



Identify and Prioritize Effective Criteria and Indicators in the Process of Implimentation of Urban Regeneration Projects in Iran

ARTICLE INFO

Article Type Original Research

Author

Nasrolah Dehghan¹
Seyed Mohamad Rashtian^{2*}
Mohamad Baharvand³

How to cite this article

Dehghan, Nasrolah and Rashtian, Seyed Mohamad and Baharvand, Mohamad. Identify and Prioritize Effective Criteria and Indicators in the Process of Implimentation of Urban Regeneration Projects in Iran. Urban Design Discourse. 2025; 6(1): 13-28.



doi.org/10.48311/UDD.6.1.13

¹ Department of Urban Planning, Faculty of Architecture and Urban Planning, Technical and Engineering Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

² Department of Urban Planning, Faculty of Architecture and Urban Planning, Technical and Engineering Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

³ Department of Architecture, Faculty of Architecture and Urban Planning, Technical and Engineering Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

* Correspondence

Address: Golestan APAlley No. 17, Deljo St. Sardaran Bolv. Shiraz, Iran
Phone: 09173149539
nasrdeh@yahoo.com

Article History

Received: 2024/09/9

Accepted: 2024/11/4

Revised date: 2024/10/30

ABSTRACT

Problem finding: Despite numerous efforts within the framework of urban regeneration, these initiatives have failed to resolve the issues in deteriorated areas. The primary reason for this failure is the lack of a suitable framework and model to assess the implementation of such projects. Previous evaluations have focused more on final outcomes rather than the process of planning and execution. The objective of this study is to identify and prioritize the criteria and indicators influencing the implementation evaluation of urban regeneration projects within this process.

Methodology: Initially, a theoretical framework was developed through document studies. Then, using a comparative analytical method and reviewing similar opinions from other scholars, the initial criteria and indicators were identified. To localize and adapt these criteria to the Iranian context, interviews with experts were conducted, and the importance of each criterion was determined and prioritized through questionnaires completed by key actors in Iran's urban regeneration projects.

Findings: The results showed that among the 14 main criteria, the highest importance was assigned to employer qualifications, project management, economic and financial power, public participation, and the interaction between the member organizations of the Regeneration TaskForce. Conversely, legal interactions and academic scientific support were considered the least important by the key stakeholders. Conclusion: The study concludes that for successful urban regeneration projects, more attention should be given to key criteria such as employer qualifications and public participation, which emphasize decentralization of power. Additionally, interagency cooperation should be considered a critical factor in facilitating the implementation of these projects.

Keywords: Urban Regeneration, Implimentation, Criteria and Indicators, Prioritization.



شناسایی و اولویت‌بندی معیارها و شاخص‌های مؤثر در فرایند تحقق‌پذیری پروژه‌های بازآفرینی شهری در ایران

چکیده

اطلاعات مقاله:

نوع مقاله: پژوهشی اصیل

نویسندگان:

نصراله دهقان^۱

سید محمد رشتیان^{۲*}

محمد بهاروند^۳

نحوه استناد به این مقاله:

دهقان، نصراله و رشتیان، سید محمد و بهاروند، محمد. شناسایی و اولویت‌بندی معیارها و شاخص‌های مؤثر در فرایند تحقق‌پذیری پروژه‌های بازآفرینی شهری در ایران. گفتمان طراحی شهری مروری بر ادبیات و نظریه‌های معاصر، ۶ (۱)، ۲۸-۱۳.

۱. دانشجوی دکتری، دانشکده معماری و شهرسازی، واحد فنی و مهندسی، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران
۲. استادیار، گروه شهرسازی، دانشکده معماری و شهرسازی، واحد فنی و مهندسی، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران
۳. استادیار، دانشکده معماری و شهرسازی، واحد فنی و مهندسی، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

* نویسنده مسئول:

دکتر سید محمد رشتیان

نشانی: استادیار، گروه شهرسازی، دانشکده معماری و شهرسازی، واحد فنی و مهندسی، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران
ایمیل: nasrdeh@yahoo.com

تاریخ مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۶/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۸/۱۴

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۸/۹

طرح مساله: تاکنون در چارچوب رویکرد بازآفرینی شهری تلاش‌های زیادی گردیده اما حاصل این تلاش‌ها، نتوانسته است مشکلات بافت‌های ناکارآمد را بر طرف سازد. علت اصلی این ناکامی، نبود چارچوب و مدل مناسب برای ارزیابی تحقق‌پذیری این پروژه‌ها است. ارزیابی‌های قبلی نیز بیشتر بر نتایج نهایی تمرکز داشته‌اند، نه فرآیند تهیه و اجرای طرح‌ها.

هدف: این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی معیارها و شاخص‌های مؤثر در ارزیابی تحقق‌پذیری پروژه‌های بازآفرینی شهری در ایران فرآیند می‌باشد.

روش‌شناسی: ابتدا، با استفاده از مطالعات اسنادی به تدوین چارچوب نظری پرداخته، سپس با استفاده از روش تحلیلی تطبیقی و مرور آراء مشابه سایر اندیشمندان، معیارها و شاخص‌های اولیه مشخص شد. سپس به منظور بومی‌سازی و انطباق با زمینه ایران، با روش مصاحبه با صاحب نظران تدقیق و تکمیل و در نهایت میزان اهمیت هر یک از معیارها و شاخص‌ها به وسیله پرسشنامه توسط بازیگران اصلی پروژه‌های بازآفرینی شهری ایران تعیین و اولویت‌بندی انجام یافت.

یافته‌ها: نشان داد که از میان ۱۴ معیار اصلی، صلاحیت کارفرما، مدیریت پروژه، قدرت اقتصادی و مالی، مشارکت عمومی و تعامل دستگاه‌های عضو ستاد بازآفرینی بیشترین اهمیت را دارند. در مقابل، تعامل قانونی و پشتیبانی علمی آکادمیک کمترین اهمیت را از نظر بازیگران اصلی دارند.

نتیجه‌گیری: پژوهش نشان می‌دهد برای موفقیت پروژه‌های بازآفرینی شهری، باید به معیارهای کلیدی مانند صلاحیت کارفرما و مشارکت عمومی که تأکید بر عدم تمرکز در ساختار قدرت دارند، توجه بیشتری شود. همچنین، تعاملات بین دستگاهی باید به‌عنوان عامل مهمی در تسهیل اجرای این پروژه‌ها مدنظر قرار گیرد.

واژه‌های کلیدی: بازآفرینی شهری، تحقق‌پذیری، معیارها و شاخص‌ها، اولویت‌بندی.

۱. مقدمه

شدند. نتایجی که از مصاحبه حاصل شد در تدقیق، تکمیل و بومی سازی معیارها و شاخص‌های مورد نظر به کار رفته است. بدین صورت که برخی از شاخص‌های ناسازگار با نمونه ایران حذف شده و برخی شاخص‌ها که برآمده از نظریات خبرگان بود، اضافه شد. لذا معیارها و شاخص‌های مؤثر و مطلوب پژوهش، نهایی شدند. سپس به منظور اولویت‌بندی و تعیین میزان اهمیت هر کدام از معیارها و شاخص‌ها، وزن هریک از معیارها و شاخص‌ها تعیین شد. بدین صورت که پرسشنامه‌ای شامل معیارها و شاخص‌های تحقق‌پذیری که با استفاده از طیف پنج گانه لیکرت ارزش‌گذاری شده بود، تهیه و براساس نمونه‌گیری هدفمند توسط ۳۴ نفر از خبرگان که در فرآیند انجام پروژه‌های بازآفرینی شهری اعم از تهیه، تصویب و اجرا حضور دارند، تکمیل شد. در نهایت با جمع‌آوری و تحلیل داده‌های حاصل در نرم افزار SPSS و با استفاده از آزمون فریدمن (*Friedman Test*)، وزن هریک از معیارها و شاخص‌ها تعیین شد و بر اساس هدف اصلی پژوهش اولویت‌بندی گردیدند.

۱-۲. مبانی نظری تحقیق

مطالعات پیشین تحقق‌پذیری دیدگاه‌های مختلفی را از مفهوم تحقق‌پذیری نشان داده‌اند. این نگرش‌ها، گرچه کمک‌های واقعی در درک ما از تحقق‌پذیری را فراهم می‌کنند، ولی دارای نواقصی هستند که هم مانع همگرایی و تقارب ادبیات و نوشته‌ها می‌شوند و هم رشد و توسعه یکپارچه نظریه را به تأخیر می‌اندازند. چنین نظریه‌ای باید یک چارچوب کلی برای توصیف و شرح سیاست‌های تحقق‌پذیری ارائه کند و یک بافت ادراکی فراهم می‌آورد که در قالب آن مطالعات انفرادی نظم پیدا می‌کنند. در کل، درک ما از تحقق‌پذیری برنامه ضعیف است. تحقیقات بیشتری باید در زمینه توسعه متدولوژیک تحقق‌پذیری انجام پذیرد [۱]

ارزیابی تحقق‌پذیری، به معنای دقیق و علمی آن، دانش نوپایی است که بویژه در کشور ایران و در رشته برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای، سابقه آن بیش از ۲۵ سال تجاوز نمی‌کند؛ بنابراین، این دانش هنوز از تحقیقات و بررسی‌های جامعی برخوردار نگردیده است تا همه جنبه‌های آن روشن و آشکار شده و صاحب تعریف جامع گردد. از دیدگاه علمی، ارزیابی تحقق‌پذیری یک فرایند نظام‌دار برای جمع‌آوری، تحلیل و تفسیر اطلاعات است و انجام آن بدین منظور است که آیا اهداف مورد نظر در پروژه، تحقق یافته‌اند یا خیر، و این تحقق اهداف تاکنون به چه میزانی صورت گرفته است [۲].

۲-۲. پیشینه تحقیق

در حالت کلی، تحقیق و مطالعه در تحقق‌پذیری طرح‌ها در طول سه نسل انجام شده است. نسل اول تحقیق از اوایل دهه ۱۹۷۰ تا ۱۹۸۰، نسل دوم تحقیق از دهه ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰ و نسل سوم تحقیق

همه روزه شاهد توسعه بافت‌های فرسوده و ناکارآمد از نقطه نظر سطح در کشور می‌باشیم. مسایل و مشکلات این گونه بافت‌ها در ابعاد کالبدی، اجتماعی، اقتصادی، زیست محیطی، وزیربنایی متنوع و زیاد بوده و پیوسته یکی از دل‌مشغولی‌های اصلی مدیران شهری بوده است. یکی از مهمترین راه کارهای حل مسایل این بافت‌ها بازآفرینی شهری است که این رویکرد سیرتحول تاریخی و تکاملی قابل توجهی را در پس زمینه‌ی خود دارد. در ایران رویکرد بازآفرینی شهری عمر چندانی نداشته و به سالهای بعد از ۸۴ برمی‌گردد که نتایج طرح‌های ساماندهی بافت فرسوده از یک طرف و توانمندسازی سکونتگاه‌های غیر رسمی از طرف دیگر مسایلی را از جمله مشکلات اجتماعی و اقتصادی در ارتباط با ساماندهی و مشکلات کالبدی در ارتباط با توانمندسازی داشتند. از این رو مطالعه فرآیند تحقق این قبیل پروژه‌ها از ضروریات پژوهش‌های شهرسازی کشور می‌باشد. ولذا پژوهش حاضر تلاشی برای شناسایی و اولویت‌بندی معیارها و شاخص‌های مؤثر در این فرآیند است. لذا اگرخواسته باشیم میزان تحقق‌پذیری پروژه‌های بازآفرینی شهری را افزایش دهیم لازم است که همزمان با تهیه این گونه طرح‌ها با به کارگیری مدلی مناسب تحقق‌پذیری آنها را ارزیابی تا نکات کور، مبهم، و غیر اجرایی پروژه‌ها روشن و نسبت به اصلاح آنها اقدام لازم صورت پذیرد. و بدیهی است که مهمترین ابزار مورد نیاز ارزیابی، معیارها و شاخص‌های مؤثر بر تحقق‌پذیری پروژه‌های بازآفرینی شهری است که دستیابی به آن موضوع اصلی پژوهش حاضر است.

۲. روش‌شناسی تحقیق

با انجام این پژوهش، به دنبال پاسخگویی به دو پرسش اساسی هستیم: نخست معیارها و شاخص‌های مؤثر بر تحقق‌پذیری پروژه‌های بازآفرینی شهری کدامند؟ و دوم میزان اهمیت و وزن هر یک از این معیارها و شاخص‌ها چقدر است؟ بدین منظور برای شناسایی و تعیین اهمیت معیارها و شاخص‌های مذکور گام‌های زیر برداشته شده است: ابتدا با مطالعات اسنادی مروری بر ادبیات موضوع صورت گرفته و سپس با روش تحلیلی - تطبیقی اهم معیارها و شاخص‌ها از میان نظریات اندیشمندان مختلف شناسایی شدند. سپس به منظور بومی سازی و انطباق آن با زمینه موجود ایران، مصاحبه عمیقی (*Deep Interview*) با صاحب نظران و بازیگران اصلی پروژه‌های بازآفرینی شهری انجام گرفت. افراد برگزیده از مدیران شهری و کارشناسان عضو ستاد بازآفرینی شهری، مهندسان مشاور، پیمانکاران و اساتید دانشگاه هستند و در رابطه با پروژه‌های بازآفرینی شهری با تجربه و صاحب نظر می‌باشند. روش انتخاب این کارشناسان براساس نمونه‌گیری هدفمند بوده است که تعداد ۲۸ نفر از خبرگان برای انجام مصاحبه انتخاب

از دهه ۱۹۹۰ به بعد است [۳].

با این همه، شناخت معیارها و شاخص‌های تحقق‌پذیری طرح‌ها برای برنامه‌ریزان به‌عنوان یک چالش باقی مانده است. مطالعات متعدد، به شکست‌ها و چالش‌های مرتبط با تحقق‌پذیری تأکید کرده‌اند [۷، ۶، ۵، ۴].

بر این اساس کمبود آشکاری در همگرایی مطالعات مرتبط نشان داده شده که ممکن است بیشتر به دلیل تفاوت‌ها در مفهوم سازی تحقق‌پذیری باشد. با در نظر گرفتن نبود پژوهش‌های تجربی درباره تحقق‌پذیری طرح، تحلیل‌های تجربی خیلی کمی درباره عوامل تعیین‌کننده تحقق‌پذیری طرح وجود دارند.

تحقیقات زیادی به منظور اندازه‌گیری و پیش‌بینی کیفیت طرح به‌عنوان یک شاخص تحقق‌پذیری انجام شده است، اما کارهای عملی بسیار کمی برای تعیین عوامل مؤثر در تحقق‌پذیری طرح انجام شده است. خلاء و کمبودی اساسی به ویژه در مورد تحقق‌پذیری پروژه‌های توسعه شهری و به ویژه طراحی شهری وجود دارد. [۸]

مطالعات متعددی به ارزیابی تحقق‌پذیری در طرح‌های توسعه شهری پرداخته‌اند. برخی از این مطالعات جامع‌تر بوده مانند مطالعات مهندسی مشاور زیستا [۹] و مهندسی مشاور شارمند [۱۰] و پژوهش‌های دیگری، محدودتر بوده و بر روی یک شهر یا بخشی از یک شهر گاه‌به‌گاه بر روی انواع محدودتری از کاربری‌ها انجام شده است.

برخی از این مطالعات درخصوص علل عدم تحقق طرح‌های توسعه شهری صورت گرفته‌اند و برخی دیگر درارتباط با تحقق‌پذیری طرح‌ها از نظر رویه‌ای، و شاخص‌ها و معیارهای استفاده شده نیز باتوجه به هدف تحقیق، موضع فلسفی و جغرافیای تحقیق، روش تحقیق و... نه برای حالت رویه‌ای و نه حالت نتیجه و ماهویی، جامع نبوده‌اند. درمجموع معیارهای استفاده شده درتحقیقات خارجی توسط صاحب نظران را می‌توان درجدول شماره ۲ مشاهده کرد.

۳-۲. مفهوم شناسی تحقق‌پذیری :

در حالی که تحقیق در زمینه تحقق‌پذیری تعداد زیادی از محققان را از حوزه‌های علوم سیاسی، مدیریت عمومی و علوم مدیریت، به خود مشغول نموده، فقدان یک تحقیق موازی در مورد روند تحقق‌پذیری که دربرگیرنده حوزه برنامه‌ریزی باشد احساس می‌گردد. گفتنی است که این نتیجه‌گیری توسط باربی [۱۱] و نات و همکاران [۱۲] نیز به دست آمده است [۱۳].

درارتباط با تعاریف و تعابیر مختلف ارایه شده از مفهوم تحقق

پذیری جدول شماره (۱) به گونه‌ای تلخیصی از عمده‌ترین نظریات اندیشمندان خارجی است.

در مجموع میتوان با توجه به تعاریف فوق تحقق‌پذیری را سنجش تفاوت وضع موجود و حالت بهینه دانست و اضافه نمود که تحقق‌پذیری یک مجموعه معین از فعالیت‌های طراحی برای به کار بستن یک فعالیت یا برنامه‌ای با ابعاد شناخته شده می‌باشد که درطول تهیه، تصویب و اجرای برنامه، همراه و جزیی از فرایند برنامه‌ریزی می‌باشد.

۴-۲. معیارها و شاخص‌های تحقق‌پذیری پروژه‌های بازآفرینی شهری

معیارها و شاخص‌ها، نقش مهمی در تصمیم‌گیری‌های آگاهانه در همه سطوح دارند. اساساً بدون سنجش ای به نام معیارو یا شاخص، ارزیابی امکان‌پذیر نیست و هر گونه بررسی و شناخت واقعی از طریق ابزار ارزیابی نیاز به تدوین معیارو شاخص‌هایی برای اندازه‌گیری مطلوبیت یا عدم مطلوبیت وضع موجود دارد.

در این بخش جهت شناسایی معیارها و شاخص‌های مطلوب پژوهش، نظریات و آراء اندیشمندان مختلف شهرسازی مورد مطالعه قرار گرفته و در جدول شماره (۲) دسته‌بندی شده است. بررسی نشان می‌دهد علیرغم تلاش‌های متعدد، هر یک از اندیشمندان فقط بعد خاصی از ابعاد برنامه‌ریزی و طراحی شهری را مورد توجه قرار داده و از این رو معیارها و شاخص‌های پیشنهادی هر یک متفاوت بوده است.

در خصوص آراء و نظریه‌های ارایه شده ذکر نکات زیر شایان توجه است :

۱- هر کدام از این نظریه‌پردازان از زاویه دید به خصوصی به معرفی معیارها و شاخص‌ها پرداخته و هیچ کدام به صوت جامع و مانع به این مهم نپرداخته‌اند. فی‌المثل نزدیکی مسایل مالی و نزدیکی امور مدیریت و... از اهمیت بیشتری برخوردار بوده و با تأکید بر یک سری سرفصل‌های کلی معیارهایی را معرفی نموده‌اند.

۲- زمینه بحث اغلب آنها و شاید بتوان گفت همه این نظریه‌پردازان، طرح‌های توسعه شهری است و اینگونه نیست که به صورت ویژه به طرح‌های نوسازی یا بهسازی و یا بازآفرینی و یا تفصیلی و... پرداخته باشند و یا منظور و تکیه و تمرکز آنها برسرفصل‌های خاص باشد. هرچند که ازبابت معیار تا حدودی یکسان بودن سرفصل‌ها محرز بوده و در ارتباط با شاخص‌هاست که تفاوت‌ها خود را نشان میدهد.

۳- با نگاهی به فرایند طرح‌های توسعه شهری درایران سه

جدول ۱. تعاریف اندیشمندان مختلف از مفهوم تحقق‌پذیری

سال	نظریه پرداز	نظریه	مآخذ
۱۹۷۳	ویلداوسکی، آرون [۱۴]	فقدان تحقق‌پذیری طرح به معنای شکست است	Wildavsky, Aaron. (1973).
۱۹۷۹	روزنباوم [۱۵]	نبود یک ارزیابی سیستماتیک در تحقق‌پذیری برنامه ممکن است حاصل موانع متعددی باشد که در سر راه محققان وجود داشته است.	Rosenbaum, D. P. (1986).
۲۰۰۸	دارلاک [۱۶]	کیفیت اجرا، برای تحقق طرح و دستیابی به نتایج حیاتی است	Durlak, J. A. , Dupre, E. P. (2008).
۲۰۰۵	واندرزمن [۱۷]	شکست اجرا، همچنین می‌تواند به اندازه برنامه‌ای که با تقید به طرح اصلی و یا فاقد سازگاری با کیفیت اجرا شده اند، مرتبط باشد	Wandersman, A. , Goodman, R. M. , Butterfoss, F. D. (2005).
۲۰۰۵	کوان [۱۳]	به وقوع پیوستن، به اتمام رساندن برنامه و سیاست	Cowan, R. (2005)
۲۰۰۵	نات [۱۲]	تحقق‌پذیری یک مجموعه معین از فعالیت‌های طراحی برای به کار بستن یک فعالیت یا برنامه‌ای با ابعاد شناخته شده می‌باشد	Nutt, Paul C. (2007)
۱۹۹۸	دراکر [۱۸]	تحقق‌پذیری در اصل به عنوان عملکرد مدیریت تعریف می‌شود و ارزیابی عملکرد به درک ما از میزان اجرای پروژه کمک می‌کند و اقدامات متقابل اصلاحی را هنگام انحراف پروژه از جهت برنامه‌ریزی شده تعیین می‌کند.	Drucker, P. F. (1998)
۱۹۸۴	سیلاگی [۱۹]	تحقق‌پذیری به عنوان ترکیب دو عامل یعنی کارایی و اثربخشی است. که در آن اثربخشی به سطح دستیابی به هدف اشاره دارد در حالی که کارایی به خروجی / ورودی اشاره دارد	Szilagyi, A. D. (1984),
۲۰۱۴	بابی و دیگران [۲۰]	پیگیری همزمان منافع بخش عمومی و خصوصی و دوره طولانی مدت پروژه از جمله عوامل حیاتی موفقیت است.	Bae, J, H and Kim. H. 2014.
۲۰۰۳	ترباگت [۲۱]	تحقق‌پذیری عبارتست از سنجش حدود موفقیت در انجام وظایف و تکالیف پیش‌بینی شده که به صورت سهم انجام کار یا مقایسه‌های قابل سنجش است. روند تحقق‌پذیری شامل مجموعه اقداماتی است که با هدف بررسی عملکرد سازمان در بازه زمانی مشخص و با بررسی کلیه فعالیتها سنجش می‌شود	Ter Bogt, H, J. 2003
۲۰۰۳	سرکیس [۲۲]	تحقق‌پذیری را سنجش تفاوت وضع موجود و حالت بهینه میدانند	Sarkis, J. 2003.
۱۹۸۷	فالودی [۲۳]	ملاك موفقیت برنامه‌ریزی به عنوان فرآیند تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان، منوط به تحقق‌پذیری و بعلاوه زمانی است که ارائه معیارهای سخت برای کیفیت يك برنامه معین دشوار شود.	Faludi A (1987)

جدول ۲. معیارها و شاخص‌های مؤثر در تحقق‌پذیری طرح از دیدگاه اندیشمندان

منبع	معیارها و شاخص‌های مؤثر در تحقق‌پذیری طرح	اندیشمندان
Carmona et al., 2001	- آگاهی و اطلاعات کامل نسبت به کیفیت نتایج طرح- آگاهی از اولویت‌های استفاده‌کنندگان آتی فضا و کسانی که در آینده سرمایه‌گذاران مجموعه خواهند بود- بورس‌ها و بازارهای اقتصادی- قیمت زمین- مالکیت اراضی- توسعه هماهنگ در تمامی مراحل طرح- تفاهم میان سازندگان و بخش دولتی- وجود حق انتخاب برای تمامی افراد ذینفع- پروژه‌ها ترجیحاً در کوتاه مدت به نتیجه برسد- تعامل مطلوب بین خریداران ملک و صاحبان حرف- الگوهای تصمیم‌گیری مناسب- مهارت و تجربه بالای متخصصان طراحی شهری	متئو کرمونا و همکاران [۲۴]
Dalton et al., 2007	- منابع مالی و انسانی کافی- نیروها و کاربران باتجربه- آموزش‌های کافی	دالتون و همکاران [۲۵]
Oliveira & Pinho, 2009	- تفسیر نظام برنامه‌ریزی که چارچوب آماده‌سازی طرح را فراهم می‌کند- ارتباط طرح با نیازها و خواسته‌های اصلی بیان شده شهر- ارزیابی انسجام و پیوستگی داخلی - ارزیابی انسجام و پیوستگی بیرونی- مشارکت در برنامه‌ریزی - اثربخشی- تعهدات منابع انسانی و مالی - تأثیر قدرت سیاسی در ساختار، فرآیند و محصولات برنامه‌ریزی- رهبری (به معنای جهت) تمرکز بر چهار موضوع اصلی، جمعیت‌شناسی، حمل و نقل و آمد و شد، مسکن و اقتصاد- ارزیابی میزان مشارکت شهروندان در حین اجرای طرح	اولیویرا و پینهو [۲۶]
Burby & May, 1997	- کیفیت برنامه- شیوه‌ها و روش‌های اجرایی- میزان و نحوه عمل به تعهدات- تحقق‌پذیری طرح- ظرفیت، توان و تجربه کارکنان نظام برنامه‌ریزی	باربی و همکاران [۲۷]
Berke et al., 2006	- کیفیت برنامه- شیوه اجرا- ایجاد آگاهی- ظرفیت کارکنان- ظرفیت متقاضیان - زمینه موجود	برکه و همکاران [۲۸]
Alterman & Hill, 1978	- تکنیک‌های برنامه‌ریزی مورد استفاده- نوع تیم برنامه‌ریزی- اهداف بیان شده - هر ویژگی دیگری در ارتباط با کیفیت طرح - فشارهای رشد جمعیت- تغییرات در استاندارد زندگی- تغییرات در فعالیت اقتصادی - ساختار نهادی سیاسی برای فرآیند انجام و کارایی آن- اعمال نفوذ توسط افراد با - عوامل سیاسی نهادی علائق سیاسی یا اقتصادی در طول انجام- نقش طراح در فرآیند انجام	آلترمن و هیل [۲۹]
Elmore, 1979	- کارها و اهدافی که بر سیاست‌های شخص تأثیر می‌گذارند- مدیریت برنامه‌ریزی تأثیر گذاربر کارها، اهداف و استانداردهای اجرایی به کاررفته در زیر واحدها- اهداف تأثیر گذار در ارزیابی زیر بخش‌ها- سیستم کنترل مدیریت و مجوزهای اجتماعی به کار گرفته شده در امرارزیابی اجرا	المور [۳۰]
Talen, 1997	- ماهیت عملکرد برنامه‌ریزی- محدودیت‌های برنامه‌ریزی در مواجهه با عدم قطعیت و شرایط نامعلوم- نقشها و علائق برنامه‌ریزان - نقص‌ها و کاستی‌های اهداف برنامه‌ریزی- ناتوانی برنامه‌ها در تشخیص- تأثیرات سیاسی بر تصمیمات برنامه‌ریزی- ضعف برخی برنامه‌ها- پیچیدگی و جامعیت دیگر برنامه‌ها	امیلی تالن [۳۱]
	- پیچیدگی‌های بافت سیاسی محلی- درجه هم رأیی و توافق اجتماع محلی - میزان درجه شرایط نامعلوم- میزان آگاهی از مسائل برنامه‌ریزی- میزان حمایت از برنامه‌ریزی (بودجه‌ای و سیاسی)	عوامل خارجی

ادامه جدول ۲. معیارها و شاخص‌های مؤثر در تحقق‌پذیری طرح از دیدگاه اندیشمندان

منبع	معیارها و شاخص‌های مؤثر در تحقق‌پذیری طرح	اندیشمندان
Khoury, 1996	-دستورکار توسعه شهری جدید - رهبری و تعهد سیاسی - مسائل سازمانی و ظرفیت نهادی - مشارکت و تعامل - قابلیت دسترسی به منابع مالی و انسانی	خوری [۳۱]
Norton, 2005	مرتبط با فرآیند - الزامات و تعهدات برنامه - کیفیت طرح - نحوه کاربرد طرح مرتبط با ماهیت - سیاست‌های اولویت دار - میزان اهمیت هر سیاست - اهمیت کاربرد طرح	نورتون [۳۲]
Behn, 1980	-سادگی و وضوح فعالیت‌های مربوط به هر مرحله برنامه - فرآیند منسجم و همگرای طرح	بن [۳۳]
Laurian et al., 2004	-تعهد دفاتر برنامه‌ریزی در اجرای طرح - قوانین و شیوه‌های اجرایی و مدیریتی جهت تحقق سیاست‌های طرح - ویژگی‌های شیوه‌های مدیریتی مناسب در صدور مجوز توسعه - نحوه استفاده از تکنیک‌های مدیریتی توسط عوامل توسعه	لوریان و همکاران [۳۴]
Alexander and Faludi, 1989	انطباق - فرایند منطقی - بهینگی قبلی - مطلوبیت قبلی - استفاده مطلوب	الکساندر و فالودی [۳۵]
HO, 2012	ساختار نهادی برنامه‌ریزی - تعداد سیستم برنامه‌ریزی - میزان توسعه مجدد شهری نقش و رویکرد اتخاذی دولت - میزان مشارکت عمومی	هو [۳۶]
David, 1987	انگیزه، مهارت‌های رهبری و جهت‌گیری، هماهنگی	دیوید [۳۷]
Skivington & Daft, 1991	راهبرد، ساختار، سیستم تعامل، محدودیت‌ها	اسکیوینگتون و دافت [۳۸]
Roth et al, 1991	هماهنگی، فلسفه مدیریتی، نتیجه‌گیری، قانون و ضابطه، تمرکززدایی، مکانیسم‌های ادغام و موازی	روث و همکاران [۳۹]
Yip, 1992	ساختار سازمانی، فرهنگ، مردم، فرایندهای مدیریتی	یپ [۴۰]
Bryson & Bromiley 1993,	زمینه، فرایند، نتیجه و محصول	برایسون و برومیلی [۴۱]
Lingle & Schieman 1994	بازار، مردم، عملکرد مالی، سازگاری و عوامل محیطی	لینگل و شیمان [۴۲]
Okumus, 2001	محتوای برنامه و طرح، زمینه، فرایند، نتیجه و محصول	اوکاموس [۴۳]
Higgins, 2005 8's	استراتژی و اهداف، ساختار، سیستم‌ها و فرایندها، سبک مدیریت، کفایت کارکنان و کارشناسان، منابع، ارزش‌های مشترک، فرهنگ سازمانی و عملکرد استراتژیک.	هایگینز [۴۴]
Birnbaum, 2007	برنامه‌ریزی عملیاتی و کیفیت آن؛ ساختار سازمانی؛ منابع انسانی؛ ماهر؛ تجارت سالانه و بودجه کیفیت طرح؛ نظارت و کنترل؛	بیرنباوم [۴۵]
European Commission, 1990	چهار معیار اصلی - ارتباط، کارایی، اثربخشی، سودمندی - و سه معیار مکمل - شفافیت اهداف، انسجام درونی اهداف (در برنامه تحت تجزیه و تحلیل) و انسجام بیرونی بین اهداف برنامه و سایر سیاست‌های عمومی مرتبط	کمیسیون اروپا [۴۶]

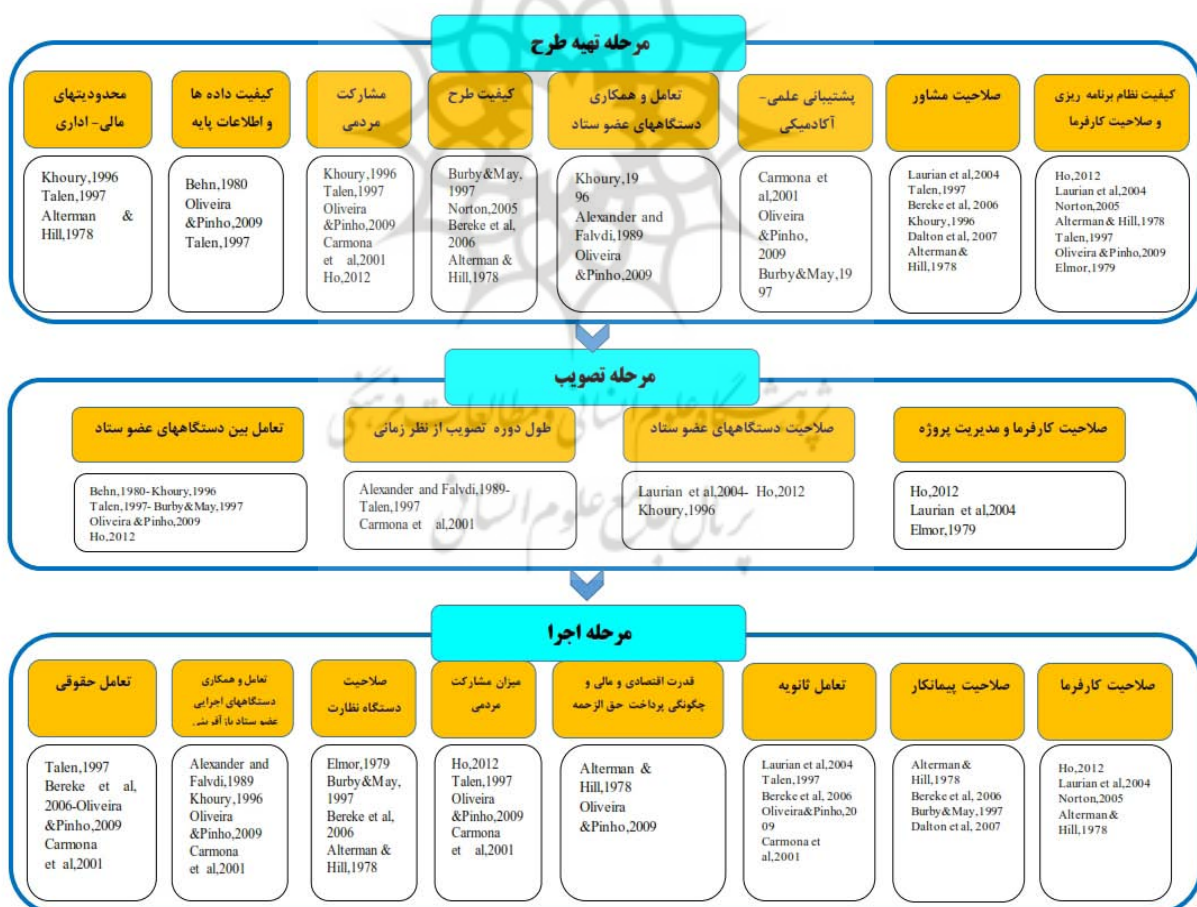
از نظریات اندیشمندان باید با توجه به شرایط ایران بومی سازی شده، تدقیق و تکمیل شوند.

۵-۲. تکمیل معیارها و شاخص های تحقق پذیری پروژه های بازآفرینی و بومی سازی آنها

به منظور بومی سازی، تدقیق و تکمیل معیارها و شاخص های مؤثر در فرآیند تحقق پذیری پروژه های بازآفرینی شهری در ایران، نظریات خبرگانی که در فرآیند مذکور در ایران تأثیرگذارند، گرفته شده است. بدین منظور مصاحبه حضوری عمیق با ۲۸ نفر از صاحب نظران (شامل مدیران عامل شرکت های مهندسی مشاور با تخصص ساماندهی و توانمندسازی به عنوان تهیه کننده پروژه های بازآفرینی شهری، کارفرمایان و مدیران شهری و کارشناسان دستگاه های عضو ستاد بازآفرینی شهری به عنوان تصویب کننده پروژه ها و پیمانکاران به عنوان مجریان پروژه ها از یک سو و اساتید دانشگاه از سوی دیگر) انجام یافته است. لازم به ذکر است در انتخاب افراد مصاحبه شونده از روش نمونه گیری هدفمند استفاده شده است. اهم شاخص های پیشنهادی نهایی شده در جدول شماره ۴ آورده شده است.

مرحله کلی را می توان برشمرد: ۱- مرحله تهیه طرح و یا برنامه ۲- مرحله تصویب طرح و یا برنامه ۳- مرحله اجرای طرح و یا برنامه و به گونه ای معیارهای معرفی شده از سوی اندیشمندان مختلف قابلیت دسته بندی در این سه مرحله را دارند. ۴- تلاش بر این بوده تا از دل معیارهای عیدیه، متنوع و مختلفی که از سوی اندیشمندان و نظریه پردازان ارایه شده، یک سری معیارهای کلان با توجه به فصل مشترک ها و مفاهیم همچون مقوله های اصلی که در تحلیل محتوی و یا گراندد تیوری توسط محقق استخراج میشود دست چین و معرفی گردند و لذا جهت شناسایی معیارها و سپس شاخص های تأثیرگذار در فرآیند تحقق پذیری پروژه های توسعه شهری، با مروری بر نظریات اندیشمندان مختلف و با استفاده از روش تحلیلی تطبیقی، ابتدا آندسته از معیارهایی که بیشتر مورد تأکید بوده اند، انتخاب شده و بر اساس مراحل سه گانه فرآیند طرح های توسعه شهری شهری (تهیه، تصویب و اجرا) در نمودار شماره (۱) دسته بندی می شوند.

پس از شناسایی بیست معیار مذکور، باید شاخص های مربوط به هر معیار نیز مشخص شود. از سوی دیگر شاخص های برآمده



نمودار ۱. معیارهای اصلی مؤثر بر فرایند ارزیابی تحقق پذیری پروژه های باز آفرینی شهری
ماخذ: نگارنده گان با بهره گیری از منابع مختلف

مرحله تهیه طرح

کیفیت نظام برنامه ریزی و صلاحیت کارفرما	مدیریت واحد یکپارچه - جایگاه بازافرینی در نظام برنامه ریزی - عدم همواری کاری - شرح خدمات استاندارد - به طرح های بالادست- ثبات در شیوه نامه های تهیه طرح- توان علمی کارکنان کارفرما - توان مالی کافی پرداختن- دفتر در انتخاب کارفرما - مدت پروژه در امر تصمیم گیری - تفکر فراجایی-حرک کارفرما از بازافرینی علمی شهر- تعجیل در تهیه طرح- دقت در انجام مناقصات- ثبات در سطوح مدیریتی	حضور مداوم مشاور - وجود نیروهای متخصص در تشکیل مشاور- میزان استقلال رأی - مطالعات دقیق و فنی - شرح خدمات - تعهد اخلاقی و حرفه ای به اصول علمی عدم تسلیم در برابر فشارهای احتمالی- درک نتایجهای مدیریتی-توقع یبئی اقتصادی و اجرایی- انجام کار وفق برنامه زمانبندی تحویل به موقع مدارک طرح	پشتیبانی علمی -آکادمیکی تعامل و همکاری دستگاه های عضو میزان همکاری دستگاههای عضو ستاد در خصوص ارائه اطلاعات مورد نیاز مشاور - میزان همکاری دستگاههای عضو ستاد با یکدیگر- میزان همکاری با اعضای ستاد با شرکت کنندگان مردمی و میزان ثبات در ارتباط با حضور نماینده دستگاههای عضو ستاد در فرایندهای تصمیم و ابجرا- در چه مسوئلیت پذیری اعضا ستاد در ارتباط با فرایند اعمال طرح توسط مشاور و اعمال صحیح نقش آنها	میزان توجه به مشارکت مردمی - وجود توجه اقتصادی-اجتماعی-تجارت به محبتی - پست به استاندارد ها - بهره گیری از نظرات اعضاستاد - جامعه و اعتداف - یکازگبری الگوهای بومی - وجود مدارک کامل طرح - میزان کاربست ابعاد کیفی و ملاحظات توانمندسازی و ساماندهی در طرح	میزان مشارکت مردمی - میزان مشارکت بخشهای عمومی- میزان اعتماد سرمایه گذاران به فرآیند - منافع- اطلاع رسانی کافی در مورد طرح ها- میزان توانستنی سازمانهای مردم نهاد- مشارکت مردم در تهیه طرح- مشارکت سازمانهای مردم نهاد در تصمیم سازی	کیفیت داده ها و اطلاعات پایه مشارکت مردمی	کیفیت داده ها و اطلاعات پایه	محدودیتهای مالی اداری
---	---	--	--	--	--	---	------------------------------	-----------------------

صلاحیت کارفرما و مدیریت پروژه

صلاحیت کارفرما و مدیریت پروژه - توان علمی، کافی کارشناسان کارفرما در مواجهه با مشاور و کنترل کار - توان کافی در برقراری ارتباط لازم با اعضای ستاد و ایضاً ادارات و دستگاههای مختلف ستادی جهت پیگیری طرح در مرحله تصویب کارفرما در تشکیل جلسات تصویب طرح در بازه زمانی مناسب و جلوگیری از فراموشی شدن فرایند تصویب - ثبات و پایداری در امر تحویل گری پروژه های بازرگانی و عدم تعسر در بازه زمانی کم و ثبات در مدیریت - کیفیت فرایند تصویب کارفرما - ابلاغ به هنگام پروژه های منصوب برای مرحله اجرا	صلاحیت دستگاههای عضو ستاد - توان علمی، کافی کارشناسان اعضا، ستاد بازرگانی در فرایند بررسی و تصویب طرح در جلسات ستاد بازرگانی - کیفیت وسعتی به استناد آرایه شده از سوی مشاور از طرف اعضای ستاد بازرگانی - میزان اختیار و قدرت دریافت طرح در تصمیم گیری و جمع بندی از مراحل تصویب - ثبات مدیریت در اثرات عضو ستاد و اینها پیوسته و استوار از اعزام نماینده تام الاختیار به جلسات تصویب و اینها معرفی به مشاور - در برخورداری اعضا، عضو ستاد از دیدگاههای فراجامی - میزان اختیار نمایندگان عضو ستاد در تصمیم گیری برای تصویب طرح - کیفیت بررسی طرح از نظر علمی - میزان هماهنگی میان اعضا و به ده دستگاههای خدمات رسان	طول دوره تصویب از نظر زمانی - کیفیت بررسی طرح در جلسات ستاد بازرگانی از نظر زمانی و توانایی طرح در جلسات بازرگانی - نظم در برگزاری جلسات ستاد شهرستانی تصویب از نظر زمانی - نظم در برگزاری جلسات ستاد استانی - نظم در آرایه نقطه نظرات ایمران طرح توسط اعضاء ستاد از نظر زمانی	تعامل دستگاههای عضو ستاد - میزان همکاری دستگاههای عضو ستاد در جلسات تصویب در ستاد شهرستانی - میزان همکاری دستگاههای عضو ستاد در جلسات تصویب در ستاد استانی - میزان تعامل و همکاری دستگاههای عضو ستاد در برابر نقطه نظرات تخصصی ایمران موسوعات خاص - میزان تعامل بین اعضاء ستاد شهرستان با اعضاء ستاد استان (ارتباط مولوی)
--	---	---	---

لاجیت کارفرما	صلاحیت پیمانکار
---------------	-----------------

صلاحیت کارفرما	صلاحیت پیمانکار	تعامل تألیفیه	قدرت اقتصادی و مالی و چگونگی پرداخت حق الزحمه	میزان مشارکت میزان مزایای	صلاحیت دستگاه نظارت	تعامل دستگاههای عضو ستاد	تعامل حقوقی
- ثبات مدیریتی در طول اجرای طرح بر خورنداری از مدیریت واحد - نظارت عالی و دائمی دستگاه نظارتی - توانایی کارفرما در برقراری ارتباط بین مشاور و پیمانکار و دستگاه نظارت - کیفیت رسیدگی به اسناد پیمانکار - دقت در انتخاب پیمانکار - جامعیت با ادارات خدمات رسان در فاز اجرا - محنت در برقراری ارتباطات در مرحله اجرا - کیفیت برنامه ریزیهای اجرایی	- توان مدیریتی و اجرایی پیمانکار - توان مالی پیمانکار - تعهد اخلاقی پیمانکار در مسائل اقتصادی - ضمانت مالی و - داشتن نیروهای مجرب و ماهر - کافی - پایبندی به اصول و ضوابط - - و میزان قبول دقت پیمانکار به تذکرات مشاور و دستگاه نظارت - بر خورنداری از تجهیزات ماشین آلات و مصالح - مطالب اجرایی - آمادگی در مقابل شرایط غیر متوقع - بیان نیاز کاربردی روشهای نوین اجرایی و تکنولوژی های جدید توسط پیمانکار - اجرای پروژه با حداقل تعسیرات توسط پیمانکار	- میزان توجه به حقوق منکته مردمی - میزان تعامل ادار - قانونی و حقوقی در تعاملات خصوصی - عمومی - جهت تأمین اسباب ارانی برای نیاز های توسعه ای - میزان رفع موانعین ملکی - تأسیساتی و ترافیکی - مدت زمان مناسب جهت پیشبرد فرایند اجرایی - میزان توجه به آمادگ و ارانی و قف	- کیفیت پرداخت حق الزحمه در قبال صورت وضعیت پیمانکار - میزان دقت در برآورد اولیه صورت گرفته شده جهت اجرا - وجود فوریت بهاء، مشخص در جهت برآورد هزینه اجرای طرح های بازرگانی - میزان پایداری ساخت مالی و تأمین اعتبار اجرای طرح - ضمانت مالی و رات در فرایند واگذاری طرح به پیمانکار و تأمین اعتبار اجرای طرح - کفایت توان مالی کارفرما در امر هزینه مشارکت مالی - میزان مشارکت سازمانهای مردم نهاد در مقوله اجرا در عرصه مالی - میزان مشارکت سازمانهای مردم نهاد در عرصه نظارت و پیگیری مسائل اجرایی	- دارا بودن صلاحیت حرفه ای از مجامع ذیربط - ترک نتایج مالی - کنترل برنامه اجرا و حق کفایت - تعهد اخلاقی و حرفه ای به اصول علمی - میزان تعامل با پیمانکار و کارفرما - ضمانت مالی و اجرایی در تعامل با پیمانکار - نظارت عالی و دائمی	- میزان تعامل و همکاری دستگاههای عضو ستاد بازرگانی با یکدیگر - قانونی و تعهد آور - در جلسات بحث گروهی با مشارکت کنندگان مردمی و حقوقی دستگاهها - طرح در مرحله اجرا - میزان مشارکت مردم در پای بندی به الزامات اجرایی از منظر حقوقی - میزان تعهد دستگاهها در پذیرش نقش و سهم خود در اجرای پروژه بازرگانی		

نمودار ۲. معیارها و شاخص‌های تحقق‌پذیری پروژه‌های بازآفرینی شهری ایران

۲-۶. وزن دهی و اولویت بندی معیارها و شاخص ها

معیار پشتیبانی علمی آکادمیکی و میزان تعامل حقوقی و قانونی و تعامل ثانویه با کمترین میزان اهمیت در رده های انتهایی قرار گرفته اند. لازم به توضیح است که از میان ۲۰ فاکتور بدست آمده در نمودار شماره ۱ تعدادی همچون «صلاحیت کارفرما» و «تعامل بین دستگاه های عضو ستاد» در هر سه مرحله تهیه، تصویب و اجرا حضور داشته و اینجا جداگانه نیامده و نتایج حاصله باهم جمع و محاسبه شده اند، و لذا اینگونه است که به ۱۴ معیار خلاصه شده اند.

۳. بحث و تحلیل یافته ها

با توجه به میزان اهمیت و اولویت معیارها و شاخص های مؤثر در تحقق پذیری پروژه های بازآفرینی شهری ایران، بررسی یافته های حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها، نشانگر آن است که معیارها و شاخص های مربوطه در هر دو اولویت بندی رتبه های تقریباً همسانی به دست آورده اند. بدین ترتیب معیاری که در اولویت بندی در رتبه بالاتری قرار گرفته است، دارای شاخص های با اهمیت تری نیز می باشد و بالعکس معیاری که در اولویت های پایینی قرار دارد، شاخص های کم اهمیت تری را از دید بازیگران اصلی پروژه های بازآفرینی شهری ایران دارا می باشد. در اولویت بندی مذکور موارد زیر حائز اهمیت می باشد:

معیار صلاحیت کارفرما و مدیریت پروژه و شاخص های مرتبط بالاترین درجه اهمیت را کسب نموده که نشان از حضور

با روشن شدن معیارها و شاخص های مؤثر در تحقق پذیری پروژه های بازآفرینی شهری و در راستای تحقق هدف اصلی پژوهش، مرحله بعدی مشخص نمودن اهمیت و وزن هریک از معیارها و شاخص ها ست. در این مرحله پرسشنامه ای شامل ۲۰ معیار و ۱۲۷ شاخص با استفاده از طیف ارزش گذاری لیکرت تهیه شده و توسط کارشناسان و خبرگانی که در فرآیند انجام پروژه های بازآفرینی شهری حضور داشته اند، تکمیل می شود. خبرگران مذکور با حضور در تیم مهندسان مشاور، مدیریت شهری و ستاد بازآفرینی شهری و بعلاوه پیمانکاران از تجربه کافی برای تعیین اهمیت و وزن معیارها و شاخص های مذکور با توجه به زمینه ایران برخوردارند. روایی و پایایی پرسشنامه مذکور توسط اساتید صاحب نظر مورد تأیید قرار گرفته است. پس از جمع آوری و تکمیل پرسشنامه ها، تجزیه و تحلیل داده ها در نرم افزار SPSS با استفاده از آزمون فریدمن انجام یافته و میزان اهمیت هر معیار و شاخص معین شده و اولویت بندی انجام می گیرد. جدول ۳، اولویت بندی معیارها و جدول ۴ اولویت بندی شاخص های مؤثر در تحقق پذیری پروژه های بازآفرینی شهری را نشان می دهند.

همانطور که از جدول فوق برمی آید، سه معیار صلاحیت کارفرما و مدیریت پروژه، قدرت اقتصادی و مالی و میزان مشارکت عمومی به ترتیب اولویت اول تا سوم و دارای بالاترین وزن و سه

جدول ۳. اولویت بندی معیارهای مؤثر در فرآیند تحقق پروژه های بازآفرینی شهری در ایران

اولویت	معیار	وزن نهایی
۱	صلاحیت مدیریت پروژه (کارفرما)	۰/۱۹۳
۲	قدرت اقتصادی و مالی و چگونگی پرداخت حق الزحمه در مرحله تهیه طرح و ایضا هزینه اجرا	۰/۱۹۱
۳	میزان مشارکت مردمی در فاز تهیه و اجرای طرح	۰/۱۸۹
۴	تعامل و همکاری دستگاه های عضو ستاد بازآفرینی شهری در فاز تهیه، تصویب و اجرا	۰/۱۸۶
۵	صلاحیت دستگاه های عضو ستاد	۰/۱۶۸
۶	صلاحیت پیمانکار	۰/۱۶۷
۷	صلاحیت مشاور	۰/۱۶۵
۸	کیفیت نظام برنامه ریزی	۰/۱۶۲
۹	کیفیت طرح	۰/۱۵۴
۱۰	کیفیت داده ها و اطلاعات پایه	۰/۱۴۲
۱۱	طول دوره تصویب از نظر زمانی	۰/۱۳۵
۱۲	تعامل حقوقی و قانونی	۰/۱۲۳
۱۳	تعامل ثانویه	۰/۱۲۱
۱۴	پشتیبانی علمی - آکادمیکی	۰/۱۱۰

ماخذ: نگارنده گان با بهره گیری از منابع مختلف ذکر شده

۴	دک و فهم صحیح کارفرما از بازآفرینی شهری به لحاظ علمی	۰/۱۶۷۸
۵	- وجود شرح خدمات استاندارد و به روز	۰/۱۶۷۳
۶	- ثبات منطقی در شیوه نامه‌های تهیه طرح	۰/۱۶۵۸
۷	- تعجیل، شتابزدگی و خودنمایی در فرآیند تهیه طرح	۰/۱۶۴۹
۸	- توان کافی در برقراری ارتباط لازم با اعضاء ستاد و ایضاً ادارات و دستگاه‌های مختلف ستادی جهت پیشبرد طرح در مرحله تصویب	۰/۱۶۳۵
۹	- میزان هماهنگی با ادارات خدمات رسان در فاز اجرا	۰/۱۶۳۱
۱۰	- توان علمی کافی کارشناسان کارفرما در مواجهه با مشاور و کنترل کار	۰/۱۶۲۷
۱۱	- توان کافی کارفرما در تشکیل جلسات تصویب طرح در بازه زمانی مناسب و جلوگیری از فرسایشی شدن فرآیند تصویب	۰/۱۶۱۲
۱۲	- میزان صحت و دقت در برگزاری مناقصات	۰/۱۶۰۲
۱۳	- ثبات و پایداری در امر متولی گری پروژه‌های بازآفرینی و عدم تغییر در بازه زمانی کم و ثبات در مدیریت	۰/۱۵۹۱
۱۴	- وجود مکانیزم‌های مختلف مالی جهت تأمین اعتبار برای تهیه طرح	۰/۱۵۸۳
۱۵	- میزان دقت در انتخاب مشاور	۰/۱۵۶۹
۱۶	- میزان دقت در انتخاب پیمانکار	۰/۱۵۵۸
۱۷	- توانایی کارفرما در برقراری ارتباط بین مشاور و پیمانکار و ایضاً پیمانکار و دستگاه نظارت	۰/۱۵۴۱
۱۸	- کیفیت رسیدگی به اسناد پیمانکار همچون دستور کار و صورت وضعیت‌ها	۰/۱۵۳۳
۱۹	- کیفیت فرایند تصویب از نظر زمانی	۰/۱۵۲۰
۲۰	- کیفیت برنامه زمانبندی تهیه طرح	۰/۱۵۰۹
۲۱	- کیفیت برنامه زمانبندی اجرای پروژه	۰/۱۴۹۱
۲۲	- وجود مکانیزم‌های مختلف مالی جهت تأمین اعتبار جهت هزینه و اجرای طرح	۰/۱۴۸۶
۲۳	- میزان انعطاف پذیری طرح با توجه به نوسانات اقتصادی در مرحله اجرای طرح	۰/۱۴۷۵
۲۴	- کفایت توان مالی کارفرما در امر هزینه جهت اجرای طرح	۰/۱۴۶۳
۲۵	- میزان پایداری منابع مالی و تأمین اعتبار تهیه طرح	۰/۱۴۴۹
۲۶	- میزان پایداری منابع مالی و تأمین اعتبار اجرای طرح	۰/۱۴۳۶
۲۷	- کفایت توان مالی پیمانکار	۰/۱۴۲۵

سایه‌های قدرت و مدیریت بر سر پروژه‌های بازآفرینی شهری ایران و حاکمیت تمرکز دارد. معیار قدرت اقتصادی و مالی و شاخص‌های مرتبط، با حضور در اولویت دوم، نشان از اهمیت خاص آن در بزرگ‌ترین دغدغه بازیگران اصلی یعنی تأمین مالی پروژه‌هاست. در واقع بسیاری از تصمیمات توسعه شهری بر اساس عوامل مالی گرفته می‌شود معیار میزان مشارکت عمومی و مردمی و شاخص‌های مرتبط، علیرغم بی‌توجهی در نظام شهرسازی ایران در اولویت سوم قرار گرفته است که مهر تأییدی بر لزوم پررنگ نمودن نقش آن در فرآیند تحقق پروژه‌های بازآفرینی شهری آینده ایران و مضافاً سیاست‌های عدم تمرکز و تلاش برای نزدیک سازی و تعامل دو رویکرد اصلی تمرکز و عدم تمرکز می‌باشد. معیار تعامل و همکاری دستگاه‌های اجرایی و عضو ستاد بازآفرینی شهری و شاخص‌های مرتبط، به فاصله کمی در اولویت چهارم است. با توجه به خصلت اجرایی بودن این قبیل پروژه‌ها، نقش این دستگاه‌ها و میزان صلاحیت آنها و ایضاً صلاحیت پیمانکار به‌عنوان مجری پروژه‌ها از اهمیت به سزایی برخوردار می‌باشد. و لذا این دو معیار در اولویت‌های پنجم و ششم قرار گرفته اند. معیارهای صلاحیت مشاور، کیفیت نظام برنامه‌ریزی و کیفیت طرح پیشنهادی و شاخص‌های مرتبط، در اولویت‌های میانی قرار گرفته اند. کیفیت داده‌ها و اطلاعات پایه، طول دوره تصویب از نظر زمانی، تعامل حقوقی و قانونی، تعامل ثانویه و پشتیبانی علمی - آکادمیکی، اولویت‌های دهم تا آخر (چهاردهم) را به خود اختصاص داده اند. نکته قابل توجه ارزش پایین توجه به مباحث حقوقی و قانونی پروژه‌هاست که در رده‌های انتهایی قرار گرفته اند. این در حالی است که بخش قابل توجهی از دلایل عدم تحقق پروژه‌ها، مشکلات قانونی و حقوقی اجرایی آنهاست. نکته دیگری که در این اولویت بندی حائز اهمیت است، اهمیت بسیار پایین حضور و پشتیبانی علمی آکادمیکی دانشگاه‌ها در فرآیند تحقق این قبیل پروژه‌هاست. مشارکت و همکاری دانشگاه در تدوین مبانی نظری طرح‌ها و شرح خدمات پروژه‌ها، با کمترین میزان اهمیت در اولویت انتهایی قرار گرفته است که نشان از عدم توجه بازیگران اصلی پروژه‌ها به جایگاه دانشگاه و حوزه آکادمیکی در فرآیند تحقق پروژه‌ها و یا به تعبیری اهمیت والاتر معیارهای مالی و مدیریتی و مشارکتی از دید اساتید دانشگاهی است.

جدول ۴. اولویت بندی شاخص‌های مؤثر در فرآیند تحقق پروژه‌های

بازآفرینی شهری در ایران

اولویت	شاخص‌ها	وزن نهایی
۱	- برخورداری از مدیریت واحد یکپارچه و منسجم	۰/۱۷۰۹
۲	- ثبات مدیریتی در طول اجرای طرح‌های بازآفرینی	۰/۱۷۰۵
۳	- میزان اعتبار مدیر پروژه در امر تصمیم‌گیری و برخورداری از دیدگاه فراجناحی	۰/۱۶۸۹

۰/۱۱۳۱	۵۰	- میزان همکاری سازمان‌ها، ادارات، نهادهای و دستگاه‌های عضو ستاد بازآفرینی در خصوص ارائه اطلاعات مورد نیاز مشاور
۰/۱۱۲۸	۵۱	- میزان تعامل و همکاری دستگاه‌های عضو ستاد بازآفرینی با یکدیگر
۰/۱۱۰۵	۵۲	- میزان همکاری اعضای ستاد در جلسات بحث گروهی با مشارکت کنندگان مردمی و مشاور
۰/۱۱۰۱	۵۳	- میزان ثبات در ارتباط با حضور نماینده دستگاه‌های عضو ستاد و در فرایند تهیه و تصویب و اجرا
۰/۱۰۸۳	۵۴	- درجه مسئولیت پذیری اعضای ستاد در ارتباط با فرایند تهیه طرح توسط مشاور و اعمال صحیح نقش آنها
۰/۱۰۷۰	۵۵	- میزان همکاری دستگاه‌های عضو ستاد در جلسات تصویب در ستاد شهرستانی
۰/۱۰۵۷	۵۶	- میزان همکاری دستگاه‌های عضو ستاد در جلسات تصویب در ستاد استانی
۰/۱۰۴۲	۵۷	- میزان تعامل و همکاری دستگاه‌های عضو ستاد در ابراز نقطه نظرات تخصصی پیرامون موضوعات خاص
۰/۱۰۲۹	۵۸	- میزان تعامل بین اعضای ستاد شهرستان با اعضای ستاد استان (ارتباط طولی)
۰/۱۰۱۷	۵۹	- ثبات مدیریتی در ادارات عضو ستاد و ایضاً پایداری و استمرار در اعزام نماینده تام الاختیار به جلسات تصویب و ایضاً معرفی به مشاور جهت بررسی طرح
۰/۱۰۰۵	۶۰	- میزان اختیار و قدرت ریاست ستاد در تصمیم‌گیری و جمع بندی از مراحل تصویب
۰/۹۹۱	۶۱	- برخورداری اعضای ستاد از دیدگاه‌های فراجناحی
۰/۹۸۰	۶۲	- میزان اختیار نمایندگان ادارات عضو ستاد در تصمیم‌گیری نهایی و تصویب طرح
۰/۹۶۵	۶۳	- میزان هماهنگی میان اعضا و به ویژه دستگاه‌های خدمات رسان
۰/۹۵۸	۶۴	- توان علمی کافی کارشناسان و نمایندگان فنی اعضای ستاد بازآفرینی در فرایند بررسی و تصویب طرح در جلسات ستاد بازآفرینی
۰/۹۴۰	۶۵	- کیفیت رسیدگی به اسناد ارائه شده از سوی مشاور از طرف اعضای ستاد بازآفرینی
۰/۹۲۶	۶۶	- کیفیت بررسی طرح از نظر علمی
۰/۹۱۴	۶۷	- توان مدیریتی پیمانکار از نظر اجرایی
۰/۹۰۳	۶۸	- توان مالی و بنیه اقتصادی پیمانکار
۰/۸۸۹	۶۹	- میزان تعهد اخلاقی پیمانکار در مسائل اقتصادی، فساد مالی و رانت

۰/۱۴۱۱	۲۸	- تخصیص به هنگام اعتبارات مصوب
۰/۱۳۹۸	۲۹	- میزان صحت و سلامت در برگزاری مناقصات در مرحله اجرا
وزن نهائی		شاخص‌ها
۰/۱۳۸۵	۳۰	- فساد مالی و رانت در فرایند واگذاری طرح به پیمانکار و ایضاً فرایند اجرای طرح و یا مشاور
۰/۱۳۷۱	۳۱	- کیفیت پرداخت حق الزحمه در قبال صورت وضعیت پیمانکار و یا
۰/۱۳۵۸	۳۲	- کفایت توان مالی کارفرما در تأمین بودجه و اعتبار جهت تهیه طرح‌های بازآفرینی
۰/۱۳۴۱	۳۳	- میزان دقت در برآورد اولیه صورت گرفته شده از بودجه لازم جهت تهیه طرح
۰/۱۳۳۲	۳۴	- وجود دستورالعمل، فهرست بها و یا بخشنامه مناسب جهت برآورد حق الزحمه تهیه طرح‌های بازآفرینی
۰/۱۳۱۹	۳۵	- میزان دقت در برآورد اولیه صورت گرفته شده جهت اجرا
۰/۱۳۱۲	۳۶	- وجود فهرست بهاء مشخص در جهت برآورد هزینه اجرای طرح‌های بازآفرینی
۰/۱۲۹۳	۳۷	- میزان حضور و مشارکت مردم و ذی نفعان در امر تهیه طرح
۰/۱۲۸۰	۳۸	- میزان مشارکت سازمان‌های مردم نهاد در امر تصمیم سازی و پیشنهادات طراحی و برنامه‌ریزی
۰/۱۲۶۸	۳۹	- میزان مشارکت مردمی در ارتباط با تأمین نیروی انسانی مورد نیاز در مرحله اجرا
۰/۱۲۵۴	۴۰	- میزان توان مردمی در امر خودیاری‌ها و مشارکت مالی
۰/۱۲۴۴	۴۱	- میزان انعطاف پذیری بودجه تهیه طرح با توجه به نوسانات اقتصادی (تورم)
۰/۱۲۲۸	۴۲	- میزان مشارکت سازمان‌های مردم نهاد در مقوله اجرا در عرصه مالی
۰/۱۲۱۵	۴۳	- میزان مشارکت سازمان‌های مردم نهاد در عرصه نظارت و پیگیری مسایل اجرایی
۰/۱۲۰۵	۴۴	- میزان مشارکت و سرمایه گذاری بانک‌های عامل و مؤسسات مالی
۰/۱۱۹۶	۴۵	- میزان مشارکت و سرمایه گذاری بخش‌های عمومی
۰/۱۱۸۳	۴۶	- میزان اطمینان سرمایه گذاران به بازگشت منافع
۰/۱۱۷۹	۴۷	- اطلاع رسانی کافی و مطلوب در مورد طرح‌ها
۰/۱۱۵۷	۴۸	- میزان توانمندی شورایارها و سازمان‌های مردم نهاد
۰/۱۱۵۳	۴۹	- میزان حضور و مشارکت شورا یارها

۰/۴۹۶	۱۰۰	- وجود مدارک کامل طرح اعم از آلبوم نقشه و گزارشات توجیهی
۰/۴۸۳	۱۰۱	- میزان کاربست ابعاد کیفی و ملاحظات توانمندسازی و ساماندهی در طرح
۰/۴۷۲	۱۰۲	- کیفیت داده‌ها و آمارهای رسمی
۰/۴۴۷	۱۰۳	- میزان مشارکت ادارات دولتی و اعضاءستاد بازآفرینی در ارایه اطلاعات درست و به موقع
۰/۴۳۴	۱۰۴	- میزان مشارکت ادارات دولتی و اعضاء ستاد در ارایه نقطه نظرات تخصصی
۰/۴۲۰	۱۰۵	- کیفیت داده‌هایی که از ادارات دولتی دریافت شده اند
۰/۴۰۹	۱۰۶	- کیفیت داده‌ها و اطلاعات محلی برداشت شده
۰/۳۹۷	۱۰۷	- کیفیت نقشه‌ها و مدارک پایه طرح
۰/۳۸۴	۱۰۸	- کیفیت بررسی طرح در جلسات ستاد بازآفرینی از نظر زمانی و توالی طرح در جلسات
۰/۳۷۹	۱۰۹	- نظم در برگزاری جلسات ستاد شهرستانی تصویب از نظر زمانی
۰/۳۷۷	۱۱۰	- نظم در برگزاری جلسات ستاد استانی
۰/۳۶۵	۱۱۱	- نظم در ارایه نقطه نظرات پیرامون طرح توسط اعضاء ستاد از نظر زمانی
۰/۳۵۱	۱۱۲	- میزان تعامل بین دستگاهی از نظر مسایل حقوقی و قانونی و تعهد آور
۰/۳۴۰	۱۱۳	- میزان تعهد دستگاه‌های عضو ستاد در پذیرش نقش و سهم خود در اجرای طرح‌های بازآفرینی
۰/۳۳۱	۱۱۴	- میزان پایبندی دستگاه‌ها به الزامات حقوقی پیشنهادات طرح در مرحله اجرا
۰/۳۱۸	۱۱۵	- میزان مشارکت مردمی در پایبندی به الزامات اجرایی از منظر حقوقی- قانونی
۰/۳۰۵	۱۱۶	- میزان توجه به حقوق مکتسبه مردمی
۰/۲۹۳	۱۱۷	- میزان تعامل اداری- قانونی و حقوقی در امر تملک خصوصی - عمومی جهت تأمین آسان اراضی برای نیازهای توسعه ای
۰/۲۸۱	۱۱۸	- میزان رفع معارضین ملکی، تأسیساتی و ترافیکی در مدت زمان مناسب جهت پیشبرد فرایند اجرای طرح
۰/۲۶۹	۱۱۹	- میزان توجه به املاک و اراضی وقفی
۰/۲۵۳	۱۲۰	- حضور و همکاری اساتید حوزه بازآفرینی شهری در فرایندانجام پروژه‌ها
۰/۲۴۱	۱۲۱	- معرفی روشهای علمی روز و کارآمد برای استفاده در پروژه‌ها از سوی اساتید دانشگاه
۰/۲۳۸	۱۲۲	- همکاری دانشگاه در تدوین شرح خدمات و سازوکارهای اجرایی و مبانی نظری طرحها

۰/۸۷۶	۷۰	- برخورداری پیمانکار از نیروهای مجرب و ماهر کافی
۰/۸۶۵	۷۱	- پایبندی پیمانکار به اصول پیمان و شرایط آن
۰/۸۵۰	۷۲	- میزان توجه و دقت پیمانکار به تذکرات مشاور و دستگاه نظارت
۰/۸۳۷	۷۳	- برخورداری پیمانکار از تجهیزات، ماشین آلات و مصالح مناسب اجرایی
۰/۸۲۲	۷۴	- آمادگی پیمانکار در مقابل شرایط غیر مترقبه و جوی
۰/۸۱۱	۷۵	- میزان بکارگیری روشهای نوین اجرایی و تکنولوژی‌های جدید توسط پیمانکار
۰/۷۹۶	۷۶	- اجرای پروژه با حداقل تغییرات توسط پیمانکار
۰/۷۸۳	۷۷	- دارا بودن صلاحیت حرفه‌ای از مجامع ذیربط
۰/۷۶۸	۷۸	- وجود نیروهای مجرب و متخصص علوم اجتماعی و اقتصاد و برنامه‌ریزی در تشکیلات مشاور
۰/۷۵۷	۷۹	- انجام مطالعات دقیق وفق شرح خدمات و استانداردهای معتبر
۰/۷۴۲	۸۰	- تعهد اخلاقی و حرفه‌ای به اصول علمی
۰/۷۳۱	۸۱	- عدم تسلیم در برابر فشارهای احتمالی
۰/۷۲۰	۸۲	- درک صحیح از تنگنایهای مدیریتی
۰/۷۰۵	۸۳	-واقع بینی نسبت به اقتصاد ضعیف عوامل اجرایی
۰/۶۹۲	۸۴	-حضور و همکاری مداوم مشاور پروژه در فرایند تهیه طرح
۰/۶۸۱	۸۵	- میزان قاطعیت و استقلال رأی
۰/۶۶۵	۸۶	- انجام مطالعات وفق برنامه زمانبندی
۰/۶۵۳	۸۷	- تحویل به موقع مدارک طرح
۰/۶۴۰	۸۸	-وجود جایگاه معین بازآفرینی شهری در نظام برنامه‌ریزی
۰/۶۳۸	۸۹	-عدم تداخل و موازی کاری سازمان‌های ذیربط
۰/۶۱۴	۹۰	- نظارت عالیه و دائمی دستگاه نظارتی
۰/۶۰۲	۹۱	- ابلاغ به هنگام پروژه‌های مصوب برای مرحله اجرا
۰/۵۸۹	۹۲	- میزان توجه به سلسله مراتب طرح‌های بالادست
۰/۵۷۶	۹۳	- توجه به امکان سنجی پروژه‌ها در زمان تعریف آن
۰/۵۶۰	۹۴	- جامعیت، رسانی و انعطاف پذیری طرح
۰/۵۴۹	۹۵	- بکارگیری الگوهای بومی و مشارکت محلی در فرایند برنامه‌ریزی و طراحی
۰/۵۴۷	۹۶	- بهره گیری از نظرات کارشناسی اعضاءستاد بازآفرینی
۰/۵۲۳	۹۷	- وجود توجیه اقتصادی، اجتماعی، زیست محیطی
۰/۵۱۱	۹۸	- بهره گیری از اطلاعات کامل و استاندارد وفق شرح خدمات
۰/۵۰۸	۹۹	-میزان توجه و کاربست مشارکت مردمی در فرایند تهیه طرح

References

1. saghafi Asal-Arash, et. al. "Using the TOPSIS technique in ranking urban design projects in Tehran with the feasibility assessment approach", Journal of Fine Arts - Architecture and Urban Planning, Volume 18, Number 4, Winter 1392 [In persian]
2. saghafi Asal-Arash "Presenting a conceptual model of the feasibility of urban design projects in Iran based on the theories of Foucault and Habermas" Scientific Research Quarterly of Urban Studies No. 3, Spring 2018 [In persian]
3. Habibi, Sayyed Mohsen, Maqsoudi, Maleeha. (2016: 5) Urban restoration. Tehran University Publications. Sixth edition, new edition. [In persian]
4. Rezaei-Nasser: Ph. D. student of Urban Planning, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Explaining the role of factors influencing the realization of urban development plans, a case study: Shiraz city. [In persian]
5. Saif, A. , 1392. Educational measurement and evaluation methods, Duran Publications, Tehran, 253 p. [In persian]
6. Sadeghi, Negin et. al. 2014. Predicting the crime potential of points through the analysis of urban environment qualities; A case study of the 14 districts of Isfahan city, urban and regional studies and researches (24) 8665. [In persian]
7. Azizi, Mohammad Mahdi and Arasteh, Mojtabi (1390), evaluation of the realizability of land use forecasts and suggestions for development directions in Shahrlar master plan, urban and regional studies and researches, 3 (11) p. 221. [In persian]
8. Falsafi- Reza et. al. , urban management, fall and winter 2013 - scientific-research number 30/ISC (from pages 223 to 238)[In persian]
9. Zista Consulting Engineers (1372), evaluation of comprehensive urban plans in Iran, Program and Budget Organization, Tehran. [In persian]
10. Sharmand consulting engineers (1379), methods of realizing urban development plans, volume two: Compilation of appropriate methods of preparation of urban plans in Iran, Publications of the Organization of Municipalities of the country, Tehran (in persian)
11. Burby R, 2003, "Making plans that matter: citizen involvement and government action" Journal of the American Planning Association, 69, 33 - 44.

۴. نتیجه‌گیری

تحقق پذیری و ضرورت توجه به آن امری است که همراه تمامی مراحل حرکت می‌کند. در همه پروژه‌های بازآفرینی شهری آنچه مهم است چگونگی اجرایی شدن است. در حقیقت اگر به هر دلیل و در هر مرحله‌ای تحقق پذیری فرآیند با مشکل مواجه شود، کل طرح زیر سؤال می‌رود. اکثر پروژه‌های بازآفرینی شهری به واسطه فراهم نبودن بسترهای لازم قانونی، اقتصادی، اجتماعی و تشکیلاتی، هیچ‌گاه از روی کاغذ به واقعیت مبدل نشده است و بر این اساس، توجه متخصصان به بعد فرآیندی بازآفرینی شهری معطوف و با تکامل بازآفرینی شهری، این نکته محرز شد که پروژه‌هایی که صرفاً به بعد ماهوی می‌پردازند، موفق نخواهند بود. بدین منظور شناسایی معیارها و شاخص‌های مؤثر در فرآیند تحقق این قبیل پروژه‌ها حائز اهمیت است. البته باید ویژگی‌های بستر که این پروژه‌ها در آن تعریف و اجرا می‌شوند را شناخت. در این پژوهش معیارها و شاخص‌ها بر اساس شرایط موجود ایران مورد شناسایی قرار گرفته و اولویت بندی شده‌اند. با توجه به روحیه حاکم بر بازآفرینی شهری ایران که برگرفته از الگوی بازآفرینی شهری عملکردگراست، منابع مالی کلان و قدرت در تصمیم‌گیری و اجدارکنار مشارکت مردمی به‌عنوان مهم‌ترین معیارهای تحقق در شرایط موجود می‌باشد. بسیاری از پروژه‌های بازآفرینی شهری ایران (اگرچه ناقص) با به کارگیری قدرت مرکزی، چه سیاسی و چه مالی اجرا شده‌اند. این نکته بسیار حائز اهمیت است که کلیه پروژه‌های بازآفرینی شهری در نهایت تنها از راه ایده‌های بازآفرینی شکل نمی‌گیرند، بلکه تصمیمات بخش مردمی و عمومی و منابع تأمین مالی نیز در این شکل‌گیری نقش دارند.

البته یافته‌های پژوهش نشانگر ناکافی بودن معیارهای مذکور و نیاز به توجه به معیارهای مکملی نظیر تعامل دستگاه‌های اجرایی و عضو ستاد بازآفرینی شهری، صلاحیت کافی و لازم آنها درکنار صلاحیت و نقش مجریان و پیمانکاران این گونه طرح‌ها و توجه به نقش مشاور و کیفیت طرح‌ها نیز دارد. در این راستا اولین گام، تعریف جایگاه مناسب برای این قبیل پروژه‌ها در نظام قانونی و تشکیلاتی کشور می‌باشد تا به تدریج با تثبیت موقعیت و مهیاتر شدن بستر اجتماعی و مشارکت عمومی سایر شرایط مورد نظر برای اجرای موفق محقق شود. ولی هنوز برای گذار از مرحله گفتار به مرحله عمل، زمان بیشتری جهت تدارک بسترهای قانونی، تشکیلاتی و فنی مورد نیاز است که عمدتاً معطوف به مراحل اجرایی پروژه‌ها در مقابل مراحل تهیه و تصویب طرح‌هاست. لازم است مقوله تحقق پذیری و اجرای طرح‌های بازآفرینی با تعامل بیشتر بازیگران اصلی از یک طرف و تعادل بخشی به رویکردهای تمرکز و عدم تمرکز از دیگر سو به مرحله تحقق نزدیک تر شوند.

- The Value of Urban Design. London, CABE (Thomas Telford).
25. Dalton, J. , Elias, M. , Wandersman, A. (2007). Community Psychology: Linking Individuals and Communities. (2nd Ed.), Belmont, CA: Wadsworth.
 26. Oliveira, V. , Pinho, P. (2009). Evaluating Plans, Processes and Results. Planning Theory & Practice, 10(1), 35-63.
 27. Berke, P. , Backhurst, M. , Day, M. , Ericksen, N. , Laurian, L. , Crawford, J. , Dixon, J. (2006). What Makes Plan
 28. Alterman, R. , Morris H. (1978). Implementation of Urban Land Use Plans. Journal of the American Institute of Planners
 29. Elmore, R. F. (1979). Backward Mapping: Implementation Research and Policy Decisions. Political Science
 30. Talen, Emily. (1997). Success, Failure and Conformance: An Alternative Approach to Planning Evaluation. Environment and Planning
 31. Khoury, Zaki B. (1996). Implementing the New Urban Agenda: The Case of Ismailia, Egypt. Environment & Urbanization, 8 (1). April.
 32. Norton, Richard K. (2005). More And Better Local Planning: A Statemanded Local Planning In Coastal North Carolina. Journal of The American Planning Association, 71 (1), 55-71.
 33. Behn, R. D. (1980). Why Murphy Was Right?. Policy Analysis, 6, 361-363. Implementation Successful? An Evaluation of Local Plans and Implementation Practices in New Zealand. EnvironmentAnd Planning B: Planning & Design 33 (4), 581-600.
 34. Faludi A (1987) A decision-centred view of environmental planning, Oxford, Pergamon
 35. Laurian, L. , Day, M. , Backhurst, M. , Berke, P. , Ericksen, N. , Crawford, J. , Dixon, J. , Chapman, S. (2004). What
 36. Ho D C W, Yau Y, Sun W P, et al 2012 Achieving sustainable urban renewal in Hong Kong: strategy for dilapidation assessment of high rises Journal of Urban Planning & Development 138 153-65
 37. Kenith A. David "AN INTRODUCTION TO URBAN RURAL MISSION" Wiley Online Library , First published: July 1987 Wiley Online Library , First
 12. Nutt, Paul C. (2007). Examining the Link between Plan Evaluation and Implementation. Technological Forecastingand Social Change. 74(8), 1252-1271.
 13. Cowan, R. (2005). The Dictionary of Urbanism, Streetwise Press, Tisbury, Wiltshire, 2005 <https://books.google.com/books/download/enw?id=-9hlQgAACAAJ&output=enw>
 14. Wildavsky, Aaron. (1973). if Planning is Everything Maybe is Nothing. Policy Sciences, 4 (2), 127-53 . <https://doi.org/10.1007/BF01405729>
 15. Rosenbaum, D. P. (1986). Community Crime Prevention: Does It Work? SAGE Publications, 1986 - Reference - 318 pages
 16. Durlak, J. A. , Dupre, E. P. (2008). Implementation Matters: A Review of Research on the Influence of Implementation on Program Outcomes and the Factors Affecting Implementation. AmericanJornal
 17. Wandersman, A. , Goodman, R. M. , Butterfoss, F. D. (2005). Understanding Coalitions and How They Operate (M. Minkler, Ed.), Community Organizing and Community Building For Health (2nd Ed. , 292-313). New Brunswick, NJ: Rutgers University Press. urnal of Community Psychology, 41, 689-708.
 18. Drucker, P. F. (1998), Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance (Kao,T. S., Trans.), Commonwealth Publishing, Taipei (In Chinese).
 19. Szilagyi, A. D. (1984), Management and Performance, Scott Forssmann, USA. 892 pages
 20. Bae. J, H and Kim. H. 2014. china' S Strategic Environment and External Relations in the Transition Period. Korea. Institute for National Unification
 21. Ter Bogt, H, J. 2003 Performance evaluation styles in governmental organizations: How do profession managers facilitate politician works? Management Account in Research14 , (4:) 2-311
 22. Sarkis, J. 2003. Quantitative models for performance measurement systems—alternate considerations International Journal of Production Economics, 86 (1): 81 - 90.
 23. Faludi A (1987) A decision-centred view of environmental planning, Oxford, Pergamon
 24. Carmona, M. , De Magalhães, Edwards, M. (2001).

Review" Volume 83 Issue 5 Pages 53

published: July

43. Fevzi Okumus, "Towards a Strategy Implementation Framework" International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2001, 13(7):327-338
44. James M. Higgins, Original Articles "The Eight 'S's of successful strategy execution" Journal of Change Management, Volume 5, 2005 - Issue 1
45. GURIT E. BIRNBAUM, "Beyond the borders of reality: Attachment orientations and sexual fantasies" Wiley Online Library, Volume 14, Issue 2 June 2007 Pages 321-342
46. (MEANS; European Commission, (1999) Oxford University Press Amazon. com
38. James E. Skivington, Richard L. Daft A STUDY OF ORGANIZATIONAL 'FRAMEWORK' AND 'PROCESS' MODALITIES FOR THE IMPLEMENTATION OF BUSINESS-LEVEL STRATEGIC DECISIONS,
39. Alvin E. Roth, Vesna Prasnikar, Masahiro Okuno-Fujiwara and Shmuel Zamir,"
40. George S. Yip, Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage (Prentice Hall, 1992; 1995)
41. John M. Bryson, Philip Bromiley "Critical factors affecting the planning and implementation of major projects" Wiley Online Library, Volume 14, Issue 5 July 1993 Pages 319-337
42. John H Lingle, William A Schiemann "Is data scatter subverting your strategy?" Journal of "Management

