

Research Paper

Urban policy in the field of wicked problemsRahim Sarvar¹, Mohammad Ali Khaliji^{*2}

1, Professor, Department of Geography, Tehran Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2, Assistant Professor, Department of Urban Planning, Ahvaz Branch, Islamic Azad University, Ahvaz, Iran.

Received: 2021/08/01

Accepted: 2021/09/03

PP: 1- 16

Use your device to scan and
read the article online

**Keywords:**

Urban Policy, wicked problems, Governance, Institutional Capacities, Urban Development.

Abstract

Urban systems are complex probabilistic systems, and most of their problems, despite their simplicity, are complex and multifaceted problems rooted in political, historical, geographical, and economic structures over time. Therefore, rethinking the way of looking at urban issues and their correct policy-making is one of the issues that need to be considered. The main purpose of this article, while introducing the nature of complex issues, is to provide tested frameworks for their policy-making. The research method is documentary-analytical and its findings show that according to theoretical findings and practical experiences in most countries and cities, effective methods for solving complex problems of an expanding art that is very important in urban management. Therefore, paying attention to the policy frameworks enumerated in this study, along with paying attention to the capacities of good urban governance, will provide a reassuring basis for the correct and redefining of urban issues and their successful policy-making.

Citation: Rahim Sarvar, Mohammad Ali Khaliji. (2021): **Urban policy in the field of wicked problems**, Journal Urban Environmental Policy, Vol 1, No 1, shiraz, PP 1- 16.

DOR: [20.1001.1.27833496.1400.1.1.10.8](https://doi.org/10.27833496.1400.1.1.10.8)

* . **Corresponding author:** Mohammad Ali Khaliji

Address: Assistant Professor, Department of Urban Planning, Ahvaz Branch, Islamic Azad University, Ahvaz, Iran.

Tell: +989124047916

Email: ma.khaliji@srbiau.ac.ir

Extended Abstract

Introduction

The most important and perhaps the most fundamental issue in the public policy process is problematics. It is necessary to identify and examine the issue from there whether the existing issue is a public issue and whether it can be included in the agenda of policy makers? It is important because if an issue is not properly identified and for various reasons, including personal and group interests, is preferred to more important and influential public issues, or if it is misunderstood, it will not only affect the effectiveness of the policy system. It will also affect future policies; Because misunderstanding the issue affects its policy and will not produce the desired result. Therefore, it is necessary to study the process in which the issue is identified and placed on the policy agenda. Today, due to various reasons that will be mentioned below, most issues in the field of urban management and policy-making are not of the type of easy issues but of the type of seemingly easy but very complex issues that require recognition and analysis. And numerous analyzes are far from superficial, perhaps one reason for the complexity and then the unresolved many problems in urban centers and their simplification areas and the superficial approaches in providing problem-solving solutions, which often lead to The name of the problem is malignant or complicated. This article seeks to answer the question of what issues include urban policy in the field of complex issues and what is the solution?

The term "malignant or complicated" is not used in this article to mean sinister, but as a subject that is difficult to resolve. The term was coined by HVG Rittel and MM Weber, both urban planning specialists at the University of California, Berkeley in 1973. In a crucial article, the two stated that the whole range of social planning issues can not be optimally examined with traditional linear and analytical approaches. They called these issues "complicated" issues and compared them to "easy" issues. Easy problems are not necessarily simple, they can even be technically very complex, but the problem can be precisely defined and a relatively immediate solution can be found. The initial emphasis of the literature on complex issues was on the design of systems at the "micro" level, but this concept was gradually applied to macro-socio-economic policy issues (Ballard, 2006). It is difficult to define complex issues precisely. The nature and scope of the problem depends on who we discuss it with, that is, different stakeholders have different perceptions of the nature of the problem. Often, there is an element of truth in every perception of policy-making. No impression

is complete or definitively true or false. The discussion of the causes, scope, and strategies for controlling air pollution is a good example. Complex issues are highly interdependent and often have multiple causes. Often in a wide-ranging problem, there are goals that are internally conflicting. For example, there is a conflict between the goal of protecting privacy lands with the aim of transferring some of the disturbing urban uses to the privacy zone, or between providing informal housing services to control their growth. Interdependence, multiple causes, and internal conflict of goals related to complex issues have made it difficult to define them precisely. Disagreements among stakeholders often indicate different emphasis on different causal factors. Successful and successful review of complex policy issues usually involves a range of coherent and related responses, and given their multifaceted nature, this review often requires reconciliation between conflicting goals.

Methodology

The main approach of the research is based on documentary study and analytical method. The statistical population of the research includes scientific and research articles that are indexed and accessible in the field of public policy and complex issues. Then, focusing on urban policy in the field of complex issues, to extract the required data from the content analysis method, which included information including research topic and issue, researcher expertise, data analysis methods and techniques and the form or pattern studied. This study is qualitative and provides a clear assessment of key aspects of the public policy framework.

Results and discussion

It is difficult to effectively solve complex policy issues using traditional methods used in the public sector. Traditional political thinking shows that the best way to solve a problem is to follow a regular linear process in which it ends with "addressing the problem and finding a solution. This process usually begins with understanding and defining the problem. This requires the collection and analysis of data and other evidence and consultation with stakeholders. Once the issue has been identified and the evidence and opinions of the stakeholders have been analyzed, a preferred one can be selected from the options. Outcomes and Outputs Identified, Execution Plans Designed, and Execution Objectives Identified It is often assumed that the more

complex the issue, the more important it is to follow this flow regularly. However, the works and writings agree that the traditional linear approach to policy-making is not a good way to address complex policy issues. This is because part of the complexity of the issue lies in the interactions between causal factors, conflicting political goals, and disagreements about the appropriate solution. Linear thinking is not appropriate and cannot include such interaction and complexity. The weakness of the linear approach stems from the social complexity of complex issues. The truth is that a proper understanding of the issue usually requires the views of multiple organizations and stakeholders, and a package of measures known as social solutions usually requires that the participation, commitment and cooperation of multiple organizations and stakeholders be properly addressed. Solving complex problems requires clever thinking rather than linear thinking. It is thinking that is able to understand the main issue, such as the interrelationships between the full range of causal factors and policy objectives. Due to the nature of complex issues, our understanding of them is incomplete, so the scope of the initial planning, which is too narrow and limited, may lead us to not pay attention to the main point in solving the complex issue. "In solving complex problems and issues, there is always the possibility that their solution is too limited.

Conclusion

The key issue is how to reach the common understanding that "the starting point is the participation of all stakeholders, including the public, public and private sectors, and civic institutions." The argument of all the works and theories of urban management and planning (participatory planning, communication theory, regionalism theory, good governance model, etc.) related to this field is that achieving "sustainable behavior change" is partial. The latest and highest level of trust and the development of government-citizen relations are essential for the effective resolution of complex issues. Achieving sustainable behavior change is usually a key component of solving complex problems because it is well established that the government can not expect change among different segments of citizens just by passing a law, preparing instructions, developing a plan, issuing a circular, and so on. There are many issues such as managerial divisions, diversity of laws, the growth of informal settlements, land grabbing, spatio-social segregation, the growth of poverty colonies, the growth of polluting industries, the continuation of migration, and the continuation of the housing problem and ... It requires evaluating the effectiveness and effectiveness of the policies and measures that have been implemented and evaluating the laws and policies that should have been implemented in order to approach the new areas of analysis and problem solving. Realize and change the way we look at how to manage issues and spaces from the national to the local level

شاپا چاپی: ۳۴۹۶-۳۷۸۳

مقاله پژوهشی

سیاست گذاری شهری در حیطه مسائل بدخیم شهرها

رحیم سرور^۱، محمدعلی خلیجی^۲

۱- استاد گروه جغرافیا و برنامه ریزی شهری، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲- استادیار گروه شهرسازی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران

چکیده

امروزه بنا به علل مختلفی که در ادامه بدانها اشاره خواهد شد، اغلب مسائل در حوزه مدیریت و سیاست گذاری شهری نه از نوع مسائل آسان بلکه از نوع مسائل به ظاهر آسان ولی بسیار پیچیده هستند که شناخت و تحلیل آنها مستلزم به کارگیری نگاه ها و تحلیل های متعدد به دوراز سطحی نگری است، شاید یک دلیل برای پیچیده شدن و سپس حل نشدن بسیاری از مسائل در کانون های شهری و منطقه ای ساده سازی آنها و برخورد های سطحی در ارائه راهکارهای حل مسئله بوده است که اغلب از آنها به نام مسئله بدخیم یا بدخیم نام برده شده است. هدف اصلی این مقاله ضمن معرفی ماهیت مسئله های بدخیم، ارائه چارچوب های آزمون شده سیاست گذاری آنها می باشد. روش تحقیق اسنادی - تحلیلی بوده و یافته های آن نشان می دهد که حسب یافته های نظری و تجارب عملی در اغلب کشورها و شهرها، شیوه های مؤثر برای حل مسائل بدخیم یک رویکرد در حال گسترش است که در مدیریت شهری کشور چندان مورد توجه قرار نگرفته اند و لذا توجه به چارچوب های سیاستی احصاء شده در این تحقیق در کنار توجه به ظرفیت های حکمروایی خوب شهری مبنای اطمینان بخشی برای بازتعریف صحیح و مجدد مسائل شهری و سیاست گذاری موفق آنها فراهم خواهد ساخت. وجود مسائل متعدد نظیر تفرق های مدیریتی، تنوع قوانین، رشد اسکان های غیررسمی، زمین خواری، جدایی گزینی فضایی - اجتماعی، رشد کلونی های فقر، رشد صنایع آلوده ساز، تداوم مهاجرت، و تداوم معضل مسکن ... مستلزم ارزیابی میزان کارآمدی و اثربخشی سیاست ها و اقداماتی است که به مورد اجرا گذاشته شده و ارزیابی قوانین و سیاست هایی است که باید به مورد اجرا گذاشته می شد تا از این رهگذر به ضرورت رویکرد به حوزه های نوین تحلیل و حل مسئله پی ببریم و نوع نگاهمان را به نحوه مدیریت موضوعات و فضاها از سطح ملی گرفته تا محلی تغییر دهیم.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۱۲

شماره صفحات: ۱-۱۶

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



واژه های کلیدی:

سیاست گذاری شهری، مسائل بدخیم، حکمروایی، ظرفیت های نهادی، توسعه شهری.

استناد: سرور، رحیم، خلیجی، محمدعلی (۱۴۰۰): سیاست گذاری شهری در حیطه مسائل بدخیم شهرها، فصلنامه سیاست گذاری محیط شهری، سال ۱، شماره ۱، شیراز، صص ۱۶-۱.

DOI: 20.1001.1.27833496.1400.1.1.10.8

□ نویسنده مسئول: محمدعلی خلیجی

نشانی: استادیار گروه شهرسازی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران.

تلفن: ۰۹۱۲۴۰۴۷۹۱۶

پست الکترونیکی: ma.khaliji@srbiau.ac.ir

مقدمه:

امروزه بنا به علل مختلفی که در ادامه بدان‌ها اشاره خواهد شد، اغلب مسائل در حوزه مدیریت و سیاست‌گذاری شهری نه از نوع مسائل آسان بلکه از نوع مسائل به‌ظاهر آسان ولی بسیار پیچیده هستند که شناخت و تحلیل آنها مستلزم به‌کارگیری نگاه‌ها و تحلیل‌های متعدد به‌دوراز سطحی‌نگری است، شاید یک دلیل برای پیچیده شدن و سپس حل نشدن بسیاری از مسائل در کانون‌های شهری و منطقه‌ای ساده‌سازی آنها و برخورد‌های سطحی در ارائه راهکارهای حل مسئله بوده است که اغلب از آنها به نام مسئله بدخیم یا بدخیم نام‌برده شده است. این مقاله در صدد پاسخ به این سؤال است که سیاست‌گذاری شهری در حیطه مسائل بدخیم شامل چه موضوعاتی است و راهکار آن چیست؟

مهم‌ترین و شاید بنیادی‌ترین موضوع در فرایند سیاست‌گذاری عمومی، مسئله‌شناسی است. باید مسئله را از آنجا شناسایی و بررسی کرد که آیا مسئله موجود، یک مسئله عمومی است و آیا توان قرارگرفتن در دستور کار سیاست‌گذاران را دارد؟ اهمیت آن بدین دلیل است که اگر مسئله‌ای به‌درستی شناسایی نشود و بنا به دلایل مختلف، از جمله منافع شخصی و گروهی، بر مسائل پراهمیت‌تر و اثرگذارتر عمومی رجحان داده شود و یا چنانچه ناقص و نادرست فهم شود نه تنها از اثربخشی نظام سیاستی خواهد کاست، بلکه سیاست‌های آتی را نیز تحت تأثیر قرار خواهد داد؛ زیرا شناخت نادرست مسئله، سیاست‌گذاری آن را متأثر می‌سازد و نتیجه مطلوبی به بار نخواهد آورد. از این رو، ضرورت دارد فرایندی که مسئله‌شناسایی شده و در دستور کار سیاست‌گذاری قرار می‌گیرد، مطالعه و بررسی شود.

پیشینه و مبانی نظری تحقیق:

دارند (Barrett, Hudson, & Stanley, 1999). برای مثال، بین هدف صیانت از اراضی حریم با هدف انتقال بخشی از کاربری‌های مزاحم شهری به پهنه حریم، تعارض وجود دارد و یا بین تأمین خدمات سکونت‌های غیررسمی با هدف کنترل رشد آنها نوعی تعارض وجود دارد. وابستگی متقابل، علل متعدد و تضاد درونی اهداف مربوط به مسائل بدخیم، تعریف دقیق آن‌ها را سخت کرده است (Sarvar, 2019). اختلاف‌نظر در میان دست‌اندرکاران اغلب نشانگر تأکید متفاوتی است که آنها بر عوامل علی مختلف دارند (Buenaño, 2000). بررسی مطلوب و موفق مسائل بدخیم سیاست‌گذاری معمولاً شامل طیفی از پاسخ‌های هماهنگ و مرتبط به هم می‌باشد و با توجه ماهیت چندعلتی‌شان، این بررسی اغلب نیازمند آشتی بین اهداف متضاد است (Bilello, 1995).

واژه «بدخیم یا بدخیم» در این مقاله نه به معنای شوم بلکه به‌عنوان موضوعی که حل آن مشکل است به‌کاررفته است (Argote, 2011). این اصطلاح از سوی اچ.وی.جی ریتل و ام.ام. وبر که هر دو متخصصان برنامه‌ریزی شهری در دانشگاه کالیفرنیا در برکلی ایالات متحده در ۱۹۷۳ بودند، پیشنهاد شد. در یک مقاله سرنوشت‌ساز، این دو اظهار کردند که کل دامنه مسائل برنامه‌ریزی اجتماعی را نمی‌توان به طور مطلوب با رویکردهای خطی سنتی و تحلیلی مورد بررسی قرار داد (Fazeli, 2016). آنها این مسائل را مسائل بدخیم نامیده و آنها را با مسائل «آسان» مقایسه کردند. مسائل آسان ضرورتاً ساده نیستند، حتی می‌توانند به لحاظ فنی خیلی پیچیده هم باشند اما می‌توان مسئله را به طور دقیق تعریف و راه‌حل نسبتاً فوری برای آن پیدا کرد. تأکید اولیه ادبیات مسائل بدخیم بر طراحی سیستم‌ها در سطح «خرد» تر بود، اما این مفهوم به‌تدریج در مسائل کلان سیاست اجتماعی و اقتصادی به کار رفت (Ballard, 2006).

اقدام به بررسی مسائل بدخیم اغلب منجر به نتایج غیرمنتظره می‌شود. چون مسائل بدخیم سیاست‌گذاری دلایل متعددی دارند و ارتباط متقابلی با سایر موضوعات دارند، در نتیجه هرگونه تلاش برای بررسی آنها منجر به نتایج غیرمنتظره در جای دیگر می‌شود. بعضی از این نتایج می‌توانند زیان‌بار باشند (Cross, 2001). مسائل بدخیم اغلب ثابت نیستند. مسئله بدخیم، موانع یا شواهد دخیل در فهم مسئله (برای مثال، قانون‌گذاری، شواهد علمی، منابع و معاهدات سیاسی) هم‌زمان با پرداختن سیاست‌گذاران به مسئله پیوسته در حال تغییر و تحول هستند و سیاست‌گذاران مجبورند بر هدف متمرکز شوند (Gero, 2000).

تعریف دقیق مسائل بدخیم سخت است. ماهیت و دامنه مسئله بستگی به این دارد که آن را با چه کسی مطرح کنیم، یعنی دست‌اندرکاران مختلف برداشت‌های مختلفی از ماهیت مسئله دارند. اغلب، عنصری از حقیقت در هر برداشت از مسئله سیاست‌گذاری وجود دارد. هیچ برداشتی کامل یا به طور قطعی درست یا غلط نیست. بحث مربوط به علل، دامنه و راه‌حل‌های کنترل آلودگی هوا یک نمونه خوب است (Bouchlaghem, 2000). وابستگی متقابل مسائل بدخیم به یکدیگر زیاد است و اغلب علل متعدد دارد. اغلب در یک مسئله بدخیم گسترده، اهدافی وجود دارد که به لحاظ درونی با یکدیگر تضاد

معمولاً مسائل بدخیم راه‌حل مشخص ندارند. از آنجایی که مسئله ثابت و مشخصی وجود ندارد، اغلب راه‌حل مشخصی

نامناسب در نابرابری‌های منطقه‌ای نمونه بارزی از این مسئله است - «دوام آن به‌خاطر صرفاً فقدان اقدام سیاسی نبوده است. با این حال، باید قبول کرد که دهه‌هاست که اقدام سیاسی موفقیتی در پی نداشته است» (Albeverio, Andrey, & Giordano, & Vancheri, 2007).

علل بروز مسئله‌های بدخیم:

عوامل فرهنگی، تاریخی، سیاسی و اقتصادی متعددی می‌توانند به تبدیل مسئله‌های عادی به مسئله‌های بدخیم منجر شوند که می‌توان به این موارد اشاره کرد:

- بی‌توجهی به اثر انباشتی پیامدهای سیاست‌ها و اقدامات مداخله‌ای قبلی در فضاهای شهری
- ضعف در ساختارهای مدیریت کلان، ضعف در پایداری به قوانین و مقررات و تصمیم‌گیری درست
- بی‌توجهی به عامل زمان در تبدیل تدریجی شرایط به یک شرایط بدخیم
- نقش طبیعت و خرد جمعی در بازتاب اقدامات توسعه‌ای و مداخلات غیرعقلانی در محیط طبیعی و محیط اجتماعی
- کم‌توجهی به نقش اقدامات خرد در ایجاد اعتماد و تقویت سرمایه اجتماعی به‌عنوان پشتوانه موفقیت در فرایند توسعه شهری
- فراموشی "رویکرد سازوکاری" در فرایند شناخت و سیاست‌گذاری مسائل، به‌جای آن، اتخاذ شیوه‌های عمران‌منا "ساخت‌وسازی" در فرایند به‌اصطلاح توسعه
- عدم همکاری، هماهنگی و تشریک‌مساعی بین نهادهای شهری در شناخت و سیاست‌گذاری مسائل (رویکرد بخشی در مقابل رویکرد بین بخشی)
- نادیده‌گرفتن، تقلیل‌گرایی و اصرار به شیوه‌های سنتی حل مسائل
- پیچیده‌تر شدن سیستم‌های شهری و زندگی اجتماعی و ضرورت اتخاذ روش‌های نوین تحلیل و حل مسائل
- رشد آگاهی‌ها و سطح مطالبات اجتماعی در نحوه شناخت، تحلیل و حل مسائل (Moroni, Buitelaar, Sorel, & Cozzolino, 2020)

مسئله‌ی بدخیم و مدیریت شهری:

یکی از وظایف مدیران توسعه شهری، حل مسائل خیلی پیچیده سیاست‌گذاری است. حل یا دست‌کم مدیریت موفق مسائل بدخیم سیاست‌گذاری مستلزم ارزیابی دوباره شیوه‌های سنتی کار و حل مسائل توسعه شهری و منطقه‌ای است. این مسائل ساختار حاکمیت، شالوده مهارت‌ها و ظرفیت سازمان‌ها را به چالش کشیده‌اند. در گام اول، شناسایی مسائل بدخیم به معنای دقیق کلمه مهم است. حل موفق مسائل بدخیم، از دولت‌ها گرفته تا مدیران شهری و استانی، مستلزم این شناخت و درک

برای مسائل بدخیم وجود ندارد (Janis, 2008). حل مسئله اغلب زمانی خاتمه می‌یابد که کار در مهلت معین تمام شده باشد و نه زمانی که تحت فشار سایر محدودیت‌های منابع، راه‌حل «درست» شناسایی شده باشد. راه‌حل‌های مسائل بدخیم کاملاً درست یا غلط نیستند. بلکه نسبتاً بهتر یا بدتر بوده یا نسبتاً خوب هستند (Kamara, Anumba, & Evbuomwan, 2000). در بعضی موارد، مانند چالش تغییر کاربری زمین یا مدیریت سیل شهری، مسئله ممکن است هرگز به طور کامل حل نشود. دنبال کردن رویکردهای مبتنی بر «حل» یا «تعیین» مسئله ممکن است باعث شود سیاست‌گذاران بر اساس فرضیه‌های ناموجه و نامطمئن عمل و انتظارات نامعقولی ایجاد کنند. در چنین مواردی، پرداختن به این که چگونه می‌توان به بهترین وجه چنین مسائلی را مدیریت کرد، می‌تواند مفیدتر باشد (March, 1994).

مسائل بدخیم به لحاظ اجتماعی پیچیده هستند. این یک نتیجه‌گیری کلیدی از ادبیات مربوط به مسائل بدخیم است که نه پیچیدگی فنی مسائل بدخیم بلکه پیچیدگی اجتماعی آنها بر اکثر رویکردهای کنونی حل مسئله و مدیریت پروژه غلبه می‌کند. راه‌حل‌های مسائل بدخیم معمولاً مستلزم اقدام هماهنگ دست‌اندرکاران است، نظیر سازمان‌ها (مؤسسات دولتی در سطح ملی، استانی و محلی)، سازمان‌های غیرانتفاعی، مؤسسات اقتصادی خصوصی و افراد (Calogero, 2009). مسائل بدخیم بندرت به راحتی در محدوده مسئولیت سازمان‌ها قرار می‌گیرند. با این‌که راه‌حل رسیدن به اجتماعات سالم‌تر مبهم است، امام مشخص است که غیر از پلیس یا شهرداری بسیاری از سازمان‌ها را در برمی‌گیرد. برای مثال، همچنین مشخص است که در هیچ‌یک از سطوح دولتی نمی‌توان به مسائل زیست‌محیطی شهری پرداخت. این مسائل نیازمند اقدام در تمامی سطوح - از بین‌المللی گرفته تا محلی - و همین‌طور اقدام بخش‌های خصوصی و اجتماعی و افراد است (Merrill, Li, & Jones, 1990).

مسائل بدخیم مستلزم تغییر رفتار هستند. راه‌حل بسیاری از مسائل بدخیم نیازمند تغییر رفتار یا جلب تعهد تک‌تک شهروندان است. انواع اهرم‌های سنتی بکار رفته برای تأثیرگذاری بر رفتار شهروندان - قانون‌گذاری، جریمه‌ها، مالیات و سایر مجازات‌ها - اغلب بخشی از راه‌حل است و این‌ها ممکن است کافی نباشند. برای انگیزه‌بخشی به افراد جهت همکاری فعال در دستیابی به تغییر رفتار پایدار، ممکن است رویکردهای نوآورانه و شخصی ضروری باشند (Brown, 2008). ویژگی بعضی مسائل بدخیم، شکست مزمن در سیاست‌گذاری است. ظاهراً بعضی مسائل بدخیم قدیمی لاینحل هستند. وضع

وضع نامساعد شاخص‌های اجتماعی: مسائل اجتماعی نظیر فقر، فرسایش سرمایه اجتماعی، دزدی، تکدی‌گری، و نظایر آن مسئله روز و ظاهراً غیرقابل حل است اما معلوم است که انگیزه و رفتار افراد و اجتماعات در بطن رویکردهای موفق قرار دارند. نیاز به هماهنگی و یک استراتژی فراگیر در میان خدمات و برنامه‌های مورد حمایت مدیریت شهری در سطوح مختلف و سازمان‌های غیردولتی نیز یک مؤلفه کلیدی است.

بافت‌های ناکارآمد شهری: مسئله گسترش سکونت‌های غیررسمی، بطنی بودن بازآفرینی بافت‌های فرسوده، رشد بافت‌های حاشیه‌ای، پراکنده رویی شهری، دست‌اندازی به اراضی پیراشهری و قرارگیری بافت‌های روستایی در داخل بافت‌های شهری چنان ابعاد گسترده و عمیقی یافته‌اند که به‌رغم قوانین، ستادها، بودجه‌های فراوان تخصیص هنوز تا گذر از تبعات آن سالیان متمادی طول خواهد کشید. تغییر کاربری اراضی: یک مسئله حساس ملی است. با توجه به این‌که اغلب اراضی تحت مدیریت زمین‌داران خصوصی است، روشن است که کمک به تولیدکنندگان اولیه و دادن انگیزه به آنها جهت انتخاب نظام‌های تولید پایدار برای پیشگیری از تغییر کاربری بیشتر، توفیق در احیاء اراضی پیراشهری و کمک به استفاده پایدار از منابع حیاتی است. تمامی سطوح دولت همانند انواع مختلف سازمان‌های غیردولتی و همچنین نهادهای عمومی و بخش خصوصی در استفاده از اراضی شهری و پیراشهری و نحوه سیاست‌گذاری آن سهیم‌اند.

آلودگی و ترافیک شهرها: این مسائل نیز به‌واسطه چندوجهی و زمان‌بر شدن تبدیل به یک مسئله بدخیم شده که دارای ابعاد مختلف سیاسی، نهادی، قانونی، اقتصادی، فناوری، فرهنگی و زیرساختی می‌باشد و برون‌رفت از آن مستلزم مشارکت، همکاری، هماهنگی و انجام اصلاحات تدریجی و استمرار بخشیدن به برنامه است. مدیریت مخاطرات محیطی شهر: امروزه سیل، زلزله، جمع‌آوری و مدیریت زباله، حفظ محیط‌زیست، رانش زمین، فرونشست زمین و نظایر آن تبدیل به مسئله‌های بدخیم شهری شده‌اند، زمان به‌صورت بطنی اثر خود را در انباشته شدن مشکلات و پیچیده ساختن آنها برجای گذاشته و بروز بحران (مثلاً وقع سیل یا زلزله) را نمی‌توان بدون شناخت توالی رخداد‌های مختلف در طول چندین سال مورد شناسایی قرار داد.

رویکرد اصلی پژوهش بر پایه مطالعه اسنادی و با شیوه تحلیلی است. جامعه آماری پژوهش شامل مقالات علمی و پژوهشی است که در حوزه سیاست‌گذاری عمومی و مسائل بدخیم نمایه

کلی است که هیچ تشخیص برق‌آسا و راه‌حل ساده‌ای وجود ندارد. حل مسائل بدخیم، یک هنر درحال توسعه و مستلزم این اندیشه است که درک تصویر کلی - نظیر روابط متقابل بین طیف کاملی از عوامل علیّی مسبب این مشکلات - امکان‌پذیر است. این مشکلات اغلب نیازمند رویکردهای گسترده‌تر، جمعی‌تر و ابتکاری‌تر هستند. این امر ممکن است منجر به ناکامی اتفاقی یا نیاز به تفسیر یا تعدیل سیاست گردد (Head, 2008).

مسائل بدخیم بر اهمیت بنیادی بخش‌های ذی‌ربط با توسعه شهری و منطقه‌ای تأکید دارند، بخشی که بنیانش بر پیشرفت استوار است که با کار در محدوده‌های سازمانی هم در درون و هم در بیرون بخش عمومی و دولتی حاصل شده است (Alford & Head, 2017). مدیریت توسعه شهری باید به تأکید بر مشارکت مؤثر دست‌اندرکاران و شهروندان در فهم مسائل مربوطه و فعالیت و دخالت‌دادن آنها در شناسایی راه‌حل‌های ممکن ادامه دهد (Sarvar, 2018). مسائل بدخیم مستلزم راه‌حل‌های نوآورانه و جامعی است که در پرتو تجربه و بر اساس بازخوردشان در میان مردم قابل تغییر باشند. تمامی موارد فوق می‌توانند برای رویکردهای سنتی به سیاست‌گذاری و اجرای برنامه مشکل‌آفرین باشند (Johns, 2009). تعداد مسائل بدخیم یا بدخیم سیاست‌گذاری در کانون‌های شهری بسیار است نظیر: تغییر آب‌وهوا و اثرات آن بر زندگی شهرها: مسائل سیاست‌گذاری حساس و فوق‌العاده پیچیده هستند که شامل عوامل علیّی متعدد و اختلافات سطح بالا در مورد ماهیت مسئله و بهترین شیوه حل آن می‌باشد. انگیزه و رفتار افراد همانند مشارکت سازمان‌های دولتی و غیردولتی در تمامی سطوح بخش مهمی از راه‌حل است.

چاقی یا سالمندی جمعیت شهری: یک مسئله بهداشتی جدی و پیچیده است که عوامل متعدد به رشد سریع آن در دهه‌های اخیر کمک کرده‌اند. پرداختن مطلوب به مسئله چاقی یا سالمندی جای بحث دارد اما عمدتاً به انگیزه و رفتار افراد و تا حدود کمی به کیفیت مراقبت‌های بهداشتی ثانویه بستگی دارد. مداخلات موفق مستلزم تلاش‌های هماهنگ در سطح دولت، مدیریت استانی و محلی و مشارکت طیفی از سازمان‌های غیردولتی است.

مواد و روش تحقیق:

حل‌وفصل مسائل بدخیم مستلزم تفکر کل‌نگر است تا تفکر خطی. این تفکری است که قادر به فهم موضوع اصلی است، نظیر روابط متقابل بین طیف کامل از عوامل علی و اهداف سیاست‌گذاری. به‌خاطر ماهیت موضوعات بدخیم، درک ما از آنها ناقص است، بنابراین محدوده‌های برنامه‌ریزی اولیه که بیش از اندازه تنگ و محدود است ممکن است منجر به این شود که ما در حل‌وفصل بدخیم به نکته اصلی و مهم توجه نکنیم. «در حل مسائل و موضوعات بدخیم این احتمال همیشگی وجود دارد که حل‌وفصل آن‌ها بیش از اندازه محدود باشد» (Whyte & Thompson, 2012).

شیوه‌های بسیاری وجود دارد که سازمان‌های شهری قصد دارند با حل‌وفصل کاملاً محدود مسائل بدخیم، آنها را ساده کنند. رایج‌ترین شیوه، محدودکردن تعریف مسئله است. این اغلب شامل پرداختن به یک مسئله فرعی است که قابل‌حل باشد. برای مثال، اگر مسئله، چاقی دانش‌آموزان است، سیاست‌گذاران می‌توانند بر مسئله محدود و قابل‌حل ممنوعیت فعالیت بوفه در مدارس متمرکز شوند. یا اگر مسئله، اسکان غیررسمی است، مسئله قابل‌حل و محدود می‌تواند وارد ساختن پهنه در داخل محدوده خدماتی باشد و یا اگر مسئله آلودگی هوای شهر است، زوج و فرد ساختن پهنه شهری و معاینه خودروها می‌تواند راه-حل محدود و فوری باشد ولی قطعاً در بلندمدت نه تنها به حل مسئله کمک نخواهند کرد بلکه ممکن است خود به بازتولید مسئله‌های دیگر منجر شوند (Crowley & Head, 2017).

اگر سیاست و اقدامات اجرایی به‌جای مسئله بدخیم به مسئله فرعی محدود شوند، مسئله می‌تواند حداقل در کوتاه‌مدت حل‌وفصل شود. برای مثال، اگر اقدام اجرایی این است که بوفه‌های مدارس دیگر غذای ناسالم عرضه نکنند، این کار شدنی است. نتیجه غیرمنتظره ممکن است این باشد که بیشتر بچه‌ها دیگر ناهارشان را از بوفه مدرسه نخرند، ناهار خورده و پول ناهار را پس‌انداز کنند و در راه مدرسه به منزل هله‌هوله بخرند. این نیز مثال خوبی از این مسئله است که چگونه یک راه‌حل آسان می‌تواند موضوع را پیچیده کند - حال ممکن است بعضی از بچه‌ها بیشتر از قبل غذای ناسالم بخورند و ناهار نخورند (Head & Alford, 2015). این همچنین تصویر دیگری از پیامدهای غیرمنتظره‌ای است که می‌تواند ناشی از مداخلات مربوط به بررسی مسائل بدخیم باشد. تغییر صورت مسئله می‌تواند پیامدهای غیرمنتظره‌ای در پی داشته باشد، یعنی بررسی کاملاً سطحی و محدود مسئله و عدم بررسی دقیق و کامل علل متعدد و روابط متقابل بین آن‌ها قبل از ارائه راهکارها (Termeer, Dewulf, & Biesbroek, 2019).

شده و قابل دسترسی می‌باشند. در ادامه با تمرکز بر سیاست‌گذاری شهری در حیطه مسائل بدخیم، برای استخراج داده‌های موردنیاز از روش تحلیل محتوا گردید که دربرگیرنده اطلاعاتی شامل موضوع و مسئله پژوهش، تخصص پژوهشگر، روش‌ها و تکنیک‌های تحلیل داده‌ها و شکل یا الگوی مورد مطالعه بود. این مطالعه به‌صورت کیفی است و ارزیابی روشی از جنبه‌های کلیدی چارچوب مسائل سیاست‌گذاری عمومی را در اختیار قرار می‌دهد.

بحث و ارائه یافته‌ها:

چهارچوب‌های سیاست‌گذاری شهری برای حل مسئله‌های بدخیم:

پرهیز از رویکرد محدود

حل مؤثر مسائل بدخیم سیاست‌گذاری با استفاده از روش‌های سنتی به‌کاررفته در بخش دولتی مشکل است. تفکر سیاسی سنتی نشان می‌دهد که بهترین شیوه حل یک مسئله، پیروی از یک فرایند منظم خطی است که در آن با "پرداختن به مسئله شروع و با یافتن راه‌حل" پایان می‌یابد (Ashtarian, 2021). فرایند مذکور معمولاً با درک و تعریف مسئله آغاز می‌شود. این امر مستلزم جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و سایر شواهد و مدارک و مشورت با دست‌اندرکاران است. به‌محض مشخص شدن مسئله و تجزیه و تحلیل شواهد و آراء و نظرات دست‌اندرکاران، می‌توان از بین گزینه‌ها و یک گزینه ارجح را تعیین کرد. نتایج و بروندها شناسایی شده، برنامه‌های اجرایی طراحی شده و اهداف اجرا مشخص می‌شوند اغلب تصور بر این است که هرچقدر مسئله پیچیده‌تر باشد، دنبال کردن منظم این جریان مهم‌تر است.

با این حال، آثار و نوشته‌ها در این نکته اتفاق نظر دارند که رویکرد سنتی خطی به سیاست‌گذاری شیوه مناسبی برای پرداختن به مسائل بدخیم سیاست‌گذاری نیست. این به این خاطر است که بخشی از پیچیدگی موضوع در تعاملات بین عوامل علی، اهداف سیاسی متناقض و اختلاف‌نظر در مورد راه‌حل مناسب نهفته است. تفکر خطی مناسب نیست و نمی‌تواند چنین تعامل و پیچیدگی را دربرگیری. ضعف رویکرد خطی ناشی از پیچیدگی اجتماعی مسائل بدخیم است. حقیقت این است که درک درست از مسئله معمولاً مستلزم دیدگاه سازمان‌های متعدد و دست‌اندرکاران است و بسته اقدامات معروف به راه‌حل اجتماعی معمولاً نیازمند این است که مشارکت، تعهد و همکاری سازمان‌های متعدد و دست‌اندرکاران به‌درستی مطرح شود.

فرایند خطی - که از ایده‌های سیاسی و اجرا منجر به تغییر در میان مردم عادی می‌شود - بلکه به‌عنوان فرایند دایره‌ای به شمار می‌رود که شامل یادگیری، سازش و بهبود، تغییر سیاست در پاسخ به اجرا و برعکس است (Termeer, Dewulf, Breeman, & Stiller, 2015).

شیوه دیگر افزایش قابلیت انطباق و انعطاف‌پذیری، تقسیم آموخته‌ها و تجارب ناشی از حل مسائل بدخیم در درون و میان سازمان‌های شهری است. کی (Bezner Kerr, Hickey, Lupafya, & Dakishoni) به‌ضرورت بسط «توانایی داشتن شناخت و آگاهی از چگونگی و وضعیت خدمات در حوزه‌های مختلف اشاره می‌کند. بررسی‌های عینی، مبتنی بر تحقیقات وسیع و ارائه فعالیت دولت در عرصه مسائل پیچیده سیاست‌گذاری و توزیع این اطلاعات در شبکه‌های افراد مطلع، منبع مهمی برای آینده خواهد بود. موضوع دیگری که از اهمیت مشابهی برخوردار است، حمایت فرهنگ سازمانی از اهمیت تقسیم برنامه‌ها و سیاست یادگیری و سازگاری در پرتو یادگیری جدید است. هدف، اشاعه شیوه جدیدی از مدیریت برای سازمان‌ها و مراکز یادگیری است. شیوه‌ای که مشوق ابتکار است اما ضرورت یادگیری را هم تأیید می‌کند. برای حل مسئله باید اقدام کرد اما باید اذعان کرد که در اقدامات صورت‌گرفته ممکن است تغییر لازم باشد (Ferlie, Fitzgerald, McGivern, Dopson, & Bennett, 2011).

شرط لازم برای افزایش قابلیت سازگاری، از دولت‌ها گرفته تا مدیران شهری، قبول و فهم کلی این امر است که هیچ راهکار فوری وجود ندارد و سطوح عدم قطعیت مربوط به راه‌حل‌های مسائل بدخیم را باید تحمل کرد. پرداختن موفق به چنین مسائل و مشکلاتی به زمان و امکانات و منابع نیاز دارد و اتخاذ رویکردهای نوآورانه ممکن است منجر به شکست گاه‌وبی‌گاه یا نیاز به تغییر یا تعدیل سیاست گردد. سیاست‌گذاران نیز باید ظرفیت و آمادگی کنار آمدن با نوسانات و تغییرات اجتناب‌ناپذیر در محیط، نظیر محیط بخش دولتی، را داشته باشند.

مدیریت غیرمتمرکز

پاراادایم دولت حداکثر، دولت حداقل و دولت کارآمد، هر یک شرایط و ظرفیت‌های متفاوتی را برای مواجهه با مسائل و سیاست‌گذاری آنها فراهم می‌سازند. گذر به دولت‌های کارآمد به یکی از شروط اصلی تحقق توسعه پایدار شهری و منطقه‌ای تبدیل شده است. در چنین دولت‌هایی سیاست‌گذاری برای موضوعات مختلف شهری و منطقه‌ای نتیجه فرایندهای فعال پایین‌به‌بالا و بالا به پایین است. وقتی اصل تغییر رفتار را برای تحقق سیاست‌های حل مسائل بدخیم بپذیریم در این صورت تحقق این تغییر رفتار در پیوستاری از دولت و سران یک نظام

این به این معنا نیست که در مرحله‌ای از فرایند سیاست‌گذاری، شناسایی مؤلفه‌های مسائل بدخیم و راه‌حل‌های عملی ممکن به‌عنوان بخشی از مجموعه اقدامات جامع و هماهنگ برای بررسی مسئله ضرورتی ندارد. بدیهی است که معاینه فنی خودروها یا تعیین محدوده ترافیک، بخشی از راه‌حل مسئله کنترل ترافیک شهری است. اما این تجزیه مسئله بدخیم به طور ایده‌آل بعد از شناسایی و بررسی تمامی روابط متقابل و پیچیدگی‌های اجتماعی - فنی و اقتصادی به‌عنوان بخشی از راهبرد هماهنگ، اتفاق می‌افتد (Peters, 2017).

رویکردهای نوآورانه و انعطاف‌پذیر

بوروکراسی سنتی منقسم به سازمان‌های عمودی که در آنها بیشتر قدرت برای حل مسائل در رأس سازمان قرار دارد، برای حمایت از فرایندهای لازم جهت پرداختن به پیچیدگی و ابهام مسائل بدخیم شهری مناسب نیستند. بوروکراسی‌ها از ریسک بیزارند و نمی‌توانند فرایندهای نامنظم را تحمل کنند. بوروکراسی‌ها نه در مدیریت مسائل مبهم و پیچیده‌ای که نیازمند رویکردهای تجربی و نوآورانه هستند بلکه در مدیریت مسائلی بی‌نظیرند که محدوده مشخصی دارند. چگونه می‌توان نوآوری و انباشت تجربه را در بخش دولتی تحریک و تغذیه کرد که برای بررسی مسائل بدخیم ضرورت دارد؟ بعضی از آثار و متون مربوط به این حوزه بر ضرورت سازگاری و انعطاف سازمان‌های خدمات دولتی در برخورد با مسائل بدخیم تأکید دارند:

در این شرایط پیچیده، مردم و سازمان‌ها باید سازگار شوند ... خدمات دولتی باید به‌عنوان نظام‌های پیچیده سازگار تلقی شوند و این نباید بر اساس مدل‌های مکانیکی باشد که از دیرباز بر تفکر دولت‌ها حاکم بوده است. پُل پلسک این تفاوت را به تفاوت بین پرتاب سنگ و پرتاب یک پرند زنده تشبیه می‌کند. مسیر سنگ را می‌توان با استفاده از قوانین فیزیک به طور دقیق محاسبه کرد اما مسیر پرند خیلی قابل پیش‌بینی نیست. حال سؤال این است که آیا سیاست‌گذاران می‌توانند این تغییر دیدگاه را بپذیرند و نقش خودشان به‌عنوان حامیان فرایندهای سازگار تغییر را بازتعریف کنند. سیاست‌گذاران باید این تصور را کنار بگذارند که در حال پرتاب سنگ هستند و باید قبول کنند که مدیریت خدمات دولتی بیشتر شبیه به پرتاب پرند است (Daviter, 2017).

توسعه سیاست باید تحت تأثیر اطلاعات میدانی در مورد موضوعات عملیاتی و آراء و نظرات کاربران و دریافت‌کنندگان خدمات باشد و در پرتو بازخورد مربوط به عوامل کارآمد و ناکارآمد تغییر کند. ارزیابی برنامه نقش مهمی در این خصوص بازی می‌کند. سیاست‌گذاری در بهترین حالت نه به‌عنوان یک

این تفکری است که قادر به درک تصویر کلی، از جمله روابط متقابل بین عوامل علی مختلفی است که عامل اصلی مسئله بدخیم به شمار می‌روند. رویکردهای سنتی به سیاست‌گذاری‌ها، شیوه مناسبی برای پرداختن به مسائل بدخیم سیاسی نیستند، همان‌طوری که تفکر خطی ناکافی است و پیچیدگی، روابط متقابل و عدم قطعیت آنها را در بر نمی‌گیرد. در بررسی مسائل بدخیم این خطر همیشه وجود دارد که بررسی آنها بیش از اندازه محدود باشد. نواقص رویکردهای سنتی به سیاست‌گذاری نیز ناشی از پیچیدگی اجتماعی مسائل بدخیم است (Jordan, 2008).

مهارت‌های محوری بیشتر

نهادهای سنتی، بر مهارت‌های تحلیلی سطح بالا، مهارت‌های ادراکی و نوشتاری و مهارت‌های مدیریت سنتی پروژه اهمیت بیشتری قائل می‌شوند. گرچه هنوز هم این مهارت‌ها بخش مهمی از جعبه ابزار سیاسی هستند، اما کافی نیستند. یک رویکرد تیمی چندرشته‌ای، شیوه مناسبی برای کسب تمامی مهارت‌ها و دانش لازم برای حل مسائل بدخیم است (Edelenbos, 2005).

درک بهتر تغییر رفتار از سوی سیاست‌گذاران

تغییر رفتار در بطن بسیاری از مسائل بدخیم قرار دارد و تأثیرگذاری بر رفتار افراد می‌تواند خیلی پیچیده باشد. ابزار سیاستی سنتی مانند قانون‌گذاری، مجازات، مقررات، مالیات‌ها و یارانه‌ها عموماً بخش اصلی راهبرد جامع برای دستیابی به تغییر رفتار پایدار و همه‌جانبه را تشکیل می‌دهند. با این حال، بدون بعضی ابزار دیگر درک چگونگی مشارکت دادن هرچه بهتر شهروندان در تغییر رفتار همیارانه ممکن است اثربخشی این ابزار محدود باشد.

توانمندی حکمرانی برای مسائل بدخیم

شاخص‌های حکمرانی مطلوب با توسعه شهری در ابعاد مختلف، به‌ویژه توسعه اقتصادی، ارتباط مثبت و معناداری دارد. یکی از دلایل رشد منفی در شاخص‌های توسعه شهری کم‌توجهی به شاخص‌های حکمرانی مطلوب شناسایی شده است. شاخص‌های متعددی را در این زمینه می‌توان احصاء و مورد ارزیابی قرار داد. شاخص‌های شش‌گانه ارائه شده توسط نهادهای بین‌المللی برنامه توسعه سازمان ملل متحد و بانک جهانی عبارت‌اند از: حق اظهارنظر و پاسخگویی، ثبات سیاسی و پرهیز از خشونت، اثربخشی حکومت، کیفیت قوانین و مقررات، حاکمیت قانون و کنترل فساد. شاخص‌هایی که از یک طرف می‌توان آنها را به‌عنوان معیاری برای سنجش میزان توسعه دانست و از سوی دیگر می‌توانیم بگوییم توسعه برآیند توجه به این شاخص‌ها

حکومتی تا اقبال معمول جامعه باید به‌تدریج اتفاق بیفتد و این مستلزم وجود یک مدیریتی اثربخش مبتنی بر مهارت‌افزایی در سطوح و ابعاد مختلف می‌باشد. دامنه و گستره مسائل بدخیم به تمام زوایا و بخش‌های مختلف یک جامعه شهری کشیده می‌شود و حل آن نیز مستلزم درگیر شدن تمام بخش‌های جامعه با رویکرد مشارکتی در آن است، بر اساس تجارب جهانی و دستور کارهای موجود در این زمینه، تحلیل شبکه‌ای مسائل، حکمرانی شبکه‌ای، ظرفیت‌سازی و توانمندسازی شبکه‌های سیاستی نقش مهمی در حل مسائل داشته‌اند.

ضرورت کار در محدوده سازمانی، موضوع کار با سازمان‌های خارج از دولت را هم در برمی‌گیرد. این را گاهی دولت نامتمرکز (یا دولت شبکه‌ای یا توزیع شده نیز) نامیده‌اند. همانند بسیاری از دیگر کشورهای توسعه‌یافته، دامنه، مقیاس و پیچیدگی دولت نامتمرکز (استفاده بخش دولتی از بخش اجتماعی یا بخش خصوصی برای ارائه کالاها و خدمات عمومی) در دهه‌های اخیر افزایش یافته است. گرچه پشت این ارتقای وضعیت محرک‌های مختلفی وجود دارد، اما یک عامل این است که رویکرد نامتمرکز به ارائه خدمات می‌تواند به حل مسائل پیچیده کمک کند. نظام مدیریت غیرمتمرکز به معنای برقراری ارتباط بدون وجود مرکزیت خاص است. در حالت غیرمتمرکز، برای برقراری ارتباط و انجام یک هدف، مجموعه درگیر به طور مستقیم با یکدیگر تعامل می‌کنند و واسطه یا نهاد مرکزی در بین مسیر قرار ندارد. مقابل این تعریف، متمرکز قرار دارد که همه رویه و پروسه‌ها از درگاه یک مرکزیت عبور می‌کند و به مرحله ظهور خواهد رسید. بررسی بعضی مسائل بدخیم، نظیر مسائل اجتماعات مختلف بومی یا علل اقدامات جنایی در اجتماعات خاص یا مدیریت منابع از سوی زمین‌داران، باید تا حدودی بر اساس دیدگاه پایین‌به‌بالا صورت گیرد (حتی اگر کنترل هماهنگ بالا به پائین قابل ملاحظه‌ای وجود داشته باشد). چنین ظرفیت‌سازی اجتماعی از پایین‌به‌بالا مستلزم مشارکت دادن سازمان‌های غیردولتی در توزیع کالاها و خدمات هم به‌عنوان واقع‌بینی (دولت نمی‌تواند هر جا که نیاز باشد این نوع حضور و خبرگی داشته باشد) و هم به‌عنوان کارآمدی است (این زمانی می‌تواند مؤثر باشد که دولت را به‌عنوان تنها ارگان مسئول حل مسائل در نظر نگیریم). سازمان‌های غیردولتی که ارتباطات اجتماعی قوی‌تری از دولت مرکزی دارند، می‌توانند در دستیابی به راه‌حل‌ها کمک کنند. این راه‌حل‌ها را می‌توان متناسب با شرایط خاص طراحی کرد و ممکن است از سوی دست‌اندرکاران پذیرفته شده و باورها و ارزش‌های آنها را منعکس کنند.

تفکر کل‌نگر و نه جزئی یا خطی

می‌باشد؛ بنابراین ارتباط مؤثر این شاخص‌ها با مفاهیم سیاست‌گذاری امری انکارناپذیر است. مجموعه‌ای از چهار توانمندی حکمرانی برای بازیگران حوزه سیاست‌گذاری توسعه شهری (و سازمان‌ها و نهادها) وجود دارد که با آنها به مقابله عاقلانه با مسائل بدخیم می‌پردازند. این توانمندی‌ها شامل انعکاسی بودن، انعطاف‌پذیری، پاسخگویی و

ارتقاء و توانمندسازی (ارتقاء و ظرفیت‌سازی) می‌باشند. توانمندی حکمرانی را به‌عنوان «توانایی سیاست‌گذاران برای مشاهده و شناسایی مسائل بدخیم و اقدام برای حل آنها و توانایی سیستم حکمرانی برای میسر ساختن چنین مشاهدات و اقدامات» تعریف می‌کنیم (Duit & Galaz, 2008). (Huxham, Vangen, Huxham, & Eden, 2000)

جدول ۱- چهار توانمندی حکمرانی در سیاستگذار

توانمندی حکمرانی	تعریف	جنبه‌ای از مسئله بدخیم که باید به آن رسیدگی شود	تأثیر نقصان و کمبود
انعکاسی بودن	قابلیت درک و مقابله با مسائل سازمان‌نیافته و واقعیت‌های چندوجهی	مسائل غیرمرتبط وجود چندین چارچوب و دیدگاه	خطر ایجاد نگرش تک‌بعدی یا بحث و جدل‌های غیرقابل کنترل
انعطاف‌پذیری	قابلیت وفق دادن راه و روش خود با تغییرات مکرر و نامشخص بدون از دست‌دادن هویت خود	مسائل مرتبط عواقب غیرقابل پیش‌بینی اقدام عدم قطعیت‌ها	خطر ناکامی در حفظ انجام عملیات اصلی و پایه
پاسخگویی	قابلیت نشان‌دادن واکنش درست و قانونی به مطالبات و دغدغه‌های بسیار	نبود قانون بازدارنده تعداد نامحدود مسائل و مطالبات مسئولیت‌های اخلاقی	خطر واکنش تند و حساسیت بیش از حد و از دست‌دادن مشروعیت و اعتماد شهروندان
احیا و تقویت	قابلیت برطرف کردن رکود و کساد و احیای فرایندهای سیاست‌گذاری	الگوهای تعامل راکد و بی‌نتیجه	خطر همسانی و پس رفت

جدول ۲- مشاهدات، اقدامات و شرایط ممکن برای توانمندی حکمرانی در سیاستگذاری

توانمندی حکمرانی	مشاهده: مشاهدات اصلی	اقدام: استراتژی‌های اصلی	فعال کردن: فرهنگ و ترتیبات
انعکاسی بودن	چارچوب‌های خود و دیگران فرایندهای چارچوب‌سازی و اثرات آن	متقاعدکردن مردم برای استفاده از چارچوب‌ها مرتبط کردن چارچوب‌ها مذاکره با وجود تفاوت‌های فکری	تحمل ابهام شرکت در فعالیتهای بازتابی مهارت‌های هدایت فرایندها
پاسخگویی	نشانه‌های ضعیف مشاهدات مختلف اثرات آستانه و انباشتی	یادگیری با کار تحریک و تجربه کردن انجام اقدامات قاطع و قابل‌انعطاف مرتبط کردن تحولات در مقیاس‌ها	تحمل عدم قطعیت ترتیبات ارتباطی مهارت‌های پیشبرد امور
انعطاف‌پذیری	توجه رسانه‌ها محل‌های مختلف اتفاقات موردتوجه داستان‌های پشت درام‌ها و جار و جنجال‌های تبلیغاتی توجه به فرصت‌های مناسب	تصمیم‌گیری درباره اینکه چه زمانی در تحولات شرکت کند و چه زمانی به آن واکنش نشان دهد برقراری ارتباط با دقت بالا	تحمل در برابر ارائه بیش از حد اطلاعات حضور در محل موردتوجه ساختارهای موازی مهارت‌های سیاستی و داشتن فهم سیاسی
احیا و تقویت	علائم الگوهای تعامل مرتبط نمونه کامل سیستم چشم‌های سوم	تحریک و تهییج مردم بررسی تعامل‌های ناکارآمد مداخله‌های غیرضروری	تحمل ناامیدی آمادگی برای معرفی محتوا و بازیگران مسئله به تعویق انداختن قضاوت مهارت‌های مداخله و میانجیگری

توصیه‌های سیاستی برای مدیران شهری:

اول: هیچ صورت‌بندی مشخصی از یک مسئله بدخیم شهری وجود ندارد. (اطلاعات لازم برای شناخت مسئله، به ایده متناظر با حل مسئله بستگی دارد.) تعریف مسئله، خود مسئله است. ماهیت و دامنه مسئله بستگی به این دارد که آن را با چه کسی مطرح کنیم، یعنی، دست‌اندرکاران مختلف برداشت‌های مختلفی از ماهیت مسئله دارند. اغلب، عنصری از حقیقت در هر برداشت از مسئله سیاست‌گذاری وجود دارد - هیچ برداشتی کامل یا به طور قطعی درست یا غلط نیست.

دوم: اغلب در یک مسئله بدخیم گسترده، اهدافی وجود دارد که به لحاظ درونی با یکدیگر تضاد دارند. برای مثال، هنگام بررسی وضعیت رشد سکونتگاه‌های غیررسمی در پهنه حریم، ارائه خدمات و کمک به ارتقای سطح کیفی محلات با هدف ممانعت از بازتولید اسکان غیررسمی در تعارض قرار می‌گیرد، و یا فریز اراضی با هدف صیانت از آنها یا حذف اخذ عوارض از اراضی بابت صدور پروانه با هدف توسعه برخی کاربری‌ها در تعارض قرار می‌گیرد.

سوم: مسئله تا زمانی که راه‌حل آن پیدا نشده، قابل‌تعریف نیست. کسی نمی‌تواند به‌تنهایی مسئله را تعریف و بعد آن را حل کند. مسئله وقتی خوب شناسایی می‌شود که راه‌حل آن شناسایی شده، وقتی یک کشوری موفق شد با یک واکسن یا یک راهکاری مسئله مثلاً کرونا را حل کند می‌فهمیم که عجب پس ماهیت این ویروس چه بوده؟

چهارم: مسائل بدخیم، قاعده توقف ندارند. به‌خاطر زمان، هزینه یا ارزش‌ها راه‌حل متوقف یا کند می‌شود و به همان نسبت در طول زمان و به تناسب شرایط پهنه یا گونه مورد نظر، راهکارها تغییر می‌کنند. به عبارت دیگر مسئله‌های بدخیم قاعده توقف ندارند یک پروژه ساختمانی روزی یک پایان و افتتاحی دارد، ولی مسئله‌ای به نام فقر، مهاجرت، زمین‌خواری به این زودی‌ها از بین نخواهند رفت، قتل و فحشا و دزدی از همین نوع هستند هیچ کشوری نتوانسته که به کل آنها را حذف کند بلکه فقط می‌تواند آن را تعدیل کند.

پنجم: راه‌حل مسائل بدخیم، درست یا غلط نیستند، بلکه خوب یا بد هستند. برخی راه‌حل‌ها یک انتظارات جدیدی ایجاد و بعضاً خود به مشکل می‌افزایند هر اقدامی باید بسیار حساب شده باشد تا اثرات غیرقابل‌پیش‌بینی و فزاینده پیش نیاد.

ششم: دنبال کردن رویکردهای مبتنی بر «حل» یا «تعیین» مسئله ممکن است باعث شود سیاست‌گذاران بر اساس فرضیه‌های ناموجه و نامطمئن عمل و انتظارات نامعقولی ایجاد کنند. در چنین مواردی، پرداختن به این که چگونه می‌توان به

بهترین وجه چنین مسائلی را مدیریت کرد، می‌تواند مفیدتر باشد.

هفتم: آزمون صریحی برای ارزیابی پیامدهای یک راه‌حل وجود ندارد. موجی از پیامدها در پس هر راه‌حلی خوابیده است.

هشتم: فرصت برای آزمون‌وخطا وجود ندارد. هر بار تلاش برای حل مسئله، پیامدهای متنوع و سنگینی ممکن است داشته باشد. مجموعه مشخصی از راهکارها در میان نیست. مجموعه راهکارهای ممکن، در تعامل بررسی می‌شوند و کاربست آنها نیز تابع قواعد الزاماً مشخصی نیست. هر تبیینی راهکار خود را پیشروی می‌نهد. راه‌حل‌ها بر اساس قضاوت و ایدئولوژی تصمیم‌گیران تعیین می‌شوند. برنامه‌ریز حق اشتباه کردن ندارد زیرا تعداد زیادی افراد تحت تأثیر پیامدها قرار می‌گیرند.

نهم: هر مسئله تقریباً منحصر به فرد است و از این رو انتقال راه‌حل‌ها، الزاماً درست نیست. (خود بحران آب بر اثر برخورد ساده و مهندسی گونه با مسئله‌ای بدخیم حاصل شده است)، سطح مسئله بیشتر به تحلیل‌گر بستگی دارد تا ذات مسئله. هر مسئله قابل ارجاع به مسئله دیگری است. چون مسائل بدخیم سیاست‌گذاری دلایل متعددی دارند و ارتباط متقابلی با سایر موضوعات دارند، در نتیجه هرگونه تلاش برای بررسی آنها منجر به نتایج غیرمنتظره در جای دیگر می‌شود. به‌عبارتی دیگر هر مسئله برای خود منحصر به فرد است، مسئله زمین، مسئله مهاجرت، مسئله درآمدی حریم هر یک مسئله‌های منحصر به فرد هستند (مثلاً تجارب مقاومت‌سازی ساختمان آموزشی قابل کپی و استفاده در مقاومت‌سازی ساختمان‌های بهداشتی هم است. ولی در مسئله‌های بدخیم چنین امکان تعمیم و کپی‌برداری مقدور نیست).

دهم: هیچ آزمونی وجود ندارد که پیامدهای یک راه‌حل را دقیقاً بسنجیم (در پس هر راه‌حلی موجی از پیامدها می‌تواند وجود داشته باشد)، همچنین مسئله‌های بدخیم قابل تسری به مسئله‌های دیگری هم هستند، مثلاً از زمین به اقتصاد منتقل می‌شود، مسئله کالبدی به مسئله اجتماعی و سیاسی می‌تواند منجر شود. یازدهم: اغلب با انسان‌های زیادی درگیر هستند و روی انسان‌های زیادی اثر می‌گذارد و گروه‌هایی که منافع متعارضی دارند. مسئله بدخیم تمام ظرفیت نهادها را به چالش می‌کشد و شناخت ماهیت مسئله‌های بدخیم، به شناخت چالش‌ها و به اتخاذ تصمیم‌های بهتر کمک می‌کند.

دوازدهم: در مسئله‌های بدخیم با پیچیدگی فنی روبه‌رو نیستیم، در هر حال مسائل فنی قابل برنامه‌ریزی است، اما مسئله‌های بدخیم با واکنش و عمل انسان‌های بسیار زیادی سروکار داریم که قابل مدیریت بعضاً نیستند و لذا حل آنها نیازمند ایجاد هماهنگی بین بازیگران زیادی است. راه‌حل بدخیم به خیلی از

از آنجایی که مسائل بدخیم رشد جمعیت و فعالیت در پهنه شهری و منطقه‌ای اغلب به‌درستی فهم نشده‌اند، لذا برای درک کامل پیچیدگی آنها، بررسی همه‌جانبه آنها از سوی تمامی دست‌اندرکاران مربوطه مهم است. اگر حل یک موضوع بدخیم نیازمند تغییر رفتار سازمان‌های رسمی و مردم است، این تغییر را نمی‌توان فوراً بر شهر تحمیل و دیکته کرد. اگر نهادها و مردمی که بناسر رفتارشان تغییر کند، درک همه‌جانبه‌ای از موضوعات داشته باشند و آنها را مورد بحث و بررسی قرار داده و بپذیرند، تغییر در رفتار آنها ملموس‌تر خواهد بود.

پانزدهم: به‌خاطر پیچیدگی زمینه‌های کالبدی، مدیریتی، قانونی و اقتصادی، عدم درک کامل مسئله می‌تواند منجر به این شود که دست‌اندرکاران مختلف این‌طور فکر کنند که درک آنها از مسئله درست است. اگر دست‌اندرکاران نتوانند در مورد چپستی مسئله به توافق برسند، پیشروی در یافتن یک راه‌حل قابل‌قبول برای مسئله بدخیم فوق‌العاده مشکل خواهد بود. رسیدن به درک مشترک از ابعاد مسئله و دیدگاه‌های مختلف در میان دست‌اندرکاران بیرونی که می‌توانند به فهم کامل و پاسخ جامع به مسئله کمک کنند، مهم و حیاتی است. به‌خاطر پیچیدگی اجتماعی، حل یک مسئله بدخیم اصولاً یک فرایند اجتماعی است. داشتن چند نفر آدم باهوش و برجسته و برخوردار از جدیدترین تکنولوژی مدیریت پروژه دیگر کافی نیست.

سازمان‌ها و نهادها ربط پیدا می‌کند که همین نهادها و سازمان‌ها اغلب دارای منافع متعارض هستند و بالاخره اینکه حل کردن مسئله بدخیم نیازمند تغییر رفتار آنهاست که درگیر آن مسئله هستند.

سیزدهم: شرط لازم برای افزایش قابلیت‌سازی، از وزارت-خانه‌ها گرفته تا نهادهای عمومی و نهادهای غیردولتی، قبول و فهم کلی این امر است که هیچ راهکار فوری وجود ندارد و سطوح عدم قطعیت مربوط به راه‌حل‌های مسائل بدخیم را باید تحمل کرد.

در عرصه‌ای که نزاع مدیریتی در آن وجود دارد و سطح تعارض بالاست و منابع کافی هم برای رسیدگی به موضوعات سخت اجتماعی محدود است، سوالات واضح اندک است چه رسد به جواب‌های آسان. تقریباً همیشه نشانه پیشرفت عبارت است از: مشورت، بحث، مذاکره و هماهنگی.

چهاردهم: یکی از نتایج کلیدی آثار مربوط به مسائل بدخیم سیاست‌گذاری در عرصه حکمروایی این است که مشارکت مؤثر دست‌اندرکاران مختلف در پیدا کردن راه‌حل، مهم و حیاتی است. هنگامی که مشارکت فعال و همکاری نهادها و شهروندان به‌عنوان بخشی از راه‌حل ضروری است، ورود مشارکت دست‌اندرکاران فوق‌العاده مهم است. موفقیت در بررسی کل مسائل دولتی، خاصه زمانی که چالش‌ها طولانی و پیچیده است، نیازمند مشارکت اساسی نهادهای عمومی، مردم و اجتماعات محلی است.

جدول ۳- ویژگی‌های مسائل بدخیم شهری و توضیح آن

ویژگی	توضیح
فقدان بیان و برداشت واحد از مسئله	ذی‌نفعان مختلف آرای گوناگونی درباره مسئله دارند که باعث عدم وضوح در خصوص ماهیت آن می‌شود.
اهداف متعارض و متضاد	چون موفقیت عموماً در قالب اهداف تعیین می‌شود، هرگونه ابهام در هدف به فقدان وضوح درباره نتایج موفقیت‌آمیز نیز منجر می‌شود.
ارزش‌های متضاد یا متفاوت	ارزش‌ها معیارهای تعیین موفقیت هستند، بنابراین هرگونه ابهام در این معیارها به فقدان وضوح درباره نتایج موفق می‌انجامد.
زمینه یا بسترهای پویا	راه‌حل‌های ایستا در زمینه‌های پویا که مسائل متغیر یا در حال تکامل هستند عمل نمی‌کند.
پیچیدگی و نا اطمینانی علمی	دانش نامطمئن یا ناکافی به مبانی ناکافی برای تصمیمات آگاهانه منجر می‌شود.
نا اطمینانی و پیچیدگی سیاسی و سیاستی	ابهام درباره ائتلاف‌ها و قدرت به عدم وضوح درباره این‌که کدام ارزش مسلط باشد، می‌انجامد.
نا اطمینانی و پیچیدگی مدیریتی	ابهام درباره بودجه و فقدان استمرار رویه‌ها به اجرای ناکافی منجر می‌شود.
وجود تاکتیک‌های متعدد برای مواجهه با مسائل بدخیم	ابهام درباره اهداف و معیار دآوری درباره موفقیت به فقدان وضوح درباره این‌که چگونه به بهترین نحوی می‌توان پیش رفت، می‌انجامد.
ذی‌نفعان متعدد با قدرت بیان ارزش‌های خود	ذی‌نفعان متعدد با مجموعه ارزش‌ها و ساختارهای قدرت متنوع به تعریف متضاد از موفقیت می‌پردازند.

مسئله اصلی، نحوه رسیدن به این درک مشترک است که: "نقطه شروع، مشارکت تمامی دست‌اندرکاران اعم از دولتی،

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها:

است برای شناسایی مسئله، ارائه سیاست و ارزیابی پیامدهای آن همیشه تداوم داشته باشد.

- پیگیری نتایج مصوبات و سیاست‌ها تا سطح تغییر رفتار، تنها در این صورت است که می‌توان به ماندگاری آن اطمینان داشت.

- بالا بودن سطح تعارض یکی از موانع اصلی در عدم اجماع برای تحلیل و حل مسئله‌های بدخیم محسوب می‌شود، در چنین شرایطی اقدامات باید بسیار به اصطلاح دم‌دستی، خرد با هدف خلق اعتماد و انباشت سرمایه اجتماعی و تقویت رضایتمندی باشند.

- موجی از پیامدها در پس هر راه‌حلی خوابیده است و فرصت برای آزمون و خطا وجود ندارد. هر بار تلاش برای حل مسئله با ارائه راهکارهای سطحی می‌تواند پیامدهای بزرگی داشته باشد؛ بنابراین آینده‌نگاری و سناریوسازی مبنای اطمینان‌بخشی را برای رخدادهای مختلف می‌تواند فراهم سازد.

- مسئله اصلی، نحوه توزیع قدرت و منافع در میان دست‌اندرکاران است باید برنامه‌هایی را ارائه داد که مبنای بر منافع مشترک استوار سازند.

- باید ترکیبی از انواع رویکردها و تخصص‌ها و نهادها را برای حل مسائل مختلف توسعه شهری و منطقه‌ای به کار گرفت و در کنار آن باید اصل هماهنگی را مهم دانست از ابزار زبان، رسانه، شبکه‌ها استفاده کرد.

- اعتماد عنصر تعیین‌کننده در هماهنگ‌سازی است، بدون اعتماد هماهنگی شکل نمی‌گیرد که اساس آن نیز بر شفافیت و پاسخگویی ساخته می‌شود که باید در یک مکانیزم جمعی و گفتگو پدید بیاید بدون ساخت اعتماد اجتماعی، مسئله بدخیم تداوم خواهد داشت و همچنین باید بر چند شاخه بودن غلبه کرد رویکرد بخشی آفت است، یک ستاد یا مغز متفکر هماهنگ‌سازی نیاز است تا نقش همه را با هم هماهنگ کند.

- انعطاف‌پذیری سازمان‌ها و قابلیت سازگاری باید بالا برود، مشورت‌پذیری و کانون مذاکره بودن اصل داستان توسعه شهری و منطقه‌ای می‌تواند باشد. باید بپذیریم تنها با تغییر رفتار می‌توان مسائل مختلف توسعه شهری و منطقه‌ای را تعدیل کرد، رفتارهای ضروری تغییر در مواجهه با مسئله‌های بدخیم را باید فهرست نمود.

- سازمان‌ها به‌تنهایی کافی نیستند، چون حتی کارآمدترین سازمان‌ها هم توانایی حل مسائل بدخیم را ندارند، مگر اینکه با سایر سازمان‌ها یاد بگیرند که کار کنند و هماهنگ

عمومی و بخش خصوصی و نهادهای مدنی است". استدلال تمامی آثار و نظریه‌های مدیریت و برنامه‌ریزی شهری (برنامه-ریزی مشارکتی، نظریه ارتباطی، نظریه منطقه‌گرایی، مدل حکمروایی خوب و...) مرتبط با این حوزه این است که رسیدن به "تغییر رفتار پایدار" بخشی از راه‌حل است، آخرین و بالاترین سطح اعتماد و توسعه روابط دولت و شهروندان برای حل مؤثر مسائل بدخیم ضروری است. دستیابی به تغییر رفتار پایدار معمولاً مؤلفه کلیدی حل مسائل بدخیم است زیرا کاملاً محرز شده است که دولت نمی‌تواند تنها با تصویب قانون، تهیه دستورالعمل، تدوین برنامه، صدور بخشنامه و ... انتظار تغییر در بین اقشار مختلف شهروندان را داشته باشد. وجود مسائل متعدد نظیر تفرق‌های مدیریتی، تنوع قوانین، رشد اسکان‌های غیررسمی، زمین‌خواری، جدایی‌گزینی فضایی - اجتماعی، رشد کلونی‌های فقر، رشد صنایع آلوده‌ساز، تداوم مهاجرت، و تداوم معضل مسکن و... مستلزم ارزیابی میزان کارآمدی و اثربخشی سیاست‌ها و اقداماتی است که به مورد اجرا گذاشته شده و ارزیابی قوانین و سیاست‌هایی است که باید به مورد اجرا گذاشته می‌شد تا از این رهگذر به‌ضرورت رویکرد به حوزه‌های نوین تحلیل و حل مسئله پی ببریم و نوع نگاهمان را به نحوه مدیریت موضوعات و فضاها از سطح ملی گرفته تا محلی تغییر دهیم؛ لذا دستیابی به بهبود نظام حکمرانی با هدف توانمندسازی آن برای حل مسائل بدخیم نیازمند توجه به موارد زیر می‌باشد:

- پذیرش ماهیت مسئله توسعه شهری با زیر مسائل متعدد آن (فقر، جدایی‌گزینی، رکود یا تورم، رشد بی‌قاعده شهری، مهاجرت، آسیب‌های اجتماعی، تعارض‌ها و تفرق‌ها و ...)

به‌عنوان یک مسئله بدخیم

- ضرورت ارزیابی میزان کارآمدی و اثربخشی سیاست‌ها و برنامه‌های اجرا شده و اجرا نشده

- ممیزی و مستندسازی بحران‌های پیش‌آمده و برنامه‌ها و اقدامات موفق تجربه شده در راستای مدیریت آنها

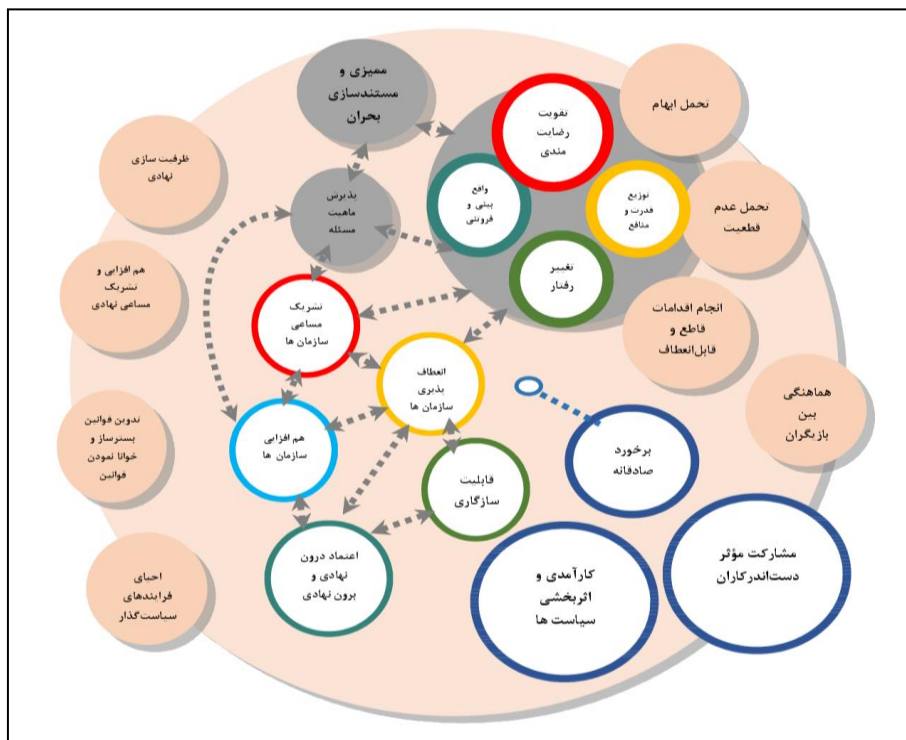
- تحلیل شیوه‌های قبلی و سنتی تحلیل و حل مسائل و نحوه رسیدن به تصمیم به‌ویژه در تخصیص بودجه

- تحلیل و پایش کلان روندها و روندها و شناسایی اثرات آنها در ابعاد اقتصادی - اجتماعی و فضایی پهنه‌های ملی، منطقه‌ای و کلان‌شهری

- ایمان به گفتگو، مشارکت، هماهنگی، همکاری و همیاری بین تمامی ذی‌مدخلان در تحقق بخشی به راهبرد توسعه شهری و منطقه‌ای. باید توجه کرد که یک یا چند راهکار مشخص وجود ندارد، راهکارها متناسب با شدت و سطح مسئله، زمان و موقعیت پهنه متفاوت خواهد بود، مهم این

بدخیم در مسیر توسعه شهری و منطقه‌ای مهم تلقی می‌شود.

شوند. واقع‌بینی، فروتنی، پذیرش، فراگیری چالش، تغییر رفتار گسترده، تغییر نحوه حرف‌زدن و رفتار کردن، برخورد صادقانه و رسیدن به تصمیم جمعی در مواجهه با مسائل



شکل ۱- نسخه نهایی سیاست‌گذاری شهری در حیطه مسائل بدخیم

References:

- Albeverio, S., Andrey, D., Giordano, P., & Vancheri, A. (2007). *The dynamics of complex urban systems: An interdisciplinary approach*: Springer.
- Alford, J., & Head, B. W. (2017). Wicked and less wicked problems: a typology and a contingency framework. *Policy and Society*.
- Argote, L. (2011). Organizational learning research: Past, present and future. *Management learning*, 42(4), 439-446.
- Ashtarian, K. and B. Khalehipour (2021). "Designing a model of corporate cultural responsibility in urban policy making." *Public Policy* 6(3): 145-167.
- Ballard, G. (2006). *Rethinking project definition in terms of target costing*. Paper presented at the Proceedings of the 14th annual conference of the International Group for Lean Construction.
- Barrett, P., Hudson, J., & Stanley, C. (1999). Good practice in briefing: the limits of rationality. *Automation in Construction*, 8(6), 633-642.
- Bezner Kerr, R., Hickey, C., Lupafya, E., & Dakishoni, L. (2019). Repairing rifts or reproducing inequalities? Agroecology, food sovereignty, and gender justice in Malawi. *The Journal of Peasant Studies*, 46(7), 1499-1518.
- Bilello, J. (1995). Deciding to build: University organization and the design of academic buildings.
- Bouchlaghem, D. (2000). Better Construction Briefing. In: Wiley Online Library.
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard business review*, 86(6), 84.
- Buenafío, G. (2000). The becoming of problems in design: Knowledge in action to frame wicked problems.
- Calogero, P. (2009). Dilemmas in a General Theory of Fieldwork. *Berkeley Planning Journal*, 22(1).
- Cross, N. (2001). Design cognition: Results from protocol and other empirical studies of design activity. *Design knowing and*

- learning: *Cognition in design education*, 79-103.
14. Crowley, K., & Head, B. W. (2017). The enduring challenge of 'wicked problems': revisiting Rittel and Webber. *Policy sciences*, 50(4), 539-547.
 15. Daviter, F. (2017). Coping, taming or solving: alternative approaches to the governance of wicked problems. *Policy studies*, 38(6), 571-588.
 16. Duit, A., & Galaz, V. (2008). Governance and complexity—emerging issues for governance theory. *Governance*, 21(3), 311-335.
 17. Edelenbos, J. (2005). Institutional implications of interactive governance: Insights from Dutch practice. *Governance*, 18(1), 111-134.
 18. Fazeli, M. (2017). "The concept of malignant issues." *Journal Strategic Studies of Public Policy* 6(21): 11-12.
 19. Ferguson, R. F., & Dickens, W. T. (2011). *Urban problems and community development*: Brookings Institution Press.
 20. Ferlie, E., Fitzgerald, L., McGivern, G., Dopson, S., & Bennett, C. (2011). Public policy networks and 'wicked problems': a nascent solution? *Public Administration*, 89(2), 307-324.
 21. Gero, J. S. (2000). Computational models of innovative and creative design processes. *Technological forecasting and social change*, 64(2-3), 183-196 .
 22. Head, B. W. (2008). Wicked problems in public policy. *Public policy*, 3(2), 101.
 23. Head, B. W., & Alford, J. (2015). Wicked problems: Implications for public policy and management. *Administration & Society*, 47(6), 711-739.
 24. Huxham, C., Vangen, S., Huxham, C., & Eden, C. (2000). The challenge of collaborative governance. *Public Management an International Journal of Research and Theory*, 2(3), 337-358.
 25. Janis, I. L. (2008). Groupthink. *IEEE Engineering Management Review*, 36(1), 36.
 26. Johns, C. (2009). *Becoming a reflective practitioner*: John Wiley & Sons.
 27. Jordan, A. (2008). The governance of sustainable development: taking stock and looking forwards. *Environment and planning C: Government and policy*, 26(1), 17-33.
 28. Kamara, J., Anumba, C., & Evbuomwan, N. (2000). Establishing and processing client requirements—a key aspect of concurrent engineering in construction. *Engineering, Construction and Architectural Management*.
 29. March, J. G. (1994). *Primer on decision making: How decisions happen*: Simon and Schuster.
 30. Merrill, M. D., Li, Z., & Jones, M. K. (1990). Second generation instructional design (ID₂). *Educational Technology*, 30(2), 7-14.
 31. Moroni, S., Buitelaar, E., Sorel, N., & Cozzolino, S. (2020). Simple planning rules for complex urban problems: Toward legal certainty for spatial flexibility. *Journal of Planning Education and Research*, 40(3), 320-331.
 32. Peters, B. G. (2017). What is so wicked about wicked problems? A conceptual analysis and a research program. *Policy and Society*, 36(3), 385-396 .
 33. Sarvar, R. (2018). "Explanation of good governance of good urban governance with emphasis on location smart growth; case study: city of Tehran." *Urban Management* 17(52): 189-204.
 34. Sarvar, R. (2019). "Pathology of Structure of Decision Making System in Urban Management Process: Case Study Tehran." *Geography (Regional Planning)* 10(1): 109-121.
 35. Termeer, C. J., Dewulf, A., & Biesbroek, R. (2019). A critical assessment of the wicked problem concept: relevance and usefulness for policy science and practice. In: Taylor & Francis.
 36. Termeer, C. J., Dewulf, A., Breeman, G., & Stiller, S. J. (2015). Governance capabilities for dealing wisely with wicked problems. *Administration & Society*, 47(6), 680-710.
 37. Whyte, K. P., & Thompson, P. B. (2012). Ideas for how to take wicked problems seriously. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 25(4), 441-445.