

شناسایی موانع فراروی اجرای نظام مدیریت مشارکتی فضای سبز: یک پژوهش کیفی با استفاده از روش دلفی

حدیث دانش یار^۱

سید مهدی میردامادی^{۲*}

m.mirdamadi@srbiau.ac.ir

مهرداد نیک نامی^۳

فرهاد لشگر آرا^۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۳/۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۳/۱۵

چکیده

زمینه و هدف: شناسایی موانع و چالش های فراروی اجرای مدیریت مشارکتی در شهرداری تهران و آگاهی از آسیب ها و برخورد عالمانه و دلسوزانه با آن ها می تواند زمینه نهادینه کردن اهداف مدیریت مشارکتی و توسعه مبتنی بر دانایی را در سطح نظام اداری شهرداری های کشور تسهیل نماید. پژوهش حاضر با هدف شناسایی موانع و چالش های فراروی اجرای مدیریت مشارکتی فضای سبز در شهرداری تهران انجام گرفته است.

روش بررسی: در این طرح، نظرات خبرگان استخراج و دسته بندی شده و با استفاده از تکنیک دلفی کلاسیک، مدل نهایی تحقیق تدوین گردید. اعضای پانل دلفی شامل ده نفر از خبرگان فضای سبز شهرداری منطقه ۴ تهران بودند که با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند در فرایند تحقیق مشارکت داشتند. به منظور پردازش اطلاعات و تحلیل داده های آماری تحقیق، از نرم افزارهای Atlas ti win 7 و SPSS win 18 استفاده گردید.

یافته ها: در این مطالعه در بررسی کیفی موانع و چالش های فراروی مدیریت مشارکتی فضای سبز، موانع و چالش ها در شش مولفه موانع ساختاری سازمانی، موانع مدیریتی، موانع فردی، موانع اجرایی قانونی، موانع فرهنگ سازمانی و زمان دسته بندی شد.

۱- دکتری رشته ترویج و آموزش کشاورزی - گروه اقتصاد، ترویج و آموزش کشاورزی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
۲- دانشیار گروه اقتصاد، ترویج و آموزش کشاورزی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. * (مسئول مکاتبات)
۳- دانشیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده کشاورزی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمسار، ایران
۴- دانشیار گروه اقتصاد، ترویج و آموزش کشاورزی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

بحث و نتیجه گیری: براساس نتایج به دست آمده از این پژوهش، در بخش موانع ساختاری- سازمانی، گویه شفاف نبودن سطح مشارکت مورد انتظار مدیران از کارمندان و در بخش موانع فرهنگ سازمانی، گویه عدم بسترسازی مشارکت شهروندان، مهمترین چالش ها و موانع فراروی اجرای نظام مدیریت مشارکتی فضای سبز در شهرداری تهران را به خود اختصاص داده اند.

واژه های کلیدی: مدیریت مشارکتی، فضای سبز شهری، رویکرد کیفی، شهرداری تهران.

Identifying Obstacles to Implementing a Participatory Green Space Management System: A Qualitative Study Using the Delphi Method

Hadis Daneshyar¹

Seyed Mehdi Mirdamadi² *

m.mirdamadi@srbiau.ac.ir

Mehrdad Niknami³

Farhad Lashgarara⁴

Admission Date: Jun 5, 2021

Date Received: May 23, 2022

Abstract

Background and Objective: Identifying the obstacles and challenges facing the implementation of participatory management in Tehran Municipality and being aware of the harms and dealing with them in an academic and compassionate way can facilitate the institutionalization of the goals of participatory management and knowledge-based development at the level of the administrative system of the country's municipalities. The present study was carried out with the aim of identifying and implementing the challenges of participatory green space management in Tehran Municipality.

Material and Methodology: In this project, the opinions of experts extracted and categorized. The final research model was developed using the classical Delphi technique. The members of the Delphi panel consisted of ten green space experts from Tehran Municipality, District 4, who participated in the research process using purposive sampling. Atlas ti win 7 and SPSS win18 software used to process information and analyze statistical data.

Findings: In this research, the qualitative study of barriers and challenges to participatory green space management, barriers and challenges classified into six components of organizational structural barriers, managerial barriers, individual barriers, legal executive barriers, organizational culture barriers and time.

Discussion and Conclusion: Based on the results of this study, in the structural-organizational barriers section, the level of transparency expected by managers from employees is not clear and in the organizational culture barriers section, the lack of citizen participation is the most important challenges and obstacles to implementation. Participatory management system of green space in Tehran Municipality.

Key words: Participatory Management, Urban Green Space, Qualitative Approach, Tehran Municipality.

1- PhD in Agricultural Extension and Education, Department of Economic, Agricultural Extension and Education, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2- Associate Professor of Department of Economic, Agricultural Extension and Education, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. * (*Corresponding Author*)

3- Associate Professor of Department of Agricultural Extension and Education, Garmsar Branch, Islamic Azad University, Garmsar, Iran.

4- Associate Professor of Department of Economic, Agricultural Extension and Education, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

مقدمه

با رشد و تراکم شهرها، فضاهای سبز شهری، در حال تبدیل شدن به یک جزء حیاتی هستند (۲۰۱). شهرنشینی سریع به همراه تغییرات در پوشش اراضی، باعث اختلال در ساختار و عملکردهای زیست محیطی مرتبط با فضاهای سبز شهری شده است (۳ و ۴). شهرها به ویژه از طریق برنامه ریزی و مدیریت فضاهای سبز شهری نقش مهمی در حفاظت از تنوع زیستی جهانی دارند. با این حال، مدیریت فضاهای سبز شهری، منوط به مجموعه ای پیچیده از عوامل اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی متقابل است، از جمله حاکمیت، اقتصاد، شبکه های اجتماعی، سهامداران متعدد، ترجیحات فردی و محدودیت های اجتماعی (۵ و ۶). مطالعات بین المللی مختلف نشان می دهد که فضای سبز شهری می تواند نقش مهمی در تعامل بین انسان و محیط زیست ایفا نماید و یکی از موثرترین راه های مقابله با معضلات شهرنشینی را تقویت رابطه انسان و فضای سبز دانسته اند (۷ و ۸). فضای سبز شهری یکی از موضوعات مهم برای بهبود محیط زندگی شهری، بهبود کیفیت زندگی مردم و تحقق توسعه پایدار شهری است (۹). امروزه سازمان ها به دنبال استفاده حداکثری از سرمایه های انسانی خود هستند. در واقع استفاده حداکثری به معنای آن است که سرمایه انسانی در سازمان مشارکت داشته باشند و بتوانند با عملکرد فردی و نظرات خود مشکلات و مسائلی که سازمان ها را درگیر خود کرده است حل نمایند. سبک مدیریت مشارکتی، نوعی از سبک مدیریتی است که با سطح بالایی از رضایت شغلی همراه است. این سبک مبتنی بر مشارکت کارکنان در تصمیم گیری، حل مسئله در شرکت و توانمندسازی کارکنان می باشد (۱۰). مشارکت وسیع در تصمیم گیری، موجب شروع بودن تصمیم ها، برنامه ها و پشتیبانی در اجرای آن ها می شود. مشارکت، به نوبه خود یک هدف است و اصل اساسی برابری را فراهم می سازد و می تواند سبب وفاق در مورد آرمان بلندمدت و حرکت به سوی پایداری شود. جهانی تفکر نمایید و محلی عمل نمایید، شعار اصلی توسعه پایدار است که جز با توجه واقعی و کافی به مشکلات محلی و حل آن از طریق مشارکت ذینفعان از یک سو و همکاری های بین المللی از سوی دیگر حاصل نمی شود (۱۱). مشارکت ذینفعان را باید در تمام سطوح یک سازمان، از جمله در تجزیه و

تحلیل مشکلات، توسعه استراتژی ها و اجرای راه حل ها ایجاد کرد. در فرآیند تصمیم گیری سازمان، از کارمندان دعوت شود که با مشارکت در فعالیت هایی مانند تعیین اهداف، تعیین برنامه های کاری و پیشنهادات نظراتشان را به اشتراک بگذارند از موارد دیگر این نوع مدیریت، می توان حمایت از استقلال بالای کارکنان، ابتکار عمل و بروز خلاقیت در آنان اشاره کرد (۱۰). شناسایی و ادغام ذی نفعان، یک اصل مهم برای مشارکت موفق است و برای اجرای مشارکت ذی نفعان در پروژه های زیست محیطی، از شناسایی ذی نفعان تا ارزیابی پروژه، برای هر فرایند در این چارچوب باید تکنیک ها بررسی و ابزارهای عملی پیشنهاد گردد (۱۲). به هر حال یک سطح موفق از مشارکت، بستگی زیادی به اهداف مشارکت داشته و مشارکت کنندگان نیز می توانند جنبه های جدید و متنوعی از مشارکت مناسب و سازنده را تجربه نمایند (۱۳). سیاوش پور و همکارانش (۱۴) در تحقیق خود گزارش کردند که مشارکت در طراحی فضای سبز، حس مالکیت، عزت نفس، حس پذیرفته شدن و خودمانی بودن فضا را در فرد تقویت می کند. با بررسی ادبیات تحقیق مشخص شد که موانع و چالش های فراروی مدیریت مشارکتی در سازمان ها به صورت پراکنده مطرح شده است. شناسایی و طبقه بندی عواملی که مانع اجرای اثربخش مدیریت مشارکتی فضای سبز می باشد می تواند به مدیران و متولیان استقرار این نظام در شهرداری یاری می رساند تا بتوانند با برطرف کردن این موانع و چالش ها، اثربخشی استفاده از این نظام مدیریتی را، افزایش دهند. همچنین شناسایی موانع و چالش های فراروی اجرای مدیریت مشارکتی در شهرداری تهران و آگاهی از آسیب ها و برخورد عالمانه و دلسوزانه با آن ها می تواند زمینه نهادینه کردن اهداف مدیریت مشارکتی و توسعه مبتنی بر دانایی را در سطح نظام اداری شهرداری های کشور تسهیل نماید و انجام یک پژوهش نظام مدار در این خصوص می تواند رهنمودی موثر برای اجرای نظام مدیریت مشارکتی و از بین بردن بی تفاوتی کارکنان باشد. لذا مسئله اصلی این پژوهش این است که موانع فراروی اجرای نظام مدیریت مشارکتی فضای سبز شهرداری تهران چیست؟

پیشینه پژوهش

حسن پور و اسکندری (۱۵) (۲۰۱۱) چالش های اجرای مدیریت مشارکتی را عدم اعتقاد و فقدان حمایت علمی مدیریت عالی سازمان، عدم اعتقاد و باور قلبی مدیران میانی، جابجایی سریع مدیریت ها، عدم ایجاد بستر فرهنگی مناسب، مغایرت سبک های مدیریت ارشد با نظام مدیریت مشارکتی، عدم اجرای عدالت در اهدا جوایز و پاداش های مربوط به پیشنهادها به نقل از چارلز اوگبید_ گادوین (۱۶) (۲۰۰۹) می داند. فروغی و همکاران (۱۷) در خصوص موانع اصلی استفاده از رویکرد طراحی مشارکتی منظر نشان داد بی علاقه‌گی کارفرما در شرکت در فرایند مشارکتی، تجربه و مهارت کم متخصصان در فرایند طراحی مشارکتی و عدم مطلوبیت سیستم های اداری و اجرایی و مشارکت مردم در فرایند مشارکت در این خصوص جزء مهمترین موانع مشارکت هستند. اما عباسپور و خدیوی (۱۸) (۲۰۰۶) در مطالعه خود با توجه به مطالعات انجام شده در راستای استقرار نظام دولت سبز در نهادها و ارگانها، چالش های فراروی آن را در سه جنبه کلی شامل مشکلات و موانع مدیریتی در سطح کشور، مشکلات و موانع فنی و فرهنگی دسته بندی نموده اند. محققین نتیجه گیری کرده اند که استقرار دولت سبز در نظام مدیریتی کشور به جدیت پیگیری نشده و لزوم اعمال آن و ارائه راهکارهای مدیریتی صحیح در سطح کلان کشور و در سطح خرد در نهادها و ارگانها مورد توجه قرار نگرفته است. از نظر فنی فقدان دانش مورد نیاز در زمینه های بهینه سازی مصرف مواد و انرژی به ویژه در بخش اجرا و همچنین نبود متخصصین کافی در این زمینه از جمله محدودیت های مهم به نظر می رسد. در نهایت فقدان دید و مسئولیت پذیری مدیران در رابطه با لزوم حفظ منابع و ذخائر کشور و نیز نداشتن آگاهی ها و آموزش های ضروری در استقرار نظام مذکور نقش مهمی در عدم دسترسی به اهداف یاد شده دارند. سایر عوامل نظیر وجود نظام ناعادلانه پرداخت یارانه ها، گسترده بودن ساختار دولت و لزوم

خصوصی سازی بخشهای مختلف از جمله عوامل غیرمستقیمی می باشند که در این عدم توفیق نقش داشته اند (۱۸). شاقلی و همکاران (۱۹) (۲۰۱۰) بیان می کنند که موانع مدیریت مشارکتی معمولاً از سه نوع است: کنترل پذیر، غیرقابل کنترل و قابلیت تأثیرپذیری. عوامل قابل کنترل ممکن است شامل وقت ناکافی با کارمندان و همچنین عدم آموزش و علاقه از طرف کارمندان باشد. از عوامل غیرقابل کنترل ممکن است اعتبار بخش خدمات در سازمان، ساختار خدمات رسانه ای و ... باشد. موانعی که می توانید بر آنها تأثیر بگذارید عدم دانش مدیریت مشارکتی توسط یک سرپرست است و سرپرستی که مایل به صرف وقت برای تمرین و یادگیری مدیریت مشارکتی نمی باشد. پوررضا (۲۰) (۲۰۱۱) موانع مدیریت مشارکتی را عوامل برون سازمانی، عوامل محیطی و فرهنگی، عوامل ساختاری، عوامل مدیریتی، فوریت برخی تصمیمات، عوامل مربوط به کارکنان، عوامل اجرایی دسته بندی کرده است. جدول ۱، خلاصه تحقیقات مطرح شده در خصوص موانع مدیریت مشارکتی را نشان می دهد. گوئنات و همکارانش (۲۱) (۲۰۲۱) معتقدند چالش های شناسایی شده به عنوان موانع مدیریت فضای سبز شامل برنامه ریزی، نگهداری و نحوه مدیریت فضاهای سبز می باشد. شهرنشینی نامناسب، عدم هماهنگی مشارکت و جمعیت در حال رشد. با این حال، فقدان هماهنگی به طور گسترده در میان مشارکت کنندگان در تحقیقاتشان تایید نشد. برجسته کردن چگونگی فعالیت ذینفعان با اولویت های متفاوت خدمات اکوسیستم (هم برای پذیرش بهتر و هم برای بهبود پتانسیل آنها برای حفاظت از تنوع زیستی) را اولین گام در جهت بهبود مدیریت فضای سبز می دانند. به طور خاص، ما باید به نیاز ذینفعانی که با آن ها سروکار داریم توجه کنیم. برای شناخت بیشتر جهت حفاظت از منابع طبیعی نیاز به همکاری ذینفعان داریم.

جدول ۱- خلاصه تحقیقات مطرح شده در خصوص موانع مدیریت مشارکتی

Table1. Summary of research on barriers to participatory management

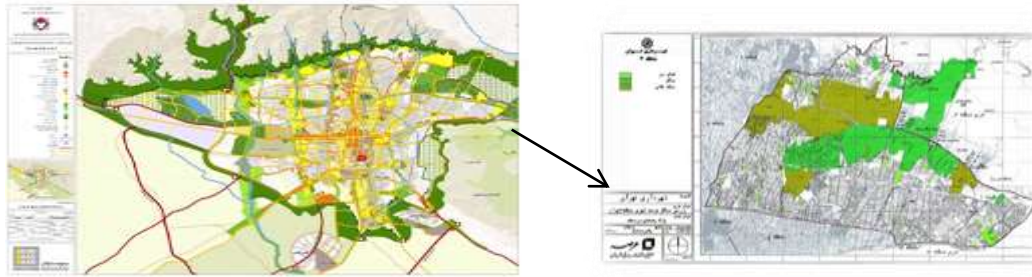
ردیف	محقق و سال انتشار	متغیرهای مورد مطالعه	متغیرهای استخراجی منطبق با موضوع مقاله
۱	حسن پور و اسکندری (۲۰۱۱)	عدم اعتقاد و باور قلبی مدیران میانی، جابجایی سریع مدیریت ها، عدم ایجاد بستر فرهنگی مناسب، مغایرت سبک های مدیریت ارشد با نظام مدیریت مشارکتی	موانع مدیریتی، موانع فرهنگ سازمانی
۲	فروغی و همکاران (۲۰۱۷)	بی علاقه‌گی کارفرما در شرکت در فرایند مشارکتی، تجربه و مهارت کم متخصصان در فرایند طراحی مشارکتی و عدم مطلوبیت سیستم های اداری و اجرایی و مشارکت مردم در فرایند مشارکت	موانع ساختاری-سازمانی، موانع اجرایی و قانونی
۳	عباسپور و خدیوی (۲۰۰۶)	مشکلات و موانع مدیریتی در سطح کشور، مشکلات و موانع فنی و فرهنگی	موانع مدیریتی، موانع فرهنگ سازمانی
۴	شاقلی و همکاران (۲۰۱۰)	عدم دانش مدیریت مشارکتی سرپرست	موانع فردی
۵	پوررضا (۲۰۱۱)	عوامل برون سازمانی، عوامل محیطی و فرهنگی، عوامل ساختاری، عوامل مدیریتی، فوریت برخی تصمیمات، عوامل مربوط به کارکنان، عوامل اجرایی	موانع مدیریتی، موانع ساختاری-سازمانی، موانع فرهنگ سازمانی، موانع اجرایی و قانونی، زمان
۶	گوئنات و همکاران (۲۰۲۱)	عوامل مدیریتی، فرهنگی، قوانین و نگهداشت فضای سبز، فقدان سازو کار سازمانی لازم جهت مشارکت در فضای سبز، عدم بسترسازی مناسب برای مشارکت ذی نفعان	موانع مدیریتی، موانع ساختاری-سازمانی، موانع فرهنگ سازمانی، موانع اجرایی و قانونی

مواد و روش ها

موقعیت و محدوده مورد مطالعه

بر اساس نتایج سرشماری مرکز آمار ایران در سال ۲۰۱۷، شهر تهران با ۸۶۹۳۷۰۶ نفر جمعیت، بیست و چهارمین شهر پرجمعیت جهان و پرجمعیت‌ترین شهر غرب آسیا و سومین کلان‌شهر پرجمعیت خاورمیانه به‌شمار می‌رود. شهر تهران به ۲۲ منطقه شهرداری تقسیم شده است (۲۲). بر اساس آمار سازمان بوستان ها و فضای سبز شهرداری تهران در سال ۲۰۱۸، سرانه فضای سبز شهر تهران، فقط با احتساب فضاهای سبز همگانی، ۱۵/۸ متر مربع و این شهر، دارای ۲۲۶۲ بوستان و مساحتی بالغ بر ۴۲۰۰۰ هکتار می باشد. محدوده مکانی این تحقیق، منطقه چهار شهر تهران است. منطقه چهار به عنوان یکی از

پرجمعیت‌ترین، وسیع‌ترین، مهاجرپذیرترین، پراکنده‌ترین و سازشناختنی‌ترین مناطق تهران شناخته شده است. منطقه ۴ شهرداری تهران، در دامنه جنوبی رشته کوه البرز و شمال شرقی کلان شهر تهران واقع شده و پرجمعیت‌ترین و وسیع‌ترین منطقه بین مناطق ۲۲ گانه است. منطقه چهار شهرداری تهران دارای ۲۰ محله، ۱۶۳/۴ کیلومتر مربع و ۹ ناحیه، و جمعیتی بالغ بر ۹۱۹۰۰۱ نفر می باشد. در این منطقه ده درصد جمعیت شهر تهران ساکن هستند (۲۳). شکل ۱، موقعیت مورد مطالعه وضعیت فضای سبز شهر تهران و وضعیت فضای سبز منطقه ۴ تهران را نشان می دهد.



شکل ۱- الف) وضعیت فضای سبز شهر تهران و ب) وضعیت فضای سبز منطقه ۴

Figure 1. A) The state of green space in Tehran and B) the state of green space in region 4

روش انجام تحقیق

و تصمیم‌گیری براساس ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) برای ده نفر، ۶۳٪ می‌باشد اعتبار محتوای این آیتم پذیرفته می‌شود. در پژوهش حاضر، پس از تهیه الگوی پژوهش، برای بررسی روایی صوری و قابل اطمینان بودن تحلیل داده‌ها، پژوهشگر با مراجعه به هریک از مشارکت‌کنندگان پژوهش، نظر آن‌ها را در مورد این که آیا مدل طراحی شده منعکس‌کننده تجربه آن‌ها است یا خیر، جویا شد و دیدگاه‌های آنان در خصوص حذف یا اضافه کردن مطلبی، در متن نهایی مدل لحاظ گردید. به عبارتی می‌توان گفت شیوه اصلی حفظ روایی و پایایی داده‌ها در این پژوهش، ثبت مصاحبه‌ها و تایید مدل نهایی توسط متخصصان و همچنین اساتید دانشگاه بود.

- فرایند روش دلفی

به منظور پاسخگویی به مسأله تحقیق و اهداف مورد نظر از تکنیک دلفی و ابزار تحقیق در سه مرحله استفاده شد. تکنیک دلفی، روشی سیستماتیک در تحقیق برای استخراج نظرات از یک گروه متخصصان در مورد یک موضوع یا سؤال است و رسیدن به اجماع گروهی از طریق یک سری از مراحل پرسشنامه‌ای با حفظ گمنامی پاسخ‌دهندگان و بازخورد نظرات به اعضای پانل است. به طور معمول، برای تحلیل نتایج دلفی، در اولین مرحله، تحلیل محتوی برای شناسایی تم‌های اصلی در پرسشنامه بدون ساختار اولیه انجام می‌گیرد که نتایج آن پرسشنامه بدون ساختار را به پرسشنامه‌ای با ساختار تبدیل نموده، اساس مرحله‌های بعدی را تشکیل می‌دهد. در دومین مرحله، آغاز به

پژوهش حاضر از نظر روش پژوهش کیفی و از جهت هدف کاربردی، از لحاظ منطق قیاسی و از نظر زمان، طولی آینده‌نگر می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق شامل خبرگان فضای سبز می‌باشند که در دی ماه سال ۱۳۹۸ مورد بررسی قرار گرفت. در راستای دستیابی به هدف تحقیق، روش پژوهشی کیفی به نام تکنیک دلفای کلاسیک برگزیده شد. بر همین اساس، در این پژوهش پس از مرور مبانی نظری، ابتدا لیست دوازده نفره‌ای از متخصصان حوزه فضای سبز که در زمینه مدیریت فضای سبز صاحب نظر بودند به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. این افراد مطلع‌ترین نفراتی بودند که با وجود دشواری‌های گسترده‌ای که وجود داشت، مصاحبه شدند و نقطه نظرات آن‌ها ثبت و ضبط گردید. گروه کانونی یک ابزار تحقیق کیفی است. در یک معنی گسترده گروه کانونی بحث‌های طرح‌ریزی شده و دقیقی برای حصول درک اعضای گروه در یک زمینه مشخص می‌باشد و معمولاً بین ۵ تا ۱۲ نفر را شامل می‌شود و بحث‌ها به وسیله یک جمع‌کننده تسهیل می‌شود. به عنوان یک روش مستقل یا در کنار سایر روش‌های کمی و کیفی مورد استفاده قرار می‌گیرد (۲۴). خروجی اصلی این گروه کانونی، موانع فراروی اجرای نظام مدیریت مشارکتی فضای سبز می‌باشد. پس از اطلاع‌رسانی راجع به موضع پژوهش و فرآیند آن، ده نفر از این لیست، برای انجام مصاحبه، زمان لازم را در اختیار پژوهشگر قرار دادند. برای ارزیابی روایی محتوای ابزار اندازه‌گیری و هدف پژوهش از دو روش کیفی و کمی استفاده می‌شود. با توجه به این که در این پژوهش تعداد اعضای پانل خبرگان ده نفر است

را کسب کرده اند تقسیم بر تعداد کل متخصصان محاسبه خواهد شد. برای تعیین CVR از متخصصان درخواست می‌شود تا هر آیتم را براساس طیف سه قسمتی «ضروری است»، «مفید است ولی ضرورتی ندارد» و «ضرورتی ندارد» بررسی نماید. سپس پاسخ‌ها طبق فرمول زیر محاسبه می‌گردد (۱۵).

$$CVR = \frac{n_E - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

در این رابطه n_E تعداد متخصصانی است که به گزینه ی " ضروری " پاسخ داده اند و N تعداد کل متخصصان است . اگر مقدار محاسبه شده از مقدار جدول ۲ بزرگتر باشد اعتبار محتوای آن آیتم پذیرفته می‌شود.

کارگیری روش‌ها کمی است که تکنیک رتبه بندی و درجه بندی (میان و چارک‌ها) استفاده می‌شود و در سومین مرحله و مرحله های متعاقب، شاخص های مرکزی و پراکندگی بکار می‌روند (۲۶ و ۲۷). برای ارزیابی روایی محتوایی از نظر متخصصان در مورد میزان هماهنگی محتوای ابزار اندازه گیری و هدف پژوهش، استفاده می‌شود. در بررسی کیفی محتوا، پژوهشگر از متخصصان درخواست می‌کند تا بازخورد لازم را در ارتباط با ابزار ارائه دهند که براساس آن موارد اصلاح خواهند شد. برای بررسی روایی محتوایی به شکل کمی، از دو ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI)، استفاده می‌شود. CVI به صورت تجمیع امتیازات موافق برای هر آیتم که امتیاز " مرتبط اما نیاز به بازبینی " و " کاملاً مرتبط "

جدول ۲- حداقل مقدار (CVR) قابل قبول براساس تعداد متخصصان نمره گذار (۱۳)

Table 2. The minimum of acceptable CVR based on number of experts

تعداد اعضای پنل متخصصان	حداقل مقدار روایی	تعداد اعضای پنل متخصصان	حداقل مقدار روایی
۵	۹۹٪	۱۵	۴۹٪
۶	۹۹٪	۲۰	۴۲٪
۷	۹۹٪	۲۵	۳۷٪
۸	۸۵٪	۳۰	۳۳٪
۹	۷۸٪	۴۰	۲۹٪
۱۰	۶۳٪		

نتایج و بحث

- مرحله اول

تحقیق (کدهای کیفی و یا خلاصه های آماری) صورت می‌گیرد. نتیجه نهایی، مشخص شدن تم‌ها و شناسایی عناوین است که محقق آن را تبدیل به پرسشنامه دارای ساختاری می‌نماید که به عنوان ابزار مرحله دوم مورد استفاده قرار می‌گیرد. نکته مهم این که هرچند سؤالات باز پاسخ روشی قوی در جمع آوری اطلاعات هستند، اما اگر اطلاعات پایه در زمینه موضوع وجود داشته باشد، از پرسشنامه نیمه ساختاری یا دارای ساختار بر اساس مطالعات قبلی استفاده می‌شود. در مطالعه حاضر در مرحله اول تعداد هشت سوال از متخصصان به صورت باز پرسیده شد. در ابتدا تفسیر ذهنی از محتوای داده های متنی انجام شد و

در مرحله اول جمع آوری اطلاعات اولیه حاصل از مشارکت متخصصان توسط تیم تحلیل گر انجام شد. در دلفی کلاسیک، اولین پرسشنامه به صورت بدون ساختار یا باز پاسخ ارسال می‌گردد که به عنوان استراتژی زایش ایده ها عمل نموده و هدف آن آشکارسازی کلیه موضوعات مرتبط با عنوان تحت مطالعه است (۲۷). از هر یک از متخصصان درخواست می‌شود تا شخصاً طوفان اندیشه برقرار کند، هر نوع ایده و نظر خود را آزادانه مطرح نماید و فهرست موضوعات مورد نظر خود را بطور مختصر و بدون نام برگرداند (۱۲). تحلیل پاسخ های مرحله اول بر اساس پارادایم

شهرداری به مشارکت، مغایرت سبک مدیریت برخی از مدیران ارشد شهرداری با نظام مشارکت، جابجایی سریع مدیریت ها در شهرداری تهران و تزلزل در موقعیت مدیران، موانع فردی شامل (دانش و تجربه پایین مورد نیاز در برخی از پیمانکاران در حوزه فضای سبز و مشارکت شهروندی، انگیزه پایین کارشناسان به دلیل نادیده گرفته شدن توسط مدیران جهت مشارکت، امید پایین به ارتقاء شغلی در میان کارشناسان، تعهد پایین برخی از کارشناسان در مسئولیت های محوله جهت مشارکت)، موانع اجرایی و قانونی شامل (خط مشی ها و سیاست های ناعادلانه و فقدان عدالت شغلی در شهرداری، خلا و قانونی جهت چگونگی استقرار مدیریت مشارکتی به منظور بهبود فضای سبز، دستورالعمل ها و شیوه نامه های غیر منطبق با کار مشارکت)، موانع فرهنگ سازمانی شامل (کمبود فرهنگ مشارکت و کارگروهی در میان کارشناسان، رابطه ضعیف کاری بین مدیران و کارشناسان جهت استقرار مدیریت مشارکتی (وجود رابطه رئیس و مرئوس)، ظرفیت و توانمندی پایین در کارشناسان به منظور ایفای نقش فعال در مدیریت مشارکتی، ضعف در توجه به ارباب رجوعان (مشتری مداری) در اداره فضای سبز جهت جلب مشارکت شهروندان، عدم بسترسازی مناسب برای مشارکت شهروندان در حوزه فضای سبز) و زمان شامل (ترجیح مدیران بر تصمیم گیری فردی به لحاظ سرعت عمل نسبت به تصمیم گیری مشارکتی، فوریت و سرعت کار در برخی تصمیمات فضای سبز توسط مدیران).

ب- مرحله دوم

از مرحله دوم به بعد، اغلب پرسشنامه دارای ساختار استفاده شده و از افراد مشابه در مرحله اول خواسته می شود تا هر عنوان را با استفاده از مقیاس لیکرت رتبه بندی، و به عبارتی، کمیت پذیر نمایندند (۲۸ و ۲۹). در این جا موارد توافق و عدم توافق مشخص می شود و فضایی برای شناسایی ایده های جدید، تصحیح، تفسیر، حذف و توضیح قدرت و ضعف آنها به وجود می آید (۳۰) و حتی در بعضی موارد، از شرکت کنندگان خواسته می شود تا استدلال و دلیل اولویت بندی خود بین آیتم ها را بیان نمایند (۲۲). در این مرحله، انگیزه اعضای پانل به شرکت

سپس با استفاده از فرایند طبقه بندی منظم، درون مایه ها یا الگوهای پنهان و آشکار در متن مورد شناسایی قرار گرفتند. شایان ذکر است که بعد از پاسخگویی متخصصین در مرحله اول، سوال هشت به دلیل اهمیت بسیار پایین حذف و سوال یک و دو ادغام گردید. نهایتاً بر اساس یافته های حاصل از مرحله اول پرسشنامه ساختاری تبیین گردید. پس از جمع آوری پرسشنامه های برگشتی و رسیدن به اشباع نظری، به کدگذاری متون مصاحبه و استخراج کدها و مفاهیم اولیه پاسخها با استفاده از نرم افزار Atlas ti پرداخته شد. به این ترتیب با استفاده از روش تحلیل محتوا، متن پرسشنامه به صورت سطر به سطر مورد بررسی، مفهوم پردازی و مقوله بندی قرار گرفتند و سپس ارتباط بین کدهای باز به وسیله نرم افزار ترسیم شد. نتیجه نهایی مشخص شدن مفاهیم و عناوین بود که توسط محقق به پرسشنامه ساختارمندی به منظور ابزار تحقیق در مرحله دوم تبدیل شد. براساس خلاصه کدگذاری باز و محوری استخراج شده از پرسشنامه مرحله اول دلفی با استفاده از نرم افزار Atlas ti، موانع ساختاری-سازمانی شامل (استفاده کم از نیروهای متخصص با مدارک تحصیلی مرتبط در پست های مدیریتی، نظام سازمانی متمرکز، هرمی و سلسله مراتبی، نظام سازمانی متمرکز، هرمی و سلسله مراتبی، محرمانه بودن برخی از طرح ها، تغییر و تحول های متعدد و جابجایی کارشناسان، ناهماهنگی بخش اجرایی پروژه ها در خصوص کشت گیاهان زینتی با بخشنامه های ابلاغی، کم توجهی به بهره گیری از تجربیات مدیران قبلی فضای سبز، امکان ضعیف ارائه طرح های بهبود وضعیت و اقدامات خلاقانه و مقاومت سازمان بوستان ها و فضای سبز در برابر هر گونه تغییر (استفاده از رهیافت های سنتی)، فقدان سازو کار سازمانی لازم جهت مشارکت در سازمان بوستان ها و فضای سبز، شفاف نبودن سطح مشارکت مورد انتظار مدیران از کارشناسان، پیوستگی ضعیف منافع فردی و سازمانی (عدم احساس تعلق به سازمان)، شایستگی ضعیف برخی از مدیران و کارشناسان برای تصمیم گیری در حوزه فضای سبز، عدم تعیین مناسب شرح وظائف و مسئولیت های کارشناسان در امر مشارکت)، موانع مدیریتی شامل (کم اعتقادی و باور مدیران

بیشتر می گردد چرا که آنها بازخورد پاسخ های خود را دریافت می کنند و مشتاق به تعیین کیفیت پاسخ های همکاران خود هستند. به عبارتی، انگیزه در اعضای پانل منجر به شرکت فعال آنها در توسعه ابزار و یا برنامه می شود که امتیاز مهم دلفی است. پس از جمع آوری پرسشنامه دوم، تحلیل و خلاصه آماری (از قبیل چارک و میانه) و یا تم ها و رتبه بندی تهیه می گردد. نتیجه آن آغاز شکل گیری همگرایی نظرات بین شرکت کنندگان است (۳۰).

ج- مرحله سوم

در این مرحله، از شرکت کنندگان درخواست می شود تا پاسخ ها را مجدداً مرور نموده در صورت نیاز در نظرات و قضاوت های خود تجدید نظر کرده و دلایل خود را در موارد عدم اجماع ذکر

نمایند و با در نظر گرفتن میانگین و میانه نمرات هر عنوان، اهمیت آن را درجه بندی نمایند (۳۱). در این جا نیز رتبه بندی نظرات انجام شده، پیش بینی های جدید ارائه می شود و خلاصه آماری پاسخ ها تهیه می گردد (۸). در مطالعه حاضر مرحله دوم و سوم نیز انجام گرفت و همچنین در جدول ۳، آنالیز آماری مرحله سوم تکنیک دلفای و موانع و چالش های فراروی مدیریت مشارکتی فضای سبز شهر تهران بر اساس ضریب تغییرات بر مبنای میانه توسط متخصصان فضای سبز بیان شده است. به نظر شما (موانع ساختاری - سازمانی، موانع مدیریتی، موانع فردی، موانع اجرایی و قانونی، موانع فرهنگ سازمانی و زمان) که مانع و یا چالشی در اجرای موفقیت آمیز مدیریت مشارکتی جهت بهبود فضای سبز منطقه ۴ می شوند کدامند؟

جدول ۳- آنالیز آماری مرحله سوم تکنیک دلفای و موانع و چالش های فراروی مدیریت مشارکتی فضای سبز شهر تهران

بر اساس ضریب تغییرات بر مبنای میانه توسط متخصصان فضای سبز

Table 4 . Statistical analysis of the third stage of Delphi technique and obstacles and challenges facing the participatory management of green space in Tehran based on the coefficient of variation based on the middle by green space experts

ضریب تغییرات بر اساس میانه	انحراف معیار	میانه	میانگین	گویه ها
۰/۰۶۳۲	۰/۳۱۶	۵/۰	۴/۹۰	استفاده کم از نیروهای متخصص در پست های مدیریتی
۰/۱۸۴۵	۰/۷۳۸	۴/۰	۳/۹۰	نظام سازمانی متمرکز و هرمی
۰/۲۳۵۷	۰/۹۴۳	۴/۰	۴/۰	محرمانه بودن برخی طرح ها
۰/۱۵۸۰	۰/۶۳۲	۴/۰	۴/۲۰	تغییر و تحول متعدد کارشناسان
۰/۲۳۷۲	۰/۹۴۹	۴/۰	۳/۷۰	ناهماهنگی بخش اجرایی پروژه ها با بخشنامه های ابلاغی
۰/۱۹۹۷	۰/۶۹۹	۳/۵۰	۳/۴۰	کم توجهی به بهره گیری از تجربیات مدیران قبلی
۰/۱۹۷۲	۰/۷۸۹	۴/۰	۴/۲۰	استفاده از رهیافت سنتی
۰/۱۵۸۰	۰/۶۳۲	۴/۰	۴/۲۰	فقدان سازو کار سازمانی جهت جلب مشارکت
۰/۳۳۵۴	۱/۱۷۴	۳/۵۰	۳/۴۰	شفاف نبودن سطح مشارکت مورد انتظار مدیران از کارمندان
۰/۲۷۶۰	۰/۹۶۶	۳/۵۰	۳/۴۰	عدم احساس تعلق به سازمان
۰/۲۴۸۵	۰/۹۹۴	۴/۰	۳/۹۰	فقدان نظام شایسته سالار
۰/۲۳۷۲	۰/۹۴۹	۴/۰	۳/۷۰	شایستگی ضعیف برخی متخصصان در تصمیم گیری
۰/۳۱۶۳	۰/۹۴۹	۳/۰	۳/۳۰	عدم تعیین مناسب شرح وظائف
۰/۱۸۹۸	۰/۹۴۹	۵/۰	۴/۳۰	کم اعتقادی مدیران به مشارکت کارشناسان

۰/۲۳۷۲	۰/۹۴۹	۴/۰	۳/۷۰	مغایرت سبک مدیریت برخی از مدیران ارشد با نظام مشارکت
۰/۲۲۹۷	۰/۹۱۹	۴/۰	۳/۸۰	جایابی سریع مدیران در شهرداری
۰/۱۶۸۶	۰/۸۴۳	۵/۰	۴/۶۰	دانش و تجربه پایین برخی پیمانکاران فضای سبز در حوزه مشارکت شهروندی
۰/۱۶۸۷	۰/۶۷۵	۴/۰	۳/۷۰	انگیزه پایین کارشناسان
۰/۲۲۰۹	۰/۹۹۴	۴/۵۰	۴/۱۰	امید پایین به ارتقاء شغلی در کارشناسان
۰/۲۰۴۰	۰/۸۱۶	۴/۰	۴/۰	تعهد پایین برخی کارشناسان در مسئولیت های محوله
۰/۲۹۶۲	۱/۳۳۳	۴/۵۰	۴/۰	خط مشی ها و سیاست های ناعادلانه
۰/۰۸۴۴	۰/۴۲۲	۵/۰	۴/۸۰	خلا قانونی جهت استقرار مدیریت مشارکتی
۰/۱۸۴۵	۰/۷۳۸	۴/۰	۳/۹۰	دستورالعمل ها و شیوه نامه های غیرمنطبق با کار مشارکت
۰/۲۱۵۰	۱/۰۷۵	۵/۰	۴/۴۰	کمبود فرهنگ مشارکت و کار گروهی
۰/۲۴۸۵	۰/۹۹۴	۴/۰	۳/۹۰	رابطه ضعیف کاری بین مدیران و کارمندان
۰/۲۶۳۵	۱/۰۵۴	۴/۰	۴/۰	ظرفیت و توانمندی پایین کارشناسان
۰/۱۵۰۶	۰/۵۲۷	۳/۵۰	۳/۵۰	ضعف در مشتری مداری
۰/۳۰۷۱	۱/۰۷۵	۳/۵۰	۳/۴۰	عدم بسترسازی مشارکت شهروندان
۰/۲۷۷۱	۱/۲۴۷	۴/۵۰	۴/۰	ترجیح مدیران بر تصمیم گیری فردی
۰/۲۱۰۹	۰/۹۴۹	۴/۵۰	۴/۳۰	فوریت و سرعت کار در برخی تصمیمات

توافق کندال در دامنه صفر تا یک قرار می گیرد که نشان دهنده درجه اجماعی است که از طریق گروه به دست آمده است (اجماع قوی بزرگتر از ۰/۷، اجماع متوسط ۰/۵ و اجماع ضعیف در ۰/۳ حاصل می شود (۳۳). بر اساس مقدار ضریب همبستگی در مرحله سوم، با مقدار W ، ۰/۷ با تفسیر اتفاق نظر قوی و اطمینان نسبت به ترتیب عوامل زیاد تصمیم به توقف مرحله ها گرفته شد. مقادیر ضریب همبستگی کندال (W) بر اساس حیطة های مختلف، موانع ساختاری، سازمانی (۰/۷۱)، موانع مدیریتی (۰/۷۴)، موانع فردی (۰/۷۳)، موانع اجرایی قانونی (۰/۷۸)، موانع فرهنگ سازمانی (۰/۸۸) و زمان (۰/۸۰) می باشد. کدگذاری محوری: کد گذاری محوری عبارت است از سلسله رویه هایی که از طریق پیوند بین مقوله و مقوله های فرعی، داده ها را به یکدیگر ارتباط می دهد. بدین ترتیب، کد گذاری محوری به فرآیند شکل دهی مقوله های (اصلی و فرعی) اشاره دارد (۳۴). این کار با استفاده از یک مدل پارادایمی (الگوی) انجام می شود تا روابط بین موانع

با توجه به تحلیل آماری در مرحله سوم دلفی در موانع و چالش های فراوری مدیریت مشارکتی فضای سبز، در بخش موانع ساختاری- سازمانی، شفاف نبودن سطح مشارکت مورد انتظار مدیران از کارمندان با ضریب تغییرات ۰/۳، در بخش موانع مدیریتی، مغایرت سبک مدیریت برخی از مدیران ارشد با نظام مشارکت با ضریب تغییرات ۰/۲، در بخش موانع فردی، امید پایین به ارتقاء شغلی در کارشناسان با ضریب تغییرات ۰/۲، در بخش موانع اجرایی و قانونی، خط مشی ها و سیاست های ناعادلانه با ضریب تغییرات ۰/۲، در بخش موانع فرهنگ سازمانی، عدم بسترسازی مشارکت شهروندان با ضریب تغییرات ۰/۳ و در بخش زمانی، ترجیح مدیران بر تصمیم گیری فردی با ضریب تغییرات ۰/۲ اولویت اول را به خود اختصاص داده اند. ضریب هماهنگی کندال نشان می دهد که افرادی که چند مقوله را براساس اهمیت آن ها مرتب کرده اند، به طور اساسی معیارهای مشابهی را برای قضاوت درباره اهمیت هریک از مقوله ها به کار برده اند و از این لحاظ با یکدیگر اتفاق نظر دارند (۳۲). ضریب

و چالش های فراروی مدیریت مشارکتی فضای سبز را نشان دهد.

نتیجه گیری و پیشنهادها

در این مطالعه در بررسی کیفی موانع و چالش های فراروی مدیریت مشارکتی فضای سبز، موانع و چالش ها در شش مولفه موانع ساختاری سازمانی، موانع مدیریتی، موانع فردی، موانع اجرایی قانونی، موانع فرهنگ سازمانی و زمان دسته بندی شد. در بخش موانع ساختاری-سازمانی، شفاف نبودن سطح مشارکت مورد انتظار مدیران از کارمندان، در بخش موانع مدیریتی، مغایرت سبک مدیریت برخی از مدیران ارشد با نظام مشارکت، در بخش موانع فردی، امید پایین به ارتقاء شغلی در کارشناسان، در بخش موانع اجرایی و قانونی، خط مشی ها و سیاست های ناعادلانه، در بخش موانع فرهنگ سازمانی، عدم بسترسازی مشارکت شهروندان و در بخش زمانی، ترجیح مدیران بر تصمیم گیری فردی، اولویت اول (مهمترین موانع) را به خود اختصاص داده اند که براساس نتایج به دست آمده با اجرای الگوی مدیریت فرایندی مدیریت مشارکتی فضای سبز می توان بر تعدادی از این موانع فائق آمد. استفاده کم از نیروهای متخصص در پست های مدیریتی و خلا قانونی جهت استقرار مدیریت مشارکتی جزء کم اهمیت ترین موانع مدیریت مشارکتی فضای سبز شناخته شدند. با توجه به وجود ابهام در زمینه سطح مشارکت مورد انتظار مدیران باید سطح مورد انتظار مشارکت مشخص شود همچنین در تحقیق پوررضا (۲۰) (۲۰۱۱) بر مشخص شدن سطح مشارکت (تاکتیکی، عملیاتی یا استراتژیک) تاکید شده است. رفع عدم بسترسازی مشارکت شهروندان، از طریق ایجاد فرهنگ تعامل میان مدیران و شهروندان از طریق آموزش امکان پذیر است. این نتیجه با نتایج تحقیقات پورقاسم میانجی و همکاران (۳۵) (۲۰۱۴) و آلام و همکاران (۵) (۲۰۱۹) همچنین گوئنات و همکاران (۲۱) (۲۰۲۱) همخوانی دارد. نهایتاً به نظر می رسد با توجه به یافته های این مطالعه در زمینه سیاست های مرتبط با فضای سبز موانع با موانع موجود در پیشینه تحقیق تقریباً مشابه می باشند و نیاز به تغییرات بنیادین در سطوح مختلف مدیریتی و قانونگذاری می باشد. همچنین نتایج این تحقیق با تحقیق سوپلی پیرارد و رابرت (۳۶) (۲۰۱۷) و هالند و ون دن بن (۳۷) (۲۰۱۵) تطابق دارد. مطابق نتایج تحقیق صفری و سرچقایی (۳۸) (۲۰۱۶)

و گوئنات و همکاران (۲۱) (۲۰۲۱)، موانع فرهنگ سازمانی، موانع مدیریتی، فقدان انگیزه برای مشارکت، فقدان دانش مناسب و افزایش بارکار و استرس و ظرفیت و توانمندی پایین کارشناسان به عنوان موانع مدیریت مشارکتی عنوان شده است.

با توجه به مغایرت سبک مدیریت برخی از مدیران ارشد با نظام مشارکت، تشویق مدیران میانی و اجرایی فضای سبز به سمت نظام مدیریت مشارکتی پیشنهاد می گردد. توصیه می شود با توجه به خط مشی ها و سیاست های ناعادلانه، یکی از راه ها و عوامل اصلی ایجاد مدیریت مشارکتی در مدیریت فضای سبز شهری، تمرکز زدایی در تهیه و اجرای برنامه های فضای سبز، از نظام مدیریت شهری و انتقال قسمتی از قدرت، عملکرد، مسئولیت و منابع به ذینفعان هر محله.

با توجه به شفاف نبودن سطح مشارکت مورد انتظار مدیران از کارمندان، طراحی و تدوین آیین نامه های مناسب و دستورالعمل های اجرایی جامع برای اجرای طرح مدیریت مشارکتی و بازنگری مستمر بر اساس نیاز های فعلی شهرداری، پیشبرد نظام مدیریت مشارکتی با لحاظ کردن ملاک های مشارکت کارکنان در سوابق آن ها نظیر ارزشیابی، ارتقاء و تشویق توسط مدیران پیشنهاد می گردد.

با توجه به ترجیح مدیران بر تصمیم گیری فردی، به استفاده از مدیرانی با سبک مشارکتی و شایسته سالاری در بکارگیری مدیران توصیه می گردد.

با توجه به عدم بستر سازی مشارکت شهروندان، فرصت سازی و ایجاد بستر مناسب جهت حمایت از مشارکت شهروندان در زمینه فضای سبز (مانند برگزاری جلسات عمومی و نظرسنجی اینترنتی) پیشنهاد می گردد.

References

1. Haahtela, T.; Von Hertzen, L.; Anto, J.M.; Bai, C.; Baigenzhin, A.; Bateman, E.D.; Behera, D.; Bennoor, K.; Camargos, P.; Chavannes, N.; et al. Helsinki by nature: The Nature Step to Respiratory Health. Clin. Transl. Allergy 2019, 9, 57.

- Conference on Management and Service Science
10. Rolkova, M., Farkasova, V. The Features of Participative Management Style. *Procedia Economics and Finance* 23, 2015; 1383 – 1387. Available online at www.sciencedirect.com
 11. Darradi, Y., Grelot, F., & Moradet, S. Analysing Stakeholders for Sustainable Wetland Management in the Limpopo River Basin: The Case of Ga-Mampa Wetland, South Africa, Paper Presented at the 7th Symposium Mainstreaming IWRM in the Development Process, Lilongwe, Malawi, 1-3 November 2006, pp. 1-25.
 12. Jones, J, Hunter, D. Consensus methods for medical and health services research. *BMJ* 1995 Aug 5; 311(7001): 376-80.
 13. Myllyviita, T., Hujala, T., Kangas, A., & Leskinen, P. Decision Support in assessing the sustainable use of forests and other natural resources – a comparative review, *The Open Forest Science Journal*, 2011; 4, pp.24-41.
 14. Siavash pour, B., Shadloo Jahromi, M., Nodehi, H. The role of green space childrens educational environment to strengthen the sense of place attachment (case study : elementary schools in regions of shiraz). *Environmental Sciences*, Vol.14, No.4, Winter 2017, pp.105-120. (In Persian)
 15. Hassan pour, A. & eskandari, M. Investigating the barriers to the implementation of the suggestion system in government organizations from the perspective of employees. *Journal of Development and Transformation Management*, 2011, pp.31-38. (In Persian)
 2. Zabelskyte, G.; Kabisch, N.; Stasiskiene, Z. Patterns of Urban Green Space Use Applying Social Media Data: A Systematic Literature Review. *Land* 2022, 11, 238. <https://doi.org/10.3390/land11020238>
 3. Daz, Bibi Sara, Ghaffari Gilande, Atta, & Azizi. Analysis of changes in green space of Gorgan city using land use metrics. *Journal of Environmental Science and Technology*, 2020; 22 (5), 167-181. (In Persian)
 4. Liu, M.; Li, X.; Song, D.; Zhai, H. Evaluation and Monitoring of Urban Public Greenspace Planning Using Landscape Metrics in Kunming. *Sustainability* 2021, 13, 3704. <https://doi.org/10.3390/su13073704>
 5. Alam, R., & Lovett, J. C. Prospects of public participation in the planning and management of urban green spaces in Lahore: a discourse analysis. *Sustainability*, 2019; 11(12), 3387.
 6. Aronson, M. F., Lepczyk, C. A., Evans, K. L., Goddard, M. A., Lerman, S. B., MacIvor, J. S., ... & Vargo, T. Biodiversity in the city: key challenges for urban green space management. *Frontiers in Ecology and the Environment*, 2017; 15(4), 189-196.
 7. Landeta J. Current validity of the Delphi method in social sciences. *Technological Forecasting and Social Change* 2006; 73(5); 467-82.
 8. Powell, C. The Delphi technique: myths and realities. *J Adv Nurs* 2003 Feb; 41(4): 376-82.
 9. Wu, W.; Ren, Y.; Zhao, H.; Tian, M. Status and Improvement Strategy of Chinese Urban Greening Management, 2010; International

22. Municipality, Tehran, 2019. In. <https://www.tehran.ir> (In Persian)
23. Bank, t. r. m. D. *ketab 4*: Tehran, 2019. (In Persian)
24. Langford, J. Focus groups: Supporting effective product development. CRC press, 2002.
25. McKenna H, Hasson F, Smith M. A Delphi survey of midwives and midwifery students to identify non-midwifery duties. *Midwifery* 2002 Dec; 18(4): 314-22.
26. Hajizadeh, A. & Asghari, M. Methods and statistical analysis with a view to research methods in biological and health sciences. University Jihad, first edition, 2011. (In Persian)
27. Bowles, N. The Delphi technique. *Nurs Stand* 1999 Jul 28-Aug 3; 13(45): 32-36.
28. Babbie E.R. *The Practice of Social Research*, 11th ed. USA: Wadsworth Co. 2006
29. Dunham, R. The Delphi technique, 1996. [Cited 2002 Mar 24]. Available from: <http://www.medsch.wisc.edu/adminmed/2002/orgbehav/delphi.pdf>
30. Fathivajgar, K. [Barnamerizyeh amozeshe zemne khedmate karkonan]. 1st ed. Tehran: Samt. 2004. (In Persian)
31. Salsali ,M., ;Parvizy ,S., Adibehajibagheri ,M. [Raveshhaye tahghige kayfi]. 1st ed. Tehran: Boshra. 2003. (In Persian)
32. Alidosti, S. Delphi method: basics, steps and examples of application. *Scientific Quarterly, Management Promotion and Development*, 2006; Eighth year, No. 31. (In Persian)
33. Ismaili Kia, Gh. & Malanzari, M. A Framework for Transformation in the Financial and Operational
16. Charles Ogbeide_ Godwin . Relationship among Participative Management Style, Strategy Implementation Success, and Financial Performance in the Foodservice Industry, University of Massachusetts Amherst, 2009.
17. Foroughi, M., Norouzian Maleki, s., Haji Maghsoudi, M. The main obstacles to using a participatory landscape design approach (focusing on the views of design experts). *Environmental Sciences*, Vol.15, No.4, Winter 2017, pp.193-214. (In Persian)
18. Abbaspour, M. & khadivi, s. Challenges of Green Management in Sustainable Development, Sixth Biennial National Conference of Iranian Association of Environmentalists, Tehran, Iranian Association of Environmentalists, 2006. (In Persian)
19. Shagholi, R., Hussin, S., Siraj, S., Naimie, Z., Assadzadeh, F., & Al-Hejaili, H. Investigation on participatory management and identify the constraints. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2010; 2(2), 378-382. (In Persian)
20. Pourreza, R. A review of the challenges of participatory management with emphasis on the system of suggestions in Iranian educational organizations. *Quarterly Journal of Education*, Twenty-seventh year summer 2011; No. 2 (106 consecutive).
21. Guenat S, Porras Lopez G, Mkwambisi DD and Dallimer M .Unpacking Stakeholder Perceptions of the Benefits and Challenges Associated With Urban Greenspaces in Sub-Saharan Africa. *Front. Environ. Sci*, 2021; 9:591512. doi: 10.3389/fenvs.2021.591512

36. Souply-Pierard, F., & Robert, J. Participative Management As a Key Success Factor in Merger and Acquisition, 2017. Available at SSRN 2964277.
37. Haaland, C., & van Den Bosch, C. K. Challenges and strategies for urban green-space planning in cities undergoing densification: A review. *Urban forestry & urban greening*, 2015; 14(4), 760-771.
38. Safari, S., & Sarcheghaie, A. A. The Study of Barriers of Participative Management from the Perspective of School Administrators. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 2016; 7(4 S1), 89-89.
- Accountability System of Iranian Public Universities from the Perspective of Experts, *Health Accounting Quarterly*, Fourth Year, Fourth Issue, 14th, winter 2015, pp. 1-25. (In Persian)
34. Strauss, A. & Corbin, J. Principles of qualitative research method. Translated by Buick Mohammadi, Tehran, Institute of Humanities and Cultural Studies, 2011.
35. Pourghasem Mianji, M., Azizabadi Farahani, F., Oderkhani, M. Management strategies to promote the general culture of citizens (Case study: Municipalities of the third district of Tehran). *Quarterly Journal of Urban Management Studies*. Fifth year, number sixteen, winter 2014