

مدیریت شهری

فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت شهری و روستایی
شماره ۷۱. تابستان ۱۴۰۲

Urban management
No.71 Summer 2023

۱۳۳-۱۵۲

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۵/۱۵ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۲/۰۶/۲۳

اولویت‌بندی و اگذاری وظایف و تکاليف به مدیریت‌های محله‌ای (شورای اجتماعی محلات مشهد^۱)

سید حامد رستگار*: دکترای خطمنشی گذاری و تصمیم‌گیری دانشگاه تهران، تهران، ایران.

چکیده

Prioritizing assignment of duties and assignments to neighborhood management (Mashhad neighborhood social council)

Abstract

In this study, municipal task and duties were divided to sovereign and non-profit operational ones. Then, using analytical hierarchy process (AHP) and Topsis technique among those 25 non-commercial tasks, 8 main tasks were determined to be devolved to neighborhood social councils. To do this, 8 parameters were defined: internal resistance of Mashhad municipality body to task devolution, incoordination and ineffectiveness of neighborhood social councils, non-coherence and inefficiency of neighborhood councils, task conflicts, non-professionalism, external actors, neighborhood special features and legal impediments. Some of these parameters are internal (related to neighborhood councils) and some are external. Questionnaires distributed to head of neighborhood councils, city council's members and municipality employees. It is found that preparing neighborhood experiments has the highest priority. Planning and suggesting urban plazas, supervision of sport activities in municipality regions, participation in maintenance and providing social symbols and places, participation in social harms reduction, supervision and suggesting urban furniture and equipment plans, supervision and suggesting plans for city entrance and walls and participating in civics are the next priorities respectively.

Keywords: Decentralization, neighborhood management, neighborhood social council

در این پژوهش ابتدا وظایف و تکاليف شهرداری‌ها بر حسب حاکمیتی یا تصدی‌گری تفکیک شدند و سپس از میان ۲۵ وظیفه عمده تصدی‌گری غیرتجاری با کمک تلفیق فرایند تحلیل سلسه‌مراتبی و تکنیک تاپسیس، ۸ اولویت اصلی برای واجذاری احصا شد. برای انجام این کار ۸ معیار مختلف تعريف گردیدند که عبارتند از: مقاومت درونی شهرداری برای واجذاری اختیارات و وظایف، ناهمانگی و عدم ارتباط مؤثر شورای اجتماعی محلات با شهرداری، عدم انسجام و کارایی داخلی شورای اجتماعی محلات، تعارض و تداخل وظایف با شهرداری، نبود تخصص‌گرایی در شورای اجتماعی محله، مخالفت بازیگران بیرون از شهرداری، ویژگی‌های خاص محلات و منع قانونی که برخی از این پارامترها داخلی (مریبوط به شوراهای اجتماعی محلات) و برخی بیرونی هستند. با توزیع فرم‌های تحلیل سلسه‌مراتبی و تاپسیس میان رؤسای شوراهای اجتماعی محلات مشهد و اعضای شورای شهر و کارشناسان شهرداری، مشخص شد که بالاترین اولویت برای واجذاری مریبوط به تهیی و ارائه تجارب محله‌ای است و طراحی و پیشنهاد عرصه‌ها و پلازاها عمومی، نظارت بر فعالیت‌های ورزشی مناطق، مشارکت در تجهیز و نگهداری اماکن و نمادهای فرهنگی، مشارکت در کاهش آسیب‌های اجتماعی، پیشنهاد و نظارت بر طرح‌های مبلمان و تجهیزات شهری، پیشنهاد و نظارت بر طرح‌های بدنها و مبادی ورودی شهر و مشارکت در آموزش‌های شهروندی به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار داردند.

واژگان کلیدی: تمرکز‌زدایی، مدیریت محله محور، شورای اجتماعی محلات.

* نویسنده مسئول: hamedrastegar@ut.ac.ir

۱. این مقاله برگرفته از یک طرح پژوهشی است که با حمایت و به سفارش مرکز پژوهش‌های شورای شهر مشهد انجام گرفته است.

برجسته باشد یعنی به کارگیری تجهیزات و منابع سازمانی در آن ملموس باشد. دوم اینکه اساساً اطلاق این واژه به یک فعالیت خاص، اشاره بر تجاری بودن و جنبه امکان‌پذیر انتفاعی آن دارد. وظایفی که جنبه تصدی‌گری تجاری دارند غالباً در چارچوب برونسپاری و خرید خدمات و اگذار می‌شوند. در این پژوهش چنین واجداری مدنظر نیست بلکه هدف، گونه‌ای از تفویض اختیار نظارتی خارج از چارچوب منطق تجاری است.

تمرکز زدایی

در حوزه حکومت‌های محلی اصل بر واگذاری وظایف و مسئولیت‌ها است. فرض بر این است که همواره سطوح پایین‌تر از صلاحیت بیشتری برای انجام امور برخوردارند مگر آنکه دلیل قابل قبولی برای واگذاری آن‌ها به سطوح بالاتر حکومتی وجود داشته باشد. این فرایند در واقع بر عکس فرایندی است که معمولاً در کشورهای در حال توسعه دیده می‌شود (واگذاری از بالا به پایین). ریشه اصل واگذاری^۶ در تعالیم کلیسا بود و توسط پاپ لویی سیزدهم در ۱۸۹۱ مطرح شد. بعدها این اصل به عنوان راه سوم بین دیکتاتوری و لیبرالیسم کلاسیک و بازار آزاد قرار گرفت (صفار، ۱۳۹۳: ۷). رویکردهای تمرکزگرایانه متضاد این رویکردن و وظایف و مسئولیت‌هایی را قابل واگذاری می‌دانند که به صورت دلخواهانه از بالا به پایین تفویض گردند.

واگذاری امور به مردم در سطح محلات ریشه در تمرکز زدایی دارد. به طور کلی تمرکز زدایی به عنوان انتقال قدرت از سطوح بالاتر حکومت به سطوح پایین‌تر است. تمرکز زدایی در^۷ حوزه انجام می‌شود و چندگونه مختلف دارد. حوزه اداری، سیاسی، مالی، بازار و اقتصاد زمینه‌هایی هستند که تمرکز زدایی در آن‌ها می‌تواند انجام شود.^۸ تمرکز زدایی سیاسی احتیاج به پیش‌زمینه‌های قانونی دارد و به معنای واگذاری قدرت بیشتر از سوی دولت مرکزی به منتخبین مردم در انتخابات محلی است.

تمرکز زدایی مالی در چارچوب واگذاری منابع مالی و درآمدها و تفویض قدرت تصمیم‌گیری برای مخارج است. اخذ عوارض و تعریف منابع درآمدی جدید برای شهرداری‌ها توسط شورای شهر از جمله نمونه‌های این‌گونه تمرکز زدایی است.

تمرکز زدایی اقتصادی در قالب خصوصی‌سازی و مقررات زدایی نمود می‌یابد. خصوصی‌سازی به معنای کوتاه و به شکل ساده به صورت تغییر مالکیت در تأسیسات و

مقدمه

تمرکز زدایی^۱ و واگذاری وظایف به سطوح پایین‌تر^۲ در قالب افزایش مشارکت از مهم‌ترین اصول پیش برنده حکمرانی خوب شهری^۳ است. تمرکز زدایی حامی این ایده است که اگر به مردم اجازه داده شود، می‌توانند در سطح محلی مشکلات را بهتر حل و فصل نمایند. ارتقای مشارکت عمومی از مهم‌ترین اهداف مدیریت شهری است و پژوهش‌های مختلف نشان داده‌اند که تقویت عملکرد نهادهای مبتنی بر محله میزان مشارکت شهروندان در عرصه‌های شهری را افزایش می‌دهد (بزی و دیگران، ۱۳۹۶: ۱۵۰). دومین مسئله‌ای که پرداختن به موضوع واگذاری تکالیف به مدیریت‌های محله‌ای را بر جسته می‌سازد تحول سریع در اولویت‌ها و نیازهای شهروندان است. امروزه مدیران شهری به علت سرعت تغییرات خیلی زیاد در اولویت‌ها و نیازهای شهروندان قادر نیستند با سرعت مناسب به حل مشکلات شهری بپردازنند. کندي سیستم بوروکراسی در شناسایی مسائل و مشکلات سبب می‌شود که پاسخی در خور از سوی مدیریت شهری به آن‌ها داده نشود. مشارکت از عوامل مهم توانمندسازی^۴ شهروندان به شمار می‌رود. توانمندسازی به معنای ایجاد قدرت قانونی برای توانمندسازی و تفویض اختیار به مردم است. بی‌قدرتی مفهومی است که در مقابل توانمندسازی قرار می‌گیرد و شامل فقر اقتصادی (نداشت قدرت اقتصادی)، فقر سیاسی (نداشت قدرت تصمیم‌گیری) و فقر فرهنگی (نداشت قدرت انتخاب یا ناآگاهی) است. شهروندان دارای اطلاعات ذی قیمتی درباره برخی مسائل مطرح در سطوح محلی هستند که امکان دارد هیچ‌یک از برنامه‌های ریزان یا تصمیم‌گیران رسمی از آن اطلاعی نداشته باشند. نیازهای شهروندان باید توسط خود آن‌ها مطرح شود و نه آنکه از طریق یک فرایند متمرکز و به وسیله یک گروه خاص برای آنان تصمیم‌گیری شود. در نردهای مشارکت، تفویض اختیارات از بالاترین سطوح است

ادبیات و سابقه پژوهش

۱- مبانی نظری و مفاهیم

وظایف تصدی‌گری و حاکمیتی

تصدی از واژه اینترپرایز^۵ در زبان فرانسه به ادبیات حقوقی و قانونی ایران وارد شده است. برای تعیین و تشخیص وظایف تصدی‌گری شهرداری باید برخی ملاحظات را در نظر داشت. نخست آنکه وجه سازمانی و تشکیلاتی در آن

1. Decentralization

2. Subsidiarity

3. Good Urban Governance

4. Empowerment

5. Enterprise

6. Subsidiarity

7. <http://www1.worldbank.org/publicsector/decentralization/what.htm1#>

از نظر دسته‌ای از اندیشمندان حوزه علوم اجتماعی، محله به حوزه کوچک مسکونی، ساکنان چنین حوزه‌هایی و روابطی که میان ساکنان وجود دارد یا واقعیت و کیفیت نزدیکی آنان با یکدیگر دلالت دارد. در تعبیر جغرافیایی، مفهوم محله ضمن دارا بودن مکان معین، به اجتماعی اطلاق می‌شود که در چنین فضایی سکونت دارند و از برخوردهای فراوان نخستین و رویارویی با یکدیگر بهره‌مند می‌شوند. از منظر برنامه‌ریزی شهری، محله را می‌توان به صورت بخش قابل شناسایی از محدوده‌ای شهری و یا محدوده‌ای ترکیب شده از کاربری‌های تأمین‌کننده نیازهای ساکنان در ساختار شهر تعریف کرد. از نظر شهرگرایان جدید، محله از عناصر اصلی سازماندهی در شهرسازی است (عبدالهی و دیگران، ۱۳۸۹: ۹۰).

سازمان‌های تأمین خدمات عمومی از طریق فروش سهام یا فروش مستقیم به بخش خصوصی است؛ اما به مفهوم وسیع به معنای ارتقای مشارکت بخش خصوصی در خدمات رسانی است و نه الزاماً تغییر مالکیت تأسیسات و سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات عمومی. معمولاً از اصطلاح خلعید^۱ برای فروش یکجا و ب بواسطه اموال عمومی و خصوصی‌سازی برای دیگر شیوه‌های دخیل‌سازی یا مشارکت بخش خصوصی استفاده می‌شود. مقررات زدایی موافق و محدودیت‌های فعالیت بخش خصوصی را کاهش داده و امکان رقابت بین ارائه‌دهنده‌گان خدماتی را که پیش از این به صورت انحصاری بوده، فراهم می‌آورد.

تمرکزدایی اداری خود بر سه قسم است: تراکم زدایی^۲، نمایندگی^۳ و تفویض اختیارات.^۴ (بانک جهانی، ۱۹۹۹: ۶-۲) تراکم زدایی به معنای واگذاری مسئولیت‌ها و وظایف در چارچوب ساختار داخلی حکومت (مرکزی یا محلی) به بخش‌های مختلف سازمانی است. ایجاد سازمان‌ها و نهادهای نیمه خودمختار در حوزه کارکردهای عمومی که البته پاسخگویی کامل به حکومت مرکزی یا محلی دارند، به عنوان نمایندگی شناخته می‌شود. تفویض اختیارات و مسئولیت‌ها کامل‌ترین شکل تمرکزدایی است. در این حالت کلیه اختیارات قانونی برای تصمیم‌گیری، تأمین مالی و مدیریت به سطح پایین تر حکومتی واگذار می‌شود (اوzman، ۴۲۰-۴۱۶: ۲۰۱۴). در این پژوهش تکیه بر تمرکزدایی اداری است که به صورت تراکم زدایی و در قالب مدیریت‌های محله‌ای و شورای اجتماعی محلات متجلی می‌گردد.

محله

محله را می‌توان به صورت ذهنی و عینی تعریف کرد. در قالب ذهنی مفهوم محله به صورت فرهنگی، تاریخی، زیبایی‌شناختی و اجتماعی تجلی می‌یابد. عوامل مذهبی، مفاهیم نمادین و فرهنگی، حس تعلق و هویت و سایر عوامل حسی و ادراکی مؤلفه‌هایی هستند که تعریف محله بر اساس آن‌ها شکل می‌گیرد. در چارچوب عینی جنبه‌هایی همچون مقولات سیاسی و مدیریتی، عملکردی، اقتصادی و کالبدی و جمعیت شناختی برای تعریف محله در نظر قرار می‌گیرند. تعداد خانوار، تراکم ساختمنی، محدوده کالبدی، نظام ارتباطی و مانند این‌ها مقولاتی هستند که برای تعریف محله به عنوان یک مفهوم عینی استفاده می‌شوند (حسینی و سلطانی، ۱۳۹۶: ۱۷).

1. Divestiture
2. Deconcentration
3. Delegation
4. Devolution
5. Ozman

مدیریت محلی و مدیریت محله‌ای (محله محور)

از جنبه محتوایی، مدیریت محلی به مثابه اجرای سیاست و به معنی اداره امور عمومی و یا با در نظر گرفتن مرحله اجرا و برخی ویژگی‌های خاص، فراتر از اداره به مفهوم عام آن تصور می‌شود که با ایجاد بسترهای برای مداخله بیشتر بخش عمومی و با پذیرش نقش فعال‌تر در توسعه شهری، این امر، امکان پذیر می‌گردد. حکومت محلی تنها یکی از عناصر مدیریت محلی در اداره شهر محسوب می‌گردد؛ بنابراین همانند گذشته دیگر مدیریت محلی با حکومت محلی هم‌معنی و مترادف در نظر گرفته نمی‌شود. از جنبه رویاهای نیز مدیریت محلی اقدامات و ارتباطات مدامی است که برای نیل به اهداف عملیاتی خاص در سطح جوامع محلی تنظیم می‌شوند. شکل‌گیری این فرایند و تحقق اهداف عملیاتی آن نیازمند یک چارچوب سازمانی تعریف شده، شفاف و پاسخگو در مقابل همه کنشگران جوامع محلی است (نادری و دیگران، ۱۳۹۱: ۳۷۳-۳۷۱). در حقیقت مدیریت محلی جنبه‌ای از مدیریت دولتی نوین^۵ است که با رویکرد شبه بازاری به دنبال بیشینه کارایی و بهبود ارائه خدمات در سطح محلی است.

اما مدیریت محله‌ای در بطن مدیریت محلی تحقق می‌یابد و مدیریت محلی پیش‌نیاز پرداختن و از الزامات مدیریت محله است. (رحیمی و دیگران، ۱۳۹۵: ۴). مدیریت محله‌ای رویکرد نسبتاً جدیدی به بهبود خدمات عمومی می‌باشد. مدیریت محله سازمانی است محلی، متشکل از عناصر و اجزا و بازیگران رسمی و غیررسمی در ابعاد مختلف اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و کالبدی زندگی محله‌ای با هدف اداره، هدایت، کنترل و نظارت و ارزشیابی همه‌جانبه محله در راستای اهداف مدیریت شهری. این نوع مدیریت فرآیندی است که هر محله را به عنوان موجودیت

گرفت. هدف شهرداری آن بود که مشارکت مردم در سه بخش تأمین منابع مالی برای اجرای طرح، اجرای طرح و ارائه خدمات شهری تحقق یابد.

منحصر به فرد می‌شناشد و این امر را امکان‌پذیر می‌سازد تا جمعیتی که در محله زندگی کار یا خدمات رسانی می‌کنند نقاط قوت خود را تقویت کرده و به مقابله با چالش‌های جدید بپردازند (مشکینی و دیگران، ۱۳۹۲: ۳۴).

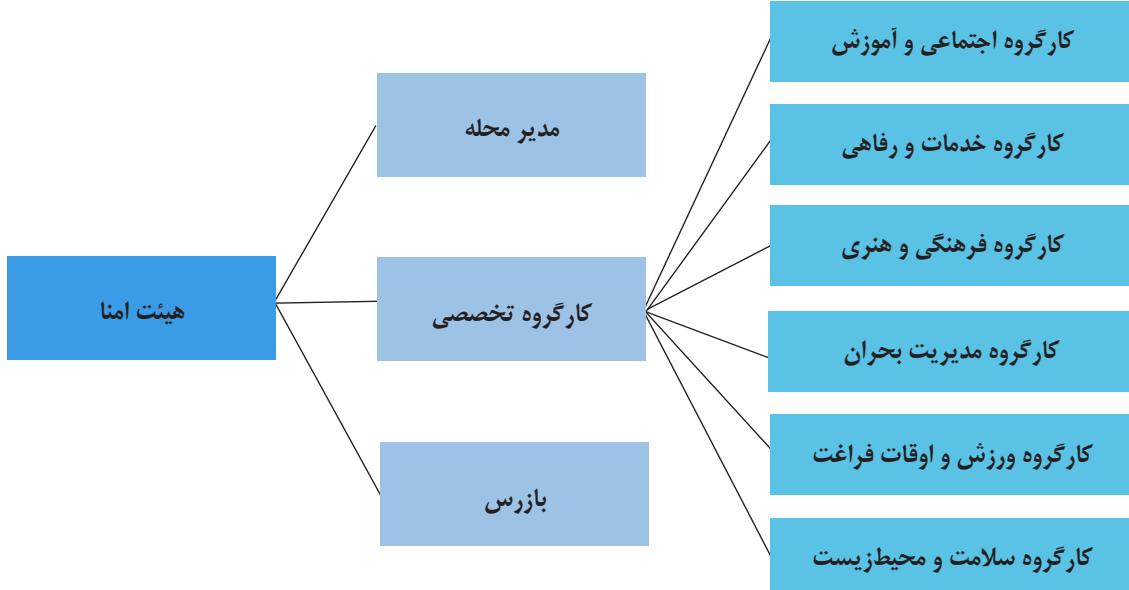
تهران

۱. شورای اسلامی شهر تهران با توجه به وظایف اختیارات قانونی خود و با استناد به آنچه در بندهای ۷۱ قانون تشکیلات، وظایف و انتخابات شوراهای اسلامی شهرها در خصوص برنامه‌ریزی برای جلب مشارکت شهروندان، شناسایی نیازها و مشکلات و تدوین انجمنهای امدادی، ارشادی و داوطلبانه تصریح شده است، اقدام به تدوین و تصویب «اساسنامه انجمنهای شورای اسلامی» در مقیاس محله کرد و پس از طی مراحل قانونی مصوبه، شورای اسلامی را با رأی و انتخاب مستقیم شهروندان ساکن محله تشکیل داد. تشکیل انجمنهای شورای اسلامی در هر محله از طریق برگزاری انتخابات صورت می‌گیرد و از میان نامزدهای عضویت در انجمنهای شورای اسلامی تعداد ۱۰ نفر که ۷ نفر از آن‌ها عضو اصلی و ۳ نفر عضو علی‌البدل هستند با رأی مردم محله به عنوان اعضای انجمنهای شورای اسلامی محله انتخاب می‌شوند.
۲. مدیریت محله: عدم سازماندهی و تقسیم وظایف در شورای اسلامی‌ها از مهم‌ترین کاستی‌های آن‌ها بود و علاوه بر ناگاهی اعضای شورای اسلامی نسبت به وظایف خود، نبود

۲- سوابق مدیریت محله محور در ایران

تریبت‌حیدریه

تشکیل شورای شهر در سال ۱۳۷۸ این فرصت را فراهم آورد تا تربیت‌حیدریه تجربه‌های نوینی را در مدیریت شهری شاهد باشد. نخستین شورای شهر تربیت‌حیدریه تلاش کرد تا فراتر از رویه‌های مرسوم اداری برای توسعه و عمران شهر خود تلاش کند. این ابتکار شورای شهر تربیت‌حیدریه در اجرای طرح شهرداری افتخاری محله در آن زمان نظایر اندکی داشت و اقدام آن‌ها سبب شده بود تا شورا از احتمال خطر انزوا و فاصله با مردم و نخبگان بکاهد. شهرداری تربیت تصمیم گرفت تا مشارکت مردم را بر پایه محله‌های شهر تعریف نماید. برای دستیابی به بهترین روش اعضا شورای شهر، شهردار و مدیران شهرداری جلسات زیادی را با معتقدین محلی در مکان‌هایی مقدس و مورداحترام مانند مسجد و حسینیه برگزار کردند (ایمانی جاجرمی، ۱۳۸۶: ۲۳). محور عمده فعالیت شهرداران افتخاری محلات یاری‌رسانی به شهرداری در اجرای طرح جامع شهر تعیین شد. در تعیین محور فعالیت، مردم محله نقشی نداشتند و این اقدام از سوی متخصصان شهرداری صورت



شکل ۱- ساختار مدیریت محله (رمضانی فخر و گزلان طوسی، ۱۳۹۱: ۶۶)

- معرفی افرادی تحت عنوان شوراییار در دوره سوم
شورای شهر یزد
- تصویب طرح تشكیل و استقرار شوراییاری محلات شهر یزد در سال ۱۳۹۳ (لشکری و دیگران، ۱۳۹۵: ۳۸-۳۹)

مدیریت محله محور در مشهد

۱. شوراییاری: ایده شوراییاری شهر مشهد، در دوره دوم شورای شهر مطرح و ابتدا در چند محله به طور آزمایشی اجرایی شد. در پایان، این ایده در ۶۷ مرحله در مناطق ۱۲ گانه این شهر گسترش یافت. به لحاظ زمانی، طرح شوراییاری‌های مشهد که دارای اساسنامه‌ای با عنوان «سازمان شوراییاری» می‌باشد، در مهرماه ۱۳۸۳ به تصویب شورای اسلامی شهر مشهد رسید و در نیمه دوم این ماه به شکل‌گیری ستاد مرکزی آن انجامید. ستاد مرکزی با تعیین مجری طرح به تشكیل انجمن‌های شوراییاری در تمام محلات شهر مبادرت نمود. مشارکت در قالب شوراییاری محلات که زیر نظر شورای شهر بوده است، با موفقیت چشمگیری همراه نبود. چرا که مهم‌ترین مشکلات آن عدم حمایت سازمانی از آن‌ها، عدم انسجام درونی بین اعضای شوراییاری، نبود هدف مشخص برای فعالیت در محلات و ضعف حمایت سازمان‌های دیگر از مصوبات آن‌ها بود. بنابراین شهرداری مشهد تلاش نمود برای رفع این مشکلات، نهادی متفاوت از این شوراهای راهاندازی و حمایت نماید.

۲. شورای اجتماعی محلات: آغاز به کار رسمی شورای اجتماعی محلات در سال ۱۳۸۹ و با رویکرد افزایش مشارکت‌های اجتماعی در مدیریت شهری شناسایی و بهره‌گیری هدفمند از فرسته‌ای اجتماعی محلات بود. در آن سال به صورت پایلوت محلی حدود ۳۵ نفر به عضویت شورا درآمدند. طبق آخرین آین نامه مصوب شورای شهر مشهد در سال ۱۳۹۷ در این نهاد تازه شکل گرفته سه نوع عضو نقش‌آفرینی می‌کنند. یک گروه از افراد از بین مردم محلی در قالب‌های مختلف انتخاب می‌شوند و یکی دیگر از کارمندان شهرداری منطقه و ناحیه بوده و درنهایت گروهی نیز از کارمندان سازمان‌های مرتبط با حوزه محله هستند. ترکیب اعضا شورای اجتماعی محلات چند ذینفعی و کنشگری است بدین صورت که ۶ نفر ساکن محله شامل یک خانم، یک جوان، یک معلول و یک ایثارگر از بین ساکنین محله، نماینده مدرسه، نماینده تشکل مردمی، نماینده مسجد و نماینده کسبه، نماینده اداره بهداشت، نماینده کلانتری و در صورت لزوم نماینده فرمانداری: تفاوت اصلی این شورا با شوراییاری‌ها در این است که اولاً

دیدگاه تخصصی در برخورد با مسائل نیز مزید بر علت شد تا نیاز به تشكیل کارگروه‌ها بیش از پیش احساس شود (کاظمیان، حق‌شناس و شادمان فر، ۱۳۸۹: ۳۵). طرح مدیریت محله ترکیبی از الگوی شوراییاری‌ها و کارگروه تخصصی محلی است که وظیفه پرداختن به مسائل در سطح محله را دارد. این طرح در ابتدا به صورت دستورالعمل مشارکت اجتماعی در محلات شهر تهران در شورای شهر مصوب گردیده و در سال ۱۳۸۸ به شکل آزمایشی در چند محله اجرا گردید و از ۱۳۹۰ در تمامی محله‌های تهران اجرا شد. در ترکیب مدیریت محله سعی شده است تا جنبه اجرایی آن لحظه شود که ۶ کارگروه دارد

شیراز

طرح تشكیل یاوران شورای اسلامی شهر شیراز در سال ۱۳۷۹ مصوب شد و سپس شرح وظایف و آین نامه داخلی یاوران شورا شامل ۵ فصل ۱۹ ماده و ۹ تبصره در ۱۰۴ صفحه به تصویب رسید و مراحل اجرایی آن انجام و کمیته‌ای به عنوان کمیته مرکزی یاوران شورای اسلامی شهر شیراز از میان اعضای شورا تعیین گردید. اولین دوره تشكیل یاوران شورا به سال ۱۳۹۱ بر می‌گردد که حدود ۱۶۰ شورا در شیراز وجود داشتند. برگزاری انتخابات بر اساس جمعیت هر محله و به ازای ۵۰۰۰ نفر به عنوان عضو اصلی و ۲ نفر علی‌البدل و کمتر از ۵۰۰۰ نفر ۳ نفر اصلی و ۲ نفر علی‌البدل با رأی مستقیم مردم صورت پذیرفته است. (کشاورزی و دیگران، ۱۳۹۲: ۱۶۵)

یزد

شهر یزد با توجه به پیشینه فرهنگی و تاریخی خود، در دوره‌های مختلف شاهد حضور و مشارکت اکثریت مردم در عرصه‌های سیاسی و اجتماعی بوده است. پس از انقلاب، شهر یزد نیز مانند سایر شهرهای چون تهران و مشهد از طریق تشكیل شورای محله در سطح محلات قدیم در راستای اداره امور محلی گام برداشته است. در ادامه فعالیت شورای محلات طی دهه‌های اخیر، در سطح محلات شهر یزد می‌توان به تجربه‌های موفقی از این تشكیل‌ها از قبیل طرح محله نمونه در دهه ۱۳۷۰، طرح ستاد شهر سالم یزد و شورای هماهنگی محلات ناحیه تاریخی شهر یزد اشاره نمود. سابقه مشارکت محله محور در یزد را به صورت زیر می‌توان خلاصه کرد:

- شورای محلات بعد از انقلاب
- ستاد شهر سالم یزد در دهه ۱۳۷۰
- شورای هماهنگی محلات تاریخی شهر یزد

شهرداری اقدام به راهاندازی آن می‌کند. در ثانی افراد منتخب مردم در قالب رأی‌گیری نبوده و به صورت داوطلبانه خود را به شورا معرفی می‌کنند. همچنین مصوبات شورا به طور دقیق تصویب شده و در صورت تأمین اعتبار بالاصله اجرا می‌شود. درنهایت اینکه مردم، مدیریت شهری و سازمان‌های دیگر به طور مستقیم بر این نوع فعالیت‌ها نظارت دارند.

در پژوهشی برای اولویت‌بندی برنامه‌های شورای اجتماعی محلات از نظر اعضای آن، مواردی همچون امور فرهنگی و اجتماعی، هنری و زیباسازی، خدمات شهری، امور پارک‌ها و فضای سبز، گردشگری و زیارتی، تربیت‌بندی و ورزشی، امور عمرانی و ساخت‌وسازها و حمل و نقل و ترافیک شهری مطرح شده و از پاسخگویان خواسته شد تا اولویت اصلی را مشخص نمایند. پاسخ‌ها نشان داد اولویت اول فرهنگی و اجتماعی، اولویت دوم خدمات شهری اولویت سوم هنری و زیباسازی و اولویت چهارم به بعد امور پارک‌ها و فضای سبز شهری و تربیت‌بندی و ورزشی است؛ اگرچه از نظر شهرداری و مردم کمی تفاوت در این اولویت‌بندی به چشم می‌خورد (مسعودی، ۱۳۹۴: ۱۱). در پژوهشی دیگر وضعیت شورای اجتماعی محلات شهر مشهد از چند جنبه بررسی شده است. جنبه سازمانی، اعضا، فعالیت‌ها، ارتباطات مردمی و وضعیت محلی. این پژوهش که از دیدگاه اعضای شورای اجتماعی محلات انجام شده، نشان داده است که وضعیت شورای اجتماعی محلات از نظر خود آن‌ها در این جنبه‌های مختلف مطلوب است (مسعودی و نوغانی، ۱۳۹۵: ۶۷-۶۵).

در پژوهشی دیگر نیز به نقاط قوت و ضعف و تهدیدها و فرصت‌های فراروی مدیریت‌های محله‌ای در ایران پرداخته شده است که در جدول ۱ قابل ملاحظه است.

جدول ۱- نقاط قوت و ضعف و تهدیدها و فرصت‌های مدیریت‌های محله‌ای (بایرامزاده و دیگران، ۱۴۰۰: ۵۹).

تهدید	فرصت	ضعف	قوت
ضعف و کاستی قانون	هماهنگی میان هم وندان	جدی گرفته نشدن از طرف ادارات دولتی	آگاهی از امورات محله
مشارکت پایین	دسترسی‌پذیری سایت فیزیکی برای ارتباط مستمر با شورایاران و شهروندان محله	آگاهی بایین شهروندان در زمینه شورایاری محله‌ای	برخورداری از پایگاه داده معتبر و به روز
کمبود بودجه کلی	امکان استفاده بهینه از ICT	اعتماد ضعیف شهروندان به مدیریت شهری	اعتماد مردم محلی
عدم استقبال مناسب مدیریت شهری از ایجاد واحد مدیریت محله	استقبال عمومی شهروندان از ایجاد شورایاری محله‌ای	نیوی نیروی تحصیل کرده يومی	برگزاری مراسم گوناگون در محله
فقدان سازوکار نظارتی	تمرکزدایی در نظام بوروکراتیک مدیریت شهری	تعصب‌های قومی نژادی	وجود نیروهای تحصیل کرده
تبديل شدن به ارگان و جریانی شخصی	برقراری ارتباط و تعامل قانونمند و منطقی میان شورای شهر، شهرداری و سایر ارگان‌ها و نهادها با شهروندان	عدم اطلاع‌رسانی فعالیت‌ها در ابعاد نظارتی، اجرایی و عمرانی به دلیل تغیر سنتی حاکم	حلقه رابط مدیریت شهری در ابعاد محله با شهروندان
نگاه ابزاری از بالا به پایین	تبديل شدن به پاتوقی برای افراد تأثیرگذار محل	کمترین ارتباط ارگانیک منسجم با اهالی محله	شهروندان خلاق و مشارکت‌جو
فعالیت سیاسی		مجری بخشنامه‌های شهرداری	بازوی عملکردی شورای شهر

مدیریت شهری

فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۷۱. تابستان ۱۴۰۲
Urban management
No. 71 Summer 2023

موانع و مشکلات فعالیت مدیریت‌های محله‌ای را می‌توان به شکل مواعن انگیزشی (عدم اعتماد مردم، تجارت شکست‌خورده گذشته، التفات نداشتن به خواسته‌ها و نیازهای مردم به سبب سطح دانش پایین و...)، مواعن سازمانی (مانند نبود منابع و حمایت‌های لازم همچون مکانی برای برگزاری جلسات، بوروکراسی پیچیده و نفوذناپذیر و اقناع سایر ذینفعان برای پذیرش مدیریت‌های محله‌ای)، مواعن نهادی (ریسک ناپذیری مقامات حول منابع عمومی، فرایند پیچیده تأمین مالی و...)، مواعن سیاسی (تعارض داخل مدیریت‌های محله‌ای، رقابت بر سر جذب بودجه، تبعیض‌های احتمالی و نیز مسائل

فقط در یک سری محلات معین وجود دارد. یا مسائل حول بافت‌های فرسوده و مانند آن که در برخی محلات باشد و ضعف متفاوتی به چشم می‌خورد؛ بنابراین ممکن است یک محله به دنبال کسب اختیار برای مسئله‌ای باشد که در محله‌ای دیگر وجود خارجی ندارد. دوم، ظرفیت متفاوت محله‌ها و شوراهای در مسئله‌یابی و ارائه راه حل‌ها و بسیج منابع و امکانات است. ممکن است دو محله دارای مشکل مشابه‌ی باشند اما با تفویض اختیارات به شورای اجتماعی محله، در یکی مشکل متوجه شده و در دیگری بغزینه‌تر شود؛ بنابراین واگذاری مسئولیت و اختیار به شوراهای متأثر از ویژگی‌های خاص محله هم خواهد بود.

ارتباط درون‌سازمانی با شهرداری

شبکه‌سازی با بیرون از شوراهای محلات به معنی تلاش برای ساختن ارتباطات لازم به منظور کسب منابع و حمایتها است. بخش عمده‌ای از پژوهش‌های انجام شده درباره مدیریت‌های محله‌ای حاکی از آن بوده که میان شهرداری و این مدیریت‌ها تعامل و ارتباط به صورت صحیح تعریف نشده است و خصیصه چهره به چهره بودن رابطه میان نماینده شورای محله با بدن مدیریت شهری، مانع ایجاد هماهنگی لازم در حل مشکلات و اجرای خواسته‌های شورا می‌گردد. در آیین‌نامه شوراهای اجتماعی محلات هم چگونگی ارتباط این نهاد با مجموعه شهرداری مشخص نشده و فرایندها و رویه‌های اداری در خصوص نتیجه‌بخش بودن اقدامات و تصمیمات شورای اجتماعی محلات تدوین نگردیده است. بدین ترتیب امکان موفقتی یک شورا به میزان توانایی فردی رئیس و نایب‌رئیس آن در پیگیری مصوبات تقلیل می‌یابد و ناهمانگی و عدم ارتباط مؤثر میان شورای محله و شهرداری بر ظایف قابل واگذاری اثر خواهد گذارد.

نبوت تخصص‌گرایی

به سبب نبوت هیچ‌گونه مشوقی، بسیاری از افراد توانمند از حضور در شورای اجتماعی محلات چشم‌پوشی می‌کنند. نحیف شدن بعد علمی و تخصصی شورای اجتماعی محلات منجر به شناخت نادقيق شبکه مسائل، تخصیص نادرست اعتبارات و درنهایت تضعیف وجه مشخصه نماینده‌گی شورای اجتماعی محلات می‌گردد. بر این اساس شورای اجتماعی محلات توانایی بررهده گرفتن وظایف و اختیاراتی که نیازمند درجه خاصی از تخصص در حوزه‌های مختلف است را ندارد. نبوت تخصص‌گرایی در شورای اجتماعی محلات یکی از پارامترهای مهم در واگذاری وظایف و اختیارات است. برای هماهنگ ساختن و اثربخشی اقدامات جمعی، وجود افراد فعل و متعهد در مدیریت‌های محله‌ای

مربط به نحوه پاسخگویی و شفافیت) و موانع اقتصادی (نبود سیستم جبران و پاداش) تقسیم‌بندی کرد (برگس^۱ و دیگران، ۲۰۰۱: ۸۰-۵۵).

چارچوب نظری

برای اثربخشی اقدامات شوراهای محلات می‌توان سه عامل عملده در نظر گرفت: ظرفیت داخلی، شبکه‌سازی بیرونی و تجانس اقدام-توجه (لی و دیگران، ۲۰۱۹: ۱). به منظور رتبه‌بندی و تعیین اولویت هر یک از وظایف برای واگذاری به مدیریت‌های محله‌ای، لازم است که معیارهای لازم با توجه به این عوامل معرفی شود تا اولویت هر یک از تکالیف برای تفویض با کمک آن‌ها سنجیده گردد. برخی از این معیارها به ویژگی‌های درونی شوراهای اجتماعی محلات مربوط می‌شوند و بعضی جنبه بیرونی دارند. در ادامه این ۸ معیار معرفی شده‌اند.

انسجام و کارایی داخلی

در ادبیات مدیریت دولتی واژه ظرفیت با مدیریت تا حدی زیادی مترادف است و ارتباط وثیقی با عملکرد دارد و ظرفیت داخلی سازمان در برگیرنده رهبری، پرسنل و سطحی از نهادینه‌سازی است (لی^۲ و دیگران، ۲۰۱۹: ۴). در آیین‌نامه شورای اجتماعی محلات سطح بسیار اندکی از رسمیت دیده می‌شود. وسیع بودن طیف وظایف ذکر شده در آیین‌نامه بدون آنکه چارچوب‌ها و قواعد آن مشخص شود، موجب شده تا میزان استاندارد بودن فعالیت‌های شوراهای به کمترین حد ممکن تنزل یابد. در شورای اجتماعی محلات تفکیک افقی هم زیاد است و از آنجایی که معمولاً تصمیمات به شکل افتعالی گرفته می‌شود و رئیس شورا هم از اختیارات چندان متمایزی برخوردار نیست، ارتباطات متقابل میان اعضا گسترده‌تر از حد معمول شده و باعث می‌شود هیچ مرکز ثقلی در آن وجود نداشته باشد. بدین ترتیب رسمیت اندک و تفکیک افقی زیاد موجب عدم انسجام و کارایی داخلی شورای اجتماعی محلات شده که نقش مهمی در پذیرش وظایف و اختیارات برای این مجموعه دارد.

ویژگی‌های اختصاصی محلات

پراکنش جغرافیایی یکی از مشکلات پیش رو در واگذاری اختیارات و وظایف به شوراهای انتخابی است. بازنمود این پراکنش جغرافیایی، ویژگی‌های خاص هر محله است. این منحصر به فرد بودن به دو صورت دیده می‌شود. در بسیاری از محلات مشکلاتی وجود دارد که مختص به آن محله است. مثلاً موضوعات مربوط به مسیل و کال چهل بازه مشهد

1. Burgess et al
2. Li et.al

جدول ۲- معیارهای شناسایی شده برای اولویت‌بندی

نام معیار	شماره
مقاومت درونی شهرداری برای واگذاری اختیارات و وظایف	۱
ناهماهنگی و عدم ارتباط مؤثر شورای اجتماعی محلات با شهرداری	۲
عدم انسجام و کارایی داخلی شورای اجتماعی محلات	۳
تعارض و تداخل وظایف با شهرداری	۴
نبود تخصص‌گرایی در شورای اجتماعی محله	۵
مخالفت بازیگران بیرون از شهرداری	۶
ویژگی‌های خاص محلات	۷
منع قانونی	۸

شكل ۲ نمونه‌ای از درخت سلسله مراتبی را در معاونت حملونقل و ترافیک نشان می‌دهد.

از اهمیت بالاتری نسبت به دارا بودن منابع برخوردار است (آندروز^۱ و دیگران، ۲۰۱۰: ۱۱۹۱)

پارامترهای مربوط به بازیگران بیرونی بخشی از عوامل اثربخش برای واگذاری وظایف و اختیارات به شوراهای محلات، مبنی بر بازیگران بیرون از شهرداری است. اختیارات و تکالیفی که قرار است به شوراهای اجتماعی محلات واگذار شوند، متأثر از این پارامتر خواهد بود. این پارامترها غالباً در چارچوب موانع و محدودیت‌های ساختاری قرار می‌گیرند. انتخابی بودن اعضای شورای اجتماعی محلات، عدم وجود چارت مصوب برای این تشکیلات در شهرداری و امکان فسخ مصوبات آن‌ها و تغییرات سیاسی پارامترهای مربوط به بازیگران بیرونی هستند.

پارامترهای مبتنی بر موانع قانونی

برخی از وظایف و تکالیف شهرداری علیرغم اینکه حاکمیتی قلمداد نمی‌شوند اما جنبه اختصاصی دارند و قانون‌گذار مشخصاً آن‌ها را در صلاحیت مدیریت شهری قرار داده است. این وظایف و اختیارات قابل واگذاری به شورای اجتماعی محلات نیستند.

پارامترهای مرتبط با مقاومت درونی

مقامات درونی و داخل سازمانی شهرداری معیار دیگری است که در واگذاری وظایف و اختیارات به شوراهای اجتماعی محلات دخیل است. این معیار با زیرپارامترهای جابجایی قدرت، مقاومت سازمانی و تفکیک عمودی در ارتباط است. مقاومت درونی می‌تواند عاملی در جهت عدم واگذاری قلمداد شود و تأثیر آن بر هر گزینه‌ای مختلف است.

مدیریت شهری

فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۷۱. تابستان ۱۴۰۲

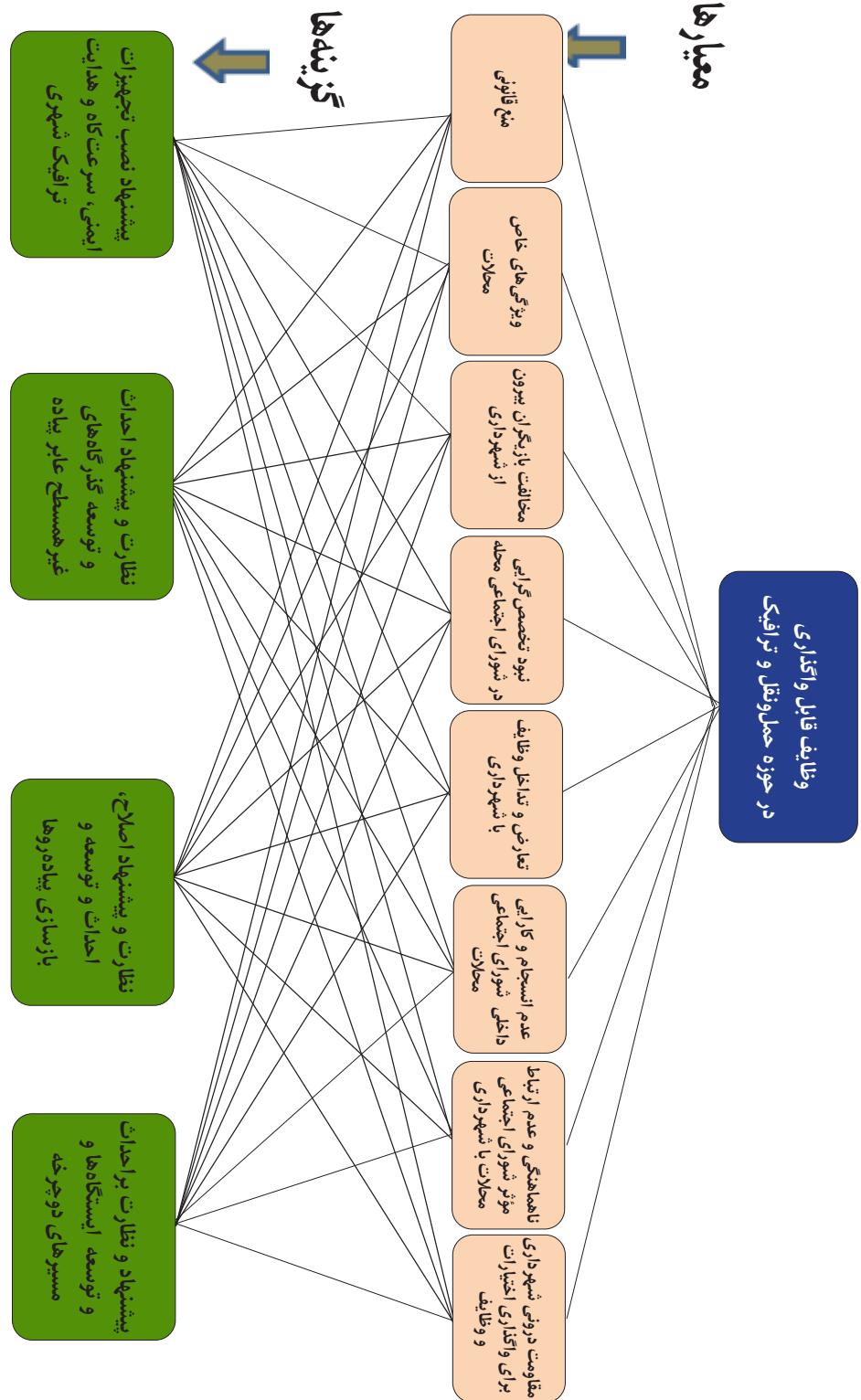
Urban management
No. 71 Summer 2023

۱۴۲

تعارض و تداخل وظایف

تکالیف و اختیاراتی که قرار است به شوراهای واگذار شوند، تحت تأثیر این معیار هستند. به عبارتی هر چه وظیفه‌ای بیشتر مربوط به بدنه شهرداری باشد و زیرمجموعه‌های شهرداری نقش بیشتری در آن داشته باشند، تفویض آن به شوراهای سخت‌تر خواهد بود. میان بخشی بودن یک وظیفه در شهرداری و یا کنترل و نظارت چندگانه حول یک موضوع باعث می‌شود امکان واگذاری آن کمتر شود.

شکل ۳- ساختار سلسه مراتبی معیارها و گزینه‌ها در حوزه عمران و حمل و نقل



روش پژوهش

تکنیک تحلیل سلسله مراتبی و تاپسیس

فن مقایسه زوجی ابزاری کارآمد در جهت تحلیل داده‌هایی است که هدف از جمع‌آوری آن‌ها اولویت‌بندی یکسری از متغیرها توسعه افراد خاص به منظور تصمیم‌گیری است. در مقایسه زوجی هر پارامتری با دیگر پارامترها دو به دو مقایسه شده و نتیجه حاصله در یک ماتریس قرار می‌گیرد. بدین ترتیب یک ماتریس مربعی معکوس‌پذیر $n \times n$ به وجود می‌آید که n تعداد پارامترهاست. با کمک نرم‌افزار expert choice می‌توان داده حاصل از پرسشنامه‌های مربوطه را تحلیل نمود و پارامترها را رتبه‌بندی کرد. سپس وظایف و تکالیف قابل واگذاری بحسب این پارامترها اولویت‌بندی می‌شوند. اکنون بایستی مشخص کنیم از بین روش تاپسیس و فرایند تحلیل سلسله مراتبی کدامیک مناسب‌تر است. مزايا و معایب هر یک از این دو را می‌توان براساس جدول زیر برشمود:

جدول ۳- مقایسه تاپسیس و AHP. (احمدزاده و هاشمی، ۹۳:۹۸-۱۳۹)

روش	مزایا	معایب
AHP	<ul style="list-style-type: none"> - برای تصمیم‌گیری با هر دو نوع معیار کمی و کیفی مناسب است - می‌تواند ناسازگاری قضاوت تصمیم‌گیرنده‌گان را اندازه‌گیرد - افراد متخصص و غیرمتخصص می‌توانند از آن استفاده کنند - قابلیت وارد کردن جنبه‌های بحرانی یک مسئله به داخل ساختار سلسله مراتبی 	<ul style="list-style-type: none"> - شرط اصلی عدم وابستگی معیارها است - هنگامی که اطلاعات درباره ویژگی‌ها در مقیاس کاردينال (اعداد اصلی) موجود است، قابل استفاده نیست
TOPSIS	<ul style="list-style-type: none"> - تکنیک جبرانی است - ارزیابی هم‌zman معیارهای کمی و کیفی - می‌توان تعداد قابل توجهی معیار در نظر گرفت - نتایج حاصل از این مدل کاملاً مطابق با روش‌های جبرانی است - ضرایب وزنی اولیه را می‌پذیرد - تضاد و تطبیق بین شاخص‌ها را در نظر می‌گیرد - ترتیب اولویت گزینه‌هارا مشخص و به صورت کمی بیان می‌کند - از نظر قابلیت اعتماد نتایج، ایده‌آل است - روابط مورد استفاده برای نرمال کردن اطلاعات، محاسبه فواصل و روش تعیین وزن شاخص‌ها اختیاری بوده و قابل تطبیق با نوع اطلاعات موجود در مسئله است 	<ul style="list-style-type: none"> - دارای ضعف در تحلیل حساسیت - به میزان فاصله از راه حل مثبت اهمیتی نمی‌دهد - تنها هنگامی که تعداد شاخص‌ها و اطلاعات در دسترس محدود است، استفاده از این روش توصیه می‌شود - ریسک گزینی بودن آن در برخی مواقع می‌تواند محدود کننده باشد

ترکیب این دو روش داری مزایای بسیاری است. برای حل مسائلی که تعداد معیارها و گزینه‌ها کمی زیاد باشد استفاده از تکنیک فرایند تحلیل سلسله مراتبی برای پاسخ‌دهندگان بسیار وقت‌گیر است چون حجم پرسشنامه و تعداد مقایسات زوجی زیاد خواهد بود. از طرفی تکنیک تاپسیس قادر به وزن دهی به معیارها نیست و فقط برای رتبه‌بندی گزینه‌ها استفاده می‌گردد. با ترکیب این دو (محاسبه وزن معیارها توسعه فرایند تحلیل سلسله مراتبی و رتبه‌بندی با تاپسیس) علاوه بر کاهش حجم عملیات و کاسته شدن از تعداد پرسشنامه‌ها، محدودیت‌های ناشی از ناسازگاری احتمالی هم از بین می‌رود چون تاپسیس محدودیتی در تعداد گزینه‌ها ندارد.

نمونه‌گیری

در بخش‌های مرتبط با متخصصین و مدیران شهری نمونه‌گیری‌های قضاؤی ملاک قرار گرفت. انتخاب این مدیران برحسب تخصص و میزان ارتباط با موضوع پژوهش است. پراکنش افراد فوق در همه معاونت‌ها و مناطق شهرداری می‌باشد. از کنشگران خارج از مجموعه مدیریت شهری مشهد نیز نمونه‌گیری قضاؤی به عمل آمد. میان رؤسای شورای اجتماعی محلات برحسب هر منطقه و به تفکیک محلات پرسشنامه توزیع گردید. این پرسشنامه‌ها به صورت تمام شماری بود تا حداکثر میزان برگشتی ممکن شود. در واقع در طرح‌های پژوهشی مبتنی بر نظر خبرگان، از آمار استنباطی استفاده نمی‌شود.

مدیریت شهری

فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۷۱. تابستان ۱۴۰۲

Urban management
No. 71 Summer 2023

جدول ۴- خلاصه وضعیت پرسشنامه‌ها

اعمال شده	پرسشنامه برگشتی	جمع کل پرسشنامه‌ها	پرسشنامه مجازی	پرسشنامه فیزیکی	پرسشنامه	
۶۶	۷۷	۱۴۲	۵۱	۹۱	AHP	رئیسی شورای محلات
۵۲	۵۷	۱۴۲	۵۱	۹۱	TOPSIS	
۷	۷	۳۰	۱۵	.	AHP	کارشناسان شهرداری
۸	۸		۱۵		TOPSIS	
۷	۷	۳۰	.	۱۴	AHP	اعضای شورای شهر
۶	۶			۱۴	TOPSIS	
۱۴۶	۱۶۲	۳۴۴	۱۳۲	۲۱۰		جمع کل

جدول ۵- خلاصه وضعیت پاسخ‌دهندگان (موارد اظهارشده)

میانگین سنی	۴۵ سال	
جنسیت	۵۸ نفر	مرد
	۱۴ نفر	زن
تحصیلات	۱۲ نفر	دیپلم
	۲۲ نفر	کارشناسی
	۱۵ نفر	کارشناسی ارشد
	۵ نفر	دکترا
	۱ نفر	هزوی

تدوین اولویت‌ها

تعیین وزن هر معیار اکنون می‌توان نسبت به اولویت‌بندی واگذاری وظایف طبق روش تاپسیس اقدام کرد. بدین منظور داده‌های حاصل از فرم‌های مربوطه در BT Topsis solver وارد شده و وزن آن‌ها نیز طبق شکل ۳ در نظر گرفته شد. جدول ۶ حاصل و خروجی لیست اولویت‌بندی بر حسب کل پاسخ‌دهندگان است.

یافته‌ها و نتایج

پس از حذف فرم‌های دارای خطأ و ورود بقیه داده‌های فرم‌های فرایند تحلیل سلسه‌مراقبتی در نرم‌افزار Expert choice، وزن هر یک از معیارها طبق شکل ۳ به دست آمد. این وزن‌دهی بر اساس کلیه فرم‌های جمع‌آوری شده از اعضای شورای اجتماعی محلات، کارشناسان و اعضای شورای شهر است. بدین ترتیب نبود تخصص‌گرایی در شورای اجتماعی محلات بیشترین وزن را دارا بوده و مهم‌ترین معیار است. مقاومت درونی شهرداری، بازیگران بیرونی و موانع قانونی معیارهایی هستند که در رتبه‌های بعدی قرار گرفته و اختلاف اندکی با هم دارند. ناهمانگی و عدم ارتباط مؤثر شوراهای اجتماعی محلات با شهرداری، ویژگی‌های خاص محلات و تعارض و تداخل وظایف نقش کمنگ‌تری در عدم واگذاری وظایف و اختیارات به شورای اجتماعی محلات بازی می‌کنند. درنهایت عدم انسجام و کارایی داخلی شورای محلات به عنوان ضعیف‌ترین عامل شناخته شده که نشان می‌دهد از نظر پاسخ‌دهندگان، این تشکل‌ها از انسجام نسبتاً خوبی برخوردار هستند. با

جدول ۶- اولویت‌بندی بر حسب معاونت طبق داده‌های کلی

تئیه و ارائه تجارب محله‌ای
نظرات بر فعالیت‌های جاری ورزشی مناطق
مشارکت در آموزش‌های شهروندی
سنچش کارابی و اثربخشی فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی
مشارکت در تجهیز و نگهداری اماکن و نمادهای فرهنگی
مشارکت در کاهش آسیب‌های اجتماعی
طراحی و پیشنهاد عرصه‌ها و پلازاها عمومی
تئیه طرح‌های نوآورانه و خلاقانه در حوزه مدیریت شهری
نظارت و نگهداری فضاهای سبز معابر و پارک‌ها، سرویس‌های بهداشتی و آبخوری‌ها
پیشنهاد و نظارت بر طرح‌های مبلمان و تجهیزات شهری
نظارت بر فعالیت‌های جاری فرهنگی اجتماعی، مناطق و سازمان‌ها
پیشنهاد و نظارت بر طرح‌های زیباسازی و بهسازی میادین، گره‌های نشانه‌ای، بدندها و مبادی ورودی شهر
پیشنهاد نصب تجهیزات ایمنی، سرعت کاه و هدایت ترافیک شهری
تئیه آمارهای شهری
نظارت بر بازارهای ارزاق عمومی و میوه و ترهیب و توسعه مجتمع‌های صنفی
تعریف طرح‌های سرمایه‌گذاری
اتخاذ تدابیر لازم برای ساختن خانه‌های ارزان قیمت برای اشخاص بی‌بصاعت ساکن شهرها
پیشنهاد و نظارت بر طرح‌های بافت‌های فرسوده و سکونتگاه‌های غیررسمی
نظارت و تنظیف و نگهداری معابر و مجاری آب و فاضلاب و جمع‌آوری زباله
نظارت و پیشنهاد اصلاح، احداث و توسعه و بازاری پیاده‌روها
نظارت بر تجهیزات ذخیره موقت پسماند، تفکیک زباله و اقدامات پیشگیرانه بیماری‌های واگیردار
نظارت و پیشنهاد پروژه‌های عمرانی و بهسازی محیط
نظارت و پیشنهاد احداث و توسعه گذرگاه‌های غیرهمسطح عابر پیاده
پیشنهاد و نظارت بر احداث و توسعه ایستگاه‌ها و مسیرهای دوچرخه
بازاریابی، فروش و استیجاره محصولات طرح‌های سرمایه‌گذاری

- معاونت فرهنگی
- معاونت حمل و نقل و ترافیک
- معاونت شهرسازی
- معاونت برنامه‌ریزی
- معاونت اقتصادی

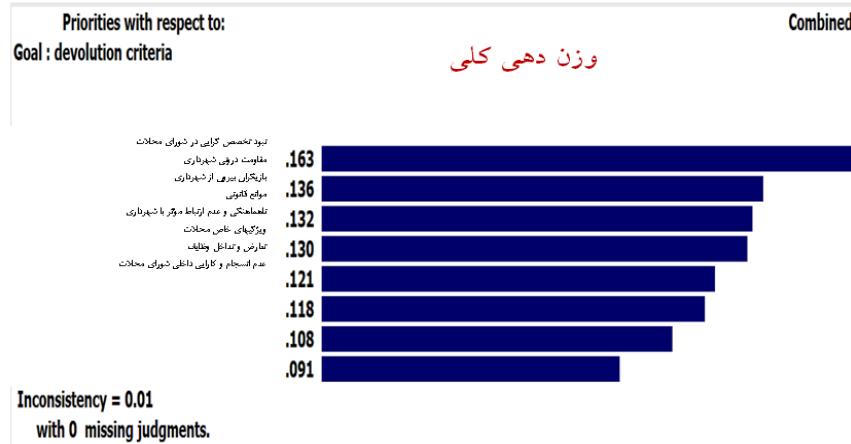
مدیریت شهری

فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۷۱. تابستان ۱۴۰۲

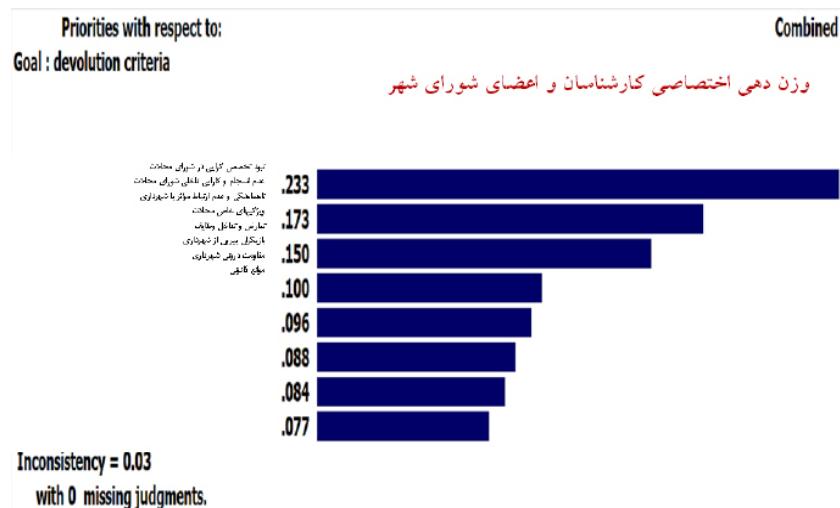
Urban management
No. 71 Summer 2023

۱۴۶

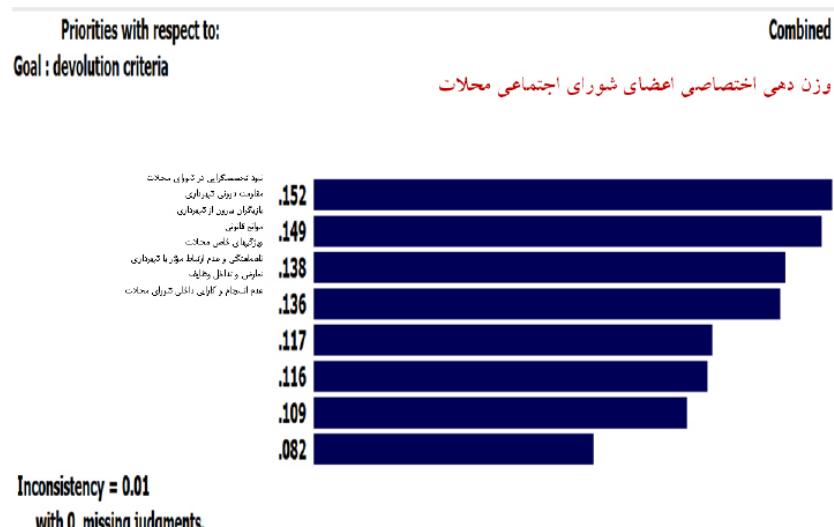
با این حال تدوین اولویت‌های کلی صرفاً بر اساس جدول فوق دارای ایراداتی خواهد بود. از آنجا که تعداد پاسخ‌دهندگان از میان اعضای شورای اجتماعی محلات بیشتر از کارشناسان شهرداری و اعضای شورای شهر است، انتظار می‌رود این اولویت‌ها با اولویت‌های مدنظر اعضای شورای اجتماعی محلات همخوانی بیشتر داشته باشد. پس لازم است به منظور مقایسه بهتر و تلفیق نظرات هر دو طرف، برای کارشناسان شهرداری و اعضای شورای شهر نیز لیست اولویت‌بندی به صورت جداگانه تهیه شود. بدین منظور وزن‌دهی اختصاصی معیارها برای اعضای شورای اجتماعی محلات و کارشناسان شهرداری و اعضای شورای شهر به تفکیک انجام گرفته و فرم‌های تاپسیس هر یک بر اساس وزن معیارهای مربوط به خود تحلیل شد. اشکال ۴ و ۵ وزن‌دهی‌ها و جدول ۷ اولویت‌بندی را نشان می‌دهد که جهت مقایسه و تفکیک بر حسب معاونت مربوطه حول هر وظیفه و مسئولیت تشکیل شده است. ملاحظه می‌شود که میزان نرخ ناسازگاری در هر سه وزن‌دهی کمتر از ۱۰٪ است که نشان از صحت نحوه وزن‌دهی توسط پرسش‌شوندگان دارد.



شكل ۳- وزن دهی معیارها بر اساس نظرات همه پاسخ‌دهندگان



شكل ۴- وزن دهی اختصاصی کارشناسان و اعضای شورای شهر



شكل ۵- وزن دهی اختصاصی اعضای شورای اجتماعی محلات

جدول ۷- مقایسه اولویت‌بندی بر حسب معاونت طبق داده‌های تفکیکی شورای محلات (سمت راست) و کارشناسان شهرداری و اعضا شورای شهر (سمت چپ)

طراحی و پیشنهاد عرصه‌ها و پلازاها عمومی	تهیه و ارائه تجارب محله‌ای
پیشنهاد و نظارت بر طرح‌های مبلمان و تجهیزات شهری	نظارت بر فعالیت‌های جاری ورزشی مناطق
تهیه و ارائه تجرب محله‌ای	سنچش کارابی و اثربخشی فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی
پیشنهاد و نظارت بر طرح‌های زیباسازی و بهسازی میدین، گره‌های نشانه‌ای، بدنها و مبادی ورودی شهر	مشارکت در آموزش‌های شهروندی
تهیه طرح‌های نوآورانه و خلاقانه در حوزه مدیریت شهری	مشارکت در تجهیز و نگهداری اماکن و نمادهای فرهنگی
مشارکت در تجهیز و نگهداری اماکن و نمادهای فرهنگی	مشارکت در کاهش آسیب‌های اجتماعی
مشارکت در کاهش آسیب‌های اجتماعی	طراحی و پیشنهاد عرصه‌ها و پلازاها عمومی
نظارت بر فعالیت‌های جاری ورزشی مناطق	نظارت بر فعالیت‌های جاری فرهنگی اجتماعی، مناطق و سازمان‌ها
اتخاذ تدبیر لازم برای ساختن خانه‌های ارزان قیمت برای اشخاص بی‌بصاع	پیشنهاد نصب تجهیزات ایمنی، سرعت کاه و هدایت ترافیک شهری
ساکن شهرها	نظارت و نگهداری فضاهای سبز معابر و پارک‌ها، سرویس‌های بهداشتی و آبخوری‌ها
نظارت و نگهداری فضاهای سبز معابر و پارک‌ها، سرویس‌های بهداشتی و آبخوری‌ها	پیشنهاد و نظارت بر طرح‌های مبلمان و تجهیزات شهری
تهیه آمارهای شهری	پیشنهاد و نظارت بر طرح‌های زیباسازی و بهسازی میدین، گره‌های نشانه‌ای، بدنها و مبادی ورودی شهر
پیشنهاد نصب تجهیزات ایمنی، سرعت کاه و هدایت ترافیک شهری	تهیه طرح‌های نوآورانه و خلاقانه در حوزه مدیریت شهری
نظارت و پیشنهاد احداث و توسعه گذرگاه‌های غیر هم‌سطح عابر پیاده	نظارت بر بازارهای ارزاق عمومی و میوه و ترهیب و توسعه مجتمع‌های صنفی
مشارکت در آموزش‌های شهروندی	تهیه آمارهای شهری
نظارت بر تجهیزات ذخیره موقع پسماند، تفکیک زباله و اقدامات پیشگیرانه بیماری‌های واگیردار	تعریف طرح‌های سرمایه‌گذاری
نظارت و تنظیف و نگهداری معابر و مجاری آب و فاضلاب و جمع آوری زباله	پیشنهاد و نظارت بر طرح‌های بافت‌های فرسوده و سکونتگاه‌های غیررسمی
سنچش کارابی و اثربخشی فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی	اتخاذ تدبیر لازم برای ساختن خانه‌های ارزان قیمت برای اشخاص بی‌بصاع
نظارت بر بازارهای ارزاق عمومی و میوه و ترهیب و توسعه مجتمع‌های صنفی	ساکن شهرها
تعریف طرح‌های سرمایه‌گذاری	نظارت و پیشنهاد اصلاح، احداث و توسعه و بازسازی پیاده‌روها
نظارت و پیشنهاد اصلاح، احداث و توسعه و بازسازی پیاده‌روها	نظارت و تنظیف و نگهداری معابر و مجاری آب و فاضلاب و جمع آوری زباله
نظارت بر فعالیت‌های جاری فرهنگی اجتماعی، مناطق و سازمان‌ها	نظارت بر تجهیزات ذخیره موقع پسماند، تفکیک زباله و اقدامات پیشگیرانه بیماری‌های واگیردار
نظارت و پیشنهاد پروژه‌های عمرانی و بهسازی محیط	بازاریابی، فروش و استیجاره محصولات طرح‌های سرمایه‌گذاری
پیشنهاد و نظارت بر طرح‌های بافت‌های فرسوده و سکونتگاه‌های غیررسمی	نظارت و پیشنهاد پروژه‌های عمرانی و بهسازی محیط
پیشنهاد و نظارت بر احداث و توسعه ایستگاه‌ها و مسیرهای دوچرخه	پیشنهاد و نظارت بر احداث و توسعه ایستگاه‌ها و مسیرهای دوچرخه
بازاریابی، فروش و استیجاره محصولات طرح‌های سرمایه‌گذاری	نظارت و پیشنهاد احداث و توسعه گذرگاه‌های غیر هم‌سطح عابر پیاده

مدیریت شهری

فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۷۱. ۲۰۲۱

Urban management
No. 71 Summer 2023



تلقیق اولویت‌ها

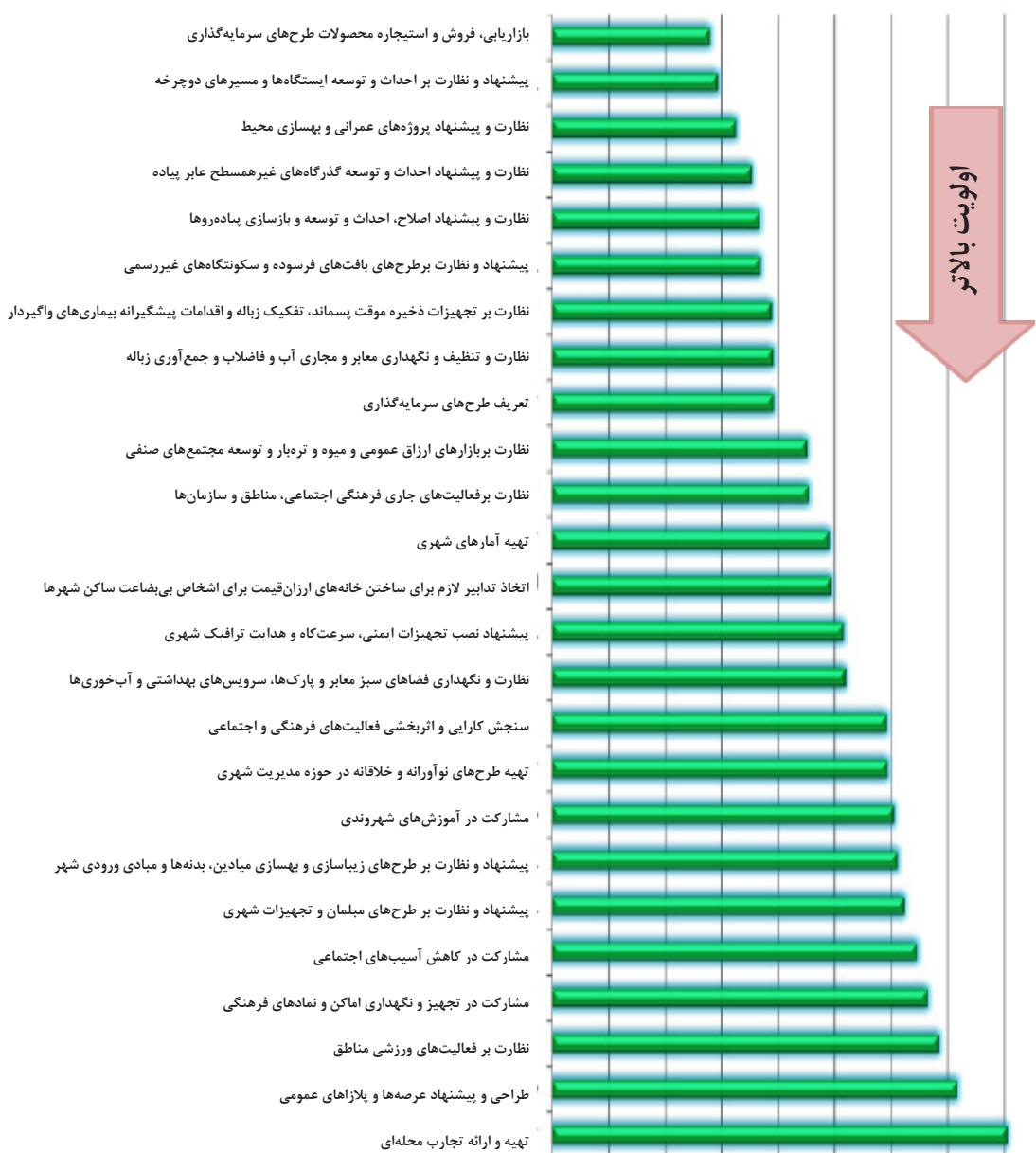
گام بعدی تلقیق گزینه‌ها است. از آنجا که اعضای شورای اجتماعی محلات تعداد بیشتری در میان پاسخ‌دهندگان داشته‌اند و در اولویت‌بندی کلی همه پاسخ‌ها در کنار یکدیگر قرار گرفته و تحلیل می‌گردد، این اولویت‌بندی به سمت اولویت‌بندی اختصاصی اعضای شورای اجتماعی محلات متمایل است؛ بنابراین لازم است که این ضعف برطرف شود. به منظور جبران این مشکل داده‌های خروجی از روش تاپسیس برای هر دسته از پاسخ‌دهندگان (اعضای شورای اجتماعی محلات و کارشناسان و اعضای شورای شهر) به ازای هر گزینه با یکدیگر تلقیق شد. مزیت این کار خنثی کردن برتری عددی پاسخ‌دهندگان در سمت اعضای شورای اجتماعی محلات است. نتیجه نهایی به دست آمده در نمودار ۱ نشانگر اولویت‌بندی بهینه برای واگذاری وظایف به شوراهای اجتماعی محلات است به طوری که هم مورد تقاضا از سمت این شوراهای و هم قابل عرضه از سوی مدیریت شهری می‌باشد.

مدیریت شهری

فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۷۱. تابستان ۱۴۰۲

Urban management
No.71 Summer 2023

۱۴۹



نمودار ۱- اولویت‌بندی تلقیقی وظایف و تکالیف قابل واگذاری

نتیجه‌گیری

در این پژوهش ۴ دسته اولویت‌بندی به ترتیب بر مبنای وزن دهی اختصاصی کارشناسان شهرداری و اعضای شورای شهر، وزن دهی اختصاصی اعضای شورای اجتماعی محلات، وزن دهی کلی و اولویت‌بندی تلفیقی احصا شد و در هر یک ۸ اولویت نخست برای واگذاری وظایف و تکالیف به شوراهای اجتماعی محلات تعیین گردید. این اولویت‌ها بر اساس وزن دهی به معیارها با تکنیک تحلیل سلسه مراتبی و رتبه‌بندی با کمک تاپسیس به دست آمدند جدول ۸ و ۹ خلاصه وضعیت را نشان می‌دهد.

جدول ۸- لیست تفکیکی اولویت‌بندی‌های انجام شده

سطح	وزن دهی	کنشگر	رویکرد
شهر	اختصاصی اعضای شورای اجتماعی محلات	اعضای شورای محلات	اختصاصی
	اختصاصی اعضای شورای شهر و کارشناسان شهرداری	اعضای شورای شهر و کارشناسان شهرداری	اختصاصی
	کلی	اعضای شورای محلات + اعضای شورای شهر و کارشناسان شهرداری	کلی
	اختصاصی اعضای شورای محلات + اختصاصی اعضای شورای شهر و کارشناسان شهرداری	اعضای شورای محلات + اعضای شورای شهر و کارشناسان شهرداری	تلفیقی

جدول ۹- اولویت‌های واگذاری

۸ اولویت نخست برای واگذاری در کل شهر مشهد بر حسب کنشگران				
اولویت‌بندی تلفیقی	اولویت‌بندی کلی	اولویت‌بندی اختصاصی اعضای شورای شهر و کارشناسان شهرداری	اولویت‌بندی اختصاصی اعضای شورای اجتماعی محلات	
تهیه و ارائه تجارب محله‌ای	تمهیه و ارائه تجارب محله‌ای	طراحی و پیشنهاد عرصه‌ها و پلازماهی عمومی	تهیه و ارائه تجارب محله‌ای	
طراحی و پیشنهاد عرصه‌ها و پلازماهی عمومی	نظارت بر فعالیت‌های جاری ورزشی مناطق	بیشنهاد و نظارت بر طرح‌های مبلمان و تجهیزات شهری	نظارت بر فعالیت‌های جاری ورزشی مناطق	
نظارت بر فعالیت‌های ورزشی مناطق	مشارکت در آموزش‌های شهرنودی	تمهیه و ارائه تجارب محله‌ای	سنچش کارابی و اثربخشی فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی	
مشارکت در تجهیز و نگهداری اماکن و نمادهای فرهنگی	سنچش کارابی و اثربخشی اجتماعی	بیشنهاد و نظارت بر طرح‌های زیباسازی و بهسازی میادین، گرهای نشانهای، بدنها و مبادی ورودی شهر	مشارکت در آموزش‌های شهروندی	
مشارکت در کاهش آسیب‌های اجتماعی	مشارکت در تجهیز و نگهداری اماکن و نمادهای فرهنگی	تهیه طرح‌های نوآورانه و خلاقانه در حوزه مدیریت شهری	مشارکت در تجهیز و نگهداری اماکن و نمادهای فرهنگی	
پیشنهاد و نظارت بر طرح‌های مبلمان و تجهیزات شهری	مشارکت در کاهش آسیب‌های اجتماعی	مشارکت در تجهیز و نگهداری اماکن و نمادهای فرهنگی	مشارکت در کاهش آسیب‌های اجتماعی	
پیشنهاد و نظارت بر طرح‌های زیباسازی و بهسازی میادین، بدنها و مبادی ورودی شهر	طراحی و پیشنهاد عرصه‌ها و پلازماهی عمومی	مشارکت در کاهش آسیب‌های اجتماعی	طراحی و پیشنهاد عرصه‌ها و پلازماهی عمومی	
مشارکت در آموزش‌های شهروندی	تهیه طرح‌های نوآورانه و خلاقانه در حوزه شهری	نظارت بر فعالیت‌های جاری ورزشی مناطق	نظارت بر فعالیت‌های جاری ورزشی مناطق و سازمان‌ها	

توصیه‌های سیاستی

توصیه سیاستی مجموعه‌ای از بایدها و نبایدهای کلی است که در اختیار سیاست‌گذار قرار می‌گیرد تا پس از تصمیم‌گیری در صورت لزوم به سند سیاستی^۱ تبدیل شود. توصیه سیاستی می‌تواند هم برای مجریان و هم برای سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران باشد. در این پژوهش توصیه سیاستی خطاب به سیاست‌گذاران مبنی بر و تعیین وظایف قابل واگذاری است. توصیه سیاستی خطاب به مجریان شامل نحوه انتخاب محلات پایلوت، شیوه اجرای تفویض و ارزیابی پسین (پس از اجرا) است. برای اولویت‌بندی وظایف قابل واگذاری، در این پژوهش^۲ دسته‌بندی مختلف بر حسب کنشگران صورت گرفت. سیاست‌گذاران شهری در مشهد می‌توانند بنا به تشخیص خود هر یک از این^۳ دسته را انتخاب کرده و طبق آن واگذاری‌ها را انجام دهند. از نظر این پژوهش بهترین اولویت‌بندی تلفیقی است که به شکل زیر است:

۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
شرح وظیفه	تجارب محله‌ای	پلزهای عمومی	نظامی و نهادی	مناطق فرهنگی و نمادهای اسلامی	آسیب‌های اجتماعی	بر طرح‌های مبلمان و شهر	مشارکت در کاهش آسیب‌های اجتماعی

توصیه‌های سیاستی برای مجریان شیوه اجرا

به منظور واگذاری تکالیف و وظایف به شوراهای محلات، مجریان باید به ۳ موضوع بپردازنند: تعیین مصدق‌ها و ریز فعالیت‌ها برای تفویض، تعیین سازوکار اجرای وظایف، ایجاد هماهنگی با بدن شهرداری. وظایف قابل واگذاری را بایستی به صورت تفکیک و تجزیه شده درآورد و شرح خدمات و فعالیت‌های ذیل هر تکلیف و یا اختیار را مشخص کرد. همچنین نحوه اجرای این وظایف هم برای اعضای شورای اجتماعی محلات باید روشن و شفاف شود. ایجاد روبه و شیوه‌های موردنیاز از اهم اموری است که توسط مجریان انجام خواهد شد. در کنار این دو موضوع، همگام‌سازی اقدامات بدن شهرداری با تکالیف و اختیارات واگذار شده به شوراهای محلات مسئله‌ای کاملاً ضروری است که باعث اثربخشی و هم‌افزایی گشته و از تداخل احتمالی و ناهمانگی میان بدن شهرداری و شوراهای محلات جلوگیری می‌کند.

انتخابات محلات پایلوت

اجرای مقدماتی یک خطمشی و سیاست نه تنها اجرای کلی آن را تسهیل می‌کند بلکه به شناسایی و جلوگیری از پیامدهای ناخواسته آن نیز کمک می‌نماید. یک طرح پایلوت بخش مهم اولیه ارزیابی و پایش بلندمدت سیاست‌ها است. اگرچه طرح‌های پایلوت ممکن است هزینه‌بردار و زمان‌بر بوده و ریسک سیاسی داشته باشد اما معایب و کاستی‌های قابل جلوگیری در خطمشی‌های جدید را کاهش می‌دهند. مقیاس کوچک و آزمایشی بودن پایلوت امکان نوآوری در سیاست‌های هزینه‌بر و مخاطره‌آمیز را به وجود می‌آورد.

ارزیابی پسین

پس از واگذاری احتمالی تکالیف و اختیارات به شوراهای محلات، ارزیابی عملکرد آن‌ها بسیار مهم است. تدوین سازوکار ارزیابی در زمینه آثار واگذاری، اثرات جانی، پیامدهای جانی و ... بر عهده مجریان خواهد بود. باید دید که تفویض وظایف به نتایج موردنظر سیاست‌گذاران منتهی شده است یا خیر؟ ایجاد نظام ارزیابی عملکرد شوراهای اجتماعی محلات در سنجش میزان پوشش اهداف، شمولیت، انحراف احتمالی منابع و... به عنوان بخشی از وظایف مجریان پیشنهاد می‌شود.

منابع

- ملی برنامه‌ریزی و مدیریت شهری
مسعودی، حمید و نوغانی، محسن. (۱۳۹۵). «شورای اجتماعی محلات شهر مشهد: مشارکت شهروندی بهینه محله مبنا». *فصلنامه مطالعات جامعه‌شناسخی شهری*، ۶(۲۰)، ۹۸-۶۹.
- مشکینی، ابوالفضل، پورموسی، سیدموسی و مؤذن، سهرا. (۱۳۹۲). ارزیابی الگوی مدیریت محله مبتنی بر شاخص‌های حکمرانی مطلوب شهری مطالعه موردنی محله اوین، تهران. *فصلنامه مطالعات شهری*، ۶(۲۱)، ۳۱-۴۲.
- نادری خورشیدی، علیرضا و فقیه، هادی و عسکری آزاد، محمود. (۱۳۹۱). «مدیریت محلی مطلوب در افق». *فصلنامه راهبرد*، ۶۵، ۳۹۱-۳۷۱.
- Andrews, K. T., Ganz, M., Baggetta, M., Han, H., & Lim, C. (2010). "Leadership, membership, and voice: Civic associations that work". *American Journal of Sociology*, 115, 1191-1242.
- Burgess, P, Hall, S, Mawson, J and Pearce, G. (2001). Devolved approaches to local governance: Policy and practice in neighborhood management. Joseph Rowntree Foundation
- Li, H; Wen, B; Cooper, T. L . (2019). "What Makes Neighborhood Associations Effective in Urban Governance? Evidence From Neighborhood Council Boards in Los Angeles". *American Review of Public Administration*, 49(8), 931-943.
- Ozmen, A. (2014). "Notes to the concept of Decentralization". *European Scientific Journal, ESJ*, 10(10), 416-420
- World Bank institute, (1999). "Decentralization, Briefing notes".
- احمدزاده، مرضیه و هاشمی، سید حسین. (۱۳۹۸). «متداول‌ترین تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه در مسائل محیط‌زیستی». *پژوهش‌های محیط‌زیست*، ۱۰(۱۹)، ۹۸-۸۷.
- ایمانی جاجرمی، حسین. (۱۳۸۶). «ویژگی‌های تاریخی فرهنگی و تحولات معاصر مدیریت محله شهری ایران: مطالعه موردی شهرداری محله در تربت‌حیدریه». *نامه انسان‌شناسی*، ۴(۷)، ۲۹-۱۷.
- بايرام زاده، بهرام و شهسوار، امين و باغان نويني، مرتضى. (۱۴۰۰). «سياست‌گذاري بهبود وضعیت مدیریت محله در سکونتگاه‌های غیررسمی». *فصلنامه سياست‌گذاري محیط شهری*، ۲(۱)، ۶۶-۵۱.
- بزی، خدارحم و میرکتولی، عجفر و زايدلی، حاجی سلطان. (۱۳۹۶). «ازیابی نقش و تأثیر شورایاران محلی بر افزایش مشارکت شهروندان در مدیریت شهری محله محور مطالعه موردی: شهر گرگان». *جغرافیا و توسعه ناحیه‌ای*، ۴۶(۴)، ۱۶۸.
- حسینی، سید فخرالدین و سلطانی، مهرداد. (۱۳۹۷). «تحلیل تطبیقی مفهوم محله در نظام سنتی شهرهای ایران با الگوهای مشابه‌جاگزین (دوره معاصر)». *ماهnamه باغ نظر*، ۱۵(۶۰)، ۱۵.
- رحیمی، محمد و نقی پور، پریسا و مرادی، علی. (۱۳۹۵). «مدیریت محله: نظریه‌ها و تجارب و چالش‌های پیش رو». سومین کنفرانس بین‌المللی علوم انسانی، روان‌شناسی و علوم اجتماعی
- رمضانی فرخد، احمد و گزلان طوسی، جمال. (۱۳۹۱). مدیریت محله‌ای در ایران: برگزیده تجارب مشارکت محله‌ای در ایران. سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری مشهد، انتشارات بوی شهر بهشت
- عبداللهی، مجید و صرافی، مظفر و توکلی نیا، جمیله. (۱۳۸۹). «بررسی نظری مفهوم محله و بازنمودن آن با تأکید بر شرایط محله‌ای شهری ایران». *پژوهش‌های جغرافیای انسانی*، ۷۲، ۸۳-۱۰۲.
- صفار، محمد. (۱۳۹۳). حکمرانی محلی چهارچوب نهادی تطبیقی. *مرکز پژوهش‌های مجلس کاظمیان، غلامرضا و حق‌شناس کاشانی*، فریده و شادمان فر، رضا. (۱۳۸۹). «بررسی تأثیر الگوی شورایاری محلات در مشارکت شهروندان با مدیریت شهری». *فصلنامه مدیریت شهری*، ۲(۳)، ۳۷-۲۲.
- کشاورزی، حشمت و احمدی پور، زهرا و کلایی، احمد. (۱۳۹۲). «نقش یاروان شورای اسلامی شهر در تقویت مدیریت شهری: نمونه موردنی یاروان شورای شهر شیار». *مدیریت شهری نوین*، ۱۷۶-۱۶۱.
- لشکری، احسان و سرابی محمدحسین و غفورزاده، مجتبی (۱۳۹۵). «تحلیل الگوی بهینه چگونگی تشکیل شورایاری‌ها در چارچوب روش انتخابی یا انتصابی. موردنپژوهی شهر یزد». *فصلنامه مطالعات مدیریت شهری*، ۸(۲۸)، ۴۶-۳۱.
- مسعودی، حمید. (۱۳۹۴). «شورای اجتماعی محلات، رویکرد مشارکتی متفاوت در شهر ایرانی- اسلامی». *هفتمین کنفرانس*

مدیریت شهری

فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۷۱. تابستان ۱۴۰۲

Urban management
No. 71 Summer 2023