله گر در شکل‌گیری راهبردها و پیامدهای ناشی از فرآیند تصمیم‌گیری پروژه‌های طراحی شهری در قالب مدل پارادیمی در شکل ۱ به نمایش گذاشته شده و از طریق مقایسه با نتایج مطالعات پیشین اعتبارسنجی شده است.



شکل ۱. مدل پارادایمی پژوهش

شرایط تأثیرگذار بر فقدان راهبرد مدیریتی پروژه های طراحی شهری

در این پژوهش در قالب مقولات علی، شرایط زمینه ای بر پدیده اصلی پژوهش قابل بررسی هستند که در ادامه به آنها پرداخته می شود.

مقولات علی: مقولات «عدم آگاهی نهادی جامعه (دولتی-همگانی) برای تحقق امر طراحی شهری» و «عدم شناخت نیاز واقعی جامعه» به عنوان مقولات تأثیرگذار بر فقدان راهبرد منسجم مدیریتی هستند که هم حاصل «عدم آگاهی نهادی جامعه» از حقوق شهروندی بوده و هم به آماده نبودن ظرفیت نهادی برای طراحی شهری اشاره دارند.

«عدم آگاهی نهادی جامعه (دولتی-همگانی) برای تحقق امر طراحی شهری»: این عدم آگاهی به ویژه در مطالعات حق شهروندی و کیفیت محیط که نتیجه امر طراحی شهری محسوب می شود، بسیار تأثیرگذار است. نبود ظرفیت های نهادی در سطح آگاهی از حق شهروندان بر شهر و عدم مطالبات مدنی در این زمینه از عوامل بسیار مهمی است که قبلاً در مطالعات کاظمیان و همکاران (۱۳۹۲) نیز به آنها اشاره شده است. کاظمیان به ظرفیت های نهادی در سطحی بالاتر مانند سرمایه اجتماعی اشاره می کند که می تواند به عنوان عوامل درونی به عدم موفقیت سیاست های توسعه از نظر رویکرد نهادی منجر شوند (کاظمیان و همکاران، ۱۳۹۲، ۱۵۶). مطالعات «ونگ» بعد نهادی را از جمله عوامل تأثیرگذار بر مدیریت شهری با ثبات می داند که در قالب معیارهایی نظیر چشم انداز جامع نگر و راهبردی و تصمیمات راهبردی در سطح تصمیم گیری و آگاهی همه ذی نفعان و ذی نفوذان و حضور آنها در فرآیند تصمیم سازی مؤثر هستند (Wong, 2006, 659). به علاوه «عدم شناخت نیاز واقعی جامعه» نیز یکی از شرایط علی تأثیرگذار در فقدان راهبرد مدیریتی با ثبات در تعریف پروژه های شهری به خصوص پروژه های طراحی شهری است

که بدون مطالعات دقیق و فارغ از نیازسنجی و مسئله‌گشایی تعریف می‌شود. بی‌توجهی به خواست و نیاز واقعی شهروندان و عدم شناخت مسئله، منجر به تولید طرح‌هایی با تشخیص نادرست مسئله شده است که از علل نبود راهبرد مدیریتی در تهیه پروژه‌های طراحی شهری است. بی‌توجهی به نیازهای واقعی شهروندان و تمایل به طرح‌های زودبازده با نمود بصری بیشتر از جمله کاستی‌های شایستگی مدیران شهری در زمینه طراحی شهری محسوب می‌شود (سوری، ۱۳۹۶).

مقوله هسته «فقدان راهبرد مدیریتی باثبات و تحقق‌پذیر در پروژه‌های شهری»

مقولات «عدم آگاهی نهادی جامعه (دولتی-همگانی) برای تحقق امر طراحی شهری» و «عدم شناخت نیاز واقعی جامعه» به‌عنوان پدیده مرکزی این پژوهش شناخته می‌شود که می‌توان آنها را در ذیل اصلی‌ترین تجربه مدیریت شهری از روند تعریف، تهیه، تصویب و اجرای پروژه‌های طراحی شهری و بر اساس نیاز به «برنامه‌ریزی نهادی» تبیین نمود. ناتوانی مدیریت شهری باثبات در ارتقا و خلق کیفیت محیط می‌تواند به دلیل عدم «رویکرد نهادی» در برنامه‌ریزی و طراحی شهری باشد که به‌طور رسمی و غیررسمی در کاهش عدم قطعیت، ریسک و افزایش اعتماد در تحقق‌پذیری طرح‌های شهری مؤثر است. رویکرد «نهادگرایی» با به‌کارگیری مفاهیمی چون سرمایه اجتماعی، شبکه‌ها، ساختارهای حقوقی و مقرراتی، هنجارها، اشکال سازمانی، ترتیبات نهادی بسته به درجه رسمی بودن نهادها، ظرفیت نهادی و حکمروایی (کاظمیان و همکاران، ۱۳۹۲) نقش مهمی در توسعه سطح طراحی شهری به‌عنوان یک رفتار و هنجار ایفا می‌کند که همه سطوح نهادی عمومی، خصوصی و دولتی (مدیریت شهری) را به حساسیت نسبت به طراحی شهری وادار می‌کند. در این خصوص مدیریت شهری باثبات نیاز به بعد نهادی دارد که بتواند برنامه‌ریزی و تعهد را جهت تحقق‌پذیری، منابع حمایتی نهادها و مدیریت (Wong, 2006) محقق سازد و از طریق این بنیان‌ها طراحی شهری را در بطن نظام شهرسازی ایران بپذیرد و به اهمیت کیفیت محیط دست یابد.

شرایط زمینه‌ای: شرایطی که بر مقوله هسته و راهبردها تأثیر می‌گذارند در بستر «عدم ثبات مدیریتی در نهاد تصمیم‌گیر»، «ضعف دانش مدیریتی مدیران سازمان شهری»، «ضعف دانش فنی کارشناسان فنی سازمان‌ها در نهاد تصمیم‌گیری» و «ضعف ضوابط پایه در خصوص اهمیت فضاهای شهری» زمینه راهبردهای پژوهش را فراهم می‌سازند. «عدم ثبات مدیریتی در نهاد تصمیم‌گیر» از مهم‌ترین مشکلات مدیریت شهری در امر مدیریت سازمانی است (برک‌پور، ۱۳۸۸) که در این پژوهش به‌عنوان یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیریت راهبردی معرفی شده است. هرچند طبق قوانین، بدنه مدیریت شهری باید عمر ۴ ساله داشته باشد (آخوندی و همکاران، ۱۳۸۷) اما مشارکت‌کنندگان به اتفاق اذعان می‌کنند که به علت جایگاه موقتی مدیران، تلاش‌های آنها نمی‌تواند به راهبرد مدیریتی باثبات منجر شود و در نتیجه امکان پاسخگویی در برابر معضلات پیش‌آمده حاصل از انجام طرح‌ها را از بین می‌برد. به‌علاوه عمر کوتاه مدیریتی به سلب مسئولیت تصمیم‌گیری از خود و واگذاری آن به کارشناسان زیردست نیز از نتایج عدم ثبات مدیریتی به شمار می‌آید (سوری، ۱۳۹۶).

«ضعف دانش مدیریتی مدیران سازمان شهری» در نقد عملکرد مدیران سابق در روند تشخیص درست مسئله شهری و نحوه تهیه و اجرای طرح‌ها مؤید نوعی «عدم شایستگی مدیریتی در زمینه طراحی شهری» بوده و بسیار تکرار شده است. این ضعف دانش مدیریتی ناشی از ناآگاهی نسبت به محصول موردنظر پروژه‌های طراحی شهری از یک‌سو، نحوه تعامل با ذی‌نفعان و ذی‌نفعان از سوی دیگر، عدم توانمندی اجرا و تحقق‌پذیری طرح‌ها، رایزنی و چانه‌زنی با سایر بخش‌های مدیریت شهری است. مطالعات گذشته

نیز کاستی در شایستگی مدیران شهری را ناشی از نبود آموزش‌های لازم در زمینه مدیریت، مباحث مرتبط با پدیده شهر، مسائل فرهنگی - اجتماعی، حقوقی، اقتصادی، سیاسی و اداری روز برمی‌شمرند که در نهایت این ضعف دانش مدیریتی بر کیفیت محیط کالبدی تأثیر غیرقابل انکاری دارد (سوری، ۱۳۹۶). از مهم‌ترین جلوه‌های عدم تحقق‌پذیری طراحی شهری در کشور می‌توان به مواردی چون، ضعف کیفیت اجرا، ضعف دانش اجرایی در مدیریت تهیه طرح‌ها (نیازسنجی و تعریف پروژه‌ها، هدایت و نظارت بر پروژه‌ها) و حتی تهیه طرح‌های موازی و تفاوت در طرح تهیه شده و طرح اجرا شده دانست (صفوی، ۱۳۹۰، ۲۵۵) که در نهایت هم موجب اتلاف هزینه و زمان و هم آسیب اجتماعی می‌شود. به‌علاوه ضعف مدیریت اجرای طرح‌ها نیز از جمله مسائلی است که ریشه در ضعف دانش اجرایی مدیران دارد (صفوی، ۱۳۹۰، ۲۵۸).

«ضعف دانش فنی کارشناسان فنی سازمان‌ها در نهاد تصمیم‌گیری» در عدم تهیه طرح‌های مناسب که بنا به تعریف مسئله و نیاز واقعی جامعه صورت گرفته باشد، نه تنها در سطح مدیریتی بلکه ریشه در سطح کارشناسی مدیریت شهری دارد. بسیاری از مدیران به‌رغم اینکه کارشناسان خود را موظف به بررسی و نیازسنجی در کمیته‌های نظارت بر تهیه طرح‌ها می‌کنند به ضعف دانش فنی کارشناسان خود اذعان داشته‌اند که نمی‌توانند مشاورین را در تهیه طرح‌ها و نیز مدیریت توسعه شهری را در زمینه اجرای طرح‌ها راهبری کنند. ضعف دانش بدنه کارشناسی در سطح مدیریت شهری یکی از دلایل کاستی شایستگی مدیران شهری در زمینه تحقق طرح‌های شهری است که نمی‌توانند مهارت‌های لازم را در جهت ارتقای سطح طرح‌های تهیه شده و اجرا، مدیریت نمایند (سوری، ۱۳۹۶؛ صفوی، ۱۳۹۰). مطالعات انجام شده در سطح جهانی نیز ضعف دانشی بدنه کارشناسی و مدیریت شهری را از جمله آسیب‌های مؤلفه نهادی در مدیریت شهری می‌دانند (Wong, 2006).

«ضعف ضوابط پایه در خصوص اهمیت فضاهای شهری» که دامنه عملکرد طراحی شهری را در سطح اسناد شهرسازی ایران مشروعیت می‌بخشد از موارد پراهمیت مطرح شده از سوی مدیران شهری است که از نظر آنان اولویت تهیه طرح‌های شهری را در زمان تصمیم‌گیری مخدوش می‌سازد. شناسایی زمینه‌های لازم برای ارزش نهادن و ارزش قائل شدن برای طراحی شهری و نحوه ترجمان آن از طرح به عمل در کنار شناخت گروه‌های مختلف تأثیرگذار بر شکل‌دهی محیط از موارد پایه است (Ecotec, 2009) که از مفروضات زیرساختی آموزش طراحی شهری محسوب می‌شود. ضعف در نبود ضوابط پایه مربوط به اهمیت فضای شهری هم در تعریف و هم در برنامه‌ریزی، هم در تحقق‌پذیری و هم در کیفیت اجرای پروژه‌ها اثر می‌گذارد (صفوی، ۱۳۹۰، ۲۷۰؛ ثقفی اصل و همکاران، ۱۳۹۳، ۱۸۶).

طراحی شهری فرآیندی است که به‌طور معنادار بر موفقیت و تحقق فرآورده مورد نظر تأثیر می‌گذارد (گلکار، ۱۳۹۰، ۱۰۰). در این فرآیند، «وجود روابط قدرت غیرشفاف و غیررسمی (میزان سلامت نهادی) و نبود دستگاه نظارت در سطح بالاتر» کنشگران را وسوسه می‌کند تا هر زمان که راه بهتری برای دنبال کردن منافع خود بیابند از مسیر خارج شوند (هیلیر، ۲۰۰۲). این امر نهایتاً موجب اتخاذ برخی تصمیمات در لایه‌های مدیریتی می‌شود که نه تنها در افت کیفیت اجرای طرح‌ها تأثیر بسزایی می‌گذارد بلکه هزینه‌های بسیاری را نیز بر شهر تحمیل می‌نماید. در بسیاری از پروژه‌های تعریف شده، نه تنها ذی‌نفعان کلیدی پروژه‌ها تعریف نشده‌اند بلکه پروژه‌ها به‌عنوان بستری برای اعمال قدرت شخصی یا گروه خاصی تعریف و تهیه گردیده‌اند. این پروژه‌ها در مرحله تعریف، تهیه و هم اجرا نیازمند قدرت مبتنی بر زور مدیریت شهری در برهه‌های مختلف زمانی بوده‌اند که گاه بانگیزه‌های مشروط و نامشروط مؤثر بر دیگران (تهدید یا تطمیع) جامه عمل پوشیده‌اند (کاظمیان و جلیلی، ۱۳۹۳، ۱۴۵). از سوی دیگر عواملی چون عدم سلامت نهادی از جمله کژکارکردی متعدد سیستم مدیریت شهری (رانت‌خواری، زیاده‌خواهی،

رشوه، موازی‌کاری، عدم کارایی و ضعف در بهره‌وری) (وحید و حبیبی، ۱۳۹۵، ۷۳) پررنگ شدن سایه‌های قدرت پنهان و آشکار در طرح‌ها و امکان رانت‌خواری (سوری، ۱۳۹۶) بروز می‌یابد که خود در مشروعیت بخشیدن به اقدامات مدیریت شهری و تحقق پروژه‌های طراحی شهری اهمیت بسزایی دارد (کاظمیان و جلیلی، ۱۳۹۳؛ کاظمیان و میرعابدینی، ۱۳۹۰).

شرایط مداخله‌گر: «ضعف و عدم آمادگی بخش خصوصی (نبود شرکت‌های توسعه‌گر املاک و مستغلات دارای برنامه)»، «ضعف و عدم آمادگی نهاد تصمیم‌ساز (نهادهای تهیه طرح و مشاورین)»، «ضعف و عدم آمادگی جامعه مدنی» و «تحولات ناگهانی اجتماعی - اقتصادی» بر راهبردهای پژوهش اثر می‌گذارند. «ضعف و عدم آمادگی بخش خصوصی (نبود شرکت‌های توسعه‌گر املاک و مستغلات دارای برنامه)»: یکی از این موقعیت‌های مهم مناقشه‌انگیز در مدیریت شهر تهران، ساخت‌وسازها در بخش املاک و مستغلات است. لذا از مهم‌ترین شرایط مداخله‌گر در عدم تحقق پروژه‌های طراحی شهری در ایران، نبود شرکت‌های املاک و مستغلات از دید مدیریت شهری است که به‌عنوان صاحبان سرمایه و قدرت ذی‌نفوذ بتوانند به‌صورت رسمی در فرآیند مدیریت شهری نقش فعالی داشته باشند. هرچند این گروه ذی‌نفوذ با قدرت فراوان اما به‌طور غیررسمی (کاظمیان و میرعابدینی، ۱۳۹۰) نقش عمده‌ای در تحولات مدیریت یکپارچه شهری ایفا می‌کنند، اما به‌طور رسمی فاقد نظام تشکیلاتی در شکل‌دهی مناسبات تهیه و تعریف طرح‌های شهری هستند. ساخت‌وساز در شهر تهران، نه تنها یک فعالیت اقتصادی مهم به شمار می‌رود، بلکه کانون توجه برنامه‌های شهری است و فعالان این بخش به یکی از اصلی‌ترین و مؤثرترین بازیگران قدرت شهری در تهران تبدیل شده‌اند (دهاقانی و بصیرت، ۱۳۹۵، ۹۲؛ کاظمیان، ۱۳۸۳). مطالعات طراحی شهری نشان می‌دهد که طراحان شهری طیف متنوعی از ذی‌نفعان و ذی‌نفوذان شامل سازندگان^۱، سرمایه‌گذاران^۱، طراحان و سایر بازیگران را در فرآیند توسعه املاک و مستغلات دخیل می‌کنند که همگی در ساخت باکیفیت محیط و چگونگی تدوین سیاست‌های عمومی نقش دارند (Tiesdell & Adams, 2011).

«ضعف و عدم آمادگی نهاد تصمیم‌ساز (نهادهای تهیه طرح و مشاورین)»: از دیگر چالش‌های مهم در فرآیند تهیه پروژه‌های طراحی شهری، ضعف و عدم آمادگی مهندسين مشاور صاحب‌نظر و آگاه در امر طراحی شهری به‌عنوان نهاد تصمیم‌ساز به شمار می‌رود. در این زمینه مدیران شهری فرآیند معیوب جریان مناقصه در انتخاب مشاوران توانمند در امر طراحی شهری را یکی از مهم‌ترین موانع تحقق راهبرد مدیریتی باثبات در امر طراحی شهری می‌شناسند. عدم آگاهی از شرایط و زمینه‌های تصمیم‌گیری در مدیریت شهری (سوری، ۱۳۹۶) همراه با عدم آشنایی با مبانی تهیه طرح (مبانی نظری، محتوای اسناد مربوط به طراحی شهری و فرآیند طراحی شهری) و اجرای طرح‌ها، هماهنگی بین ذی‌نفعان، برآورد مالی صحیح برای اجرا، مرحله‌بندی و اجرا و نیز نظارت بر اجرا، تهیه برنامه‌های پشتیبان و ارزیابی پس از اجرا، (صفوی، ۲۵۵، ۱۳۹۰) از جمله ضعف‌های مشاوران در تهیه طرح‌های شهری است که نمی‌توانند خود را با بدنه مدیریت عمران شهری در یک‌رویه راهبردی هم‌سو سازند.

«ضعف و عدم آمادگی جامعه مدنی»: در سال‌های اخیر دولت و مدیران شهری به دنبال وضع و اجرای قوانین و مقرراتی برای حضور و مشارکت مردم در فرآیند مدیریت شهری در قالب شکل‌گیری شورایی‌ها بوده‌اند، اما به نظر می‌رسد به دلیل نبود زیرساخت‌های نظری در شناخت مطالبات مردم، مبانی تغییر و مشارکت، زمینه‌های اجتماعی و فرهنگی ایران و نبود نهادهای مردمی تأثیرگذار در مدیریت شهری، تلاش‌های انجام شده نتوانسته است نتایج مورد انتظار را ایجاد کند. مضاف بر اینکه از بین رفتن ساختارهای مردم‌نهاد در بافت‌های تاریخی شهرها که ضمن هویت‌سازی بین ساکنان و نهادهای مردمی ارتباط، تعامل و منافع را به وجود آورده (رجبی و حصارى نژاد، ۱۳۹۲، ۱۱۲) امکان تشریک مساعی

در مشارکت‌های اجتماعی مدیریت شهری را نیز کاهش داده است. از این رو عدم آمادگی جامعه مدنی در مشارکت و پیگیری مطالبات خود از کیفیت محیط و عدم آشنایی با حقوق شهروندان کاسته است (لطفی و همکاران، ۱۳۸۸).

«تحولات ناگهانی اجتماعی - اقتصادی» به‌منزله آسیب جدی پروژه‌های طراحی شهری از حیث اتفاقات سیاسی، اجتماعی و اقتصادی است. سیر تحول گروه‌های سیاسی درگیر در مشاغل مدیریت شهری شهرداری و شورای شهر و نحوه تعامل میان آنها به‌مثابه جناح سیاسی حاکم بر روند پروژه‌های شهری تأثیرگذار است (نمونه تصمیم‌گیری پروژه ۱۷ شهریور به پیشنهاد شهرداری وقت و تصویب شورای شهر) (یزدانی، ۱۳۸۲، ۱۲؛ دهاقانی و بصیرت، ۱۳۹۵، ۹۲). به‌رغم وجود رویکردهای جدید برنامه‌ریزی و مدیریت شهری، قدرت‌های شهری همچنان در برنامه‌های توسعه شهری تهران از پذیرش عدم نفوذ قدرت و سیاسی بودن فرآیندهای شهرسازی امتناع می‌ورزند (دهاقانی و بصیرت، ۱۳۹۵، ۹۲). به‌علاوه، شرایط اقتصادی تأثیرگذار، عامل تعیین‌کننده در توسعه شهری بوده است (Taylor, 1998, 140). مطالعات گذشته بر وابستگی عمر مدیریتی مدیران ارشد شهری به جریان سیاسی کشور (سوری، ۱۳۹۶) اشاره داشته‌اند.

راهبردها: راهبردهای این پژوهش به‌عنوان کنش‌ها/واکنش‌های «اتخاذ ابتکارات راهبردهای شخصی» و «توقف پروژه‌های مدیران قبلی و شروع مسیرهای جدید» این پژوهش هستند. «اتخاذ ابتکارات راهبردهای شخصی» ناشی از نبود برنامه راهبردی مدیریتی باثبات که بتواند برنامه بلندمدت و چشم‌انداز راهبردی را برای طرح‌های شهری به‌خصوص پروژه‌های طراحی شهری پیش‌بینی و تدوین نماید، باعث شده است مدیران شهری با توجه به عدم ثبات مدیریتی، در جهت اعمال سلیقه شخصی در فرآیند تهیه و اجرای طرح‌ها از یک‌سو و با سلب مسئولیت تصمیم‌گیری از خود و واگذاری به کمیته‌های نظارتی از سوی دیگر مواجه شوند (سوری، ۱۳۹۶). اتخاذ ابتکارات و راهبردهای شخصی مدیران شهری در قالب اولویت سلیقه‌ای در تعریف نوع پروژه برای طراحی و اجرا نمود پیدا کرده است که بیشتر به سمت پروژه‌های با نمود بصری بیشتر و زودبازده (پروژه‌های کف و جداره) و عدم توجه به سایر جنبه‌های اساسی، ادراکی، معنایی و حتی زیست‌محیطی معطوف است (سوری، ۱۳۹۶). این مسئله تا حد زیادی وابسته به تفسیر شخصی مدیر از ضوابط و شرایط موجود و اعمال زور و اجبار در تصویب طرح‌ها همراه با وارد آمدن هزینه‌های پنهان به دلیل عدم نیاز واقعی بعضی از طرح‌های اجرا شده است (سوری ۱۳۹۶؛ صفوی ۱۳۹۰) که درنهایت به‌نوعی انحصارگرایی نهاد و عملکردی در نهاد قدرت شهری منجر می‌شود (کاظمیان و جلیلی، ۱۳۹۳، ۱۴۰). اتخاذ راهبردهای شخصی در انتخاب سلیقه‌ای و ارجاع کار به مشاوران خاص و مورد تأیید مدیران سبب می‌شود عمدتاً مشاورانی که توانایی و دانایی لازم برای انجام پروژه طراحی شهری مربوطه را ندارند، تهیه پروژه‌ها را برعهده بگیرند که خود این مسئله باعث تهیه طرح‌های بی‌کیفیت می‌شود. انتخاب مشاوران بنا به روابط غیررسمی (سوری، ۱۳۹۶) منجر به تهیه طرح‌های صوری و عدم انطباق با نیاز واقعی شهروندان می‌شود. به اذعان اکثریت مشارکت‌کنندگان «توقف پروژه‌های مدیران قبلی و شروع مسیرهای جدید» و عدم پیگیری پروژه‌های در حال تهیه و اجرا در زمان تصدی نظام مدیریت یکی از معضلات مدیریت شهری است که باعث هدررفت توان مالی و انسانی بسیار می‌شود.

پیامدها: تعامل حاصل از مقوله هسته‌ای «فقدان راهبرد مدیریتی باثبات و تحقق‌پذیر جهت تهیه پروژه طراحی شهری» نتایج منفی را به دنبال داشته است. «حل نشدن مسائل شهری و افت کیفیت محیط شهری» به دلیل عدم توجه به نیاز واقعی شهروندان و تعریف ناصحیح مسئله که منجر به تعریف طرح‌های نامناسب با خواست واقعی شهروندان می‌شود، تمایل به طرح‌های زودبازده و آرایشی که در قالب عمر

مدیریت شهری بگنجد، باعث عدم اختصاص زمان لازم و کافی به تهیه طرح شده است (سوری، ۱۳۹۶؛ صفوی، ۱۳۹۰؛ ثقفی اصل و همکاران ۱۳۹۳، ۱۳۹۵). «عدم رضایتمندی اجتماعی» ناشی از عدم توجه به خواست و نیاز شهروندان، عدم ارتباط با شهروندان به عنوان بهره‌برداران اصلی پروژه‌های شهری، عدم مقبولیت طرح‌ها به علت تبعات منفی اقتصادی و تغییرات ارزش املاک مالکین (سوری، ۱۳۸۶) توسل به زور و اجبار در اجرای طرح‌ها همه از عواملی است که سبب بروز عدم رضایت اجتماعی از پروژه‌های طراحی شهری گردیده که توسط مدیریت شهری تهیه و اجرا شده است. نتایج این طرح‌ها نه تنها به نوعی به منافع عمومی و سرمایه‌ها و ثروت همگانی شهر ضربه می‌زند (کاظمیان و جلیلی، ۱۳۹۳، ۱۵۴) بلکه باعث بی‌اعتمادی و سودجویی از مفاهیم مشارکت شهروندی شده است که از اعتماد اجتماعی شهروندان می‌کاهد (فخرایی و مرزی، ۱۳۹۶).

«هدررفت منابع مالی» نیز مبتنی بر عدم تعریف صحیح مسئله در پروژه‌های طراحی شهری و علاقه به نمایشی و آرایشی بودن این پروژه‌ها به منزله نمایش قدرت مدیریت حاکم، از طریق توسل به زور و اجبار در تهیه طرح‌های محوری و اجرای آنها همراه با اعمال فشار و عدم پاسخ‌گویی نسبت به هزینه‌های پنهان طرح‌ها است که همه مؤید نوعی از انحصارگرایی نهادی و عملکردی است (کاظمیان و جلیلی، ۱۳۹۳، ۱۴۰). «تضعیف توان مهندسين مشاور» در اثر اتخاذ ابتکارات و راهبردهای شخصی مدیران در انتخاب مشاوران صوری برای پروژه‌های طراحی شهری و اعمال زور و سلیقه شخصی در فرآیند تهیه و اجرای طرح‌های شهری باعث شده است مشاوران با توجه به عدم اختصاص هزینه و زمان کافی برای مطالعه و تهیه طرح تنها به عنوان اپراتور تصمیمات متخذه مدیران حضور یابند (سوری، ۱۳۹۶). به علاوه قلت مبالغ تخصیص داده شده برای تهیه طرح‌ها نیز با توجه به فرآیند انجام مناقصات، مهندسين مشاور را ناگزیر به استخدام کارشناسان کم‌تجربه و کم‌توان به لحاظ علمی و حرفه‌ای می‌سازد که بر کیفیت عملکرد و محصولات تهیه‌شده از سوی مشاور تأثیر بسزایی خواهد داشت.

«گسترش روابط قدرت غیرشفاف میان گروه‌های ذی‌نفع و ذی‌نفوذ» از مهم‌ترین نتایج فقدان راهبرد مدیریتی باثبات است که از سوی مشارکت‌کنندگان مطرح شده است. این مقوله به درجه مسئولیت‌پذیری مدیران در هنگام تصدی پست و بعد از آن اشاره می‌نماید. بزرگ‌ترین عامل در بروز فساد، شکل‌گیری روابط غیرشفاف میان گروه‌های ذی‌نفع و ذی‌نفوذ است (کاظمیان و میرعابدینی، ۱۳۹۰) که منجر به بروز فساد و درنهایت بی‌اعتمادی مردم می‌شود.

نتیجه‌گیری

جمع‌بندی نظر مصاحبه‌شوندگان در زمینه تجربه آنان از تصمیم‌گیری پروژه‌های طراحی شهری نشان می‌دهد که «نبود راهبرد مدیریتی باثبات» مهم‌ترین چالش پروژه‌های طراحی شهری در ایران محسوب می‌شود و آسیب جدی به تحقق‌پذیری پروژه‌ها وارد کرده است. یکی از سازوکارهای پاسخ به این چالش استفاده از «نظریه نهادی جدید» به منظور نهادینه شدن امر طراحی شهری در سطح نهادهای عمومی و دولتی است. فرآیند نهادینه شدن بنا بر ادعای جامعه‌شناسان نتیجه تکرار کنش‌ها و ثبات آنها در جریان مستمر و دست یافتن به معانی مشابه بیان شده است. بر اساس این ادعا، هر فعالیت انسانی در معرض عادت شدن است. هر عملی تکرار می‌گردد، در الگویی قرار می‌گیرد که با صرفه‌جویی در کوشش دوباره تولید شده و به صورت همان الگو توسط انجام دهنده ادراک می‌شود. همان اعمال عادت شده در آینده به عنوان امور عادی در ذخیره کلی دانش فرد جای می‌گیرند و به دست او قطعی و مسلم فرض می‌شوند. از این رو نهادی شدن زمانی رخ می‌دهد که نمونه‌سازی متقابلی از اعمال عادت شده به وسیله انواع کنشگران

وجود داشته باشد (تسلیمی و همکاران، ۱۳۸۲، ۹). در این صورت طراحی شهری به منزله یک واقعیت اجتماعی از یک سو در بدنه جامعه و سطوح مختلف عمومی، خصوصی و دولتی مطالبه می‌شود که به دنبال «ارتقای کیفیت محیط» است. از سوی دیگر شکل‌گیری نهاد طراحی شهری نیز می‌تواند به منزله کنترل‌گر و تعیین‌کننده رفتارهای کنشگران مختلف به تحقق‌پذیری بیشتر طراحی شهری از طریق تعریف موجودیت اجتماعی طراحی شهری در سطح دانش، نگرش و یادگیری با مردم بودن، فرآیندی بودن و در نهایت تبدیل شدن به رفتار و هنجار در سطح نهادهای دولتی، خصوصی و همگانی کمک کند.

بر اساس نتایج این پژوهش، «نابهنگام بودن طراحی شهری در نظام کنترل و هدایت توسعه شهری در ایران» ناشی از پیشرو بودن دانش و عمل طراحی شهری نسبت به واقعیت جامعه ایران است. زیرا ضعف دانش عمومی و فنی (جامعه، مدیران، کارشناسان و ...) و ضعف آمادگی نهادی (اعم از مدیریت، بخش خصوصی، جامعه مدنی و نهاد تصمیم‌سازی)، مهم‌ترین نکاتی هستند که در قالب مقوله‌های مختلف طبقه‌بندی شده‌اند. از سوی دیگر، تعامل پیامدهای ناشی از فقدان راهبرد مدیریتی و نبود جایگاه طراحی شهری در رویکرد نهادی، بیانگر آن است که اقدامات انجام شده در قالب پروژه‌های طراحی شهری در ایران تنها در سطح ابزار غیررسمی حکمروایی طراحی عمل می‌کنند (Carmona, 2016b) و هنوز نتوانسته‌اند به صورت ابزار رسمی در نظام شهرسازی و مدیریت شهری عمل نمایند. روند تکامل حکمروایی طراحی در نظام شهرسازی ایران مستلزم توجه به رویکرد نهادی و تمهید همه وجوه و حلقه‌های مفقوده «حکمروایی طراحی در ایران» در سطح ابزارهای رسمی و ابزارهای غیررسمی در سطح نظریه و عمل طراحی شهری است. بنابراین لازم است رویکردی میان‌رشته‌ای در دو سر یک طیف اتخاذ گردد که در یک طرف آن طراحی شهری راهبردی (نهادگرا) بوده و به دنبال آمادگی نهادی به لحاظ سازمانی و قانونی و اصلاح ساختار است و در طرف دیگر طیف طراح شهری جامعه‌گرا (نظیر طراحی شهری تاکتیکی) قرار می‌گیرد. که به دنبال آمادگی بستر نهادهای تصمیم‌گیری و اجرایی (عاملیت) است. به عبارت دیگر آنها در جهت دست یافتن به ارتقای کیفیت محیط‌های شهری، نهادها، ساختارها، جوامع و محلات در دو سر طیف در جهت ارتقای کیفیت محیط‌های شهری تلاش خواهند نمود. (شکل ۲)



شکل ۲. تحقق‌پذیری پروژه‌های طراحی شهری از طریق شکل‌گیری ساختار (بستر اجتماعی-فرهنگی) و عاملیت (نهادهای تصمیم‌گیر و اجرایی)

پی‌نوشت‌ها

1. tools and administration
2. Focus of design governance, whether on 'process or product'
3. Whether tools and processes are 'formal or informal' in nature
4. How they engage with 'direct and indirect' modes of design
۵. مهندسان مشاور باوند (۱۳۹۱) طرح ارتقای کیفی میدان امام حسین و خیابان هفده شهریور، طی بند (۵) صورت‌جلسه ۵۰۳ کمیسیون ماده ۵ به تصویب رسیده است.
۶. مهندسان مشاور کهن‌دژ (۱۳۹۶) طراحی و نظارت بر ساماندهی و پیرایش بخشی از خیابان امام خمینی (ره) - حذفاصل بزرگراه نواب و بزرگراه یادگار امام.
۷. QBC: ارزیابی مالی مشاوران در روش انتخاب مشاور بر اساس کیفیت
۸. QCBS: ارزیابی مالی مشاوران در روش انتخاب مشاور بر اساس قیمت و کیفیت
9. Decision-making
10. Developers
11. Financiers

فهرست منابع

- آخوندی، عباس احمد، برک‌پور، ناصر، اسدی، ایرج، بصیرت، میثم، و طاهرخانی، حبیب‌الله (۱۳۸۷). آسیب‌شناسی مدل اداره امور شهر در ایران. نشریه علمی-پژوهشی پژوهش‌های جغرافیایی، ۶۳، ۱۳۵-۱۵۶.
- برک‌پور، ناصر، و اسدی، ایرج (۱۳۸۸). مدیریت و حکمروایی شهری. تهران: انتشارات دانشگاه هنر.
- تسلیمی، محمدسعید، میرزایی اهرنجایی، حسن، محسنی، منوچهر، و قلی‌پور، آرین (۱۳۸۲). طراحی و تبیین مدل دیالکتیکی نهادی شدن سازمان. دانش مدیریت، ۶۳، ۳-۳۸.
- ثقفی‌اصل، آرش، زبردست، اسفندیار، و ماجدی، حمید (۱۳۹۵). ارزیابی میزان تحقق‌پذیری پروژه‌های طراحی شهری در ایران (نمونه موردی: پروژه‌های اجرا شده در تهران). معماری و شهرسازی آرمان‌شهر، ۱۷، ۱۸۵-۱۹۷.
- دهاقانی، مهدی حسینی، و بصیرت، میثم (۱۳۹۵). رهیافت نظریه بازی در تحلیل بازی‌های قدرت شهری: تحلیلی بر فرایندهای ساخت و ساز در کلانشهر تهران. نشریه هنرهای زیبا-معماری و شهرسازی، ۲۱ (۱)، ۹۱-۱۰۰.
- رجبی، آرزیتا، و حصاری نژاد، جعفر (۱۳۹۲). شرکت‌های مردم‌نهاد شهری؛ راهکاری برای مشارکت شهروندان در مدیریت شهری. فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری، ۱ (۴)، ۱۱۱-۱۳۰.
- سوری، الهام (۱۳۹۶). نقش آموزش در شایستگی مدیران شهری در زمینه طراحی شهری (موردکاوی سازمان زیباسازی شهر تهران)، رساله دکتری طراحی شهری، دانشکده معماری و شهرسازی، دانشگاه شهید بهشتی.
- صرافی، مظفر، و عبدالمهدی، مجید (۱۳۸۷). تحلیل مفهوم شهروندی و ارزیابی جایگاه آن در قوانین، مقررات و مدیریت شهری کشور. نشریه پژوهش‌های جغرافیایی، ۶۳، ۱۱۵-۱۳۴.
- صفوی، سیدعلی (۱۳۹۰). بررسی جایگاه مدیریت عمران شهری در تحقق طراحی شهری مطلوب (نمونه موردی: برنامه‌های توسعه و عمران در تهران). فصلنامه مدیریت شهری، ۲۸، ۲۵۵-۲۷۲.
- فخراعی، عباس، و مرزی، روزین (۱۳۹۶). بررسی رابطه مشارکت شهروندان و فاکتورهای اصلی مدیریت شهری (مطالعه موردی: شهر تهران). مطالعات محیطی هفت حصار، ۲۱ (۶)، ۱۷-۲۶.
- کاظمیان، غلامرضا (۱۳۸۳). تبیین رابطه ساختار حاکمیت و قدرت شهری با سازمان‌یابی فضا: تلاش برای طراحی مدل (نمونه منطقه کلان‌شهری تهران)، رساله دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس.
- کاظمیان، غلامرضا، و جلیلی، سیدمصطفی (۱۳۹۳). تحلیل قدرت ذی‌نفعان کلیدی در فرآیند سیاستگذاری طرح جامع تهران (۱۳۸۷-۱۳۹۰). نامه معماری و شهرسازی، ۱۵ (۸)، ۱۳۹-۱۵۸.

- کاظمیان، غلامرضا، فرجی‌راد، خدر، رکن‌الدین افتخاری، عبدالرضا، و پورطاهری، مهدی (۱۳۹۲). رابطه ظرفیت نهادی و توسعه پایدار منطقه‌ای (مطالعه موردی: شهرستان‌های بوکان و ارومیه). فصلنامه بین‌المللی انجمن جغرافیای ایران، ۳۸، ۱۵۳-۱۷۳.
- کاظمیان، غلامرضا، و میرعابدینی، سیده زهره (۱۳۹۰). آسیب‌شناسی مدیریت یکپارچه شهری در تهران از منظر سیاستگذاری و تصمیم‌گیری شهری. نشریه هنرهای زیبا-معماری و شهرسازی، ۴۶، ۲۷-۳۸.
- گلکار، کوروش (۱۳۸۷). طراحی شهری سیاست‌گذار و طراحی شهری طرح ریز الگوهایی عملیاتی برای تدوین ابزارهای هدایت و کنترل در ایران. نشریه صفا، ۱۷ (۴۶)، ۵۱-۶۶.
- گلکار، کورش (۱۳۹۰). آفرینش مکان پایدار: تأملاتی در باب نظریه طراحی شهری. تهران: مرکز چاپ و انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.
- لطفی، حیدر، عدالتخواه، فرداد، میرزایی، مینو، و وزیرپور، شب‌بو (۱۳۸۸). مدیریت شهری و جایگاه آن در ارتقای حقوق شهروندان. فصلنامه علمی-پژوهشی جغرافیای انسانی، ۲ (۱)، ۱۰۱-۱۱۰.
- وحید، مجید، و حبیبی، مسعود (۱۳۹۵). ارزیابی نهادی حکمرانی شهری در تهران با تأکید بر نظارت همگانی. فصلنامه علمی-پژوهشی سیاستگذاری عمومی، ۲ (۴)، ۷۱-۸۷.
- یزدانی، فردین (۱۳۸۲). تولید رانت؛ گرانیگاه نظام درآمدی شهرداری‌ها. نشریه مدیریت شهری، ۴ (۱۳)، ۱۲-۱۷.
- Ahlva, A., & Edelman, H. (2014). *Urban design management: a guide to good practice*. London: Taylor & Francis.
- Carmona, Matthew (2016a). Design governance: theorizing an urban design sub-field, *Journal of Urban Design*, 21(6), 705-730.
- Carmona, Matthew (2016b). The formal and informal tools of design governance, *Journal of Urban Design*, 22(1), 1-36.
- ECOTEC. (2009). *Urban Design London Skills and Training Evaluation Study*. London: ECOTEC.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Procedures and techniques for developing grounded theory*. London: SAGE.
- Taylor, N. (1998). *Urban Planning Theory since 1945*. London: Sage publications.
- Tiesdell, S., & Adams, D. (2011). Real estate development, urban design and the tools approach to public policy. *Urban Design in the Real Estate Development Process*, 1-33.
- Wong, S. T., & Horen, B. (2006). Strategic urban management in China: A case study of Guangzhou Development District, *Habitat International*, 130, 645-667.