

کارآفرینی سازمانی

از نظریه تا عمل



مؤلفین:

هادی وفاخواه

حامد درخشانی

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

کارآفرینی سازمانی از نظریه تا عمل

تالیف:

هادی وفاخواه

دانش آموخته مدیریت کارآفرینی گرایش کسب و کار جدید دانشگاه آزاد
اسلامی واحد تهران شمال

حامد درخشانی

دانش آموخته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار



انتشارات موجک



سرشناسه : وفاخواه، هادی، ۱۳۷۰-

عنوان و نام پدیدآور : کارآفرینی سازمانی: از نظریه تا عمل / تالیف هادی وفاخواه، حامد درخشانی.
مشخصات نشر : تهران: انتشارات موجک، ۱۳۹۹.

مشخصات ظاهری : ۱۶۵ص.

شابک : ۳-۲۱۸-۹۹۴-۶۰۰-۹۷۸

وضعیت فهرست نویسی : فیبا

موضوع : کارآفرینی

موضوع : Entrepreneurship

موضوع : کارآفرینی -- ایران

موضوع : Entrepreneurship -- Iran

موضوع : کارکنان -- توانمندسازی

موضوع : Employee empowerment

موضوع : نوآوری -- مدیریت

موضوع : Technological innovations -- Management

موضوع : کسب و کار -- نوآوری

موضوع : Business -- Technological innovations

شناسه افزوده : درخشانی، حامد، ۱۳۵۷-

رده بندی کنگره : HB۶۱۵

رده بندی دیویی : ۶۵۸/۴۲۱

شماره کتابشناسی ملی : ۷۳۸۸۱۷۲



انتشارات موجک

واتساپ : ۰۹۳۶۳۰۳۱۲۵۸ کانال: telegram.me/mojak1

تلفن مرکز پخش : ۰۲۶۳۲۷۰۵۳۱۸ - ۰۲۶۳۲۷۲۱۸۱۹ - ۰۲۱۶۶۱۲۷۵۹۳ - ۰۲۱۶۶۴۲۹۷۳۳

ایمیل : mojakpublication@yahoo.com

سایت: www.mojak.ir

عنوان : کارآفرینی سازمانی؛ از نظریه تا عمل

تالیف : هادی وفاخواه، حامد درخشانی

مشخصات ظاهری : ۱۶۵ صفحه، قطع وزیری

چاپ اول : پاییز ۱۳۹۹، تیراژ : ۵۰۰ جلد

قیمت : ۴۴۰۰۰۰ ریال، شابک : ۳-۲۱۸-۹۹۴-۶۰۰-۹۷۸

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر برای انتشارات موجک محفوظ است. هیچ شخص حقیقی و حقوقی حق چاپ و تکثیر این اثر را به هر شکل و صورت اعم از فتوکپی، چاپ کتاب و ... را ندارد. متخلفین به موجب بند ۵ ماده قانون حمایت از ناشرین تحت پیگرد قانونی قرار می گیرند.

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

پیش گفتار..... ۱

فصل اول: کلیات..... ۷

۱-۱ مقدمه ۷

۲-۱ اهمیت و جایگاه کارآفرینی در سازمان ۱۱

۳-۱ دلایل مطرح شدن کارآفرینی ۱۳

۴-۱ ضرورت کارآفرینی برای تحول سازمان‌های امروزی ۱۶

۵-۱ نقش کارآفرینی در توسعه‌ی اقتصادی جوامع ۱۷

۶-۱ نقش کارآفرینان در توسعه سازمان ۲۳

۷-۱ جهانی شدن اقتصاد و کارآفرینی ۲۳

۸-۱ جهانی شدن و کارآفرینی ۲۵

۹-۱ رابطه میان جهانی شدن و کارآفرینی ۲۷

فصل دوم: کارآفرینی..... ۲۹

۱-۲ مقدمه ۲۹

۲-۲ مفهوم کارآفرینی ۳۰

۳-۲ سیر تاریخی مفهوم کارآفرینی ۳۵

۴-۲ تعاریف کارآفرینی ۳۷

۴۰.....	۵-۲ کارآفرین
۴۲.....	۶-۲ شخصیت کارآفرین
۴۷.....	۷-۲ انواع کارآفرینی
۴۸.....	۸-۲ انواع رهیافت‌های کارآفرینی
۴۹.....	۹-۲ جنبه‌های کارآفرینی
۴۹.....	۱-۹-۲ کارآفرینی و اقتصاد.....
۵۰.....	۲-۹-۲ کارآفرینی و رشد اقتصادی.....
۵۰.....	۳-۹-۲ کارآفرینی و اشتغال.....
۵۰.....	۴-۹-۲ کارآفرینی و رشد فن آوری.....
۵۱.....	۱۰-۲ عوامل تسهیل کننده در رشد کارآفرینی
۵۱.....	۱-۱۰-۲ حمایت مدیریت.....
۵۲.....	۲-۱۰-۲ تفکر استراتژیک.....

۵۳..... فصل سوم: کارآفرینی سازمانی.....

۵۳.....	۱-۳ مقدمه
۵۴.....	۲-۳ تعریف مفهومی کارآفرینی
۵۵.....	۳-۳ تعریف کارآفرین
۵۶.....	۴-۳ صفات و ویژگی‌های کارآفرینان
۵۶.....	۱-۴-۳ مرکز کنترل درونی.....
۵۷.....	۲-۴-۳ خلاقیت و نوآوری.....
۵۷.....	۵-۳ انواع کارآفرینی
۵۸.....	۱-۵-۳ کارآفرینی فردی.....
۵۸.....	۲-۵-۳ کارآفرینی درون سازمانی.....
۵۸.....	۳-۵-۳ کارآفرینی سازمانی.....
۵۹.....	۶-۳ تعریف کارآفرینی سازمانی

۶۳.....	۷-۳ تفاوت کارآفرینی فردی و کارآفرینی سازمانی
۶۳.....	۸-۳ چارچوب کارآفرینی سازمانی
۶۵.....	۹-۳ ابعاد ساختاری کارآفرینی سازمانی
۶۷.....	۱۰-۳ مدل تعاملی کارآفرینی سازمانی
۶۸.....	۱۱-۳ ویژگی‌های کارآفرینان سازمانی
۷۱.....	۱۲-۳ ویژگی سازمان‌های کارآفرین
۷۱.....	۱-۱۲-۳ ابعاد ساختاری
۷۴.....	۲-۱۲-۳ ابعاد محتوایی
۷۵.....	۱۳-۳ رفتار مدیران کارآفرین
۷۸.....	۱۴-۳ قابلیت‌ها و مهارت‌های مدیران کارآفرین
۸۰.....	۱۵-۳ شاخص‌های انگیزش کارآفرینی سازمانی
۸۰.....	۱-۱۵-۳ محرک‌های صنعت در تولید نوآوری
۸۱.....	۲-۱۵-۳ محرک‌های سازمانی تولید نوآوری
۸۳.....	۳-۱۵-۳ محرک‌های شخصی تولید نوآوری

۸۹..... فصل چهارم: استراتژی کارآفرینی

۸۹.....	۱-۴ مقدمه
۹۸.....	۲-۴ ابعاد کارآفرینی استراتژیک
۹۹.....	۱-۲-۴ ذهنیت کارآفرینانه
۱۰۰.....	۲-۲-۴ فرهنگ کارآفرینانه
۱۰۰.....	۳-۲-۴ رهبری کارآفرینانه
۱۰۱.....	۴-۲-۴ مدیریت استراتژیک منابع
۱۰۱.....	۵-۲-۴ به کارگیری خلاقیت و توسعه نوآوری
۱۰۴.....	۳-۴ کارآفرینی استراتژیک و دستیابی به مزیت رقابتی
۱۰۸.....	۴-۴ رابطه بین کارآفرینی سازمانی و ابعاد مدیریت استراتژیک

- ۱۰۸ ۱-۴-۴ کاوش یا بررسی محیطی
- ۱۰۹ ۲-۴-۴ انعطاف پذیری در برنامه‌ریزی
- ۱۱۰ ۳-۴-۴ افق زمانی برنامه‌ریزی
- ۱۱۱ ۴-۴-۴ مشارکت در برنامه‌ریزی
- ۱۱۲ ۵-۴-۴ ویژگی‌های کنترل
- ۱۱۳ ۶-۴-۴ کنترل‌های استراتژیک
- ۱۱۳ ۷-۴-۴ کنترل‌های مالی
- ۱۱۴ ۸-۴-۴ تأثیر کارآفرینی استراتژیک بر عملکرد مالی و غیر مالی
- ۱۱۵ ۵-۴-۴ حوزه‌های کارآفرینی استراتژیک
- ۱۱۵ ۱-۵-۴ حوزه اول، منابع و قابلیت‌ها
- ۱۱۶ ۲-۵-۴ حوزه دوم، شبکه‌ها و ائتلاف‌های استراتژیک
- ۱۱۷ ۳-۵-۴ حوزه سوم، هماهنگ‌سازی منابع
- ۱۱۹ ۴-۵-۴ حوزه چهارم، فرایند اکتشاف
- ۱۱۹ ۵-۵-۴ حوزه پنجم، فرایند بهره‌برداری
- ۱۱۹ ۶-۵-۴ حوزه‌های شش و هفت، مزیت رقابتی و خلق ثروت، رشد و سایر منافع (خروجی پیامد-اثر)
- ۱۲۰ ۶-۴-۴ مدل‌های کارآفرینی استراتژیک
- ۱۲۲ ۱-۶-۴ مدل ایرلند و وب (۲۰۰۷)
- ۱۲۵ ۲-۶-۴ مدل آیرلند و همکاران (۲۰۰۹)
- ۱۲۶ ۳-۶-۴ مدل کراس و کورانن (۲۰۱۱)

۱۲۹ فصل پنجم: ترویج و توسعه کارآفرینی

- ۱۲۹ ۱-۵-۵ مقدمه
- ۱۳۰ ۲-۵-۵ چشم‌انداز بیست ساله و سیاست‌های مرتبط با کارآفرینی
- ۱۳۱ ۳-۵-۵ ترویج و توسعه کارآفرینی

- ۴-۵ فرآیند کارآفرینی سازمانی ۱۳۴
- ۵-۵ عوامل مؤثر در کارآفرینی سازمانی ۱۳۶
- ۶-۵ سازمان‌های کارآفرین ۱۴۱
- ۷-۵ موانع کارآفرینی سازمانی ۱۴۲
- ۸-۵ فرصت‌های کارآفرینی ۱۴۳
- ۹-۵ گام‌های مؤثر در مسیر کارآفرین نمودن سازمان ۱۴۴
- ۱۰-۵ عوامل مؤثر بر فرآیند تشخیص و بهره‌برداری از فرصت ۱۴۶
- ۱۱-۵ آموزش کارآفرینی سازمانی ۱۴۷
- ۱۲-۵ پرورش کارآفرینان سازمانی ۱۴۸
- ۱۳-۵ فرهنگ کارآفرینی سازمانی ۱۵۰

- منابع ۱۵۳
- منابع فارسی ۱۵۳
- منابع انگلیسی ۱۵۸

پیش‌گفتار

امروزه بسیاری از سازمان‌ها به لزوم کارآفرینی سازمانی پی برده‌اند. این تغییر گرایش در استراتژی و دیدگاه سازمان‌ها در پاسخ به شرایطی است که بر سازمان‌ها تحمیل گردیده است. شرایطی همچون افزایش سریع رقبا، ایجاد حس بی‌اعتمادی نسبت به شیوه‌های مدیریت سنتی در سازمان‌ها و در نهایت خروج بهترین نیروهای کار از سازمان‌ها و اقدام آنها به کارآفرینی مستقل. (کرت، ۲۰۱۳)^۱

کارآفرینی سازمانی با پرورش رفتارهای کارآفرینانه در سازمان می‌تواند این مشکل را حل کند. سازمان‌ها می‌توانند خلاقیت و نوآوری را از طریق تشویق کارکنان برای فکر کردن توسعه بدهند و به آنها برای تعقیب برنامه‌هایشان آزادی و انعطاف‌پذیری بدهند بدون اینکه آنها را در باتلاق بروکراتیک قرار دهند. از این رو کارآفرینی سازمانی به عنوان سیستم توانمندساز کارکنان تلقی می‌گردد که خلاقیت کارکنان را به طول برنامه‌ریزی شده و سنجیده به کار می‌گیرد. (آویتال، ۲۰۱۴)^۲

تجربیات کشورهای جهان و البته بسیاری از تجربیات شهرداری در کشور ما نشان داده است که نمی‌توان از نگاه بالا و در قالب نقشه‌های مختلف در حل این معضلات شهری موفق شد. بر همین اساس بار دیگر توجه به محلات در دستور برنامه‌ریزی شهرداری قرار گرفت. بنابراین، در دهه‌های اخیر، بسیاری از سازمان‌ها و نهادهای مدیریت و برنامه‌ریزی بر ترویج نوعی نگرش مشارکتی برای تشویق مدیریت و برنامه‌ریزی از «پایین به بالا» و تاکید بر اجتماعات محله‌ای به منظور توانمندسازی آنها و نظارت بر اقدامات توسعه‌ای تاکید داشته‌اند. (اوکلی، ۱۳۹۲: ۱۱-۱۲)

امروزه با به بن‌بست رسیدن بسیاری از روش‌های سنتی و پاسخگو نبودن آنها در رویارویی با مشکلات و معضلات علت و معلولی در اقتصاد ملی و اقتصاد جهانی، ناگزیر به تعریف مفاهیم و

¹ Korte

² Avital

چارچوب‌های جدیدی هستیم که در دنیای رقابتی و اقتصاد بدون مرز و آزاد بتواند جایگاه قابل قبول و رتبه مناسبی در بین اقتصادهای جهان برای کشور به ارمغان آورد و از بسیاری از هزینه‌های گزاف بکاهد. این راه‌حل و راهکار چیزی نیست مگر به کارگیری تمام ظرفیت‌ها و قابلیت‌های موجود و طرح و اجرای روش‌های نوآورانه و خلاق مبتنی بر دانش و متکی بر امکانات ناشی از فناوری نوین یا همان کارآفرینی. کارآفرینان از هر قشر و رده و هر گروهی با تمام وجود و با برخورداری از کمترین امکانات و توقعات می‌توانند در بستر سازمان‌های کوچک و بزرگ، ظهور و بروز یابند.

امروزه کارآفرینی را به عنوان یکی از ابزارهای توسعه محسوب می‌کنند. چراکه وجود انسان‌های کارآفرین موجب ایجاد بستر موفقیت‌ها می‌شود. همچنین با توجه به افزایش سریع رقبای جدید و ایجاد حس بی‌اعتمادی نسبت به شیوه‌های مدیریت سنتی در شرکت‌ها، ضرورت کارآفرینی در سازمان‌ها احساس می‌شود در این ارتباط وظیفه سازمان‌های پویا کشف و پرورش افراد خلاق و کارآفرین است. یک سازمان در راستای تحقق افراد خودجوش و نوآور نیاز به ساختار مناسب و مدیران کارآفرین دارد. سازمانی که استعدادها نهفته در خود را نتواند به عرصه ظهور برساند در اندک زمانی مغلوب سازمان‌های دیگری خواهد شد که در به کارگیری استعدادها و ارائه محصول جدید با هزینه اندک قدرت داشته و از مدیریتی لایق با افق دید وسیع برخوردار است. برای دستیابی به کارآفرینی نیاز به ابزار است.

یکی از ابزارهای مناسب برای رشد کارآفرینی وجود ساختار سازمانی منطبق بر مفاهیم کارآفرینی است و با توجه به اهمیت کارآفرینی و نقش آن در توسعه متأسفانه این امر در کشور ما کمتر مورد توجه قرار گرفته. بررسی برنامه راهبردی تحول نظام اداری نشان می‌دهد که به رغم دارا بودن منابع سرشار مادی و معنوی ملی و موقعیت ممتاز بین‌المللی و امکانات بالقوه انسانی و نیز سخت‌افزارهای عمومی در نظام اداری کشور به دلیل ناکارآمدی نظام‌های توسعه منابع انسانی کهنگی ساختار سازمانی و مدیریتی نتوانسته‌ایم در علوم و فن‌آوری برای توسعه و تحول در عرصه‌های سازمانی ما غیرعلمی و به شدت متمرکزند و مدیران مجهز به علون و فنون روز نیستند.

کارآفرینی با ایجاد فرصت‌های شغلی و تولید ثروت و بهبود شرایط اقتصادی، پیش‌زمینه‌ای اساسی برای ارتقای سطح فرهنگی جامعه است. با برآورده شدن نیازهای اولیه معیشتی، زمینه برای بروز

نیازهای عالی‌تر انسانی فراهم می‌شود که اگر در مسیری درست هدایت شود، به شکوفایی و تعالی انسان‌ها و جامعه می‌انجامد. از سوی دیگر، نحوه شکل‌گیری و ثمربخشی کارآفرینی، روش‌ها و شیوه‌های خاصی را می‌طلبد که بر پایه باورها و ارزش‌های ویژه‌ای استوار شده است. مجموعه این روش‌ها و باورها را می‌توان یک فرهنگ تلقی کرد.

در واقع فرایند کارآفرینی در بطن خود فرهنگ خاصی را نهفته دارد. این فرهنگ را می‌توان همان فرهنگ حاکم بر شرکت‌های کارآفرینی کوچک دانست: مفهوم مشتری‌محوری است که اعضای شرکت پذیرفته‌اند و ارزش‌ها، باورها و روش‌های مشتری‌محوری است که بر فعالیت شرکت حاکم است. علاوه بر این ویژگی‌ها، تعمیق و گسترش فرهنگ کارآفرینی، بستری مناسب برای بسط عدالت در جامعه است. در یک جامعه کارآفرین، همه انسان‌ها فرصت‌های یکسانی پیش روی خود دارند. در این جامعه، سرمایه یا زمین منشأ تولید ثروت نیست و در چنین جامعه‌ای افراد هوشمند، خلاق و صاحب‌اندیشه و نیز پرتلاش و مصمم، شانس بیشتری برای موفقیت دارند و صاحبان سرمایه‌های کلان نمی‌توانند ثروت را در انحصار خود نگه دارند. تمام اینها در کنار هم یک زمینه مناسب برای بسط عدالت در سطح اجتماع است.

نیروی انسانی جوان و جویای کار در کشور می‌تواند به عنوان پتانسیلی عظیم برای توسعه کارآفرینی و به تبع آن توسعه اقتصادی و فرهنگی جامعه محسوب شود. بنابراین با توجه به نقش کارآفرینی در توسعه همه جانبه در کشورهای صنعتی و پیشرفته، کشورهای در حال توسعه نیز در پی ایجاد موج گسترده و جدیدی از سازمان‌های کارآفرین هستند که برای رسیدن به این مهم می‌بایستی نقش و اهمیت فرهنگ کارآفرینی و عوامل رشد و توسعه دهنده و یا موانع آن در سازمان‌ها مشخص و معرفی شوند.

به عبارتی دیگر کارآفرینی به عنوان یک الزام و رویکرد نوین و تدبیر جدید اقتصادی در پاسخ به واقعیتها و شرایط جدید محیطی، یکی از راهکارهای ارزشمند در رویارویی و تقابل با ناکارآمدی اقتصادی و جلوگیری از پدیده‌های منفی اقتصادی مانند بیکاری، محسوب می‌شود. امروزه با به بنبست رسیدن بسیاری از روش‌های سنتی و پاسخگو نبودن آنها در رویارویی با مشکلات و معضلات علت و معلولی در اقتصاد ملی و اقتصاد جهانی، ناگزیر به تعریف مفاهیم و چارچوب‌های جدیدی هستیم که در دنیای رقابتی و اقتصاد بدون مرز و آزاد بتواند جایگاه قابل قبول و رتبه مناسبی در بین

اقتصادهای جهان برای کشور به ارمغان آورد و از بسیاری از هزینه‌های گزاف بکاهد. این راه‌حل و راهکار چیزی نیست مگر به کارگیری تمام ظرفیت‌ها و قابلیت‌های موجود و طرح و اجرای روش‌های نوآورانه و خلاق مبتنی بر دانش و متکی بر امکانات ناشی از فناوری نوین که آن عنصر مترقی، فرهنگ کارآفرینی است که در آن کارآفرینان از هر قشر و رده و هر گروهی با تمام وجود و با برخورداری از کمترین امکانات و توقعات در بستر سازمان‌های کوچک و بزرگ، ظهور و بروز می‌یابند.

امروزه سازمان‌ها نمی‌توانند با تعداد اندکی افراد خلاق و کارآفرین و یا اجرای چند طرح کارآفرینانه بر رقبای کوچک، چابک، منعطف، نوآور، فرصت‌گرا، و کم هزینه فایق آیند، آنها باید شرایطی را فراهم کنند تا همه کارکنان روحیه کارآفرینی پیدا کرده بتوانند به راحتی، مستمر و بطور فردی یا گروهی فعالیت‌های کارآفرینانه خود را به اجرا درآورند. سازمان‌ها برای به اجرا درآوردن و بکارگیری کارآفرینی در سازمان‌های خود ابتدا باید فرهنگ سازمانی خود را با فرهنگ کارآفرینانه منطبق کنند، بدین معنی که سازمان‌ها باید فرهنگی را در میان کارکنان خود رواج دهند که به خلاقیت و نوآوری، درستی، صداقت، احترام گذاشته و آنها را تقویت کنند.

در این فرهنگ باید به کارکنان فرصت داد تا طرح‌های ابتکاری خود را به اجرا درآورند و در صورت شکست نیز از حمایت مدیران خود برخوردار شوند، سازمان‌های کارآفرین برای افزایش نوآوری سعی می‌کنند که در تصمیمات خلاقانه، سیستم عدم تمرکز اعمال گردد، همچنین از سیستم ارتباطات باز افقی و عمودی استفاده می‌شود تا به یک ایده جدید اجازه دهند به سرعت در سازمان منتشر شود، در سازمان کارآفرینانه، بدلیل نقش محوری سیستم پاداش و افزایش اثربخشی آن معیارهای تشویق و پاداش در سازمان به طور روشن و واضح به اطلاع همه کارکنان می‌رسد، و اساساً مخاطره‌پذیری، نوآوری، کارگروهی و رفتارهای خلاقانه در این سیستم مورد تشویق قرار می‌گیرد، در سازمان‌های کارآفرین به کارکنان چنین القا می‌شود که برای رسیدن به چشم اندازهای آتی موفقیت‌های کوچک امروز را مانند پله‌های ترقی رسیدن به چشم اندازهای روشن آتی سازمان در نظر بگیرند، به همین دلیل است که در این سازمان‌ها به تحقیق و توسعه اهمیت خاص داده می‌شود.

کتاب حاضر با هدف آشنایی خوانندگان با مباحث مرتبط با فرهنگ و آموزش‌های فرهنگی در جامعه‌ی معاصر، طی پنج فصل به شرح زیر تدوین و تنظیم شده است:

فصل اول به کلیات اختصاص دارد.

فصل دوم پیرامون کارآفرینی نگاشته شده است.

در فصل سوم پیرامون کارآفرینی سازمانی، مطالبی ارائه شده است.

فصل چهارم به استراتژی کارآفرینی اختصاص دارد.

در فصل پنجم نیز پیرامون توسعه و ترویج کارآفرینی، مطالبی ارائه شده است.

هادی وفاخواه، حامد درخشانی

پاییز ۱۳۹۹

Organizational Entrepreneurship

From Theory to Practice

Hadi Vafakhah

Hamed Derakhshani

امروزه بسیاری از سازمان‌ها به لزوم کارآفرینی سازمانی پی برده‌اند. این تغییر گرایش در استراتژی و دیدگاه سازمان‌ها در پاسخ به شرایطی است که بر سازمان‌ها تحمیل گردیده است. شرایطی همچون افزایش سریع رقبای جدید، ایجاد حس بی‌اعتمادی نسبت به شیوه‌های مدیریت سنتی در سازمان‌ها و در نهایت خروج بهترین نیروهای کار از سازمان‌ها و اقدام آنها به کارآفرینی مستقل. (کرت، ۲۰۱۳).

کارآفرینی سازمانی با پرورش رفتارهای کارآفرینانه در سازمان می‌تواند این مشکل را حل کند. سازمان‌ها می‌توانند خلاقیت و نوآوری را از طریق تشویق کارکنان برای فکر کردن توسعه بدهند و به آنها برای تعقیب برنامه‌هایشان آزادی و انعطاف‌پذیری بدهند بدون اینکه آنها را در باتلاق بروکراتیک قرار دهند. از این رو کارآفرینی سازمانی به عنوان سیستم توانمندساز کارکنان تلقی می‌گردد که خلاقیت کارکنان را به طول برنامه‌ریزی شده و سنجیده به کار می‌گیرد. (آویتال، ۲۰۱۴).

تجربیات کشورهای جهان و البته بسیاری از تجربیات شهرداری در کشور ما نشان داده است که نمی‌توان از نگاه بالا و در قالب نقشه‌های مختلف در حل این معضلات شهری موفق شد. بر همین اساس بار دیگر توجه به محلات در دستور برنامه‌ریزان شهری قرار گرفت. بنابراین، در دهه‌های اخیر، بسیاری از سازمان‌ها و نهادهای مدیریت و برنامه‌ریزی بر ترویج نوعی نگرش مشارکتی برای تشویق مدیریت و برنامه‌ریزی از «پایین به بالا» و تاکید بر اجتماعات محله‌ای به منظور توانمندسازی آنها و نظارت بر اقدامات توسعه‌ای تاکید داشته‌اند. (اوکلی، ۱۳۹۲: ۱۱-۱۲)

