

Communication action in the management of urban projects

case study: urban management in Zanzan

Alireza Daviran¹ - Department of Geography Education, Farhangian University, Tehran, Iran.

Received: 06 October 2024

Accepted: 30 November 2024

Highlights

- The decline of social capital due to monopolization, the inability of urban management to advance urban projects, and citizen dissatisfaction are among the consequences of obstacles to communicative action.
- Strengthening the sense of belonging, promoting communicative action, enhancing institutional cooperation, fostering consultation-based expertise, encouraging pluralism, and achieving institutional synergy are identified as the most effective outcome conditions in urban project management.
- In certain administrations, communicative activism fosters a sense of belonging and enhances the social capital of managers and staff.
- Communicative activism mitigates challenges in managing and implementing urban projects by fostering synergy and pluralism rooted in shared understanding.

Extended abstract

Introduction:

Urban management today faces a wide array of physical, economic, social, and environmental challenges. Despite the development of various planning policies to address these issues, implementation often falters due to inter-departmental and inter-organizational functional problems. One effective approach to overcoming these challenges is achieving integrated thinking in the planning and execution of urban projects. Such integration stems from continuous communication and interaction among urban managers and experts within a transparent and pragmatic network—ultimately leading to action-oriented planning.

This research is grounded in the assumption that the primary challenge facing urban management lies not only in the formulation of plans but also in weak inter-organizational communication. Focusing on the case of Zanzan, the study investigates how communicative action impacts the preparation and implementation of urban management plans.

The central research questions are as follows:

- What are the main internal and inter-organizational challenges in the preparation and implementation of urban projects?
- How do urban management entities perceive one another's actions, and what role can communicative action play in improving project outcomes?

Theoretical Framework

One approach to achieving integrated planning is through communicative action, a concept rooted in the philosophy of Jürgen Habermas. Communicative action is a form of social behavior oriented toward mutual understanding. In this paradigm, a distinct form of rationality—relational rationality—is introduced, merging knowledge and values and framing spatial planning as a social construct.

Here, communication becomes the primary source of truth discovery, and human wisdom is seen as emerging through interpersonal interactions rather than as a product of political governance or isolated reasoning. Communication, in this context, is central to governance and policy development.

¹ Corresponding author: a.daviran@cfu.ac.ir

Methodology:

This study employs a qualitative, phenomenological research design using an inductive interpretive method based on grounded theory. Due to the cyclical and evolving nature of the grounded theory process, theoretical sampling was used throughout data collection, with semi-structured interviews as the main tool. Sampling continued until theoretical saturation was achieved, resulting in a final sample of 45 mid-level managers and experts from 10 executive institutions with consistent inter-organizational interaction in Zanjan (e.g., Roads and Urban Development, Municipality, City Council, Governorate, Water, Electricity, Gas, Telecommunications, Engineering Organization).

Data collection included questionnaires and semi-structured interviews. Given limitations in recording due to participants' reluctance, efforts were made to establish trust and maintain participant anonymity. Data were analyzed through open coding, followed by axial coding and selective coding to identify core categories and concepts. A paradigmatic model was developed to explain causal, contextual, intervening, strategic, and consequential conditions. For validity assurance, a technical audit was conducted, and procedures were confirmed by two experts familiar with qualitative data analysis.

Results and Discussion:

The analysis revealed that managers at both middle and high levels, depending on their organizational roles, often operate within rigid administrative structures and prioritize institutional interests over collaborative engagement. This tendency, driven by fear of losing authority or being reprimanded, reflects a limited form of instrumental action as described by Habermas. Consequently, urban development becomes shaped by individualistic and monopolistic thinking, resulting in citizen dissatisfaction.

In contrast, successful instances of communicative action—such as those leading to the development of Sabzeh Maidan Complex, the pedestrianization of key streets, the reopening of Zainabiyeh Street, completion of the sewer network, expedited reviews of zoning change requests, active implementation of national housing programs, and reforms in the electrical grid—highlight the benefits of enhanced inter-agency cooperation.

Conclusion:

The findings indicate that the absence of communicative action leads to negative outcomes such as individualism, diminished specialization, weakened work commitment, reduced trust, declining social and organizational capital, short-term decision-making, and citizen dissatisfaction. Conversely, implementing communicative action in some administrative units has fostered a greater sense of belonging, strengthened social capital among staff, and reduced project implementation challenges through enhanced synergy and pluralism based on shared understanding.

Keywords:

Communicative Action; Urban Management; Grounded Theory; Zanjan.

Citation: Daviran, A. (2026). Communication action in the management of urban projects, case study: urban management in Zanjan, *Motaleate Shahri*, 14(54), 35–48. 10.22034/urbs.2024.142281.5089.

Copyrights:

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Motaleate Shahri. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.



کنشگری ارتباطی در مدیریت پروژه‌های شهری نمونه مورد مطالعه: مدیریت شهری زنجان

علیرضا دویران^۱ - دانشیار گروه آموزش جغرافیا، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۵ مهر ۱۴۰۳ تاریخ پذیرش: ۱۰ آذر ۱۴۰۳

چکیده

کنش مبتنی بر تعامل و تفاهم چندجانبه، الگویی است ریشه در نظریه کنشی یورگن هابرماس که اصول آن در مشارکت، مباحثه، تفاهم، تمرکز و انحصار خارج از قدرت تبیین می‌شود. مدیریت شهری نوین با این رویکرد می‌تواند توسعه شهری را با نگاه جمعی و کارشناسی کثرت‌گرا به پایداری سوق دهد. این پژوهش باهدف تبیین رویکرد کنش ارتباطی هابرماس در مدیریت میانی در پیشبرد پروژه‌های توسعه شهری انجام گرفته است. روش تحقیق از نوع کیفی مبتنی بر رویکرد داده‌بنیاد است که به شیوه پدیدارشناسی (تفسیری استقرایی) شکل گرفته است. واحد جغرافیایی و جامعه مورد مطالعه، شهر زنجان و مدیریت‌های اثرگذار بر توسعه شهری هستند. گردآوری داده‌ها حاصل مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند و مشاهده‌های موردی است که در آن مدیران میانی سازمان‌های با اثرگذاری بیشتر در مدیریت شهری با حجم نمونه‌ای بالغ بر ۴۵ نفر بوده‌اند. تحلیل داده بر اساس مدل داده‌بنیاد در فرایند کدگذاری باز انجام و با کدگذاری محوری و انتخابی، مفاهیم و مقوله‌های کلیدی استخراج گردید. تبیین تفسیری مقوله‌ها و مفاهیم استخراج شده در مدل پارادایمی مبتنی بر شرایط علی، زمینه‌ای، میانجی، راهبردی انجام گرفته و شرایط پیامدی تبیین گردید. نتایج نشان می‌دهد مقوله‌های قدرت، ترس، مقاومت، اجبار، فردگرایی و انحصارگرایی، اطاعت و دستورپذیری، وابستگی و منافع سازمانی به‌عنوان عوامل غیر کنشی و تعامل، پذیرش و مقبولیت، نقدپذیری، تفاهم، مشارکت نهادی و ارتباط داده‌ای به‌عنوان عوامل کنشی فعال شناخته می‌شوند. پیامدهای حاصل از شرایط علی، زمینه‌ای میانجی و راهبردی نشان می‌دهد یک‌جانبه‌نگری، فردگرایی، تفکر سیاسی و جناحی، تغییرات مداوم، رویه‌های اداری، کاهش سرمایه اجتماعی ناشی از انحصارطلبی، ناتوانی مدیریت شهری در پیشبرد کیفی و به‌هنگام پروژه‌های شهری و نارضایتی شهروندان پیامد مانع برای ایجاد کنش ارتباطی است. شرایط پیامدی تقویت حس تعلق، کنش مفاهمه‌ای، همیاری و همکاری نهادی، تخصص مبتنی بر مشورت، کثرت‌گرایی و هم‌افزایی نهادی را مؤثرترین شرایط پیامدی در پیشبرد کیفی مدیریت پروژه‌های شهری تبیین کرده است.

واژگان کلیدی: کنش، مدیریت شهری، داده بنیاد، زنجان.

نکات برجسته

- کاهش سرمایه اجتماعی ناشی از انحصارطلبی مدیریت شهری پیامدی مانع برای ایجاد کنش ارتباطی است.
- حس تعلق، کنش مفاهمه‌ای، کثرت‌گرایی و هم‌افزایی نهادی مؤثرترین شرایط پیامدی مدیریت پروژه‌های شهری است.
- کنشگری ارتباطی در برخی مدیریت‌ها منجر به ایجاد حس تعلق و افزایش سرمایه اجتماعی مدیران و کارکنان می‌شود.
- کنشگری ارتباطی با توسعه هم‌افزا و کثرت‌گرایی مبتنی بر تفاهم کنشی، چالش‌های مدیریت و اجرای پروژه‌های شهری را کاهش می‌دهد.

۱. مقدمه

مدیریت شهری ایران امروز با درهم تنیدگی ساختاری و اداری یا چالش جدی عملکرد جزیره‌ای مواجه است. در مدیریت پروژه‌های شهری، سازمان‌ها و سازمان‌های شهری تا زمانی فعالیت می‌نمایند که در پروژه سهیم بوده و دارای منافع عملکردی باشند؛ گرچه ممکن است قدرت سازمانی تأثیرگذار بر اجرای پروژه‌های شهری باشد و سازمان‌های دیگر را به اجبار با خود همراه نماید. در شرایطی که مدیریت‌ها با این احساس مواجه شوند که اجرای پروژه‌های مشترک منجر به کاهش منابع و منافع، سهم تبلیغاتی و نمایشی ناکافی حاشیه بودن عملکرد آنان می‌شود، تمایل به همکاری در پروژه‌های شهری نشان نداده و یا در صورت ورود همکاری کافی را انجام نخواهند داد (Jalaeipour & Mohammadi, 2015). نتیجه این نگرش افزایش زمان و هزینه اجرای پروژه‌ها، بروز چالش‌های مدیریتی (مانند مقصر دانستن همدیگر) و نارضایتی شهروندان از عملکرد مدیریت شهری خواهد بود. یکی از روش‌های مؤثر مدیریت شهری دستیابی به یکپارچگی تفکر در اجرا و مدیریت پروژه‌هاست. یکپارچگی تفکر حاصل ارتباط و تعامل مداوم مدیران و کارشناسان شهری در شبکه‌ای شفاف و کاربردی است که خروجی آن برنامه‌ریزی اقدام است. یکی از رویکردهای دستیابی به یکپارچگی، کنش ارتباطی است که ریشه در اندیشه‌های یورگن هابرماس دارد. کنش ارتباطی، نوعی کنش اجتماعی معطوف به حصول تفاهم است (Habermas, 2005:389). نتیجه این کنش رسیدن به یک درک مشترک از طریق استدلال، همکاری و ارتباط متقابل است (Mahdavi & Mobaraki, 2006:2). مشارکت چندسویه در تدوین برنامه اجرایی با فرایندی شفاف و درک متقابل و نفس‌رهایی بخش و بازآفریننده اساس این نوع کنش هستند (Istgaldi et al, 2015:266). در این کنش برای حکمروایی نوع دیگری از عقلانیت به نام عقلانیت ارتباطی مطرح است که به ترکیب دانش و ارزش پرداخته و برنامه‌ریزی فضایی را پدیده‌ای اجتماعی تعریف می‌نماید. در این انگاره ارتباط، منشأ کشف حقیقت بوده و خرد بشری محصول تعاملات میان انسان‌ها و نه حاصل کارکرد حاکمیت سیاسی و نه حاصل تأملات فردی است. ارتباط منشأ کشف حقیقت بوده و خرد بشری محصول ارتباط میان انسان‌هاست (Lashgari Tafreshi, 2021:92). با این توصیف سیاست‌گذاری عملی در مدیریت شهری متأثر از اندیشه‌های مرتبط با خیر عمومی است که در آن مدیریت‌های مختلف شهری با کنش چندسویه به‌دوراز جریان قدرت بر منافع عمومی شهر برنامه‌ریزی می‌کنند. این موضوع به مثابه محصول ارتباط جامعه و دولت، امکان گفت‌وگو و نقد صریح جنبه‌ها، ابعاد و ساختارهای مختلف مسلط بر زندگی اجتماعی را برای افراد فراهم می‌کند (Rezaii, H. and Dorakhshah, 2021:155). این پژوهش با ضرورت بر این که چالش اصلی مدیریت شهری امروز نه در تدوین و نگارش برنامه‌ها بلکه در ضعف ارتباط میان بخشی مدیریت‌های مختلف شهری است و این ضعف کنشگری بین بخش‌ها و نهادهای مدیریت شهری است که عامل تأثیرگذار بر ضعف تهیه و اجرای برنامه‌های توسعه شهری شده و ناکارآمدی سیاست‌های توسعه را به دنبال داشته است. پژوهش حاضر به بررسی اثر کاربست برنامه‌ریزی برگرفته از کنش ارتباطی بر تهیه و اجرای برنامه‌های مدیریت شهری در مدیریت شهری زنجان پرداخته است. نوآوری پژوهش تفسیر رویکرد برنامه‌ریزی

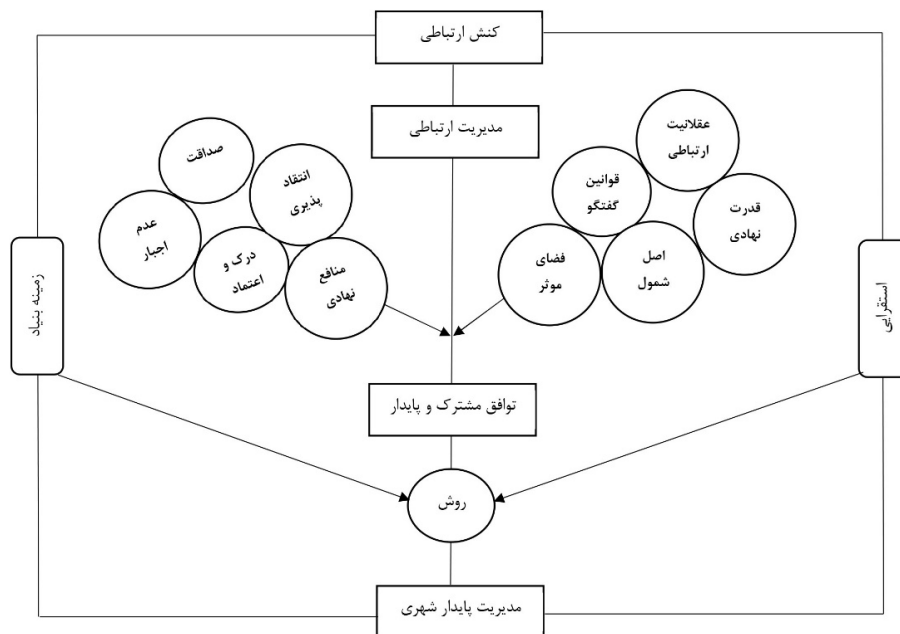
کنشگرانه در ساختار مدیریت شهری بر اساس مدل زمینه‌گراست تا میزان گرایش ذهنی و عینی مدیریت شهری در کاربست برنامه‌ریزی ارتباطی را در تهیه و اجرای پروژه‌های شهری تبیین شود. براین اساس سؤال اصلی پژوهش اینست که چالش اصلی مدیریت شهری در بخش‌های درون و میان سازمانی در تهیه و اجرای پروژه‌های شهری چیست؟ کنش مدیریت شهری با همدیگر چگونه مفهوم یافته و اثر کنش ارتباطی در تهیه و اجرای پروژه‌های شهری در مدیریت‌های مختلف چگونه می‌تواند باشد؟

۲. چارچوب نظری پژوهش

یورگن هابرماس به عنوان شناخته‌شده‌ترین هوادار آرمان‌های روشنگری در عصر حاضر، دفاع از این آرمان‌ها، به ویژه آرمان‌هایی از سلطه و سرکوب را در گرو درانداختن نظریه‌ای می‌داند که مقید به زمینه‌های بومی و محلی نباشد و بتواند نوعی اخلاق گفتگومانی را بر پایه بنیان‌های جهان‌شمول توجیه کند (nouri, 2021:245). در واقع هابرماس با نقد نظریات پوزیتیویستی درصدد پیدا کردن راه نجاتی برای کنشگران اجتماعی به منظور بیان خواسته‌ها و رهایی از هر نوع ساختار متصلب غیر منعطف است که انسان را از علائق اصلی باز دارد (Azghandi & Hosseini, 2016:3). به همین سبب هابرماس نظریه‌ای را مطرح می‌کند که اساس آن درک مشترک و استدلال، وفاق و همکاری است (Saghafi asl, 2019:73). این نظریه مأمونی است برای تبادل ایده‌ها و گفت‌وگو به منظور شکل دادن به عقاید و افکار و اندیشه‌های فردی که دارای دیدگاهی انتقادی هستند (Shekari et al, 2022:423). این نظریه را می‌توان به عنوان شبکه‌ای برای انتقال و ارتباط بین اطلاعات و دیدگاه‌ها و عقاید طیف‌های گوناگون مردم توصیف کرد (Habermas, 1996:360)؛ کنش ارتباطی که در فرایند آن رسانه‌های جمعی حائز نقشی اساسی در ساختار هستند (Larsen, 2020). شاخص اصلی این نوع کنش دستیابی به تفاهم ارتباطی است که مراد از آن رسیدن به فهمی دو طرفه و فرایند رسیدن به توافق در میان فاعلان و عمل کنندگان است (Jamshidirad et al, 2024:28). کنش ارتباطی در واقع کنش متقابل میان عاملانی است که از گفتار و سمبل‌های غیرشفاهی به عنوان شیوه‌ای برای درک وضعیت متقابلشان استفاده کرده و سعی می‌کنند کنش‌های خود را از طریق استدلال با هم یکپارچه سازند (Mahdavi & Mobaraki, 2006:17). این مفهوم ریشه در مفاهیم دیگری مانند عرصه عمومی دارد که هابرماس از آن به عنوان عقلانیت ارتباطی نیز یاد می‌کند (kavoshnia et al, 2018:160). حوزه عمومی، بازیابی اقتدار عمومی است و اساساً پدیداری سیاسی و جمعی به شمار می‌رود (Habermas, 1979). هابرماس دیدگاه گفتگومانی موضوع منفعت عمومی را در قالب یک فرایند تعاملی میان ذی‌نفعان و گروه‌های درگیر مطرح می‌کند که از آرمانگرایی مبتنی بر رضایت دوجانبه شروع و به سیاست عملی منجر می‌شود (Torahani & Partovi, 2017:3). هابرماس معتقد است که اساس برنامه‌ریزی مؤثر و موفق، مبتنی بر شیوه‌های ارتباطی است و پیش نیاز برای تحقق ارتباط سازنده آن است که عقلانیت ابزاری به عنوان تنها استدلال در برنامه‌ریزی و دامنه وسیع‌تری از استدلال‌ها شامل استدلال ابزاری، فنی، اخلاقی و احساسی کنارگذاشته شوند (Campbell & Marshal, 2002:164).

رسیده و تعیین‌کننده سیاست فضایی در قالب حکمروایی خواهد بود (Nourikarder, 2018: 121). هیلری از برنامه‌ریزی همکارانه نام می‌برد که نوعی از نگرش به برنامه‌ریزی است (Healey, 1997) که دانش آن از پیش تدوین نمی‌شود بلکه به شکلی خاص و مجدد در گفت و گوی ما از طریق دریافت‌های حسی مفاهیم و استمداد از موجودی تجارب زندگی و معرفت اخلاقی و فرهنگی که از قبل استقرار یافته و در دسترس دست اندرکاران است، خلق می‌شود (Harris, 2008: 30). هیلری نیز برنامه‌ریزی گفتمانی را مطرح می‌کند که در آن مسئله این نیست که چگونه بتوان به اجماع عقلانی رسید بلکه این است که احساس‌ها و عواطف انگاره‌های دموکراتیکی را بتوان به سمت قالب‌هایی از حرکت داد (Hillier, 2003). بررسی ابعاد کنش ارتباطی در مدیریت شهری نیازمند روشی است تا بتواند ابعاد و میزان کنش را بر پایه داده‌های گفتمانی بیان نماید. بدین منظور یکی از روش‌های بررسی و تحلیل میزان کنش ارتباطی و گرایش به آن در مدیریت شهری و همچنین تمایل مدیریت به پیاده‌سازی آن، مدل زمینه‌گراست. این مدل که به مدل داده‌بنیاد (گراند تئوری) نیز مشهور است، به وسیله استراوس و کوربین در سال ۱۹۶۷ ارائه شد. استراوس، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد را به همراه کوربین توسعه داده، از رویکرد کلاسیک فاصله گرفته و خوانش نظام‌مند یا پارادایمی را ارائه کرد (Dehghanan et al, 2018: 83). عناصر چنین الگویی در برگزیده محورهای علی، زمینه‌ای، میانجی، راهبردی و پیامدی است (Strauss 56-53, 2013: Corbin &). مدل مفهومی چنین الگویی مبتنی بر توسعه نظریه‌ای (نظریه مبنا) است که بدون هرگونه پیش‌فرض به پرسش‌ها پاسخ می‌دهد. براین اساس مدل و چارچوب مفهومی بررسی نقش کنش ارتباطی در مدیریت پایدار شهری به شرح تصویر شماره ۱ است.

در جغرافیا به‌ویژه جغرافیای منطبق بر برنامه‌ریزی شهری، مفهوم پسا‌ساختارگرایی بیشتر با چارچوب نظری هابرماس منطبق است. طوری که برخلاف نظر ساختارگرایان شهری، ذهنیت افراد و طبقات اجتماعی الزاماً ساخته و پرداخته شده توسط ساختارهای سیاسی - تاریخی نیست بلکه با در برابر هم قرارگرفتن جهان زیست و سیستم، این جهان زیست است که محیط روابط ذهنی، جهان معنا و کنش ارتباطی است (Seidman, 2013). حوزه عمومی، فضایی فراتجربی و فرامکانی و عرصه‌ای اجتماعی است که در آن افراد از طریق استدلال و در شرایط برابر در اشکال فرایندی، مجموعه‌ای از سیاست‌ها را تولید می‌نمایند (Lashgaritafreshi, 2021: 92). از آنجایی که جریان‌های برنامه‌ریزی ارتباطی رویکردهای متمایزی را برای قدرت با تمرکز مشترک بر انتقاد از قدرت نامشروع متعارض و ایجاد می‌نماید (Westin, 2021)، به همین دلیل بخش قابل توجهی از انتقادهای نظریه ارتباطی علیه منبع نظری اصلی الهام‌بخش آن یعنی یورگن هابرماس بوده است (Matila, 2019). گرچه هابرماس به شدت تحت تأثیر افکار کارل مارکس و ماکس وبر بوده و سعی نموده نظریه‌های کنشی آنها را تکمیل و اصلاح نماید اما هابرماس در مقابل این اعتقاد و برآظهار داشت که نوعی از فعالیت انسانی وجود دارد که اساساً از کار ابزاری متمایز است (Azdanloo, 2007: 426). هابرماس در تبیین کنش ارتباطی خود از نوعی کنش نام می‌برد که اصل بر پیاده‌سازی از نوع عقلانیت ارتباطی است. نوع نخست کنش، کنش معطوف به موفقیت است که در برگزیده کنش وسیله‌ای و کنش راهبردی (کنش معقولانه و هدف‌دار دو یا چند فرد) باهدف چیرگی و غلبه بر دیگری انجام می‌پذیرد (Habermas, 1979: 209-210). از این نظر عامل بازساخت فضا حاصل کنش و واکنش نیروهای اجتماعی با یکدیگر است. هنگامی که یک گفتمان در کنش ارتباطی با سایر گفتمان‌ها برای تعیین رابطه دال و مدلول بتواند پیروز شود، می‌توان گفت به هژمونی



تصویر شماره ۱: چارچوب مفهومی کنش ارتباطی در مدیریت پایدار شهری

۳. روش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کیفی به شیوه پدیدارشناسانه مبتنی بر روش تفسیری استقرایی است که از رویکرد زمینه بنیاد استفاده کرده است. باتوجه به فرایند سیار و چرخه‌ای مدل زمینه‌گرا، روش اصلی نمونه‌گیری در نظریه مبنایی، نمونه‌گیری نظری است که در تمام مدت جریان جمع‌آوری داده‌ها و انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته موردتوجه بوده است. در این شیوه از نمونه‌گیری تعداد سؤزهای تحقیق از پیش مشخص نبوده و نمونه‌گیری تا زمانی که مفهوم جدیدی از طریق مصاحبه‌ها به دست نیاید و اشباع نظری حاصل شود، ادامه می‌یابد. با این شرایط حجم نمونه در برگزیده حدود ۴۵ مدیر و کارشناس سطوح میانی و ۱۰ نهاد اجرایی دارای ارتباط مداوم (راه و شهرسازی، شهرداری و شورای شهر، استانداری، فرمانداری، آب، برق، گاز، مخابرات، نظام مهندسی) زنجان بوده است که با استفاده از پرسشنامه و مصاحبه نیمه‌ساختارمند داده‌های موردنیاز دریافت گردید. روش تحلیل داده‌های گردآوری شده در مدل داده‌بنیاد بدین‌گونه بوده است که ابتدا داده‌ها کدگذاری باز شده، سپس با کدگذاری محوری و در نهایت کدگذاری انتخابی، مقوله و مفاهیم اصلی استخراج گردید. در چنین فرایندی مدل پارادایمی حاصل از شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردی و نهایتاً پیامدی ترسیم و تبیین شد. برای اطمینان از قابلیت اعتبار روایی (تأییدپذیری) پژوهش از روش فن ممیزی استفاده گردید. طوری که مراحل کار توسط دو نفر متخصص و آشنا به فرایند تحلیل‌های کیفی داده‌بنیاد تأیید گردید. براساس بنیان نظری بیان شده (نظریه کنش ارتباطی هابرماس) محور اصلی پرسشنامه مبتنی بر کنشگری میان نهادی است. مزایا و چالش‌های چنین مصاحبه‌هایی ایجاب می‌کند بستر برای طرح سؤال بعدی ایجاد شده و پاسخ‌های دریافت شده موردبحث قرار گیرد که همین عامل هم فرایند مصاحبه را طولانی می‌کرد و هم مباحث

جدیدی را ایجاد می‌نمود که خود پژوهش مجزایی را نیاز داشت.

۴. محدوده پژوهش

شهر زنجان با جمعیت بیش از ۴۳۰ هزار نفر به عنوان یکی از شهرهای شمال غربی کشور در مرکز استان زنجان واقع گردیده است. این شهر مطابق با آخرین طرح تفصیلی شهر بالغ بر شش هزار هکتار وسعت بوده که دارای چهار منطقه شهری است. تعداد مدیران در سطوح میانی که عمدتاً کارشناس نیز هستند، ۴۵ نفر بوده که دارای میانگین سنی ۴۲ سال با میانگین سابقه خدمت ۱۰ سال هستند که دارای سابقه مدیریتی بالای پنج سالند. مدیران مطالعه شده عمدتاً دارای تحصیلات کارشناسی و بالاترند. از جمله تخصص‌های افراد مطالعه شده می‌توان به رشته‌های جغرافیا، برنامه‌ریزی شهری، شهرسازی، عمران، معماری، برق، رایانه و فناوری اطلاعات، ترافیک، مدیریت، علوم تربیتی و علوم اجتماعی و معارف اسلامی اشاره کرد.

۵. بحث و یافته‌ها

داده‌های حاصل از فیش‌برداری از مصاحبه‌ها، پرسشنامه‌های متنی دریافت شده بعد از جمع‌بندی، کدگذاری باز شد. باتوجه به وجود اشتراک کدها، کدهای مشترک ادغام، سپس کدگذاری انتخابی صورت‌گرفته و در نهایت کدگذاری محوری در قالب مقوله‌ها و مفاهیم تدوین یافت. باتوجه به سؤال‌ها و پاسخ‌های داده شده، کدهای اولیه باز شامل ۹۸۴ کد بوده که با تجمیع کدهای مشترک به ۲۶۴ کد تقلیل یافت. به تناسب همخوانی، مشابهت، ارتباط کدها با یکدیگر، مقوله‌های تعامل، قدرت و مقاومت، اطاعت، غلبه و چیرگی، سیستم دیوان سالاری (بوروکراسی)، پذیرش و مقبولیت، اجرا و بازخورد، منافع سازمانی، حفظ پست و مقام و نقدپذیری به عنوان مقوله‌های اصلی شناسایی گردیده است (جدول شماره ۱).

جدول شماره ۱: کدها، مقوله‌ها و مفاهیم کنشگری ارتباطی مدیریت شهری زنجان ←

تکرارپذیری نمونه	کدهای نهایی باز	مفهوم	مقوله اصلی	عامل
۳۸	ترس از دست دادن مقام، نبود اختیار، ترس کاهش رتبه، مزایای مالی، رتبه اجتماعی، رتبه سیاسی، رتبه اداری، توسعه و ارتقا، خدمت، تسلط، رانت و باند، تخصص، عدم تمایل به واگذاری اختیارات، احساس کارآمدی، عدم تمایل به واگذاری، مهم بودن صندلی، مصلحت، سکوت، جابه‌جایی سیاسی-اداری	ترس، جایگاه، وابستگی	ترس، جایگاه، وابستگی	غیرکنشی (مانع)
۴۲	زور داشتن، ترس، مقام بالاتر، تابع بودن، عدم اختیار، وابسته بودن، دستور مقام، قانون، از دست دادن، تقلیل درجه، فردمحوری، نفوذ و قدرت بالاتر برخی سازمان‌ها، تسلط و قدرت رسانه‌ای، جابه‌جایی افراد	ترس، اختیار، خودمحوری	ترس، اختیار، خودمحوری	
۴۰	مخالفت، منافع سازمانی، واگذاری اختیار، دستور کتبی، اجبار به عمل، نظارت و بازرسی، ترس مقام، دستور شفاهی، مغایرت قانون، فردمحوری، تبلیغات رسانه، اعتراض‌های مردمی، دستور مقام بالاتر، جلسات کارشناسی، کثرت جمعی قائم به فرد، کثرت جمعی قائم به جمع، تابع بودن مشاور و کارشناسی، محول کردن اجباری وظایف، انتقام و تخریب فردی و سازمانی	ترس، تبعیت، مقام و پست	ترس، تبعیت، مقام و پست	
۳۸	قدرت بالاتر برخی سازمان‌ها، دستور محوری، کنترل افراد، قائم به فرد بودن، باسواد بودن، توجه فردی، خاص و ویژه بودن جایگاه، تجربه، سکوت، بار اجرایی خارج از وظایف، توان گفت و گو و مقابله، تأثیرپذیری از افراد و سازمان‌ها، قدرت سازمانی، عواقب مقابله	قدرت سازمانی و فردی، توان مقابله، سطح تخصص	قدرت سازمانی و فردی، توان مقابله، سطح تخصص	
۴۵	رویه طولانی، انباشتگی کار، زمان محدود، هدایت دستوری، تفویض اختیار، مکان نامناسب، صورت جلسه محوری، کاغذبازی، دستی بودن برخی موارد، ترجیح اداری، توزیع نیرو، توزیع تخصص‌ها، ساماندهی کارشناسان، سازمان غیرفعال، تناسب کار و زمان، توزیع مسئولیت، خشک بودن و انعطاف پایین، محرمانگی و حراست	پیچیدگی، سیستمی، مدیریت‌گرایی، تمرکز محوری	پیچیدگی، سیستمی، مدیریت‌گرایی، تمرکز محوری	
۴۰	مسئولیت حفظ منابع سازمانی، مایل پایین به مصرف در امور غیر ولی مرتبط، وابستگی به نظام بودجه‌ریزی سالانه	پاسخگویی، مصرف، تضاد، مسئولیت	پاسخگویی، مصرف، تضاد، مسئولیت	

← ادامه جدول شماره ۱: کدها، مقوله ها و مفاهیم کنشگری ارتباطی مدیریت شهری زنجان

تکرارپذیری نمونه	کدهای نهایی باز	مفهوم	مقوله اصلی	عامل
۴۵	کم کاری ناخواسته، پایش مداوم، نظارت مستمر، زمان بندی اجرا، تأمین منابع، بهبود کیفیت، پیش بینی اثرات، بازخوردهای عمومی، پیوست های اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، کالبدی، مشارکت مردم، حضور و اطلاع رسانی مستمر، چالش های حین، مدیریت بحران، نارضایتی عمومی، بی اعتمادی، همکاری بین سازمانی، تمرکز و مدیریت اجرای یکپارچه، تقسیم وظایف و منابع، اعتقاد و اطمینان جمعی، فعالیت سازمانی، وظیفه شناسی و تعامل درون و میان سازمانی	بازش، اطلاع رسانی، مشارکت سازمانی	اجرا و بازخورد	کنشی (فعال)
۴۴	پذیرش فردی، هدایت تشویقی، احترام به مقام، احترام به شخصیت فردی، اعتماد کاری، رفتار کارکنان، مردم محوری، ارتباط بین سازمانی، تکریم، تخصص گرایی دانش، آموزش اداری، تأثیر در پیشرفت سازمانی، همسویی اجتماعی و اداری، تمایل به کار، فعالیت میدانی	پذیرش فردی و سازمانی، اعتماد و احترام، اطمینان، احترام	پذیرش و مقبولیت	
۴۵	دوست، همکار، وظایف، دید و بازدید، تماس دوستانه، تقابل کاری، گوش کردن، احترام گذاشتن، رویه واحد، جلسه و شناخت فردی، اعتماد و احترام، مشارکت پذیری، کنش غیررسمی	ارتباط و سرمایه اجتماعی	تبادل	
۴۱	ناکافی بودن نقد، یک طرفه بودن، ظرفیت پذیرش، تبدیل شدن به مقابله و مناقشه، حل مشکل، ظرفیت تحمل، منافع سازمانی، اطلاع از فرایندهای بین سازمانی، رعایت انصاف	ظرفیت و پذیرش	تقدیرپذیری	
۴۵	تبادل اطلاعات، قراردادهای مشترک، تقسیم درون و میان سازمانی، وظایف خارج از قرارداد، ابعاد انسانی، کمک درون و میان سازمانی، گفت وگو و مباحثه مشترک، اشتراک منابع، مذاکره مؤثر، احترام به منافع یکدیگر، تعهدات قانونی و عرفی، پذیرش همدیگر، کنار گذاشتن قدرت و منافع سازمانی	تبادل، گفت وگو، تعهد	تفاهم چند جانبه	
۴۵	نبود شبکه تعاملی یکپارچه، معطوف شدن به جلسات، شبکه بحث درون و میان گروهی و سازمانی، تجربه دیگر شهرها، تعامل اجرایی بین مدیران و کارشناسان در شبکه های مجازی، گروه های بحث مجازی تخصصی و فنی، شبکه انتقال و تبادل داده در سطح محلی، منطقه ای و ملی، تمایل به انتقال و دریافت اطلاعات، مباحثه معطوف به نتیجه، پذیرش جمعی، پذیرش افکار و اطلاعات، مباحثه و گفت وگو چند طرفه بدون منفعت، مشورت دوستانه، کارگروه های مشترک، کنش غیررسمی، منافع جمعی، محرمانگی اطلاعات، اجماع نظری و عملی	اشتراک گذاری، گروه کنش	شبکه کنش داده ای	
۴۵	تمایل به مشارکت و همکاری، سطح و نوع مشارکت، احترام و اعتماد سازمانی، درک مفاهیم، مشارکت مردم، شیوه های جذب مشارکت، هم فکری مشارکتی، سازمان های فرادستی، مقدار سهیم شدن، مشورت پذیری، انتقال حق مسئولیت و تصمیم گیری به کارکنان، مشارکت عملیاتی	هم فکری، نوع، انتقال تصمیم گیری	مشارکت پذیری	

نشان می دهد مدیران در مواجهه با پروژه های مشترک شهری همکاری خود را با توجه به منافع سازمانی در نظر می گیرند تا منافع عمومی. در جلسات بررسی پروژه های شهری که با حضور مدیران و کارشناسان سطوح میانی بررسی می شود، بیشتر تمرکز بر منافع سازمانی بوده و در مواقع تکلیف بیش از وظایف محوله مقاومت سازمانی شکل گرفته و تصمیم گیری را منوط به جلسات دیگر یا تأمین اعتبار و مکاتبه با مسئولیت های بالاتر می نمایند که این خود فرایند کار را طولانی می نماید. همچنین منابع سازمانی ثابت و کم انعطاف ناشی از اجرای پروژه های شهری خود عاملی در بروز چنین عکس العملی هایی است. مصاحبه با مدیران شهری نشان می دهد نگرش مدیران به پروژه های شهری مثبت ولی تابعی از منافع و منابع سازمانی است که با وجود تمایل مدیران و مدیریت ها به اجرای پروژه های شهری، پاسخگویی به مدیران بالاتر، انعطاف ناپذیری منابع موجود، نگاه منفعت گرا در ابعاد مالی و غیرمالی به منافع سازمان منجر می گردد. فرایند بررسی، تصویب و اجرای پروژه ها با چالش روبه رو شده و به لحاظ زمانی اجرای آن را طولانی می نماید. در این شرایط با وجود همکاری سازمانی با توجه به تغییر تحولات سیاسی و اداری مدیریتی در صورتی که پروژه های شهری در زمان مشخص شده اجرا نشود، با تغییر مدیران فرایند اجرایی آن غیرفعال یا کند شده و باز تجدید فعالیت آن زمان بر می شود. از طرف دیگر کنش درون سازمانی بین مدیران لایه های مختلف در مقایسه

ابعاد پارادایمی مدیریت شهری مبتنی بر کنشگری ارتباطی در قالب پنج بعد اصلی شرایط علی، زمینه ای، مداخله گر، راهبردی و پیامدی مورد بررسی قرار گرفت. شرایط علی، شامل عوامل مؤثر بر کنش ارتباطی مدیریت شهری است که بر دلایل و عوامل نوع کنش های موجود در مدیریت شهری می پردازد. زمینه در برگیرنده هدف از به کارگیری کنش ارتباطی در مدیریت شهری و هدف از توجه به آن است. در کنار زمینه های یاد شده شرایط مداخله گری نیز وجود دارد که همواره بر عملکرد عوامل زمینه ای تأثیر می گذارد که در برگیرنده عواملی مانند سازمان اداری مدیریت شهری، مدیریت در سطح استانی، منطقه ای و ملی و نقش آن در نحوه کنشگری می پردازد. راهبردها تشدید یا تضعیف کننده زمینه اند که مواردی همچون ویژگی های کیفی و کمی کنشگری مدیریت شهری هستند. پیامدها نتیجه شرایط علی، زمینه ای و مداخله گر و راهبردی هستند که منجر به توسعه سطح کنشگری ارتباطی در مدیریت شهری می شود. در واقع پیامدها عوامل منفی و مثبت کنش ارتباطی را نشان داده و ابعاد کنشگری ارتباطی در مدیریت شهری را مشخص می نماید.

۵.۱. عوامل علی کنشگری ارتباطی مدیریت شهری

عوامل علی به چرایی و چگونگی واکنش افراد (سوژه ها) به یک پدیده خاص اشاره دارد (Strauss & Corbin, 2013). بررسی عوامل کنشی

با کنش میان سازمانی نسبتاً بهتر بوده و تعامل چندسویه به طور نسبی وجود دارد. با این حال این تعامل نه براساس کنشگری ارتباطی وابسته به تعامل جمعی بلکه وابسته به جایگاه و مقام اداری بوده و به تبعیت از ساختار کلان مدیریت متمرکز است. همین عامل منجر می‌گردد کنشگری بین مدیران در درون سازمان بر اساس کنشگری

ابزاری و در کنش میان سازمانی براساس کنشگری راهبردی باشد که در آن سازمان‌های قدرتمند با استفاده از کنش معطوف به موفقیت و کنش ابزاری به تسلط و توانایی اعمال اراده (هرچند به صورت ناقص) می‌انجامد (جدول شماره ۲).

جدول شماره ۲: مفاهیم شرایط علی درون و میان سازمانی در مدیریت شهری زنجان

سازمان	شرایط علی (مفاهیم درون سازمانی)	شرایط علی (مفاهیم میان سازمانی)	ضریب تکرارپذیری
شهرداری	تناسب پست با تخصص مدیر، تجربه کاری، روابط کارکنان، روابط مدیران، هم‌افزایی درونی، هماهنگی اجرا، درآمد و تأمین منابع، نظام بودجه‌ریزی، شیوه هزینه‌کرد، سرمایه اجتماعی، تمرکز و واگذاری کار، تسهیل امور، تداخل اجرایی، تعلق کاری، سرمایه اجتماعی	ارتباط و تعامل، میزان تأثیرگذاری، اجبار و دستورپذیری، مشارکت مردمی، ظرفیت همکاری، مدیریت اجرا، اختیار، وابستگی میان سازمانی، کنش بین سازمانی، تفاهم میان سازمانی، ظرفیت پذیری	۸۹
شورای شهر	سیاست‌گذاری، عمل سیاسی، گروه‌گرایی، ائتلاف، حزب‌گرایی، روابط اعضا، روابط با شهرداری، بودجه‌ریزی، طرح و لایحه، نظارت درونی، وظایف و اطلاع‌رسانی، تخصص و مهارت، تجربه، تسهیل امور، تعلق کاری	روابط با شهرداری، روابط با دیگر سازمان‌ها، نظارت، تعامل چندجانبه، شبکه ارتباطی مردم، پاسخگویی، حضور و تعامل، مشارکت مردمی، قدرت چانه‌زنی	۹۵
راه و شهرسازی	تحصیلات دانشگاهی، تخصص فنی، مهارت و تجربه، مدیریت زیربخش‌ها، تعامل درون سازمانی، ایجاد ارتباط و وابستگی بخش‌ها، تسهیل امور کاری، فرایند بررسی، زمان‌پذیری کارکنان، تعلق کاری	ارتباط و تعامل، قدرت میان سازمانی، وابستگی، فرمان‌بری، جلسات مشترک، کارگروه‌های توسعه شهری، بستر فیزیکی و الکترونیکی ارتباط	۹۰
میراث و گردشگری	تخصص‌گرایی، حفظ و مراقبت، کنش درون سازمانی، ارتباط بین کارکنان، فرایند بررسی رسیدگی امور اداری، زمان‌پذیری	تعامل میان سازمانی، مقاومت جلسه‌ای مرتبط، اجبار، دستورپذیری، تعامل با بخش خصوصی، همکاری میان سازمانی، حمایت‌های تسهیلاتی	۹۴
استانداری	هماهنگی درون بخشی، یکپارچه‌سازی عملکرد، پاسخگویی درون بخشی، جدایی‌گزینی ارتباط، شناخت و ارتباط کاری، بخشی شدن، سرمایه اجتماعی	نظارت و کنترل، روابط میان سازمانی، یکپارچه‌سازی و تسهیلگری، پیگیری و تصویب، تخصیص منابع، قدرت تصمیم‌گیری، دستور و وادارکردن، برخورد، حفظ و مراقبت اداری	۸۵
فرمانداری	ساختار سیاسی، جابه‌جایی نیروی انسانی، هماهنگی درون بخشی، یکپارچه‌سازی عملکرد، پاسخگویی درون بخشی، جدایی‌گزینی ارتباط، شناخت و ارتباط کاری، بخشی شدن، سرمایه اجتماعی	ارتباط میان سازمانی، روابط اداری و سیاسی نظارت و کنترل، هماهنگی بین بخشی، تأمین و تخصیص، شورای شهرستان، ارتباط با اعضای شورا، بررسی و تصویب، هماهنگی اجرا، تعامل رسمی و غیررسمی	۸۴
سازمان‌های زیر ساختی	تخصص‌گرایی، ارتباط فنی کارکنان، تعامل و کنش فنی، فرایند اداری نظارت و اجرا، هماهنگی حضور عملیاتی، تسهیل امور اداری، فرایند تعمیر، اصلاح، توسعه و تجهیز	تعامل و ارتباط با سازمان‌ها، هماهنگی اجرایی، تعامل در مواقع بحران، ارتباط غیررسمی، اجبار پذیری، دستورپذیری، مقاومت تخصصی و فنی، تأمین و تخصیص منابع میان سازمانی، تعامل چندجانبه رسمی و غیررسمی، مشارکت مردمی	۹۰
نظام مهندسی	تخصص‌گرایی، ساختار اداری توزیع و تخصیص نقشه و کار، نظارت اجرا، گزارش‌های فنی، ارتباط بین مهندسان، مشارکت اعضا، جلسات تعامل فنی، کنش‌پذیری تعاملی، سرمایه اجتماعی، رقابت اعضا، تسهیل اداری، اعتماد بین اعضا	ارتباط با دفاتر فنی، ارتباط میان سازمانی، قدرت بیان و مقاومت، حضور مداوم، اعتماد و اطمینان‌پذیری سازمانی، مشارکت میان سازمانی، تعدیل نرخ‌ها و همکاری توسعه	۹۹

۵.۲. عوامل زمینه‌ای کنشگری ارتباطی مدیریت شهری

شرایط زمینه‌ای مجموعه خاصی از شرایطند که در یک زمان و مکان خاص پدید می‌آیند تا مجموع اوضاع و احوال یا شرایطی را به وجود آورند که اشخاص یا افراد (گروه‌ها) با عمل و تعامل‌های خود به آنها پاسخ می‌دهند (Strauss & Corbin, 2013). در بررسی شرایط زمینه‌ای تأثیرگذار بر کنش مدیران شهری ساختار بوروکراسی سیستم اداری است. گرچه مشکل اساسی در خود بوروکراسی نیست بلکه مسئله اصلی نوع بوروکراسی ای است که ایجاد می‌گردد (Kotnis, 2004: 152). یافته‌های به دست آمده از فرایند مصاحبه نشان می‌دهد کنش مدیریت شهری شهر زنجان در سطوح مختلف از نوع بوروکراسی مانع است. که همین امر منجر به ایجاد

زمینه‌های شکل‌گیری کنش معطوف به ابزار می‌شود که نگاه مدیران به همدیگر نگاه ذی نفعانه و غلبه گرایانه باشد. در عوامل زمینه‌ای تمایل به پیچیده کردن ساختارهای اداری، بررسی پروژه‌های شهری و در نظر داشتن موارد غیر ضرور اداری مانند تکمیل صورت جلسه، امضای همگان (نه اکثریت)، بررسی مجدد توسط مدیران در زمان تأیید صورت جلسه، منوط کردن تأیید به امضای دیگر مدیران، ارسال به سازمان‌های دیگر برای تأیید، احتمال عدم تأیید دیگر مدیران، فرایند زمان بر تهیه پیش نویس و پس نویس صورت جلسه از جمله مواردی است که کنش ارتباطی بین مدیران را کاهش داده و فرایند تهیه و اجرای پروژه‌های شهری را دچار مشکل می‌نماید. این فرایند در ساختار درون سازمانی که در آن تصمیمات قائم به شخص است، به دلیل

قدرت مدیریتی کمتر به چشم خورده و مدیر توانایی لازم را برای ابلاغ تصمیمات با سرعت بیشتر را دارد. با این حال محافظه کاری و تمایل مدیران به درگیر کردن اعضای کارشناسان سازمان در صورت جلسه های پروژه ها، فرایند کار را طولانی می نماید. در برخی سازمان ها که مدیران با بررسی نظر جمعی و به دوراز بوروکراسی زائد، راساً اقدام به ابلاغ و اجرای مدیریتی می نمایند، فرایند کارها با تسهیلگری بیشتری انجام می پذیرد. به عنوان نمونه در مصاحبه با یکی از مدیران سطح میانی اداره کل راه و شهرسازی این مهم بیان شد که بلافاصله بعد از اتمام جلسه بررسی پروژه ها که با حضور مدیران و کارشناسان سازمان انجام می پذیرد، فرایند کار ابلاغ و عملیات اجرایی پروژه شروع می شود.

این موضوع در برخی پروژه های شهرداری نیز در فرایند مصاحبه بوده است. نتایج حاصل از شرایط زمینه ای نشان می دهد آنچه به عنوان مانع کنش ارتباطی مدیران می شود، فرایند اداری زمان بر، ساختارهای اداری زائد و تمایل به وارد کردن صوری (امضایی) همه مدیران در فرایند، بدون در نظر گرفتن ضرورت ها و شرایط کنش ارتباطی است. در عین حال شرایط کنشگری ارتباطی با حضور کارشناسان و مدیران درون سازمانی که ابلاغ اجرایی تصمیمات جمعی (با حذف بوروکراسی زائد) منجر می شود، نتایج مؤثری را در فرایند اجرایی پروژه ها داشته است (جدول شماره ۳).

جدول شماره ۳: مفاهیم عوامل زمینه ای درون و میان سازمانی در مدیریت شهری زنجان

ضریب تکرارپذیری	شرایط زمینه ای (مفاهیم درون و میان سازمانی)	سازمان
۹۶	بوروکراسی اداری، ضعف هماهنگی درون سازمانی، اختلاف داخلی مدیران، تقسیم وظایف، درهم تنیدگی و اختلاط عملکردها، مکاتبات متعدد، تعدد قوانین میان سازمانی، تمرکزگرایی ذاتی، توزیع افراد مبتنی بر ارتباط فردی، بدنه چاق و فربه، کمبود کارشناس، قدرت گرایی مدیریتی، تعامل سازمانی مبتنی بر تصویب و ابلاغ، جدا بودن ساختار اداری و سازمانی شهرداری با سایر دستگاه های دولتی، تمایل ضعیف به چندجانبه گرایی کنش، عدم تمایل به واگذاری اختیار فردی، حجم گسترده کار و عدم امکان پاسخگویی مداوم، تمرکزگرایی کار در درون، گروه خورگی و تداخل وظایف و مسئولیت ها با سازمان های دیگر	شهرداری
۹۹	ارتباط و تعامل گسترده با مردم، کنش ارتباطی مبتنی بر رضایت مردمی، ضعف تخصص گرایی، انتخاب مبتنی بر حس شهرت یا هزینه، جلسه محوری، الزام حضور، اهرم نظارت و کنترل، پاسخگویی و مسئولیت پذیری، فرایند بررسی طولانی، ساختار سازمانی ناقص و ناکافی، گستردگی کار و عدم امکان نظارت کافی، حضور میان سازمانی بدون حق رأی، دستورالعمل های کشوری فاقد مختصات منطقه ای و محلی، ارتباط غیرکاری و غیررسمی درون و میان سازمانی، سیاسی پذیری عملکرد، قدرت و مقاومت میان سازمانی، تمایل به کنش ارتباطی با سازمان ها	شورای شهر
۸۹	کنش فنی درون سازمانی، ایجاد کارگروه های فنی، تعامل بین سازمانی ناشی از وابستگی کار، ارتباط فنی بین سازمانی، تأمین زمین، حفظ قدرت تعاملی، دبیرخانه کارگروه ها، تمرکز ارسال و دریافت اطلاعات، کنش مناسب درون و میان سازمانی، ساختار اداری و فرایندهای شکلی اداری	راه و شهرسازی
۸۵	تداخل عملکردها و وظایف، ضوابط و مقررات، موانع اجرای ناشی از ضوابط، تعامل درون سازمانی مناسب، وابستگی درون و میان سازمانی بخش ها، ارتباط مداوم با صنعتگران و بخش خصوصی گردشگران	میراث و گردشگری
۹۱	عملکرد اداری و سیاسی، امکان نظارت و اجبار عملکردی، کارگروه ها و کمیسیون های بین بخشی، گستردگی و شناخت درون سازمانی مدیران، تعامل مدیران، کنش ناکافی متأثر از شرایط سیاسی و اداری، اهرم قدرت و اجبار، جابه جایی و انتقال مدیران، روابط سیاسی و شخصی، تقابل تخصص ها، حاشیه راندگی شدگی متخصصان غیر همسو، نقدپذیری ناکافی، حفظ مقام، تعامل میان سازمانی ابزاری، سکوت و تبعیت مدیران	استانداری و فرمانداری
۹۸	ارتباط و تعامل خدماتی با مردم، کنش تفاهمی با دستگاه های متناظر و شهرداری، عملکرد فنی و تخصصی، کنشگری مناسب متخصصان درون و میان سازمانی، امکان تأمین و جذب منابع، گستردگی و حجم کار، روحیه تلاش و خدمات رسانی، حضور و نظارت مستمر بر شبکه، عملکرد شبانه روزی، ارتباط الکترونیکی و هوشمند، تعامل گسترده با دستگاه های اجرایی، فرسودگی شبکه ها و زیرساخت ها، برون سپاری و دفا تر خدمات پیشخان مردمی، حضور فنی و کنش ارتباطی مبتنی بر تخصص، مسئولیت پذیری سازمانی، جایگاه فنی و تخصصی افراد، حداقل تأثیرپذیری از تغییرات و تنش های سیاسی و اداری، تناسب پست و مقام با تخصص، روحیه کنشگری مدیران	سازمان های زیر ساختی (گاز، آب، برق)
۹۴	ارتباط مداوم با بخش خصوصی، ساختار اداری متمرکز ولی پویا، فرایند کار برون سپاری شده، خصوصی بودن فرایند مدیریت و اداره، وجود هیئت مدیره و انتخابی بودن آن، توزیع نقشه ها بر اساس نظام های هوشمند ولی ناکافی، امکان واگذاری و ایجاد رانت توزیعی کار، ضعف نظارت های مستمر مهندسی، ارتباط کنشی مؤثر کارکنان با رویکرد کنش ابزاری، ضعف کنش ارتباطی علی رغم وجود آن، قرارگرفتن صنف ها و تخصص ها در کنار همدیگر	نظام مهندسی

۵.۳. عوامل میانجی کنشگری ارتباطی مدیریت شهری

شرایط میانجی یا مداخله گر، دسته ای از عوامل و متغیرها هستند که اثربخشی اقدامات برنامه ریزان را خنثی می نمایند. وجود فاکتورهای مداخله گر همواره سبب می شوند تا فشار بیشتری به سیستم وارد شده و انرژی و کارایی آن کاهش یابد (Strauss & Corbin, 2013: 155). به عبارت دیگر این شرایط به عوامل و عناصری مناسب یا نامناسب اشاره دارند که اثرات یک یا چند عامل تغییر را کندتر یا فعال تر می سازند (Mohseni Tabrizi, 2016: 148). شرایط مداخله گر در کنش مدیران شهری را می توان در ساختار اداری و مدیریتی سطوح کلان

کشور در نظر گرفت که خود به خود تمرکزگرایی مدیریتی را ترویج می دهد. در این ساختار مدیریت های مختلف به تبعیت از نظام متمرکز و بوروکراتیک کلان کشور، در سطوح پایین تر ترجیح بر تمرکزگرایی مدیریتی داشته و تمایلی به واگذاری و کاهش قدرت و اختیارات نشان نمی دهند. در این شرایط مدیران این احساس را دارند در صورتی که به شیوه کنشگری ارتباطی و با درگیر همه در تصمیمات و رسیدن به نقطه تفاهم مدیریت خود را ادامه دهند، با چالش اطلاعات و فرمانبری زیرمجموعه مواجه شده و اختیارات خود را از دست داده و کاهش توان مدیر خواهد شد. این تفکر از آنجا نشأت می گیرد که ساختار اداری با

رویه‌های ایجاد شده گرایش به انحصارطلبی و فردگرایی مدیریتی را بیشتر می‌پسندد. ساختار اداری همکاری درون و میان بخشی مدیران در سطوح مختلف به شیوه‌ای سازمان یافته است که مدیران تمایل چندانی به نظام مشورتی و تفاهم چندجانبه منطبق بر کنش ارتباطی نداشته و ترجیح می‌دهند مسئولیت منجر به مدیریت فردگرا را دنبال نمایند. هرچند ممکن است جلسات کارشناسی و مشورتی در سطوح بالا و میانی مدیریت مانند (جلسات کارگروه فنی طرح‌های شهری، کمیسیون ماده ۵، ستاد عمران شهری، ستاد مسکن، شورای اداری، شورای راهبردی، شورای تأمین و غیره) برگزار شود ولی باتوجه به نوع ساختار مدیریت کلان کشور و مدیریت شهری، تمایل مدیران به حفظ قدرت و منافع سازمانی بوده و پیشبرد پروژه‌های شهری را نه با تعامل و هم‌فکری چندجانبه بلکه با نگاه خودمحوری، درگیر کردن بی‌دلیل افراد و مدیران مختلف، اخذ دستورات و ابلاغ کتبی از جلسات و مقام‌های

بالا تر دنبال نمایند. یافته‌های مصاحبه نشان می‌دهد مدیران در یک نقطه مشترک اذعان به فرایند ناکارآمد ساختار اداری در سطوح مختلف دارند و بیان می‌نمایند این ما نیستیم که این رویه را دنبال می‌کنیم بلکه این ساختار اداری است که ما را وادار می‌کند در قالب آن کار کنیم. هر چند با تشریح فرایند کنشگری ارتباطی به مدیران، اغلب آنان این روش را بسیار مؤثر در پیشبرد پروژه‌ها می‌دانند ولی در عملکرد آن را وابسته به تغییر ساختارهای اداری و مسئولیت‌پذیری اداری همگان می‌دانند. در یافته‌های مصاحبه این مفهوم استخراج شد مدیرانی که در امور اداری هر چند محدود شبکه کنشگری درست کرده و از کنش ارتباطی برای مدیریت پروژه‌های استفاده نموده‌اند، نتایج مؤثری دریافت کرده‌اند. چرا که این امر منجر شده مدیران و کارشناسان با رسیدن به تفاهم کنشی، درگیری فعال در پروژه‌ها داشته و حس اعتماد، انجام کار و تعلق به پروژه پیدا کنند (جدول شماره ۴).

جدول شماره ۴: مفاهیم عوامل میانجی (مداخله گر) درون و میان سازمانی در سازمان های مدیریت شهری زنجان

سازمان	شرایط مداخله گر (مفاهیم درون و میان سازمانی)	ضریب تکرارپذیری
شهرداری	وابستگی به ساختار کلان وزارت کشور، جدا بودن ساختار اداری و پاره‌ای قوانین از سایر بخش‌های دولتی، تمرکز تصمیم‌گیری در سطوح بالا و برنامه‌ریزی از بالا به پایین، انتخاب‌های سیاسی و رانتی و باندی افراد، تشکیل گروه‌های انحصارطلب در حوزه مدیریتی، عدم واگذاری اختیارات به بخش‌های پایین تر، تمایل به حفظ قدرت در مواجهه با تصمیمات بین سازمانی	۹۶
شورای شهر	تداخل عملکرد نظارتی با سایر سازمان‌ها، انتخاب سیاسی و جناحی، ضعف تخصص، گرایش به عملکرد نمایشی برای جذب آرا، انتخابات محوری مبتنی بر ساختار سیاسی، انتخاب مدیر سیاسی، تنش‌های درون و میان سازمانی، تمرکز بر شهرداری تا سایر سازمان‌ها، غالب بودن شورای شهرداری، بسترهای فسادزا، عملکرد مبتنی بر وعده‌های غیرعملیاتی، تعامل مناسب و پاسخگویی مردمی، امکان حضور و دیدار مداوم مردمی، عملکرد سکوت جلسات میان سازمانی، حاشیه‌گزینی کنش میان سازمانی، عدم حق رأی در جلسات میان سازمانی توسعه شهری، ظرفیت مردمی شورا و مشارکت و کنش مردمی، حفظ قدرت، انحصارطلبی عملکرد، منافع شخصی و جناحی، پذیرش درخواست غیرمرتبط با وظایف	۹۲
راه و شهرسازی	ساختار اداری بوروکراتیک، کارگروه‌های کنشی طرح‌های توسعه شهری، تفاهم ابزاری و تسلط برخی اعضا در کارگروه‌ها و کمیسیون‌ها، وابستگی به ساختار سازمانی متمرکز، اجبار و دستورپذیری از سایر سازمان‌ها، برنامه‌پذیری، تقدم و تأخیر سیاست‌های اجرایی، نگرش فنی متمرکز، عملکرد جمعی نسبی، تمرکز بر ابعاد فنی تا اجتماعی، خشک بودن ساختار تهیه و تصویب طرح‌ها، مقررات و ضوابط انعطاف‌ناپذیر، زمان بررسی، تصویب و اجرا، حجم مکاتبات، حجم طرح‌های ورودی، زمان طولانی، ضعف اولویت‌بندی طرح‌ها، اولویت‌بندی اجرا، نگاه جاری و روزمره، نقدپذیری کنشی، رفتار، احترام و تعامل مدیران و کارکنان	۹۳
میراث و گردشگری	ساختار اداری بوروکراتیک، حجم و گستردگی وظایف و منابع ناکافی، وجود کارگروه‌های کنشی، منابع اندک، وابستگی به ساختار سازمانی، بوروکراسی مانع، مکاتبات و ارجاع تغییرات به وزارت، انتخاب سیاسی مدیران، تیم فنی کارشناسان، ساختار عملکردی تخصصی و پویا، ارتباط مداوم با صنعتگران، اصناف و گردشگران، قوانین کنترل و نظارت	۹۰
استانداری و فرمانداری	ساختار اداری با تمرکز بالا، فردگرایی، دخالت در امور دیگر سازمان‌ها به جای نظارت و تسهیلگری، هماهنگ‌سازی دستگاه‌ها، تسهیلگری یکپارچگی عملکرد درونی، حل اختلاف میان سازمانی، انتخاب سیاسی افراد و مدیران، نگاه از بالا، تمرکز قدرت و قدرت‌گرایی، ضعف کنش میان سازمانی، تمرکز بر اجبار و دستور، تداخل عملکرد تخصصی و غیرتخصصی، حجم و گستردگی فراوان کار، تسهیلگری، روابط اداری و رسمی، ضعف سرمایه اجتماعی، اختلافات درون سازمانی، اختیار توأم با وابستگی به مرکز، تنش درون سازمانی، کنش مبتنی بر سیاست ابزاری، تمرکز و واگذاری اختیارات	۸۹
سازمان‌های زیر ساختی (گاز، آب، برق)	فعال بودن در حین وابستگی اداری، ساختار شرکتی مبتنی بر منابع ملی و مردمی، درآمدها و تخصیص زیر ساختی و مشارکت‌های مردمی، تخصص‌گرایی فنی مدیران و کارشناسان، تعامل کنشی مؤثر و فعال، زیرساخت‌های متأثر از شرایط سیاسی و اقتصادی کشور، تمرکز عملیاتی پروژه‌ها، اولویت‌بندی و به‌روزرسانی، جابه‌جایی فنی مدیران، تأثیرپذیری و تغییرپذیری کمتر از تغییرات سیاسی و اداری، تغییرات و جابه‌جایی مبتنی بر تخصص، ساختار اداری بوروکراتیک متأثر از نظام کلی تمرکزگرا، تعامل فنی و کنش تخصصی میان سازمانی، روحیه کارکنان و مدیران	۹۹
نظام‌مهندسی	ساختار انتخاباتی مبتنی بر تخصص، تأثیرپذیری از ساختار اداری کلان کشور، عملکرد مبتنی بر تخصص، هوشمندسازی ساختار اداری، تأثیرپذیری از شرایط سیاسی و اداری، ارتباط دوستانه مدیران با رقابت‌پذیری آنان. ظرفیت توسعه فن و دانش، به‌روزرسانی مداوم اطلاعات و تخصص، تأثیر پایین از تغییرات مدیریتی کلان منطقه‌ای و کشور، روحیه تعامل و کنش ارتباطی گسترده تخصصی، دستیابی به تفاهم مبتنی بر نظرات تخصصی مباحثه محور، فرایندهای کثرت‌گرا مبتنی بر تخصص تا قدرت	۹۷

۵.۴. عوامل راهبردی کنشگری ارتباطی مدیریت شهری

در نظریه زمینه‌گرا، راهبردها به ارائه راه‌حل‌هایی برای مواجهه با پدیده مورد مطالعه اشاره دارند که هدف آن اداره کردن پدیده مورد مطالعه، برخورد با آن و حساسیت نشان دادن در برابر آن است (Soleimani et al, 2019: 44). در نظریه استروس و کوربین شرایط زمینه‌ای و شرایط میانجی هر دو بر راهبردها ناظرند و متوجه فعالیت‌ها و برنامه‌هایی هستند که به تحقق و شکل‌گیری پدیده منجر گردد (Taheri 2018: 159). راهبردها تشدید یا تضعیف‌کننده زمینه هستند (farhangi, 2020: 180). بررسی شرایط راهبردی کنش مدیران شهری در ارتباط با مدیریت پروژه‌های شهری نشان می‌دهد که راهبرد مدیران در برخورد با چالش‌های پروژه‌های شهری به دو بخش پروژه‌های درون سازمانی (اختصاصی) و پروژه‌های مشترک میان سازمانی تقسیم می‌شود که نوع برخورد با هر کدام متفاوت است. در پروژه‌های با عملکرد اداری و هزینه‌ای که تمام امور آن (از تهیه تا اجرا) در انحصار سازمان بوده و مدیریت پروژه نیز از منابع وظرفیت داخلی سازمان است، در مواقع بروز چالش‌های مدیریتی راهبرد جابه‌جایی اعتبار از منابع دیگر، جابه‌جایی افراد، مکاتبه با سازمان‌های بالاتر (مانند وزارت)، انتخاب مشاور، تغییر ساختار پروژه، خود اجرایی (ادامه پروژه به صورت امانی)، برگزاری جلسه هم‌اندیشی در سازمان، رها کردن موقت تا زمان تأمین اعتبار یا حل مشکل، از اولویت خارج کردن و راکد نمودن استفاده می‌گردد؛ البته با توجه به شرایط و اضطرار پروژه نوع اقدام نیز متفاوت است. به عنوان مثال در شرایطی که اجرای پروژه در اولویت و اضطرار بوده و راکد کردن آن منجر به ایجاد اعتراض‌ها و

انتقادهای مدیریتی و اجتماعی می‌شود، مدیران سعی دارند به صورت ویژه و اختصاصی با حل نوع مشکل (مانند تأمین اعتبار، کار امانی، تغییر ابعاد فنی و سبک سازی) پروژه را فعال نمایند. اما در شرایطی که رها کردن پروژه با وجود اولویت تنش‌های اجتماعی و مدیریتی را به دنبال ندارد، ترجیح می‌دهند با تخصیص‌های صورت‌گرفته متناسب با زمان مدیریت را ادامه دهند. آنچه از مقوله‌ها و مفاهیم حاصل از مصاحبه استخراج شد این است که مدیران سطوح مختلف در مرحله ابتدایی کار خود (شروع دوران مدیریتی) فعالیت بیشتری داشته و دائماً با بازدیدهای مکرر سعی در فعال نمودن پروژه‌ها دارند. اما با گذشت زمان و سپری شدن عمر مدیریتی به تدریج از میزان فعالیت کاسته شده و در سیستم هضم می‌شوند. یافته‌ها نشان می‌دهد تبعیت و اطاعت از دستور مقام بالا بدون در نظر گرفتن سطح کارشناسی دستور و هزینه‌کرد منابع بر اساس دستور به عنوان راهبرد مدیران در پیشبرد پروژه‌هاست. تغییر و تحولات مدیریتی و جابه‌جایی افراد و نیروی انسانی در صورت موفق نبودن سطوح مختلف تهیه تا اجرای پروژه و مقصد دانستن دیگر کارشناسان یا مدیران به عنوان راهبرد توجیهی مدیران شناخته شده، تا با انتقال مسئولیت به دیگری بار فشارهای مدیریتی را کمتر نمایند. در نهایت آنچه به عنوان راهبردهای مدیریت شهر در مواجهه با پروژه‌های مختلف شهری جلوه می‌نماید، راهبردهای مانع انتقال و جابه‌جایی منابع، به تأخیر انداختن، رها کردن، بازبینی کردن، تغییر مدیران زیر مجموعه و گریز مسئولیتی است که در پاره‌ای موارد راهبردهای فعال مشورت، مشارکت و هم‌فکری و کنش مبتنی بر نظرات کارشناسی نیز وجود دارد (جدول شماره ۵).

جدول شماره ۵: مفاهیم شرایط راهبردی درون و میان سازمانی در سازمان‌های مدیریت شهری زنجان

سازمان	شرایط راهبردی (مفاهیم درون و میان سازمانی)	ضریب تکرارپذیری
شهرداری	واگذاری به صورت امانی، تغییر پیمانکار، تغییر و جابه‌جایی نیروی انسانی، تغییر ابعاد فنی و سبک سازی پروژه، برون سپاری، هم‌فکری در جلسات ستادی، تغییر ردیف‌های بودجه‌ای و جذب منابع، رهاسازی و خارج کردن موقت از اولویت، دوره‌های آموزشی، برگزاری جلسات شورای اداری و فنی و کارگروه‌های بررسی پروژه‌ها، کارگروه‌های مدیریت بحران	۸۴
شورای شهر	تصمیم‌گیری تغییر شهردار، سؤال و استيضاح، ارائه طرح، بررسی و تغییر لوایح قبلی، فشار برای تغییر نیرو	۹۲
راه و شهرسازی	تغییر ابعاد فنی، مکاتبه برای جذب منابع، تغییر ساختار پروژه، رهاسازی، مکاتبه با وزارت یا استانداری برای جذب منابع، جلسه هم‌فکری در ستاد عمران شهری، جلسه درون سازمانی کارشناسی برای اتخاذ تصمیم	۹۴
میراث و گردشگری	مکاتبه با وزارت مرتبط برای تأمین اعتبار و یا طراحی مجدد، درخواست از سازمان‌های دیگر مانند شهرداری برای کمک و مشارکت، تغییر ابعاد فنی، رهاسازی خارج کردن از اولویت یا اضطرار در اولویت قرار دادن، واگذاری به بخش خصوصی، تسهیل موقت شرایط برای بخش خصوصی، هم‌فکری در درون و برگزاری جلسات کارشناسی	۸۹
استانداری و فرمانداری	برگزاری جلسات ستادی در استان با حضور سازمان‌های مختلف، برگزاری شورای تأمین و تصمیم‌گیری در مورد مسئله، برگزاری ستاد عمران و توسعه شهری، ستاد امور اقتصادی، ستاد مسکن و غیره برای بهبود و فعال سازی، درگیر نمودن نمایندگان مجلس برای رایزنی و جذب منابع، مکاتبه و درخواست جذب منابع از مرکز، هماهنگ کردن همکاری و مشارکت بین سازمانی، جابه‌جایی نیرو، برگزاری جلسات کمیسیون ماده ۵ برای جابه‌جایی یا تغییر نقشه‌ها، ابلاغ دستوری به برخی سازمان‌ها برای تأمین اعتبار و تلاش بیشتر، حضور و نظارت‌های میدانی، فعال سازی رسیدگی تخلفات اداری و ابلاغ و اجرای احکام صادره، معرفی تخلفات به مراجع قضایی، برگزاری دوره‌های آموزشی مدیران و کارکنان	۹۶
سازمان‌های زیر ساختی	اولویت‌بندی مجدد و تغییر اولویت، تأمین اعتبار، واگذاری امانی پروژه، برخورد یا قطع همکاری با پیمانکار، جابه‌جایی اعتبار در مواقع بحران و اضطرار، برگزاری جلسات مدیریتی بحران، هم‌فکری با کارشناسان برای حل مشکل، درخواست مشارکت از سایر سازمان‌ها، برون سپاری خدمات، تمرکز آروزی برای حل مشکل و جالش، تشکیل تیم‌های اقدام فوری به صورت شبانه‌روزی، برون سپاری اقدامات اجرایی فوری مانند ترکیدگی، قطع برق، قطع کابل و غیره به تیم پیمانکار مجرب، هماهنگی بین سازمانی هر چند ناقص	۹۸
نظام مهندسی	همکاری در تغییر نقشه‌های مهندسی با حفظ کیفیت و اصول، تغییر هیئت مدیره، برگزاری انتخابات مجدد، واگذاری نقشه‌ها و پروژه‌ها به صورت هوشمند، جلوگیری از ارائه نقشه‌ها به افراد مشخص، عضوگیری مهندسان، الزام نظارت و اظهارها، فعال سازی شورای انتظامی مهندسان، برگزاری دوره‌های آموزشی برای مهندسان، برگزاری همایش‌های علمی، برگزاری جلسات کنش ارتباطی برای اتخاذ رویه‌های واحد و یکسان عملکردی در حوزه‌های مختلف	۹۶

۵.۵. شرایط پیامدی کنشگری ارتباطی مدیریت شهری

شرایط پیامدی حاصل شرایط علی، زمینه‌ای، میانجی و راهبردی است که منجر به توسعه یا عدم توسعه می‌شود. این پیامدها ممکن است پیامد مثبت یا فعال و پیامد منفی یا مانع شناخته شوند (Daviran & Ghayebloo, 2024). شرایط پیامدی حاصل از مدل داده‌بنیاد با پارادایم‌های مبتنی بر علل، زمینه، میانجی و راهبرد در مدیریت شهری شهرزنجان نشان می‌دهد که مدیران در سطوح مختلف میانی و بالایی با وابستگی به پست سازمانی، اصولاً کنش و تعامل ارتباطی را معطوف به ساختارهای خشک اداری نموده و منافع سازمانی را در اولویت قرار می‌دهند. این شیوه مدیریت با احساس ترس از دست دادن یا تنزل مسئولیت (پست، مقام)، احساس توبیخ یا زیر سؤال رفتن کامل تر شده و جایگاه مدیریتی را به سطح کنش ابزاری هابرماس (آن هم به طور ناقص) تنزل می‌دهد. پیامدهای ناشی از احساس ترس، حفظ مسئولیت (مقام) تحت هر شرایط، تمرکز بر منافع اختصاصی سازمان به جای منافع عمومی شهر، عدم تمایل به واگذاری اختیار و قدرت، اجبار به انجام پروژه‌های مطابق با دستور مقام بالا، کم‌توجهی به نظرات کارشناسی، غلبه قدرت دستوری بر قدرت کارشناسی، گرفتار کردن تهیه، تصویب و اجرای پروژه‌ها در فرایند اداری طولانی، تمرکز بر قدرت فردی و فردگرایی مدیریتی، امکان تسویه مدیریتی با توجه به شرایط سیاسی و اداری، نقدناپذیری و مشارکت هدایت شده در کنار بوروکراسی مانع منجر می‌گردد که زمان و هزینه‌های اجرای پروژه‌های شهری افزایش، اتلاف و مصرف منابع بیشتر، تغییر مدام اولویت‌های شهری با تغییرات سیاسی، رهاسازی و راکد گذاشتن برخی پروژه‌ها، تمرکز بر پروژه‌های نمایشی به جای تمرکز بر پروژه‌های کیفیت‌بخشی شهری و تمرکز بر عملکردسازی تا واقع‌گرایی را بیشتر نموده و مدیریت شهری را بر روزمرگی دچار نماید. پیامد منفی و مانع دیگر برای مدیریت شهری،

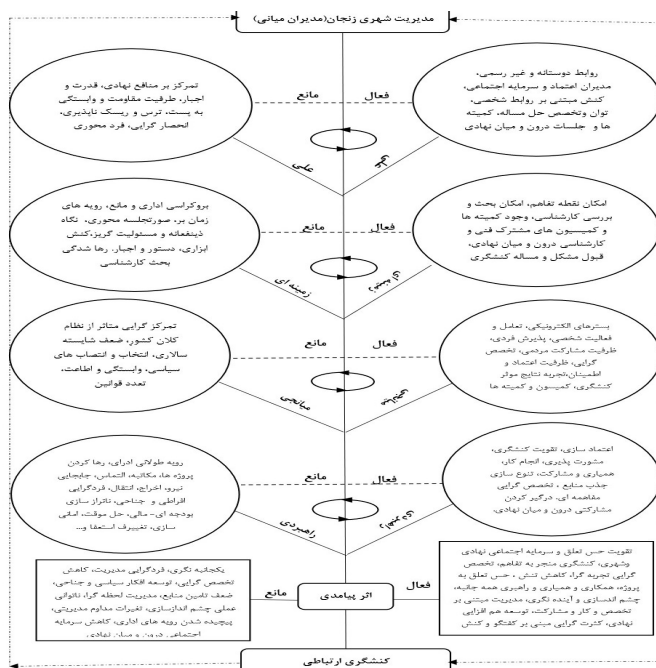
ضعف تدریجی سطح تعامل و ارتباط درون و میان سازمانی است که به‌عنوان سرمایه اجتماعی سازمانی شناخته می‌شود. کاهش سطح سرمایه اجتماعی در سازمان‌های شهر منجر به شکل‌گیری تمرکزگرایی فردی شده و مدیریت شهری را به جای کثرت‌گرایی و تعامل چندجانبه وابسته به فردگرایی منحصربه‌فرد یا گروه مشخص می‌نماید. در نتیجه پیامد این رویکرد شکل‌گیری شهر برپایه تفکرات فردی یا انحصارگرایی و شکل‌گیری نارضایتی شهروندان است. در سوی دیگر پیامدهای مثبت برگرفته از کنش ارتباطی مدیریت شهری مطرح است که زمان شکل‌گیری در پیشبرد پروژه‌ها نقش مؤثری ایفا نموده است. کنش ارتباطی مدیران شهری شهر زنجان در پروژه‌هایی مانند روگذر امام حسن مجتبی (ع)، بازگشایی معابر شهری، ساخت مسکن مهر و ملی، توسعه زیر ساخت‌های مربوط به شبکه‌های آب و برق، اتصال شبکه‌های اداری به یکدیگر مانند شبکه پیوسته الکترونیکی صدور پروانه و موارد دیگر منجر به تسریع فرایندگرایی پروژه‌ها شده و رضایت شهروندان را به دنبال داشته است. اذعان مدیران شهری به تعامل و تفاهم چندسویه به‌دوراز هرگونه انحصارطلبی، بیان آزادانه و کارشناسی نظرات در جلسات مدیریتی، ارتباط معقول و هدف‌دار، نگاه چندجانبه‌گرایی مدیریت‌های بالاتر، ایجاد حس اعتماد و اطمینان بین مدیریت‌ها به‌دوراز هرگونه اجبار و دستور منجر شد که عقلانیت ارتباطی جایگزین عقلانیت ابزاری شده، ضمن تسریع فرایند اجرای پروژه‌های شهری، رضایت شهروندان را نیز به دنبال داشته باشد. پیامد شکل‌گیری کنش ارتباطی مؤثر بین مدیران شهری را می‌توان در توسعه کیفی برخی نقاط شهر مانند مجموعه سبزه‌میدان، پیاده‌راه، بازگشایی خیابان زینبیه، تکمیل شبکه فاضلاب، کاهش زمان بررسی درخواست‌های تغییرات طرح تفصیلی، اجرای فعال طرح‌های مسکن ملی، تقویت و اصلاح شبکه برق شهری مشاهده نمود (جدول شماره ۶).

جدول شماره ۶: شرایط پیامدی مانع و فعال کنشگری ارتباطی مدیریت شهری زنجان

شرایط پیامدی مانع	ضریب تکرار (درصد)	شرایط پیامدی فعال (ظرفیت تحقق)	ضریب تکرار (درصد)
کاهش سرمایه اجتماعی، اعتماد و اطمینان درون سازمانی، کاهش رضایت شهروندان، افزایش فساد اداری، بروز تخلفات اداری پنهان، مقاومت انجام کار یا سستی انجام آن، کاهش انگیزه کاری، بروز تنش‌های درون سازمانی و میان سازمانی، قائم به فرد شدن تصمیمات و افزایش ضریب خطای تصمیمات مدیریتی، روزمره شدن امور، شکل‌گیری انحصارطلبی، شکل‌گیری جنبش‌ها و اعتراضات مردمی، کاهش سطح پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری، کاهش بهره‌وری کاری و افزایش رویه‌های اداری، غیرفعال شدن پروژه‌ها، کاهش منابع و جذب اعتبار، تغییرات مداوم مدیریتی، رقابت بر سرمقام، مقاومت در پذیرش دیدگاه‌های کارشناسی، دستورپذیری، کاهش انگیزه کاری، ترس از کار و انجام امور، افزایش بوروکراسی اداری و رویه‌های کار، محافظه‌کار شدن مدیران، تلاش برای حفظ مقام و پست، نگاه مستمر به چالش‌های سیاسی و اداری کشور و کاهش تمرکز کاری، کاهش جلسات کارشناسی و همبستگی اجتماعی کار، کاهش اعتماد مردم، بروز تنش‌ها و اجتماعات اعتراضی انتقادی مردمی، عدم انتخاب مجدد، روزمره شدن امور و چالش تهیه و اجرای برنامه‌های توسعه شهری، چالش آینده‌نگری و سیاست‌گذاری توسعه، باز شدن و گسترش پرونده‌های تخلفات اداری	۹۶	شکل‌گیری حس اعتماد کاری، ایجاد تفاهم و تعامل چندجانبه، مسئولیت‌پذیری اخلاقی و اداری، توسعه کنش اجتماعی و رفتاری بین مدیران و کارشناسان، شکل‌گیری احترام به کارشناسان و تخصص‌گرایی در مدیریت شهری، حل و همکاری هم‌افزایانه چالش‌ها و بحران‌های شهری، تلاش مدیران برای یادگرفتن، آموزش و به‌روزرسانی فنی و تخصصی نیروی زیر مجموعه، کاهش تغییرات مدیریتی، کاهش حجم و رویه‌های اداری و اجرایی برنامه‌های توسعه شهری، حرکت چشم‌انداز محور توسعه شهری، کاهش برنامه‌های نمایشی و افزایش کیفیت زندگی مردم، ایجاد رضایت واقعی شهروندان، تفاهم کارشناسی در اجرای پروژه‌ها، کثرت‌گرایی مبتنی بر دانش و تخصص تا قدرت و تقابل، توسعه سرمایه اجتماعی مدیران و کارکنان، شکل رویه‌های کاری فعال و پویا، یکپارچه‌سازی عملکرد مدیریت پروژه‌ها با حفظ استقلال سازمانی، تسهیل‌گر شدن سازمان‌های نظارتی به جای دخالت‌کردن آنها	۱۰۰

باتوجه به شرایط علی، زمینه‌ای، میانجی و راهبردی منجر به شرایط پیامدی می‌توان مدل پارادایمی مبتنی بر نظریه کنش ارتباطی

هابرماس در ساختار مدیریت شهری زنجان را به شرح درخت‌واره زیر ترسیم نمود:



تصویر شماره ۲: مدل پارادایمی کنشگری ارتباطی مدیریت شهری زنجان

۶. نتیجه‌گیری

اثر نظریه کنش ارتباطی هابرماس در توسعه ذهنی است که بازخورد آن درک بهتر نحوه تعاملات انسانی و فرایندهای اجتماعی در مدیریت شهری است. ساختار بروندادی این نظریه مبتنی بر گفت وگو و توافق در فرایند کار است. مدیریت شهری با به کارگیری ابعاد مثبت این نظریه می‌تواند پروژه‌های شهری را در زمان تهیه، تصویب و اجرا با هم‌فکری و تفاهم چندجانبه درون و میان سازمانی اجرا نموده و هم‌افزایانه مدیریت شهری را پایدار نماید. مطالعه زمینه‌گرا نقش کنشگری ارتباطی مبتنی بر نظریه هابرماس در مدیران میانی سازمان‌های تأثیرگذار بر توسعه شهری زنجان نشان داد که ساختار مدیریتی شهر در سازمان‌های مختلف در مقیاس درون و میان سازمانی بیشتر انحصارطلب بوده و کنشگری ابزاری مدنظر است. تمرکز بر منافع سازمانی، عدم تمایل به واگذاری قدرت و اختیار، کنشگری مبتنی بر دستور و اجبار درعین حال جابه‌جایی ناشی از تغییرات سیاسی و اداری در بستر تمرکزگرای مدیریت مقیاس کلان (کشور) منجر می‌شود مدیریت شهری توسعه شهری را منطبق بر خواست نه‌نیاز دنبال نموده و در مسیر اجرای پروژه‌های شهری با چالش‌های متعدد مانند کمبود منابع، تأمین هزینه‌ها، مشکلات فنی، پیش‌بینی‌ها و زمان‌بندی، اتلاف و مصرف منابع و تنش‌های میان سازمانی مواجه شده و حل مشکل را در جابه‌جایی نیرو، مکاتبه با سازمان‌های بالاتر، درخواست منابع، استعفا، اخراج و توبیخ، تغییر ابعاد فنی، جابه‌جایی اعتبار از موارد ضروری دیگر، به‌هم‌ریختن نظام بودجه‌ریزی و ناترازی آن و بسیاری از موارد دیگر شود. از طرف دیگر با وجود بوروکراسی مانع موجود در نظام اداری کلان کشور که تأثیرگذار بر نظام اداری خرد نیز است،

منجر گردیده فرایند تهیه و تصویب و اجرای پروژه‌های شهری طولانی شده و مدیران شهری نیز در ساختار اداری موجود نتوانند چالش‌ها را بهتر حل نمایند. باین حال در سویه محدود دیگر در سازمان‌هایی که مدیران آن ابتدا در تعامل با مدیران و کارکنان سطوح پایین خود، راهبرد کنشگری ارتباطی مدیریت تهیه و اجرای پروژه‌ها را انتخاب کرده‌اند با ایجاد اعتماد، اطمینان، مشارکت و حس تعلق سازمانی توانسته‌اند چالش‌های ناشی از نظام بوروکراتیک، ابعاد فنی، تأمین و مصرف منابع موردنیاز را به حداقل رسانده و با مشارکت و تفاهم درون سازمانی پروژه‌های مستقل را مدیریت بهینه نمایند. این سازمان‌ها با بهره‌گیری از همین تعامل در بعد مدیریت پروژه‌های چندجانبه و مشترک میان سازمانی نیز موفق عمل نموده و با استفاده از روابط مبتنی بر تفاهم چندجانبه به‌دوراز انحصار، نفوذ و قدرت موفق عمل نمایند. یافته‌های حاصل از مدل نشان می‌دهد دستگاه‌های زیر ساختی در چنین مواردی موفقیت بیشتری داشته‌اند. نتایج مدل چرخه‌ای زمینه‌گرا با به کارگیری شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و راهبردی در کاربست کنشگری ارتباطی مدیریت شهری زنجان نشان می‌دهد که در شرایط علی تمرکز بر منافع و قدرت سازمانی، انحصارگرایی و فردگرایی بیشترین تأثیر منفی و در روابط دوستانه، توان و تخصص نیروها، روابط شخصی درون و میان سازمانی مناسب بیشترین تأثیر فعال (مثبت) را داشته است. بوروکراسی اداری مانع، رویه‌های زمان‌بر، رهاشدگی و دست‌ورگرایی از جمله شرایط زمینه‌ای منفی و امکان بحث و بررسی، وجود بستر کنشی مانند کارگروه‌ها، کمیسیون‌های تخصصی، قبول کنشگری توسط مدیران از جمله شرایط مثبت زمینه‌ای است. ضعف شایسته‌سالاری، تغییرات و جابه‌جایی سیاسی مدیران، وابستگی و

اطمینان مدیران به پژوهشگر، در بیان شفاف دیدگاه های انتقادی از وضعیت موجود، ترس از درز دیدگاه ها و اندیشه ها توسط مدیران به مدیران بالاتر و امکان برخورد مدیریتی، محدودیت زمان مصاحبه ها به دلیل تراکم و شرایط کاری مدیران، تغییر مدام زمان مصاحبه ها به دلیل شرایط کاری مدیران و جلسات ناخواسته آنان، محافظه کاری مدیریت ها در ارتباط با سایر مدیریت ها به ویژه مدیران بالاتر از خود می توان اشاره کرد که نیاز است پژوهشگر در ابتدا اعتمادسازی لازم را انجام داده و در فضایی دوستانه گردآوری اطلاعات را انجام دهد. نیاز است پژوهشگر هماهنگی لازم را با ساختار مدیریتی با رویکرد ارتباط کنشگرانه انجام دهد تا همکاری لازم صورت پذیرد. انجام مصاحبه در فضای غیررسمی بازخوردهای بهتری را می تواند داشته باشد.

اطاعت، تعدد قوانین و تکرارپذیری آنان از موانع میانجی بوده که با بسترهای الکترونیکی، ظرفیت مشارکت مردمی، نتایج و تجربه های کنشگری برخی سازمان ها، میانجی های فعال شکل می گیرد. رهاکردن، ناترازسازی نظام بودجه ای، جابه جایی مداوم مدیران و نیروها، حل موقت مسئله فردگرایی افراطی از راهبردهای مانع در مدیریتی پروژه های شهری است که در طرق مقابل آن اعتمادسازی، همیاری و مشارکت، تقویت کنشگری، روحیه تعامل و تفاهم، متنوع سازی منابع در بستر کنش به عنوان راهبردهای کنشی مثبت شناخته شده است. یافته های پژوهش حاضر با پژوهش های پیشین با تشابه مفهومی نشان می دهد که رویکرد کنش ارتباطی رویکردی برگرفته از قدرت نامتمرکز و توزیع قدرت در لایه های مختلف مدیریتی است که به کارگیری آن در ابعاد مختلف برنامه ریزی (شهری) نتایج مشابه را به دنبال دارد. بررسی نتایج این پژوهش با پژوهش های پیشین نشان دهنده اشتراک ساختاری اثر رویکرد ارتباطی در برنامه ریزی پایدار شهری و نقش کنش برگرفته از نظام مبتنی بر توزیع قدرت و ارتباط مبتنی بر آزادی و صراحت در پایداری ساختارهای مختلف شهری است. تفاوت اصلی این پژوهش با پژوهش دیگر، دستیابی به مفاهیم و مقوله های زمینه ای است که عوامل فعال و غیر فعال تأثیر گذار بر کنش ارتباطی مدیریت شهری در پیشبرد برنامه های توسعه شهری را مشهود نموده است. با این توصیف در نتیجه شرایط بیان شده ارزیابی کنشگری ارتباطی در مدیریت شهری شهر زنجان نشان می دهد که اثر پیامدی مانع، یک جانبه نگری، فردگرایی، کاهش تخصص گرایی، افت حس تعلق کاری، افت اعتماد و اطمینان و در نتیجه کاهش سرمایه اجتماعی سازمانی، مدیریت لحظه گرا و منطبق بر حل موقت و بروز نارضایتی شهروندان را داشته است. در سوی دیگر پیاده سازی کنشگری ارتباطی در برخی مدیریت ها منجر به ایجاد حس تعلق و افزایش سرمایه اجتماعی مدیران و کارکنان شده و با توسعه هم افزا و کثرت گرایی مبتنی بر تفاهم کنشی، چالش های مدیریت و اجرای پروژه های شهری را کاهش داده است. این پژوهش نشان داد که رویکرد علمی مبتنی بر نظریه کنشی هابرماس با تعدیل ساختارهای آن با توجه به شرایط بومی کشور می تواند به عنوان نظریه ای مؤثر جایگزین رویکرد فعلی تهیه، اجرا و مدیریت طرح های شهری شده و در تعامل چند سویه پایداری شهری را سبب ساز شود. در این راستا پیشنهاد می شود با توجه به گستردگی سازمان های شهری، اقدامات و برنامه های توسعه شهر در ابعاد مختلف جغرافیایی و مدیریتی پژوهش های بیشتری صورت پذیرد. با این حال برای توسعه رویکرد کنشگری ارتباطی پیش نهادهای کلی برای این است: توسعه تخصصی رویکرد کنشی در نظام آموزش و پژوهش دانشگاهی، برگزاری دوره های آموزشی چند جانبه برای تبیین منافع و اثرات کنش ارتباطی برای مدیران و کارشناسان، تعریف پروژه های مشترک با بستر تسهیلگری مبتنی بر کنش اجتماعی برای مدیران و کارشناسان، راه اندازی شبکه های اجتماعی مجازی برای کنش ارتباطی بین مدیران، حذف رویه های اداری زائد در مقیاس کلان و رویه های غیر کارآمد منحصر در برخی سازمان ها و ایجاد روحیه تعامل میان نهادهای مبتنی بر کنش ارتباطی.

این پژوهش به مانند اکثر پژوهش ها دارای محدودیت های اجرایی و عملیاتی بوده است که از جمله آنها می توان به ضعف اعتماد و

References:

- Azdanloo, Hamid. (2007). Introduction to the Basic Concepts of Sociology. First Edition, Tehran, Ney. [in Persian]
- Azghandi, S A & Hosseini, S R. (2016). Investigating the Position of Criticism in the Iranian Political Sphere Based on Habermas' Theory of Communicative Action. Political Studies, 8(32), 1-20. [in Persian]
- Campbell, H., Marshall, R. (2002). Utilitarianism's Bad Breath? A Re-evaluation of Public Interest Justification for Planning, London, Thousand Oaks, CA and New Delhi, 1(2), pp. 163-187.
- Daviran, A & Ghayebloo, S.(2024). Studying the Revival of Handicrafts in the Local Urban Economy (Case Study: Mesgarha Street, Zanjan City). Urban Economics and Planning, 5(3), 106-122. <https://doi.org/10.22034/uep.2024.472013.1526> [in Persian]
- Daviran, E. (2018). Integrated Urban Management in Iran. First edition, Arshadhan Publications: Tehran. [in Persian]
- Dehghanan, H; Afjeh, S.A; Soltani, M & Javaherizadeh, E. (2018). The Grounded Theory Model in the Talent Management Process. Human Resource Management Research, 10(4), 185-217. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.82548002.1397.10.4.8.7> [in Persian]
- farhangi, A. A. , abadi, M. R. and aghayan, S. (2020). Knowledge sharing in social networks Developing a paradigmatic model based on grounded theory. Cultural Studies & Communication, 16(59), 155-185. <https://doi.org/10.22034/jcsc.2019.36692> [in Persian]
- Greg, Ch and D.W. Williams .2007. "How Political Support Influences ,Red Tape through Developmental Culture", Policy Studies Journal, 35(3): 419-436.
- Habermas, J. (1979). Communication and the Evolution of Society, Boston, Beacon Press.
- Habermas, J. (1996). Between facts and norms: Contributions to a Discourse Theory of Law and Democracy. Cambridge, MA: MIT Press.
- Habermas, J. (2005). Theory of Communicative Action. Translated by Kamal Polladi, first edition, Tehran, Iran Press. [in Persian]
- Harris, N. (2008). Participatory Planning: From Theoretical Foundations to Practical Forms. Published in the collection of articles on the Future of Planning, edited by Philip Almandinger and Mark Theodore Jones, translated by Aref Aqomei Moghadam, Azarakhsh Publications, Tehran. [in Persian]
- Healey, P. (1997). Collaborative Planning: shaping places in fragmented societies. Macmillan Press, London. London and New York.
- Hillier, J. (2003). Shadows of Power : An Allegory of Prudence in Land-use Planning. Taylor & Francis Routledge.
- Istgaldi, M. , Shokouhi, M. A. , Rahnama, M. R. and Mirkatouli, J. (2015). Communicative Action as a Basis for Realization of Citizen Participation in Urban Development Process (Case Study: City of Gorgan). Geographical Urban Planning Research (GUPR), 3(3), 263-283. <https://doi.org/10.22059/jurbangeo.2015.55883> [in Persian]
- Jalaeipour, H & Mohammadi, J. (2015). Recent Theories of Sociology. Ney Publishing: Tehran. [in Persian]
- Jamshidirad, M & Mohammadi, J.(2024). The mediating role of indigenous culture and communicative action in the impact of the restorative justice approach on resolving regional conflicts. Police Cultural Studies 4(10), 25-34. <https://www.doi.org/10.22034/jpcs.2024.1277373.1290> [in Persian]
- kavoshnia, h; Bandarabad, A & modiri, A. (2018). Dialectical arenas (components and indicators of place formation in urban areas from the perspective of critical theory). URBAN MANAGEMENT, 16(49), 151-170. [in Persian]
- Kotnis, B. 2004. "Enabling bureaucracies in education: A case study of formalization in an urban district and schools", dissertation for the degree of doctoral philosophy, Faculty of the graduate school of the state university of New York at Buffalo.
- Larsen, H. (2020). Theorizing public libraries as public spheres in library and information Science, In book: Sustainable Digital Communities, 15th International Conference, iConference 2020, Borås, Sweden, March 23-26, 2020, Proceedings (pp.564-570). http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-43687-2_46
- Lashgari Tafreshi, E.(2021). The explanation the Conceptual Turn of Sovereignty Towards Communication Governance in Poststructuralist Political Geography. GeoRes, 36 (1) :87-97. <http://georesearch.ir/article-1-972-fa.html> [in Persian]
- Mahdavi, M & Mobaraki, M. (2006). Philosophical Analysis of Habermas' Theory of Communicative Action. Quarterly Journal of Social Sciences. 2(8), 21-1. [in Persian]
- Mattila, H. (2019). Habermas revisited: Resurrecting

- the contested roots of communicative planning theory. *Progress in Planning*, 141, 1-22. <http://dx.doi.org/10.1016/j.progress.2019.04.001>
- Mohseni Tabrizi, A. (2016). *Qualitative Research Method in Interpretive Schools*. First Edition, Tehran: Ettlaat Publishing. [in Persian]
 - nouri, M. (2021). A Critique of Foundations of Habermas's Theory of Communicative Action. *Shinakht (A Persian Word Means Knowledge)*, 13(2), 245-265. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.20087322.1399.13.2.12.4> [in Persian]
 - Nourikarder, M.; Zahedi, S & Nazemi, M. (2018). Analysing & checking the role Of Communicative planning in the upgrade of urban development as a novel approach in Iran. Case sample: Sohrabiye neighbourhood in Karaj. *Journal title*, 16 (49) :117-132. [in Persian]
 - Rezaii, H. and Dorakhshah, J. (2021). The Concept of Public Good and the Political Thought of Jürgen Habermas. *POLITICAL QUARTERLY*, 51(1), 153-179. <https://doi.org/10.22059/jpq.2021.316293.1007726> [in Persian]
 - Saghafi asl, A. (2019). Presentation a model for Iran urban design projects implementation based on Foucault and Habermas theories. *Motaleate Shahri*, 8(30), 69-84. 10.34785/J011.2019.796 [in Persian]
 - Seidman, S. (2013). *Contested knowledge: Social theory today*. 5th Edition, Publisher :Wiley, John & Sons, Incorporated.
 - Shekari, MR; Navah, A; Hashemi, I & KohiRoatami, M. (2022). Designing a conceptual model of public libraries as community centers based on the public sphere theory of Jürgen Habermas. *Research on Information Science and Public Libraries*, 28 (4) :420-44. <http://dx.doi.org/10.52547/publi.28.4.420> [in Persian]
 - Sohrabi Iraj and Skafi, Maryam. (2014). Habermas's Integrated Theory. *Cultural and Social Knowledge*, 6(2), 64-78. [in Persian]
 - soleimani, E. , Amin biedokhti, A. A. , najafi, M. and KARAMI, M. (2019). Designing the Pattern of Learning Transfer to Work Environment in Human Resource Development Programs. *Journal of Research in Educational Systems*, 13(44), 37-51. <https://doi.org/10.22034/jiera.2019.164438.1756> [in Persian]
 - Strauss, A & Corbin, J. (2013). *Fundamentals of Qualitative Research*. Translated by: Ebrahim Afshar, Tehran: Nay Publishing House. [in Persian]
 - Strauss, A., & Corbin, J. (2013). *Principles of qualitative research method: basic theory, procedures and methods*. Translated by Beyuk Mohammadi, first edition, Tehran: Publications of Research Institute of Human Sciences and Cultural Studies
 - Taheri bonchenari, R. , Aghajani Mersa, H. and Kaldi, A. (2018). An exploration of Divorce and its Origins and Consequences in Tehran, 2016. *Journal of Social Problems of Iran*, 9(2), 139-164. <https://doi.org/10.22059/ijsp.2018.68623> [in Persian]
 - Torahani, H & Partovi, P. (2017). *Public Interest Analysis in Communication Planning Theory*. International Congress of Interdisciplinary Studies in Basic Sciences and Engineering. Organizer: Scientific Association of Innovators: Tehran. [in Persian]
 - Westin, M. (2021). The framing of power in communicative planning theory: Analyzing the work of John Forester, Patsy Healey and Judith Innes. *Journal of the Planning Theory*, 21(2), 132-154. <http://dx.doi.org/10.1177/14730952211043219>

نحوه ارجاع به مقاله:

دویران، علیرضا (۱۴۰۳)، کنشگری ارتباطی در مدیریت پروژه‌های شهری؛ نمونه مورد مطالعه: مدیریت شهری زنجان، مطالعات شهری، ۱۴ (۵۴)، ۳۵-۴۸. [10.22034/urbs.2024.142281.5089](https://doi.org/10.22034/urbs.2024.142281.5089)

Copyrights:

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Motaleate Shahri. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

