



# بررسی و تبیین الزامات استقرار نظام مدیریت منطقه ای با تاکید بر همکاری منطقه ای

سال آغاز مطالعات : ۱۳۹۵

مسعود یحیی زاده

تعداد منابع مورد استفاده برای تدوین محتوای  
مطالعه و تدوین مبانی نظری

- بیش از ۹۰ منبع فارسی
- تعداد ۱۷ منبع خارجی

# علل توجه به منطقه گرایی

مسئله مهم در منطقه ای کردن و برنامه ریزی منطقه ای استفاده از مشارکت های محلی مردم که از مهم ترین آرمان پیشرفت میباشد (سید محسن حبیبی ۱۹۷۹)

- ایجاد توازن در بهره برداری از منابع
- حفظ منابع و ذخایر راهبردی و اکوسیستمها
- بهره گیری بهینه از ظرفیت مشارکتهای انسانی
- ایجاد وحدت و همگرایی جغرافیای و امنیتی
- توزیع مطلوب و متناسب سرمایه

# الزامات نهادی رویکرد منطقه گرایی

- ☞ قانون خدمات کشوری در باب خدمت‌رسانی و اصلاح نظام اداری
- ☞ قانون برنامه بودجه ۱۳۵۱
- ☞ ماده ۱۸۲ قانون برنامه پنجم
- ☞ ماده ۱۰۷ قانون برنامه پنجم توسعه و ماده ۷ آیین‌نامه اجرایی ماده ۱۸۴ قانون برنامه پنجم تشکیل شورای هماهنگی در منطقه.
- ☞ سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری ۱۳۸۹/۱/۱۴
- ☞ سیاست‌های کلی آمایش سرزمین ابلاغی مقام معظم رهبری ۱۳۹۰/۹/۲۱
- ☞ سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی ۱۳۹۲/۱۱/۲۹
- ☞ **بند سوم** محور قراردادن رشد بهره‌وری در اقتصاد با تقویت عوامل تولید، توانمندسازی نیروی کار، تقویت رقابت‌پذیری اقتصاد، ایجاد بستر رقابت بین **مناطق و استانها** و به کارگیری ظرفیت و قابلیت‌های متنوع در جغرافیای مزیت‌های **مناطق کشور**.
- ☞ سیاست‌های کلی برنامه ششم توسعه تیر ماه ۱۳۹۴

در دیباچه قانون اساسی آمده است " هدف از حکومت، رشد دادن انسان در حرکت به سوی نظام الهی است (والی الله المصیر) تا زمینه بروز و شکوفایی استعدادها به منظور تجلی ابعاد خداگونگی انسان فراهم آید (تخلتقوا با اخلاق الله) و این جز در گرو مشارکت فعال و گسترده تمامی عناصر اجتماع در روند تحول جامعه نمی تواند باشد ". با تحلیل جملات اخیر کلید واژه- های زیر را می توان احصاً نمود:

- هدف حکومت، رشد انسان در جهت نظام الهی است.
  - استعدادها باید در مسیر درست، شکوفا و مدیریت گردد.
  - مشارکت فعال و فراگیر برای تحول جامعه ضروری است.
- تدابیر و برنامه های توسعه باید برای تحقق ارزش های قانون اساسی جهت گیری شود
- باید ارزش ها، باورها و آرمان ها، در جای جای نظام برنامه ریزی قابل درک باشد.

• بند اول سند چشم انداز : توسعه یافته، متناسب با **مقتضیات** فرهنگی ،  
**جغرافیایی** و تاریخی خود ، و متکی بر اصول اخلاقی و **ارزش‌های** اسلامی،  
ملی و انقلابی با تأکید بر **مردم سالاری** دینی، **عدالت** اجتماعی،  
آزادی‌های مشروع، حفظ کرامت و حقوق انسانها و بهره مند از **امنیت**  
اجتماعی و قضایی.

• اصل ۴۸ **قانون اساسی**: در بهره‌برداری از منابع طبیعی و استفاده از  
درآمدهای ملی در سطح استانها و توزیع فعالیتهای اقتصادی میان **استانها و**  
**مناطق** مختلف کشور، باید تبعیض در کار نباشد، به طوری که هر **منطقه**  
فراخور نیازها و استعداد رشد خود، سرمایه و امکانات لازم در دسترس داشته  
باشد.

# پیشینه منطقه بندی و تقسیمات کشوری

- اولین تجربه تقسیم فضا در ایران در عهد هخامنشیان صورت گرفت
- سازمان سیاسی فضایی داریوش، در بالاترین سطح خود به ساتراپها تقسیم بندی می شد
- پس از پذیرش دین مبین اسلام ایالات و امیرنشین ها بوجود آمد
- قانون تشکیلات ایالات و ولایات در دوره مشروطیت ۱۲۸۵.ه.ش
- با استقرار حکومت پهلوی، منطقه بندی جدیدی در کشور مطرح شد. ( استان شهرستان بخش دهستان قصبه و ده )
- قانون تعاریف و ضوابط تقسیمات کشوری در سال ۱۳۶۲ به تصویب مجلس شورای اسلامی رسید . چارچوب این قانون همان چارچوب قانون مصوب ۱۳۱۶ بود
- تقسیم بندی های دیگری فارغ از ملاحظات صرف سیاسی طی سالهای گذشته در ایران صورت گرفته است که برخی از آنها مبنای توسعه برخی از فعالیت در پهنه سرزمین هستند.
- منطقه بندی با هدف توسعه بخش های تولیدی یا اهداف برنامه ریزی منطقه ای نیز به مانند ، تقسیم بندی های سیاسی و اداری ( استانها ) از پیشینه نسبتا طولانی در نظام برنامه ریزی کشور برخوردار است.

## برخی از معروف ترین منطقه هایی که در ایران با اهداف خاصی صورت گرفته اند

- منطقه بندی طرح جامع انرژی ایران (استانفورد) ۱۳۴۸
- منطقه بندی طرح مطالعاتی بتل از ۱۳۵۱
- منطقه بندی طرح جامع کشت (بوکرز و هانتینگ) ۱۳۵۴-۵۵
- منطقه بندی طرح جامع تأمین و توسعه پروتئین ۱۳۵۱
- منطقه بندی استراتژی بلندمدت آمایش سرزمین (ستیران)
- منطقه بندی ایالتی وزارت کشور ۱۳۶۰
- منطقه بندی طرح کالبدی ملی ۱۳۷۴
- منطقه بندی دفتر آمایش و برنامه ریزی منطقه ای ۱۳۷۶
- منطقه بندی طرح جامع آب (جاماب)
- منطقه بندی در برنامه چهارم توسعه (۱۳۸۴-۱۳۸۸)
- منطقه بندی در برنامه پنجم (۱۳۹۰-۱۳۹۴)
- منطقه بندی در برنامه ششم توسعه (۱۳۹۵-۱۳۹۹)



مناطق بر اساس ماده ۷ آیین نامه اجرایی ماده ۱۸۴ قانون برنامه پنجم

منطقه	استانها	تعداد	سهم
منطقه ۱	گیلان، مازندران و گلستان	۳	۹/۴
منطقه ۲	آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی و اردبیل	۳	۹/۴
منطقه ۳	همدان، کرمانشاه، کردستان، لرستان و ایلام	۵	۱۵/۶
منطقه ۴	خوزستان و کهگیلویه و بویراحمد	۳	۹/۴
منطقه ۵	فارس و بوشهر	۲	۶/۳
منطقه ۶	تهران، مرکزی، زنجان، سمنان، قم، قزوین و البرز	۷	۲۱/۹
منطقه ۷	اصفهان، یزد و چهارمحال و بختیاری	۳	۹/۴
منطقه ۸	کرمان، سیستان و بلوچستان و هرمزگان	۳	۹/۴
منطقه ۹	خراسان جنوبی، خراسان رضوی و خراسان شمالی	۳	۹/۴
	جمع استانهای مناطق	۳۲	۱۰۰

## مهمترین مسائل و چالشهای مدیریت توسعه منطقه ای «زیاری کرامت اله، محمدی علیرضا، ۹۴»

- نبود یکپارچگی و در عین حال تعدد مراکز تصمیم گیری.
- ضعف مالی و قانونی نهادهای محلی در مدیریت اجرایی توسعه منطقه ای.
- ناهماهنگی بین نظام تقسیمات کشوری و **نظام مدیریت منطقه ای**.
- نبود تشکیلات مناسب مدیریت یکپارچه منطقه ای.
- نبود مشارکت کافی بین مردم، بخش خصوصی و دولتی.
- نارسایی های ساختاری، نهادی، قلمروی در مدیریت توسعه منطقه ای.
- برنامه ریزی منطقه ای غیر مشارکتی، بوروکراسی شدید اداری.
- وابستگی نهادهای منطقه ای به منابع دولتی و برون منطقه ای.
- نبود یا تعطیلی مراکز پژوهشی و عمرانی منطقه ای و در مواردی تقابل و تضاد بنیادین در مدیریت منطقه ای.

## چالش ها و موانع برنامه ریزی توسعه منطقه ای در ایران سیف الدینی فرانک ، پناهنده خواه موسی ۱۳۸۸

- بخشی نگری، فقدان بسترهای قانونی جامع،
- حداقل مشارکت مقامات محلی و مردم در تدوین و اجرای برنامه ها،
- ضعف فرهنگ برنامه ریزی در سطوح مدیریتی،
- وابستگی به درآمدهای نفتی،
- نقصان منابع داده ها و اطلاعات از مناطق،
- ضعف برنامه های توسعه منطقه ای و کمبود نیروی متخصص، از جمله دیگر موانع توسعه منطقه ای در ایران محسوب می شوند

## چالشهای اساسی مدیریت توسعه منطقه ای در ایران اشکوری معصومی سید حسن، ۸۳،

- ساختار تشکیلاتی متمرکز برای تصمیم گیری و سیاستگذاری
- پاسخگو نبودن مقامهای تصمیم گیر و سیاستگذار استانی
- نبود نهاد فرابخشی مقتدر در مناطق جهت اعمال مدیریت بر توسعه
- نبود نهادهای مردمی برای مشارکت در تصمیم گیری سیاستگذاری و سرمایه گذاری
- مشخص نبودن جایگاه برنامه های توسعه استانی به عنوان ابزار اصلی برنامه ریزی منطقه ای در نظام برنامه ریزی کشور

## مسائل موجود با بیش از سه دهه استقرار نظام برنامه ریزی

- وجود روند شکاف و فاصله طبقاتی از نظر اقتصادی و عدم احساس رفاه
- رشد معضلات اجتماعی و فرهنگی
- وجود زمینه های فساد و رانت
- نبود توازن و عدالت فضایی و کالبدی
- روند افزایشی تخریب محیط زیست و خوردگی محیطی و منابع طبیعی
- نظام اداری و اجرایی ناکارآ و پرهزینه
- مشخص نبودن و ابهام در سهم و جایگاه استانها در توسعه منطقه ای و استانی
- عدم مداخله موثر و به موقع استانها و مناطق در نظام برنامه ریزی توسعه
- ناهماهنگی بین برنامه های توسعه و نیازها و انتظارات محلی و استانی

برخی موانع نیز در روند نظام برنامه‌ریزی موجب گردیده تا موفقیت لازم در برنامه‌ریزی منطقه‌ای صورت نگیرد که اهم آن‌ها عبارتند از:

➤ نگرانی از پیامدهای سیاسی مدیریت منطقه‌ای ناشی از الگوی حکومت محلی و توزیع قدرت سیاسی

➤ نبود اجماع در بین مدیران ارشد، نخبگان و صاحب‌نظران استانی در شکل‌گیری همکاری‌های محلی و منطقه‌ای (بین استانی)

➤ نبود ساختارها و نظام‌های پشتیبان برای استقرار مدیریت منطقه‌ای در استان‌ها

➤ نبود چشم‌انداز، هدف و برنامه توافقی و مشترک منطقه‌ای (بین استانی)

➤ ناهماهنگی و نبود اجماع نظری و عملی در بین نهادهای متولی برنامه‌ریزی کشور مانند سازمان

برنامه بودجه، سازمان اداری استخدای، وزارتخانه‌های مهم همانند وزارت کشور و... در ارائه

برنامه و الگوی منطقه‌ای

## سوالات اساسی پیرامون منطقه گرایی

❖ چرا تا کنون حتی یک منطقه همکاری بین استانها شکل نگرفته است؟

❖ چرا نشست های منطقه ای استمرار و دوام ندارد؟

❖ چرا توافقات و مصوبات نشست های منطقه ای به فراموشی سپرده میشود و به نتیجه لازم نمی رسد؟

❖ آیا برای شکل گیری مناطق، استان ها آموزش لازم دیده اند؟

❖ آیا کارشناسان و تحلیلگران منطقه ای در استان ها وجود دارند؟

❖ آیا آمادگی لازم برای پذیرش نقش و وظایف منطقه ای در استان ها وجود دارد؟

❖ استان ها تا چه اندازه از منابع، توانایی و خود برای شکل دادن به یک همکاری پایدار و مستمر منطقه ای آگاهی دارند؟

# مسئله، ساختار و نظام برنامه‌ریزی در کشور است. چه باید کرد؟

گام اول: تغییر رویکرد در مقررات و روش‌های برنامه‌ریزی.  
گام دوم: آماده‌سازی استان‌ها برای پذیرش نقش و ظرفیت  
جدید منطقه‌ای.



# بیان مسأله کلی تحقیق

ناتوانی در شکل‌گیری مناطق توافقی بر اساس منابع، منافع و ارزشهای مشترک برای اجرای برنامه‌های اشتراکی برای رشد و پیشرفت استانها

## مسائل منطقه ای

- مدیریت ناهماهنگ برای بهره برداری از منابع محلی و مشترک در راستای توسعه متوازن
- تدوین برنامه های توسعه و پیشرفت استان ها بدون در نظر گرفتن منافع و اهداف استان های همجوار و سایر استان ها
- وجود دیدگاه توأم با تهدید و رقابت به جای اقدامات فرصت محور و همکاری و ائتلاف بین استان ها و نداشتن برنامه لازم برای رفع مشکلات و مسائل با استان های همجوار یا مشترک المنافع
- فقدان ساختارهای اشتراکی مورد اطمینان بین استان ها در راستای برقراری همکاری توافق
- نبود نظام تحلیلگر منطقه ای و کارشناسان تحلیلگر منطقه ای در ساختار برنامه ریزی استان ها برای سازماندهی همکاری بین استانی
- نبود اجماع بین کانون های قدرت در استان ها در خصوص فعالیت و نقش آفرینی منطقه ای
- فقدان اطلاعات و تحلیل مناسب از محیط بیرونی استانها در راستای همکاری منطقه ای
- عدم پایداری استان ها و سازمان های مسئول ملی به توصیه های آمده در مقررات و قوانین و اسناد بالادستی در خصوص منطقه گرایی
- بروز نشانه هایی از شروع رفتارهای واگرایانه بین استان های همجوار بر سر منابع مشترک مانند آب و ...

# هدف اصلی

بیان مبانی استقرار مدیریت منطقه ای برای شکل  
گیری همکاریهای بین استانی و منطقه ای توافقی و  
پایدار با تاکید بر حفظ هویت و ارزشهای محلی  
واستانی در راستای رشد و پیشرفت منطقه ای

# اهداف فرعی

- شناسایی نظرات و دیدگاه‌های مناطق و استان‌ها برای همکاری در چارچوب منافع و ساختار مشترک
- برقراری چارچوب و سازه پایدار و هدفمند در استقرار مناطق و ایجاد همکاری بین استان‌ها و مناطق کشور
- شکل‌گیری زمینه‌های رشد و پیشرفت و همکاری‌های پایدار منطقه‌ای از طریق استقرار سازه مدیریت منطقه‌ای

## چرا همکاری و مدیریت منطقه ای؟

- با بیش از دو دهه سابقه ساختار فعلی برنامه ریزی نتوانسته اهداف قانون اساسی و چشم انداز ۱۴۰۴ و سیاستهای کلی نظام را آنگونه که باید محقق نماید.
- قوانین و اسناد بالادستی از ایجاد مناطق در کشور حمایت مینماید.
- لزوم اجرای برنامه واقعی برای **هویت بخشی به استانها** و تشکیل مناطق با رویکرد **همکاری منطقه ای** و **ایجاد تحرک و رقابت** بین استانها و مناطق در چارچوب **نظام جدید برنامه ریزی**.
- بالفعل کردن **استعدادهای نهفته** کشور در قالب عوامل ارادی و درون زا.
- افزایش روحیه همگرایی و امنیت درونزا در استانها و مناطق.

## فرضیات اصلی

- ساختارها و قوانین موجود از شکل گیری همکاری و مدیریت منطقه ای حمایت می کند (مردود)
- دیدگاهها و نظرات استانها با دستگاههای ملی برای همکاری و مدیریت منطقه ای ناهماهنگ است. (تایید)
- الگوی مدیریت منطقه ای و همکاری منطقه ای بین استانها اجماع، توافق و منطقه همکاری ایجاد می کند (تایید)
- استانهای کشور از حیث آمادگی برای همکاریهای منطقه ای به چهار گروه پیشرو و فرامنطقه گرا، پیوندگرا و منطقه محور، مردد و بی نقش در منطقه و استانهای منفعل و درونگرا تقسیم میگردند. (تایید)

مدل مفهومی طبقه‌بندی میزان مشارکت استان‌ها در برنامه‌های منطقه‌ای

میل به فعالیت منطقه‌ای

استان‌های پیوندگرا  
و منطقه محور

استان‌های پیشرو  
و فرامنطقه گرا

استان‌های منفعل و  
درونگرا

استان‌های مردد و  
بی نقش در منطقه

میل به فعالیت درون استانی

- در مرحله نخست تعداد ۴۰ پرسشنامه در سطح استان‌ها و در سطح وزارت کشور و سازمان برنامه بودجه کشور برای پیش‌آزمون
- آلفای کرونباخ در پرسشنامه سنجش میزان آمادگی برای همکاری‌های منطقه‌ای ۰.۹۹۱ و برای پرسشنامه نظرسنجی استانی نیز ۰.۹۹۴ بوده است
- روایی سازه از طریق تحلیل عاملی تاییدی صورت پذیرفت که معنادار بودن کلیه ضرایب مسیر و بارهای عاملی تایید شد
- شاخص‌های برازش برای پرسشنامه همکاری‌های منطقه‌ای و برای پرسشنامه نظرسنجی استانی مناسب بوده است.
- در مرحله دوم برای کسب نظر استانها و دو دستگاه ملی ۸۰ پرسشنامه تکمیل گردید



## نتایج

- پرسشنامه ساختاری مدیریت منطقه‌ای با ۳۰ سوال بر اساس طیف لیکرت
- پرسشنامه سنجش میزان آمادگی برای همکاری‌های منطقه‌ای ۲۰ سوال بر اساس طیف لیکرت
- وجود هم‌جهتی در ایجاد ساختارهای مشترک توافقی و برای استقرار مدیریت و همکاری منطقه‌ای
- ساختارهای فعلی توانایی استقرار مدیریت و همکاری منطقه‌ای را ندارند و باید اصلاحات لازم انجام شود
- استان‌های کشور میل و انگیزه لازم برای شکل دادن یک همکاری مشترک و تشکیل مناطق توافقی را دارند
- استقرار ساختار مدیریت منطقه‌ای بر اساس همکاری، گفت‌وگو، منافع و منابع مشترک، ارزشهای مشترک مورد تایید بوده است
- شکل‌گیری گفت‌وگوی درون‌استانی و اجماع نخبگانی برای ورود به همکاری منطقه‌ای مورد تاکید بوده است
- همه استانها توانمندسازهای لازم را برای شکل دادن مدیریت منطقه‌ای را دارند ولی نیاز به تقویت دارند.

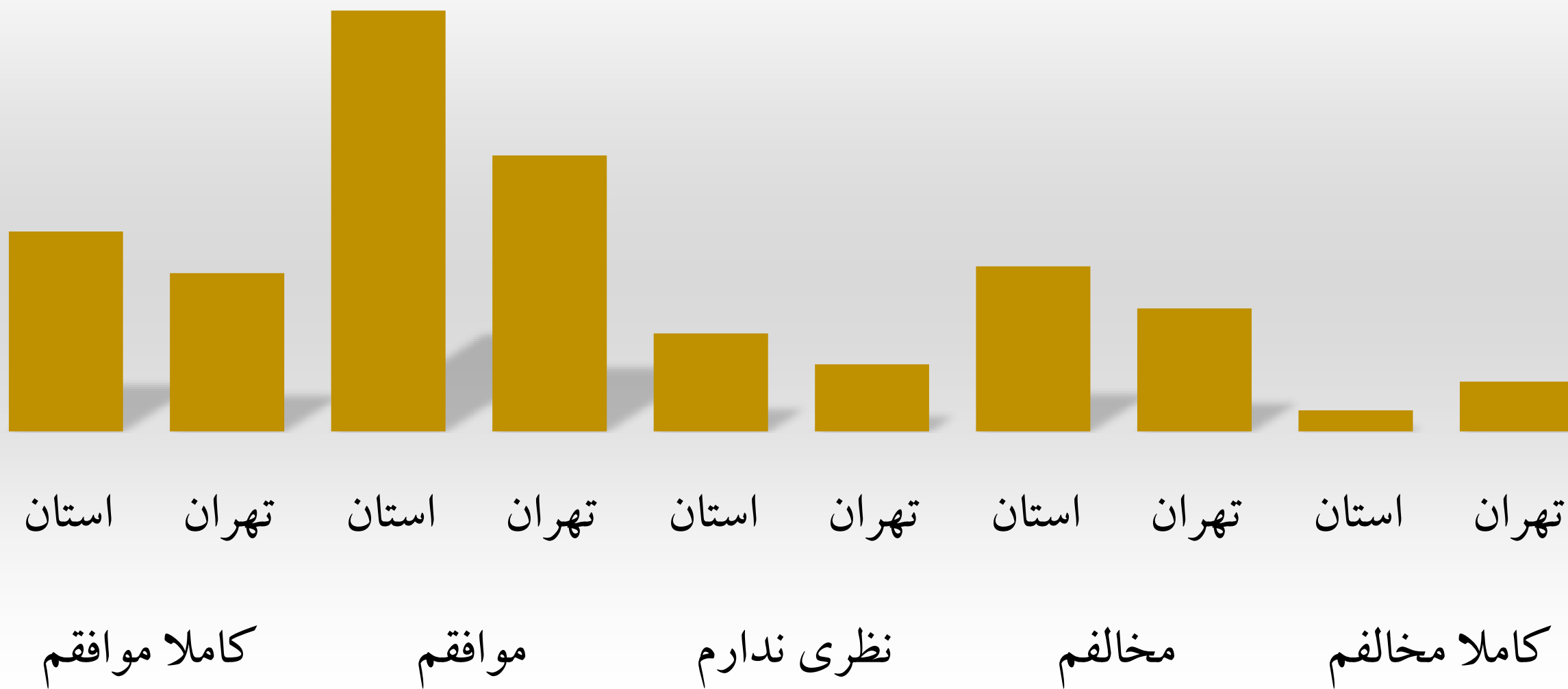
سوالات ساختاری پرسشنامه مدیریت منطقه‌ای ( رشد و پیشرفت منطقه‌ای)

۱	اقدامات دولت و سازمان برنامه بودجه در استقرار نظام آمایش سرزمین و نظام منطقه‌ای موثر بوده است
۲	با توجه به شرایط فعلی در نظام برنامه‌ریزی و مقررات موجود، همکاری بین استانها و تشکیل مناطق ضروری است
۳	قوانین و مقررات موجود از تشکیل مناطق یا برقراری همکاری بین استانها حمایت می‌نماید
۴	تشکیل منطقه و همکاری بین استانها با جهت‌گیری رشد و پیشرفت؛ برای امنیت ملی تهدید نیست
۵	همکاری و مدیریت منطقه‌ای قدرت حاکمیت را تقلیل نمی‌دهد
۶	در شرایط فعلی امکان ایجاد منطقه و همکاری بین استانها وجود دارد
۷	الزامات و زمینه‌های مشترک اولیه برای ایجاد همکاری بین استانها و شکل‌گیری منطقه وجود دارد
۸	نظام متمرکز برنامه‌ریزی و بودجه‌ای موجود امکان تشکیل مناطق بر اساس فعالیت‌های اشتراکی را نمی‌دهد
۹	مشارکت نمایندگان مجلس و مجمع نمایندگان استان در خصوص ایجاد همکاری بین استانها و تشکیل مناطق ضروری است
۱۰	همکاری نهادهای غیر دولتی و سازمانهای مردم‌نهاد، در خصوص ایجاد همکاری بین استانها و تشکیل مناطق موثر است
۱۱	امکان همکاری بین استانها و تشکیل مناطق با توجه به تفاوت‌های استانها از حیث توسعه یافتگی وجود ندارد
۱۲	شکل‌گیری همکاری منطقه‌ای بین استانها "ساختار مدیریت اشتراکی بین استانها" یا "مدیریت منطقه‌ای" را استقرار می‌دهد
۱۳	فقط استانهای همجوار می‌توانند تشکیل منطقه دهند

۱۴	شکل و محتوای قراردادهای همکاری بین استانها باید بر اساس یک فرآیند دستوری از مرکز باشد
۱۵	دستگاههای مرکزی در ایجاد همکاری بین استانها و مناطق باید نقش هماهنگ کننده و حمایتگر داشته باشند
۱۶	استقرار مدیریت منطقه‌ای و اجرای همکاریهای منطقه‌ای؛ منابع انسانی و غیر انسانی منطقه را تقویت می‌نماید
۱۷	قبل از آغاز هر گونه همکاری، مطالعه و تحقیق در خصوص زمینه‌های همکاری بین استانها و مناطق ضرورت دارد
۱۸	برقرار همکاری بین استانها و تشکیل مناطق میتواند در اصلاح نظام و ساختار اداری کشور موثر باشد
۱۹	برقراری مدیریت منطقه‌ای روند تمرکز زدایی را در دولت شتاب می‌دهد
۲۰	اعتبارات لازم برای اجرای برنامه‌های همکاری منطقه‌ای باید بطور متمرکز در اختیار سازمان برنامه بودجه کشور باشد
۲۱	قوانین موجود مالی محاسباتی از تشکیل مناطق یا برقراری همکاری بین استانها حمایت نمی‌نماید
۲۲	سازمان برنامه بودجه کشور و استانها؛ دستگاه مسئول شکل‌گیری مناطق هستند
۲۳	وزارت کشور و استانداریها؛ دستگاه مسئول شکل‌گیری مناطق هستند
۲۴	ساختارهای موجود در دستگاههای اجرایی استانها میتواند زمینه‌های همکاری بین استانها را بوجود آورد

۲۵	تشکیل منطقه و همکاری بین استانها باید یکی از احکام دائمی برنامه‌های توسعه شود
۲۶	استان‌ها در تشکیل مناطق باید اسناد و توافقنامه‌های همکاری مبادله نمایند
۲۷	برای استقرار مدیریت منطقه‌ای؛ یک شورای اشتراکی برنامه‌ریزی و توسعه منطقه با توافق شوراهای برنامه‌ریزی و توسعه در استان‌ها تشکیل شود.
۲۸	لازمه شکل‌گیری منطقه و همکاری منطقه‌ای؛ تبیین ارزش‌ها؛ منافع و منابع مشترک بین استان‌هاست
۲۹	اجماع فکری بین نخبگان و صاحب‌نظران و نهادهای موثر استانی در شکل‌گیری منطقه و توافق منطقه‌ای ضروری است
۳۰	برای توانمندی ساختار همکاری منطقه‌ای، ایجاد یک نظام مالی اعتباری توافقی و اشتراکی، بین استان‌ها ضرورت دارد

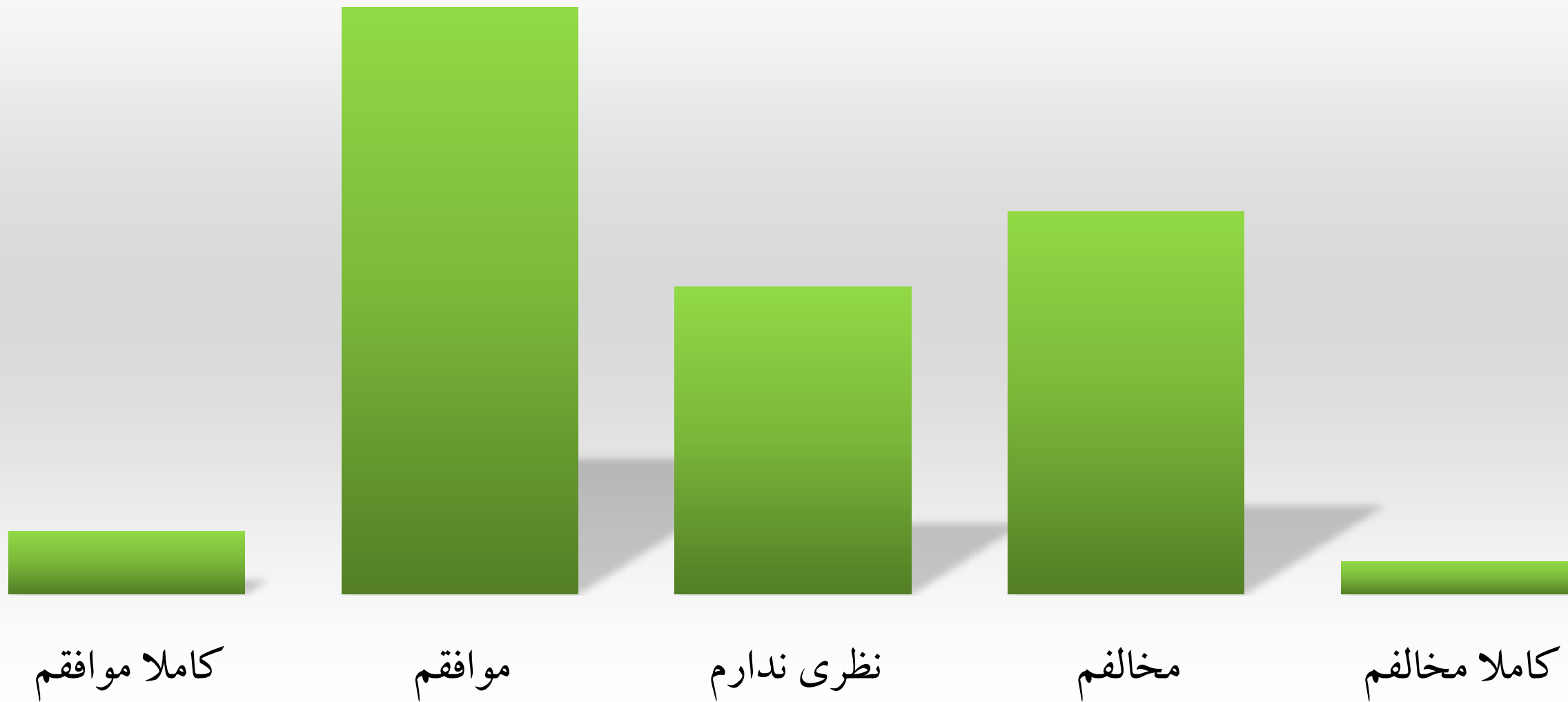
## استقرار مدیریت و همکاری منطقه ای در استان ها



## پرسشنامه سنجش میزان آمادگی برای همکاری های منطقه ای

۱	صاحب نظران و نهادهای مسئول استان در خصوص توسعه استان اجماع و وحدت نظر دارند
۲	این استان برای رشد و پیشرفت استان های همجوار یا منطقه آمادگی برای مشارکت دارد
۳	منافع و اهداف این استان برای شکل گیری همکاری های منطقه ای تبیین شده و مشخص است
۴	ارزش های مورد تاکید این استان برای شکل گیری همکاری های منطقه ای تبیین شده و مشخص است
۵	این استان در اشتراک گذاری منابع برای اجرای برنامه های مشترک منطقه ای برنامه دارد
۶	این استان آمادگی برنامه ریزی برای سایر استان ها را دارد
۷	این استان توان اجرای برنامه های درون استانی را دارد
۸	این استان آمادگی اجرای برنامه های بین استانی (منطقه ای) را دارد
۹	این استان آمادگی کمک به اجرای برنامه، برای سایر استان ها را دارد
۱۰	این استان توان حل مسائل درون استانی را دارد
۱۱	این استان آمادگی برای حل مسائل برون استانی را دارد
۱۲	این استان توان بهره گیری درست از منابع انسانی خود را دارد
۱۳	این استان توان بهره گیری درست از ظرفیت های علمی و فناوری خود را دارد
۱۴	این استان توان بهره گیری مناسب از ظرفیت های اجتماعی و فرهنگی خود را دارد
۱۵	این استان توان بهره گیری مناسب از منابع مالی خود را دارد
۱۶	این استان توان بهره گیری مناسب از منابع و ظرفیت های درآمذزایی خود را دارد
۱۷	این استان توان بهره گیری مناسب از منابع طبیعی خود را دارد
۱۸	این استان منابع بالقوه بلامتکلیف دارد
۱۹	این استان توان بهره گیری موثر از منابع بالفعل خود را دارد
۲۰	این استان توان رشد زیربنای خود را دارد

# سنجش میزان آمادگی استانها برای همکاری های منطقه ای

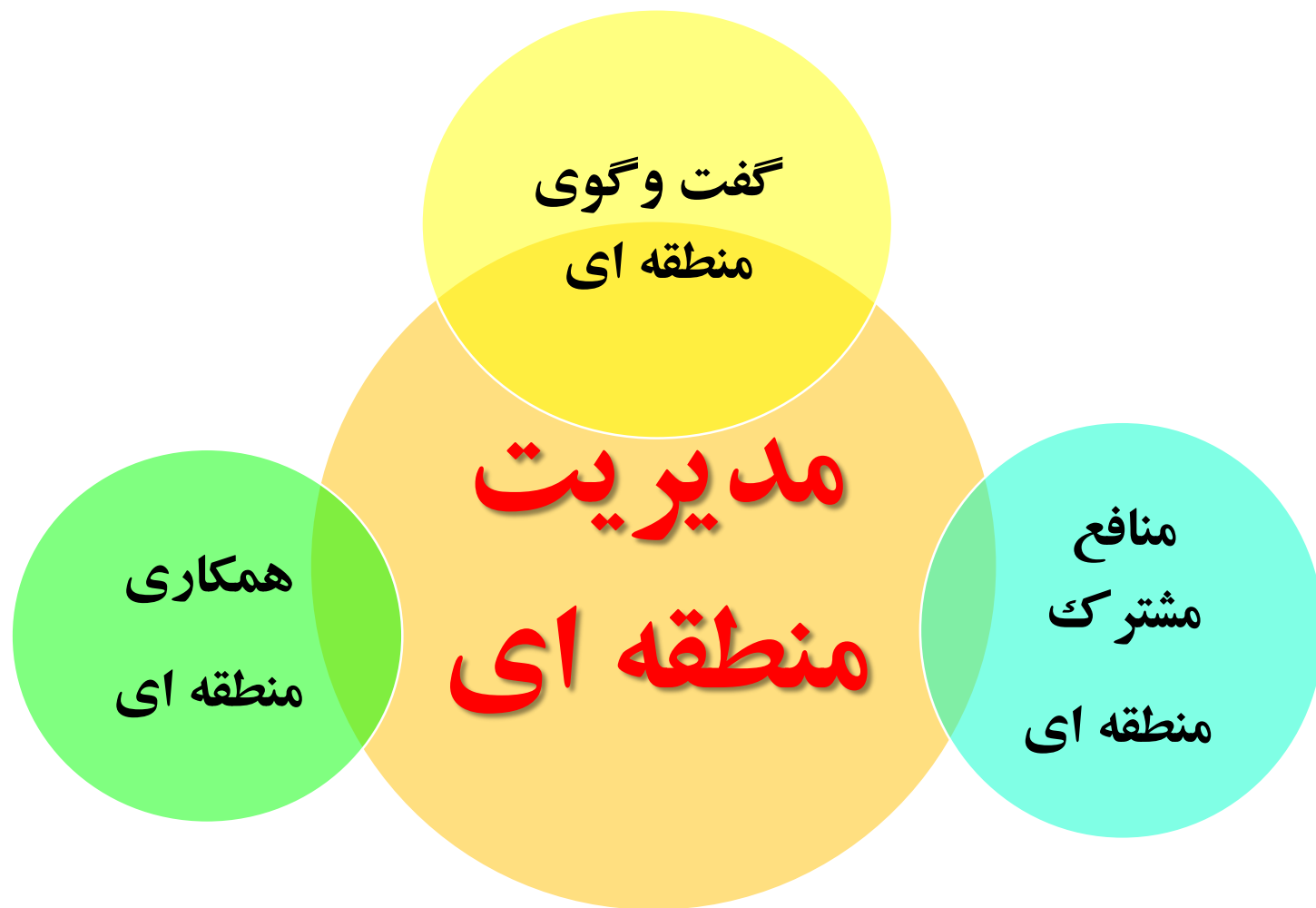


## سنجش وضعیت استانها در میل به همکاری منطقه ای





# راهکارهای مدیریت منطقه



## برخی از آثار مدیریت منطقه ای و همکاری منطقه ای

- کانون‌های تحلیل‌گر منطقه‌ای و مغزافزار توسعه استانی تقویت می‌شود.
- شبکه ای از کانونهای تحلیل توسعه استانی را ایجاد میکند.
- مدیریت منطقه ای قادر است بخشی از توانمندی های انسانی بالقوه و خاموش را بیدار کند و بالفعل نماید.
- با سیاست گذاری و هدف گذاری درست برای همگرایی ، همپیوندی و ائتلاف استانی؛ بنیان توسعه ملی و پایه های نظام سیاسی کشور مستحکم میگردد.
- نظام هم اندیشی و گفت و گوی منطقه ای را برای رسیدن به اشتراک نظر و وحدت اجرایی شکل میدهد.
- هزینه های رشد و توسعه را کاهش میدهد و در بهره برداری از منابع؛ اشتراک عملی ایجاد میکند.

## تعریف مدیریت منطقه ای

مدیریت اشتراکی و توافقی بر یک محدوده مشترک و دو یا چند استان که منافع یا منابع مشترک در آن محدوده همپیوندی و همگرایی بوجود آورده، برای رسیدن به رشد، توسعه و تعالی منطقه ای.

## تعریف همکاری منطقه ای

اجرای برنامه اشتراکی و توافقی بین استان های منطقه بر اساس تفاهم و توافق سازمان یافته با هدف رشد و پیشرفت منطقه حول محور ارزشها، منافع و منابع مشترک حاصل از گفت و گو.

## منافع مشترک منطقه ای

مجموعه ای از ارزش ها، منابع و توانمندی های قابل انتقال به همدیگر که مورد توجه متقابل است و انتقال و اشتراک در آن موجب منفعت استانهای مرتبط می گردد

## گفت و گوی منطقه ای

شکل گیری فضا و نظام اشتراکی گفت و گوی  
مدیریتی و نخبگانی بین استانهایی که قادرند منافع  
مشترک و همکاری متقابل داشته باشند در راستای  
استقرار مدیریت منطقه ای

## برنامه منطقه ای توافقی

مجموعه ای از توافق های اجرایی در قالب زمان، مکان و مراحل اجرا؛ که در آن نوع مسئولیت اجرایی، میزان منافع، مشارکت و سرمایه گذاری مجریان در اجرای برنامه تعیین شده است و همچنین نحوه مدیریت، نظارت و ارزیابی آن توسط استان ها مشخص خواهد شد.

## تعاریف مفاهیم

➤ **اجماع منطقه‌ای:** وحدت فکری، باور و اعتقاد درونی نسبت به شکل‌گیری مناطق و همکاری منطقه‌ای.

➤ **ارزش‌های منطقه‌ای:** باورهای مشترک استان‌ها در حوزه توسعه منطقه‌ای که ریشه و بنیاد خلق فضای مشترک منطقه است و عدم توجه به آنها همکاری و همگرایی را به مخاطره می‌اندازد، ارزش‌هایی مانند اعتماد، وحدت و...

➤ **نظام‌های منطقه‌ای:** به نظام‌هایی اطلاق می‌گردد که بر اثر یک توافق همکاری بطور مشترک بین استان‌های منطقه مورد عمل قرار می‌گیرد، این نظام‌ها از فرآیندها و رویه‌های مورد عمل و اشتراکی استان‌ها تشکیل می‌شود.



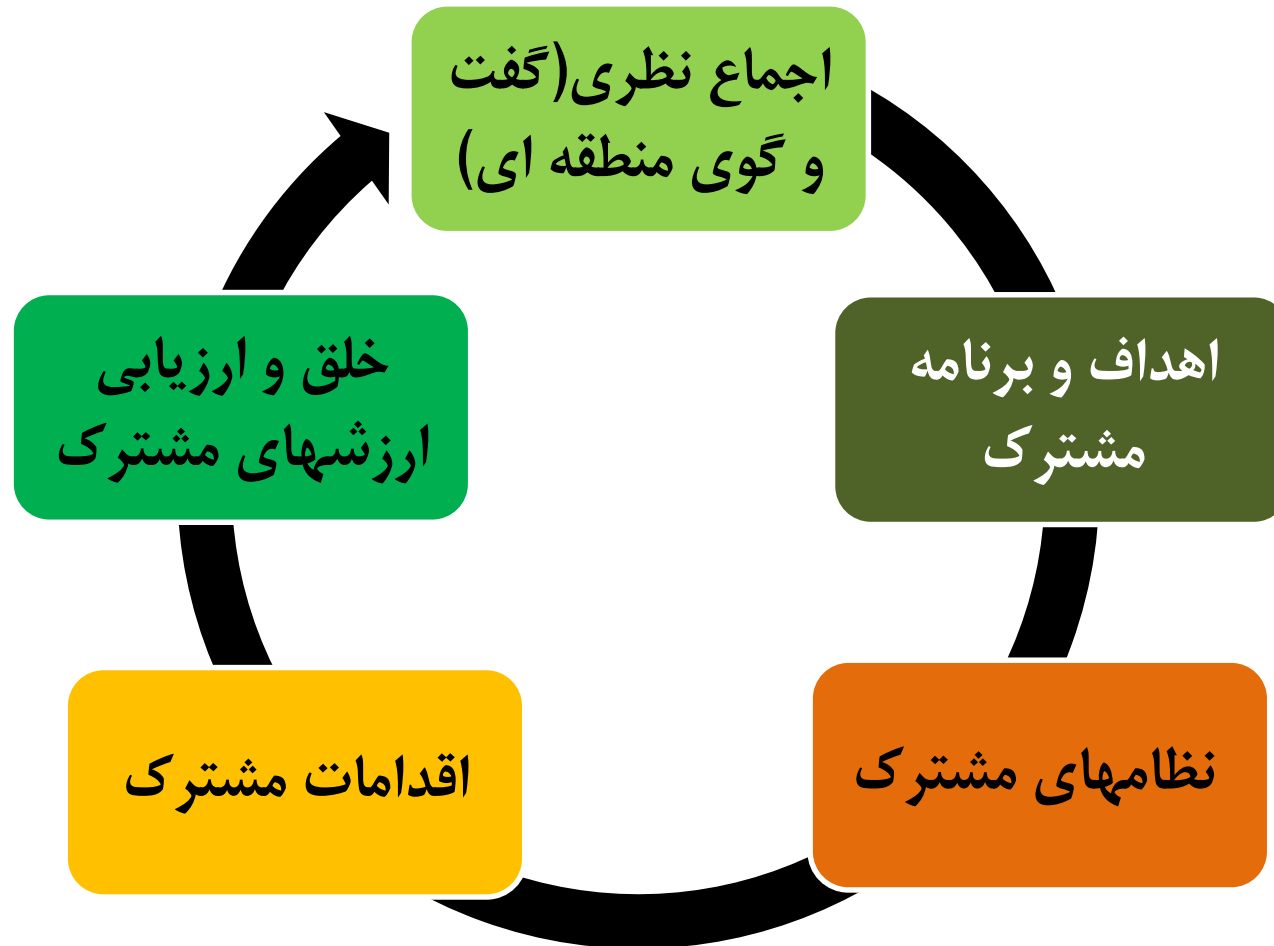
➤ **توافق منطقه‌ای:** هماهنگی برای اجرای برنامه‌ها و همکاری، بین استانهای منطقه بر اساس چارچوب مورد قبول.

➤ **توافقنامه همکاری منطقه‌ای:** سندی است در خصوص فعالیت (پروژه) مشترک اجرایی حاوی مشخصات، اعتبار، زمان، مکان و... که بین استانها مبادله میگردد.

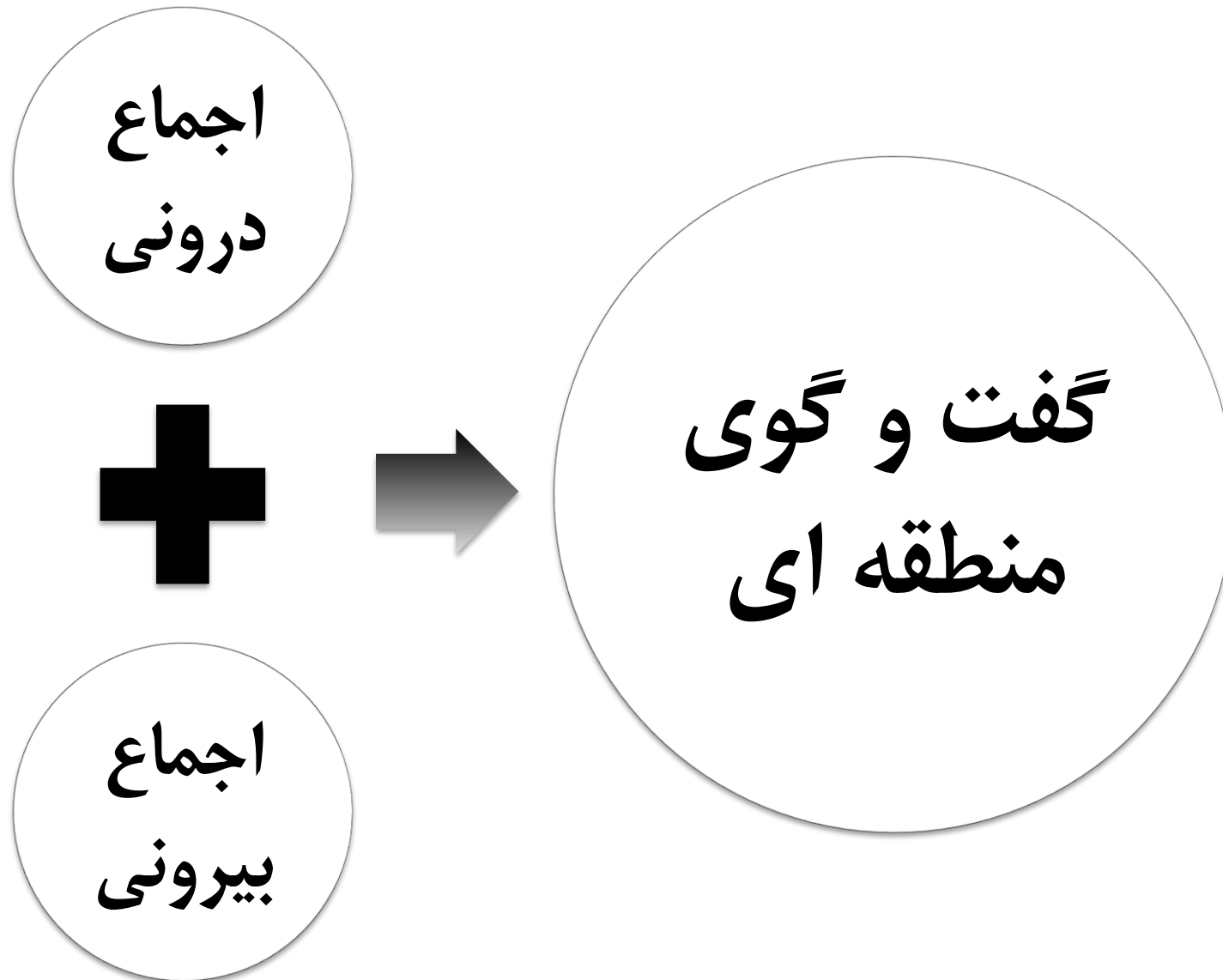
➤ **سند همکاری منطقه‌ای:** چارچوب کلی همکاری منطقه‌ای است که در برگیرنده راهبردها، خط‌مشی‌ها، نقاط قوت و ضعف، فرصتها و تهدیدها و همچنین مأموریت و چشم‌انداز منطقه‌ای است، سند همکاری منطقه‌ای به نوعی سند برنامه‌ریزی همکاری منطقه‌ای محسوب میگردد.

# راهکارهای نحوه ارتقاء مشارکت منطقه ای

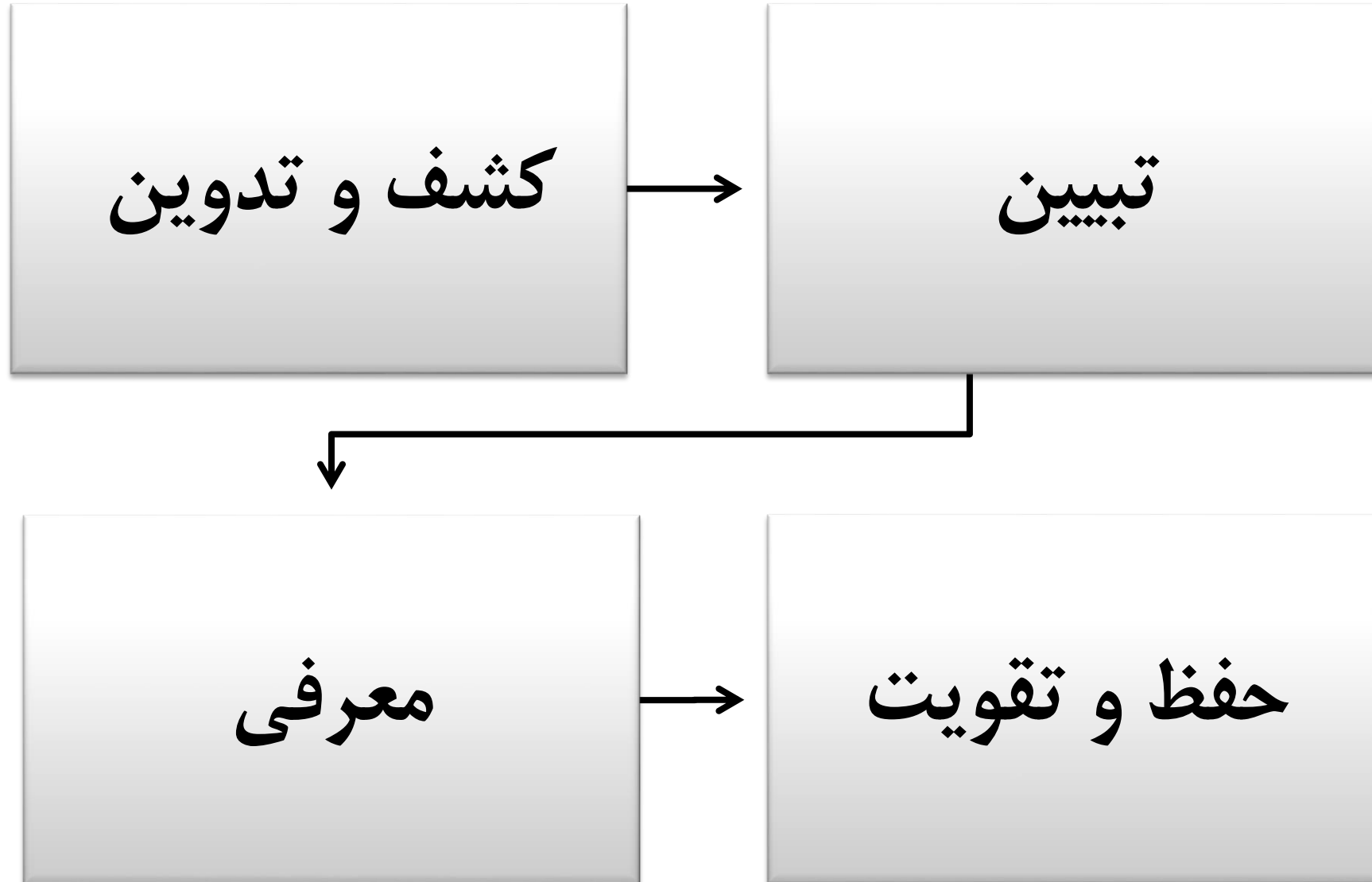
## چرخه همکاری منطقه ای



# روند شکل‌گیری گفت‌وگوی منطقه‌ای



# شناسایی منافع و علایق مشترک



# عناصر شکل دهنده ارزشهای منطقه ای

منافع مشترک

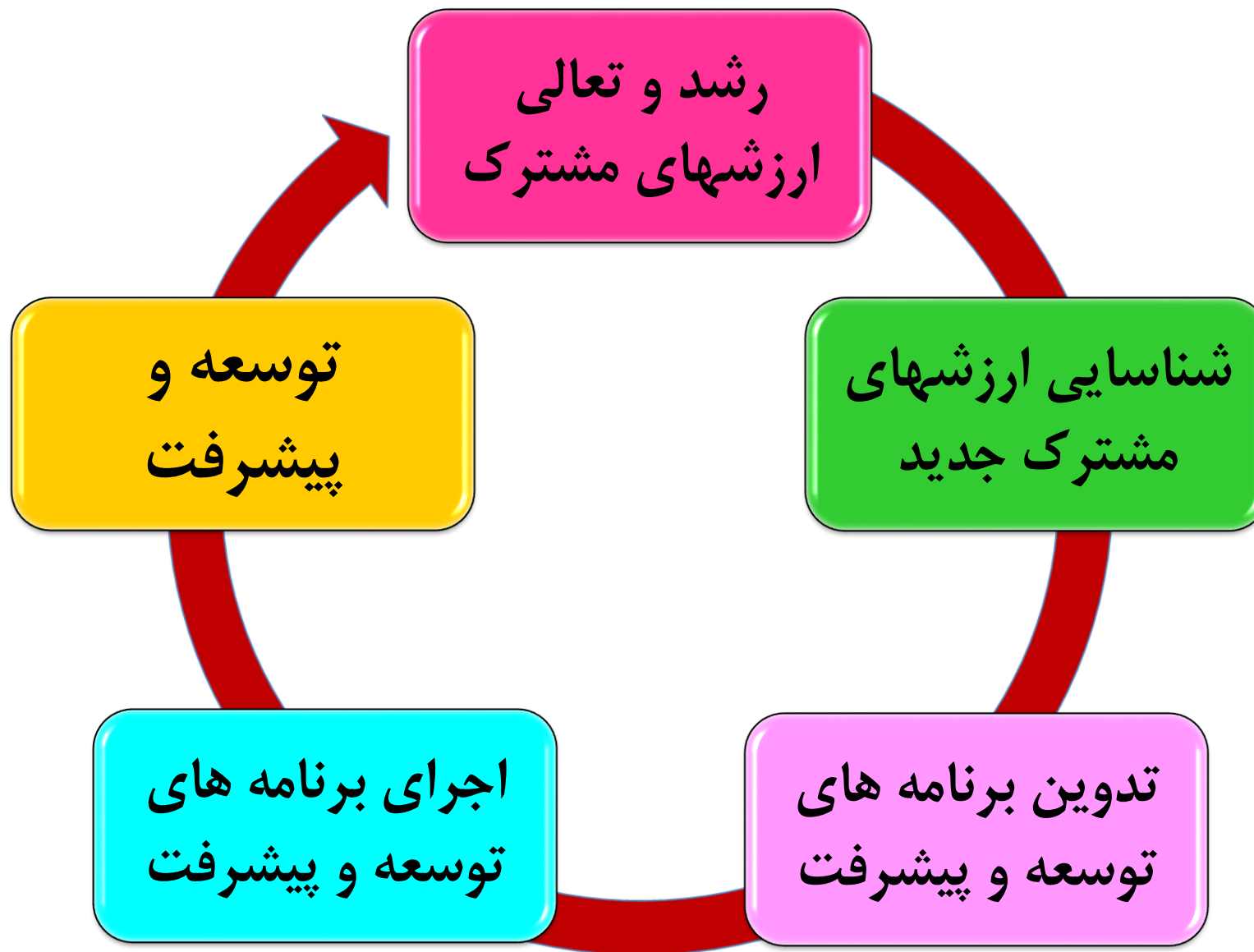
باورهای مشترک

ارزش های منطقه ای

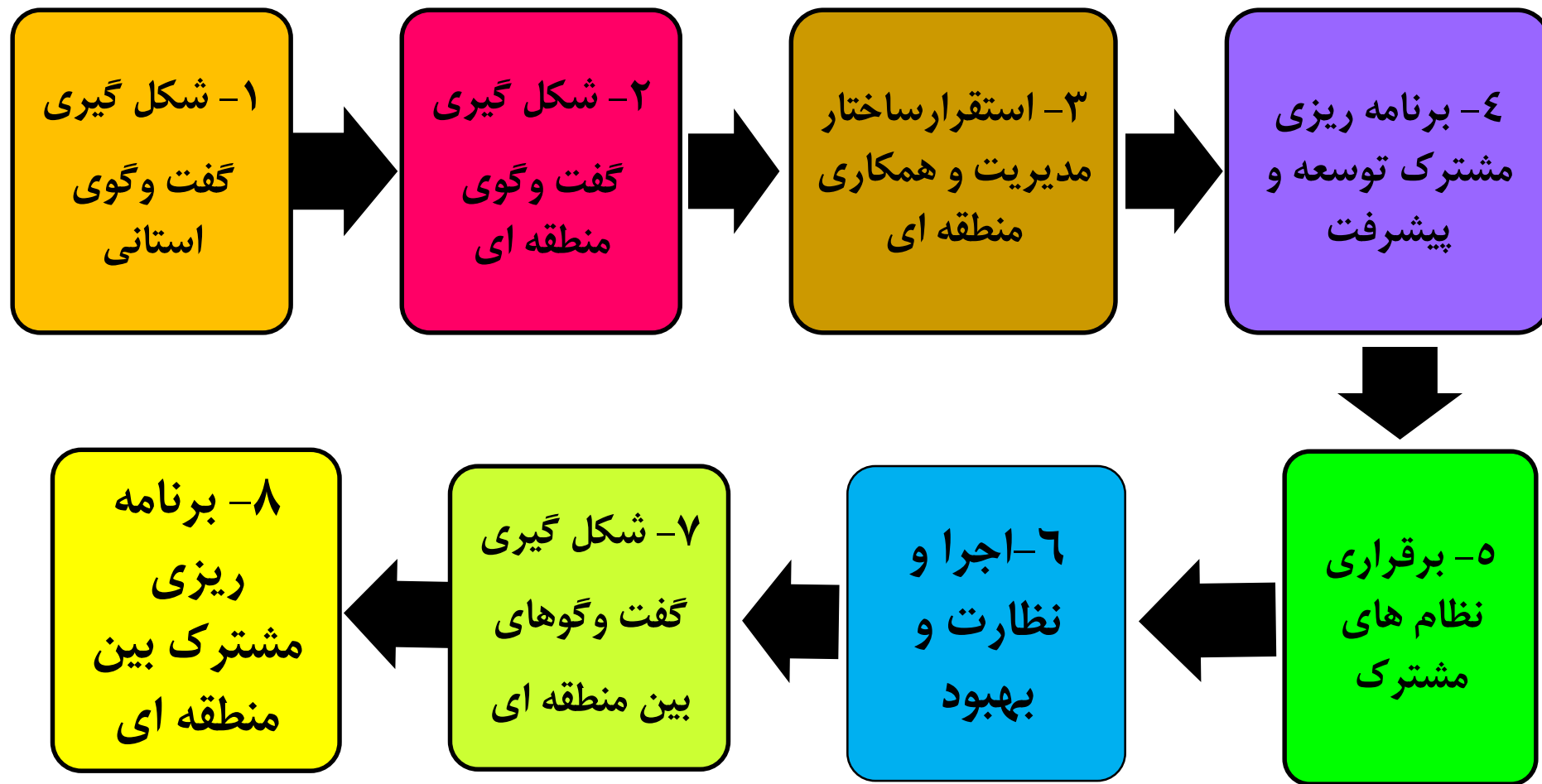
پیوندهای تاریخی  
جغرافیای

خصوصیات فرهنگی  
اجتماعی مشترک

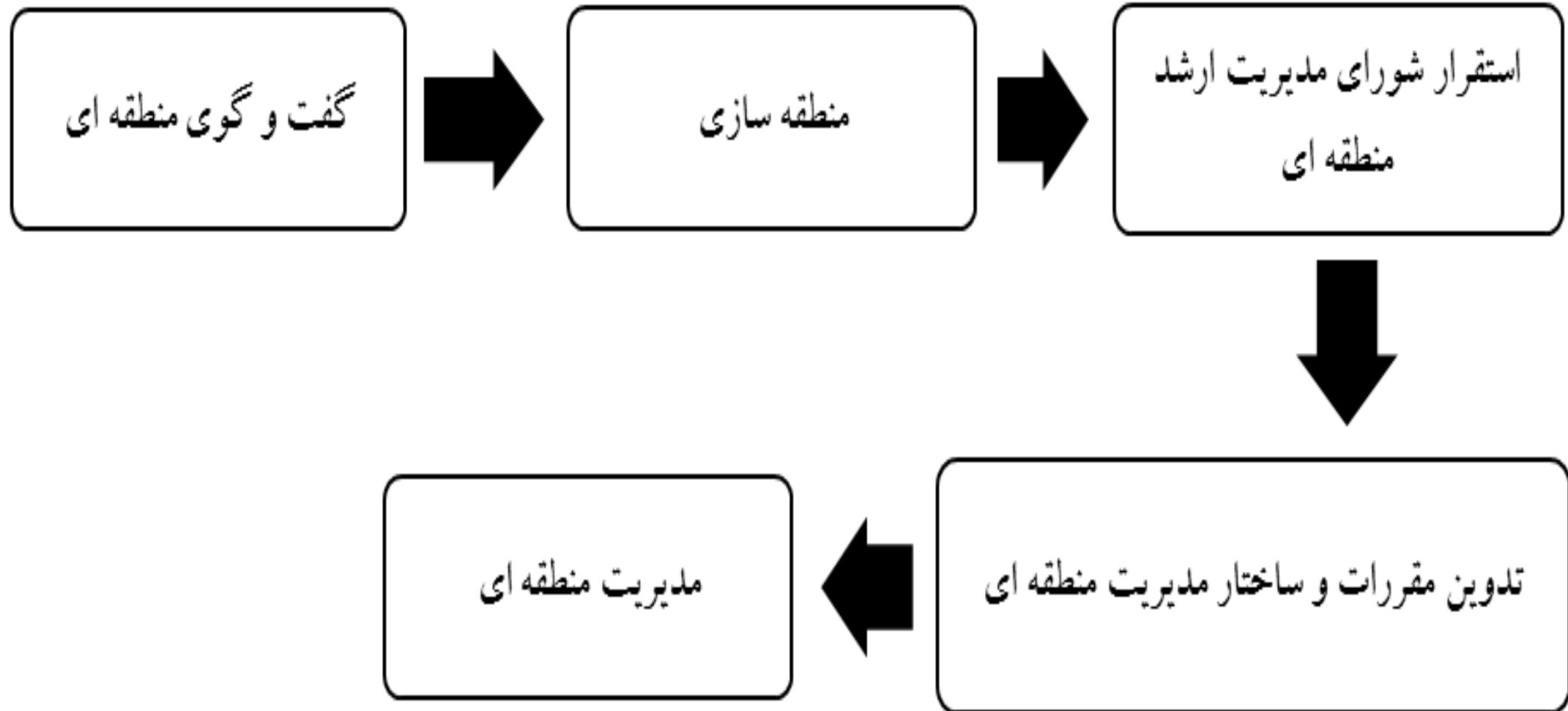
# چرخه تعالی ارزشها و توسعه و پیشرفت



# مراحل شکل گیری همکاری منطقه ای



# مراحل شکل‌گیری مدیریت منطقه‌ای





# راهکارهای اصلی الزامات تحقق توسعه منطقه ای

## با رویکرد مدیریت منطقه ای

- نظام مدیریت منطقه ای متشکل از فرایندهای زیر است
- فرآیندهای اجرایی اختصاصی
- فرآیندهای اشتراکی
- **تبیین فرآیند منطقه ای شدن (نقطه اشتراک بین استانها):**
  - توافق بر استقرار نظام و ساختاری تحت عنوان «مدیریت ارشد منطقه ای»
  - طراحی ساختاری اشتراکی از شوراهای توسعه و برنامه ریزی استان های هر منطقه
  - تربیت کارشناسان منطقه ای و تعریف پست، مشاغل، ماموریت و وظایف منطقه ای

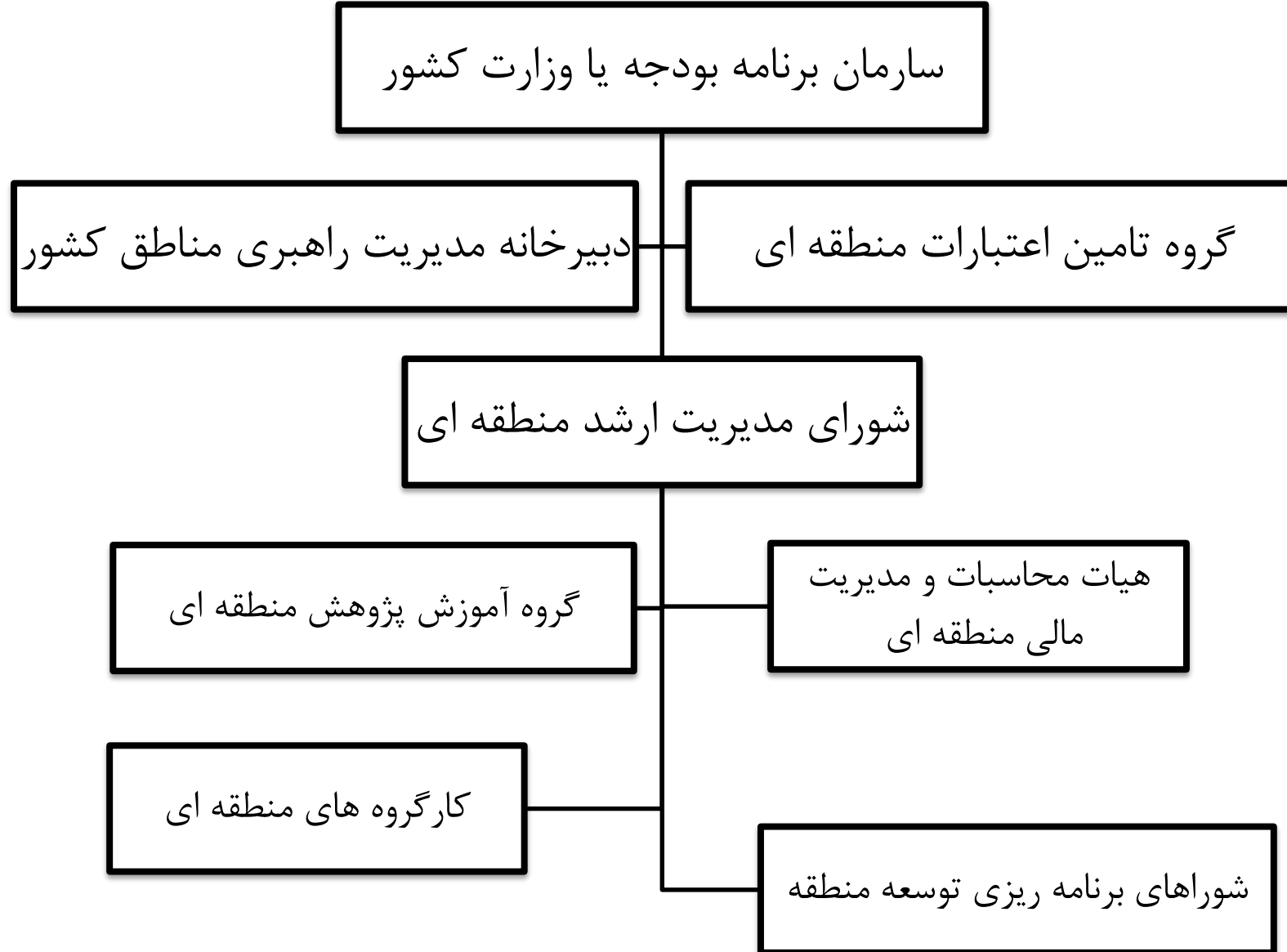
# راهکارهای استقرار مدیریت منطقه‌ای

- راهکار اول: اتخاذ رویکرد منطقه‌گرایی و مدیریت منطقه‌ای
- راهکار دوم: شکل دادن گفت‌وگوی منطقه‌ای
- راهکار سوم: سیاستگذاری برای شکل‌گیری منطقه
- راهکار چهارم: استقرار فرآیند شکل‌گیری مدیریت منطقه‌ای
- گام اول: ایجاد ظرفیت نهادی و قانونی
- گام دوم: حساس‌سازی و توانمندسازی استان‌ها
- گام سوم: نهادسازی و سازماندهی
- گام چهارم: استقرار نظام مدیریت منطقه‌ای (تفاهم مشترک اجرایی)
- گام پنجم: تدوین نظام ملی مدیریت منطقه‌ای (نظام راهبردی کارآمد)
- راهکار پنجم: استقرار نظام رشد و پیشرفت مناطق

# ساختار اجرایی و اشتراکی مدیریت منطقه‌ای

- به منظور اجرا و استقرار چرخه رشد و پیشرفت منطقه‌ای باید «**ساختاری اشتراکی و منعطف**» تعریف و استقرار یابد تا وظیفه همکاری منطقه‌ای را اجرایی کند
- این ساختار بدون افزایش تشکیلات و با استفاده از توان کارشناسی موجود باعث هم‌گرایی و هم‌پیوندی بین استان‌هایی می‌گردد و توان تشکیل منطقه را در استان‌ها تقویت می‌نماید.
- دو سازمان برنامه بودجه و اداری استخدومی کشور و همچنین وزارت کشور بیشترین نقش را در تحقق این ساختار دارند؛ لذا در حمایت از این ساختار باید مقررات لازم تهیه و تصویب گردد.
- در ماده ۷ آیین‌نامه اجرایی ماده ۱۸۴ قانون برنامه پنجم: به منظور ارزیابی راهبردی محیطی برنامه‌های توسعه منطقه‌ای، در هر یک از مناطق نه گانه، شورای هماهنگی در منطقه تشکیل می‌گردد.

# ساختار سازمانی مدیریت منطقه ای



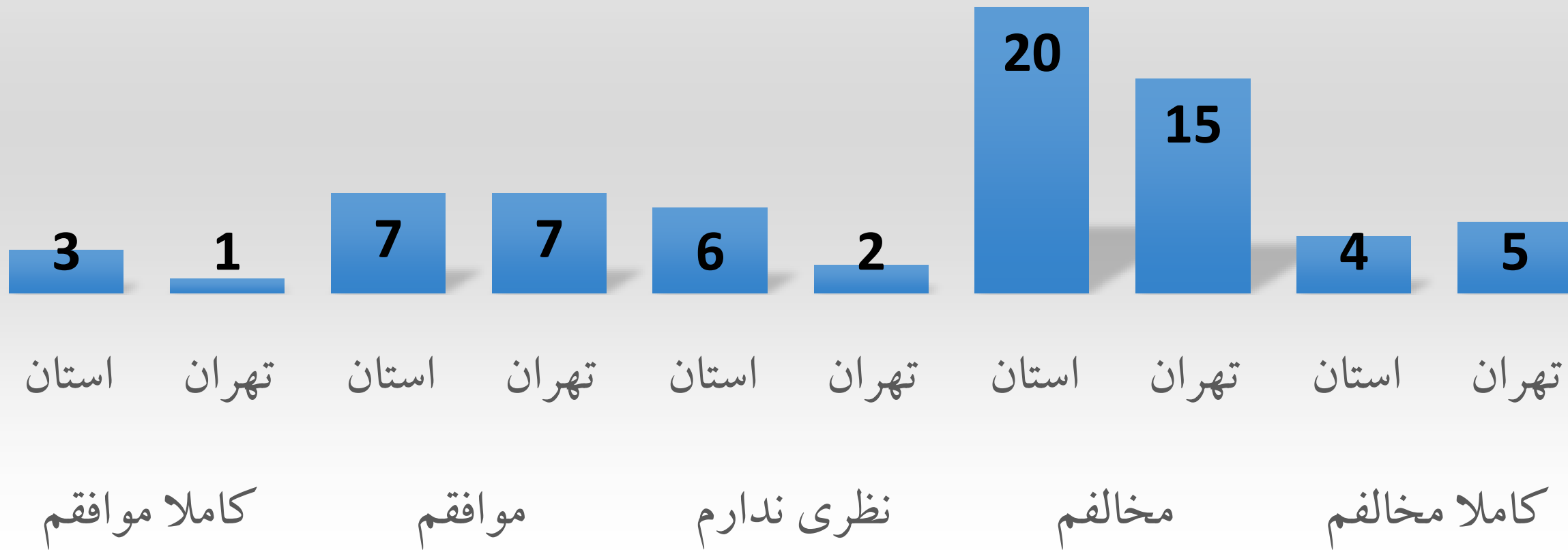
# مروری بر الزامات

- ایجاد موضوع جدید در احکام برنامه توسعه هفتم.
- ضرورت ایجاد اجماع فکری و نظری برای شکل گیری نظام برنامه ریزی از پایین به بالا.
- بدون وجود چنین پایگاهی، استقرار و اجرای برنامه های تجویزی و متمرکز و آمرانه؛ ماندگاری و پایداری لازم را ایجاد نخواهد کرد.
- تبیین تعریف و ایجاد رویکرد نوین و مشترک از برنامه ریزی و همکاری منطقه ای در سطح ملی و استانی.
- تبیین سیاستهای حمایتی و تشویقی برای استانها.
- آغاز گفت و گوی درون استانی و سپس منطقه ای نشانه وجود چنین ادراک و رفتاری؛ در استانها است.
- پذیرش همکاری باید بر اساس توافق بین استانها باشد

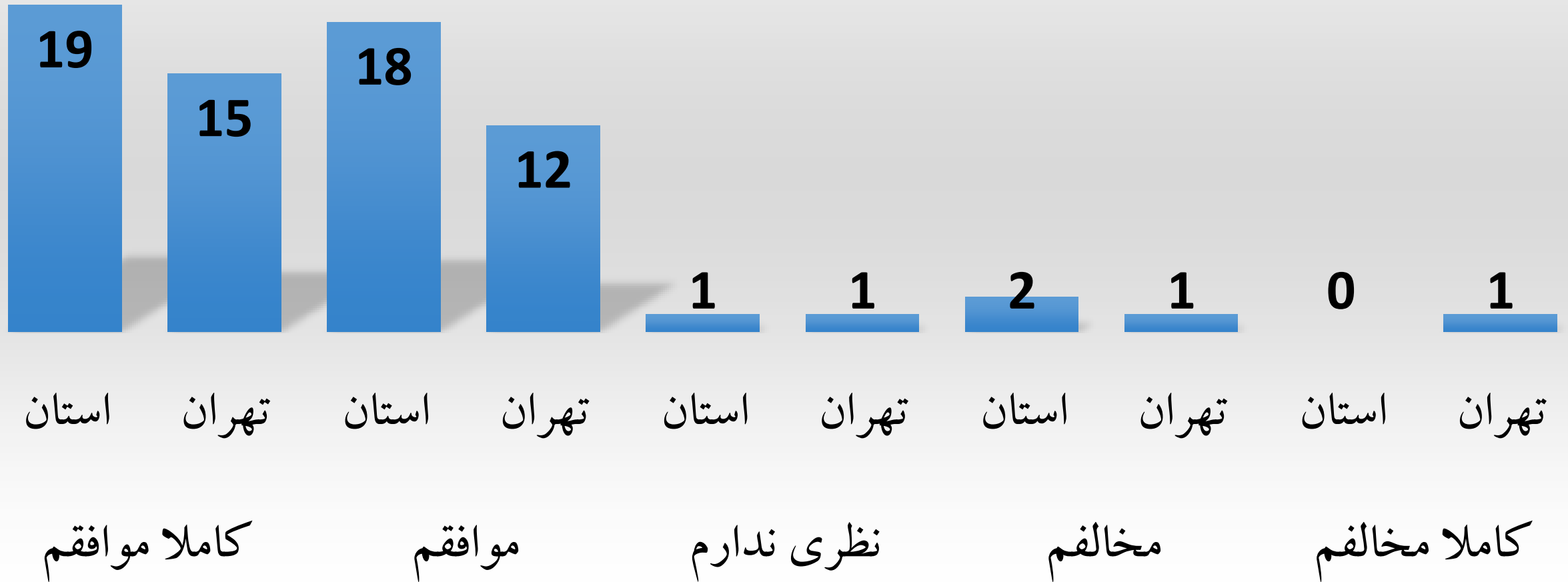
نمودارهای پرسشنامه  
استانی و ملی  
همکاری و مدیریت  
منطقه ای

# اقدامات دولت و سازمان برنامه بودجه در استقرار نظام آمایش

سرزمین و نظام منطقه‌ای موثر بوده است



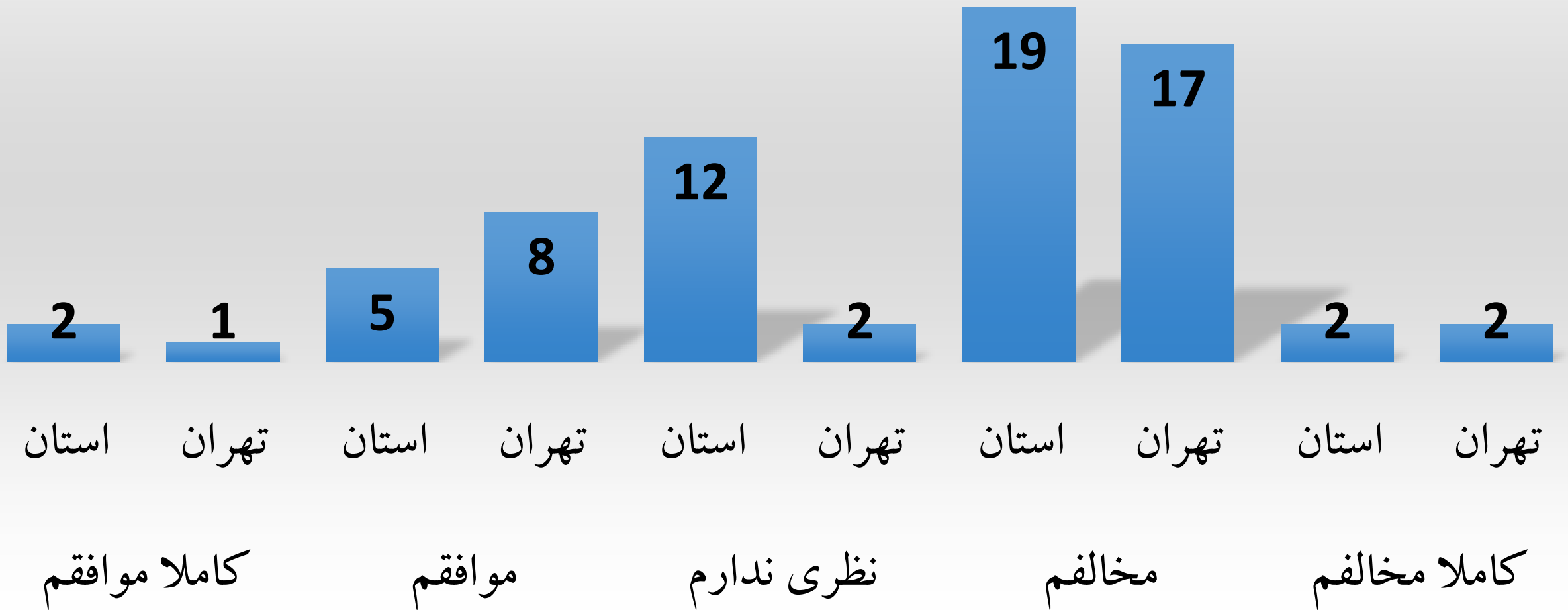
با توجه به شرایط فعلی در نظام برنامه‌ریزی و مقررات موجود،  
همکاری بین استانها و تشکیل مناطق ضروری است





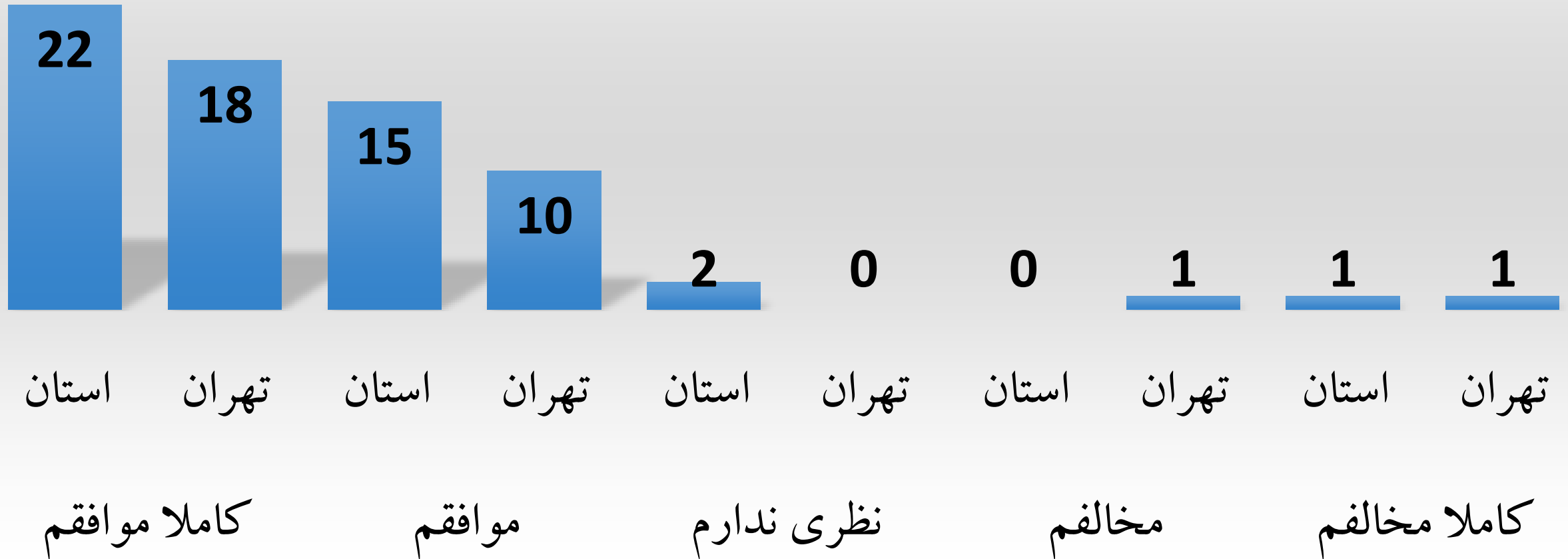
# قوانین و مقررات موجود از تشکیل مناطق یا برقراری همکاری بین

استانها حمایت می نماید

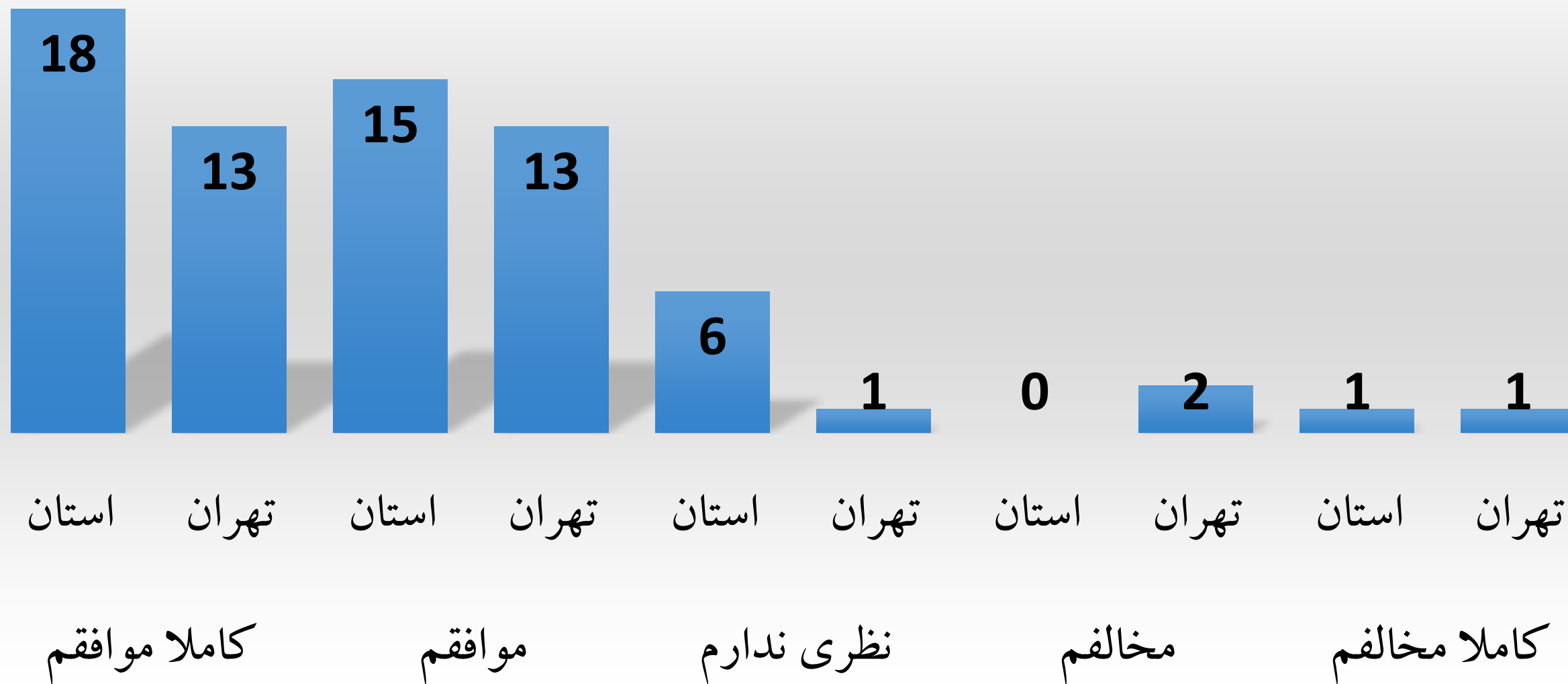


# تشکیل منطقه و همکاری بین استانها با جهت گیری رشد و

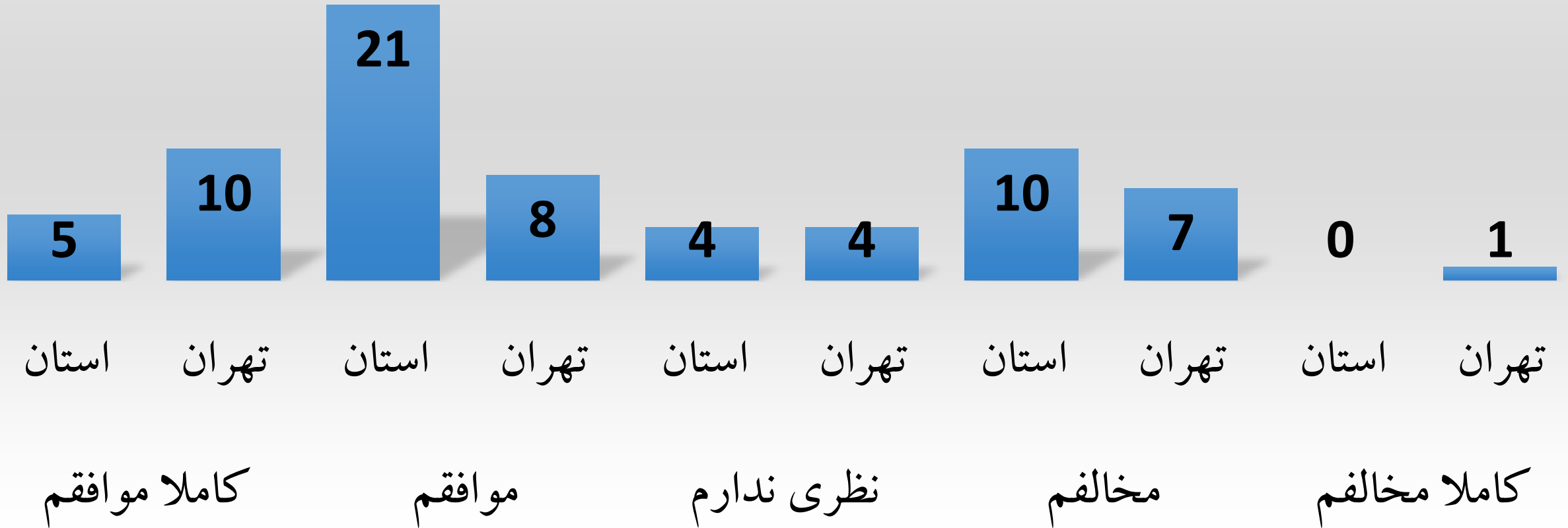
پیشرفت؛ برای امنیت ملی تهدید نیست



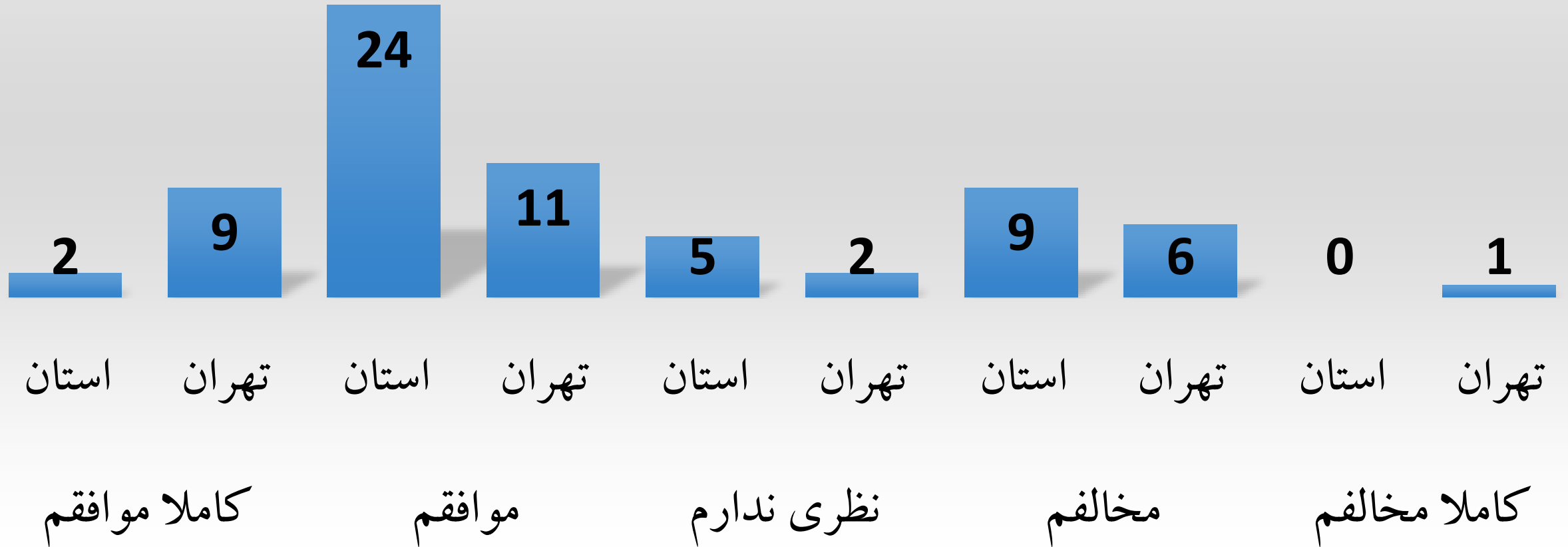
# همکاری و مدیریت منطقه‌ای قدرت حاکمیت را تقلیل نمی‌دهد



# در شرایط فعلی امکان ایجاد منطقه و همکاری بین استانها وجود دارد

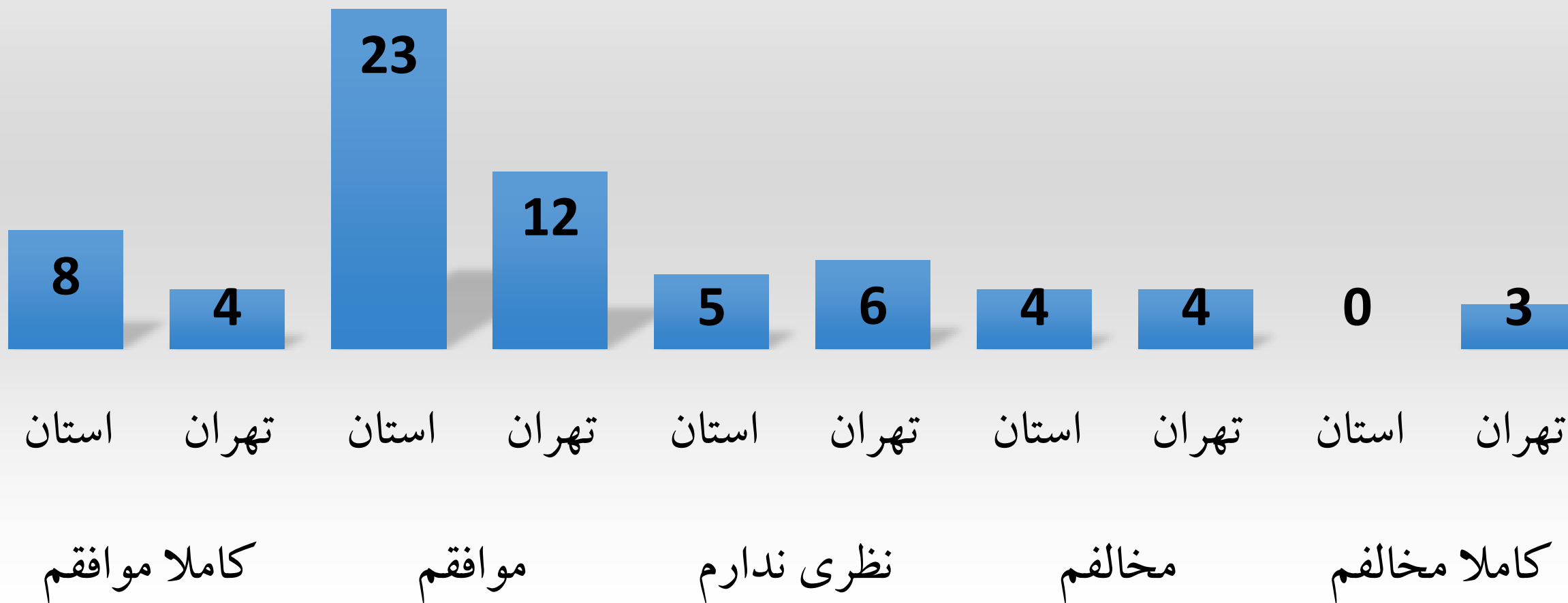


# الزامات و زمینه های مشترک اولیه برای ایجاد همکاری بین استانها و شکل گیری منطقه وجود دارد



# نظام متمرکز برنامه‌ریزی و بودجه‌ای موجود امکان تشکیل مناطق

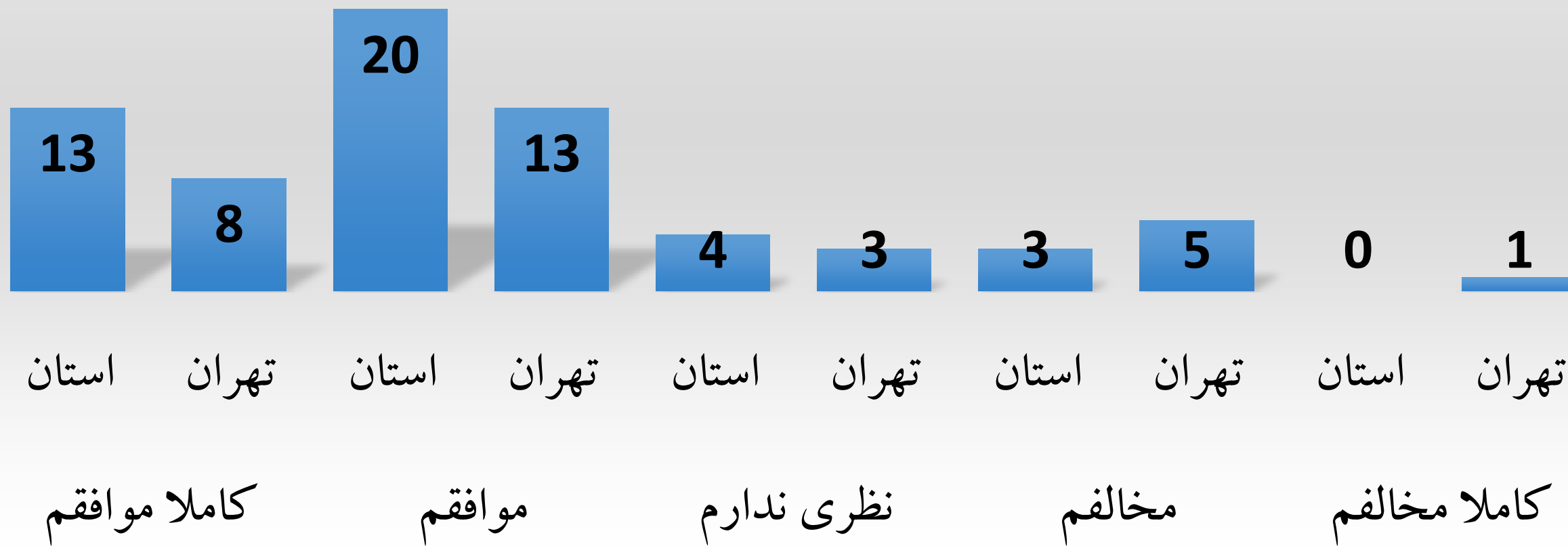
بر اساس فعالیت‌های اشتراکی را نمی‌دهد





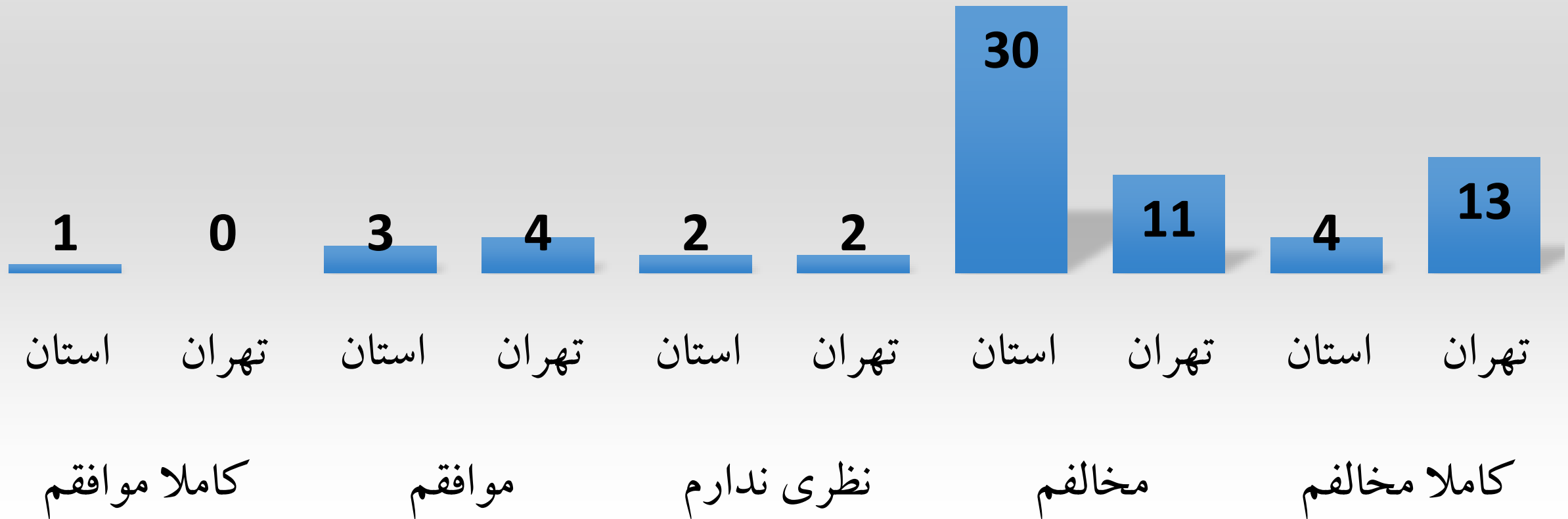
# همکاری نهادهای غیر دولتی و سازمانهای مردم نهاد، در خصوص

## ایجاد همکاری بین استانها و تشکیل مناطق موثر است

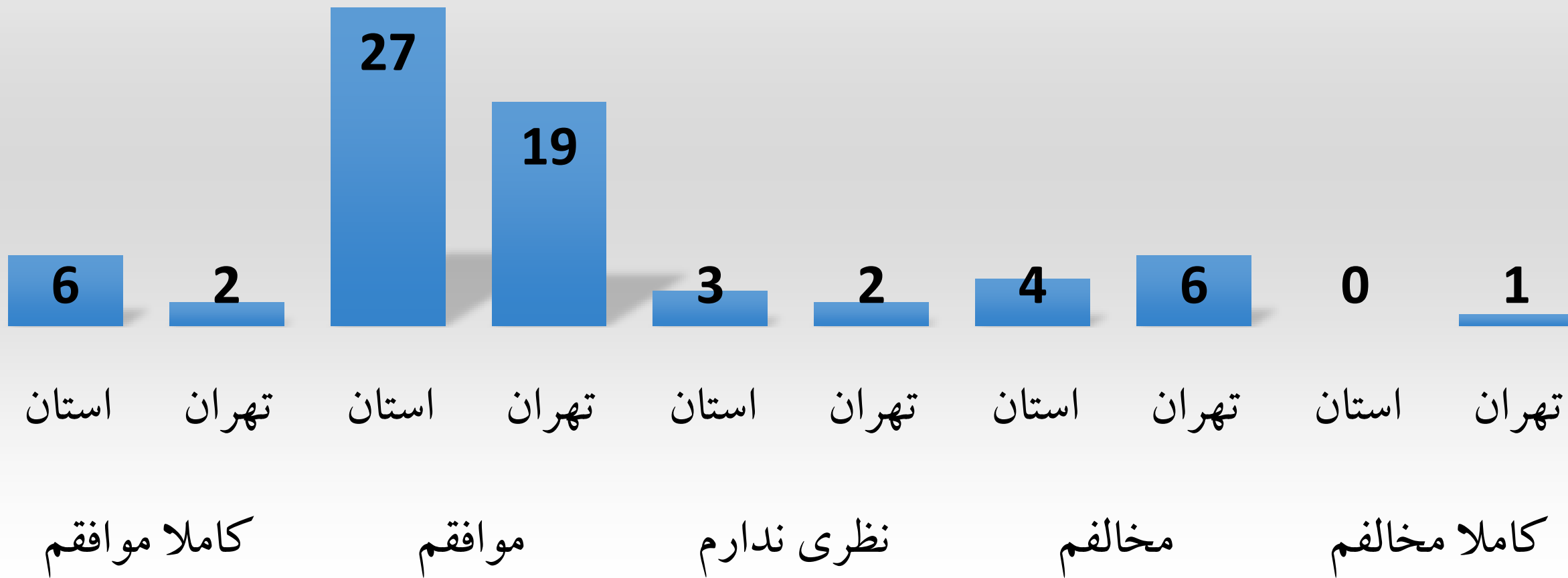




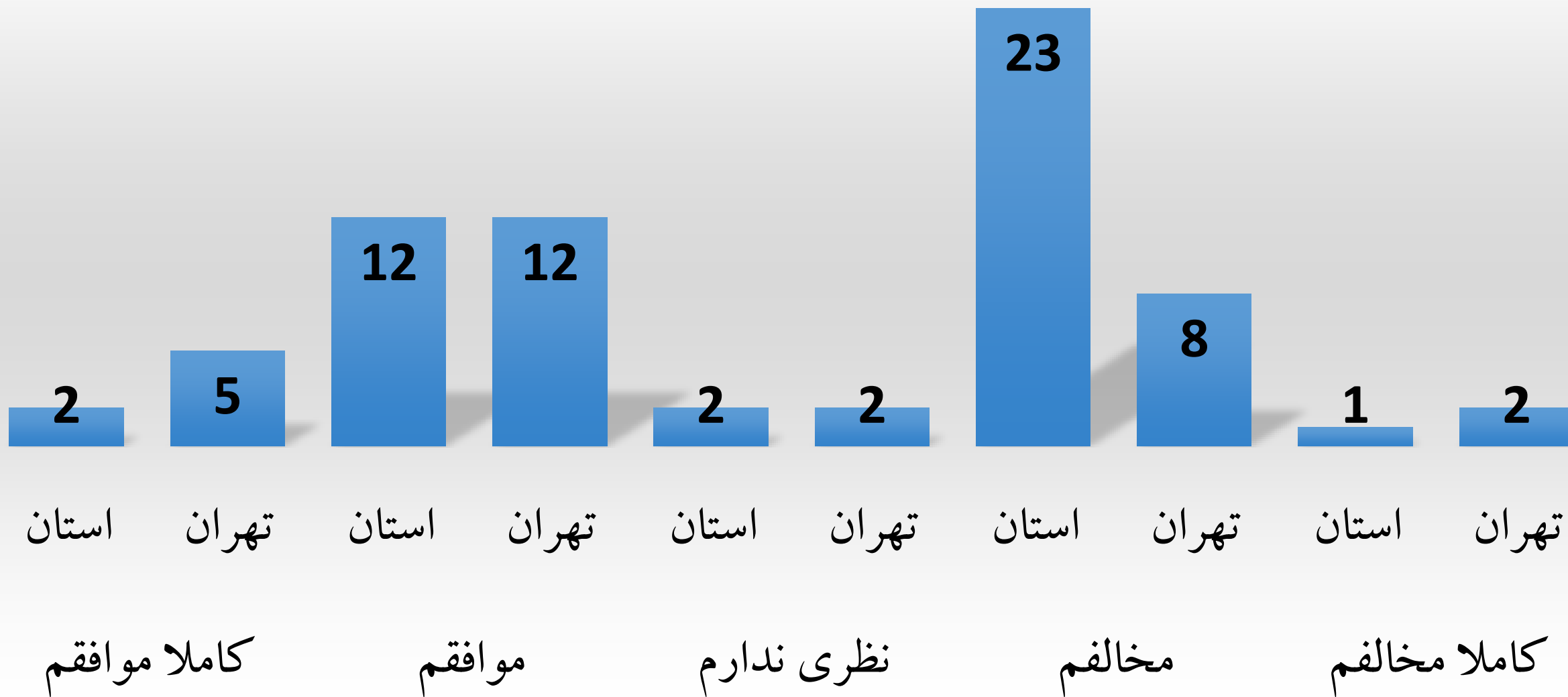
# امکان همکاری بین استانها و تشکیل مناطق با توجه به تفاوت‌های استانها از حیث توسعه یافتگی وجود ندارد



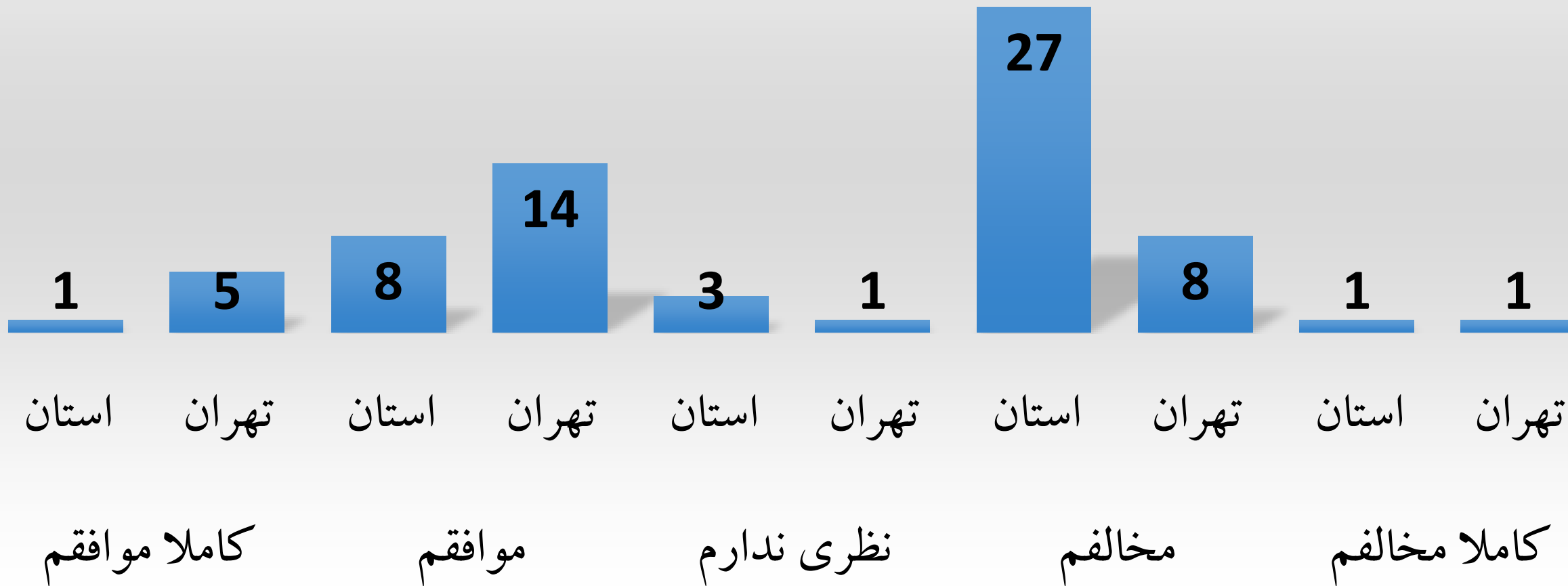
شکل گیری همکاری منطقه‌ای بین استان‌ها "ساختار مدیریت  
اشتراکی بین استانها" یا "مدیریت منطقه‌ای" را استقرار می‌دهد



# فقط استانهای همجوار می توانند تشکیل منطقه دهند

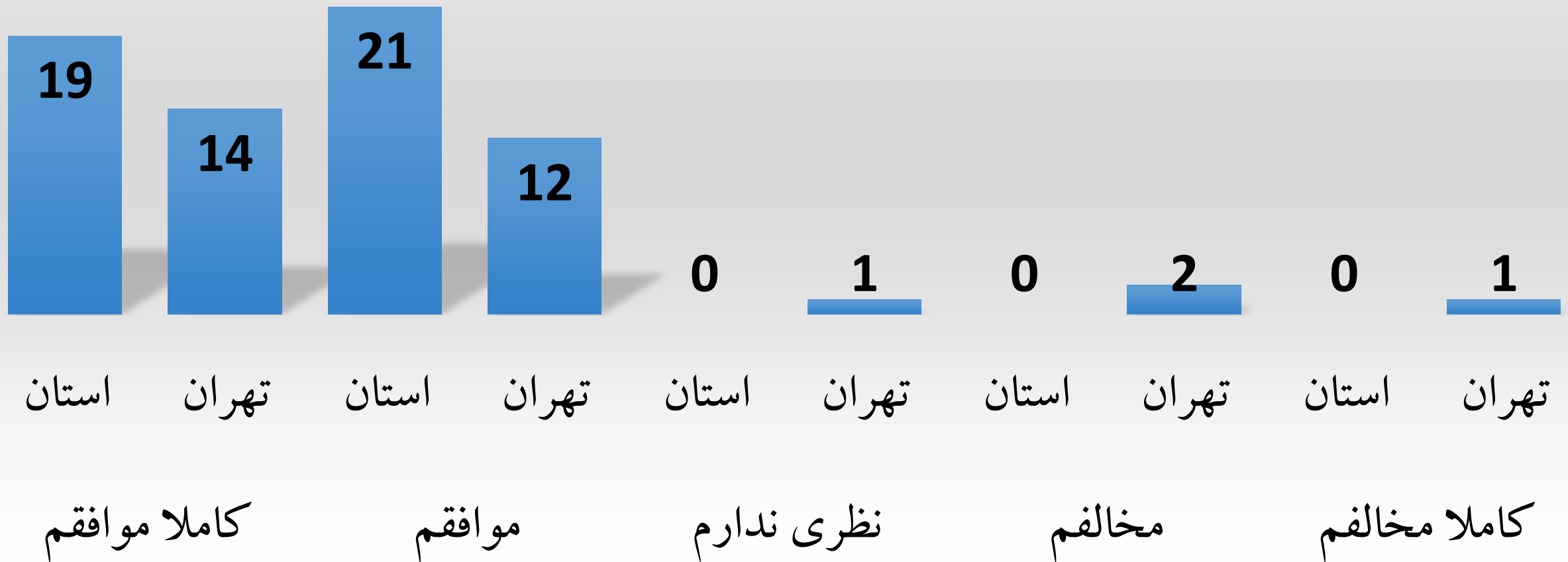


شکل و محتوای قراردادهای همکاری بین استانها باید بر اساس  
یک فرآیند دستوری از مرکز باشد



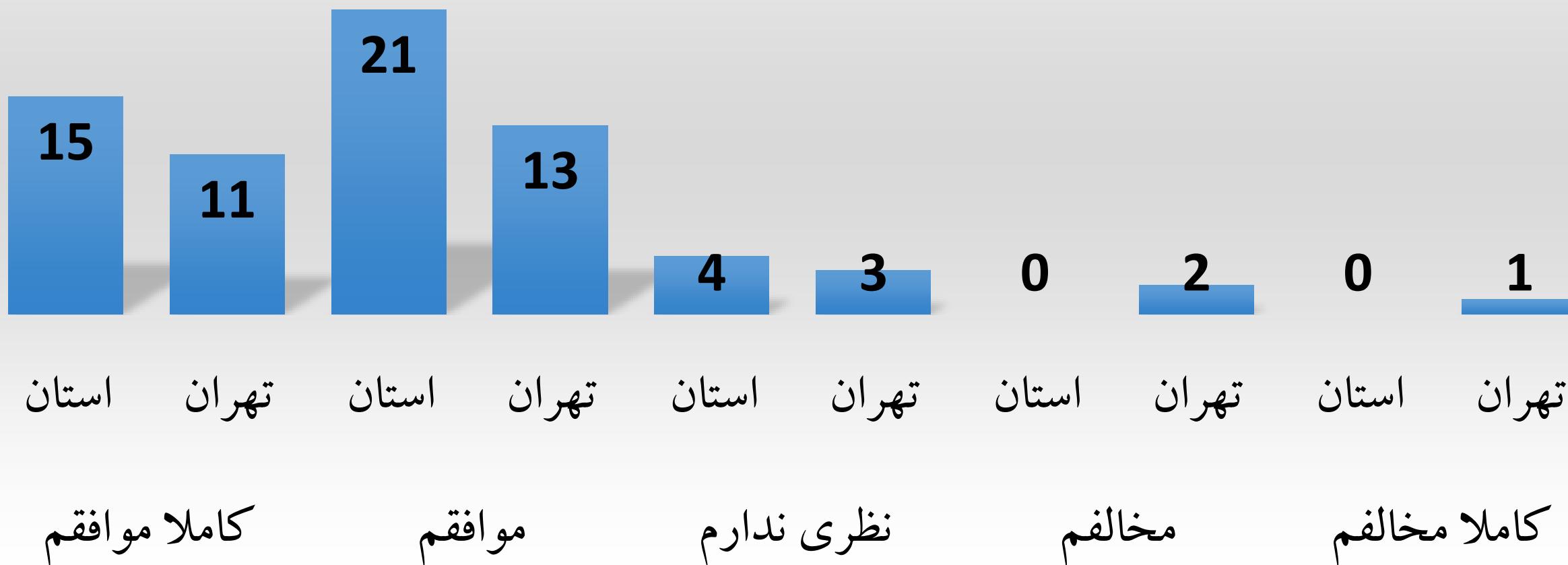
دستگاه‌های مرکزی در ایجاد همکاری بین استانها و مناطق باید

نقش هماهنگ کننده و حمایتگر داشته باشند



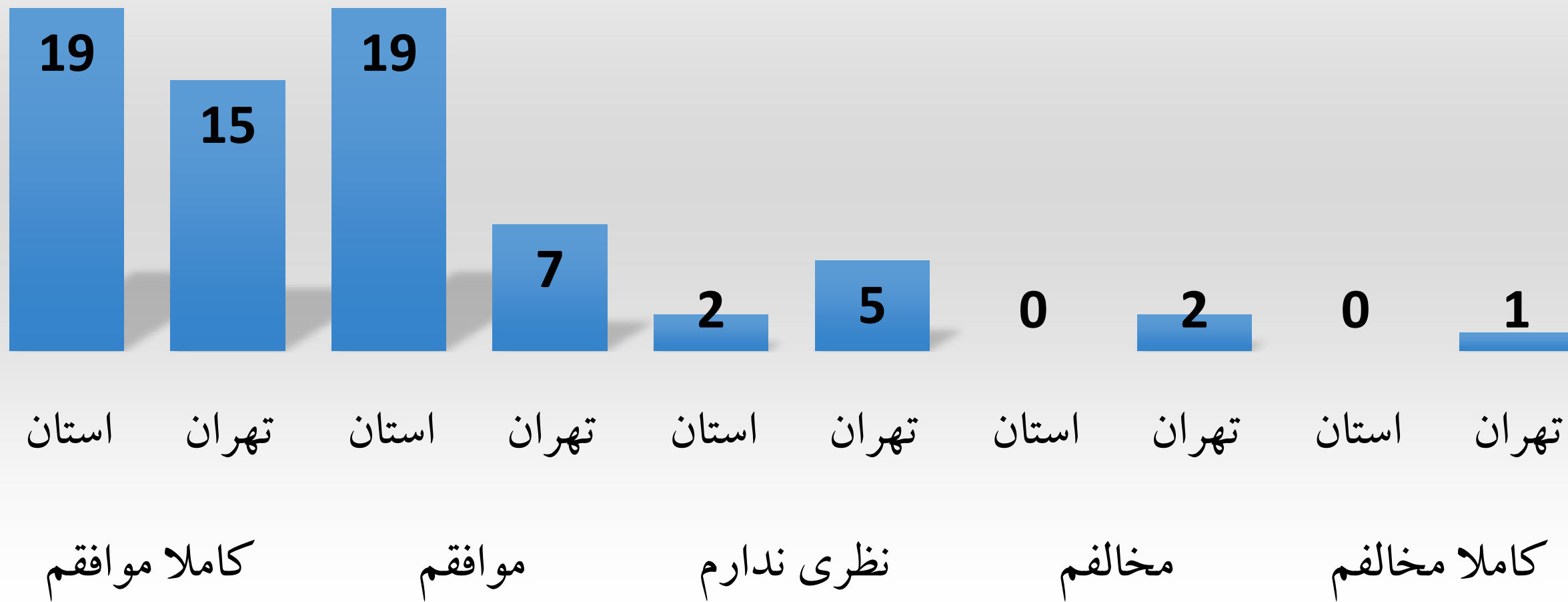
استقرار مدیریت منطقه‌ای و اجرای همکاری‌های منطقه‌ای ؛ منابع

انسانی و غیر انسانی منطقه را تقویت می‌نماید

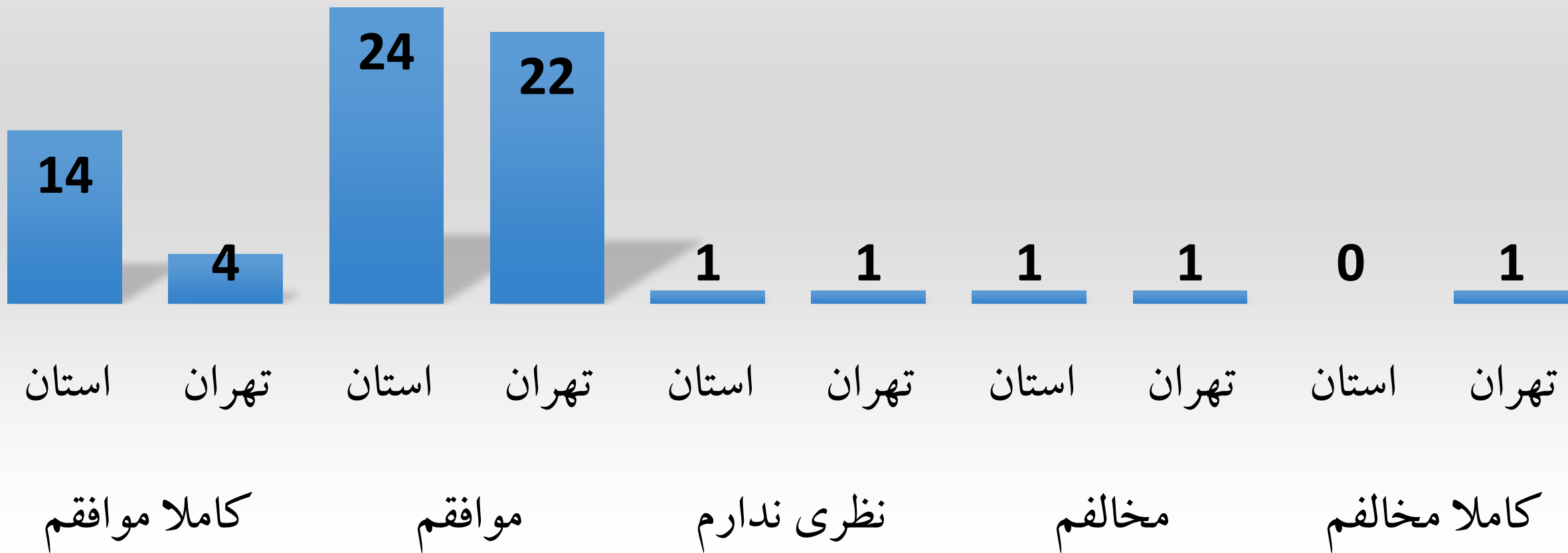


قبل از آغاز هر گونه همکاری، مطالعه و تحقیق در خصوص زمینه

های همکاری بین استانها و مناطق ضرورت دارد



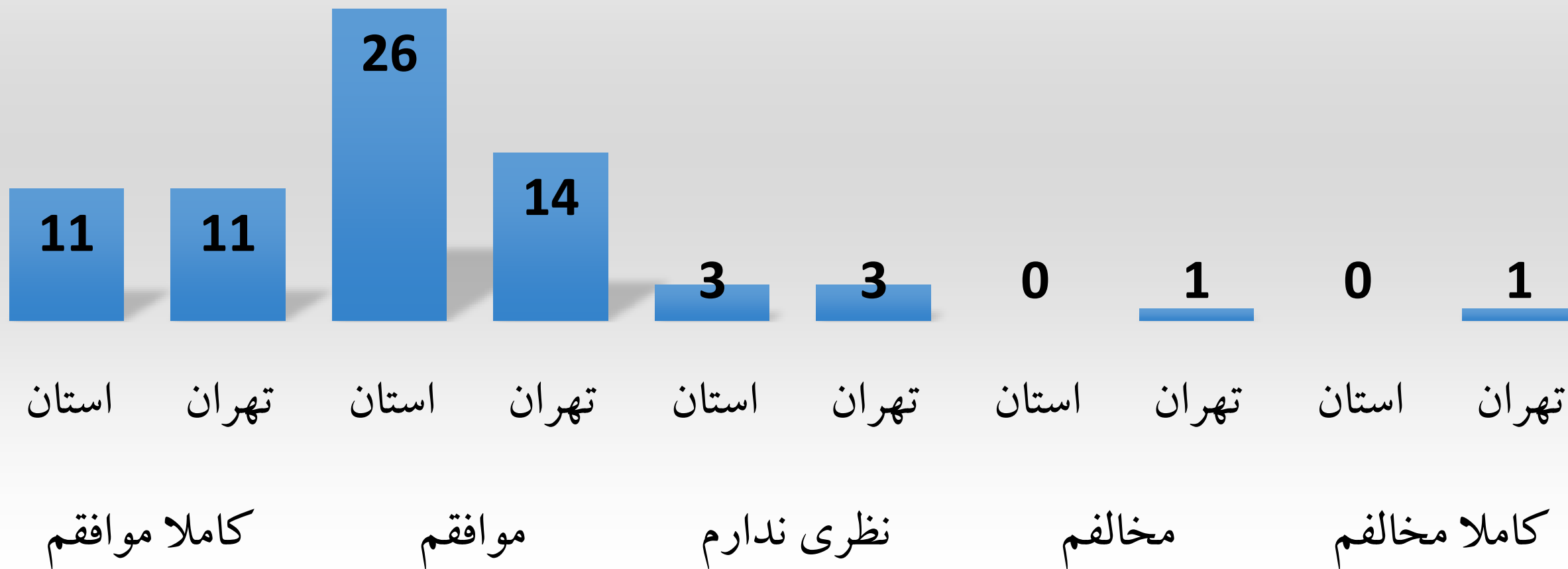
برقرار همکاری بین استانها و تشکیل مناطق میتواند در اصلاح نظام  
و ساختار اداری کشور موثر باشد





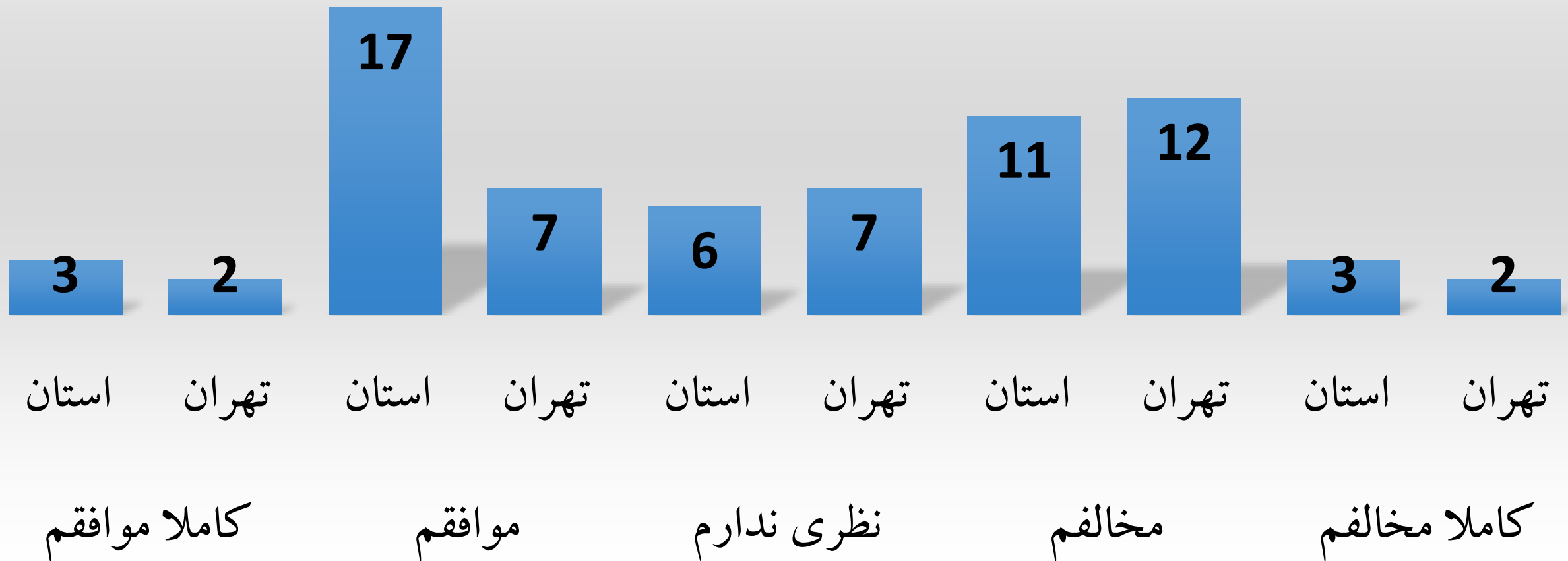
# برقراری مدیریت منطقه‌ای روند تمرکز زدایی را در دولت

شتاب می‌دهد

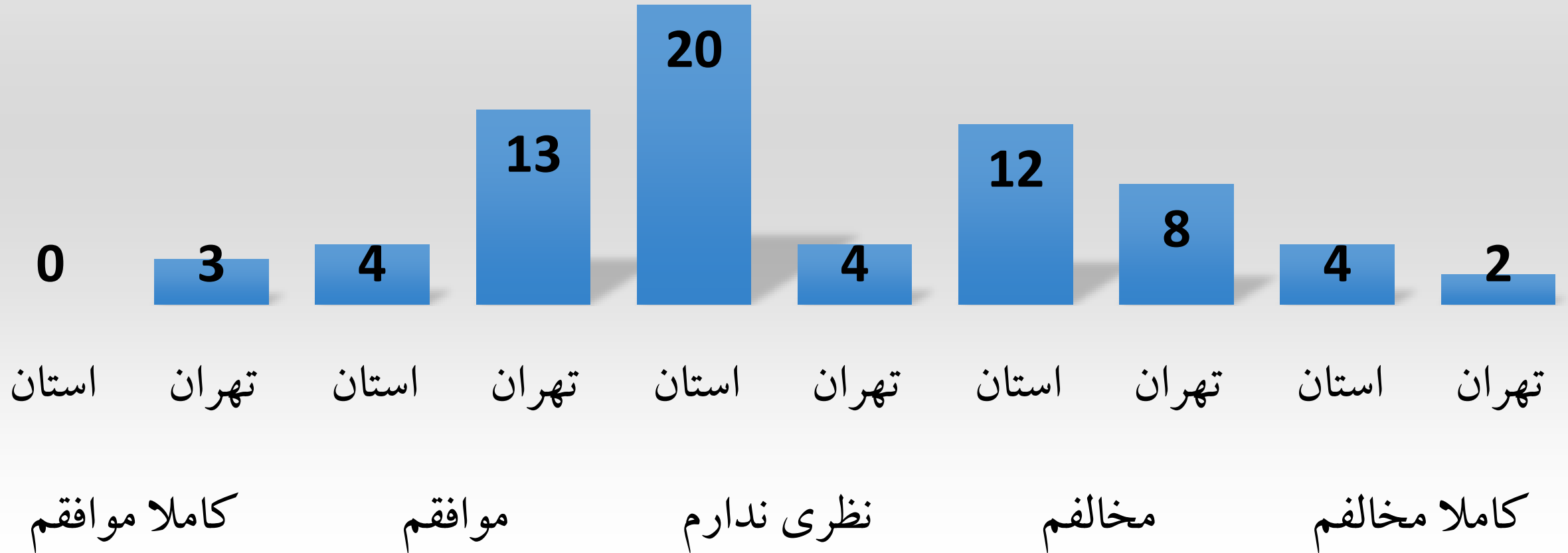


اعتبارات لازم برای اجرای برنامه‌های همکاری منطقه‌ای باید بطور

متمرکز در اختیار سازمان برنامه بودجه کشور باشد

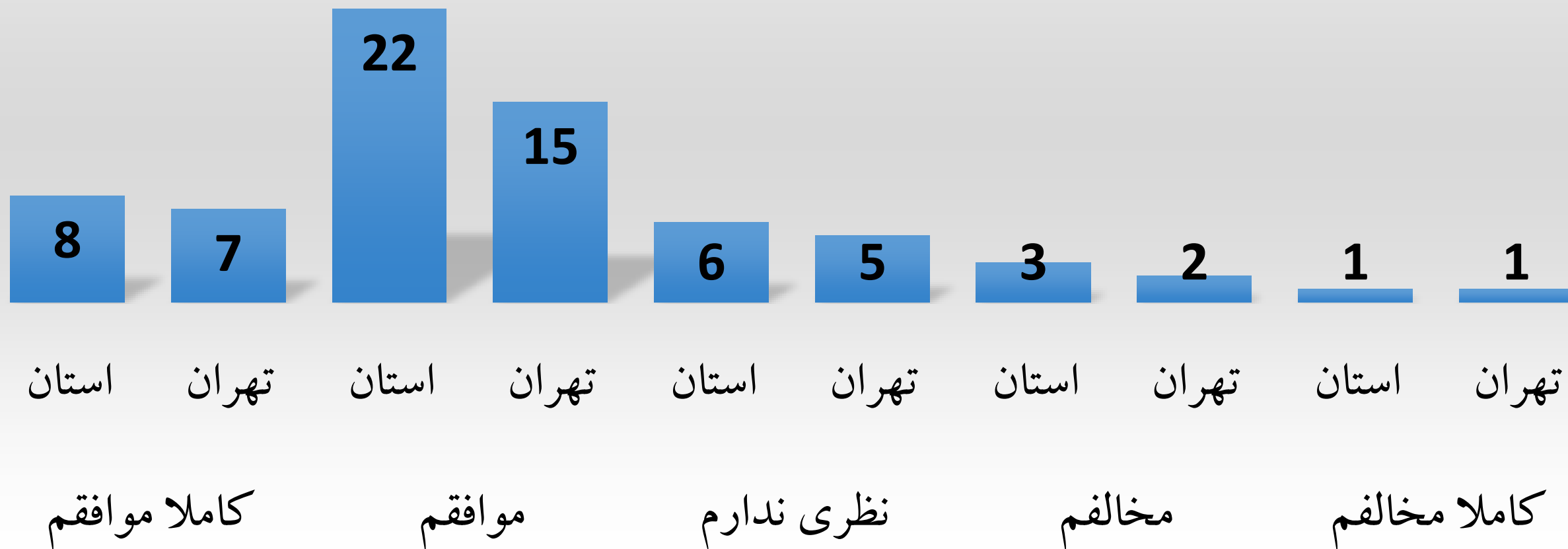


# قوانین موجود مالی محاسباتی از تشکیل مناطق یا برقراری همکاری بین استانها حمایت نمی‌نماید



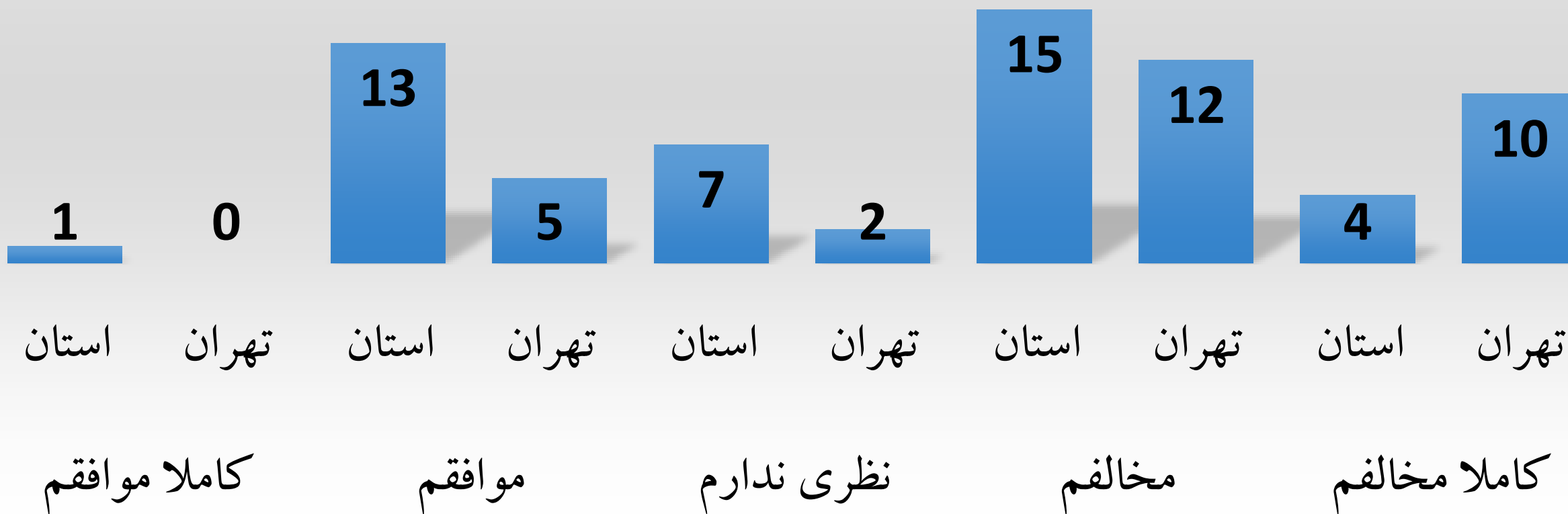
# سازمان برنامه بودجه کشور و استانها ؛ دستگاه مسئول

## شکل گیری مناطق هستند

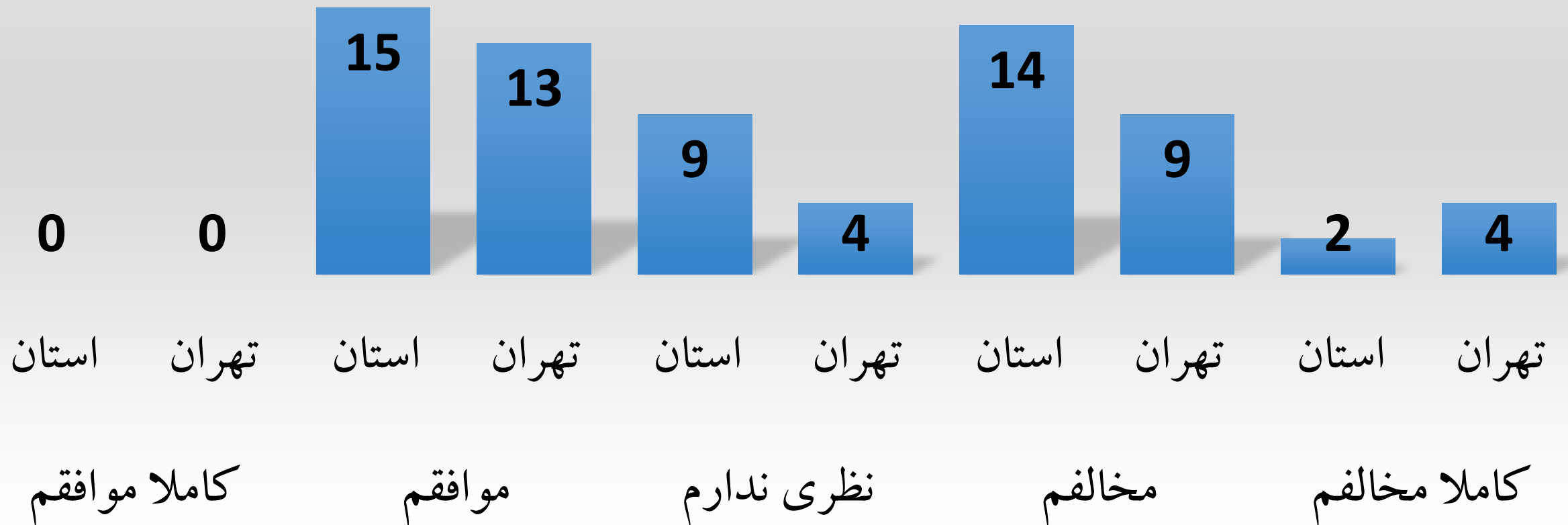


# وزارت کشور و استانداریها؛ دستگاه مسئول شکل گیری

مناطق هستند

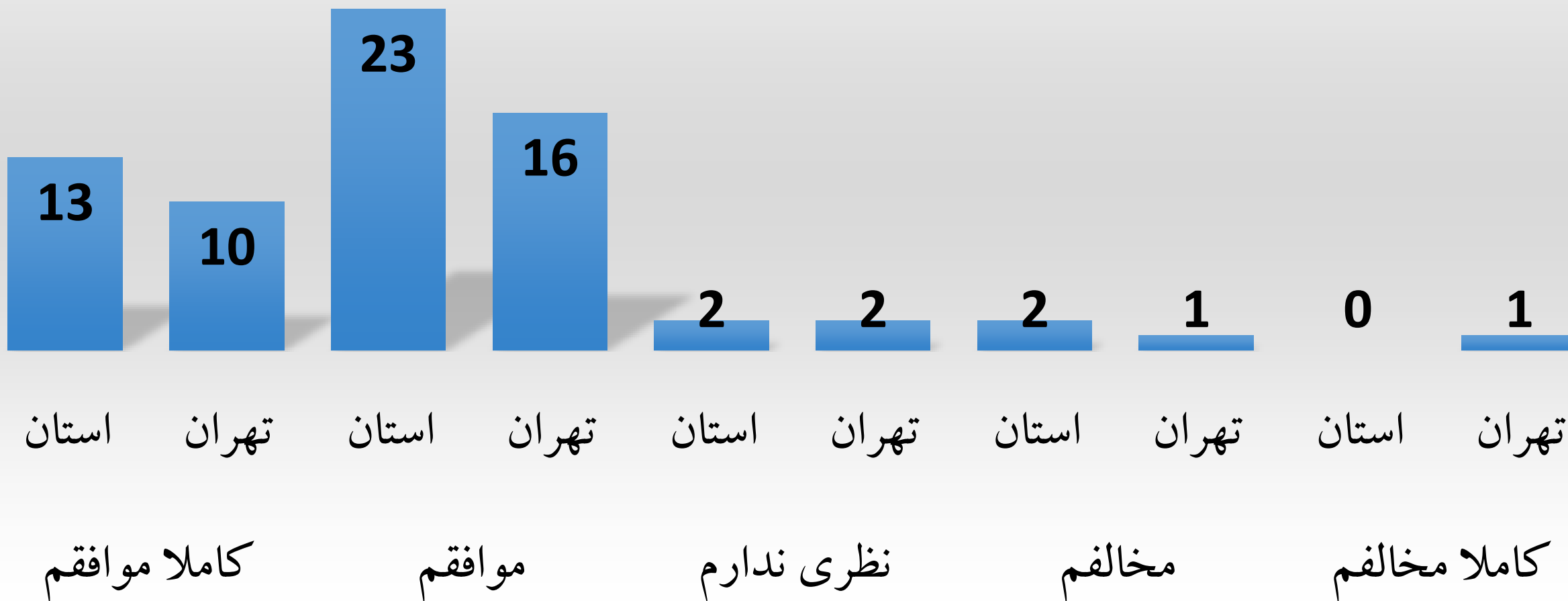


ساختارهای موجود در دستگاههای اجرایی استانها میتواند  
زمینه‌های همکاری بین استانها را بوجود آورد



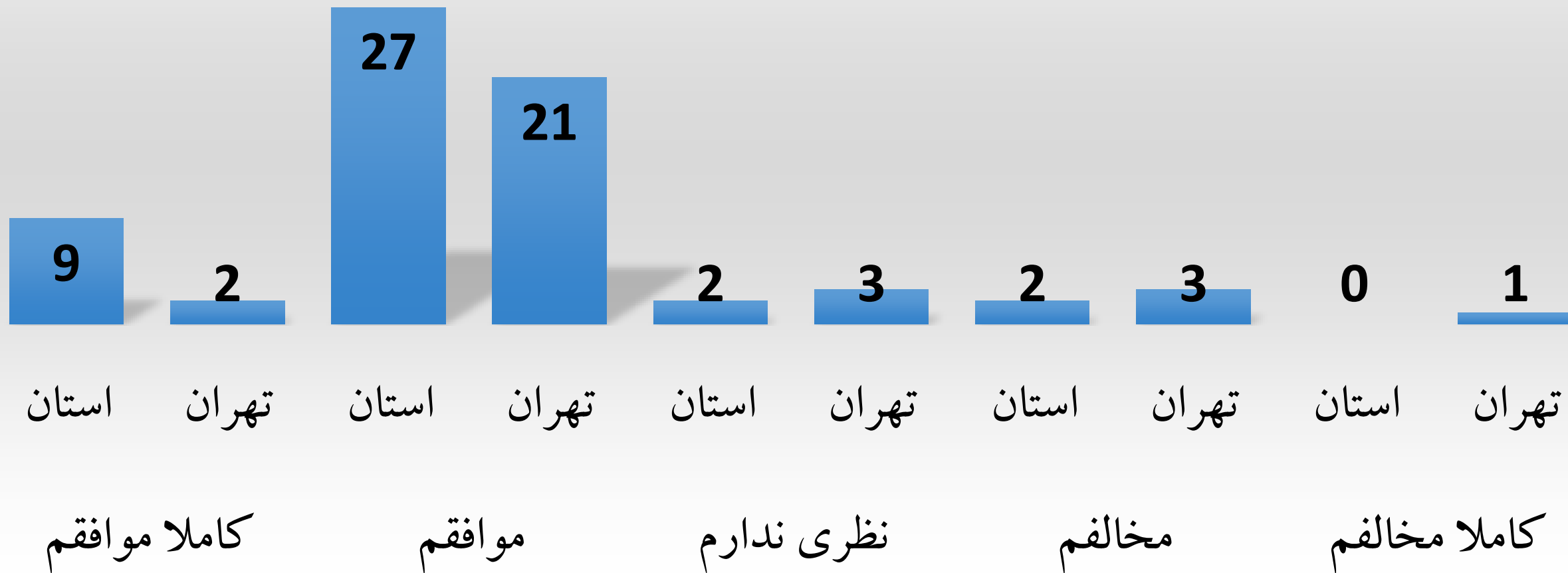
# تشکیل منطقه و همکاری بین استانها باید یکی از احکام دائمی

برنامه‌های توسعه شود



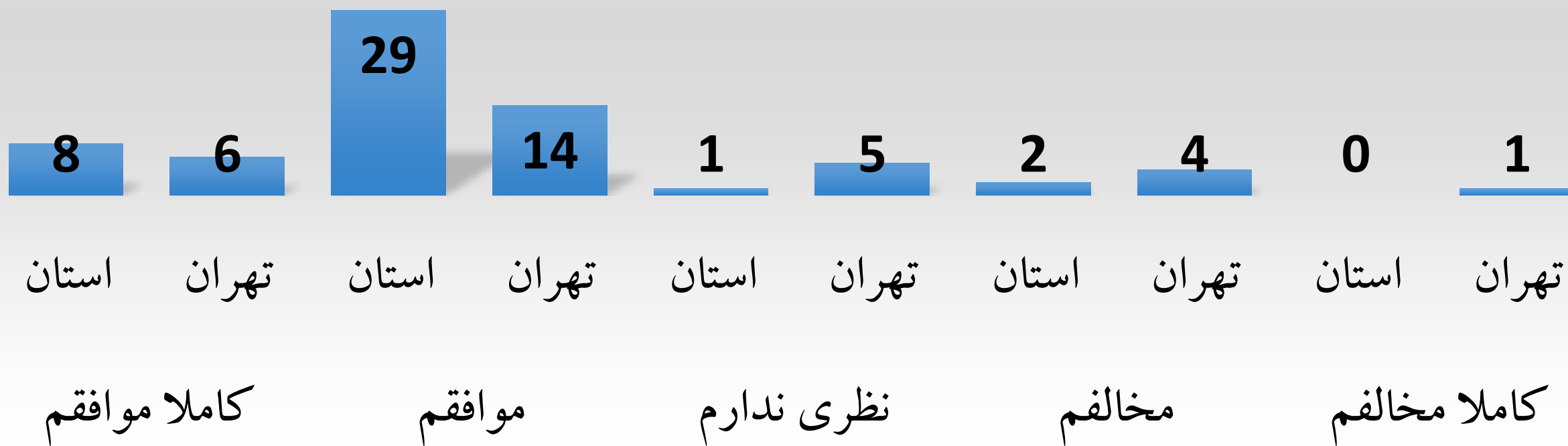
# استان‌ها در تشکیل مناطق باید اسناد و توافقنامه‌های همکاری

## مبادله نمایند



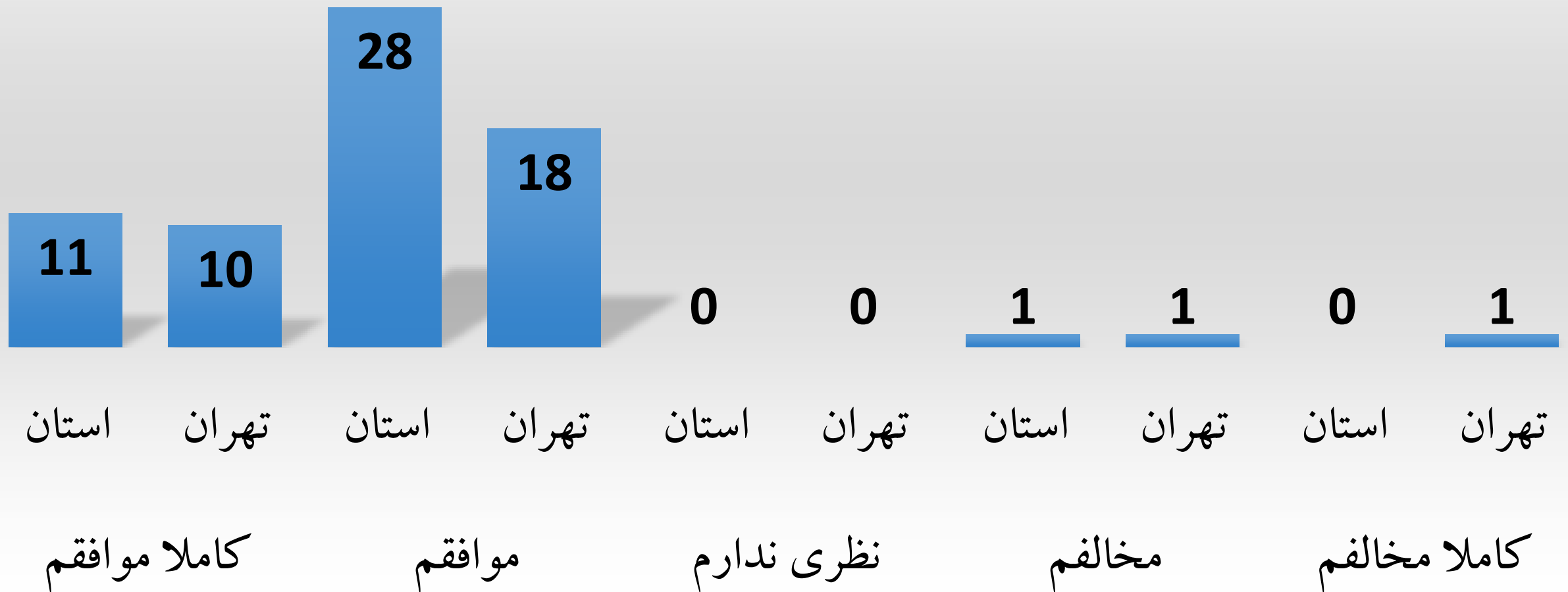


برای استقرار مدیریت منطقه‌ای؛ یک شورای اشتراکی برنامه‌ریزی و توسعه منطقه با توافق شوراهای برنامه‌ریزی و توسعه در استان‌ها تشکیل شود.

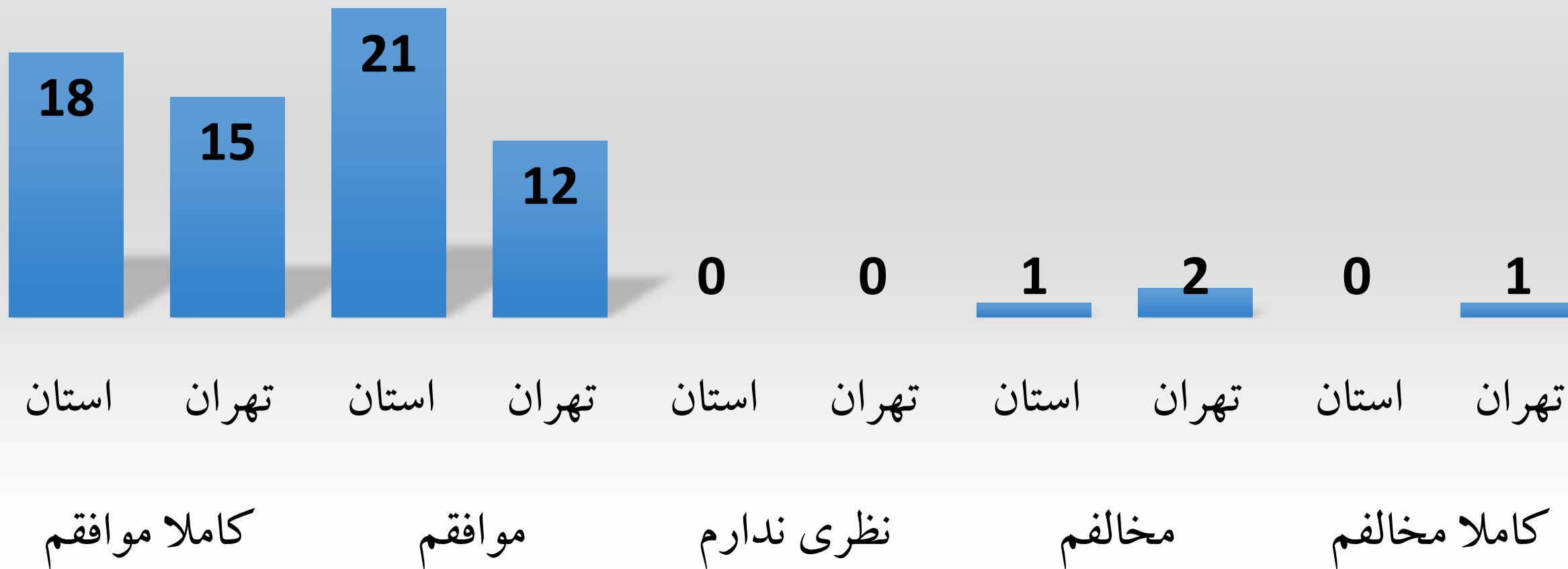


# لازمه شکل گیری منطقه و همکاری منطقه‌ای؛ تبیین ارزش‌ها؛

## منافع و منابع مشترک بین استان‌هاست

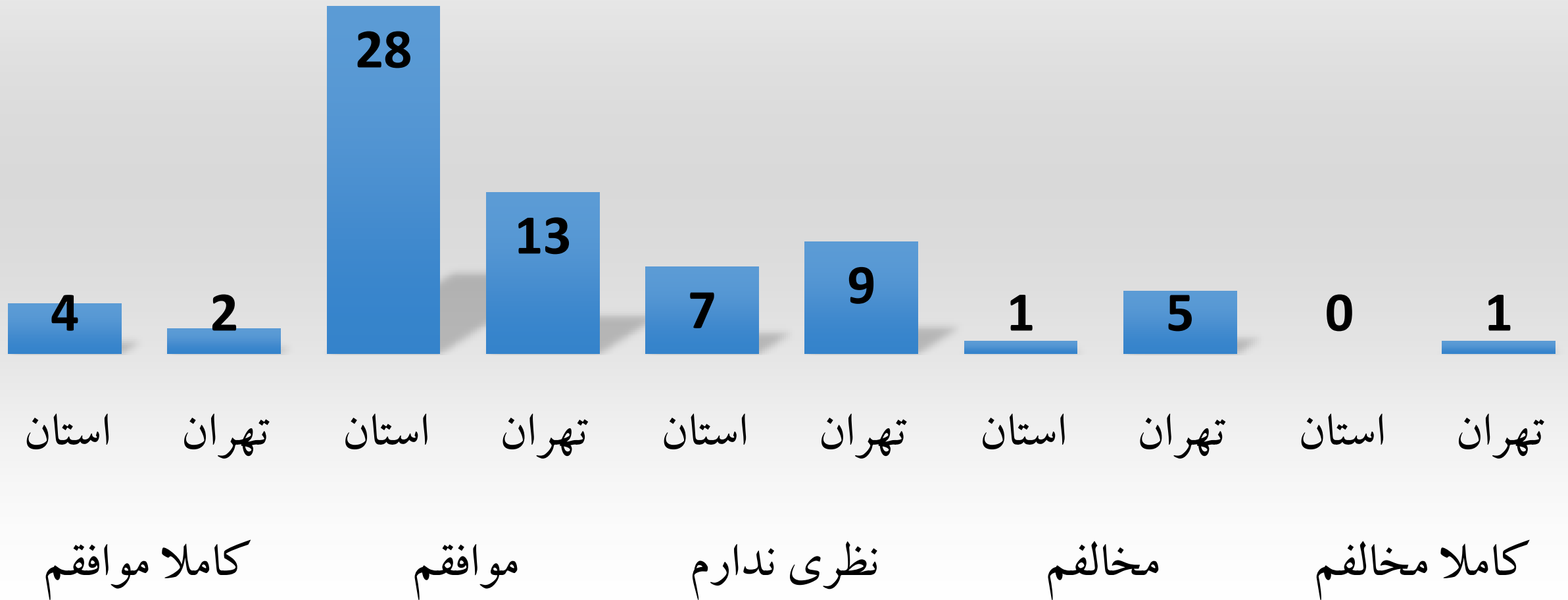


# اجماع فکری بین نخبگان و صاحب نظران و نهادهای موثر استانی در شکل گیری منطقه و توافق منطقه‌ای ضروری است



برای توانمندی ساختار همکاری منطقه‌ای، ایجاد یک نظام مالی

اعتباری توافقی و اشتراکی، بین استان‌ها ضرورت دارد



تعدادی از منابع مورد  
استفاده برای تدوین مبانی  
نظری و اطلاعات مورد نیاز  
مطالعه

- جان نثاری، ناصر؛ ارتباط توسعه اندیشه‌ها و توسعه ارزش‌ها، کیهان فرهنگی، شماره ۱۴۸، آذر و دی ۱۳۷۷.
- جمشیدی، سیدمحمدرضا، ارزش و ارزش شناسی، فصلنامه فرهنگ، شماره ۴ و ۵، بهار و پاییز ۱۳۶۸.
- شمس آوری، پری سیما، بررسی نظام ارزش‌ها در ژاپن و رابطه آن با رشد اقتصادی، پژوهش‌های فلسفی، شماره ۱۰۳، پاییز ۱۳۵۱.
- حاج سیدجوادی، علی اصغر، تجزیه ارزش‌ها و عناصر، نشریه نگین، شماره ۳۶، اردیبهشت ۱۳۷۴.
- اردبیلی، هاله، تغییر ارزش‌ها و فراگرد توسعه، پژوهشنامه اقتصادی، شماره ۲، پاییز ۱۳۸۰.
- سی. جی. بارو؛ بدری، سیدعلی، توسعه پایدار: مفهوم، ارزش و عمل، فصلنامه تحقیقات جغرافیایی، شماره ۴۴، بهار ۱۳۷۶.
- توماس دونالدسون، رضایی نژاد، عبدالرضا؛ چالش ارزش‌ها در پهنه اقتصاد و کسب و کار؛ اطلاعات سیاسی-اقتصادی، شماره ۱۱۵ و ۱۱۶؛ فروردین و اردیبهشت ۱۳۷۶.
- ون دث، ژان؛ اسکار پروگ، الینور؛ افتخاری، اصغر؛ قسبات؛ شماره ۱۳؛ پاییز ۱۳۷۸.
- سرچاتو موکو؛ دگرگونی ارزش‌ها در دوران معاصر؛ مجله اطلاعات سیاسی-اقتصادی؛ شماره ۹؛ خرداد ۱۳۶۶.
- ایروانی، محمود؛ نوری، ابوالقاسم؛ قاسمی، شراره؛ رابطه ادراک کلمات و تصاویر با ارزش‌ها؛ دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی؛ شماره ۵؛ پاییز ۱۳۷۹.
- نیکو گفتار، منصوره؛ رابطه بین سلسله مراتب ارزش‌ها و سلامت عمومی؛ پژوهش‌های روانشناختی؛ شماره ۱۹؛ تابستان ۱۳۸۶.
- رضائیان، علی؛ تصمیم‌گیری و ارزش‌ها؛ دانش مدیریت؛ شماره ۱۲؛ بهار ۱۳۷۰.
- یوریاتی، محمدحسین؛ سنخ‌شناسی (گونه‌شناسی) ارزش‌ها؛ مطالعات فرهنگی و اجتماعی؛ پیش شماره دوم؛ زمستان ۱۳۸۹.
- آلن تامس؛ فولادوند، عزت‌الله؛ ارزش چیست؟؛ فصلنامه بخارا؛ شماره ۲۷؛ مرداد ۱۳۸۳.
- حسینی، سیدعلی اکبر؛ مفهوم فلسفی ارزش و ارزش‌شناسی؛ نامه فرهنگ؛ شماره ۳۱؛ پاییز ۱۳۷۸.
- وندل بل؛ بهار، علی؛ بازاندیشی در ارزش‌ها عینیت و آینده؛ فصلنامه رهیافت؛ شماره ۱۱؛ زمستان ۱۳۷۴.
- شفقی، سیروس؛ مقدمه‌ای بر علم جغرافیا (با توجه به مکتب جغرافیایی آلمان)؛ نشریه دانشکده ادبیات و علوم انسانی تبریز؛ شماره ۹۴؛ تابستان ۱۳۴۹.
- اکبری، مجید؛ حسینی، سیدمحمد؛ ارزش‌شناسی در فلسفه ارسطو؛ فصلنامه فلسفه و کلام اسلامی آینه معرفت؛ دانشگاه شهید بهشتی؛ پاییز ۱۳۸۸.
- محسنی؛ طبقه‌بندی ارزش‌ها؛ خبرگزاری ایسنا. [www.isna.ir](http://www.isna.ir)
- کاوه، محمد؛ آسیب‌شناسی بیماری‌های اجتماعی (جلد اول)؛ تهران نشر جامعه‌شناسان؛ چاپ اول، ۱۳۹۱.
- عطوفی کاشانی، طاهره؛ ارزش‌های اجتماعی؛ پژوهشکده باقرالعلوم؛ [www.pajoohe.com](http://www.pajoohe.com)

1. رفیع پور، فرامرز؛ آناتومی جامعه؛ دانشگاه شهید بهشتی؛ شرکت سهامی انتشار؛ ۱۳۷۸.
2. نیک گهر، عبدالحسین؛ مبانی جامعه شناسی و معرفی تحقیقات کلاسیک جامعه شناسی؛ تهران رایزن؛ ۱۳۶۹.
3. محسنی، منوچهر؛ مقدمات جامعه شناسی؛ تهران؛ محسنی؛ ۱۳۷۳.
4. بیرو، آلن؛ فرهنگ علوم اجتماعی؛ باقر ساروخانی؛ تهران؛ کیهان؛ ۱۳۶۷.
5. محمدی، عبدالله؛ ارزش ها و نهادینه کردن آن در سازمان؛ [www.bonyadesaba.com](http://www.bonyadesaba.com)؛ ۱۳۹۴.
6. حاج زاده، هادی؛ آشنایی با مفاهیم حقوق عمومی بررسی مفهوم منفعت عمومی؛ دفتر مطالعات نظام سازی اسلامی پژوهشکده شورای نگهبان؛ ۱۳۹۳.
7. مبینی دهکردی، علی؛ ربانی، آرزو؛ مدیریت راهبردی مبتنی بر ارزش در سطح سازمان؛ فصلنامه مجلس و راهبرد؛ شماره ۷۰؛ ۱۳۹۱.
8. یزدی، مصباح؛ مشکلات هدایت؛ ص ۱۵۲-۱۵۳.
9. آزاد ارمکی، تقی؛ تولد و مرگ ارزش ها؛ ماهنامه فرهنگی تحلیلی نشر سوره شماره ۱۵؛ ۷۴-۱۳۷۵.
01. وردی نژاد، فریدون؛ [www.verdinejad.com](http://www.verdinejad.com)
11. ارزش شناسی. [www.isna.ir](http://www.isna.ir)
21. نورث، داگلاس؛ نهادها، تغییرات نهادی و عملکرد اقتصادی، ترجمه محمد رضا معینی، تهران: چاپ دوم، سازمان مدیریت برنامه ریزی کشور، ۱۳۶۸.
31. پیترز گای؛ نظریه نهاد گرایی در علم سیاست، مترجمان، فرشاد مومنی و فریبا مومنی، تهران؛ سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی و پژوهشگاه علوم انسانی و اجتماعی جهاد دانشگاهی، ۱۳۶۸.
41. جونز، و، ت؛ خداوندان اندیشه سیاسی، جلد دوم، ترجمه علی رامین، تهران، امیر کبیر، ۱۳۶۲.
51. دفتر مطالعات حقوقی، مرکز پژوهشهای مجلس؛ ویژگی ها و معیارهای ارزیابی نظام های حکومتی (مطالعه تطبیقی نظام های پارلمانی ریاستی و مختلط)، ۱۳۹۲.
61. سالاری، محمد مهدی؛ جایگاه و اثره سازی و نهاد سازی در تاسیس تمدن بزرگ اسلامی، <http://farsi.khamenei.ir>
71. موسوی موحدی، علی اکبر؛ کیانی بختیاری، ابوالفضل؛ اسکندری، عبدالمجید؛ ظرفیت سازی ملی؛ فصلنامه رهیافت؛ شماره ۲۶؛ ۱۳۸۴
81. نایب، سعید؛ ویژگیهای تبیین در دستگاه نظری نهاد گرایی جدید؛ پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی سال دوم، شماره دوم، پاییز و زمستان ۱۳۹۰، ص ۱۳۵-۱۵۷.
91. داد گر، یدالله؛ تاریخ تحولات اندیشه اقتصادی، قم، دانشگاه مفید، ۱۳۸۳، چاپ اول، ص ۴۲۴.
02. زاهدی مازندرانی، محمد جواد؛ نقش سازمان های غیر دولتی در توسعه پایدار، تهران، مازیار، ۱۳۸۸، چاپ اول.
12. عسگری، علی؛ پاسخ نظریه نهادی توسعه منطقه ای به چالش های توسعه منطقه ای ایران دهه ۸۰؛ پرتال جامع علوم انسانی؛ پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی؛ [www.ensani.ir](http://www.ensani.ir)

1. Lan, J,E, Ersoon,S , The New Institutional Politics, London, Routledge.
2. Lutz,D, Principles of Constitutional Design, Cambridge University Press, 2006
3. <http://www.economicaffairs.ir>
4. Jiang, X., Li, Y., & Gao, Sh. (2008). The stability of strategic alliances: Characteristics, factors and stages. *Journal of International Management*. 14, 173–189.
5. Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*. 58, 20-38.
6. Amin A.,(1999),”An Institutional Perspective on Regional Economic Development” *International Journal of Urban&Regional Research*, Vol. 23, No.2,365-378
7. Hirst, P.,(1994),”Associative democracy”, Polity Press,Cambridge.

