

برنامه ریزی احیای اقتصادی
الگوهای مدیریت (رهبری) و پیامدهای رشد در گاردن سیتی - کانزاس

Planning Economic revitalization

leader ship Patterns and Impacts of Growth in Garden city, Kansas

apa Sandiego, 1997.

Angela Donelson

مترجم: مهندس فرهاد هاشمی^{۱۱}

چکیده:

بسیاری از مدیران (رهبران) شهرهای کوچک، با انگیزه‌های توسعه اقتصادی به نحوی فعال و جدی به ارتقای رشد منطقه دست یازیده‌اند. گاردن سیتی کانزاس یکی از این دست شهرهاست که مقامات محلی به منظور جذب صنعت جدید، از انگیزه‌های مالیاتی قابل توجهی چون بخشودگی مالیات بر املاک، اوراق قرضه درآمد صنعتی، و تسهیلات ناشی از محل درآمد مالیاتها، بهره جستند. در مقاله حاضر به بررسی سیاستگذاری توسعه اقتصادی در شهر کوچکی با ۲۵/۱۰۰ نفر جمعیت می‌پردازد. در این بررسی آثاری را مطالعه می‌کنیم که صنعت جدید در یک شهر کوچک بر جای نهاده است. آثار یاد شده از دو منظر تجزیه و تحلیل می‌شوند:

۱. بر حسب آثار اقتصادی - اجتماعی که از طریق داده‌های مرکز آمار ایالات متحده اندازه گیری شد؛
۲. بر حسب آثار مورد نظر رهبران محلی سابق.

بررسی یاد شده در صدد است به چندین پرسش پاسخ گوید: چه کسی تصمیمات کلیدی مربوط به توسعه اقتصادی صنعتی در یک شهر کوچک را اتخاذ می‌کند؟ آیا رهبران محلی باور دارند که تصمیماتشان مبنی بر پذیرش توسعه صنعتی، به بهبود کیفیت زندگی مردم شهر می‌انجامد؟

۱. دلایل مطالعه سیاست اقتصادی در گاردن سیتی

بسیاری از جوامع محلی وابسته به شهرهای کوچک در آمریکای قرن بیستم، با کاهش مداوم جمعیت مواجه‌اند. زیرا اهمیت اقتصاد کشاورزی آمریکا در طی فرآیند صنعتی شدن کمتر شده است. برخی جوامع محلی که دوام یافته‌اند، به منظور حفظ رشد اقتصادی در یک بازار کاملاً رقابتی و جهانی، صنایع روستا - بنیاد را توسعه داده‌اند. فشارهای اقتصادی تأثیرگذار بر نواحی وابسته به شهرهای کوچک عبارتند از: فقدان فرصتهای شغلی؛ زیر ساختهای در حال تخریب؛ مسکن‌های نامناسب؛ و کمبود خدمات بهداشتی و تسهیلات عمومی.^(۱)

رهبران جوامع محلی در نواحی تحت فشار اقتصادی غالباً به امید نوسازی یا احیای اقتصاد محلی، به یارانه‌های تجاری روی آورده‌اند.^(۲)

گاردن سیتی یکی از جوامع رو به رشد جنوب شرقی کانزاس با جمعیت تقریبی ۲۵/۱۰۰ نفر، یکی از نمونه‌های بارز شهرهای

- کارشناس ارشد شهرسازی E-mail : frh8hashemi@yahoo.com

1. Isberg, 1987:5

2. Rubiny and Rubin, 1987:56

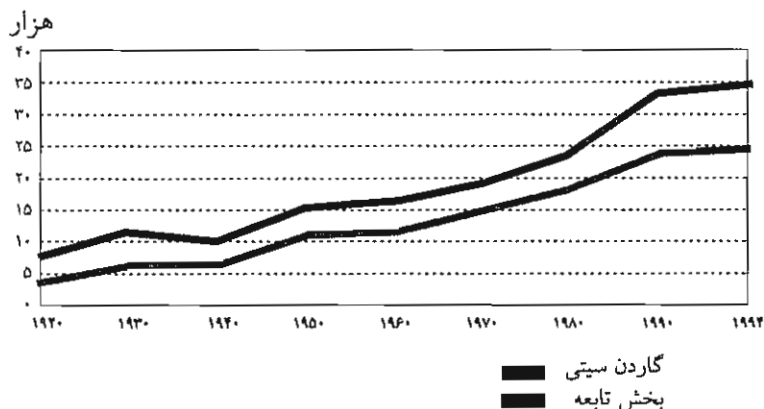
وابسته به کشاورزی است که رهبرانش به منظور ارتقای رشد اقتصادی از یارانه‌های تجاری سود جسته‌اند. در سال ۱۹۷۹، گاردن سیتی کانزاس، IBP، یعنی بزرگترین کارخانه فرآوری گوشت دنیا را با پیشنهاد ۳/۵ میلیون دلار بخشودگی مالیات بر املاک و ۱۰۰ میلیون دلار از اوراق قرضه درآمد صنعتی برای احداث یک کارخانه تولیدی به مساحت ۲۱/۳۵۰ مترمربع (به شرکت مربوطه) را به دست آورد.

اتخاذ چنین تصمیمی به جذب IBP برای رهبران محلی فوق‌العاده جذاب و جالب بود، زیرا شالوده‌های فعالیتهای کشاورزی آن جامعه را بنیاد نهاد، و به این ترتیب، به ایجاد اشتغال در سطح محلی انجامید.^(۱) گاردن سیتی، یعنی بزرگترین صادر کننده کنونی گوشت گاو در جنوب شرقی کانزاس، به عنوان گزینه محلی اصلی برای کارخانه بسته‌بندی گوشت گاو به شمار آمد. در یک دوره زمانی ۲۰ ساله، جمعیت گاردن سیتی ۸۷٪ رشد داشت یعنی از ۱۴۷۹۰ نفر در سال ۱۹۷۰، به تقریباً ۲۵۰۰۰ نفر در سال ۱۹۹۰ افزایش یافت.

افزون بر این، گاردن سیتی به عنوان گزینه‌ای آرمانی برای مطالعه تصمیم‌گیری توسعه اقتصادی در شهرهای کوچک به حساب می‌آید. زیرا این شهر در سال ۱۹۸۰، یعنی سال قبل از ورود IBP، دست به یک تحقیق جامع یک ساله زد. این تحقیق که توسط مؤسسه بتل انجام گرفت، از دیدگاههای محلی رهبران و ساکنان، در مورد آثار پیش‌بینی شده صنعت جدید و رشد منطقه ارزیابی به عمل آورد. جامعه‌شناسان نیز مطالعات وسیعی را در این منطقه انجام داده‌اند و از این رو مرکزی پژوهشی را به منظور ارزیابی آثار رشد اقتصادی ایجاد کردند.

۲. آثار اقتصادی اجتماعی قبل و بعد از IBP

گاردن سیتی در طول تاریخ موجودیت خود شاهد رشد جمعیت نسبتاً آرام و یکنواختی بوده است، تا این که در دهه ۱۹۷۰ با انفجار جمعیت روبرو شد. در شکل ۱، رشد جمعیت گاردن سیتی و پیرامون آن را مشاهده می‌کنید.



شکل ۱. نمودار رشد جمعیت گاردن سیتی و بخشهای تابعه آن (۱۹۹۴ - ۱۹۲۰)

گاردن سیتی در اصل به صنعت نیشکر وابسته بود، تا این که در سال ۱۹۵۵ کارخانه محلی نیشکر به دلیل خارج بودن ماشین‌آلات آن از رده، و کاهش تقاضا برای نیشکر تعطیل شد. اقتصاد گاردن سیتی از زمان توسعه نوآوریهای جدید در فناوری آبیاری به بعد رشد یافت. در اواسط دهه ۱۹۶۰، کشاورزان استفاده از فناوریهای جدید آبیاری چرخشی را به منظور آبیاری علوفه دامی آغاز کردند؛ این فناوری به بخشهای اطراف نیز کشیده شده است.^(۲) گوشت بسته‌بندی شده، که نخستین بار توسط IBP در سال ۱۹۶۷ ابداع شد، به کارخانجات بسته‌بندی امکان داد تا از مراکز شهری به مکانهای روستایی ارزاتر نظیر گاردن سیتی نقل مکان کنند.^(۳) اشتغال‌زایی در بخش بسته‌بندی گوشت از دهه ۱۹۷۰، منشاء تحولات سریعی در منطقه بوده است. تغییر در سه شاخص وضعیت اجتماعی - اقتصادی، یعنی درآمد، سواد، و اشتغال درک بیشتری از همگنی یا تنوع یک شهر کوچک را به دست می‌دهد.^(۴) به موجب یکی از موارد تجزیه و تحلیلی که در زمینه این سه شاخص اقتصادی - اجتماعی در گاردن سیتی به عمل آمده، نشان می‌دهد که رشد اقتصادی روی هم رفته مطلوب نبوده است.

1. Broad way Stull and Podraza, 1994:24

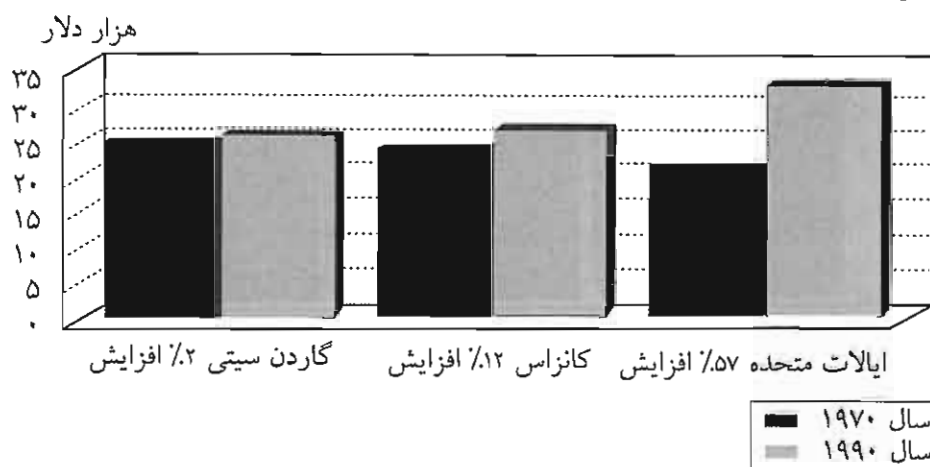
2. Broadway, 1994:33

3. Broadway, 1985:5

4. Swanson, 1979:199-200.

۱.۲. درآمد

با آن که صنعت بسته‌بندی گوشت گاو مشاغل جدیدی ایجاد کرده است، تأثیر آن در درآمدهای سرانه ناامید کننده بوده است. دستمزد بسته‌بندی گوشت پائین است؛ به این ترتیب که پرداخت اولیه به کارگران بخش تولید به حداکثر ۶/۶۰ دلار در ساعت می‌رسد.^(۱) همانطور که در شکل ۲ مشاهده می‌کنید، درآمدهای گاردن سیتی همگام با درآمدهای ایالت یا کشور نبوده است. درآمدهای خانواده به طور افزون طبقه‌بندی می‌شوند، و بیکاری اندکی افزایش یافته است، به این ترتیب که از ۳/۳ درصد در ۱۹۷۹ به ۴/۷ درصد در سال ۱۹۹۵ رسیده است. بنابراین، رشد تعداد خانواده‌های کم درآمد، به برخی مسائل مربوط به اشتغال انجامیده است که جامعه محلی قبلاً با آن مواجه نبوده است.

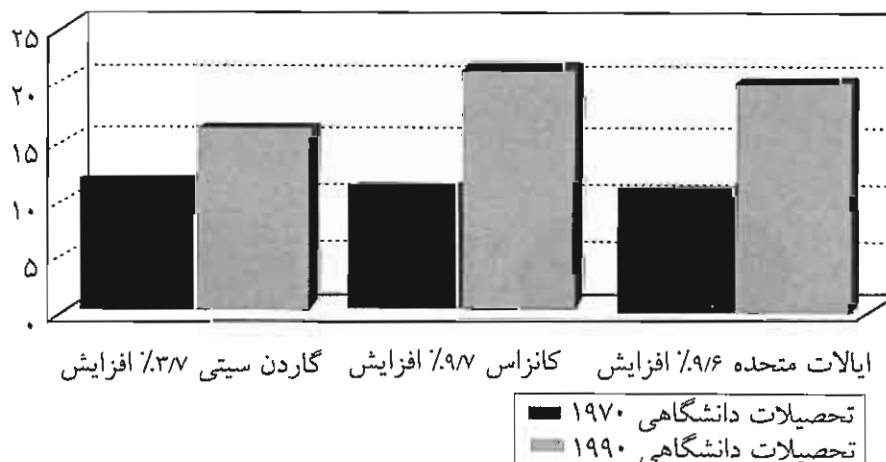


شکل ۲. نمودار درآمدهای گاردن سیتی: ۱۹۷۰ تا ۱۹۹۰.

توجه: تمام داده‌های مربوط به درآمد خانوار طبق داده‌های ۱۹۸۲ با استفاده از شاخص قیمت مصرف کننده محاسبه شده است.

۲.۲. آموزش

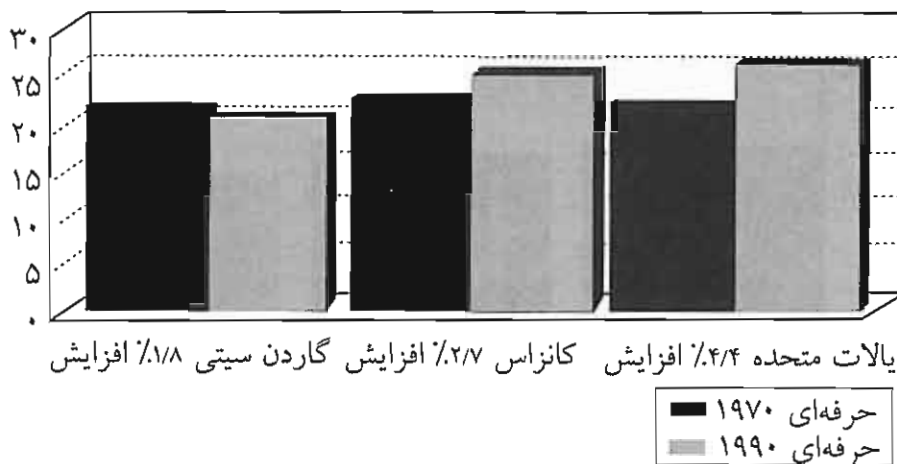
موفقیت تحصیلی و آموزش در گاردن سیتی با سطوح روزافزون تحصیل یا آموزش در کانزاس و ایالات متحده همگام نبوده است (شکل ۳). در سال ۱۹۷۰، گاردن سیتی در مقایسه با کل کشور، درصد بالایی از افراد یا چهار سال تحصیلات دانشگاهی و بیشتر از آن، برخوردار بود. اما این درصد از آن زمان به بعد نسبت به کشور یا ایالت تنزل پیدا کرده است. در سال ۱۹۹۰، ۱۳/۵ درصد از ساکنان گاردن سیتی با سن و سال ۲۵ یا بیشتر، دارای مدرکی پائین‌تر از کلاس نهم و ۲۸/۲ درصد از آنها فاقد مدرک دبیرستانی بودند.^(۲)



شکل ۳. نمودار آموزش در گاردن سیتی، ۱۹۷۰ - ۱۹۹۰.

۳.۲. اشتغال

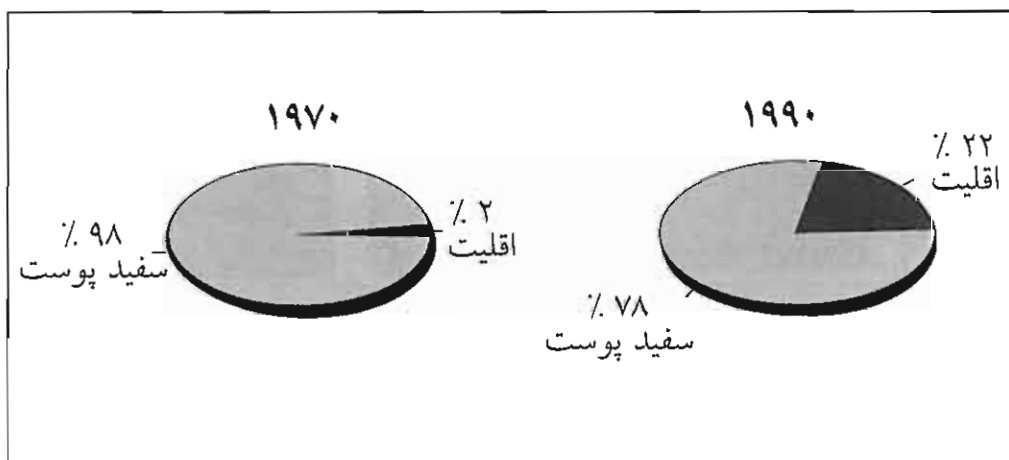
میزان افراد دارای مرتبه شغلی سطح بالا (حرفه‌ای و مدیریتی) در گاردن سیتی از ۱۹۷۰ تا ۱۹۹۰ کاهش یافت، اما این میزان در کانزاس و ایالت متحده سیر صعودی پیمود. مطابق شکل ۴، گاردن سیتی تقریباً ۲ درصد گروه مدیریتی - شغلی خود را از دست داده است. در عوض، درصد بالاتری از کارگران خدمات امنیتی (نظیر پلیس و آتش‌نشانی) به دست آورده است، و احتمالاً این امر در پاسخ به تقاضا برای ایمنی و حمایت بیشتر پلیس و خدمات خصوصی، و همین‌طور افراد دخیل در خدمات، حرفه‌های فروشندگی و صنایع صورت پذیرفته است.



شکل ۴. نمودار اشتغال در گاردن سیتی ۱۹۷۰ - ۱۹۹۰.

۴.۲. رکود اقتصادی - اجتماعی و ماهیت رشد

بخش عمده تحولات در وضعیت اقتصادی - اجتماعی از رشد شتابان جمعیت حاصل می‌آید که این خود ناشی از هجوم اقلیت‌های فاقد مهارتی است که درصد دست‌یابی به اشتغال در حوزه فرآورده‌های گوشتی منطقه‌اند. از آنجا که شغل‌های مربوط به بسته‌بندی گوشت مستلزم برخورداری مهارت‌ها و آشنایی با زبان انگلیسی چندانی نیست، کارخانه مربوطه به طور نامتناسبی کارگران مهاجر مکزیکی و آوارگان آسیای جنوبی را جذب کرد.^(۱) در شکل ۵ افزایش سریع اقلیتها را مشاهده می‌کنید. در سال ۱۹۷۰، یعنی قبل از ورود بسته‌بندی گوشت، ۹۸٪ ساکنان شهر سفیدپوست بودند. تا ۱۹۹۰ جمعیت اقلیت از ۲ درصد به ۲۲ درصد رسیده بود.



شکل ۵. درصد سفیدپوستان و اقلیت جمعیتی گاردن سیتی ۱۹۷۰ - ۱۹۹۰.

ورود کارخانه بسته‌بندی گوشت منجر به تغییرات چشمگیری در بافت جمعیتی گاردن سیتی شد، که این خود مقامات محلی را بر آن داشت تا با مشکلات زیادی مواجه شوند. برخی از جدی‌ترین موارد این مشکلات عبارت بودند از افزایش جرم و جنایت، افزایش فشار بر سیستم مراقبت‌های بهداشتی، افزایش کارگران متعلق به طیف اقلیت، تفاوت‌های زبانی و فرهنگی، افزایش تقاضا برای خانه‌های ارزان قیمت، فشار زیاد بر زیر ساختها و افزایش شغل‌های کم درآمد.^(۱) پیامدهای اقتصادی - اجتماعی صنایع بسته‌بندی گوشت فراوان بوده‌اند. در بخش بعد به تشریح این موضوع می‌پردازیم که چه کس یا کسانی تصمیم به جذب این صنعت گرفتند، و امروزه آن رهبران تصمیمات آن زمان خود را چگونه ارزیابی می‌کنند.

۳. پیامدهای مشهود رشد از نظر تصمیم گیران

در این مطالعه، از رهبران محلی سابق خواسته شد تا به پرسشهایی چند پیرامون رشد سریع محلی در گاردن سیتی پاسخ گویند. اولاً، چه کسی سیاستهای جذب توسعه صنعتی در شهر کوچک را اتخاذ کرد؟ ثانیاً، رهبران محلی پیشین (شناسایی شده در بررسی بتل، ۱۹۸۰) امروزه پیامدهای رشد منطقه را چگونه ارزیابی می‌کنند؟ این مطالعه متکی به فهرستی از ۷۹ نفر بود که در سال ۱۹۸۰ توسط موسسه بتل به عنوان رهبران محلی شناخته شدند. هرچند گزارش موسسه بتل نشان نمی‌داد که این فهرست چگونه تهیه شده است، اما پژوهشگران اظهار کردند که این فهرست معرف «رهبران محلی اثرگذاری» است که در دولت ایالتی و محلی، آموزش و پرورش، بخش تجارت و سایر فعالیتهای بخش خصوصی و دولتی درباره گاردن سیتی آگاهی کامل داشتند. نگارنده، هر تعداد از این رهبران محلی پیشین را که موفق به پیدا کردن جا و مکانشان شد مورد مطالعه قرار داد و از آنها خواست تا افراد تأثیرگذار در بخشهای منتخب رهبری محلی را نام ببرند. از ۵۱ نفری که نگارنده موفق شد به آنها دسترسی پیدا کند، ۱۳ نفرشان پرسشنامه را تکمیل کردند و برگرداندند. یعنی، نسبت پرسشنامه‌های پاسخ داده شده ۲۵ درصد است.

۱.۳. چه کسی سیاست جذب رشد محلی را اتخاذ کرد؟

مطالعه یاد شده به دو نتیجه جالب انجامید. اولاً، از رهبران تجاری که در حکم مقامات انتخاب شده پاره وقت عمل می‌کردند، بعنوان افراد بسیار تأثیرگذار نام برده شد. به ویژه این که معاون اتاق بازرگانی، مقام عالی رتبه دولت به عنوان رهبر برجسته در بین سه سطح از مدیریت مشخص شد. از این فرد به عنوان مجری اصلی پروژه، تأثیرگذارترین فرد در بهبود کیفیت زندگی و تأثیرگذارترین فرد در توسعه صنعتی یاد شد. رهبران اصلی نیز عبارت بودند از یک نماینده / مقام عالی رتبه دولت، یک رابط / مقام عالی رتبه دولت، شهردار شهر و دو مالک تجاری. این الگوی رهبری با پیش‌بینی‌های مشخص شده در اساسنامه شهر کوچک منطبق است. در بخش عمده این اسناد پیش‌بینی می‌شود که رهبران تجاری از نقش بسیار مهمی برخوردار خواهند بود، چرا که شهرهای کوچک قادر نیستند از مقامات منتخب تمام وقت با حقوق بالا پشتیبانی کنند.^(۲)

ثانیاً، بنا بر نتایج مطالعه یاد شده، رهبرانی که عوامل تأثیرگذار کلیدی لقب گرفتند - یک دام‌دار و یک کشاورز - در تحقیق اصلی موسسه بتل ملحوظ نشده بودند. ممکن است این دو نفر از قلم افتاده و فراموش شده باشند؛ اما فوق‌العاده موثر بوده‌اند. شاید مؤسسه بتل موفق به انجام تجزیه و تحلیل جامع عملکرد تمام افراد دخیل در سیاستگذاری نشده است.

۲.۳. رهبران محلی پیشین رشد محلی را چگونه ارزیابی می‌کنند؟

از پاسخ دهندگان خواسته شد تا نه گروه «کیفیت زندگی» در منطقه گاردن سیتی را به صورت خدمات عالی، خوب، متوسط یا ضعیف ارزیابی کنند. نه عامل یاد شده کیفیت زندگی در سه گروه از شاخصها عوامل تجاری (زیست محیطی، کیفیت خدمات ضد حریق و کیفیت تسهیلات پزشکی)، عوامل رفاهی (کیفیت محیطی، آب و هوا، وجود فعالیتهای تفریحی / فرهنگی و فضای شهری)؛ عوامل سازمانی (کیفیت آموزش و پرورش، کمیت و کیفیت مسکن و ایمنی) طبقه‌بندی شدند. از پاسخ دهندگان خواسته شد تا کیفیت زندگی قبل از ورود IBP و یک دهه بعد را ارزیابی کنند.

دیدگاههای پاسخ دهندگان در مورد این که آیا عوامل تجاری کیفیت زندگی منطقه بعد از ورود IBP بهبود یافته است یا خیر، در جدول ۱ درج شده است. نگارنده از پاسخ دهندگان انتظار داشت که محیط تجاری را بهتر از زمان قبل از ورود IBP به منطقه ارزیابی

کنند، زیرا IBP فرصتهایی را برای مراکز تجاری بیشتر و مشتریان بیشتر فراهم آورده بود. هرچند پاسخ دهندگان عوامل محلی مرتبط با تجارت را مطلوب ارزیابی کردند، اما تجزیه و تحلیل آماری نشان می‌دهد که این رابطه ضعیف است (جدول ۱). رهبران پیشین، ظاهراً در این زمینه که کیفیت عوامل تجاری بهبود یافته‌اند از اتفاق نظر چندانی برخوردار نیستند.

جدول ۱. دیدگاههای مربوط به بهبود کیفیت زندگی (عامل تجاری)

عوامل تجاری	متوسط / ضعیف	عالی / خوب
قبل از IBP	۵	۲۸
بعد از IBP	۱	۳۲

رابطه درک شده بین ورود IBP و کیفیت عوامل رفاهی حتی از قطعیت کمتری برخوردار است. در جدول ۲، دیدگاههای پاسخ دهندگان را درباره این شاخص کیفیت زندگی در قبل و بعد از ورود IBP مشاهده می‌کنید.

نگارنده انتظار داشت نظر به اینکه رشد شتابان، احتمالاً به تنزل کیفیت محیطی و از بین رفتن فضای همگن شهر کوچک کمک کرده است، پاسخ دهندگان بر کاهش تسهیلات تفریحی تأکید ورزند. اما، مطالعه آماری این رابطه چنین نتیجه‌ای را نشان نمی‌دهد (جدول ۲). رهبران محلی پیشین ظاهراً بر سر این مسئله که رشد اقتصادی بر کیفیت کلی تسهیلات رفاهی محلی تأثیرگذار بوده، اتفاق نظر ندارند.

جدول ۲. دیدگاههای مربوط به بهبود کیفیت زندگی (عوامل رفاهی)

عوامل رفاهی	متوسط / ضعیف	عالی / خوب
قبل از IBP	۹	۲۴
بعد از IBP	۱۲	۲۱

سرانجام، دیدگاههای پاسخ دهندگان به این پرسش که آیا عوامل سازمانی محلی پس از ورود IBP تغییر کرده‌اند یا خیر، در جدول ۳ درج شده است. نگارنده انتظار داشت پاسخ دهندگان نشان دهند که عوامل سازمانی با توجه به هجوم مهاجران فاقد مهارت فقیر و تأثیر آنها بر نظام آموزشی، بازار مسکن، و امنیت عمومی کاهش یافته است، اما تجزیه و تحلیل آماری نشان می‌دهد که در این زمینه رابطه مثبتی وجود دارد: پاسخ دهندگان نشان دادند که عوامل سازمانی کمی افزایش یافته است. با وجود این تجزیه و تحلیل آماری نشان می‌دهد که این رابطه ضعیف است.

جدول ۳. دیدگاههای مربوط به بهبود کیفیت زندگی (عوامل سازمانی)

عوامل سازمانی	متوسط / ضعیف	عالی / خوب
قبل از IBP	۹	۲۴
بعد از IBP	۱۹	۱۴

از این بررسی نمونه می‌توان تنها به این نتیجه رسید که هیچ اتفاق نظری در مورد این که کیفیت زندگی تغییر کرده است وجود ندارد. پاسخ دهندگان ابراز می‌دارند که معتقدند تقریباً نیمی از تمام عوامل کیفیت زندگی (۵۶ درصد) در طول دهه گذشته ثابت مانده است. همانطور که در جدول ۴ آمده، پاسخ دهندگان تقریباً براساس این که آیا کیفیت کلی زندگی پس از ورود IBP بهبود یافته یا کاهش پذیرفته، تقسیم‌بندی می‌شوند. این شاخص یک جامعه به شدت تکثرگراست که در آن رهبران پیشین در مورد این که آیا کیفیت زندگی بهتر یا بدتر شده، اتفاق نظری ندارند.

جدول ۴. دیدگاههای مربوط به کیفیت زندگی در گاردن سیتی، قبل و بعد از IBP

دیدگاههای مربوط به رشد در گاردن سیتی قبل از ورود صنعت بسته‌بندی گوشت (۱۹۸۰)		
نمی‌دانم	منفی	مثبت
۲۳ درصد	۲۰ درصد	۵۷ درصد
دیدگاههای مربوط به رشد در گاردن سیتی بعد از ورود صنعت بسته‌بندی گوشت ۱۹۹۰-۹۲		
ثابت مانده	کاهش داشته	افزایش داشته
۵۶ درصد	۲۲ درصد	۲۲ درصد

قبل از ورود IBP، رهبران محلی انتظارات زیادی از صنعت جدید در گاردن سیتی داشتند. اما این تجزیه و تحلیل فرصت‌های نشان می‌دهد که رهبران محلی پیشین در مورد این که پیامدهای این صنعت به وضوح مثبت بوده است، اتفاق نظر ندارند. ظاهراً، اتفاق نظر در میان تصمیم‌گیرندگان پیشین از بین رفته است. شاید به این دلیل که رهبران پیشین ممکن است درباره تغییراتی که در گاردن سیتی پیش آمده دستخوش تردید و دودلی اند. این تردید احتمالی می‌تواند نتیجه کثرت‌گراتر شدن جمعیت گاردن سیتی باشد.

۴. جمع‌بندی

گاردن سیتی، مانند بسیاری از جوامع کوچک ظاهراً بیش از حد به صنعت جدید به عنوان ابزاری جهت رونق حیات اقتصادی اتکا کرده است. هرچند این موضوع صحت دارد که IBP ممکن است رکود اقتصادی احتمالی را جبران کرده باشد، اما گاردن سیتی بهای نسبتاً سنگینی برای رشد پرداخته است.

ظاهراً گاردن سیتی به واسطه قرار گرفتن در معرض رشد شتابان و جمعیت‌های گوناگون (متنوع) کثرت‌گراتر می‌شود. نظریه پردازان پیشین، علیرغم صنعت جدید و رشد اشتغال دیگر بر این باور نیستند که کیفیت زندگی در گاردن سیتی در حال بهبود است.

۱.۴. رهبری شهر کوچک و نقش برنامه‌ریزان

همانطور که در بالا گفته شد، رهبران پیشین گاردن سیتی عمدتاً مقامات اداری پاره‌وقت و تجار بودند؛ این رهبران انتظار زیادی از فرصت‌های تجاری جدید داشتند، اما بسیاری از آنها برآورده نشد. رهبران پیشین ظاهراً پیامدهای اجتماعی تغییرات ایجاد شده توسط صنعت جدید را نادیده گرفته‌اند. بدیهی است رشد صنعت جعبه‌ای جادویی نیست که بتواند نیازهای روستایی را برآورد، صنعت جدید ممکن است در دراز مدت هزینه‌های بیشتری را بر جامعه تحمیل کند.

برنامه‌ریزان باید از هزینه‌های ساده زیرساختی جوامع رو به رشد و در حال تنوع گامی فراتر را پیش‌بینی کنند. آنان باید اطلاعات بیشتری پیرامون آثار اجتماعی عمیق‌تر کسب کنند و پیامدهای رشد منطقه را به بحث گذارند و آن را بررسی کنند. برنامه‌ریزان باید آثار ملموس نیازهای جامعه محلی، نظیر نیاز به آموزش و پرورش دو زبانه، خانه‌های ارزان قیمت و انواع جدید خدمات اجتماعی به منظور ارائه خدمات به جمعیت‌های متنوع چند فرهنگی را بررسی کنند.

برنامه‌ریزان، باید به عنوان حافظان حقوق مردم به دیدگاه‌های ساکنین و اهالی منطقه نیز اهمیت فراوانی دهند. از آنجا که برنامه‌ریزان پروژه‌هایی محلی را هماهنگ می‌کنند که ممکن است آثار اجتماعی پدیده‌های در پی داشته باشند؛ آنان باید مجموعه گسترده‌تری از شهروندان را جستجو کنند. بررسی صرف رهبران محلی به منزله استقبال از فروپاشی و بی‌نظمی اجتماع است.

در هنگام برنامه‌ریزی به منظور ایجاد تحول، جوامع کوچکی نظیر گاردن سیتی باید با جوامع مشابهی که جمعیت‌های متنوعی را به خود جذب کرده‌اند، مشورت کنند. مثلاً، زمانی که IBP افتتاح یک کارخانه در لگزیتون نبراسکا را اعلام کرد، رهبران محلی یک گروه مطالعه پیامدهای محلی را تشکیل دادند. تا آثار و پیامدهای کارخانه بسته‌بندی گوشت یاد شده را بر شهر مشخص کنند. اعضای گروه نبراسکا IBP را متقاعد کردند تا وسایل رفت و آمد کارکنان را فراهم آورد و یک مهدکودک در کارخانه ایجاد کنند.^(۱)

گاردن سیتی، بعد از ورود کارخانه بسته‌بندی گوشت گاو به جامعه محلی سرزنده‌ای، از لحاظ قومی متنوع‌تر و جالب‌تر، تبدیل شده است. اما، با ورود به قرن بیست و یکم، برنامه‌ریزان محلی باید در صدد کمک به رهبران محلی جهت بهبود وضعیت اجتماعی - اقتصادی اعضای جدید جامعه محلی باشند. این امر به شرطی بروز پیدا می‌کند که رهبران محلی خواستار رسیدن به نوعی اتفاق نظر بر سر این مسئله باشند که فرایندی ظاهراً دشوار اما کاملاً ضروری، بدون اتفاق نظر بر سر این موضوع ممکن است خطر زوال یا نابودی محلی را به بار آورد.



