

## طراحی الگوی کلان فرآیند مدیریت بافت‌های فرسوده شهری با رویکرد حکمروایی

غزاله گودرزی\*، پروانه زیویار\*\*، علیرضا استعلاجی\*\*\*

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۲۱

### چکیده

مرور متون تخصصی و بررسی مفاهیم و نظریه‌ها در خصوص نوسازی و بازآفرینی شهری و تحولات آن، به‌ویژه با تأکید بر بعد روبه‌ای و جنبه‌های نهادی این رویکردها، به همراه بررسی تجارب جهانی شاخص در این زمینه، نشان از تغییر و تحول در نگرش، تغییر در کنشگران اصلی دخیل در این فرآیند دارد. هدف از پژوهش حاضر طراحی الگوی کلان فرآیند مدیریت بافت‌های فرسوده شهری با رویکرد حکمروایی شبکه می‌باشد. بر این اساس با بهره‌گیری از پارادایم تفسیرگرایی و رویکرد کیفی، به ارائه الگوی پژوهش با استفاده از روش فراترکیب پرداخته شده است. طی مراحل تحقیق و انتخاب پروتکل ورود و خروج از ۹۱۸۹ سند شناسایی شده، تعداد ۴۶ سند در سید نهایی پژوهش با استفاده از راهبرد تحلیل محتوای پنهان مورد تحلیل قرار گرفته است و تعداد ۵۷ کد اولیه، ۱۴ مفهوم و ۵ مقوله مطابق با سنت تحقیقات کیفی استخراج شده است. سپس جهت محاسبه پایایی کدها از فرمول ضریب کاپا استفاده شده که مقدار آن ۰/۷۸۷ به دست آمده است. همچنین جهت اولویت‌بندی کدهای پژوهش از فرمول آنتروپی شانون استفاده شد. در نهایت پس از طی نمودن گام‌های تحقیق مبتنی بر رویکرد تلفیق مدل‌های پی. سر اف، چرخه طلایی، زنجیره ارزش پورتر و ۸ پی حکمرانی، الگوی کلان فرآیند مدیریت بافت‌های فرسوده شهری با رویکرد حکمروایی طرح‌ریزی شده است.

**واژگان کلیدی:** بافت فرسوده، ذی‌نفع، مدیریت فرآیند، بازآفرینی، حکمروایی، فراترکیب.

\* دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یادگار امام خمینی (ره) شهر ری، تهران، ایران.  
Ghazaleh.Goudarzi@gmail.com

\*\* دانشیار جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یادگار امام خمینی (ره) شهر ری، تهران، ایران. (نویسنده مسئول).  
Zivyar@yahoo.com

\*\*\* استاد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یادگار امام خمینی (ره) شهر ری، تهران، ایران.  
al\_estelaji@yahoo.com

## طرح مسأله

بررسی چارچوب‌های مرتبط با مدیریت بازآفرینی شهری در دو دهه اخیر نشان می‌دهد که استفاده از تکنیک‌های برنامه‌ریزی همکارانه، تغییر نقش دولت‌ها و گسترش رویکردهای حکمروایی محلی، هماهنگی با نظامات جهانی و درعین حال توسعه ظرفیت‌های محلی (Cento Bull. Jones. 2006:768). منجر به تحقق بازآفرینی شهری پایدار به صورت مؤثر و جامع می‌شود. حکمروایی همکارانه مبتنی بر ارتباط و تعامل همکارانه میان کنشگران عمومی، خصوصی و داوطلبانه همراه با اجتماعات محلی از اواخر دهه ۱۹۹۰ به عنوان پارادایم مشارکتی جدید به منظور حل چالش‌های متنوع در این جامعه پیچیده مطرح شد (Healey, 2006:49; Stocker, 1998:21; Kooiman & Vliet. 2000:361). از همکاری میان نهادهای کنشگر در فرآیند مدیریت نوسازی و بازآفرینی شهری، می‌توان به عنوان فرآیند حکمروایی همکارانه نام برد (McCarthy, 2007:74; Innes & Booher, 2003:423). با تغییر در مفاهیم مدیریت و حکمروایی شهری در جهانی با انواع پیچیدگی‌ها، نمی‌توان مدیریت شهری را موضوعی تک بعدی و تک کنشگر در نظر گرفت؛ زیرا علاوه بر بخش عمومی و خصوصی سازمان‌های غیردولتی نیز نقش مهمی ایفا می‌کنند (Cheema, 1993:8). موفقیت در این امر با بهره‌گیری از رویکرد یکپارچه و همه جانبه‌نگر، در راستای ظرفیت‌سازی‌های نهادی محقق خواهد شد (McGill, 2001:349).

با توجه به نکاتی که از مرور تحولات بازآفرینی بافت فرسوده شهری استخراج شد، از آنجاکه روند تحولات به سمت مدیریت هماهنگ، یکپارچه و مشارکتی سوق پیدا کرده است و پیروی از این الگو به معنای عبور از مرزهای سازمان و متولی واحد در شهر و حرکت به سمت مدیریت هماهنگ بین دستگاهی خواهد بود. از دیگر مواردی که کمتر به آن پرداخته شده است، فرآیند بازآفرینی بافت‌های فرسوده شهری است، در بسیاری آر منابع، به الگوی ویژه‌ای اشاره نشده و اغلب برخی مأموریت‌های کلی مطرح شده است. مرور ادبیات مدیریت بهینه سازمان‌ها نشان می‌دهد که از دهه ۷۰ میلادی، برای مدیریت بهتر و کارآمدتر سازمان‌های پیچیده و مأموریت‌های به سه مفهوم زنجیره ارزش، زنجیره تأمین و مدیریت فرآیند تأکید شده است. متأسفانه این سه مفهوم در ادبیات مدیریت شهری کمتر مورد توجه قرار گرفته است؛ بنابراین دغدغه اصلی محققین در این پژوهش، استخراج الگوی فرآیندی بین سازمانی است که مبتنی بر زنجیره ارزش و تأمین بازآفرینی بافت‌های فرسوده طرح‌ریزی شده باشد. پیچیدگی مسائل حوزه سیاست‌گذاری عمومی موجب می‌شود که نتوان با چارچوب‌های سنتی به حل این چالش‌ها و مواجهه با آن‌ها پرداخت. چارچوب‌های

طراحی الگوی کلان فرآیند مدیریت بافت‌های فرسوده...؛ گودرزی و همکاران ۱۴۱

مدیریت و حکمروایی همکارانه ناظر بر استقرار چارچوب‌های همکاری میان نهادی و مدیریت روابط پیچیده بین عوامل چندگانه تصمیم‌گیر و سیاست‌گذار و توجه به روابط قدرت میان کنشگران و منافع بعضاً متضاد آن‌ها است. در این مسیر استخراج فرآیند اجرایی و طرح‌ریزی مدل فرآیندی اقدامی کلیدی است. از این رو در این پژوهش ضمن مطالعه و بررسی رویکردهای نوین بازآفرینی شهری، پدیده بازآفرینی را به‌عنوان موجودی فراسازمانی اما با نگاه کل نگر در قالب یک کلان فرآیند در نظر گرفته می‌شود. از این رو در این مسیر چند سؤال کلیدی مطرح می‌شود، با چه الگو و در قالب چه چارچوبی می‌توان فرآیند بازآفرینی بافت فرسوده را طرح‌ریزی کرد؟ از سوی دیگر در شرایطی که یک نهاد واحد مسئول و متولی بازآفرینی بافت‌های فرسوده شهری نیست، چگونه مبتنی بر رویکرد حکروایی و یا حکمرانی بازآفرینی بافت‌های فرسوده شهری را در قالب چارچوبی فرایندی طرح‌ریزی کرد؟

#### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت شهری تلاش برای هماهنگی و یکپارچگی فعالیت‌های بخش عمومی و اقدامات بخش خصوصی برای پرداختن به مشکلات اصلی ساکنان شهرهاست (Van Dijk, 2006: 64). در ادبیات مدیریت هماهنگ شهری، آنچه کمتر به آن پرداخته شده است، نگاه فرآیندی به مدیریت بافت‌های فرسوده شهری است. مهم‌ترین دلایل شکست و ناکامی استراتژی‌های سازمانی عدم توجه به فرآیندها، ساختار فرآیندی و عدم کارایی این ساختار است (Rao et al. 2012:580). برقراری ارتباط بین ذی‌نفعان و فرایندهای اجرای مأموریت به درک ساختار، سیاست‌ها و عملکرد کمک می‌کند (Fleace & Fleace, 2016:956).

در شرایط رقابتی، سازمان‌ها بی‌وقفه تحت فشار برای پیدا کردن راه‌حل‌های جدید برای برون‌رفت از مسائل، چالش‌ها و مشکلات هستند. در این راستا، سیستم مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار از بروزترین راهکارها به‌منظور پاسخ به نیازهای جدید و متغیر سازمان‌ها است. (پورکریمی و فرج، ۱۳۹۵) حائز اهمیت است؛ سازمان‌هایی که برنامه منظم و روشمندی برای مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار خود نداشته باشند، لاجرم می‌بایست به توسعه و ایجاد آن بپردازند. نکته کلیدی این تحلیل این است که مدیریت فرآیند بین دستگامی و بین سازمانی از اهمیت دوجندانی برخوردار است. از اواسط دهه ۷۰ میلادی در متون مدیریت سازمان، توجه به فرآیند و عبور از ساختارهای وظیفه‌ای شکل گرفت و در

۱۴۲ فصلنامه برنامه‌ریزی توسعه شهری و منطقه‌ای (علمی)، سال پنجم، شماره ۱۳، تابستان ۱۳۹۹

اوایل دهه ۹۰ میلادی این نهضت قدرت گرفت و با تلفیق زنجیره ارزش مایکل پورتر، اغلب مطالعات مدیریت در سازمان به نقش کلیدی رویکرد فرآیندی و فرآیند محوری اشاره داشته‌اند (Weske.2012. Wong & Scarbrough. 2005. Smith. Fingar.2003. Smith. Fingar.2007. Davenport. et al.2005. Davenport & Short. 1990. Hammer. 1990. Hammer & Stanton. 1999).

این امر در ادبیات مدیریت شهری مورد توجه قرار گرفته است و سال‌هاست دستگاه‌ها و نهادهای دولتی، خصوصی، عمومی و مردمی به دنبال مأموریت و وظیفه خود بدون توجه به نتایج کلیدی حاصل از فرآیند مدیریت بافت‌های فرسوده هستند. آنچه در مدیریت فرآیند آموخته می‌شود این است تا زمانی که کل فرآیند به نتیجه نرسد و تمام ذی‌نفعان هماهنگ عمل نکنند عملاً نتیجه‌ای کسب نخواهد شد. چالش اصلی اکثر بنگاه‌ها و کسب‌وکارها را می‌توان تعریف چارچوب فرایندها مطابق با مجموعه محدودیت‌های تعیین‌شده از جمله مقررات، زمان، بودجه و غیره، در راستای تأمین نیازها و انتظارات ذی‌نفعان، به روشی مقرون‌به‌صرفه برشمرد. (Kaplan et al.1991:28) همچنین تجربه جهانی نشان داده است؛ برای مدیریت بهتر لازم است دید ساختاریافته‌ای برای مدیریت فرایندها با کمک رویکرد مدیریت فرآیند کسب‌وکار لحاظ شود (ABPMP. 2009:32). با توجه به ساختارهای موجود مدیریت فرایندها، مدلی که توسط انجمن مدیریت کیفیت و بهره‌وری آمریکا که در قالب چارچوب طبقه‌بندی فرایندها ارائه شده است از کاربردی‌ترین مدل‌هاست. در این مدل فرایندهای عملیاتی، کل زنجیره ارزش را پوشش می‌دهد و تحقق نیاز ذی‌نفعان را تسهیل می‌کند و مجموعه فرایندهای مدیریتی، با توجه به اطمینان از عملکرد یکپارچه، اهداف را تعیین می‌کند و تحقق این اهداف را بر اساس تأمین منابع امکان‌پذیر می‌سازد (APQC-PCF.2021:96).

هدف اصلی حکمروایی خوب افزایش بالاترین میزان کنش متقابل میان ذی‌نفعان کلیدی در جهت به حداقل رساندن نقاط ضعف و به حداکثر رساندن نقاط قوت است. (تقی پور و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۶۸). از منظر این رهیافت، نحوه اجرای مدیریت نوسازی و بازآفرینی، هم‌نشینی طیفی از نهادها و مؤسسات مختلف است که می‌توان نشانه بارز قدرت و جایگاه دولت محلی و مرکزی را در آن دید (امینی و همکاران، ۱۳۹۷:۲۰۴ به نقل از رهنمایی و کشاورز، ۲۰۱۰). حکمروایی موضوعی است که بر نحوه تعامل دولت‌ها و سایر سازمان‌های اجتماعی با یکدیگر، نحوه ارتباط با شهروندان و نحوه اتخاذ تصمیمات در جهانی پیچیده تمرکز داشته و فرآیندی است که از طریق جوامع و سازمان‌ها تصمیمات

## طراحی الگوی کلان فرآیند مدیریت بافت‌های فرسوده...؛ گودرزی و همکاران ۱۴۳

خود را اتخاذ و به واسطه آن، مشخص می‌کنند که چه کسانی در این فرایند درگیر و چگونه وظیفه خود را به انجام می‌رساند (امینی و همکاران، ۱۳۹۷: ۲۰۳ به نقل از نوبری و رحیمی، ۲۰۱۰). مدیریت بازآفرینی بافت‌های فرسوده به صورت یکپارچه مدیریت نمی‌شود و بعضاً برخی نهادهای درگیر در این فرآیند دست به اقدامات موازی می‌زنند. به عبارت دیگر مدیریت بافت فرسوده از نوع بخشی است و هنوز مدیریت بافت‌های فرسوده با الگوی یکپارچه مدیریت که دربرگیرنده شاخص‌های حکمروایی شهری باشد فاصله زیادی دارد. مباحث حکمروایی شهری و بازآفرینی بافت فرسوده شهری رویکردهای نسبتاً جدیدی در ادبیات برنامه‌ریزی و مدیریت شهری ایران هستند و مطالعات اندکی در این خصوص صورت گرفته است (امینی و همکاران، ۱۳۹۷: ۲۰۵). نونهادگرایی بر ارتباط میان کنشگران فردی و سازمان‌ها بیش از سازوکارهای رسمی متمرکز است (Hudson. 2004:448) این فرم‌های جدید حکمروایی، ارتباطات میان نهادهای قدرت و مسئولیت‌های آن‌ها را در ارائه خدمات تغییر می‌دهد؛ به نحوی که بیشتر نظریه‌پردازان، تغییر در این فرایندهای حکمروایی را پاسخی مستقیم به تحولات مدیریتی، اجتماعی و اقتصادی و پیامدهای آن‌ها در شبکه سیاست‌گذاری می‌دانند (Healey et al.2002). تغییرات گسترده‌ای برای رسیدن به تحقق حکمروایی شایسته با رویکرد مدیریت یکپارچه داشته است که در آن تنها یک کنشگر به تنهایی نمی‌تواند این مسائل را کنترل و هدایت کند. با در نظر گرفتن مدیریت یکپارچه شهری به عنوان فرایند مدیریت در زمینه سیاست‌گذاری، درک اجزای این فرایندها بسیار مهم است؛ بنابراین تأکید بر مدیریت یکپارچه شهری به عنوان الگویی که در آن امکان رفع تعارض میان کنشگران مختلف و دستیابی به بازآفرینی شهری پایدار به عنوان هدف مشترک، به ویژه بر پایه دانش و آگاهی تخصصی و اتکای متقابل میان نهادها فراهم شود، اهمیت می‌یابد (Ansel. Gash.2008:544. Healey.2006:41). نکته مهم تبیین رویکرد نهادی به فرایندهای بازآفرینی شهری، به ویژه در حوزه نهادهای درگیر در فرایند مدیریت بازآفرینی است؛ برای تحقق مدیریت یکپارچه شهری در حوزه بازآفرینی شهری لازم است مشارکت مؤثر همه کنشگران بر پایه فرایندی پایین به بالا، همراه با تعادل در مناسبات قدرت میان کنشگران و با نقش تسهیلگری برای بخش عمومی به دست بیاید (فیروزی و همکاران، ۱۳۹۸: ۸۹۲).

### مروری بر تحقیقات انجام‌شده

برای بررسی منابع مطالعاتی و اطلاع از آخرین یافته‌های موضوعات مرتبط با پژوهش، با توجه به سؤالات اساسی تحقیق و مسأله کلیدی، منابع در حوزه‌های مختلف بررسی شد که بخشی از نتایج آن آورده شده است؛

الکساندرزکو و همکاران (۲۰۱۶) پایداری در بازآفرینی شهری را حاصل شناخت بازیگران و نقش آن‌ها از یکسو و تعامل مؤثر در شبکه بازیگران اجتماعی می‌دانند. (Alexandrescu et al. 2016). ژانگ و همکاران در ۲۰۱۹ با مروری بر تحولات چین از اواخر دهه ۱۹۷۰ نقش ذینفعان و مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری برای نوسازی شهری را بسیار جدی دریافتند (Zhuang et al, 2019). ژانگ و همکاران (۲۰۱۶) با تأکید بر آن‌که تحقیقات اندکی انگیزه شکل‌گیری و تغییر شکل شیوه‌های حکمرانی را در فضای سیاسی اقتدارگرا توضیح داده‌اند، هدفشان شکاف تلفیق دولت چندپارچه و حاکمیت مردمی با چارچوب "ساختار - آرژانس" نهادگرایی بوده است. این تحقیق نشان داد که شهروندان و دولت مرکزی با اولویت خود در ایجاد ثبات اجتماعی به‌طور غیرمستقیم منجر به تشکیل یک اتحاد می‌شود در نتیجه، اتحاد دولت مرکزی و جامعه، تحول را از قلمرو حاکمیت دولتی - خصوصی به یک نوع حاکمیت حاکم در بازآفرینی شهری منتقل کرد. (Zhang et al, 2016) امینی و همکاران، معتقدند ریشه چالش‌ها و مسائل بافت‌های فرسوده شهری ماهیتی چندوجهی و چندبعدی داشته و در هر حالت به روشی خاص رخ می‌دهند. بحران شرایط اجتماعی و اقتصادی، و عملکرد کالبدی این بافت‌ها، منجر به کاهش کیفیت محیط شهری شده، و سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان شهری را ملزم به ارائه راهکارها و راه‌حل‌های مدیریتی برای مواجهه با مشکلات و چالش‌های مرتبط در چارچوب حاکمیت شهری کرده است (Amini et al, 2018). تانریکل و هوشکارا نیز در سال ۲۰۱۹، شهر را موجودی زنده که تحت تأثیر نیازهای متغیر است، معرفی کرده و معتقدند تحول دائمی نیازها، برنامه‌ریزی، اجرا و مدیریت پروژه‌های بازآفرینی شهری و همچنین پایداری آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Tanrikul. Hoskara. 2019). کیم و همکاران در ۲۰۲۰ در تجربه بررسی برنامه‌ها، سیاست‌ها، روش‌های اجرایی و روند تعامل جامعه برای غلبه بر موانع و چالش‌های پروژه‌های زمین‌های خالی (اراضی ذخیره)، دریافتند برای تشویق مشارکت جامعه، شهرداری‌ها باید اطلاعات کافی در مورد شرایط پروژه‌ها ارائه دهند. دولت‌های محلی باید با ایجاد گروه‌های درگیر جامعه، از این تلاش‌ها حمایت کنند. تعامل ارکان جامعه بخشی از یک روند مداوم در برنامه‌ریزی استراتژی‌های بازسازی شهری و تجدید اراضی خالی است

(Kim, Newman, Jianguo, 2020). هانگ و همکاران، در سال ۲۰۲۰ بیان کردند با روند سریع شهرنشینی، چالش‌های پیش روی شهرها بسیار زیاد شده است. نوسازی شهری، فرصت‌هایی را برای مقابله با این چالش‌ها و تحقق توسعه پایدار فراهم می‌آورد و چارچوبی برای ادغام سیستم ارزیابی و ماتریس تصمیم‌گیری برای نوسازی شهری در سطح محله در چین ارائه دادند (Huang et al. 2020). آی، ۲۰۱۹ ضمن بررسی چگونگی تقسیم قدرت حاکم بر دولت‌های مرکزی و محلی برای پاسخ‌های سیاسی جامعه محلی به نوسازی شهری تحت نظارت دولت پرداخت. همچنین معتقد است بسیج مردمی در قالب انجمن‌ها با نوسازی مجدد رابطه پیچیده‌ای دارد (Ay, 2019). عرفانی و روی، در بررسی روند توسعه نوسازی شهری به مشارکت ذینفعان نهادی و صاحبان مشاغل محلی توجه داشته‌اند. این مسأله چالش ایجاد همکاری پایدار بین ذینفعان نهادی را از برنامه‌ریزی تا مراحل اجرا، به‌ویژه دشواری‌هایی که هنگام ورود نهادهای مختلف در این فرآیند به وجود می‌آید، برجسته می‌کند. وقتی منابع محدود باشد، این مسأله بیشتر مشکل‌ساز می‌شود. نتایج نشان داد، همکاری نهادی هنگامی که تعداد کمی از ذینفعان در تصمیم‌گیری شرکت کنند، هموارتر است (Erfani. Roy. inpress). وانگ و همکاران، ۲۰۱۷ دولت را به‌عنوان توسعه‌دهنده برای نوسازی شهری پیشنهاد داده است که می‌توانند بر تحقق اهداف نوسازی شهری تأثیر بگذارند (Wang et al. 2017). ژانگ و همکاران (۲۰۲۱) نوسازی شهری یک انتخاب مهم استراتژیک برای ارتقا توسعه شهری است. چگونگی هماهنگی نیازهای پیچیده ذینفعان مختلف بسیار مهم است (Zhang et al. 2021). برای رویارویی با این مسأله پرداختن به مدل شبکه‌ای و شبکه اجتماعی از نوسازی شهری پیشنهاد شده و همچنین پرداختن به حاکمیت پروژه‌های بازآفرینی شهری تأکید شده است. همکاری چندین نهاد در روند نوسازی شهری بر نتیجه نوسازی شهری تأثیر بسزایی دارد. به‌عبارتی بهبود روابط همکاری بین نهادهای متعدد در نوسازی شهری، اجرای موفقیت‌آمیز این پروژه‌ها را تسهیل می‌کند و اثر نوسازی شهری را بهبود می‌بخشد. در این راستا بهینه‌سازی بستر مذاکرات نهادی، افزایش مشارکت نهادهای مختلف در نوسازی شهری، تنظیم رفتار شرکت‌کنندگان از طریق بازآفرینی سیاست‌ها و مقررات پیشنهاد داده است.

با توجه به جستجوهای گسترده در منابع منتشرشده بین‌المللی می‌توان ادعا نمود که در حوزه طرح‌ریزی ساختار فرایندی مدیریت بازآفرینی بافت فرسوده شهری، مطالعه گسترده‌ای صورت نگرفته است. به‌ویژه آن‌که مدل‌های فرآیندی معمولاً در رشته‌های

۱۴۶ فصلنامه برنامه‌ریزی توسعه شهری و منطقه‌ای (علمی)، سال پنجم، شماره ۱۳، تابستان ۱۳۹۹

مدیریت و سطح سازمان کاربرد داشته‌اند و در رشته جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، با توجه به رویکردهای نوین مدیریت شهری که تأکید بر محله محوری وجود دارد و با هدف دستیابی به توسعه پایدار و مدیریت یکپارچه شهری، نظام مدیریت هماهنگ و همکارانه توصیه شده است اما در مطالعات و پژوهش‌ها توجه کمی به نقش کنشگران و فرایند مدیریت بازآفرینی در لایه‌های مختلف مدیریت شهری اعم از سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت و تأمین منابع شده است.

با مرور منابع متأخر در رویکردهای مدیریت بازآفرینی بافت فرسوده، مشاهده می‌شود؛ حرکت به سمت عدم تمرکز در فرآیند بازآفرینی آغاز شده است. بعد از سال ۲۰۰۶ عامل محرک قالب پروژه‌های بازآفرینی شهری، با سرمایه‌گذاری دولت و صندوق‌ها صورت گرفته است. قدرت اقتصاد محلی تأثیر مستقیم بر موفقیت فرآیند بازآفرینی داشته است. عامل دیگر جذب شرکت‌ها و بخش خصوصی است. نقش اصلی در فرایند بازآفرینی را دولت بازی می‌کند و تنها در پروژه‌های خاصی بخش خصوصی ورود می‌کند و ایفای نقش کلیدی دارد. اولویت‌ها و اهداف در این پروژه‌ها توسط دولت تعیین می‌شود. در سال‌های اخیر نقش سازمان‌های مردم‌نهاد در اجرای فرایند رو به تزاید گذاشته است که این نقش در اجرای پروژه‌های نرم<sup>۱</sup> محدود می‌شود. یکی از عوامل موفقیت خلق هیأت تصمیم‌گیری مشارکتی است (Kamrowska-Zaluska, 2016).

### روش‌شناسی و طرح پژوهش

بر مبنای ماهیت مسأله، پارادایم یا پیش‌فرض فلسفی پژوهش حاضر از نوع تفسیرگرا با رویکرد کیفی است. سنت تفسیرگرا یا برساختی بر این باور است که جهان اجتماعی چیزی است که مردم در اذهان خود آن را احساس می‌کنند. از سوی دیگر پژوهش حاضر با استفاده از راهبرد تحلیل محتوای پنهان اقدام به تحلیل محتوای اسناد غربال‌شده کرده است. در این راهبرد محقق به دنبال معنای ضمنی و نهفته محتوای متون و اسناد است و فراوانی آن‌ها مد نظر او نیست (نیومن، ۱۳۹۵). مطابق با نظر کرسول (۲۰۱۵) مطالعاتی که با هدف ارائه‌ی یک الگو هستند و پارادایم تفسیری دارند، در آن‌ها محقق تلاش می‌کند تا نوعی نظریه‌ی عمومی را بر اساس دیدگاه‌های محققین مختلف در جهان و تأیید خبرگان و صاحب‌نظران در پژوهش احصا کند (Creswell, 2015). این فرآیند شامل استفاده از مراحل گوناگون گردآوری داده‌ها، پالایش و رابطه‌ی متقابل بین طبقات اطلاعاتی است

---

1. Soft Project



(Flick.2006). همچنین، به لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها، از نوع پژوهش‌های کیفی و بهره‌مندی از منابع اطلاعاتی کتابخانه‌ای است که با رویکرد مرور نظام‌مند ادبیات مرتبط با مدیریت بازآفرینی بافت‌های فرسوده شهری انجام شده است. هدف از مرور نظام‌مند ادبیات، دستیابی و تلفیق شواهد موجود به‌منظور پاسخ دادن به پرسش‌های آغازین پژوهش است که قادر است ابهامات موجود در یک زمینه خاص را با گردآوری شواهد کافی مرتفع نماید. زمانی که شواهد کافی برای یک زمینه خاص وجود نداشته باشد، تکنیک مرور نظام‌مند ادبیات می‌تواند با تجمیع و تلفیق یافته‌های مطالعات پیشین، دیدگاه‌های جدیدی برای توسعه نظریه‌ها ایجاد کند (Strech & Sofaer. 2012:123). از آنجاکه در ادوار مختلف با رویکردهای متفاوتی به پدیده نوسازی و بهسازی بافت‌های فرسوده شهری نگاه شده است، در این پژوهش با بررسی این رویکردها، اجزای کلیدی در فرآیند بازآفرینی استخراج‌شده تا به یک نظام جامع دست یافته شود. بر این اساس بررسی نظام‌مند مطالعات پیشین اهمیت بسیاری دارند؛ از این رو برای بررسی نظام‌مند ادبیات گذشته، از روش فراترکیب که یکی از روش‌های کیفی فرامطالعه‌ای<sup>۱</sup> است، استفاده شد (Bench & Day. 2010:489). هدف روش فراترکیب، استخراج نگاهی فراگیر نسبت به یک حوزه دانشی خاص با تحلیل زمینه‌های اصلی و فرعی است (Zimmer. 2006:313). بر این اساس در پژوهش حاضر از مراحل پیشنهادشده توسط ساندلوسکی (Sandelowski & Barroso. 2006) مطابق شکل ۲ استفاده شده است.



شکل ۱. روش فراترکیب Sandelowski & Barroso. 2006

### یافته‌های پژوهش منطبق با مدل پژوهش

#### گام اول: تنظیم سؤالات پژوهش

در این گام سؤالات بر مبنای ۴ معیار چه چیزی/ چه جامعه‌ای/ محدودیت زمانی/ و چگونگی روش<sup>۱</sup> شکل گرفته‌اند و در جدول ۱ نشان داده شده‌اند.

جدول ۱. معیارها و سؤالات پژوهش (منبع محققین)

سؤالات	معیار
چه مقولاتی تشکیل‌دهنده‌ی الگوی فرآیند مدیریت بافت‌های فرسوده است؟	چه چیزی
جهت ارائه‌ی الگوی فرآیند مدیریت بافت‌های فرسوده می‌بایست چه جامعه‌ای را مورد مطالعه قرار داد؟	چه جامعه‌ای
عوامل جستجو شده و موردبررسی برای ارائه‌ی الگوی فرآیند مدیریت بافت‌های فرسوده مربوط به چه دوره زمانی می‌باشند؟	محدودیت زمانی
برای حل مسأله‌ی پژوهش از چه روشی استفاده شده است؟	چگونگی روش

#### گام دوم: بررسی نظام‌مند متون

پس از مشخص شدن سؤالات پژوهش، منابع مربوط به موضوع پژوهش بررسی شد. در بخش مقالات خارجی مطالعات علمی و پژوهشی محققان که یافته‌های آن‌ها در پایگاه‌های علمی Scopus. ProQuest. Emeraldinsight. Science Direct. Google scholar. Semanticscholar نمایه شده است به‌عنوان جامعه آماری و در بین موتورهای جستجوی ایرانی از موتور علم نت و گوگل اسکولار جهت جستجوی اسناد فارسی استفاده شد؛ نتایج جستجوی واژگان مرتبط با "فرآیند مدیریت بازآفرینی بافت‌های فرسوده شهری" در پایگاه‌های علمی از سال ۱۹۸۰ تا نیمه اول ۲۰۲۱ بالغ بر ۹۱۸۹ (۸۶۸۰ مطالعه انگلیسی و ۵۰۹ مطالعه فارسی) مورد بود؛ اما تمرکز اصلی بر "فرآیند"، "مدیریت" و حکمروایی/حکمرانی"، بوده است. با تأکید بر واژگان اصلی نتایج جستجوی واژگان «مدیریت، فرآیند و حکمرانی در بازآفرینی بافت فرسوده شهری» از سال ۱۹۸۰ تا سال ۲۰۲۱، به تعداد ۵۲۴ سند (۴۲۸ مطالعه انگلیسی و ۹۶ مطالعه فارسی) تقلیل یافت.

1. What/Who/When/How

طراحی الگوی کلان فرآیند مدیریت بافت‌های فرسوده...؛ گودرزی و همکاران ۱۴۹

پایگاه‌ها و کلید واژگان جستجو شده پژوهش مطابق جدول ۲ و در جدول ۳ نام ژورنال‌هایی که مقالات از آن‌ها استخراج شده، نشان داده شده است.

جدول ۲. پایگاه‌ها و کلید واژگان جستجو شده (منبع محققین)

کلید واژگان جستجو شده	پایگاه
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Urban (regeneration/ renewal/ redevelopment/ rehabilitation)</li> <li>• Urban regeneration process</li> <li>• Urban regeneration management</li> <li>• Urban regeneration governance</li> </ul>	Scopus. ProQuest. Emeraldinsight. Science Direct. Googlescholar. Semantic scholar
بازآفرینی بافت فرسوده شهری فرآیند مدیریت بازآفرینی حکمرانی و حکمروایی بافت فرسوده مدیریت بازآفرینی بافت فرسوده شهری	علم نت/ گوگل اسکولار

جدول ۳. مجلات و ژورنال‌های کلیدی مورد استفاده (منبع محققین)

ژورنال‌های فارسی	ژورنال‌های انگلیسی
فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی شهری- نشریه اقتصاد شهری- نشریه اقتصاد و برنامه‌ریزی شهری - فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری - نشریه برنامه‌ریزی توسعه شهری و منطقه‌ای - فصلنامه هویت شهر - فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی شهری- فصلنامه شهر پایدار - فصلنامه مطالعات شهری- فصلنامه پژوهش‌های جغرافیایی برنامه‌ریزی شهری- نشریه جغرافیا و توسعه ناحیه‌ای- فصلنامه شهر پایدار - مجله مطالعات برنامه‌ریزی سکونتگاه‌های انسانی- فصلنامه برنامه‌ریزی منطقه‌ای - فصلنامه آمایش محیط - نشریه جغرافیای اجتماعی شهری - مجله جغرافیا و توسعه فضای شهری- نشریه مدیریت شهری - نشریه مطالعات ساختار و کارکرد شهری	Urban Studies-International Journal of Urban and Regional Studies -Europe-Asia Studies- Journal of Housing and the Built Environment - Policy and Politics-Local Government Studies-Cities-Sustainability-Regional Studies-Public Administration-Policy Studies-Housing Studies-Habitat International -European Planning Studies-Voluntas -Urban Research & Practice-Urban Geography Urban Affairs Review-Sustainable Development-Sociology-The Journal of The British Sociological Association -Research in Transportation Economics-Regional Studies, Regional Science-Public Money & Management-Public Management Review -Public Administration Review-Progress in Planning-Land Use Policy -Journal of Regional and City Planning-International Journal of Urban Sciences - Environment and Planning D: Society and Space-Environment and Planning A-Canadian Journal of Development Studies -Australian Geographer -Asia Europe Journal- Area

۱۵۰ فصلنامه برنامه‌ریزی توسعه شهری و منطقه‌ای (علمی)، سال پنجم، شماره ۱۳، تابستان ۱۳۹۹

### گام سوم: انتخاب و غربال اسناد مرتبط و متناسب

غربال‌سازی در این مرحله بر اساس معیارهای ورود و خروج، مطابق نمودار شکل ۲ انجام شده است. در آخرین مرحله متن کامل اسناد از نظر ساختار، محتوا و روش‌شناسی بررسی شد و پس از حذف اسناد بی‌کیفیت و کمتر مرتبط، تعداد ۴۶ سند در سبد تحلیل پژوهش باقی ماندند.



شکل ۲. نمودار چارت روند نمای پژوهش

### گام چهارم: استخراج اطلاعات اسناد

در گام چهارم می‌بایست اطلاعات مناسب برای تجزیه و تحلیل آن‌ها با استفاده از ابزار چک لیست استخراج شوند.

### گام پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

در گام حاضر اطلاعات استخراج شده از اسناد مختلف در نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی Maxqda نسخه‌ی ۲۰۱۸/۱ با استراتژی تحلیل محتوا کدگذاری و خلاصه‌سازی شدند. در گام اول کدهای اولیه پژوهش استخراج و سپس در قالب مفاهیمی انتزاعی‌تر که مفهوم نام دارند، دسته‌بندی شدند. سپس مقوله‌بندی که آخرین درجه‌ی انتزاع است انجام شد. هم‌چنین، مقولات استخراج شده، از نظر محتوایی و نقش پیش‌بینی کننده‌ی خود در الگوی پژوهش بررسی شد و به دو صورت ایجاد یک کد جدید و یا قرارگیری کدها در ذیل یک کد دیگر طبقه‌بندی شدند. این فرآیند در جدول ۴ نشان داده شده است. این جدول نشان

طراحی الگوی کلان فرآیند مدیریت بافت‌های فرسوده...؛ گودرزی و همکاران ۱۵۱

می‌دهد که ۵۷ کد اولیه پژوهش در قالب ۱۴ مفهوم و ۵ مقوله که آخرین درجه‌ی انتزاع از یک مفهوم می‌باشند، خلاصه‌سازی شده است.

جدول ۴: مقوله‌بندی یافته‌ها (یافته‌های تحقیق)

مقولات	مفاهیم	کدهای اولیه	فراوانی کدها	برخی از منابع استخراج کدها	
سیاست‌گذاری	تبیین رویکردها و سیاست‌های کلان بازآفرینی	انتخاب نوع مداخله (نوسازی/ بازسازی/ بازآفرینی)	۲۱	Tanrikul, Hoskara, 2019, Couch et al. 2013, Roberts & Sykes, 2012. Seo & Joe, 2020. McCarthy, 2007. Agan & Arken, 2003. Kim et al.2020. Alexandrescu et. al. 2016, Zhang et al, 2021	
		استراتژی تعامل با مردم	۸		
		تعیین شیوه‌های تعامل بین دستگاهی	۶		
	تدوین قوانین، مقررات، آیین‌نامه‌ها	بازبینی و به‌روزرسانی قوانین مرتبط با بازآفرینی شهری	۸	جعفری، ۱۳۹۴، نادری و همکاران، ۱۳۹۳. شیخی و شبستری. ۱۳۹۷ Zhang et al, 2016 Zhang et al, 2021 Richmond Council. 2009	
		احیای قوانین مرتبط با بازآفرینی شهری و پیگیری تحقق آن‌ها	۴		
		تدوین و تصویب اسناد ملی مرتبط	۳		
	بسترسازی و نهادسازی	بسترسازی و نهادسازی	راه‌اندازی و فعالیت نهادهای توسعه‌گر (حقیقی و حقوقی)	۱۰	حاجی علی اکبری، شفیع، ۱۳۹۷. هیئت وزیران، ۱۳۹۳. Zhang et al, 2016 Kamrowska-Zaluska, 2016.. Seo & Joe, 2020. Zhang et al, 2021. Kim et al.2020.
			راه‌اندازی و فعالیت سمن‌های فعال	۶	
			راه‌اندازی دفاتر تسهیلگری محلی	۹	
			حمایت و مشارکت در راه‌اندازی ستادهای بازآفرینی شهری از سطح ملی تا محلی	۲	
برنامه‌ریزی	استخراج و تدقیق نقشه فرسودگی	شناسایی و اولویت‌بندی محلات ناکارآمد و ابلاغ برنامه‌های اقدام به نهادهای متولی	۱۰	Roberts & Sykes, 2012. Seo & Joe, 2020. Laursen. 2008. Unhabitat. 2003 نادری و همکاران، ۱۳۹۳. عندلیب، ۱۳۸۷ و ۱۳۸۹. مهندسی مشاور شاران، ۱۳۸۴.	
		توسعه سیستم‌های جامع GIS	۳		
		برداشت میدانی در سطح محله	۱		

مقولات	مفاهیم	کدهای اولیه	فراوانی کدها	برخی از منابع استخراج کدها
	طراحی و تصویب طرح‌ها	تدوین و تصویب اسناد توسعه محلات با مشارکت نهادهای متولی	۱۲	فروزنده و همکاران، ۱۳۸۹، جعفری، ۱۳۹۴. Tanrikul, Hoskara. 2019. Cullingworth, et al. 2006
		تعریف و تصویب پروژه‌های محله‌ای و فرامحله‌ای متناسب با اسناد توسعه محلات	۶	
تسهیل‌گری نهادی		همسو کردن برنامه‌بودجه نهادهای متولی در بازآفرینی شهری	۴	بصیرت، میثم ۱۳۸۵. رزقی و گودرزی، ۱۳۹۷. Roberts & Sykes, 2012. Roberts. 2000 Zhang et al, 2021 Woodcraft. 2015 Kim et al.2020. Zhang et al, 2016. Sanoff. 2000.
		تشکیل کمیته‌ها، شوراها و شبکه‌های همکاری با مأموریت مشخص میان کنشگران	۴	
		همکاری با کارگروه‌ها و شبکه‌های فعال در سطح ملی و بین‌المللی	۶	
اجرا	تسهیل‌گری مردمی	شناخت ساکنین و سطح توسعه محله و مشکلات و موانع موجود	۳	Roberts & Sykes, 2012. Roberts, 2000. Zhang et al. 2021. Kim et al.2020. Zhang et al, 2016 Woodcraft. 2015 رفیعیان؛ و هودسنی. ۱۳۹۰. هودسنی، ۱۳۹۴
		توسعه توانمندی‌های اجتماعی، اقتصادی و نهادی ساکنین محلات	۹	
		مدیریت و هماهنگی در ارائه خدمات اجتماعی (آموزش، بهداشت، درمان، اوقات فراغت)	۳	
		مدیریت، حمایت و مشارکت در برگزاری آموزش‌های فنی حرفه‌ای، مهارت‌های پایه و ایجاد اشتغال خرد	۲	
		حمایت از کارآفرینی و ایجاد فرصت‌های جدید شغلی برای گروه‌های آسیب‌پذیر	۶	

طراحی الگوی کلان فرآیند مدیریت بافت‌های فرسوده...؛ گودرزی و همکاران ۱۵۳

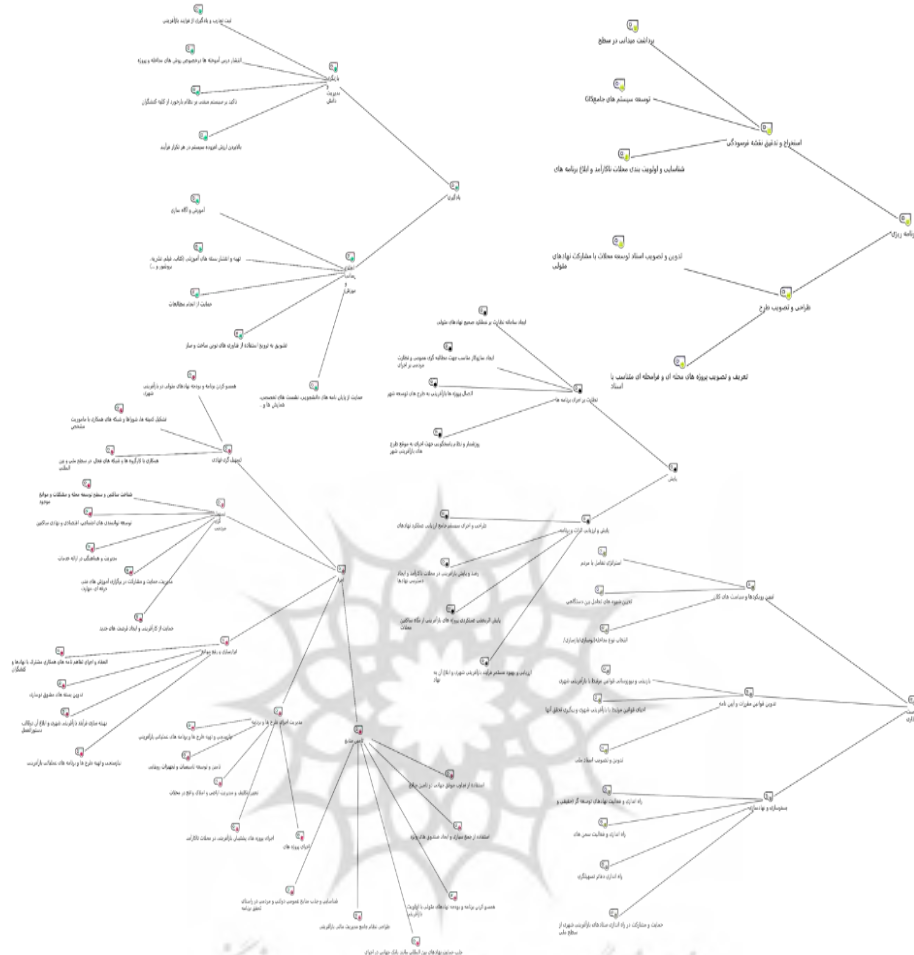
مقولات	مفاهیم	کدهای اولیه	فراوانی کدها	برخی از منابع استخراج کدها
	ابزارسازی و رفع موانع موجود	تأمین پشتوانه‌های حمایتی (مالی، حقوقی، ثبتی، مالکیتی و ...)	۱۰	Tanrikul, Hoskara. 2019. Roberts & Sykes, 2012. Leary, McCarthy. 2013. Zhang et al, 2021 Kim et al.2020. حاجی علی اکبری، شفیع، ۱۳۹۷. فروزنده و همکاران، ۱۳۸۹، نادری و همکاران،
		همکاری با نهادها و کنشگران بازآفرینی	۸	
		تدوین بسته‌های مشوق نوسازی مردمی	۱۰	
		بهبودسازی فرآیند بازآفرینی شهری و ابلاغ آن در قالب دستورالعمل‌ها، شیوه‌نامه‌ها، بخش‌نامه‌ها و ...	۹	
مدیریت اجرای طرح‌ها و برنامه‌ها		نیازسنجی و تهیه طرح‌ها و برنامه‌های عملیاتی بازآفرینی شهری	۹	حاجی علی اکبری، شفیع، ۱۳۹۷. فروزنده و همکاران، ۱۳۸۹، نادری و همکاران، ۱۳۹۳. Tanrikul, Hoskara. 2019. Roberts & Sykes, 2012 Zhang et al, 2021 Kim et al.2020. Leary, McCarthy. 2013.
		تأمین و توسعه تأسیسات و تجهیزات روبنایی	۴	
		تأمین و توسعه شبکه تأسیسات و تجهیزات زیربنایی	۴	
		تعیین تکلیف و مدیریت اراضی و املاک واقع در محلات ناکارآمد در راستای تحقق برنامه‌ها	۴	
		اجرای پروژه‌های ارزش‌افزا و محرک توسعه در سطح محلات ناکارآمد شهری	۳	
		اجرای پروژه‌های پشتیبان بازآفرینی در محلات ناکارآمد شهری	۲	
		اجرای پروژه‌های الگو	۳	

مقولات	مفاهیم	کدهای اولیه	فراوانی کدها	برخی از منابع استخراج کدها
	تأمین منابع مالی	شناسایی و جذب منابع عمومی دولتی و مردمی در راستای تحقق برنامه‌های بازاریابی شهری	۷	فروزنده و همکاران، ۱۳۸۹، جعفری، ۱۳۹۴، نادری و همکاران، ۱۳۹۳. Tanrikul. Hoskara. 2019
		همسو کردن برنامه‌بودجه نهادهای متولی با اولویت بازاریابی شهری	۳	
		طراحی نظام جامع مدیریت مالی بازاریابی شهری	۴	
		جلب حمایت نهادهای بین‌المللی مانند بانک جهانی در اجرای طرح‌های بازاریابی	۱	
		استفاده از تجارب موفق جهانی در تأمین منابع مالی	۳	
		استفاده از جمع‌سپاری و ایجاد صندوق‌های ویژه بازاریابی با استفاده از ظرفیت نهادهای متولی	۳	
پایش	نظارت بر اجرای برنامه‌ها	ایجاد سامانه نظارت بر عملکرد صحیح نهادهای متولی	۴	حاجی‌علی‌اکبری، شفیعی، ۱۳۹۷. فروزنده و همکاران، ۱۳۸۹. Tanrikul. Hoskara. 2019. Leary, McCarthy. 2013. Roberts & Sykes, 2012
		ایجاد سازوکار مناسب جهت مطالبه‌گری عمومی و نظارت مردمی بر اجرای طرح‌های بازاریابی شهری	۲	
		روزشمار و نظام پاسخگویی جهت اجرای به‌موقع طرح‌های بازاریابی شهری	۱	
		اتصال پروژه‌ها بازاریابی به طرح‌های توسعه شهر	۶	
	پایش و ارزیابی اثرات برنامه‌ها	طراحی و اجرای سیستم جامع ارزیابی عملکرد نهادهای متولی	۷	جعفری، ۱۳۹۴، نادری و همکاران، ۱۳۹۳. پژوهشکده توسعه کالبدی، ۱۳۸۹.



طراحی الگوی کلان فرآیند مدیریت بافت‌های فرسوده...؛ گودرزی و همکاران ۱۵۵

مقولات	مفاهیم	کدهای اولیه	فراوانی کدها	برخی از منابع استخراج کدها
		رصد و پایش بازآفرینی در محلات ناکارآمد و ایجاد دسترسی نهادها به اطلاعات پشتیبان تصمیم	۳	Amini. et al 2018 Roberts. 2000 Zhang et. al. 2021
		پایش اثربخشی عملکردی پروژه‌های بازآفرینی از نگاه ساکنین محلات ناکارآمد	۴	
		ارزیابی و بهبود مستمر فرآیند بازآفرینی شهری و ابلاغ آن به نهادهای متولی	۶	
مدیریت دانش و بازنگری و		ثبت تجارب و یادگیری از فرایند بازآفرینی	۴	Smith, Fingar.2003. Smith, Fingar.2007 APQC.2020.. فروزنده و همکاران، ۱۳۸۹، نادری و همکاران، ۱۳۹۳
		انتشار درس آموخته‌ها در خصوص روش‌های مداخله و پروژه‌ها	۲	
		تأکید بر سیستم مبتنی بر نظام بازخورد از کلیه کنشگران	۳	
		بالابردن ارزش افزوده سیستم در هر تکرار فرآیند	۱	
یادگیری	اطلاع‌رسانی و آموزش	آموزش و آگاه‌سازی کنشگران	۸	Weske.2012. Wong & Scarbrough. 2005. Smith, Fingar.2003. Smith, Fingar.2007. Davenport. et al.2005. Davenport & Short. 1990. Hammer. 1990. Hammer & Stanton. 1999. همر و چمپی، ۱۳۹۹، فروزنده و همکاران، ۱۳۸۹
		تهیه و انتشار بسته‌های آموزشی (کتاب، فیلم، نشریه، بروشور و ...)	۴	
		حمایت از انجام مطالعات کاربردی	۳	
		تشویق به ترویج استفاده از فناوری‌های نوین ساخت‌وساز	۱	
		حمایت از پایان‌نامه‌های دانشجویی، نشست‌های تخصصی، همایش‌ها و..	۱	



شکل ۳. خروجی نرم‌افزار MAXQDA برای استخراج مؤلفه‌ها و کدها (منبع یافته‌های تحقیق)

### گام ششم: کنترل کیفیت یافته‌ها

کیفیت‌سنجی و اعتباریابی یافته‌ها از مراحل مهم مرور نظام‌مند ادبیات است ( Margaliot & Chung, 2007. Sandelowski, & Barroso, 2006). یک تحقیق ارزشمند باید دارای حقایق با ارزش<sup>۱</sup>، کاربردی<sup>۲</sup>، سازگار<sup>۳</sup> و بی‌طرفانه<sup>۴</sup> باشد؛ و سودمندی پژوهش نیز بستگی به

1. truth value
2. applicability
3. consistency
4. neutrality

طراحی الگوی کلان فرآیند مدیریت بافت‌های فرسوده...؛ گودرزی و همکاران ۱۵۷

کیفیت آن دارد (Saunders et al. 2019). برای سنجش کیفیت پژوهش راه‌های متعددی وجود دارد. کولیس و هاسسی (2013) مهم‌ترین معیارهای ارزیابی کیفیت پژوهش را روایی<sup>۱</sup>، پایایی<sup>۲</sup> و قابلیت تعمیم‌پذیری<sup>۳</sup> می‌دانند (Collis & Hussey. 2013). در این پژوهش نیز برای بررسی کیفیت یافته‌ها و اطمینان از شیوه کدگذاری و استخراج مفاهیم، فرآیند کدگذاری در اختیار دو خبره دانشگاهی حوزه و مسلط به شیوه کدگذاری قرار گرفت و نتایج آن در قالب ضریب کاپا محاسبه شد، خروجی نرم‌افزار اس.پی.اس.اس<sup>۴</sup> (جدول ۵) نشان می‌دهد که میزان توافق بین دو کدگذار در سطح معنی‌داری ۰/۰۰۰ مقدار ۰/۷۸۷ می‌باشد. با توجه به کوچک‌تر بودن عدد معنی‌داری از مقدار ۰/۰۵ فرض استقلال کدهای استخراجی رد می‌شود، که این امر حاکی از پایایی مناسب کدهای استخراجی است.

جدول ۵. خروجی ضریب کاپا

Symmetric Measures					
		Value	Asymptotic Standard Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Measure of Agreement	Kappa	.787	.062	13.590	.000
N of Valid Cases		293			
a. Not assuming the null hypothesis.					
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					

به‌منظور اولویت‌بندی کدهای استخراج‌شده از تکنیک آنتروپی شانون استفاده شده است. این تکنیک در تحلیل محتوا نیز کاربرد دارد و پردازش و تحلیل داده‌ها را در تحلیل محتوا بسیار قوی انجام می‌دهد و از آن می‌توان برای رتبه‌بندی داده‌ها استفاده نمود (آذر ۱۳۸۰). در پژوهش حاضر پس از طی نمودن فرآیند کدگذاری این کدها در اختیار ۱۰ خبره جهت وزن‌دهی و نمره‌دهی قرار داده شد، سپس مطابق با فرمول‌های آنتروپی شانون (روابط ۱ و ۲ و ۳)، وزن کدها و سپس وزن ترکیبی کدها بر اساس نظر خبرگان محاسبه شدند و سپس

- 
1. validity
  2. reliability
  3. generalizability
  4. SPSS

۱۵۸ فصلنامه برنامه‌ریزی توسعه شهری و منطقه‌ای (علمی)، سال پنجم، شماره ۱۳، تابستان ۱۳۹۹

کدها مطابق با جدول ۲ رتبه‌بندی شدند. به علت تعدد زیاد کدها فقط کدهایی که رتبه‌ی بالایی کسب کرده‌اند در جدول ۶ آورده شده‌اند.

رابطه‌ی ۱: به هنجار سازی ماتریس فراوانی کدها

$$n_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum x_{ij}}$$

رابطه‌ی ۲: محاسبه‌ی بار اطلاعاتی هر کد

$$E_j = -k \sum [n_{ij} \ln(n_{ij})] \text{ و } k = \frac{1}{\ln(a)}; a = \text{تعداد گزینه‌ها}$$

رابطه‌ی ۳: ضریب اهمیت هر کد

$$W_j = \frac{E_j}{\sum E_j}$$

جدول ۶. آنتروپی شانون کدها

رتبه	وزن ترکیبی هر شاخص (Wj)	وزن تخصیص داده توسط تصمیم‌گیرنده (Dj)	درجه انحراف هر شاخص (Dj)	آنتروپی هر شاخصه (Ej)	کدها
۱	۰/۳۷۵	۰/۰۳۱	۰/۷۵۵	۰/۲۴۴	بهینه‌سازی فرآیند
۱	۰/۳۷۵	۰/۰۳۱	۰/۷۵۵	۰/۲۴۴	نیازسنجی
۲	۰/۳۶۸	۰/۰۳۲	۰/۷۱۸	۰/۲۸۱	نوع مداخله
۳	۰/۳۶۳	۰/۰۳	۰/۷۵۵	۰/۲۴۴	توسعه توانمندی‌ها
۴	۰/۰۳۴	۰/۰۳	۰/۷۱۵	۰/۲۸۴	تدوین بسته‌های مشوق
۵	۰/۰۳۳	۰/۰۲۹	۰/۷۱۸	۰/۲۸۱	تدوین و تصویب اسناد
۶	۰/۰۳۳	۰/۰۲۹	۰/۷۱۵	۰/۲۸۴	اولویت‌بندی محلات
۷	۰/۰۳۲	۰/۰۲۷	۰/۰۷۴	۰/۲۵۹	راه‌اندازی دفاتر
۸	۰/۰۲۹	۰/۰۲۹	۰/۰۶۴۳	۰/۳۵۶	تأمین پشتوانه‌ها
۹	۰/۰۲۲	۰/۰۲	۰/۷۱۳	۰/۲۸۶	راه‌اندازی نهادهای توسعه

جدول ۴ نشان می‌دهد که مطابق وزن ترکیبی شاخص‌ها که ترکیبی از فراوانی آن‌ها در اسناد مختلف و وزن تخصیص داده‌شده توسط خبرگان مسلط به موضوع است، کدهای بهینه‌سازی فرآیند بازآفرینی شهری و ابلاغ آن در قالب دستورالعمل‌ها، شیوه‌نامه‌ها،

بخش‌نامه‌ها و ...، نیازسنجی و تهیه طرح‌ها و برنامه‌های عملیاتی بازآفرینی شهری، و انتخاب نوع مداخله (نوسازی/بازسازی/بازآفرینی)، بیشترین رتبه را کسب کرده‌اند. به علت تعدد، تنها کدهایی که رتبه اول تا دهم را کسب کرده‌اند در جدول نشان داده شده‌اند.

### نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر در راستای ارائه الگویی برای فرآیند مدیریت بافت‌های فرسوده شهری مبتنی بر حکمروایی بافت‌های فرسوده شهری انجام گرفته است. بر این اساس پس از جستجوی کلید واژگان، اسناد یافت شده‌ی پژوهش‌غریبال و ارزیابی شدند و اسناد باقیمانده در سبد پژوهش با استفاده از تاکتیک تحلیل محتوا، کدگذاری و خلاصه‌سازی شدند. سپس این کدها در اختیار خبرگان جهت ارزیابی و استخراج ضریب توافق قرار گرفت. در گام آخر نیز ضمن دسته‌بندی کدها، مؤلفه‌ها و مقوله‌ها، الگوی پیشنهادی در قالب یک‌شکل ارائه شد. از آنجاکه چالش اصلی بسیاری از کسب‌وکارها، تغییر بازار و مشتریان، رقبای جدید، تغییر قوانین کسب‌وکار و سازمان‌ها است (Davenport, & Short, 1990)، دستگاه‌های دولتی نیز به دلیل تغییر مستمر آیین‌نامه‌ها و قوانین، تغییر ذی‌نفعان و نیازهایشان و ورود بازیگران جدید از این قاعده مستثنی نیستند. ناکامی در استقرار نظام مدیریت فرآیند به دلایل مختلفی از قبیل عدم توجه به شناخت ذی‌نفعان، شفاف‌سازی اهداف و طرح‌ریزی ناقص و در نهایت اجرای ناقص و عدم شناخت محدودیت‌ها و ایجاد آمادگی برای مواجهه با آنهاست (Wong & Scarbrough, 2005). شیوه‌ی شناخت درست اهداف و طرح‌ریزی و اقدام و متناسب با آن، مسأله‌ای است که تا حدی برای سازمان‌ها ایجاد ابهام می‌نماید. (پورکریمی و فرج، ۱۳۹۵).

همان‌طور که در پیشینه تحقیق نیز اشاره شد، مدل‌های مختلفی (از قبیل مدل اسکور، مدل پی.سی.اف، ای‌کوم و سایپاک<sup>۱</sup>) برای طرح‌ریزی ساختار فرآیندی وجود دارد که در این پژوهش با توجه به جامعیت و کاربردی بودن مدل ارائه‌شده توسط انجمن کیفیت و بهره‌وری آمریکا (پی.سی.اف)، با تلفیقی از مدل زنجیره ارزش پورتر<sup>۲</sup>، مدل حلقه طلایی<sup>۳</sup> و

---

1. SCOR-PCF-ICOM-SIPOC  
2. Porter's Value Chian  
3. Golden Cycle

۱۶۰ فصلنامه برنامه‌ریزی توسعه شهری و منطقه‌ای (علمی)، سال پنجم، شماره ۱۳، تابستان ۱۳۹۹  
 مدل ۸ پی<sup>۱</sup> در حکمرانی شهری، الگوی ساختار فرآیندی مدیریت بازآفرینی بافت‌های فرسوده شهری طرح‌ریزی شد که در شکل ۳ نشان داده شده است.



شکل ۴. چارچوب و الگوی پیشنهادی مدیریت بازآفرینی بافت‌های فرسوده شهری  
 (منبع: محققین)

همانطور که مشاهده می‌شود در این چارچوب اولین لایه مربوط به سیاست‌گذاری کلان بازآفرینی است که شامل سه مؤلفه تبیین رویکرد و سیاست‌های کلان، تدوین قوانین و مقررات و بستر سازی و نهاد سازی است. در این لایه، رویکردهای کلیدی و شیوه‌های مداخله در بافت توسط نهادهای اصلی سیاست‌گذاری و نوعاً به صورت مشارکتی، تعیین می‌شود. فرآیند سیاست‌گذاری در لایه‌های مختلف هم‌زمان با اجرا دائماً بازنگری شده و اصلاح می‌شود و آیین‌نامه‌ها و قوانین جدید متناسب با نیاز تدوین می‌شوند. در لایه عملیاتی سه دسته فرایند کلیدی؛ برنامه‌ریزی، اجرا و پایش وجود دارد که در این فرآیندها ابتدا همراستا با سیاست‌های کلان، گونه‌بندی و تدقیق نقشه‌های بافت‌های فرسوده استخراج و طرح‌های اجرایی آماده و مصوب می‌شود. پس از آماده شدن طرح‌ها ضمن بهره‌مندی از نهادها به تسهیل‌گری و تعامل نهادها و تعامل با مردم برای جلب مشارکت حداکثری اقدام می‌شود. تأمین منابع مالی اعم از سرمایه‌گذاری دولت، و یا جلب مشارکت بخش‌های خصوصی، از مجموعه اقدامات کلیدی و مهمی است که باید پیش از اجرای پروژه‌ها به آن پرداخت.

هم‌زمان با این اقدامات کمیته‌های تخصصی می‌بایست نسبت به رفع موانع بازآفرینی اعم از موانع مالکیتی، حقوقی و ... اقدام نمایند. از مهم‌ترین فرآیندهایی که گاهی کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد، نظام پایش اقدامات و بهره‌مندی از داده‌های تولیدی است. بهره‌مندی از داده‌های حاصل از پایش اقدامات، در درجه اول منجر به یادگیری و اصلاح سیاست‌ها و برنامه‌ها خواهد شد. به‌منظور ترویج و ارتقای سطح شبکه و زنجیره ارزش بافت‌های فرسوده شهری، برنامه‌های آموزشی و ترویجی بین نهادها و ساکنین طرح‌ریزی و اجرا می‌شود.

با توجه به نتایج تحلیل جدول شماره ۶، از ۵۷ کد شناسایی شده، ۱۰ کدی که مهم‌ترین تأثیر را داشتند استخراج شد. همان‌طور که پیش‌ازین نیز اشاره شد این کدها با توجه به تکرار و میزان پراکندگی در تحلیل متون با استفاده از روش آنالیز شانون استخراج شده‌اند. سیاست‌گذاران این حوزه می‌بایست توجهی ویژه‌ای به این ده عامل داشته باشند. این عوامل عبارت‌اند از؛ انتخاب نوع مداخله (نوسازی/ بازسازی/ بازآفرینی)- راه‌اندازی و فعالیت نهادهای توسعه‌گر (حقیقی و حقوقی)- راه‌اندازی دفاتر تسهیلات محلی- شناسایی و اولویت‌بندی محلات ناکارآمد و ابلاغ برنامه‌های اقدام به نهادهای متولی- تدوین و تصویب اسناد توسعه محلات با مشارکت نهادهای متولی- توسعه توانمندی‌های اجتماعی، اقتصادی و نهادی ساکنین محلات- نیازسنجی و تهیه طرح‌ها و برنامه‌های عملیاتی بازآفرینی شهری- بهینه‌سازی فرآیند بازآفرینی شهری و ابلاغ آن در قالب دستورالعمل‌ها، شیوه‌نامه‌ها، بخش‌نامه‌ها و ... تدوین بسته‌های مشوق نوسازی مردمی- تأمین پشتوانه‌های حمایتی (مالی، حقوقی، ثبتی، مالکیتی و ...)

در این پژوهش تلاش شد با جستجوی موشکافانه مقالات، مؤلفه‌ها و کدهای مدیریت بازآفرینی بافت فرسوده شهری شناسایی و استخراج شوند و در نهایت در قالب یک چارچوب فرآیندی برای درک بهتر ارائه شوند. از آنجاکه چالش بافت‌های فرسوده هر شهر علیرغم شباهت‌های مفهومی، متناسب با نظام حاکمیت، ساختار بافت‌های فرسوده، تفاوت‌های فرهنگی، میزان آمادگی ساکنین و نهادهای متولی و این قبیل موارد تفاوت‌هایی دارند، پیشنهاد می‌شود در قالب مطالعه موردی و باشناخت نظام حکمرانی هر شهر و منطقه، ساختار این فرآیند مورد توجه قرار گرفته شود تا در نهایت در صورت طرح‌ریزی ساختار فرآیندی شهرهای مختلف، با خوشه‌بندی و دسته‌بندی شهرها بتوان یک الگوی جامع برای شهرهای کشور پیشنهاد نمود.

۱۶۲ فصلنامه برنامه‌ریزی توسعه شهری و منطقه‌ای (علمی)، سال پنجم، شماره ۱۳، تابستان ۱۳۹۹

## منابع

آذر، عادل. (۱۳۸۰)، "بسط و توسعه روش آنتروپی شانون برای پردازش داده‌ها در تحلیل محتوا"، فصلنامه‌ی علمی پژوهشی دانشگاه الزهراء، بهار و تابستان ۸۰، شماره ۳۷ و ۳۸: ۱-۱۸.

امینی، میلاد و صارمی، حمیدرضا و قالیباف، محمدباقر. (۱۳۹۷)، "جایگاه حکمروایی شهری در فرآیند بازآفرینی بافت فرسوده شهری مطالعه موردی: منطقه ۱۲ شهر تهران"، فصلنامه تحقیقات جغرافیایی، سال سی‌وسوم، شماره سوم، پاییز، شماره پیاپی ۱۳۰: ۲۰۲-۲۱۷.

بصیرت، میثم. (۱۳۸۵)، "تجربیات جهانی حکمروایی مناطق کلان‌شهری، آموزه‌هایی برای ایران"، فصلنامه مدیریت شهری، سال پنجم، شماره ۱۸: ۳۴-۵۱.

تقی‌پور، علی‌اکبر و مشایخی، ابوالفضل و جعفری، قاسم. (۱۳۹۷)، "تحلیل سرمایه‌های اجتماعی در بهبود شاخص‌های حکمروایی خوب شهری"، فصلنامه برنامه‌ریزی توسعه شهری و منطقه‌ای، سال سوم، شماره ۶، پاییز ۱۳۹۷، ص ۱۶۸.

پژوهشکده توسعه کالبدی. (۱۳۸۹)، تعیین علل فرسودگی و ترسیم دور باطل فرسودگی و راه‌های برون‌رفت، پژوهش پشتیبان سند ملی احیا، بهسازی و نوسازی بافت‌های فرسوده و ناکارآمد شهری، تهران: شرکت عمران و بهسازی شهری ایران. پورکریمی، فرناز و فرج‌مشائی، روح‌اله. (۱۳۹۴)، "طراحی مدلی برای رتبه‌بندی عوامل حیاتی موفقیت در استقرار سیستم‌های مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار با استفاده از روش الکترون ۳"، سومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین مدیریت، استانبول، ترکیه اسفند.

جعفری، طوفان. (۱۳۹۴)، "الگوی مدیریت پروژه‌های نوسازی شهری نمونه موردی: شهر تهران"، مجله علمی پژوهشی پژوهشکده هنر معماری و شهرسازی نظر (باغ نظر)، شماره ۳۷، سال دوازدهم، بهمن و اسفند: ۵۳-۶۰.

حاجی‌علی‌اکبری، کاوه. (۱۳۹۴)، "مستندسازی تجربه راه‌اندازی دفاتر محلی نوسازی بافت فرسوده در شهر تهران"، شرکت عمران و بهسازی شهری ایران (مادر تخصصی)، تهران، ایران.

حاجی‌علی‌اکبری، کاوه و فلاح‌زادگان، مینا و عسگری تفرشی، حدیث و لیلوی، فرهاد و قوام‌پور، انسیه. (۱۳۹۰)، "تسهیل‌گری؛ تأسیس و راه‌اندازی دفاتر تسهیلگری



طراحی الگوی کلان فرآیند مدیریت بافت‌های فرسوده...؛ گودرزی و همکاران ۱۶۳

**نوسازی در بافت‌های فرسوده شهر تهران**، سازمان نوسازی شهر تهران، تهران، ایران.

چمپی، جیمز و هم، مایکل. (۱۳۹۹)، **مهندسی مجدد سازمان‌ها**، ترجمه: عبدالرضا رضایی نژاد، انتشارات رسا.

رفیعیان، مجتبی و هودسنی، هانیه. (۱۳۹۰)، **"نقش نهادهای حاکمیتی محلی در فرآیند بازآفرینی شهری"**، کنگره بین‌المللی جغرافی دانان، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

رزقی، آیدین و گودرزی، غزاله. (۱۳۹۵)، **دست‌نامه مدیران بافت فرسوده**، نشر پایندگان، تهران.

شیخی، محمد و شبستری، محسن. (۱۳۹۷)، **"آسیب‌شناسی مدیریت یکپارچه حریم کلان‌شهر تهران"**، فصلنامه برنامه‌ریزی توسعه شهری و منطقه‌ای، سال سوم، شماره ۴، بهار: ۱-۳۴.

عندلیب، علیرضا. (۱۳۸۹)، **اصول نوسازی شهری**، تهران، انتشارات آذرخش.

عندلیب، علیرضا. (۱۳۸۷)، **دفتراهای نوسازی بافت‌های فرسوده**، تهران، سازمان نوسازی شهر تهران.

فروزنده دهکردی، لطف اله و شیرپزآرایی، علی‌اصغر و نمکی، مقداد و سرکاری، محمود. (۱۳۸۹)، **"مدیریت هماهنگ شهری برای ساماندهی بافت‌های فرسوده شهری (تجربه ساماندهی بافت فرسوده شهر آران و بیدگل)"**، هفت شهر شماره ۳۳ و ۳۴، زمستان: ۸۱-۹۶.

فیروزی، محمدعلی و امان پور، سعید و زارعی، جواد. (۱۳۹۸)، **"تحلیل بسترهای نهادی تحقق مدیریت یکپارچه در بازآفرینی شهری پایدار بافت‌های فرسوده (منطقه موردی: شهر اهواز)"**، پژوهش‌های جغرافیای انسانی، دوره ۵۱، شماره ۴، زمستان: - ۹۰۹-۸۹۱.

مهندسین مشاور شاران. (۱۳۸۴)، **راهنمای شناسایی و مداخله در بافت‌های فرسوده (مصوب شورای عالی شهرسازی و معماری ایران)**، تهران، شرکت ایده پردازان فن و هنر.

۱۶۴ فصلنامه برنامه‌ریزی توسعه شهری و منطقه‌ای (علمی)، سال پنجم، شماره ۱۳، تابستان ۱۳۹۹

نادری خورشیدی، علیرضا و درویش‌زاده، فریدون و حاجی‌علی‌اکبری، کاوه. (۱۳۹۳). "طراحی نظام برونسپاری نوسازی بافت‌های فرسوده شهر تهران"، فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری، شماره هفتم، تابستان: ۱۰۱-۱۱۶.

نیومن، ویلیام لارنس. (۱۳۹۵). *شیوه‌های پژوهش اجتماعی: رویکردهای کمی و کیفی*، ترجمه: حسن دانایی فرد و سیدحسین کاظمی، جلد دوم، تهران: مهربان نشر.

هودسنی، هانیه. (۱۳۹۴). *مدیریت بازآفرینی شهری با تأکید بر الگوهای حکمروایی محلی نمونه پژوهش: شهر تهران*، پایان‌نامه دکتری رشته شهرسازی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

هیئت‌وزیران. (۱۳۹۳). *سند ملی راهبردی احیا، بهسازی، نوسازی و توانمندسازی بافت‌های فرسوده و ناکارآمد شهری*، تهران، دفتر هیئت دولت.

#### References

- ABPMP. (2009). *Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge (BPM COK)*. 2nd ed. Chicago: ABPMP Publishing.
- Agan, H., & Arkon. C. (2003). "Investigating the Changing Prospects to Manage Urban Regeneration of Inner Urban Lands." 14th International Urban Design Meeting. Istanbul: Mimar Sinan University, 251-258.
- Amini M MA, Saremi HR., Ghalibaf MB.H. (2018). "The Role of Urban Governance in the Urban Worn Texture Regeneration Process Case Study: District 12 of Tehran". *Geographical Researches Quarterly Journal*, 33(3), 202-217.
- Alexandrescu F.M, Pizzol. L, Zabeo. A, Rizzo. E, Giubilato. E, Critto.A. (2016). "Identifying sustainability communicators in urban regeneration: Integrating individual and relational attributes". *Journal of Cleaner Production*.
- Ansel, C. & Gash, A. (2008). "Collaborative Governance in Theory and Practice". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 543-571.
- APCQ – PCF. American Productivity and Quality Centre. Process Classification Framework version 6.0.0.online. Available from <http://www.apqc.org/knowledge-base/documents/apqc-process-classification-framework-pcf-cross-industry-pdf-version-600>. (2021).
- Ay. D. (2019). "Diverging community responses to state-led urban renewal in the context of recentralization of planning authority: An analysis of three urban renewal projects in Turkey". Habitat International.

- Bench, S, & Day, T. (2010). *"The user experience of critical care discharge: a meta-synthesis of qualitative research"*. International journal of nursing studies, 47(4), 487-499.
- Cheema, S. G. (1993). *The challenge of urban management: Some issues. In: Cheema, S. G. & Ward, S. E. (eds.) Urban management policies and innovations in developing countries*, 1–17. London, Praeger Westport.
- Cento Bull, A, & Jones, B. (2006). *"Governance and social capital in urban regeneration: A comparison between Bristol and Naples"*. Urban Studies, 43(4), 767-786.
- Couch, Chris, Olivier Sykes, and Matthew Cocks. (2013). *"The changing context of urban regeneration in North West Europe."* In The Routledge Companion to Urban Regeneration, by Michael E. Leary and John McCarthy, 33-44. New York: Routledge.
- Collis J, Hussey. R. (2014). *Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*. Palgrave Macmillan International Higher Education. Forth edition.
- Creswell, J.W. (2015). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches*, SAGE Publications, Inc.
- Cullingworth, Barry, and Vincent Nadin. (2006). *Town and Country Planning in the UK*. Abingdon: Routledge, 289.
- Davenport, T, Harris, J, & Cantrell, S. (2005). *"Enterprise systems and ongoing process change"*. Business Process Management Journal, 16-26.
- Davenport, T, & Short, J. (1990). *"The new industrial engineering: information technology and business process redesign"*. Sloan Management Review, 11-27.
- Erfani. G, Roe. M. (in press). *"Institutional stakeholder participation in urban redevelopment in Tehran: An evaluation of decisions and actions"*. Land Use Policy.
- Fleac E, Fleac E. (2016). *"The Business Process Management Map – an Effective Means for Managing the Enterprise Value Chain"*. 9th International Conference Interdisciplinarity in Engineering, INTER-ENG 2015, 8-9 October 2015, Tirgu-Mures, Romania. Procedia Technology 22,954 – 960.
- Flick, U. (2006). *An Introduction to Qualitative Research*. SAGE Publications Ltd; 3rd edition.
- Kim. G, Newman.G, Jiang. B. (2020). *"Urban regeneration: Community engagement process for vacant land in declining cities"*. Cities 102 102730.

- Hammer, M. (1990). *"Reengineering work: don't automate, obliterate"*. Harvard Business Review, 104-112.
- Hammer, M, & Stanton, S. (1999). *"How process enterprises really work"*. Harvard Business Review, 108-118.
- Healey, P. (2006). *"Urban Complexity and Spatial Strategies"*, London: Taylor and Francis.
- Huang, L, Zheng, W, Hong, J, Liu, Y, Liu, G. (2020). *Paths and strategies for sustainable urban renewal at the neighbourhood level: A framework for decision-making*, Sustainable Cities and Society vol. 55 article no.102074,1-14.
- Hudson, R. (2004). *Conceptualizing economies and their geographies: Spaces, Flows and Circuits*, Progress in Human Geography 28, 4,447-471.
- Innes, J.E. & Booher, D.E. (2004). *Reframing Public Participation: Strategies for the 21st Century*, Planning Theory and Practice, 5(4), 419-436.
- Kamrowska-Zaluska, D. (2016). *Participatory Budgeting in Poland – Missing Link in Urban Regeneration Process*, Procedia Engineering 161,1996 – 2000.
- Kaplan RB, Murdock L. (1991). *Rethinking the corporation – Core process redesign*. McKinsey; 27(2),27-43.
- Kooiman, J. Vliet M.V. (2000). *"Self-Governance As a Mode of Societal Governance Public Management"*, International Journal of Research and Theory, 2:3, 359-378.
- Laursen, Lea Louise Holst. (2008). *Shrinking cities or urban transformation*. Aalborg: Aalborg University.
- Leary, M. E, & McCarthy J. (2013). *"Introduction, Urban regeneration, a global phenomenon"* In The Routledge Companion to Urban Regeneration, by Michael E. Leary and John McCarthy, 1-14 New York: Routledge.
- Margaliot, Z, & Chung, K. C. (2007). *Systematic reviews: A primer for plastic surgery research*. Plastic and reconstructive surgery, 120(7), 1834-1841.
- McCarthy, J. (2007). *Partnership, Collaborative Planning, and Urban Regeneration*, Ashgate: London.
- McGill, R. (2001). *"Urban management checklist"*, Cities, 18(5), 347-354.
- Rao L, Mansingh G, Osei-Bryson Kweku-Muata. (2012). *Building ontology based knowledge maps to assist business process re-engineering*. Decis Support Syst; vol. no.52:577e89.p, 577-589.
- Richmond Council. (2009). *Local Development Framework, Core Strategy*. Richmond Council.

- Roberts, Peter. (2000). "***The Evolution, Definition and Purpose of Urban Regeneration.***" In *Urban regeneration: A handbook*, by Peter Roberts and Hugh Skyes, 9-36. London: sage.
- Roberts. P. Sykes. H. Granger. R. (2016). ***Urban Regeneration Second Edition.*** SAGE Publications Ltd - Middlesex University, UK.
- Sandelowski, M, & Barroso, J. (2006). ***Handbook for synthesizing qualitative research.*** Springer publishing company.
- Sanoff, Henry. (2000). ***Community participation methods in design and planning.*** John Wiley & Sons.
- Saunders, M. Lewis, P. Bristow, A. Thornhill, A. (2019). ***Research Methods for Business Students,*** Edition: 8Chapter: 4Publisher: Pearson Education, 128-171.
- Seo.B.K, Joo. Y.M. (2020). ***Innovation or episodes? Multi-scalar analysis of governance change in urban regeneration policy in South Korea.*** *Cities* 92. (2019), 27–35.
- Smith, H, & Fingar, P. (2003). ***Business process management: the third wave.*** Tampa, Florida: Meghan-Kiffer Press.
- Smith, H, & Fingar, P. (2007). ***Business Process Management: The Third Wave.*** Meghan-Kiffer Press.
- Stocker, G. (1998). ***Governance as Theory: Five Propositions,*** *International Social Science Journal*, 50(155), 17-28.
- Strech, D, & Sofaer, N. (2012). ***"How to write a systematic review of reasons"***. *Journal of Medical Ethics*, 38(2), 121-126.
- Tanrikul. A, Skara S. (2019). ***A New Framework for the Regeneration Process of Mediterranean Historic City Centres Sustainability,*** 11, 4483; doi:10.3390/su11164483.
- Tanrikul.A ,Sebnem Ho. S,skara. (2019). ***A New Framework for the Regeneration Process of Mediterranean Historic City Centres.*** *Sustainability*, 11, 4483; doi: 10.3390/su11164483.
- UN-Habitat. (2003). ***The Challenge of Slums.*** London: Earthscan Publications Ltd.
- Van Dijk. Meine Pieter. (2006). ***"Managing Cities in Developing Countries: The theory and Practice of Urban Management"***, Edward Elgar Publishing.
- Zhang, L, Guo, X, Lei, Z. and Lim, M.K. (2019). ***"Social network analysis of sustainable human resource management from the employee training's perspective"***, *Sustainability*, Vol. 11 No, 21-20.
- Zhang. W, Zhang. X, Wu. G. (2021). ***The network governance of urban renewal: A comparative analysis of two cities in China,*** *Land Use Policy* 106 (2021) 105448.

- Zhang. L, Chen. J, Tochen, R.M. (2016). *"Shifts in governance modes in urban redevelopment: A case study of Beijing's Jiuxianqiao Area"*, Cities 53, 61-69.
- Zimmer, L. (2006). *"Qualitative meta- synthesis: a question of dialoguing with texts"*. Journal of advanced nursing, 53(3), 311-318.
- Wang. Y, Li.J, Zhang. G, Li. Y, Asare. M.H. (2017). *Fuzzy evaluation of comprehensive benefit in urban renewal based on the perspective of core stakeholders*. Habitat International 66. (2017), 163-170.
- Weske, M. (2012). *Business Process Management, concepts, languages, architectures*. Springer.
- Wong, A, & Scarbrough, H. (2005). *Critical Failure Factors in ERP Implementation*, 491-505.
- Woodcraft, Saffron.(2015). *"Understanding and measuring social sustainability."* Journal of Urban Regeneration and Renewal, 133-144.

