

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۴/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۹/۱۸

## بررسی تأثیر عوامل فردی و ساختاری در تغییر رویکردهای مدیریت شهری در ایران به رویکرد استراتژیک

مهناز حسینی سیاه گلی\*

کارشناسی ارشد، گروه جغرافیا و برنامه ریزی شهری، دانشگاه مازندران، ایران

مصطفی قدمی

دانشیار گروه جغرافیا و برنامه ریزی شهری دانشگاه مازندران

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر عوامل فردی و ساختاری در تغییر رویکردهای مدیریت شهری در ایران به رویکرد استراتژیک است که با استفاده از روش پیمایشی سعی گردیده است مؤلفه‌های مهم و تأثیرگذار در این حوزه مورد ارزیابی و واکاوی قرار گیرد. برای گردآوری داده‌های پژوهش از نظرات ۳۱ نفر از کارشناسان مرتبط با موضوع پژوهش استفاده شده است. جهت تحلیل داده‌های پژوهش از تحلیل رگرسیون و آزمون آماری T تک نمونه‌ای در قالب نرم افزار SPSS استفاده شده است. نتایج نشان داد، با توجه به اختلاف میانگین بدست آمده برای شاخص‌های پژوهش تمامی شاخص‌ها از وضعیت مناسبی برای گرایش به رویکرد استراتژیک برخوردار نمی‌باشد. در این میان شاخص‌های نگرشی - دانشی با میزان اختلاف از میانگین پایین‌تر از مبنا نسبت به دیگر شاخص‌ها با میزان ۰/۵۳۲- به مراتب از اولویت بیشتر برخوردار است.

از ابتدای دهه ی ۱۹۸۰ تا کنون مفهوم استراتژی در برنامه ریزی و مدیریت شهری همانند مفهوم کیفیت و فرایند در مهندسی مجدداً گسترش و بهبود یافته است. امروزه رویکرد استراتژیک مهارتی است که در کانون برنامه ریزی، مدیریت، آینده نگری و نظام بخشی سازمان قرار می‌گیرد، و موفقیت سازمان را موجب می‌گردد. این تئوری در برنامه ریزی و مدیریت شهری بر پایه‌ی مفهوم سودمندی استوار است. انتخاب یک گزینه تصمیم‌گیری در میان گزینه‌های مختلف با توجه به شرایط محیط به‌وسیله‌ی اهداف عینی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

رویکرد استراتژیک در گستره‌ی روابط نا گسستنی برنامه‌ریزی و مدیریت به عنوان عامل پیوند دهنده و بر همکنش عمل می‌کند و در هدایت هر دو مؤثر است. بنابراین مفهوم استراتژیک به‌صورت فرا رشته، گسترده‌تر از خصایل درونی برنامه‌ریزی و مدیریت عمل می‌کند و آن دو را متحول می‌سازد و هدایت می‌کند و پیوند می‌دهد. همچنین در دهه‌ی پایانی قرن بیستم به موازت "انقلاب صنعتی" برنامه ریزی و مدیریت شهری نیز مانند سایر زمینه‌های زندگی، دستخوش تحولات ژرف گردید.

**کلمات کلیدی:** تغییر، موانع فردی، موانع ساختاری، مدیریت شهری، برنامه‌ریزی استراتژیک.

## مقدمه

مدیریت شهری در آینده به طور اعم و در قرن بیست و یکم به طور اخص مواجه با چالش خواهد بود؛ چالشی که خود برآمده از تغییر و تحولات فناورانه، جمعیتی، اقتصادی، سیاسی و بین‌المللی است. امروزه در دنیا پذیرفته شده است که توسعه پایدار شهرها در صورتی تحقق می‌یابد که اهداف مردم سالاری، برابری در خدمات‌رسانی و حفظ محیط زیست با شکل‌گیری مدیریت واحد شهری و تقسیم عادلانه منابع و درآمد شهری توأمان دنبال شود (صالحی، ۱۳۸۱: ۵۱). رشد فراگیر همراه با چالش‌های جدی اجتماعی - کالبدی، اقتصادی و فرهنگی و زیست محیطی شهرها سال‌هاست که اجماع فکری کارشناسان‌ای برای چاره‌اندیشی حل مسائل شهرنشینی و کارآمدی مدیریت شهری به کار گرفته شده است. به عبارتی رهیافت‌ها و روش‌های برون رفت از ناپایداری شهرنشینی، بر ظرفیت‌سازی و توانمند بودن مدیریت شهری تأکید کرده است (ترابی، ۱۳۸۳: ۵).

یکی از اشکالات مهم این مشکلات عدم هماهنگی طرح‌های شهری با یکدیگر و محدود شدن دامنه دید آنها از نظر زمانی و مسئله‌شناسی شهری است. این مسائل و تلاش‌های برنامه‌ریزان شهری در طول دهه‌های اخیر برای همراه شدن برنامه‌های شهری با تغییرات روزافزون شهری به ظهور الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک شهری منجر شد، که برنامه‌های استراتژی توسعه شهری<sup>۱</sup> در این زمره قرار می‌گیرد (کاستیک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۱۱). استراتژی توسعه شهری ابزاری برای رشد متعادل در شهرها و مناطق اطراف آنها است، و بهترین گزینه را برای آینده شهر در نظر می‌گیرد (ائتلاف شهرها<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶: ۲۱). این برنامه با تأکید بر مشارکت دایمی مردم و ترسیم چشم‌انداز برای شهر، از دیگر انواع الگوهای گذشته برنامه‌ریزی شهری متفاوت می‌نماید. فراوانی مشکلات شهری از یکطرف و شرایط جدید حیات شهری در دنیای در حال جهانی شدن با پیوندهای تنگاتنگ بین

شرایط و مقتضیات شهرها با یکدیگر، تغییر رویکرد در برنامه‌ریزی شهری را اجتناب ناپذیر می‌سازد (مرکز مطالعات توسعه شهری<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰: ۵۶).

با توجه به ضرورت‌ها و مسائل یاد شده در کشور ما نیز، هم در بعد طرح‌ریزی توسعه شهری و هم در بعد مدیریتی، نیاز به تغییرات جدی در راستای پذیرش تحول به سمت رویکردهای انعطاف‌مند، مشارکتی و استراتژیک وجود دارد. با توجه به رویکرد از بالا به پایین، فرآیند بسته سیاست‌گذاری و تصمیم‌سازی و عدم تصمیم‌گیری توسط نهادهای مستقیم مدیریتی در فرآیند تحولات و توسعه شهری، وجود چشم اندازهای بلند مدت مبتنی بر پیش‌بینی برای طرح‌های توسعه شهری و حالت انحصارگرایی برنامه‌ریزی و مدیریت که هرگونه مشارکت محلی در پایین‌ترین سطح را نیز در خود ندارد، باعث گردیده است تا ضرورت تغییرات رویه‌ای و عملکردی و نگرشی را در راستای گرایش به برنامه‌ریزی استراتژیک در کشور ما نیز، بیش از پیش حس گردد. با این وجود، در مطالعه حاضر سعی گردیده شد به بررسی تأثیر عوامل فردی و ساختاری در تغییر رویکردهای مدیریت شهری در ایران به رویکرد استراتژیک پرداخته شود.

پژوهش حاضر ضمن بررسی تأثیر عوامل فردی و ساختاری در تغییر رویکردهای مدیریت شهری در ایران به رویکرد استراتژیک سعی دارد بر ضرورت بکارگیری رویکرد استراتژیک در فرآیند مدیریت شهری در ایران بپردازد. بدین معنی در وهله اول مولفه‌های کلیدی برنامه‌ریزی استراتژیک مشخص شده و سپس نقش این عوامل در تحقق عوامل فردی و ساختاری در تغییر رویکردهای مدیریت شهری به رویکرد استراتژیک مورد ارزیابی و واکاوی قرار گرفته تا از این منظر برنامه ریزان شهری بتوانند با اجتناب از نگرش‌های سنتی برنامه ریزی شهری رویکرد جدید را فضاهای شهری بکار گیرند.

## مبانی نظری

از سال ۱۳۴۵ اولین طرح‌های جامع شهری در ایران شکل می‌گیرند و این خود نشان می‌دهد که شهر به‌عنوان عنصری

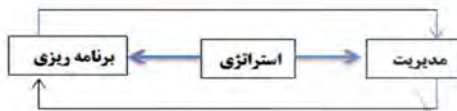
<sup>1</sup> city development strategy

<sup>2</sup> - Kostic

<sup>3</sup> - Cities Alliance

<sup>4</sup> - Center for urban Development studies

بزرگ در این زمینه پدید آورد. اساس این تحول به فرایند تصمیم‌گیری و انتخاب استراتژیک (به عنوان مغز برنامه‌ریزی و مدیریت) باز می‌گردد (سعیدنیا، ۱۳۸۲: ۷). رویکرد استراتژیک در گستره‌ی روابط ناگسستگی برنامه‌ریزی و مدیریت به عنوان عامل پیوند دهنده و برهمکنش عمل می‌کند و در هدایت هر دو مؤثر است. بنابراین مفهوم استراتژیک به صورت فرا رشته‌ی، گسترده‌تر از خصایل درونی برنامه‌ریزی و مدیریت عمل می‌کند و آن دو را متحول می‌سازد و هدایت می‌کند و پیوند می‌دهد. نمودار ۱ نشان‌دهنده پیوند استراتژی با برنامه‌ریزی و مدیریت است.



شکل (۱): پیوند استراتژی با برنامه‌ریزی و مدیریت  
منبع: سعیدنیا، ۱۳۸۲: ۷

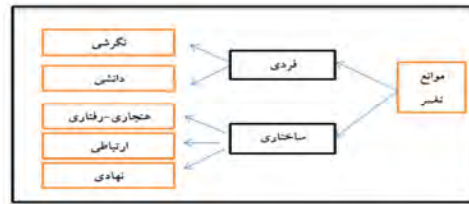
برنامه‌ریزان امروزه اعتقادی به پیش‌بینی‌ها و برنامه‌های بلند مدت سیستمی و از جمله طرح جامع ندارند. در مقابل، برنامه‌های کوتاه مدت محلی اعتبار بیشتری یافته‌اند؛ به صورتی که حتی در زمینه‌ی برنامه‌ریزی استراتژیک گاهی تاکتیک‌ها از استراتژی‌ها فراتر می‌روند. تفاوت عمده طرح‌های استراتژیک با طرح جامع، در قابلیت اجرایی فراوان این طرح‌هاست که در آن‌ها، در هر زمان و بنا به هر ضرورت می‌بایست برای انتخاب گزینه‌های مناسب دیگری آمادگی داشت. این نگرش در عرصه‌های حفظ سلامت محیط، حمل و نقل، ساخت و ساز و سرمایه‌گذاری عمرانی و توسعه‌های بی‌رویه، کارایی بیشتری از خود نشان می‌دهد و فعال‌تر و سازنده‌تر عمل می‌کند. به همین جهت طرح‌های استراتژیک که از دهه‌ی ۱۹۷۰ بسیار مورد توجه شرکت‌های سرمایه‌گذار بخش خصوصی قرار گرفته و به موفقیت‌های بسیاری دست یافته بودند، در دهه ۱۹۸۰ وارد عرصه مدیریت عمومی شدند (برایسون، ۱۳۷۲: ۹۸). از نظر نگارندگان موانع تغییر در مدیریت نظام برنامه‌ریزی شهری به دو قسمت فردی و ساختاری تقسیم شده است:

مستقل مورد توجه قرار گرفته است (حبیبی، ۱۳۸۵: ۲۱۹-۲۱۸). ولی سابقه تهیه طرح‌های توسعه شهری در سطح جهان به انقلاب صنعتی بازمی‌گردد به طوری که بعد از رشد سریع شهرنشینی، طرح‌های توسعه شهری برای حل معضلات و مشکلات شهری و استفاده از زمین برای فعالیت‌های مختلف شهری در قالب برنامه‌ریزی جامع، ابتدا در اوایل قرن بیستم توسط کسانی چون پاتریک قدس و لوئیز مام فورد بنیان نهاده شد و در کشورهای انگلستان و آمریکا جنبه قانونی و رسمی پیدا کرد و سپس از طریق جنبش شهرسازی مدرن (منشور آتن - ۱۹۳۳) به صورتی فراگیر در جهان به کار گرفته شد (تقوایی و موسوی، ۱۳۸۶: ۶۶).

دلایل ناکارآمدی در طرح‌های جامع وجود دارد که باعث منسوخ شدن این طرح شده است. طرح‌های جامع از آنجاکه با افق نگاه بلندمدت تعریف می‌شوند با تنگناهایی مواجه می‌شوند. تغییر در هنجارها و ارزش‌های اجتماعی ناشی از تغییر انسان و جامعه در گذر زمان، از اعتبار و اهمیت طرح‌های جامع و اصولاً برنامه‌ریزی بلندمدت شهری می‌کاهد (امکچی، ۱۳۸۲). ویژگی‌های که باعث شده در ایران طرح استراتژیک جایگزین طرح جامع شود این است که طرح استراتژیک می‌تواند عملکرد سازمان مدیریت شهری را بهبود بخشد. اعضای یک سازمان در لابه‌لای کارهای وظیفه‌ای ثابت و چالش‌های روزانه سردرگم می‌شود و ممکن است که جهت اهداف سازمان را گم کنند و بینش خود را نسبت به آن از دست بدهند. همچنین برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند، نه تنها درک اعضا از اهداف را بیشتر کند بلکه تفکر آینده‌گرا را برمبنای درک مشترکی از رسالت سازمان تحریک و ایجاد کند (Http://eric-web.tc. Columbia.edu, 2002).

برنامه‌ریزی و مدیریت به طور بنیادی به یکدیگر مرتبط‌اند و لازم و ملزوم همدیگر محسوب می‌شوند. نگرش و روش استراتژیک از دهه‌ی ۶۰ به این سو، و به‌ویژه در دهه‌ی ۱۹۸۰ میلادی، وارد عرصه‌ی مدیریت و برنامه‌ریزی گردید و تحولی

<sup>۱</sup> - Http://eric-web.tc. Columbia



شکل (۲): موانع تغییر در مدیریت شهری

ماخذ: یافته‌های پژوهش ۱۳۹۴

**موانع ارتباطی:** داشتن رویکرد آمرانه در ارتباطات، عدم پذیرش تعامل و پرسش پاسخ با جامعه شهروندی و خصوصی، عدم ارائه اطلاعات و شفافیت در تصمیمات با جامعه شهروندی، داشتن رویکرد تسلط محوری در انتخاب و گفتگو با افراد و مؤسسات، رویکرد محافظه کارانه در مسولیت پذیری و ارتباط با اقدار جامعه از موانع عمده در تغییر ارتباطات سازمان مدیریت شهری با بطن جامعه شهری است (UNDP, 2006, 22).

**موانع نهادی:** وجود قوانین و مقررات گسترده از جمله موانع نهادی بر سر راه تغییر است. مطالعات موردی انجام شده توسط برگبرنت و آپلبرگر<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) نشان می‌دهد که این سیستم‌های سازمانی (یعنی مقررات دولتی، سیستم تدارکات و استانداردهای رسمی آغاز شده در صنعت) بر درجه اطلاعات پردازش شده و مدیریت مورد نیاز برای تغییر در فرآیند ساخت و ساز تأثیر می‌گذارد. روش خرید سنتی بر اساس مناقصه رقابتی به منزله یک مانع سازمانی است، چرا که آن تعهد و انعطاف را کاهش می‌دهد. (بالسیس و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). استفاده از قراردادهای استاندارد رسمی می‌تواند مانع انعطاف‌پذیری و تغییر شود. حضور یک قرارداد استاندارد ممکن است مانع همکاری بین بازیگران مختلف شود (ون استروم و اریکسون، ۲۰۱۰).

مطالعات متعددی در راستای ارزیابی ناکارایی‌های برنامه‌ریزی و طرح‌ریزی توسعه شهری در رویکرد جامع و متمرکز و همچنین موانع فردی و ساختاری به انجام رسیده است که از جمله می‌توان به غمامی، ۱۳۷۱؛ اطهاری، ۱۳۷۵، سعیدنیا، ۱۳۷۹، مهدیزاده، ۱۳۸۲، پوراحمد و همکاران، ۱۳۸۵، حسین زاده دلیر و همکاران، ۱۳۸۷، احمدی و زمان‌آبادی، ۱۳۸۹، حاتمی‌نژاد و فرجی‌ملایی، ۱۳۹۰، رهنما و همکاران، ۱۳۹۱، رحمانی و همکاران، ۱۳۹۱ و فیروزی و همکاران، ۱۳۹۵ اشاره کرد که در آنها ضمن تشریح نارسایی‌های موجود در فرآیند طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی شهری کشور که عمدتاً متوجه

که با توجه به شکل بالا به تشریح هر کدام از موانع می‌پردازیم:

**موانع نگرشی:** در عرصه مدیریتی به فرایند مدیریت در شهرها می‌توان متوجه شد که در بسیاری از کشورهای در حال توسعه مانع عمده بر سر راه تحقق مدیریت مشارکتی، جامعه محور و انعطاف‌مند ضعف نگرش یا مانع نگرشی می‌باشد. این مانع عمدتاً در باور به حل و فصل مسائل و چالش‌ها در نهادهای بالادست، کم‌تجربگی و عدم آشنایی با فرایند مشارکت و اعتماد به نهادهای پایین‌دست، عدم اعتماد و مشارکت متقابل بین نهادهای خصوصی و مردمی با نهادهای مدیریتی و مهم‌تر از همه باور به فرایند تمرکز محوری در برنامه‌ریزی و تدوین سیاست‌گذاری‌هاست (رفعیان و حسینی، ۱۳۹۰). بنابراین باور و فرهنگ پذیرش تمرکز زادی و فرهنگ مشارکت‌مندی خود می‌تواند راهگشای بسیاری از مشکلات موجود در عرصه مدیریت و برنامه‌ریزی در شهرهای جهان سوم باشد (سازمان ملل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).

**موانع هنجاری- رفتاری:** بعد هنجاری- رفتاری یکی از موانع اصلی مدیریت شهری در شکل متمرکز ان در شهرهای جهان سوم می‌باشد که پذیرش هر گونه تغییر و تحول و مشارکت‌پذیری را خلاف ایده‌های دولتی و جمع‌گرایانه و بسته خود می‌داند. رفتار مستبدانه، عدم درک جایگاه حقیقی جامعه مدنی در تصمیمات، عدم قانونمداری به عنوان یک رفتار برجسته در تغییر رهیافت متمرکز به پویا و انعطاف‌مند از موانع اصلی رهیافت رفتاری در پذیرش مشارکت و انعطاف‌پذیری سازمانی و تحول استراتژیک در این نهادها می‌باشد (ربرتس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۹۷۴).

<sup>3</sup> Borgbrant & Apleberger

<sup>4</sup> Bayliss

<sup>1</sup> - UN

<sup>2</sup> - Roberts.s.m,wright.s.o.neill.p

کوههای زاگرس و حوضه آبریز اروندرود از جنوب به خلیج فارس و دریای عمان محدود است.

از مهم‌ترین عوامل افزایش میزان شهرنشینی در ایران تبدیل نقاط روستایی به نقاط شهری است. در سال ۱۳۳۵ (۳۱.۴ درصد شهرنشینی) در مجموع در کشور، ۱۹۹ نقطه شهری وجود داشته است که در سال‌های ۱۳۴۵، ۱۳۵۵، ۱۳۶۵، ۱۳۷۵ و ۱۳۸۵ به ترتیب به ۲۷۲، ۳۷۳، ۴۹۶، ۶۱۲ و ۱۰۱۶ نقطه شهری افزایش یافته است. افزایش تعداد شهرها تا سال ۱۳۷۵ روندی ملایم داشته است و به یکباره در سال ۱۳۸۵ به شدت افزایش می‌یابد (۶۶ درصد افزایش از سال ۱۳۷۵ تا ۱۳۸۵). از دلایل مهم افزایش سریع میزان شهرنشینی در سال ۱۳۸۵ افزایش تعداد شهرهای کشور است. بر اساس سالنامه آماری ایران در سال ۱۳۹۰ به ۷۱/۴ درصد رسیده است (مرکز آمار ایران، ۱۳۹۰). از این رو باید با سناریوسازی‌های مطلوب برای برون رفت از مشکلات پیش روی شهرنشینی در ایران اندیشید تا شهروندان در فضای متلاطم شهری به آسایش نسبی برسند.

ناکارآمدی در عرصه هدف شناسی، روش شناسی و ضعف در ساختارهای نظری طرح‌های جامع می‌گردد بر چالش‌ها و ضعف‌های کشور در پذیرش رویکرد استراتژیک به عنوان رویکرد متعالی و مشارکت مند در فرایند برنامه‌ریزی و مدیریت شهری کشور اشاره کرده‌اند. این مطالعات لزوم دستیابی و پذیرش رویکرد استراتژیک در فرایند برنامه‌ریزی شهری کشور را لزوم پذیرش تغییرات و اصلاح در نظام برنامه‌ریزی شهری متمرکز کشور دانسته‌اند.

### محدوده مورد مطالعه:

کشور ایران با وسعتی معادل ۱۹۵، ۶۴۸، ۱ کیلومتر متر مربع، شانزدهمین کشور بزرگ جهان است. ایران در نیمکره شمالی، نیمکره شرقی در قاره آسیا و در قسمت غربی فلات ایران واقع شده و جزو کشورهای خاورمیانه است. از دید طبیعی ایران از شمال به بیابان خوارزم دریای خزر و رود کورا از مشرق به حوضه آمودریا (جیحون) و کوههای غربی دره سند و دامنه‌های کوه‌های غربی پامیر از مغرب به دامنه‌های غربی



شکل (۳): موقعیت محدوده مورد مطالعه - ایران

دستیابی به اهداف تحقیق، مراجعه به منابع کتابخانه‌ای و بانک اطلاعاتی، اطلاعات مورد نظر فیش‌برداری و جمع‌آوری شد. برای مطالعات پس از طرح سؤالات و تنظیم پرسشنامه، این

### روش پژوهش

در این نوشتار ابتدا مطالعات مقدماتی درباره موضوع تحقیق انجام شد. و سپس پس از انتخاب موضوع تحقیق، جهت

پرسشنامه در مکان موردنظر به وسیله تمامی کارشناسان و متخصصان حوزه برنامه ریزی شهری تکمیل شد، و سپس داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزار اس پی اس تجزیه و تحلیل شد. آلفای کرونباخ جهت سنجش پایایی برای شاخص‌ها و متغیرهای ۰/۸۶۹ بدست آمد، جامعه آماری پژوهش حاضر بر اساس کارشناسان و متخصصان حوزه برنامه ریزی شهری می‌باشد. که نمونه آماری پژوهش از طریق روش گلوله برفی انتخاب شد و به ۳۱ نفر رسید، که شامل متخصصان و کارشناسان شرکت مهندسان مشاور معماری و شهرسازی، اساتید دانشگاه و دانشجویان دکتری بود. و همچنین برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و ارزیابی نظرات کارشناسان پژوهش از

آزمون‌های آماری  $T$  و آزمون فریدمن در قالب نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. جدول (۱) ضمن معرفی متغیرها، معیارها، داده‌های مورد مطالعه در پژوهش حاضر را نشان می‌دهد. بدین معنی نگارندگان با استفاده از پرسشنامه به گردآوری آمار و اطلاعات لازم در خصوص برنامه‌ریزی استراتژیک از متخصصان حوزه برنامه ریزی شهری استفاده کرده است که نتایج آن در زیر نمایش داده شده است. مبانی نظری موضوع استخراج شده‌اند. مؤلفه‌های اصلی و فرعی دربرگیرنده آن‌ها نیز در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول (۱): موانع اصلی تغییر سازمان‌های شهری

مؤلفه		شاخص‌ها
موانع فردی	نگارشی و دانشی	آمادگی تغییر سازمان‌های مرتبط با مدیریت و برنامه‌ریزی شهری، نسبت به رویکرد استراتژیک، ممانعت نگرش مدیران، مجریان و کارفرمایان نسبت به تغییر رویکرد استراتژیک، پذیرش تغییر از نگرش متمرکز (تمرکزگرا) به نگرش مشارکتی در نظام برنامه‌ریزی شهری کشور، امکان‌پذیری تغییر از نگرش متمرکز به نگرش مشارکتی در نظام برنامه‌ریزی شهری کشور، غالب بودن نگرش کالبدی و قطعی‌نگرانه در مسائل شهری در نظام برنامه‌ریزی شهری کشور، دانش. تصمیم‌گیران کلان برای برنامه‌ریزی استراتژیک
	هنجاری	پاسخگویی نظام فعلی برنامه‌ریزی شهری کشور به مسائل شهری، آمادگی تغییر نظام برنامه‌ریزی شهری کشور به سمت رویکرد استراتژیک، شفافیت و پاسخگویی و کارایی و حس مسئولیت‌پذیری بدنه اجرایی نظام برنامه‌ریزی شهری کشور، شفافیت نظام برنامه‌ریزی شهری کشور در زمینه‌ی لزوم، پذیرش و اثربخشی رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک، تمایل برای تغییر در نظام برنامه‌ریزی شهری کشور
	ارتباطی (روابط)	تحقق هنر مذاکره و مصالحه بین جامعه مدنی و بخش خصوصی با سازمان‌های ذی‌ربط در راستای تدوین راهبردها و سیاست‌ها، ارتباط بین مسئولین مدیریت و برنامه‌ریزی شهری در سیستم برنامه‌ریزی کشور، تسهیل فناوری نوین ارتباطی و اطلاعاتی میان ذینفعان، آمادگی تغییر مردم در سیستم برنامه‌ریزی شهری، بسترسازی توسط نهادهای سیاست‌گذار برای عضویت داوطلبانه‌ی مشارکت‌کنندگان در عرصه برنامه‌ریزی
	نهادی	انعطاف‌پذیری تغییر، سیستم برنامه‌ریزی شهری کشور به لحاظ مجموعه قوانین و مقررات، انعطاف‌پذیری تغییر قوانین با توجه به مجموعه قوانین و مقررات، پیچیدگی تغییر قوانین با توجه به مجموعه قوانین و مقررات، اثربخشی قوانین و مقررات برنامه‌ریزی شهری در گذشته، کارآمد بودن اجرای قوانین و مقررات در کشور

منبع: مطالعات نگارندگان

۱۳۹۴

## یافته‌های پژوهش

### - نتایج آمار توصیفی:

می‌باشند. از نظر سن ۲۴/۸ درصد بین ۲۵ تا ۳۵ سال، ۵۲/۷ درصد ۳۵-۴۵ سال و ۲۲/۵ درصد ۴۵ تا ۵۵ سال می‌باشند. از نظر سابقه کاری ۳۴/۱ کمتر از ده سال و ۶۵/۹ درصد بالای ۱۰ سال می‌باشند.

در میان پرسشنامه‌های که بین متخصصان و کارشناسان توزیع شده، جنسیت ۸۶/۸ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد و ۱۳/۲ درصد زن می‌باشد. از نظر سطح تحصیلات ۱۰۰ درصد دکترا

**- نتایج آمار استنباطی:**

مرحله ابتدا متغیرهای مربوط به ۴ شاخص اصلی پژوهش برحسب میزان میانگین، انحراف از معیار، و انحراف از میانگین به دست آمده مورد تحلیل و ارزیابی قرار گرفته است که در جداول (۳) تا (۷) نشان داده شده است.

جهت ارزیابی میزان اولویت موانع فردی و ساختاری شاخص‌های مربوط به تغییرات نگرشی، رفتاری، ارتباطی و نهادی در راستای گرایش به رویکرد استراتژیک در فرایند مدیریت شهری کشور بر مبنای نظرات ۳۱ نفر از کارشناسان با استفاده از آزمون آماری T به تحلیل پرداخته شده است. در این

جدول (۳): تحلیل میزان اولویت متغیرهای شاخص تغییرات نگرشی - دانشی

رتبه	انحراف از میانگین	انحراف از معیار	میانگین	تعداد	مؤلفه
۴	۰/۱۱۷۴۹	۰/۶۵۴۱۸	۱/۸۰۶۵	۳۱	اقدام در راستای تغییر نظام برنامه ریزی متمرکز به نظام مشارکتی
۳	۰/۱۲۲۱۳	۰/۶۷۹۹۷	۲/۰۶۴۵	۳۱	نگرش مدیران، مجریان و کارفرمایان به برنامه ریزی استراتژیک
۲	۰/۱۷۲۵۱	۰/۹۶۰۵۱	۲/۴۵۱۶	۳۱	پذیرش تغییر از نگرش متمرکز به نگرش مشارکتی
۱	۰/۱۸۰۱۸	۱/۰۰۳۲۲	۲/۸۳۸۷	۳۱	امکان پذیر بودن تغییر از نگرش متمرکز به نگرش مشارکتی
۵	۰/۱۱۸۶۷	۰/۶۶۰۷۳	۱/۶۴۵۲	۳۱	غالب بودن نگرش کالبدی و قطعی نگرانه در مسائل شهری

منبع: محاسبات نگارندگان، ۱۳۹۴

مشارکتی با میزان مقدار ویژه ۲/۴۵ و نگرش مدیران، مجریان و کارفرمایان به برنامه ریزی استراتژیک با میزان مقدار ویژه از اولویت‌های مهم تغییرات نگرشی در راستای دستیابی به رویکرد استراتژیک از دیدگاه کارشناسان می‌باشد. این نتایج اولیه حکایت از بسترسازی شرایط برای تغییر و آشنایی کارگزاران و مشاوران در راستای طرح ریزی برای توسعه شهری بر مبنای رویکرد استراتژیک می‌باشد.

تحلیل میزان مقدار ویژه و پراکنش اولیه نظرات کارشناسان برای ارزیابی میزان اولویت متغیرهای مربوط به مانع فردی شاخص تغییرات نگرشی در راستای دستیابی به برنامه ریزی استراتژیک نشان می‌دهد که متغیرهایی چون امکان پذیری تغییر از رویکرد برنامه ریزی متمرکز به برنامه ریزی استراتژیک در فرایند برنامه ریزی شهری کشور با میزان مقدار ویژه ۲/۸۳ و پذیرش تغییر از نگرش متمرکز به نگرش

جدول (۴): تحلیل میزان اولویت متغیرهای شاخص تغییرات رفتاری - هنجاری

رتبه	انحراف از میانگین	انحراف از معیار	میانگین	تعداد	مؤلفه
۲	۰/۱۴۷۳۵	۰/۸۲۰۴۴	۱/۸۳۸۷	۳۱	پاسخگوبودن نظام فعلی برنامه ریزی شهری به مسائل شهری
۱	۰/۱۳۴۰۴	۰/۷۴۶۳۲	۲/۰۹۶۸	۳۱	آمادگی نظام برنامه ریزی کشور برای تغییر به سمت استراتژیک
۴	۰/۱۴۰۶۱	۰/۷۸۲۸۸	۱/۷۰۹۷	۳۱	شفافیت بدنه اجرایی نظام برنامه ریزی شهری کشور
۳	۰/۱۳۶۸۶	۰/۷۶۲۰۰	۱/۷۷۴۲	۳۱	پاسخگوبودن بدنه اجرایی نظام برنامه ریزی شهری کشور
۳	۰/۱۳۶۸۶	۰/۷۶۲۰۰	۱/۷۷۴۲	۳۱	انعطاف پذیری بدنه اجرایی نظام برنامه ریزی شهری کشور

منبع: محاسبات نگارندگان، ۱۳۹۴

تحلیل میزان اولویت متغیرهای شاخص تغییرات ارتباطی در راستای گرایش به برنامه ریزی استراتژیک در فرایند برنامه ریزی شهری کشور نشان می‌دهد که متغیری چون میزان آمادگی مردم در برابر تغییر در فرایند برنامه ریزی شهری با مقدار ویژه ۲/۸۳ از مهمترین متغیر اولویت دار در فرایند تغییر برای دستیابی به رویکرد استراتژیک در بعد ارتباطی آن می‌باشد.

تحلیل میزان اولویت متغیرهای مربوط به شاخص تغییر رفتاری - هنجاری نشان می‌دهد که از دیدگاه کارشناسان متغیری چون آمادگی نظام برنامه ریزی کشور برای تغییر به سمت استراتژیک با میزان مقدار ویژه ۲/۰۹۶۸ اولویت مهمی در راستای گرایش به برنامه ریزی استراتژیک در جامعه‌ی تغییرات رفتاری و هنجاری آن می‌باشد.



جدول (۵): تحلیل میزان اولویت متغیرهای شاخص تغییرات ارتباطی

رتبه	انحراف از میانگین	انحراف از معیار	میانگین	تعداد	مؤلفه
۴	۰/۱۴۲۳۳	۰/۷۹۲۴۴	۱/۸۰۶۵	۳۱	هنر مصالحه و مذاکره بین جامعه مدنی و بخش خصوصی
۳	۰/۱۲۵۷۷	۰/۷۰۰۲۳	۲/۰۹۶۸	۳۱	ارتباط بین مسئولین مدیریت و برنامه ریزی شهری
۲	۰/۱۴۲۳۳	۰/۷۹۲۴۴	۲/۱۹۳۵	۳۱	تسهیل فناوری نوین ارتباطی و اطلاعاتی میان ذینفعان
۱	۰/۱۵۴۴۸	۰/۸۶۰۱۱	۲/۸۳۸۷	۳۱	آمادگی تغییر در سیستم برنامه ریزی شهری
۴	۰/۱۵۶۷۱	۰/۸۷۲۵۲	۱/۸۰۶۵	۳۱	بستر سازی برای عضویت داوطلبانه ی مشارکت کننده در برنامه ریزی

منبع: محاسبات نگارندگان، ۱۳۹۴

جدول (۶): ارزیابی میزان اولویت متغیرهای شاخص تغییرات نهادی

رتبه	انحراف از میانگین	انحراف از معیار	میانگین	تعداد	مؤلفه
۴	۰/۱۳۸۶۲	۰/۷۷۱۸۲	۲/۰۶۴۵	۳۱	انعطاف پذیر بودن سیستم برنامه ریزی شهری کشور به لحاظ قوانین و..
۴	۰/۱۳۸۶۲	۰/۷۷۱۸۲	۲/۰۶۴۵	۳۱	انعطاف پذیر بودن قوانین و مقررات با تغییر قوانین
۵	۰/۱۱۸۰۸	۰/۶۵۷۴۶	۱/۹۶۷۷	۳۱	پیچیده بودن فرایند تغییر قوانین با توجه به مجموعه قوانین و مقررات
۱	۰/۱۸۸۲۸	۱/۰۴۸۳۰	۳/۰۳۲۳	۳۱	اثر بخش بودن فرایند قوانین و مقررات برنامه ریزی شهری
۲	۰/۱۷۲۷۱	۰/۹۶۱۶۳	۲/۵۱۶۱	۳۱	کارآمد بودن اجرای قوانین و مقررات

منبع: محاسبات نگارندگان، ۱۳۹۴

اهمیت قوانین و نوع سیاست گذاری‌های بکار رفته در فرایند برنامه ریزی شهری را می‌رساند. بعد از تحلیل متغیرها، در این قسمت با توجه به اختلاف از میانگین بدست آمده در مرحله نهایی آزمون T به ارزیابی میزان اولویت ۴ شاخص بکار رفته برای ارزیابی گرایش به رویکرد استراتژیک پرداخته شده است.

تحلیل میزان اولویت متغیرهای مربوط به شاخص تغییرات نهادی در راستای دستیابی به رویکرد استراتژیک در فرایند برنامه ریزی شهری کشور از دیدگاه کارشناسان منتخب پژوهش نشان می‌دهد که متغیری اولویت‌دار در این زمینه اثربخش بودن فرایند قانون گذاری در برنامه ریزی شهری در گذشته‌ی آن با میزان مقدار ویژه ۳/۰۳ می‌باشد که نشان از

جدول (۷): تحلیل نهایی آماره T از میزان اولویت شاخص‌های پژوهش

شاخص‌ها	Test Value = 2.5					
	t	df	سطح معنادار	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
نگرشی - دانشی	-۷/۲۵۳	۳۱	۰/۰۰۵	-۰/۵۳۲	-۰/۸۲۳	-۰/۲۴۰
هنجاری	-۲/۵۷۶	۳۱	۰/۰۰۳	-۰/۳۱۹	-۰/۶۲۰	-۰/۰۱۷۸
ارتباطی	-۲/۶۵۷	۳۱	۰/۰۰۲	-۰/۳۲۲	-۰/۶۲۲	-۰/۰۲۲۴
نهادی	-۲/۲۸۴	۳۱	۰/۰۰۱	-۰/۳۰۱	-۰/۶۰۰	-۰/۰۰۳۵

منبع: محاسبات نگارندگان، ۱۳۹۴

مراتب از اولویت بیشتر برای بستر سازی بهبود شرایط تغییر در آن برای گرایش و دستیابی به رویکرد استراتژیک در فرایند برنامه ریزی شهری کشور از دیدگاه کارشناسان می‌باشند. در حقیقت حس مسئولیت پذیری تغییر رفتار و پذیرش نگاه راهبردی، انعطاف پذیری و کارایی و مشارکت‌مندی از اولویت‌های مهم در راستای تغییر نگرشی - دانشی نظام برنامه ریزی شهری کشور برای گرایش آن به رویکرد استراتژیک

نتایج بدست آمده از تحلیل نهایی آماره T از میزان اولویت شاخص‌های پژوهش نشان می‌دهد که با توجه به اختلاف از میانگین بدست آمده برای شاخص‌های پژوهش تمامی شاخص‌ها از وضعیت مناسبی برای چشم انداز سازی برای گرایش به رویکرد استراتژیک نمی‌باشد در این میان شاخص‌های نگرشی - دانشی با میزان اختلاف از میانگین پایین‌تر از مبنا نسبت به دیگر شاخص‌ها با میزان -۰/۵۳۲ به



متغیر وابسته: در مطالعه حاضر رهیافت استراتژیک می باشد که از طریق ۵ مؤلفه مورد شناسایی و در جدول (۸) آمده است. متغیر مستقل: در مطالعه حاضر ۴ شاخص مورد ارزیابی پژوهش یعنی تغییرات نگرشی- دانشی، تغییرات رفتاری - هنجاری، تغییرات ارتباطی و تغییرات نهادی خواهد بود که با توجه به فرضیه مطرح شده میزان تأثیر هر یک از آنها بر روی رهیافت استراتژیک و دستیابی به آن در فرایند برنامه ریزی شهری کشور بود. برای تحلیل داده‌ها در این بخش همانگونه که گفته شد از مدل رگرسیونی خطی استفاده شد. نتایج تحلیلی این مدل در جدول (۹) جهت مشاهده تأثیر و تبیین واریانس داده‌ها و معناداری این تأثیرات از سوی شاخص‌های چهارگانه به عنوان متغیر مستقل آمده است.

می‌باشد. بنابراین با توجه به فرضیه اول پژوهش. این فرضیه که اولویت برای گرایش به رویکرد استراتژیک تغییر در شاخص رفتاری و هنجاری در نظام برنامه ریزی شهری کشور می‌باشد تأیید می‌شود.

ب- آزمون فرضیه دوم: برای اندازه‌گیری میزان تأثیر شاخص‌های چهارگانه پژوهش بر روی متغیر وابسته یعنی رویکرد استراتژیک از مدل رگرسیونی خطی در قالب بسته آماری Curve Estimate استفاده شده است. جهت انجام تحلیل یاد شده نیاز به دسته بندی داده‌ها در قالب دو متغیر مستقل و متغیر وابسته است که رابطه خطی و تأثیر میان آنها شناسایی گردد.

جدول (۸): مؤلفه‌های تشکیل دهنده متغیر وابسته (رهیافت استراتژیک)

مؤلفه
آمادگی تغییر به رویکرد استراتژیک از سوی سازمان های مرتبط با مدیریت و برنامه ریزی شهری
امکان پذیر بودن تغییر نگرش از رهیافت متمرکز به رهیافت استراتژیک در نظام برنامه ریزی شهری کشور
اعتقاد به رهیافت استراتژیک در سطح سازمان ها از سوی نظام مدیریت و برنامه ریزی شهری کشور
آمادگی لازم تغییر مواضع در نظام برنامه ریزی شهری کشور به سمت رویکرد استراتژیک
تمایل به اصل تغییر در نظام برنامه ریزی شهری کشور

مأخذ: یافته‌های پژوهش ۱۳۹۴

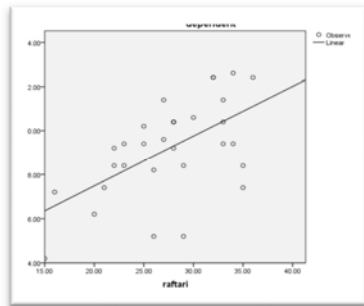
جدول (۹): ارزیابی میزان تأثیر شاخص تغییرات رفتاری - هنجاری بر روی رهیافت استراتژیک

Linear Equation	Model Summary				سطح معنادار
	R Square	F	df1	df2	
هنجاری - رفتاری	۰/۳۳۴	۱۴/۵۲۲	۱	۲۹	۰/۰۰۱

محاسبات: نگارندگان، ۱۳۹۴

می‌باشد. در شکل (۲) نیز ارزیابی رابطه خطی شاخص تغییرات رفتاری با رهیافت استراتژیک آمده است.

با استفاده از معادله خطی در مدل Regression Curve Estimate شاخص تغییرات رفتاری - هنجاری به عنوان متغیر مستقل و رهیافت استراتژیک به عنوان متغیر وابسته وارد مدل گردید با توجه به مربع R بدست آمده که به عنوان ضریب تبیین داده‌ها و مجذور ضریب همبستگی چندگانه می‌باشد نشان می‌دهد که حدود ۰/۳۳۴ تغییرات در رهیافت استراتژیک را شاخص تغییرات رفتاری - هنجاری تبیین می‌کند و این میزان تبیین با توجه به میزان معناداری بدست آمده معنا دار می‌باشد. پس می‌توان نتیجه‌گیری کرد که شاخص تغییرات رفتاری - هنجاری در دستیابی به رویکرد استراتژیک مؤثر



شکل (۱): ارزیابی رابطه خطی شاخص تغییرات رفتاری با رهیافت استراتژیک

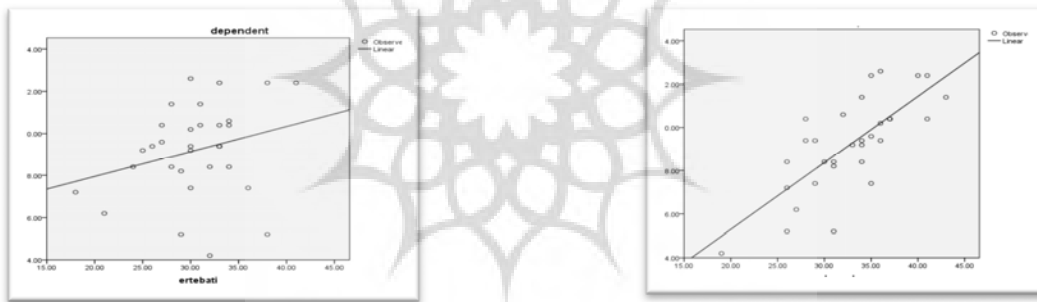
جدول (۱۰): ارزیابی میزان تأثیر شاخص تغییرات نگرشی بر روی رهیافت استراتژیک

Equation Linear	Model Summary				
	R Square	F	df1	df2	Sig.
نگرشی - دانشی	۰/۵۵۷	۳۶/۵۱۶	۱	۲۹	۰/۰۰۰

محاسبات: نگارندگان، ۱۳۹۴

عنوان متغیر وابسته وارد مدل گردید با توجه به مربع  $R$  بدست آمده که به عنوان ضریب تبیین داده‌ها و مجذور ضریب همبستگی چندگانه می‌باشد نشان می‌دهد که حدود  $۰/۰۷۱$  تغییرات در رهیافت استراتژیک را شاخص تغییرات نگرشی تبیین می‌کند که میزان بسیار ناچیزی بوده و این میزان تبیین با توجه به میزان معناداری بدست آمده ( $۰/۱۴۷$ ) معنا دار نمی‌باشد. پس می‌توان نتیجه گرفت که شاخص تغییرات ارتباطی در دستیابی به رویکرد استراتژیک مؤثر نمی‌باشد. در شکل (۳) ارزیابی رابطه خطی شاخص تغییرات ارتباطی با رهیافت استراتژیک نشان داده شده است.

در ادامه شاخص تغییرات نگرشی به عنوان متغیر مستقل و رهیافت استراتژیک به عنوان متغیر وابسته وارد مدل گردید با توجه به مربع  $R$  بدست آمده که به عنوان ضریب تبیین داده‌ها و مجذور ضریب همبستگی چندگانه می‌باشد نشان می‌دهد که حدود  $۰/۵۵۷$  تغییرات در رهیافت استراتژیک را شاخص تغییرات نگرشی تبیین می‌کند و این میزان تبیین با توجه به میزان معناداری بدست آمده معنا دار می‌باشد. جدول (۱۰). پس می‌توان نتیجه‌گیری کرد که شاخص تغییرات نگرشی در دستیابی به رویکرد استراتژیک مؤثر می‌باشد که در شکل (۲) نشان داده شده است.



شکل (۳): ارزیابی رابطه خطی شاخص تغییرات ارتباطی با رهیافت استراتژیک. محاسبات نگارندگان، ۱۳۹۴

شکل (۲): ارزیابی رابطه خطی شاخص تغییرات نگرشی با رهیافت استراتژیک بر اساس جدول (۱۱) در مرحله سوم تحلیل میزان تأثیر شاخص‌های منتخب بر روی رهیافت استراتژیک شاخص تغییرات ارتباطی به عنوان متغیر مستقل و رهیافت استراتژیک به

جدول (۱۱): ارزیابی میزان تأثیر شاخص تغییرات ارتباطی بر روی رهیافت استراتژیک

Equation Linear	Model Summary				
	R Square	F	df1	df2	سطح معنادار
ارتباطی	۰/۰۷۱	۲/۲۱۵	۱	۲۹	۰/۱۴۷

محاسبات: نگارندگان، ۱۳۹۴

جدول (۱۲): ارزیابی میزان تأثیر شاخص تغییرات نهادی بر روی رهیافت استراتژیک

Equation Linear	Model Summary				
	R Square	F	df1	df2	Sig.
نهادی	۰/۰۷۵	۲/۳۳۷	۱	۲۹	۰/۱۳۷

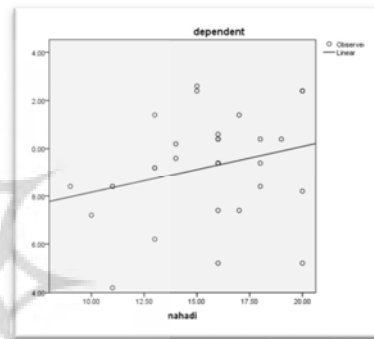
با توجه به نتایج بدست آمده فرضیه سوم پژوهش تأیید نمی‌شود چرا که همه شاخص‌ها دارای ارتباط و همبستگی درونی معناداری نمی‌باشد. چرا که ارتباط و همبستگی درونی بین شاخص تغییرات نگرشی و ارتباطی با سطح معناداری ۰/۰۵۱ معنادار نمی‌باشد. بنابراین فرضیه وجود ارتباط درونی معنادار بین شاخص‌های منتخب پژوهش تأیید نمی‌شود.

سازمان مدیریت شهری ایران برای پذیرش تغییر از سوی سازمان‌ها به آن‌ها تکیه می‌کنند. اگرچه پذیرش معمولاً به کندی صورت می‌گیرد، اغلب بسیار مشکل و گاهی اوقات با شکست مواجه می‌شود. این حالت اغلب در مواردی رخ می‌دهد که تغییر از نظر اجتماعی زیان آور است، برای مثال می‌توان به عواقب بعدی طرح‌های جامع و منسوخ شدن آن‌ها، تغییرات سازمانی در استراتژی‌های مدیریت، هزینه ساختاردهی مجدد اشاره کرد. بنابراین چنانکه نتوان بر چالش‌های تغییر از جمله اطمینان از بهبود عملکرد سازمانی حاصل از تغییر و چالش حفظ اتحاد سازمانی غلبه کرد، تغییر همچنان مساله غیر قابل حل باقی خواهد ماند. همچنین نظام مدیریت شهری ایران با دو مسئله برخورد می‌کند.

#### مسائل فردی:

موانع فردی از مهمترین موانع پیش‌روی مدیریت شهری ایران محسوب می‌شود. که به شاخص نگرشی - دانشی تقسیم می‌شود. این شاخص، امکان توسعه برنامه‌ریزی استراتژیک را فراهم می‌آورد. به همین دلیل اهمیت بسیار بالایی در برنامه‌ریزی شهری کشور دارند. تحلیل و بررسی دقیق این پژوهش حاکی از این بود که مؤلفه‌ی نگرشی و دانشی به بررسی موانع تغییر رویکردهای مدیریت شهری در ایران به رویکرد استراتژیک پرداخته‌است. همچنین این عامل به دلیل تأثیراتی که بر هدف بنیادی "موانع فردی" دارند حائز اهمیت بسیاری هستند. برنامه‌ریزی استراتژیک به دلیل اهمیتی که در نظام مدیریت شهری ایران دارد نیازمند بررسی و شناسایی موانع تغییر این طرح است و در این بین موانع فردی نقش مهمی در این برنامه‌ریزی خواهد داشت.

طبق جدول (۱۲) در مرحله نهایی تحلیل میزان تأثیر شاخص‌های منتخب بر روی رهیافت استراتژیک شاخص تغییرات نهادی به عنوان متغیر مستقل و رهیافت استراتژیک به عنوان متغیر وابسته وارد مدل گردید با توجه به مربع  $R$  بدست آمده که به عنوان ضریب تبیین داده‌ها و مجذور ضریب همبستگی چند گانه می‌باشد نشان می‌دهد که فقط حدود ۰/۰۷۵ تغییرات در رهیافت استراتژیک را شاخص تغییرات نهادی تبیین می‌کند که میزان بسیار ناچیزی بوده و این میزان تبیین با توجه به میزان معناداری بدست آمده (۰/۱۳۷) معنادار نمی‌باشد. پس می‌توان نتیجه گرفت که شاخص تغییرات نهادی به مانند شاخص تغییرات ارتباطی شکل (۴) در دستیابی به رویکرد استراتژیک مؤثر نمی‌باشد.



شکل (۴): ارزیابی رابطه خطی شاخص تغییرات ارتباطی با رهیافت استراتژیک، محاسبات نگارندگان: ۱۳۹۴

با توجه به نتایج بدست آمده در مرحله تحلیل رگرسیونی فرضیه دوم پژوهش مبنی بر تأثیر همه شاخص‌های پژوهش بر روی رهیافت استراتژیک تأیید نمی‌شود چرا که شاخص‌های تغییرات ارتباطی و نهادی در این فرایند تأثیر گذار نمی‌باشند و میزان تأثیر آنها معنی‌دار نمی‌باشد.

ج- آزمون فرضیه سوم: در این مرحله از فرایند تحلیل داده‌ها سعی گردید فرضیه وجود ارتباط درونی بین شاخص‌های ارزیابی رهیافت استراتژیک در نظام مدیریت و برنامه‌ریزی شهری کشور مورد آزمون قرار گیرد. در این مرحله با استفاده از آزمون همبستگی سعی گردید ارتباط درونی ۴ شاخص منتخب مورد شناسایی و تحلیل قرار گیرد جدول (۱۳).

جدول (۱۳): تحلیل از مون همبستگی از ارتباط درونی بین شاخص‌های منتخب پژوهش

		هنجاری - رفتاری	نگرشی - دانشی	ارتباطی	نهادی
هنجاری - رفتاری	Pearson Correlation	۱	۰/۶۶۹	۰/۳۸۷	۰/۶۲۴
	Sig.		۰/۰۰۰	۰/۰۳۲	۰/۰۰۰
	تعداد	۳۱	۳۱	۳۱	۳۱
نگرشی - دانشی	Pearson Correlation	۰/۶۶۹	۱	۰/۳۵۴	۰/۵۳۲
	Sig.	۰/۰۰۰		۰/۰۵۱	۰/۰۰۲
	تعداد	۳۱	۳۱	۳۱	۳۱
ارتباطی	Pearson Correlation	۰/۳۸۷	۰/۳۵۴	۱	۰/۵۲۷
	Sig.	۰/۰۳۲	۰/۰۵۱		۰/۰۰۲
	تعداد	۳۱	۳۱	۳۱	۳۱
نهادی	Pearson Correlation	۰/۶۲۴	۰/۵۳۲	۰/۵۲۷	۱
	Sig.	۰/۰۰۰	۰/۰۰۲	۰/۰۰۲	
	تعداد	۳۱	۳۱	۳۱	۳۱

محاسبات: نگارندگان، ۱۳۹۴

استراتژی در سازمان امور مالیاتی استان گلستان" به برخی از این موانع نیز اشاره کرده‌اند. بنابراین علت اصلی عدم تحقق اهداف طرح‌های توسعه شهری در ایران و عدم اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک به ساختار نظام مدیریت شهری کشور مربوط می‌شود و می‌بایست ساختار نظام مدیریت شهری با رعایت شرایط خاص جامعه ایران به سازمان‌دهی نظام برنامه‌ریزی کشور دست یابد.

#### - جمع‌بندی، نتیجه‌گیری:

ایران نیز همانند اکثر کشورها در حیات خویش با چالش‌ها و موانع در مدیریت شهری از جمله موانع فردی و ساختاری روبرو بوده است و در این میان ظرفیت‌های محدود زیستی برای رشد ناموزون شرایطی ناپایدار بوجود آورده است. بنابراین مدیریت شهری در جهت تعادل‌های مورد نظر با توجه به ظرفیت‌های موجود در اکثر شهرهای ایران بایستی مفهوم پایداری را در جهات مختلف مورد بررسی قرار دهد. یکی از اصلی‌ترین موانع فراروی مدیریت شهری در ایران چندپارگی مدیریت شهری در عرصه سیاست‌گذاری، تصمیم‌سازی، برنامه‌ریزی، هدایت و نظارت است.

در شرایط کنونی مدیریت شهری ایران ضروری است تا توجه بیشتری نسبت به اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک داشت. همچنین تجربیات جهانی و به ویژه تجربیات متعدد و طولانی

با توجه به این که معضل امکان پذیر بودن تغییر از نگرش متمرکز به نگرش مشارکتی در این حوزه از مهم‌ترین چالش‌های پیش روی این حوزه قلمداد می‌گردد می‌توان با شناسایی موانع تغییر در زمینه‌های مختلف، راهکاری برای پایان دادن به این مشکل در نظر گرفت.

#### مسائل ساختاری:

موانع ساختاری نیز از مهمترین موانع پیش‌روی مدیریت شهری ایران برای رویکرد استراتژیک می‌باشد، که به زیر مؤلفه‌های هنجاری - رفتاری، ارتباطی و نهادی تقسیم می‌گردد. که این سه مؤلفه مهمترین موانع ساختاری می‌باشند که تأثیر زیادی بر رویکرد مدیریت شهری به رویکرد استراتژیک دارند، عامل هنجاری- رفتاری که شامل باید‌ها و نباید‌ها در نظام برنامه‌ریزی شهری می‌باشند دارای مؤلفه‌های همچون انعطاف‌پذیری، پاسخگویی، شفافیت، کارایی، حس مسئولیت می‌باشد. که مهمترین مانع این مؤلفه آمادگی نظام برنامه‌ریزی کشور برای تغییر به سمت استراتژیک و همچنین مهمترین مانع مؤلفه ارتباطی آمادگی تغییر در سیستم برنامه‌ریزی شهری و مهمترین مانع مؤلفه نهادی اثربخش بودن فرایند قوانین و مقررات برنامه ریزی شهری می باشد. همان‌طور رحمانی و همکاران ۱۳۹۱ در مقاله‌ی تحت عنوان " بررسی موانع اجرای

گوناگون تحقیق برهم دیده شده باشد. سوم آن که می‌توان مسئله را در سطح کوچک‌تر و با دقت بیشتری بررسی کرد؛ به این ترتیب انواع تصمیمات راهبردی (استراتژیک) را شناسایی و علل شکست هر نوع از این تصمیمات را به صورت مجزا و با دقت بیشتر مورد کاوش قرار داد. نهایتاً می‌توان هر یک از موانع را به ابعاد تشکیل‌دهنده آن‌ها تجزیه کرد و ارتباط این متغیرهای جدید را با نتیجه تصمیمات راهبردی (استراتژیک) سنجید.

### منابع:

۱. اطهاری کمال، ۱۳۷۵، بحران اندیشه در شهرسازی معاصر ایران. فصلنامه معماری و شهرسازی، (شماره ۳۱ و ۳۲). صص ۱۲-۲۱.
۲. امکچی، حمیده (۱۳۸۲)، برنامه ریزی شهری در چالش جهانی، فصلنامه شهرساز، شماره ۱، زمستان.
۳. برایسون، جان. ام (۱۳۷۲)، برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی، ترجمه عباس منوریان، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۴. برک پور، ناصر (۱۳۸۹) مدیریت و حکمروایی شهری، انتشارات دانشگاه هنر تهران. تهران
۵. پوراحمد، احمد، حاتمی‌نژاد، حسین، حسینی، سیدهادی، ۱۳۸۵، آسیب شناسی طرح‌های توسعه شهری در کشور، پژوهشهای جغرافیایی، دوره ۳۸ (شماره ۵۸) صفحه ۱۶۷-۱۸۰.
۶. پیرزاده، حسین، ۱۳۸۷، اصلاح نظام مدیریت توسعه شهری در ایران، انتشارات وزارت راه و شهرسازی، تهران.
۷. ترابی، علیرضا (۱۳۸۳)، مدیریت پایدار شهری در گرو حکمرانی خوب، شهرداری‌ها، سال ششم، شماره ۶۹، بهمن.
۸. تقوایی مسعود، موسوی میرنجف (۱۳۸۶)، ارزیابی میزان تحقق پذیری طرح هادی شهر مهریز، تحقیقات جغرافیایی؛ ۲۳ (۳) (پیاپی ۸۶): ۶۳-۸۰.
۹. حاتمی نژاد، حسین؛ فرجی ملایی، امین، ۱۳۹۰، امکان سنجی اجرای طرح‌های استراتژی توسعه شهری CDS در ایران، شماره ۸، صص ۷۷-۵۵.
۱۰. حبیبی، سید محسن (۱۳۸۵) از شار تا شهر، انتشارات دانشگاه تهران، چاپ هشتم.

در ایران نشان داده است که الگوی غالب برنامه‌ریزی شهری در ایران، که الگوی طرح‌های جامع و تفضیلی بوده، نتوانسته نیازهای برنامه‌ریزی توسعه شهری در ایران را، در شرایط متغیر اقتصادی، اجتماعی- سیاسی آن پاسخ‌گو باشد و در عمل موفقیت چندانی حاصل نشده است. بنابراین برنامه‌ریزی استراتژیک با توجه به خصوصیات چون واقعیت‌گرایی، جلب توافق و تعهد جمعی، انعطاف‌پذیری و... می‌تواند به عنوان الگویی مقدم بر طرح‌های توسعه کالبدی مطرح گردد.

پیاده‌سازی ناموفق تصمیمات مدیریتی، مسئله‌ای است که اثر بخشی و کارایی تصمیمات راهبردی (استراتژیک) را به شدت تهدید می‌کند. ضروری است که مدیران در اتخاذ تصمیماتشان به شناختی مناسب از موانع فردی و ساختاری دست یافته باشند چرا که آگاهی از متغیرهای کلیدی که به نتیجه تصمیمات راهبردی (استراتژیک) مرتبط هستند به آن‌ها کمک خواهد کرد تا با مدیریت بهتر این متغیرها نتیجه مطلوب‌تری برای مدیریت شهری ایران به بار آورند؛ با آگاهی از این موانع، پیش‌بینی‌پذیری تصمیمات مدیران افزایش خواهد یافت و امکان سنجش میان گزینه‌های گوناگون تصمیم فراهم خواهد آمد. مرور ادبیات موضوع و بهره‌گیری از نظر اساتید و کارشناسان متخصص تعداد ۵۱ متغیر را به عنوان موانع مدیریت شهری به رویکرد استراتژیک به دست داد و با استفاده از تجزیه و تحلیل آماری پرسشنامه‌ها مانع فردی (نگرشی-دانشی) به عنوان اصلی‌ترین و مهم‌ترین موانع پیش روی مدیریت شهری ایران قرار گرفته است. پژوهش حاضر از جنبه‌های بسیاری قابل تجدید و پیگیری است. در وهله اول نتایج این پژوهش را با پیمایش متخصصان دیگر، در کلان‌شهرهای ایران می‌توان آزمود و تعمیم‌پذیری آن را سنجید؛ ضمن آن که می‌توان از روش شناسی‌های کیفی نیز به منظور شناسایی تأثیر متغیرها و حتی تبیین روابط بین آن‌ها استفاده کرد. در وهله دوم آن که ارتباط میان متغیرهای ۵۱ گانه تحقیق و چگونگی تبیین مسئله شکست یا موفقیت تصمیمات را می‌توان در قالب مدل جامع‌تری ارائه کرد که در آن تأثیر متقابل عوامل

۱۱. حسین زاده دلیر، کریم، پور محمدی، محمد رضا و رضا سلطانی، ۱۳۸۷، طرح‌های شهری ایران از قلمرو تهیه تا واقعیت اجرای آن مطالعه موردی: طرح جامع تبریز، مجله جغرافیا و توسعه ناحیه‌ای (شماره یازدهم)، صص ۲۰۹-۲۲۳.
۱۲. رفیعیان، مجتبی، حسین پور، سید علی (۱۳۹۰)، سیاست‌های مدیریت شهری در کشورهای مختلف، انتشارات طهان، چاپ اول، تهران.
۱۳. رهنما، محمدرحیم، مافی، عزت الله، اسدی، روح الله، سلیمی، محمود، ۱۳۹۱، گذر از برنامه ریزی جامع به برنامه ریزی استراتژیک (نمونه موردی: شهر بانه)، مطالعات جغرافیایی مناطق خشک، سال دوم (شماره هشتم)، صص ۳۹-۵۴.
۱۴. سامتی، مرتضی (۱۳۹۰) تحلیل تأثیر شاخصهای حکمرانی خوب بر شاخص توسعه انسانی مطالعه موردی: کشورهای جنوب شرقی آسیا (ASEAN)، پژوهش‌های رشد و توسعه اقتصادی، سال اول، شماره چهارم.
۱۵. سعیدنیا، احمد (۱۳۸۲)؛ سرشت استراتژیک برنامه‌ریزی و مدیریت شهری. فصلنامه مدیریت شهری. انتشارات وزارت کشور.
۱۶. سعیدنیا، احمد، ۱۳۷۹، تجدید نظر در تعاریف، مفاهیم و محتوای طرح‌های توسعه شهری، مرکز تحقیقات و مطالعات شهرسازی و معماری ایران. تهران
۱۷. صالحی، اسماعیل (۱۳۸۱)، اجلاس ۲۰۰۲ سران کشورها در ژوهانسبورگ و اهمیت آن در مدیریت شهری، شهرداری‌ها، سال سوم، شماره ۳۵.
۱۸. عزیزپور شویی، علی اکبر (۱۳۸۶) بررسی و تبیین تئوری حکمرانی خوب، ششمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
۱۹. غمامی، مجید، ۱۳۷۱، بررسی و نقد اجمالی طرح‌های جامع شهری، فصلنامه آبادی (شماره ۷)، صص ۳۲-۴۴.
۲۰. فیروزی، محمد علی، سجادیان، ناهید، علیزاده، هادی، ۱۳۹۵، اولویت سنجی کاربست معیارهای نظریه برنامه ریزی غیراقلیدسی جان فریدمن در برنامه ریزی شهری ایران. فصلنامه فضای جغرافیایی، شماره ۵۳، صص ۱-۲۱.
۲۱. مشفق، محمود و قربان حسینی (۱۳۹۱)، آینده‌پژوهی تغییرات جمعیتی ایران طی دوره ۱۳۹۰ تا ۱۴۲۰، سال چهارم، شماره اول، زمستان ۱۳۹۱، ص ۲۱-۴۲.
۲۲. مشفق، محمود و قربان حسینی (۱۳۹۱)، آینده‌پژوهی تغییرات جمعیتی ایران طی دوره ۱۳۹۰ تا ۱۴۲۰، سال چهارم، شماره اول، زمستان ۱۳۹۱، ص ۲۱-۴۲.
۲۳. مهدیزاده، جواد، ۱۳۸۲، امکانات و محدودیت‌های کاربرد برنامه ریزی راهبردی در ایران، فصلنامه مدیریت شهری، (شماره ۱۴)، صص ۴۸-۵۵.
۲۴. مهدیزاده، جواد، ۱۳۸۵، برنامه ریزی راهبردی توسعه شهری، تجربیات اخیر جهانی و جایگاه آن در ایران، چاپ سوم، انتشارات پیام سیماگران، تهران.
25. Anders Vennström, Per Erik Eriksson, (2010) "Client perceived barriers to change of the construction process", Construction Innovation: Information, Process, Management, Vol. 10 Iss: 2, pp.126 – 137.
26. Center for urban Development studies (2010), Assessment of The Oradea city Development strategy, Harvard University, Research Triangle Institute.
27. Center for urban Development studies (2010), Assessment of The Oradea city Development strategy, Harvard University, Research Triangle Institute.
28. Cities Alliance (2006) City Development Strategy Guidelines: Driving Urban Performance, February, Washington D. C. USA.
29. Cities Alliance (2006) City Development Strategy Guidelines: Driving Urban Performance, February, Washington D. C. USA.
30. Kostic, S., 2007, Formulation City of Nis Development Strategy, Newsletter. (<http://www.citiesalliance.org/publication/other-resources/other-resources-cds.html>).
31. Kostic, S., 2007, Formulation City of Nis Development Strategy, Newsletter. (<http://www.citiesalliance.org/publication/other-resources/other-resources-cds.html>).
32. Roberts.s.m,wright.s,o,neill.p(2007), Good governance in the pacific? Ambivalence and possibility. Geoforum,vol.38,p.967-984.
33. UNDP( 2006)“Methodology for design and implementation of the Instrument for Measuring Responsibility, Transparency and Accountability inthe Local Self-Government Units, UNDP Macedonia.pp.21-24. UN-HABITA ( 2006).“Draft Guidelines on decentralization and the strengthening of local authorities.vol.2,p.16.