

# بررسی تأثیر جهانی شدن بر مدیریت فضای شهری

(مطالعه موردی: نظام مدیریت شهری مشهد)

دکتر هادی سروری\*، دکتر حمید ماجدی\*\*

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۹/۰۹/۲۹، تاریخ پذیرش نهایی: ۱۳۹۰/۰۹/۰۸

## چکیده

هدف مقاله حاضر بررسی تأثیر الزامات رقابت میان شهرها در دوره جهانی شدن بر جذب سرمایه بخش خصوصی در فضاهای شهری است. در دوره جهانی شدن، شهرها مرکز ثقل توجهات سرمایه‌گذاران و مدیران شهری برای ارائه جذابیت‌های گوناگون در جذب سرمایه و رقابت با دیگر شهرها می‌باشند. اما فقدان مبانی نظری منسجم از چگونگی فرایند رقابت شهرها در مقیاس کلان تا اقدامات شهرسازان و مدیران شهری در مقیاس محلی، باعث کاهش قدرت رقابتی شهرها شده‌است. در این پژوهش با روش استنباطی، به بیان عوامل تأثیرگذار از رقابت شهرها بر اقدام شهرسازان و مدیران شهری پرداخته شده‌است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که جهت جذب سرمایه برای تحقق پروژه‌های فضای شهری باید بر اساس رویکردی بازار محور توقعات و مشوق‌های مدیران شهری در طراحی و برنامه‌ریزی فضای شهری لحاظ گردد.

## واژه‌های کلیدی

رقابت پذیری، حکمروایی شهری، شراکت، مدیریت فضای شهری.

\* دکترای تخصصی شهرسازی، دانشکده هنر و معماری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران. (مسئول مکاتبات)  
Email:sarvari\_hadi@mshdiau.ac.ir

\*\* دانشیار، دانشکده هنر و معماری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.  
Email:architecture\_fa@srbiau.ac.ir

## مقدمه

روش پیمایشی و از طریق پرسش‌نامه، مشوق‌ها و توقعات مدیران در جهت تحقق جذب سرمایه در فضای شهری مورد بررسی قرار می‌گیرند. در روند این پژوهش ابتدا از مقیاس کلان به بررسی اصول سرمایه‌گذاری‌گرایی و بازاریابی شهر در دوران رقابت اقتصادی شهرها برای جذب سرمایه پرداخته شده و سپس در امتداد آن و در مقیاس خرد تأثیر این روند در توقعات متقابل مدیران و سرمایه‌گذاران مطرح می‌شود. این پژوهش تلاشی است در تحلیل ریشه‌ها و عللی که طی آن باید مشوق‌ها و توقعات مدیران از سرمایه‌گذاران در فرایند طراحی فضای شهری لحاظ شوند.

## جهانی شدن و رقابت شهرها

موضوع توسعه فناوری‌ها و سیال شدن سرمایه تقسیم جدیدی از کار را در جهان ممکن ساخته‌است به طوری که فعالیت‌های اقتصادی در جستجوی مکان‌هایی با هزینه‌های کمتر و قابلیت تولید بیشتر هستند. این امر جهانی شدن اقتصاد را در پی داشته که در آن افزایش انعطاف پذیری در جابجایی سرمایه و پیشرفت‌های شگرف در فناوری ارتباطات نقش عمده را داشته که ارتباطات سریع و فارغ از مکان را در مقیاس جهانی ممکن می‌سازد. این فرایند به همراه کاهش کمک‌های دولتی به شهرها سیاستمداران و مدیران شهری را مجبور کرده‌است تا نقش فعالی در جذب سرمایه برای رشد اقتصادی شهرها بر عهده بگیرند. خیلی از سازمان‌های برنامه‌ریزی شهری اکنون به عنوان نهادهای توسعه اقتصادی فعالیت می‌کنند با این هدف که بتوانند شرکت‌های تجاری معتبر را برای سرمایه‌گذاری در شهر جذب نمایند. این تغییرات اساسی در وضعیت اقتصادی سیاسی شهرها در فرایند تولید و مدیریت فضای شهری نیز تأثیرات عمیقی داشته‌است (Schmidt & Nemeth, 2010). این روند نه تنها در شهرهای کشورهای غنی وجود دارد بلکه در شهرهای کشورهای در حال توسعه نیز در جریان است به عبارت دیگر فرایند جهانی شدن اغلب در مراکز شهرها رخ می‌دهد و نه در فضاهای مجازی یا در میان ارتباطات مبهم بین قاره‌ای. لذا این بی‌مکانی شرایط مادی، شهرها را به عنوان جزئی از فرایند جهانی شدن می‌سازد (Madanipour, 2006). نتیجه این تغییرات در توزیع قدرت اقتصادی در دو دهه گذشته ظهور پدیده رقابت میان شهرها بوده‌است که به موضوع جذاب برای خیلی از دانشمندان تبدیل شده‌است (Kotler et al., 1993, 4). در چنین شرایطی که تضمینی نیست موفقیت امروز تا فردا ادامه پیدا کند اجماع عمومی بر این است که به وسیله برنامه‌ریزان و طراحان شهری فواید مثبت رقابت در قالب رویکرد جذب سرمایه‌گذاری برای توسعه اقتصادی قابل کسب است. لذا اکنون منظر بسیاری از شهرها، با انجام فعالیت‌های جذب سرمایه به عنوان

در دوره جهانی شدن و سیال شدن سرمایه تقسیم جدیدی از کار در جهان ممکن شده‌است به طوری که فعالیت‌های اقتصادی در جستجوی مکان‌هایی با هزینه‌های کمتر و قابلیت تولید بیشتر هستند. این روند هم در شهرهای کشورهای پیشرفته و هم در شهرهای کشورهای در حال توسعه در جریان است. یکی از مهم‌ترین تأثیرات این فرایند اقدامات قابل توجهی است که در ایجاد جذابیت شهری در ابعاد گوناگون در شهرهای مختلف دنیا رخ داده‌است. همین امر پدیده رقابت شهرها با یکدیگر را به موضوع جذاب برای صاحب نظران علوم مختلف تبدیل کرده‌است. در این فرایند توجه مدیران از ابتدا به سمت کشف فرصت‌های توسعه اقتصادی موجود و نهفته در شهرها جهت‌گیری شده و برای ایجاد جذابیت و افزایش قدرت رقابتی خود اقدام به جلب سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی کرده‌اند که نتیجه آن بازاریابی شهر و فضاهای شهری بوده‌است. اما با بررسی پژوهش‌های پیشین در تبیین این فرایند مشخص می‌شود که اغلب پژوهش‌ها به بیان کلیاتی در خصوص چالش‌ها و نقشه‌ای طراحی شهری در دوره جهانی شدن یا بیان مدل‌های مدیریت فضای شهری به صورت عام اقدام کرده‌اند (Schmidta, 2010; Carmona, 2008; Magalhaes, 2006; Madanipour, 2006).

یا به الزامات کلی تغییر در مدیریت شهری برای جذب سرمایه اشاره کرده‌اند (Knox, 2005; Ericksona, 2004; Hall, 1998). در پژوهش‌های انجام شده در شرایط ایران نیز بر ضرورت‌های کلی بر استفاده از حکمروایی شهری در نظام مدیریت شهری و اکثراً در ابعاد اجتماعی انجام شده‌است. نکته مبهم و مجهول در این میان فقدان ارتباط میان الزامات کلان جذب سرمایه در میدان رقابتی شهرها با مدل اجرایی مطلوب در شراکت مدیریت شهری با سرمایه‌گذاران با توجه به شرایط محلی است. به عبارت دیگر برای اکثر شهرسازان دلایل توجه به سرمایه‌گذاران به عنوان ذینفعان جدید در مدیریت فضای شهری روشن نبوده و همچنین چگونگی این تعامل که باید در قالب ارائه مشوق‌هایی به سرمایه‌گذاران از سوی مدیران شهری انجام شود مبهم است. لذا سؤال اصلی این پژوهش که در نمونه موردی شهر مشهد آزمون می‌شود، این است که با توجه به مجموعه الزامات جذب سرمایه در فضای شهری، مدیران شهری چه مشوق‌هایی را می‌توانند به سرمایه‌گذاران ارائه نمایند و توقعات آنها در قبال این مشوق‌ها چیست؟ در این پژوهش با رویکردی توصیفی و با مطالعه اسنادی و بررسی منابع علمی و پژوهشی به بیان تأثیرات جهانی شدن اقتصاد بر مدیریت شهری و نگاه‌های جدید مدیران شهری به مقوله جذب سرمایه در شهر پرداخته شده و در نمونه موردی (شهر مشهد) نیز از

از سازمان‌ها و شراکت‌های آنان شکل می‌گیرد به‌جای آنکه تنها از سوی نهادهای حکومتی تعیین شود؛ یعنی همان‌طوری که در شیوه قدیمی برنامه‌ریزی شهری رایج می‌باشد. این تغییر اساسی در شکل چارچوب سازمانی برای برنامه‌ریزی شهری به نام تغییر از حکومت شهری به حکمروایی شهری تعبیر می‌شود (OECD, 2007, 24). در واقع در این رویکرد بحث خصوصی‌سازی کالاهای عمومی مطرح است که مهم‌ترین دلیل آن به کارایی بخش خصوصی مربوط می‌شود. البته دلیل دیگری که در این زمینه مطرح می‌شود این است که دولت در سیستم‌های مالی و کنترلی خود کمتر رقابتی و تحت فشار خارجی است لذا غیرمنعطف و ضد و نقیض در مدیریت کالا و خدمات عمل می‌کند (Officer, 1999, 1). حکمروایی جدید شهری به‌جای تمرکز بر یک مدل سلسله‌مراتبی از سطوح مختلف دولتی، با نظم در تنوع تعریف می‌شود که بازیگرانی از سطوح مختلف حکومتی به همراه طیف گسترده‌ای از شخصیت‌های خصوصی و نیمه خصوصی در آن درگیر می‌شوند. در واقع حکمروایی شهری شکل پخش شده و چند وجهی از حکومت جهت نظم بخشی و ضابطه‌مند کردن امور است (Healey, 2006, 97). در حکمروایی شهری از نهادهای عمومی شهری انتظار می‌رود که از مداخله گسترده در اقتصاد دوری کنند و فعالیتشان را به تنظیم‌کنندگی و حمایت‌کنندگی محدود نمایند. این موضوع چندگانگی را در قدرت به‌وجود آورده‌است که به موجب آن بازیگران بیشتری در شکل دادن به اقتصاد سیاسی شهر درگیر شده‌اند. این تغییر در کل حکمروایی از دولت قدرتمند به گروهی از شرکا، تأثیر عمیقی در مدیریت مناطق شهری داشته‌است و البته این سازوکار جدید نیاز دارد که همکاری مؤثر شرکای گوناگون را تضمین کند (Madanipour, 2006).

از آنجایی که در حکمروایی شهری تأکید بر بسترسازی جهت همکاری با بخش خصوصی جهت افزایش قدرت رقابتی شهر است لذا تغییری در سازوکار مدیریت شهری رخ داده که طی آن به جای آنکه مدیریت شهری درگیری همه جانبه با مسایل شهری داشته باشد به دنبال زمینه‌های حضور بخش خصوصی جهت حل مسائل و جذب سرمایه از آن می‌باشد. این تغییر، تغییر از مدیریت‌گرایی<sup>۳</sup> به سرمایه‌گذاری‌گرایی<sup>۴</sup> نامیده می‌شود. تأثیر این تغییر با افزایش درک این مطلب در برنامه‌ریزان شهری همراه بوده‌است که تنها راهی که شهرها می‌توانند در شرایط اقتصاد جهانی غیر قابل پیش بینی رقابت کنند، دنبال کردن راهبردهای فعال برای به‌دست آوردن و حفظ مزیت‌های رقابتی بیش از سایر رقبا می‌باشد. به‌طور سنتی طرح‌های توسعه کالبدی به‌وسیله گروه‌های فنی در تعامل با سیاستمداران تهیه می‌شدند و روابط سلسله‌مراتبی میان سطوح حکومتی دولت تنها روش مدیریت آن طرح‌ها بود. این موضوع در طرح‌های جامع تهیه شده به‌وسیله شهرسازان و

رویکردی جدید تطبیق و تغییر یافته‌است (Hall & Hubbard, 1998, 19). از این رو شهرهایی می‌توانند در شرایط اقتصادی غیر قابل پیش‌بینی در رسیدن به فواید رقابت در مقایسه با سایر رقبا موفق‌تر باشند که به اجرای راهبردهای فعال طراحی شده برای جذب سرمایه اقدام کنند (OECD, 2007, 18).

میزان قدرت شهرها برای رقابت در صحنه جهانی به عوامل مهمی از جمله اندازه شهر، اقتصادهای محلی و اقتصاد شهرنشینی بستگی دارد (Petraikos, 2000, 6). البته این نیز به نوع سیاست دولت‌ها در ارتباط با عوامل فوق بستگی دارد که بتوانند این نوع فعالیت‌های رقابتی را ایجاد و تقویت کنند یا خیر.

در جمع‌بندی نظرات متخصصین می‌توان مهم‌ترین عوامل مؤثر در رقابت شهرها با یکدیگر را به ترتیب زیر نام برد: (۱) پایه اقتصادی متنوع و سرمایه انسانی با صلاحیت؛ (۲) خدمات با فناوری بالا و ارتباطات قوی با موسسات دانش‌مبنا؛ (۳) زیرساخت‌های مدرن و توسعه یافته به ویژه در زمینه حمل و نقل و ارتباطات؛ (۴) کیفیت بالای فضای شهری و زندگی مدنی؛ (۵) ظرفیت نهادی و سازمانی برای توسعه و اجرای راهبردهای توسعه آینده‌گرا. در این فرایند وظیفه مدیریت شهری به طور روز افزونی ایجاد شرایط کافی برای بازاریابی شهر جهت جذب سرمایه شده‌است که شامل سیاست‌های شهری جدید در ابعاد مختلف می‌شود (Knox, 2005).

## ۱. از حکومت شهری<sup>۱</sup> به حکمروایی شهری<sup>۲</sup>

سیاست‌های شهری جدید در دوره جهانی شدن و رقابت میان شهرها با شکل‌های جدیدی از حکمروایی شهری همراه شده‌است که در آن بخش خصوصی نقش هدایت‌کننده برنامه‌های شهری را دارد. این نوع همکاری میان بخش‌های مختلف که اجرای رویکرد جذب سرمایه را ممکن می‌سازد در واقع ائتلافی برای توسعه شهر است (Tewdwr, 1996, 194). در رویکرد جدید نهادهایی برای توسعه کالبدی ایجاد شده‌اند که دیگر از نیروهای سنتی حکومت‌های محلی استفاده نمی‌نمایند چون نهادهای دولتی به‌ویژه شهرداری‌ها در تحرک بیشتر برای ربودن فواید اقتصاد جهانی شده ناتوان هستند و اکنون به عنوان موانعی برای سرمایه‌گذاری خصوصی در شهر شناخته می‌شوند. خصوصی‌سازی، غیر دولتی شدن و سیاست چند بازیگری اجزا کلیدی از سیاست جدید هستند، سیاستی که نشان دهنده تعادل جدیدی میان حکومت و جامعه می‌باشد؛ دور شدن از بخش عمومی و حرکت بیشتر به سمت بخش خصوصی. در این راستا انواع جدیدی از شراکت میان نهادهای حکومتی، بنگاه‌های اقتصادی و جامعه شهری شکل گرفته‌است آنچنان که اکنون سیاست برنامه‌ریزی شهری به‌وسیله طیف گسترده‌ای

عدالت، بینش راهبردی و تمرکززدایی به عنوان معیارهای حکمروایی شهری در ایران نام برده شده است (برک پور، ۱۳۸۵، ۵۰۱). در میان معیارهای فوق بحث جذب سرمایه در فضای شهری در معیارهای اثربخشی و جهت‌گیری توافقی قابل تفسیر است. معیار اثر بخشی بر استفاده از منابع موجود برای تأمین نیازهای شهروندان، ارائه خدمات شهری و رضایت مردم استوار است و معیار جهت‌گیری توافقی تعدیل و ایجاد توافق میان منافع مختلف به‌وسیله ارتباط و تلاش مشترک میان سازمان‌های دولتی، شهروندان و سازمان‌های غیر دولتی مورد نظر است (تقوایی و تاجدار، ۱۳۸۸، ۵۴). جهت بررسی جذب سرمایه در فضای شهری در شرایط ایران و در نمونه موردی با توجه به معیارهای فوق ابتدا به بیان رابطه حکمروایی شهری با مدل‌های مدیریت شهری پرداخته می‌شود.

### ۱. حکمروایی شهری و مدیریت فضای شهری<sup>۶</sup>

در امتداد تأثیرات حکمروایی شهری بر ایجاد رویکرد سرمایه‌گذاری گرای در مدیریت شهری، تأثیرات قابل ملاحظه‌ای نیز از سرمایه‌گذاری گرای بر مدیریت فضای شهری ایجاد شده است. فضاهای شهری مکان‌هایی هستند که به عموم شهروندان تعلق داشته، منحصر به جنبه کالبدی فیزیکی نبوده و به اشکال گوناگون در شهرها حضور یافته است (کاشانی جو، ۱۳۸۹، ۹۶). به طور تاریخی فضاهای شهری همانند سایر کالاها عمومی، به‌وسیله نهادهای مردمی یا نهادهای عمومی و اکنون از سوی دولت و از طریق اخذ مالیات، ایجاد و مدیریت می‌شده‌اند (Carmona et al., 2008, 66). اما اکنون در عرصه جهانی شدن و ایجاد رقابت اقتصادی میان شهرها، فضاهای شهری نیز فشارها و تغییرات زیادی را متحمل شده‌اند و امروزه با اشکال کاملاً جدیدی از فضاهای شهری و مدیریت آنها مواجه هستیم (Hardy, 2004, 17). جهت بررسی این تأثیر در مدیریت فضای شهری ابتدا باید تعریفی از آن ارائه نمود. با بررسی پیشینه تاریخی فضای شهری تعاریف مختلفی از مدیریت فضای شهری قابل کسب است اما جامع‌ترین تعریفی که از مدیریت فضای شهری ارائه شده است عبارت است از: مجموعه‌ای از فرایندها و اقدامات که می‌کوشد تا فضای شهری بتواند تمام نقش‌های مورد انتظار را انجام دهد و در عین حال تعاملات و تأثیرات میان عملکردها و فعالیت‌های گوناگون در فضای شهری را به طریقی مدیریت کند که برای استفاده کنندگان قابل پذیرش باشد. مدیریت فضای شهری در چهار فرایند به هم پیوسته قابل شناسایی است:

- تنظیم‌کنندگی<sup>۷</sup> یا نظم بخشی به فعالیت‌ها و کنترل روابط میان آنها؛  
- روش‌های نگهداری<sup>۸</sup> یا سازگاری میان اجزا کالبدی فضای شهری

تخصیص بودجه عمومی برای اجرای آن منعکس شده است. اما این روش‌ها که با تأکید بخش عمومی بر تنظیم و کنترل بخش خصوصی و ارائه الگوی ثابت در کاربری زمین همراه بوده است اکنون با طبیعت سیال سرمایه ناسازگار است (OECD, 2007, 108). در این فرایند وظیفه مدیریت شهری به طور روز افزونی ایجاد شرایط کافی برای بازاریابی<sup>۹</sup> شهر جهت جذب سرمایه شده است که شامل سیاست‌های شهری جدید در ابعاد مختلف می‌شود (Knox, 2005). به عبارت دیگر جهت تحقق رویکرد سرمایه‌گذاری گرای و جذب سرمایه بخش خصوصی ضروری است که قابلیت‌های شهر در قالب بازاریابی به چشم سرمایه‌گذاران درآید. در بازاریابی شهر با فشارهای بازار بر مدیران شهری می‌توان انتظار داشت که منطق بازار به طور روز افزونی وارد مدیریت شهری بشود (Erickson & Roberts, 1997). این نکته در توسعه شهری به این معنا است که از نهادهای دولتی و عمومی شهر انتظار می‌رود که چارچوب‌های لازم را تهیه کرده که بتوانند از بخش خصوصی در تأمین فضاها و خدمات ضروری حمایت کنند. بنابراین نقش نهادهای عمومی تغییر کرده است از کسانی که شهر را تولید می‌کنند به کسانی که ویژگی‌های مختلف شهر را به عنوان یک کالا تنظیم می‌نمایند و ترویج می‌کنند (Madanipour, 2006).

بازاریابی فضای شهری با پیوندهایی که در همکاری میان مسئولان شهری و بخش عمومی با بخش خصوصی وجود دارد در ارتباط است، همکاری که برای اجرای راهبردهای توسعه در شهر یا فضای شهری انجام می‌گردد (Polidano, 2000). میان فلسفه بازاریابی شهر و روش‌های مدیریت شهری و توسعه محلی پیوند قوی وجود دارد. بازاریابی شهر و فضای شهری می‌تواند در قالب سیاست توسعه محلی سطح جدیدی از کیفیت را در موارد رقابت پذیری، خلاقیت و انعطاف‌پذیری ایجاد کند. در روش بازاریابی شهر می‌توان رویکرد راهبردی برای همکاری برنامه‌ریزان شهری و طراحان شهری با بخش خصوصی ایجاد کرد و آن را گسترش داد (Helbrecht, 1994, 528). از این رو باید میان نحوه مدیریت فضای شهری و بازاریابی شهر برای ارائه تصور مورد نظر از فضای شهری به شهروندان و سرمایه‌گذاران رابطه جدیدی تعریف کرد. به عبارت دیگر هنگامی که نیاز است تا انعطاف‌پذیری لازم در برنامه‌های شهری برای بازاریابی ایجاد شود، آنگاه وجود شیوه‌هایی از مدیریت نیز نیاز است که بتوانند اجرای مؤثر بازار را در انجام برنامه‌های شهری تسهیل نمایند و رسیدن به کیفیت بالاتر زندگی را تضمین کنند (Sellers, 2002). بر اساس مطالعاتی که در زمینه حکمروایی شهری و مطابقت آن در شرایط شهرهای ایران صورت گرفته است معیارهایی چون مشارکت شهروندان، اثربخشی، پاسخده بودن، پذیرا بودن، شفافیت، قانونمندی، جهت‌گیری توافقی،

تا اینکه فضای شهری قابل استفاده باشد؛

- سرمایه‌گذاری‌های جدید در فضای شهری: تنظیم فعالیت‌ها و نگهداری فضای شهری به سرمایه‌گذاری نیاز دارد و میزان اثربخشی آنها به میزان منابع مالی در دسترس بستگی دارد. سرمایه از منابع گوناگون با امکانات و محدودیت‌های خاص خود قابل کسب است لذا شناخت منابع مالی قابل استفاده اهمیت فراوانی دارد؛ و  
- هماهنگی<sup>۱۰</sup> مداخلات در فضای شهری (Carmona et al., 2008, 71).

## ۱۱ مدل‌های مدیریت فضای شهری

بر اساس بررسی سوابق مدیریت فضای شهری در کشورهای مختلف سه مدل مدیریتی برای فضای شهری قابل شناسایی است. استفاده از هر یک از این مدل‌ها به الویت‌ها و قدرت نهادهای درگیر در مدیریت فضای شهری بستگی دارد.

- مدل دولت محور: در این مدل وظیفه اصلی مدیریت فضای شهری با دولت یا شهرداری بوده و روش غالب در اکثر کشورها است. این مدل بر سازمان‌های عمومی در برنامه‌ریزی و ارائه خدمات با حداقل استفاده از امکانات بخش خصوصی تکیه دارد.

- مدل بازار محور: این مدل بر اساس انتقال مسئولیت‌های فضاهای شهری به بخش خصوصی توسعه یافته است. این مدل با انتقال حقوق و تعهدات برای مدیریت و در بعضی موارد اختیار تعریف اهداف مدیریت درگیر می‌شود. منطبق موجود در این مدل بر پایه شراکت‌های عمومی و خصوصی است. ویژگی‌های کلیدی این مدل عبارت است از: افزایش بودجه عمومی با تحریک منابع خصوصی، استفاده از مهارت‌ها و تخصص‌هایی که در بخش عمومی وجود ندارد، تأمین خدمات بیشتر از آن چیزی که معمولاً بخش عمومی قادر به تهیه آن است، ایجاد راهبردهای مدیریتی مسئول‌تر و مشتری‌مدارتر برای فعالیت‌های فضای شهری.

- مدل مردم محور: این مدل کمترین رشد و کاربرد را داشته و تفاوت اساسی آن با مدل بازار محور در این است که سازمان‌های درگیر الزاماً بر اساس اصول بازار برای کسب سود و رقابت انتخاب نمی‌شوند. دغدغه بیشتر آنها برای کیفیت فضای شهری و خدمات اولیه آن است. این سازمان‌ها نه به ساختار دولتی و نه به منفعت طلبی بازار تعلق دارند. آنها اهداف خود را با پیوندهای رسمی و غیر رسمی با سایر سازمان‌های مشابه و با بخش خصوصی و عمومی دنبال می‌کنند (Carmona et al., 2008, 71-77).

با توجه به زمینه‌ای که تغییرات انتقال از حکومت شهری به حکمروایی شهری در آن رخ داده است باید گفت که مدیریت فضای شهری در برابر تأثیر تغییرات گسترده حکمروایی شهری مقاوم نبوده است. تغییرات در

زمینه‌های فرهنگی سیاسی در حکمروایی شهری، تغییرات در رابطه میان حکومت محلی و حکومت مرکزی، جامعه و حکومت، اقتصاد و حکومت؛ شیوه کنترل و اعمال قدرت حکومت‌ها را در شهرها به چالش کشیده است. لذا روندهای اخیر در مدیریت فضاهای شهری بخشی از فرایندی هستند که در آن حکومت شهری با حکمروایی شهری جایگزین می‌شود (Kooiman, 2003, 4)، آن چنان که هیچ یک از بازیگران راه حل کاملی برای مشکلات فضای شهری در دست ندارد (Hajer & Wagenaar, 2003, 7). بنابراین تغییر در مدیریت فضای شهری بازتابی است از تغییرات گسترده میان حکومت به‌ویژه حکومت محلی و جامعه می‌باشد که بروز آشکاری در مدیریت بسیاری از خدمات عمومی داشته است (Goss, 2001, 24).

در شرایط ایران بستر برای اجرای اصول حکمروایی خوب چه از طرف دولت و چه از طرف مردم وجود ندارد به طوری که تعامل میان دولت، مردم و بخش‌های خصوصی صورت گیرد. در ایران به لحاظ اینکه تا گذشته‌ای نزدیک بار عظیم مدیریت شهری کاملاً بر دوش دولت بوده است باعث شده واگذاری اختیارها به بخش خصوصی این ترس را ایجاد می‌کند که مدیریت‌های محلی به صورت نهادهای خودسر در آید که این امر باعث بروز برخی مشکلات در کشور ما شده است (اسماعیل زاده و صرافی، ۱۳۸۵، ۹). لذا مدل رایج در شهرهای کشور همچنان مدل دولت محور می‌باشد اما با توجه به هدف سرمایه‌گذاری گرای و بازاریابی در مدیریت شهری مدل بازار محور مطلوب‌ترین مدل برای جذب سرمایه بخش خصوصی به سمت فضای شهری است که باید در قالب همکاری بخش خصوصی یا بازار و شهرداری انجام گردد.

## ۱۲ شراکت‌های عمومی خصوصی

همان‌طور که از بررسی ادبیات موجود نتیجه می‌شود سرمایه‌گذاری گرای عبارت است از فرایند ایجاد ارزش برای شهروندان با کنارهم آوردن منابع بخش عمومی و بخش خصوصی برای کشف فرصت‌های اجتماعی (Morris & Jones, 1999, 71). لذا مدیریت سرمایه‌ای شهر با تغییر اساسی از مدیریت سنتی به سمت ارتباط با اقتصاد بخش خصوصی درگیر می‌شود و در این مسیر باید نشان دهد که برای همکاری با بخش خصوصی اراده قوی دارد. در این راستا شراکت‌های عمومی خصوصی اکنون به یک چارچوب سازمانی غالب برای برنامه‌ریزی و اجرای راهبردهای شهری تبدیل شده است. این تغییر بر اساس شناخت این واقعیت است که در مواجهه با رقابت جهانی شدید میان شهرها برای رشد اقتصادی، شراکت میان بخش‌های خصوصی و عمومی پایه راهبردی برای رقابت تهیه می‌کند (OECD, 2007, 22).

شراکت عمومی و خصوصی به‌طور کلی عبارت است از همکاری میان

و پیچیده بودن امور اداری، اجرایی و نظارتی و همچنین عدم وجود پروژه‌های کاملاً تعریف شده عنوان کرده‌اند (شرکت عمران و مسکن سازان ثامن، ۱۳۸۴). با این همه از تجربیات این گونه شرکات‌ها در داخل کشور می‌توان به مشارکت دولت و بخش خصوصی در احداث آزادراه‌ها اشاره کرد که سرمایه‌گذار به عنوان تأمین کننده مالی پروژه در ریسک آن سهیم است (قاسمی، ۱۳۸۷).

## ۱ جذب سرمایه و مدیریت فضای شهری

هنگامی که شهرها برای جذب سرمایه در حال رقابت می‌باشند آنها مجبور هستند بسته‌های تشویقی برای جذب سرمایه ارائه کنند (Jones, 2006, 4). این مشوق‌ها برای ترغیب سرمایه‌گذاران جهت توجه بیشتر به کیفیت فضای شهری در ابتدای شرکات لازم است (Rowley, 1998). باید دقت نمود در شرکات بخش عمومی با بازار و جذب سرمایه جهت ارتقاء کیفیت فضای شهری بخش خصوصی به دنبال مواردی است که سودآور باشد اما بخش عمومی باید با ایجاد مشوق‌هایی بخش خصوصی را به مشارکت در اموری با سود کمتر ترغیب کند (Lang, 2005, 19).

لذا باید مشوق‌هایی را تدوین کرد که توسعه را در جهت خاصی هدایت کرده و تسهیلاتی را که خواست عموم است اما برای سرمایه‌گذار سودآوری لازم را ندارد، ارائه داد (Ibid, 53).

با توجه به رویکرد سرمایه‌گذاری‌گرایی ایجاد و مدیریت فضای شهری به سرعت در حال خصوصی شدن است لذا شهرداری‌ها جهت تعامل با سرمایه‌گذاران در قالب ارائه مشوق‌هایی به بخش خصوصی که معمولاً در شکل تراکم تشویقی و تغییر در ضوابط کاربری‌ها است، ایجاد و مدیریت فضای عمومی را به بخش خصوصی واگذار می‌کنند. نمونه دیگر این مشوق‌ها که در امریکا معمول است، تعیین محدوده‌هایی از شهر است که با ضوابط شهرسازی آسان‌تر در اختیار بخش خصوصی قرار می‌گیرد و به عوض آن مدیریت فضای شهری از سوی بخش خصوصی انجام می‌شود. طرفداران این رویکرد می‌گویند که کارایی بخش خصوصی در ارائه و توزیع کالاهای عمومی مهم‌تر از هرگونه اثر منفی احتمالی بر جامعه ناشی از واگذاری مدیریت فضای شهری به بخش خصوصی است (Schmidt & Németh, 2010). بنابراین خیلی از اقدامات مقامات محلی برای حل مشکلات فضای شهری با ارائه مشوق‌ها و انتقال بعضی از مسئولیت‌ها به بخش خصوصی انجام شده‌است، البته دامنه این انتقال متنوع است. به‌طور مثال در بعضی از توسعه‌های تجاری عمده که مالکان دارای علاقه و منفعت بلندمدت در مورد کیفیت فضای شهری هستند، فضاهای شهری در مالکیت و مدیریت بخش خصوصی باقی مانده‌اند که اغلب با حمایت شهرداری

بخش عمومی و خصوصی در ارائه خدمات عمومی. هدف اصلی آن برآوردن آن بخش از خدمات عمومی است که بدون همکاری با بخش خصوصی قابل حصول نیست. در قالب شرکات عمومی خصوصی بخش خصوصی بیشتر در فرایند برنامه‌ریزی وارد می‌شود و این اغلب عاملی است برای اینکه بخش خصوصی پیشگام و مجری برنامه‌ها باشد. چهار گروه بازیگر در فرایند شرکات‌های عمومی و خصوصی دخیل هستند که عبارتند از: دولت، سازمان‌های مردم‌نهاد، سازمان‌های محلی و بخش خصوصی. دسته‌بندی انواع شرکات‌ها بستگی به نوع خدمات، ماهیت شرکات و اهداف آن دارد. در قالب این شرکات‌ها بخش عمومی خواهد توانست که مالکیت و مدیریت خدمات را به صورت جزئی نگه دارد و ارائه خدمات را به بخش خصوصی واگذار کند بدون آنکه از مسئولیت و پاسخگویی خود به مردم بکاهد و در عین حال بتواند نیاز اقشار مختلف مردم را به صورت متعادل برطرف کند. بخش خصوصی در مورد عرضه و تقاضا دارای توجه بیشتری به سازوکار بازار است و همچنین دارای تحرک بهتر در بازار است اما در شرکات در ارائه خدمات و کالاهایی که منفعت مالی نداشته باشد وارد نمی‌شود. گزینه مطلوب در مواجهه با این چالش ارتقاء نقش هم بخش عمومی و هم بخش خصوصی در مالکیت، تولید و توزیع کالاها و خدمات عمومی است (Ngowi, 2005, 4). به عبارت دیگر شرکات در مواردی که فاقد بهره و سودمطلوب است به پیش نیازهای مشخصی در قالب مشوق‌های مختلف نیاز دارد. شرکات‌های موفق برای نظم بخشی جزئیات همکاری میان شرکا و حمایت از منافع شرکای کم بهره نیاز به نقش واسطه‌ای قوی از دولت یا شهرداری دارند (Mirafitab, 2004). از این رو شرکات‌های عمومی و خصوصی مهم‌ترین ابزار برای تحقق رویکرد سرمایه‌گذاری‌گرایی در شهر و جذب سرمایه‌است. از جمله این موارد می‌توان به شهر سؤال اشاره کرد که اصلاحات تمرکززدایی و حرکت به سمت حکمروایی شهری باعث شد تا برنامه‌های گسترده‌ای برای توسعه شهری صورت گیرد و نتیجه آن انجام ۱۱۴ پروژه با شرکات‌های عمومی خصوصی بوده‌است (OECD, 2007, 108). در زمینه طراحی و مدیریت فضای شهری شرکات‌های عمومی خصوصی می‌توانند به عنوان پیوند دورگه میان وظایف عمومی و سرمایه خصوصی در نظر گرفته شوند که طی آن هزینه ایجاد و مدیریت فضای شهری میان بخش عمومی و خصوصی تقسیم می‌شود البته این تقسیم کار بر اساس شایستگی و توانایی هر بخش انجام می‌شود مانند تأمین کمبود سرمایه در بخش عمومی از سوی بخش خصوصی (Rembeza, 2008).

(Pancewicz, 2010). در ایران از این روش استفاده چندانی به عمل نیامده‌است. کارشناسان دلیل عدم استفاده درست از آن را عدم وجود قوانین و مقررات شفاف

همراه‌است. حمایت بخش خصوصی در مبلمان شهری، منظرسازی، بازرسی خیابان، امنیت فضای عمومی راه دیگری است در مشارکت بخش خصوصی در مدیریت فضای شهری (Carmona & Magalhães, 2006). به طور کلی ارائه مشوق‌ها بر قابلیت بخش خصوصی در حل مشکلات تأکید می‌کند و از پول بخش عمومی برای تحریک بازارهای ضعیف برای آزاد کردن مقدار بیشتری از سرمایه بخش خصوصی استفاده می‌کند. از جمله دیگر مشوق‌ها یارانه دادن مؤثر به صورت مستقیم یا غیر مستقیم به بخش خصوصی است که اگر این حمایت اعمال نشود بخش خصوصی نیز روبه جلو حرکت نمی‌کند. این رویکرد همچنین شامل: کاهش مالیات، ایجاد زیرساخت‌ها و آماده‌سازی زمین به‌وسیله بخش عمومی جهت کاهش هزینه‌های تملک برای توسعه‌های بخش خصوصی است (OECD, 2007, 20). از طرف دیگر مسئولان شهری نیز در قبال ارائه مشوق‌ها انتظاراتی از سرمایه‌گذاران دارند. این انتظارات با توجه به نیازها و اهداف هر محدوده از شهر متفاوت بوده اما در مجموع توقعات مدیران در جهت ارتقاء کیفیت فضای شهری و جلب رضایت عموم مردم است. موارد مورد نظر از جنبه توقعات مسئولان از سرمایه‌گذاران در قبال دریافت مشوق‌ها شامل ارتقاء کیفیت محیطی، حمایت از خدمات بخش عمومی، ایجاد اشتغال، مرمت شهری، جذب منابع بخش خصوصی و از لحاظ اجتماعی ایجاد سرزندگی است (Woolley, 2003, 161-162; Carmona et al, 2008, 52).

**نمونه موردی (نظام مدیریت شهری مشهد)**

شهر مشهد دومین کلان‌شهر ایران است که به‌واسطه جذابیت‌های

زیارتی و سیاحتی خود دارای معروفیتی فراملی می‌باشد. حضور انبوه گردشگران و زوار در مشهد باعث توجه ویژه سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی به این شهر شده و سالانه مبالغ هنگفتی در بخش‌های گردشگری و تجاری شهر هزینه می‌شود. از این رو اخیراً نهادهای مدیریتی شهر در رقابت با سایر شهرها، تلاشی را برای جذب این سرمایه در مسیر تأمین خدمات عمومی فضاهای شهری آغاز نموده‌اند. این بخش از پژوهش از روش پیمایشی و با تکمیل پرسش‌نامه از مدیران شهری انجام شده‌است. جامعه مدیران شهری آن بخش از مدیران را شامل می‌شود که دارای ارتباط مستقیم با موضوع جذب سرمایه بوده‌اند و شامل شهرداران مناطق ۱۳ گانه مشهد، مدیران امور مشارکت‌های کلان اقتصادی شهرداری مشهد، مدیران نهاد طرح تفصیلی مشهد و مدیران معاونت شهرسازی و معماری شهرداری می‌باشند. با توجه به یافته‌های مبانی نظری پرسش‌نامه‌ای تنظیم شد که شامل مشوق‌های مطلوب از نظر سرمایه‌گذاران و اقدامات مورد انتظار از سوی مدیران که باید سرمایه‌گذاران در قبال دریافت مشوق‌ها در فضای شهری انجام دهند؛ می‌باشد. این سؤالات بر اساس مبانی نظری و همچنین مصاحبه‌های پیش‌آزمون که با سرمایه‌گذاران و مدیران انجام گردید، تدوین شده‌است.

با توجه به تعدد سرمایه‌گذاران مجتمع‌های تجاری کلان در مشهد و منفعت آنها در ارتقاء کیفیت فضای شهری از مدیران در خصوص نحوه همکاری با سرمایه‌گذاران مجتمع‌های تجاری در ارتقاء کیفیت فضای شهری در قالب طیفی پنج‌قسمتی از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق نسبت به موارد فوق اخذ شد. (جداول ۱ و ۲)

جدول ۱. میانگین رتبه توقعات مدیران از سرمایه‌گذاران

میانگین امتیازات	توقعات مدیران از سرمایه‌گذاران	رتبه
۳/۶۷	تأمین پارکینگ عمومی	۱
۲/۸۹	تأمین امکانات رفاهی در فضای شهری	۲
۳/۵۶	ارتقاء فضای سبز، نورپردازی و کف‌سازی فضای شهری	۳
۳/۳۴	نظافت فضای شهری	۴
۱/۷۸	مشاوره گرفتن از شهرداری در طراحی مجتمع تجاری	۵
۲/۷۸	تأمین مبلمان شهری مناسب	۶
۳	سرمایه‌گذاری در طراحی شهری بهتر فضای شهری	۷
۱	پرداخت عوارض بیشتر	۸
۲/۱۲	مشارکت در برگزاری مراسم	۹
۰/۸۸	اعطای بخشی از زمین خود به فضای شهری	۱۰

جدول ۲. میانگین رتبه مشوق‌های قابل اعطا به سرمایه‌گذاران

میانگین امتیازات	مشوق‌های قابل اعطا از سوی مدیران به سرمایه‌گذاران	
۲/۵۶	اعطای وام یا سایر تسهیلات مالی	۱
۲/۶۷	تعیین یک فضای شهری مناسب در شهر برای سرمایه‌گذاری با ضوابط راحت‌تر	۲
۳/۴۵	حذف یا تعدیل کاربری‌های ناسازگار با مجتمع تجاری در فضای شهری	۳
۳/۵۶	ایجاد ارتباط و هماهنگی بیشتر با سایر سازمان‌های دولتی برای سهولت ایجاد مجتمع تجاری	۴
۲/۳۴	دادن مشاوره یا دریافت نظرات سرمایه‌گذاران و عمل به آنها	۵
۲/۷۸	اعطای نما و منظر بهتر به مجتمع تجاری با تغییر در ضوابط ساختمانی	۶
۳/۶۷	کاهش عوارض و هزینه صدور پروانه	۷
۳/۵۶	ایجاد امکان تبلیغات سرمایه‌گذار در فضای شهری	۸
۳/۷۸	کوتاه نمودن روند قانونی تصویب طرح مجتمع تجاری	۹
۳	اعطای تراکم بیشتر	۱۰

علائق سرمایه‌گذاران تمام شود و از طرف دیگر این خطر وجود دارد که طرح‌ها و برنامه‌ها آرمانی شوند و دور از توجهات اقتصادی باشند. لذا برای حضور در صحنه رقابت شهری و جذب سرمایه باید بر اساس رویکردی بازار محور توقعات متقابل سرمایه‌گذاران و مدیران شهری در طراحی و برنامه‌ریزی فضای شهری لحاظ گردد. اما در بررسی شرایط محلی ایران و به صورت خاص در کلان‌شهر مشهد مشاهده می‌شود که مشوق‌های ممکن در حوزه مدیران به اقدامات اداری محدود شده و از مشوق‌های مالی و فنی که می‌تواند در جذب سرمایه‌گذاران خرد مؤثر باشد، خبری نیست. نکته جالب اینجا است که در توقعات مدیران علیرغم کمبود منابع مالی، بیشتر اقدامات عمرانی و فنی از سرمایه‌گذاران طلب شده است تا دریافت عوارض بیشتر. لذا مشخص می‌شود که بیشتر همکاری طراحان شهری جهت جذب سرمایه و ارتقاء کیفیت فضای شهری باید در سمت سرمایه‌گذاران برای برآوردن توقعات مدیران شهری باشد به‌جای آنکه در ارتباط با مشوق‌های اداری مدیران حضور پیدا کنند.

#### پی‌نوشت‌ها

1. URBAN GOVERNMENT
2. URBAN GOVERNANCE
3. MANAGERIALISM
4. ENTREPRENEURIALISM
5. MARKETING

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که بهترین مشوق‌ها برای مدیران که بتوانند به سرمایه‌گذاران اعطا نمایند شامل کوتاه کردن روند تصویب طرح مجتمع تجاری، کاهش عوارض و هزینه صدور پروانه و ایجاد ارتباط و هماهنگی با سایر نهادهای دولتی است. مهم‌ترین اقدامات مورد انتظار مدیران از سرمایه‌گذاران نیز شامل تأمین پارکینگ عمومی، ارتقا فضای سبز، نورپردازی، کف‌سازی و نظافت فضای شهری است.

#### نتیجه‌گیری

شهرها در هر سطح اجتماعی و اقتصادی که قرار داشته باشند، رقابت برای جذب سرمایه در مقیاس ملی و فراملی برای آنها امری گریز ناپذیر است. رقابت شهرها برای جذب سرمایه در مقیاس کلان و سلسله تأثیرات آن بر حکمروایی شهری و سرمایه‌گذاری‌گرایی در مدیریت شهری، شراکت مدیران شهری با بخش خصوصی در مقیاس شهر و فضای شهری را به سلاخی مهم در صحنه رقابت جهانی تبدیل کرده است (جدول ۳). اما بخش خصوصی در شراکت‌هایی که منفعت مالی نداشته باشد از جمله کیفیت فضای شهری، وارد نمی‌شود. از این رو شراکت به پیش نیازهای مشخصی در قالب مشوق‌های مختلف نیاز دارد و مدیریت شهری باید در مجموع فعالیت‌های طراحی شهری با ارائه مشوق‌های هدفمند، بستر مناسب برای جذب سرمایه خصوصی را ایجاد می‌نماید. البته این خطر وجود دارد که ارائه مشوق‌ها و توجهات اقتصادی در مدیریت فضای شهری الویت بگیرد و به نفع



جدول ۳. سلسله تأثیرات رقابت شهرها بر جذب سرمایه در فضای شهری

1. جهانی شدن و رقابت شهرها	2. حکمروایی شهری	3. سرمایه گذاری گرای	4. بازاریابی شهر	5. شراکت عمومی - خصوصی	6. تعیین توقعات و اقدامات
سیال شدن سرمایه و رقابت شهرها در جذب سرمایه	همکاری بیشتر با بخش‌های غیر دولتی در تأمین خدمات عمومی	بستر سازی جهت جذب سرمایه از بخش خصوصی - رویکرد بازار محور در مدیریت فضای شهری	اعلان مزیت‌ها و قابلیت‌های اقتصادی شهر و فضاهای شهری به سرمایه گذاران	تدوین سازوکار همکاری با سرمایه‌گذاران در تأمین خدمات عمومی	تعیین توقعات و مشوق‌های مدیران جهت جذب سرمایه در فضای شهری
جهانی	محلی				
مقیاس کلان	مقیاس خرد				
اهداف کلی	راهکارهای اجرایی				
معیارهای ذهنی	اقدامات عینی				

Refocusing Governance. *Planning Theory & Practice*, 7,289-303.

8. Carmona, M., Magalhães, C., & Hammond, L.(2008). *Public Space The management dimension*.New York: Routledge.

9. Erickson, B., & Roberts, M. (1997). Marketing local identity. *Urban Design*, 2,35-59.

10. Goss, S. (2001). *Making Local Governance Work: Networks, Relationships and the Management of Change*. Palgrave :Basingstoke.

11. Hajer, M., Wagenaar, H. (eds) (2003). *Deliberative Policy Analysis: Understanding Governance in the Network Society*. Cambridge: Cambridge University Press.

12. Hall, T., Hubbard, P. (1998). *The Entrepreneurial City: Geographies of Politics of Regime and Representation*. Chichester: Wiley.

13. Hardy, H. (2004). *Public Spaces: Partnership, Collaboration, Reclaiming*. London :place mark award.

14. Healey, P. (2006). Urban Regeneration and the Development Industry. *Regional Studies*, 25,97-108.

15. Helbrecht, I. (1994). *Conflict, consent, cooperation: Comprehensive planning in Germany beyond market and state* In Braun GO (ed.), *Managing and Marketing*

6. URBAN SPACE MANAGEMENT
7. REGULATION
8. MAINTENANCE
9. INVESTMENT
10. COORDINATION
11. PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP

### فهرست مراجع

۱. اسماعیل زاده، حسین؛ و صرافی، مظفر. (۱۳۸۵). جایگاه حکمروایی خوب در برنامه‌ریزی شهری متروی تهران. *مدرس علوم انسانی ویژه نامه جغرافیا*. ۴۸، ۲۸-۱۰.
۲. برک پور، ناصر. (۱۳۸۵). حکمروایی شهری و نظام اداره شهرها در ایران. همایش برنامه‌ریزی و مدیریت شهری. اسفند ۲-۵، ۱۷-۳، ۴۹۳-۳. مشهد: دانشگاه فردوسی.
۳. تقوایی، علی اکبر؛ و تاجدار، رسول. (۱۳۸۸). در آمدی بر حکمروایی خوب شهری در رویکردی تحلیلی. *مدیریت شهری*، ۳۳، ۴۵-۵۸.
۴. شرکت عمران و مسکن سازان ثامن. (۱۳۸۴). گزارش طرح مطالعاتی بررسی راهکارهای تأمین مالی پروژه‌ها. مشهد: پدیدآورنده.
۵. قاسمی، سامان. (۱۳۸۷). روش‌های تأمین مالی و سرمایه‌گذاری خارجی پروژه. *مجموعه مقالات کنفرانس مدیریت پروژه*. اسفند ۱۲-۱۳، ۴۸-۶۰. تهران: گروه پژوهشی آرپانا.
۶. کاشانی جو، خشایار. (۱۳۸۹). بازساخت رویکردهای نظری به فضاهای عمومی شهر. *هویت شهر*. ۶، ۹۵-۱۰۷.

7. Carmona, M. & Magalhães, C. (2006). Innovations in the Management of Public Space: Reshaping and

- of *Urban Development and Urban Life*. Berlin :Dietrich Reimer Verlag.
16. Jones, H. (2006). *Cultural Regeneration & Global Neoliberal Political Economies : Amsterdam - A Case Study*. Bloomington: Indiana University.
17. Knox, P. (2005). Creating Ordinary Places: Slow Cities in a Fast World. *Urban Design*, 10 (1), 1–11.
18. Kooiman, J. (2003). *Governing as Governance*. London: Sage.
19. Kotler ,P., Rein, I., & Haider ,H. D.(1993). *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, Regions and Nations*.New York: Free Press.
20. Lang, J. (2005). *URBAN DESIGN: A Typology of Procedures and Products- Illustrated with over 50 Case Studies*. Sydney: Architectural Press.
21. Madanipour, A. (2006). Roles and challenges of urban design. *Urban design*, 11(2),173-193.
22. Miraftab, F. ( 2004). Public-Private Partnerships.The Trojan Horse of Neoliberal Development?, *Planning Education and Research*,1,89-101.
23. Morris, M. H., & Jones, F. F. (1999). Entrepreneurship in Established Organizations: The Case of the Public Sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1),65-82.
24. Ngowi,P. H. (2005). *Public-Private Partnership (PPPs) in the Management of Municipalities in Tanzania –Issues and Lessons of Experience*. Mzumbe : Mzumbe University, Economics Department.
25. OECD. (2007). *Competitive Cities:A New Entrepreneurial Paradigm in Spatial Development*. Paris: Author.
26. Officer, R. R. (1999). *Privatization of Public Assets*. Melbourne: Melbourne Business School,University of Melbourne.
27. Petrakos,G. ( 2000). *Economy and Space: Towards a re-examination of relationships and policies*. Volos,Dept. of Planning and Regional Development, Univeristy of Thessaly eds.
28. Polidano, C. (2000). Measuring Public Sector Capacity. *World Development*, 28(5) ,805-822.
29. Rembeza,M., & Pancewicz, L. (2010). *Public Private Partnership as an urban regeneration tool for the inner city, large-scale public spaceprojects in Poland*. May18-20 (1208-1210). Vienna: Technical University of Gdansk.
30. Rowley, A. (1998). Private-property decision makers and the quality of urban design. *Urban Design*, 3(2),151-173.
31. Schmidta, S., & Némethb, J.(2010). Space, Place and the City: Emerging Research on Public Space Design and Planning. *Urban Design*, 15(4),453-457.
32. Sellers, J. (2002). *Governing from Below: Urban Regions and the Global Economy*. Cambridge: CambridgeUniversity Press.
33. Tewdwr, M.(1996). *British planning policy in transition*. London :UCL Press.
34. Woolley, H. (2003). *Urban open spaces*. London and New York: Spon Press.