

## راهبردهای محله‌محوری و توسعه محله‌ای: مقایسه الگوی مدیریت محله و عملکرد آن در ایران و انگلستان

صلاح‌الدین قادری<sup>۱\*</sup>، محمد فاضلی<sup>۲</sup> و سلیمان پاک‌سرشت<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۸/۲۴ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۲/۱۶

### چکیده

بسیاری از کشورهای دنیا در دهه‌های اخیر به سمت راهبردهای توسعه محله‌ای در مدیریت شهری روی آورده‌اند. کشور انگلستان از جمله کشورهایی است که فعالیت‌های گسترده‌ای در این حوزه داشته است. در ایران نیز در دهه‌های اخیر تجارب مختلفی پا گرفته است، تجربه مدیریت محله در شهر تهران یکی از این تجارب است. هدف مقاله حاضر مقایسه تجارب ایران در حوزه مدیریت محله در شهر تهران و تجربه مدیریت محله در انگلستان است تا از این طریق چالش‌های این تجربه شناسایی و شاخص‌هایی برای ارتقا و پایداری آن بیان شود. روش مطالعه مقاله از نوع توصیفی-تحلیلی است که با استفاده از روش مطالعه اسنادی و کیفی و داده‌های کمی (براساس جامعه آماری مراجعه کنندگان به سرای محله و حجم نمونه ۳۰۰۰ نفر) به تحلیل وضعیت مدیریت محله پرداخته است. یافته‌های مقاله نشان می‌دهد تفاوت‌های بارزی میان مدیریت محله در انگلستان و تجربه آن در شهر تهران وجود دارد. بارزترین تفاوت‌ها مربوط به تفاوت‌های حوزه برداشت و هدف از مدیریت محله است. در انگلستان مدیریت محله معطوف به ادغام اجتماعی و توانمندسازی محلات محروم است. در زمینه جلب همکاری ساکنان و حمایت از مشارکت آنان، در کشور انگلستان مردم محلی در فرایند تصمیم‌گیری مشارکتی در بیان خدمات، برنامه‌ها و فعالیت‌های ارائه‌دهندگان خدمات درگیرند، در حالی که در شهر تهران مشارکت به مفهوم شرکت در کلاس‌ها و برنامه‌هایی است که از سوی شهرداری به مدیریت محله ابلاغ می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** توسعه محله‌ای، سیاست‌های محلی، محله‌گرایی، مدیریت محله، مدیریت محلی.

۱. استادیار گروه جامعه‌شناسی دانشگاه خوارزمی. (نویسنده مسئول) [salahedin.gh@gmail.com](mailto:salahedin.gh@gmail.com)

۲. استادیار گروه جامعه‌شناسی دانشگاه شهید بهشتی. [Mo\\_fazeli@sbu.ac.ir](mailto:Mo_fazeli@sbu.ac.ir)

۳. دانشیار گروه جامعه‌شناسی دانشگاه بوعلی سینای همدان. [S\\_pakseresht@yahoo.com](mailto:S_pakseresht@yahoo.com)

مقاله حاضر از طرح پژوهشی با عنوان «بررسی شرایط و عوامل موثر در توانمندسازی مدیریت محله و گسترش مشارکت شهروندان با تاکید بر اداره بهینه سراهای محله» است که در مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران به انجام رسیده است.

## مقدمه و بیان مسئله

توسعه محلی و اجتماع محور به رگم سابقه نسبتاً طولانی در متون و نوشتارهای علمی و اجرایی، در اواخر دهه ۱۹۸۰ در قالب توسعه محلی و به عنوان مبحثی اساسی مورد توجه قرار می‌گیرد. با وقتهای کوتاه در این دهه و با توجه به نگرش ویژه به سلول‌های عملکردی شهر در قالب اجتماعات محله‌ای به عنوان مفهومی جدیدتر مطرح می‌شود. در این زمینه می‌توان به «دستور محلی ۲۱» اشاره کرد که از سال ۱۹۹۳ به عنوان راهکاری عملی برای تقویت مقیاس محلی وارد عمل شد. این دستورالعمل به دنبال تشویق مسئولان محلی به منظور ایجاد و توسعه برنامه‌های همکاری میان بخش‌های خصوصی و محلی و دولتی برای ایجاد توسعه در سطح محلی بوده است (رفعیان، هودنسی، ۱۳۸۴: ۱). مدیریت شهری و محلی نیز در دهه‌های اخیر، خصوصاً از دهه ۱۹۷۰ به بعد به دلیل رشد فزاینده ابعاد شهرنشینی و شکل‌گیری مقیاس‌های جدیدی از رشد شهری با چالش‌های نوینی مواجه شده است. یافتن راه‌حل‌های پایدار و مبتنی بر شمولیت همگانی، جامع‌نگری و توجه به ابعاد و جنبه‌های مختلف مسائل شهری از نظر مدیران شهری اجتناب ناپذیر است. در این میان توجه و تأکید برنامه‌ریزی و مدیریت شهرها، بیش از هر زمان دیگری به سطوح پایین‌تر و ابعاد ملموس زندگی شهری معطوف شده است (فریدمن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳؛ به نقل از جاجی پور، ۱۳۸۵: ۳۷). توجه به سطوح پایین‌تر برای مدیریت بهتر شهرها، سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان، مقامات رسمی و انجمن‌های مردم‌نهاد<sup>۲</sup> و ... را به تلاش برای اتخاذ سیاست‌ها و برنامه‌های جدید در اداره شهرها، توسعه آنها و عرضه خدمات در آنها وادار کرده است. با توجه به شروع روندهای توسعه محلی و اجتماع محور، «محله‌گرایی و سیاست‌گذاری محلی» از جمله اصلی‌ترین سیاست‌ها برای مقابله با مشکلات شهرها و برخی از محله‌های شهری به طور خاص است. پرداختن به حوزه مدیریت محلی و مدیریت محله یکی از دغدغه‌های مورد توجه پژوهشگران ایرانی (ایمانی جاجرمی، ۱۳۸۴؛ ایمانی جاجرمی و فیروزآبادی، ۱۳۸۶؛ نوریان و مظفری پور، ۱۳۹۱؛ ویسی، ۱۳۹۱؛ مشکینی و همکاران، ۱۳۹۳) بوده است.

«مدیریت محله» در کشور انگلستان، در سطح کلان و تئوریک در پاسخ به خلأ محله و زوال محله از یک سو و مسئله عرضه خدمات برای همه مردم و شهروندان در راستای ادغام

1. Friedman  
2. NGOs

اجتماعی شروع شده است. فرایند «مدیریت محله» برای نخستین بار در گزارش تیم سیاست و اجرای شماره ۱ وابسته به بخش ادغام اجتماعی وزارت کشور انگلیس در سال ۲۰۰۲ به عنوان ابزاری برای توانمند کردن اجتماعات محروم و ارتقای خدمات محلی از طریق بهبود خدمات اجتماعی، به شکل پیوندی و پاسخگوتر کردن آنها در مقابل نیازهای محلی، موجودیت پیدا کرد (پیل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۶). این گزارش دریافت که محله‌های محروم با طیفی از مسائل پیچیده روبرویند که رهایی از آنها محرومیت را با مشکل مواجه کرده و روز به روز اوضاع‌شان وخیم‌تر می‌شود. در واقع، این برنامه می‌خواست تا نقش ظرفیتی مدیریت محله در «ارتقا و بازسازی محله» و «کاهش شکاف میان محرومان و سایر اعضای محله» را بررسی کند.

در ایران و به طور خاص در شهر تهران، طرح مدیریت محله، بر مبنای مجوز تشکیل ستاد ساماندهی مشارکت‌های اجتماعی مناطق بیست و دوگانه شهرداری تهران مصوب دویست و بیست و پنجمین و دویست و بیست و ششمین جلسات رسمی علنی فوق‌العاده و عادی شورای اسلامی شهر (دوره دوم) تهران در نیمه دوم دهه ۸۰ شکل گرفت. بر اساس این مجوز، طرح مدیریت محله از سال ۱۳۸۸ به صورت پایلوت (در منطقه ۱ محله دارآباد، کاشانک و اراج در منطقه ۲ در محله فرحزاد و پرواز) و از سال ۱۳۹۰ به صورت کامل به اجرا گذاشته شده است. بر اساس گفته‌های مدیران شهری (مصاحبه‌های حضوری) پس از شکل‌گیری شورایی‌ها که جایگاهی صرفاً نظارتی در سطح محلی داشتند خلأ جایگاه اجرایی احساس می‌شد. لذا مدیریت محله به عنوان بازوی اجرایی ساختار نهادی سطح محله (شورایاری) شکل گرفت. بر اساس مصوبات موجود در این زمینه، اجرای «طرح مدیریت محله» در محله‌های شهر تهران با هدف سپردن امور مرتبط فرهنگی، اجتماعی و ورزشی در مقیاس محله به خود ساکنان محله و بهره‌گیری مؤثر از ظرفیت مشارکت، همکاری و توانمندی ساکنان، فرصت حضور، همکاری و تعامل تمامی علاقه‌مندان به مسائل شهری در مقیاس محله‌ها و شکوفایی استعدادهای محله‌ای در حوزه هویت‌یابی و ایجاد احساس تعلق شکل گرفت. تشکل‌ها، انجمن‌های محلی و شورایی‌های محله‌ها، حلقه ارتباطی میان مدیریت محلی و شهروندان قرار گرفتند تا به تمرین مشارکت مدنی در سطح محلی بپردازند (ذاکری، ۱۳۹۰: ۵-۶). برداشت‌های بیان‌شده از مدیریت محله در شهر تهران چنان ایده‌آلیستی بوده

است که به رواج مفاهیم مانند «پارلمان محله»، «شهردار کوچک محله» و ... منجر شده است. اختلال مفهوم «مدیریت خدمات محله» با «مدیریت محلی» عامل شکل‌گیری چنین برداشت ایده‌آلی بوده است. در مقاله حاضر سعی شده است یکی از تجارب عملی محله‌محوری و سیاست‌های محلی با نمونه‌های مشابه خارجی مقایسه و تجزیه و تحلیل شود. هدف این تجزیه و تحلیل بیان پیشنهادهایی برای اصلاح چالش‌های موجود و دستیابی به شاخص‌هایی برای ارتقای آن است. سؤالاتی که مقاله به دنبال پاسخ به آنهاست عبارتند از: مهمترین تفاوت‌های الگوی سیاست محلی مدیریت محله، به منظور محله‌محوری و توسعه محلی در ایران و انگلستان از نظر بینشی، ساختار نهادی، عملکردی و اثربخشی فعالیتی کدام‌اند؟ مهمترین چالش‌های مدیریت محله در شهر تهران در ۴ حوزه بر شمرده شده کدام‌اند؟ مهمترین عوامل تأثیر گذار و ایجادکننده این چالش‌ها چه هستند؟ شاخص‌های وضعیت مطلوب مدیریت محله در شهر تهران کدام‌اند؟

#### پیشینه تحقیق

در حوزه مدیریت محلی و ارزیابی عملکرد آن مطالعاتی صورت گرفته است که در اینجا به دو نمونه خارجی و دو نمونه داخلی اشاره می‌شود. پاور<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) در ارزیابی مدیریت محله در انگلستان به آسیب‌شناسی مدیریت خدمات محلی پرداخته است و در این زمینه بیان کرده است، «یکی از عمده‌ترین محدودیت‌های مدیریت محله، نبود استراتژی برای عملیاتی کردن آن پس از تجربه‌های متعدد است». او پیش‌شرط‌های سازمانی و مالی خاصی را برای موفقیت مدیریت خدمات محلی بیان می‌کند. از نظر او پیشرفت در استقرار مدیریت محلی به کندی صورت می‌گیرد؛ زیرا این امر مستلزم فعالیت و توان سازمانی قابل ملاحظه‌ای است که بتواند ساختارها و سیستم کنترلی متمرکز را کنار بگذارد و همچنین سازمان مرکزی را به تجدید ساختار اساسی وادار کند. مقاومت‌های اجتناب‌ناپذیری در برابر چنین تغییراتی وجود دارد و موانع متعددی بر سر راه مردمی است که می‌کوشند تا به پیشرفت‌های در سطح محله، دست پیدا کنند؛ بنابراین مدیریت محله نیازمند یک چارچوب عرضه جدید و الزام قابل توجه به رخ دادن آن در زمینه گسترده‌تری است. از طرف دیگر مقامات محلی فراتر از بازوی کنترل مرکزی

عمل نمی‌کنند. آنها بیش از حد به رویه‌های مرکزی وابسته‌اند، فاقد قدرت‌های محلی‌اند، حوزه‌های بسیار وسیع را پوشش می‌دهند و به‌رغم بیان اطلاعات بهتر، نقش هماهنگ‌کننده و مشاور را از دست می‌دهند. منطق تمرکززدایی، کاهش مقیاس سیستم‌های مرکزی است در حالی که مقامات محلی عملاً و در اغلب اوقات، لایه دیگری را به بوروکراسی موجود اضافه می‌کنند» (پاور، ۲۰۰۴: ۵). استینج<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) در انگلستان، نیز به بررسی و مقایسه مزایا و معایب عرضه خدمات به صورت محلی پرداخته است. او معتقد است در عین اینکه عرضه خدمات به صورت محلی پیامدها مثبت زیادی دارد، در صورتی که فرایند صحیح این امر اجرایی نشود پیامدهای منفی و بدی در انتظار این نوع مدیریت است که هم منجر به اختلال در نظم عمومی محله‌ها می‌شود و هم مشروعیت سازمان‌های حامی آن را زیر سؤال می‌برد.

جدول ۱. مقایسه مزایا و معایب عرضه خدمات به صورت محلی (استینج، ۲۰۰۰)

خطرات برای عرضه خدمات	عرضه بهتر خدمات
خطوط تیره پاسخگویی	تطابق بیشتر با نیازهای محلی
تمرکززدایی از فساد	انعطاف‌پذیرتر
خرج‌های نامتعادل و زیادی	خلافتانه‌تر
کارکردهای عقب‌افتاده اقتصادی و تا حدودی اجتماعی دولت	ارزان‌تر
خدمات‌دهندگان مدنی محلی به اندازه کافی، مستقل نخواهند بود و برای قبول مسئولیت به اندازه کافی انگیزه نخواهند داشت.	پایدار
	بسیج مزایای نسبی تشکیلات محلی و بخش غیرانتفاعی
	بسیج منابع محلی از طریق اخذ مالیات
	پاسخگویی رو به پایین

ویسی (۱۳۹۲)، در مقاله‌ای با عنوان بررسی الگوهای دولت محلی و تطبیق آن با شهرهای ایران، به بررسی الگوهای دولت محلی شهری در جهان پرداخته است، سپس به سیر تکوین دولت محلی شهری ایران، به مقایسه تطبیقی این الگوی دولت محلی شهری در ایران با الگوی دولت محلی در کشورهای توسعه‌یافته پرداخته است. او معتقد است به‌رغم وجود مفاهیم و مضامین مشترک، تفاوت‌های صوری- ساختاری و کارکردی- محتوایی فراوانی به چشم می‌خورد که از مقتضیات زمان و قدرت هیئت حاکمه متأثر بوده و نوعی کشمکش بین تمرکزگرایی (از جانب دولت مرکزی) و تمرکززدایی (از جانب انجمن‌ها و شوراهای) وجود داشته که پس از دوره‌های کوتاهی از تمرکززدایی، به دلایل عدم فرهنگ دموکراتیک و وجود اقتدارگرایی حکومت مرکزی، تمرکزگرایی بر تمرکززدایی غلبه کرده است. ویسی علاوه بر این به مسئله قانون‌گذاری و خلأهای موجود اشاره می‌کند. وی بیان می‌کند قانون‌گذاری متفاوت و

1. Steinich

محتوایی و ساختار (به جز در تعداد اعضای انجمن یا شورای شهر) برای شهرهای مختلف کشور در نظر گرفته نشده است، نفوذ سیاسی در حوزه الگوی مدیریت شهری را در یک دهه اخیر هم تفاوت دیگری از مدیریت محلی و مدیریت محلی در کشورهای توسعه یافته می‌داند. نوریان و مظفری‌پور (۱۳۹۲)، در مقاله‌ای با عنوان «عملکرد مدیریت محله محور با تأکید بر شاخص‌های سرمایه اجتماعی، به ارزیابی طرح مدیریت محله در محلات ناحیه ۱ منطقه ۲۱ شهرداری تهران» پرداخته‌اند. بر اساس نتایج مطالعه آنها بین سرمایه اجتماعی و مدیریت محله محور، همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد، میزان کارایی و اثربخشی عملکرد مدیریت محله محور، در بین پاسخگویان متوسط ارزیابی شده است. در این زمینه پیشنهادهایی بیان شده است از جمله، بازتعریف و تنظیم مجدد ساختار قدرت در سازمان‌های محلی جهت دستیابی به ساختار یکپارچه، تدوین برنامه‌های بودجه و توزیع بودجه بر مبنای اصول سرمایه اجتماعی و نیازسنجی و تقویت رویکردهای مشارکتی به نهادهای محله‌ای و ...

### چارچوب مفهومی

از اوایل هزاره سوم، فشار «محله‌گرایی» و مدرن‌سازی امور، بسیاری از مقامات محلی را به سمت توسعه برخی ساختارهای (سیاسی و مدیریتی) در طراحی و توزیع خدمات سوق داده است. «محله‌گرایی» و «سیاست‌های محلی» در دهه‌های اخیر در بسیاری از کشورهای جهان، به منظور بازسازی محله و کارکردهایی که در گذشته داشته و در حال حاضر می‌تواند در اداره امور به شکل مناسب‌تر داشته باشد، توجه شده است. «سیاست‌های محلی» طیف گسترده‌ای را در برمی‌گیرد که می‌توان آنها را ذیل چهار هدف یا منطق<sup>۱</sup> از هم تفکیک کرد: ۱. نمایندگی واقعی و دموکراسی مشارکتی؛ ۲. ایجاد سرمایه اجتماعی و انسجام اجتماعی؛ ۳. رفع مسائل و مشکلات در سطح محلی و احیای محله و ۴. ارتقای پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری و منافع اقتصادی خدمات عمومی برای استفاده‌کنندگان پیشگام و اجتماعات محلی. هر یک از این منطوقها در برگیرنده یکی از چهار شکل مدیریت در سطح محلی‌اند. اهداف مزبور نسبت به یکدیگر منفک و جدا نیستند (بنینگتون<sup>۲</sup> و همکاران: ۲۰۰۶). چهار الگوی مدیریت عبارتند از: الف) الگوی تشکیل حکومت محلی از طریق شکل جدیدی از نمایندگی و مشارکت (حکومت

1. Logic  
2. Benington

محلی؛ ب) الگوی قدرتمندکردن شهروندان و اجتماعات محلی (حکمروابی محلی)؛ ج) الگوی همکاری در محله برای اخذ رویکردی جامع به محدوده (توسعه محلی) و د) الگوی مدیریت محلی به مفهوم توزیع مؤثرتر خدمات محلی (مدیریت محله)<sup>۱</sup>. الگوی چهارم، یعنی مدیریت محله، همان «مدیریت خدمات محله» است که بر اهمیت از نو آرایش دادن و ترکیب مجدد خدمات محلی، بر اساس یک استراتژی توافقی برای پیوند دادن خدمات به نیازهای یک محدوده خاص (اقلیم محلی خاص) استوار است (پیل، ۲۰۱۱: ۵). بر اساس ادبیات نظری موجود در حوزه محله‌گرایی و حکومت محلی و مدیریت محلی، (استوکر، ۲۰۰۵؛ اینولو، ۲۰۰۵؛ آژانس پیشرفت و توسعه، ۲۰۱۰؛ پیلورا<sup>۲</sup> و مک‌کینلی، ۲۰۱۱) مدیریت اجتماع محلی مستلزم پنج مؤلفه اصلی است که در جدول زیر همراه با شاخص‌های آنها بیان خواهد شد. این پنج مؤلفه می‌توانند به عنوان الزامات و یا ورودی‌های مدیریت محلی در نظر گرفته شوند و به عنوان مؤلفه‌های اصلی مدیریت محلی نام‌گذاری شوند.

جدول ۱. مؤلفه‌ها، الزامات و ورودی‌های مدیریت محلی (پیلورا و مک‌کینلی، ۲۰۱۱)<sup>۶</sup>

نام مؤلفه	شاخص	حوزه‌ها	خروجی
حق تصمیم‌گیری	تفویض اختیار تصمیم‌گیری و واگذاری کنترل منابع	ایجاد زمینه برای درگیری اجتماعی محلی مانند تقویت «اعتماد»، «یکدلی» و «سرمایه اجتماعی»، ایجاد فرصت عینی یا ذهنی تأثیر گذاشتن بر محیط	ارتقای کیفیت زندگی، افزایش کمی و کیفی خدمات عمومی، نوسازی مدنی
شکل‌دادن به مکان و حکمرانی بر آن	ارتقای رفاه عمومی یک اجتماع و شهروندان	ساختن و شکل‌دادن هویت محلی؛ نمایندگی اجتماع؛ سر و سامان دادن به رفتارهای مضر و اخلاقی؛ ابقای به هم پیوستگی اجتماع و پشتیبانی از بحث و مذاکره در درون آن؛ حصول اطمینان از اینکه صداهای ضعیف نیز شنیده می‌شود؛ کمک به حل مجدد عدم توافقات؛ تلاش برای موفقیت بیشتر اقتصاد محلی؛ درک اولویت‌ها و نیازهای محلی و حصول اطمینان از اینکه خدمات بحق برای مردم محلی تدارک دیده می‌شود؛ کار کردن با سایر بخش‌ها در پاسخ به چالش‌های پیچیده	بازسازی روابط بین شهروندان و حکمروابی شهر، شکل‌گیری و تقویت هویت محلی
درگیر کردن اجتماع محلی	ادغام اجتماعی	ایجاد زمینه برای دسترسی ساکنان محل به اطلاعاتی که مدیریت محلی به آنها دسترسی دارد، حمایت مدیریت محلی از کلیه ساکنان محلی برای پیگیری مشکلاتشان، ایجاد زمینه برای سهم شدن اجتماعات محلی در تصمیم‌سازی	ایجاد اتحاد طولانی‌مدت بین مردم از فرهنگ‌های مختلف و سایر سازمان‌ها
رهبری مدنی	بینش جمعی منعکس‌کننده ترجیحات محلی	دفاع از نیازمندی‌های هم‌محلی‌ها در عرضه خدمات از سوی کارگزاران عمومی، مدیریت منابع طبیعی محلی، تلاش و توجه برای تأمین منافع بلند ساکنان محلی	تقویت مدیریت محلی و نهادینه‌شدن تشکیلات آن در محله
حکمروابی شهری	مدیریت مشترک امور شهر	نقش تسهیل‌کننده و زمینه‌ساز توسعه جامعه از سوی نهادهای عمومی و رسمی، در سطوح محلی و شهری، همکاری و شراکت میان بخش خصوصی، عمومی و تشکیلات محلی مدیریت محلی، خودگردانی اقتصاد محلی برای اداره تشکیلات مدیریت محلی	تبدیل جریان اداره شهر از یک نظام اقتدارگرا به فرایندی مردم‌سالار و مشارکتی

1. Local Government, Local governance, Local Development, Neighborhood management
2. Stoker
3. Involve
4. I&DeA: Improvement & Development Agency
5. Pillora
6. Pillora and McKinlay

با توجه به مؤلفه‌ها و شاخص‌های جدول فوق می‌توان سه سطح را در حوزه مدیریت محلی از هم تفکیک کرد: ۱. مدیریت خدمات محله؛ ۲. توسعه محلی و ۳. مدیریت محلی. این سه حوزه بر مبنای نقشی که مؤلفه‌های پنج‌گانه جدول فوق در فرایند آنها دارند از هم تفکیک می‌شوند. سطح اول که ابتدایی‌ترین و حداقلی‌ترین سطح است، «مدیریت خدمات محلی» است. در این سطح تصمیم‌گیری صرفاً معطوف به مدیریت خدماتی است که از سوی کارگزار رسمی و عمومی برای اجتماع محلی عرضه می‌شود و مدیر محله در این زمینه نقش مدیریت توزیع، تسهیل فرایند عرضه خدمات و ارائه‌دهنده مستندات مربوط نحوه توزیع این خدمات به کارگزار یا کارفرمای سازمان رسمی یا عمومی را دارد. نقش تصمیم‌گیری در این سطح حتی در زمینه نوع و اولویت‌بندی عرضه خدمات هم به حداقل می‌رسد.

سطح دوم سطح توسعه محلی است. این سطح نسبت به سطح اول از عمق بیشتری در امور محلی برخوردار است و مدیریت محلی نقش برجسته‌تری در مقابل اجتماع محلی دارد. این سطح از مدیریت بیشتر مبتنی بر مؤلفه دوم مدیریت محلی یعنی، شکل دادن به مکان و حکمروایی بر آن است. در این سطح هدف مدیریت ارتقای سطح رفاه عمومی ساکنان محلی است. در این فرایند مدیریت محلی، مدیریت ارائه خدمات محلی که از سوی نهادها و سازمان‌های رسمی و غیر رسمی هم عرضه می‌شود را انجام می‌دهد با این تفاوت که در این زمینه قدرت تصمیم‌گیری دارد و خدمات را با هدف رفاه عمومی مدیریت می‌کند. تلاش برای تقویت و ارتقای هویت محلی، ارتقای امنیت عمومی و اجتماعی در اجتماع محلی، تلاش برای ایجاد انسجام محلی و کاهش تضاد و تنش میان ساکنان اجتماع محلی، برقراری ارتباط با ساکنان محلی برای جلب همکاری آنها در اجرای پروژه‌های توسعه محلی، ایفای نقش میانجی میان سازمان‌های رسمی و عمومی و اجتماع برای انتقال نیازها و خواسته‌های اجتماعی محلی و هماهنگ‌سازی برنامه‌ها و مداخلات سازمان‌های رسمی و عمومی به منظور رفاه عمومی جامعه از جمله حوزه‌های مدیریت محلی مبتنی بر توسعه محلی است. جایگاه مشارکت و درگیری مردم در این نوع از مدیریت بیشتر به منظور همکاری و مساعدت برای تحقق رفاه عمومی در اجتماع محلی است و بر اساس دیدگاه ارنشتاین در مورد مشارکت، مشارکت در این سطح بیشتر در حد مساوات‌طلبی نمایشی مبتنی بر اطلاع‌رسانی واقعی و همکاری جویی تسکین‌بخش است. حق تصمیم‌گیری در این سطح در امور محلی تام و تمام نیست، یعنی تفویض اختیار و واگذاری کنترل منابع در سطح محدود است و در مواردی قدرت نظارت به



مدیریت محلی داده می‌شود. رهبری مدنی محلی نیز در این شیوه مدیریت خیلی نقش پررنگی ندارد.

سطح سوم، سطح مدیریت محلی خودگردان یا ایده‌آل است که مؤلفه‌های پنج‌گانه جدول فوق در آن نقشی برجسته دارند. مسئله تفویض اختیار و واگذاری منابع در این سطح به معنای واقعی اتفاق می‌افتد.

«مدیریت محلی» به سطوح گسترده‌تری از محل یا ناحیه اشاره دارد و منظور از «محل» یک ایالت، استان یا کلانشهر و ساختار مدیریتی کلان در یک منطقه و محدوده بزرگ است. این الگوی مدیریت شامل شکل‌گیری حکومت محلی و حکمروایی محلی است که در مقابل «مدیریت ملی»<sup>۱</sup> قرار دارد که از سوی حکومت مرکزی اعمال می‌شود. بر اساس تعریفی از مدیریت محلی، «مدیریت محلی با مشارکت مدنی همراه است که زمینه‌ساز توانمندی و به گفته راپاپورت<sup>۲</sup> باعث مقتدرسازی ساکنان محلی خواهد شد. مدیریت محلی تمرین دموکراسی برای رسیدن به جامعه دموکراتیک است که در آن مردم بتوانند در برنامه‌ریزی و مدیریت امور شهر دخالت کنند. آنچه در مدیریت محلی باید به آن توجه شود شهروندان و سرمایه‌های اجتماعی است. در رویکرد مدیریت محلی، دولت‌ها به عنوان هدایتگر، حمایتگر و تشویق‌کننده نهادهای محلی می‌باشند» (کریمی و همکاران، ۱۳۹۰: ۳۱). استفاده از مفهوم «مدیریت محله» امروزه نه بر اساس رویکردی سنتی که مبتنی بر عرضه خدمات عمومی است، بلکه بر اساس رویکردی است که رفاه عمومی اجتماعات محلی در حوزه آن اهمیت دارد. رفاه عمومی اجتماع فقط و فقط با مشارکت و حضور خود اعضای اجتماعی محلی معنا و مفهوم پیدا خواهد کرد. مدیریت محله مفهومی است که دربرگیرنده توسعه محله و مدیریت خدمات در سطح محله به منظور توسعه و ارتقای کیفیت زندگی در سطح محله شهری است. در این برداشت از مدیریت محله دو جز وجود دارد یکی توسعه محله و دیگری مدیریت خدمات در سطح محله، منظور از توسعه در سطح محله، فرایندی است که بر اساس آن سرمایه‌ای که اجتماع به صورت بالقوه قادر به جمع‌آوری و استفاده از آن است، افزایش می‌یابد تا با کمک آنها کیفیت زندگی مردم محله را بهبود بخشد....

1. National management  
2. Rapaport

توسعه محله‌ای شامل کلیه مسائل مرتبط با مسکن، توسعه اقتصادی، مشارکت شهروندان، رفاه اجتماعی، احساس امنیت، ارتقای آموزش و مسائل زیست محیطی است که میان تمامی این عناصر نیز ارتباط متقابلی وجود دارد (قاسمی، ۱۳۸۵: ۶۰) در این زمینه توسعه محله‌ای بر پایه‌ی توسعه اجتماعات محله‌ای است که توان حل مشکلات را با اتکا به هم‌افزایی مجموعه سرمایه‌های طبیعی، کالبدی، انسانی و اجتماعی به دست می‌آورد؛ یعنی، توسعه محله‌ای بر پایه‌ی توسعه اجتماعات محلی به بار می‌نشیند و پایداری شهر را شالوده‌ریزی می‌کند. به عبارت ساده‌تر موضوع اصلی در توسعه محله‌ای، اجتماعات محلی است و ابعاد اصلی توسعه اجتماع محلی عبارتند از: در نظر گرفتن مسائل اجتماعی در حوزه محلی، جامع‌نگری با در نظر گرفتن ترکیبی از متغیرهای مختلف (اقتصادی، اجتماعی، محیطی و فرهنگی) در سراسر اجتماع محلی، توسعه زیربنای مورد نیاز فعلی با شرط پشتیبانی از توسعه‌های آتی (براینت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱: ۱۸). منظور از مدیریت محله، «فرایندی است که اجتماع محلی و عاملین محلی (آژانس‌های عرضه‌کننده خدمات محلی) را در سطح محلی گرد هم می‌آورد، مشکلات محلی را رفع و خدمات محلی را بهبود می‌بخشد. مدیریت محله در پی تغییر شیوه توزیع خدمات است تا کیفیت زندگی را افزایش دهد» (پیل، ۲۰۱۱: ۴).

با توجه به مطالب فوق می‌توان نتیجه گرفت از ۴ الگوی سیاست محلی دو الگوی آن یعنی حکومت محلی و حکمروایی محلی را می‌توان ذیل مدیریت محلی و دو الگوی آن یعنی توسعه محلی و مدیریت خدمات را می‌توان ذیل مدیریت محله مفهوم‌سازی کرد. با توجه به تفکیک مفهومی صورت‌گرفته در حوزه «مدیریت محلی» و «مدیریت محله» در ادامه به مقایسه آنچه تحت مدیریت محله در کشوری مانند انگلستان رواج دارد و آنچه در شهری مانند تهران اجرا شده است، می‌پردازیم و به تفاوت‌های پیشی، ساختار نهادی، عملکردی و اثربخشی فعالیت با تأکید بر مکانیسم جلب مشارکت می‌پردازیم.

### روش تحقیق

روش تحقیق مقاله حاضر از نوع توصیفی-تحلیلی است که در آن برای گردآوری اطلاعات از شیوه‌های اسنادی و کیفی و در بخشی هم از داده‌های کمی میدانی استفاده شده است. به منظور

بررسی وضعیت مدیریت محله و شاخص‌های آن (برداشت از مدیریت محله، ساختار، عملکرد و فرایندها جلب مشارکت) در کشور انگلستان به مقالات و گزارش‌های پژوهشی موجود در این زمینه مراجعه و از طریق مطالعه اسنادی، شاخص‌های مدیریت محله استخراج شده است. در مورد مدیریت محله در ایران در چهار حوزه مورد مطالعه از روش اسنادی و روش کیفی مبتنی بر مصاحبه و روش تحلیل مقوله‌بندی داده‌ها استفاده شده است. در حوزه فرایندهای جلب مشارکت در مدیریت محله در تهران از داده‌های کمی هم بهره گرفته شده است. جامعه مورد پژوهش در مطالعه کیفی «شهروندان استفاده‌کننده از سراهای محله» و حجم نمونه پژوهش ۳۰۰۰ نفر بوده است. روش مقایسه این دو الگوی مدیریت محله به این صورت بوده است که ابتدا به تشریح وضعیت مدیریت محله در انگلستان بر اساس چهار حوزه مورد نظر پرداخته شده است، سپس همین چهار حوزه در مدیریت محله در تهران بررسی شده است و ضمن آن به تفاوت‌های موجود در این الگوی مدیریت محله اشاره شده است. در پایان نیز به منظور ارتقای جایگاه مدیریت محله، شاخص‌های وضعیت موجود و مطلوب بیان شده است.

### یافته‌های تحقیق

#### - مدیریت محله در کشور انگلستان

برداشت، ساختار، عملکرد و مکانیسم جلب مشارکت مدیریت محله در کشور انگلستان بر اساس دیدگاه‌های پاور<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) در حوزه مدیریت محله، رویکرد شورای شهر بیرمنگام (۲۰۱۱) و دیدگاه پیل<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) بیان می‌شود.

برداشت از مدیریت محله: مدیریت محله در انگلستان به عنوان رویکردی در امتداد رویکرد مدیریت محلی (حکومت محلی و حکمروایی محلی) و به منظور تکمیل این فرایند به راه افتاده است. مدیریت محله به صورت عملیاتی نتیجه استقرار برنامه پیشران<sup>۳</sup> در سال ۲۰۰۰ در انگلستان بود. این برنامه می‌خواست تا نقش ظرفیتی مدیریت محله در «ارتقای و بازسازی محله» و «کاهش شکاف میان محرومان و سایر اعضای محله» را بررسی کند. پاور (۲۰۰۴) با تحلیل شرایط موجود زندگی شهرنشینی ذیل کارکردهای محله، نتیجه می‌گیرد، «این تحولات در

1. Power

2. Pill

3. Pathfinder Program

مناطق فقیرنشین بسیار شدیدتر است زیرا این مناطق با جمعیت بیشتر، منابع کمتر، سازمان‌های خدماتی و اجتماعی ضعیف‌تر، نفوذ کمتر و دسترسی پایین‌تر به اطلاعات و از هم گسیختگی اجتماعی بیشتر به سبب تعدد مشکلات و مسائل، روبرو هستند. این عوامل، مسائل مربوط به بی‌نظمی را تشدید می‌کند و ضرورت شکل‌گیری مدیریت محله را ایجاب می‌کند. بدون شکل‌گیری مدیریت محله در مناطق محروم، محله‌ها در چرخه‌ای از زوال و پسرفت قرار می‌گیرند. اگر شرایط از کنترل خارج شود، این محله‌ها فاقد منابع سازمانی لازم برای ایستادگی در مقابل مشکلات‌اند. اگرچه محله‌های ثروتمند می‌توانند از مزایای مدیریت محله سود ببرند اما به سه دلیل آنها با مسائل حاد مواجه نیستند. اول اینکه در این محله‌ها همه خانوارها از منابع کافی برای نگهداری از دارایی‌ها و پرداخت هزینه خدمات بیشتر برای افزایش امنیت و بهبود شرایط کلی برخوردارند. برخی از ساکنان ارتباط‌های سیاسی و حرفه‌ای دارند که می‌تواند در عرضه خدمات به محله آنها مؤثر باشد. سوم، بسیاری از افراد در این محله‌ها می‌توانند با پول مسائل را حل کنند. آنها از امکان بیشتری برای ترک محله نیز برخوردارند» (پاور، ۲۰۰۴: ۷-۸). پیل (۲۰۱۱) بیان می‌دارد، فرایند «مدیریت محله» در انگلستان برای اولین بار در گزارش تیم سیاست و اجرای شماره ۴ وابسته به بخش ادغام اجتماعی وزارت کشور انگلیس در سال ۲۰۰۲، به عنوان ابزاری برای توانمند کردن اجتماعات محروم و ارتقای خدمات محلی از طریق بهبود خدمات اجتماعی به شکل پیوندی و پاسخگوتر کردن آنها در مقابل نیازهای محلی موجودیت پیدا کرد (پیل، ۲۰۱۱: ۶). این گزارش دریافت که محله‌های محروم با طیفی از مسائل پیچیده روبرویند که رهایی از آنها محرومیت را با مشکل مواجه کرده و روز به روز اوضاعشان وخیم‌تر می‌شود؛ بنابراین عرضه خدمات در محلات محروم شهری اصلی‌ترین برداشت از مدیریت محله در انگلستان بوده است.

ساختار مدیریت محله: بر اساس نتایج حاصل از ارزیابی مدیریت محله در انگلستان (پیل، ۲۰۱۱)، یک رویکرد جامع به مدیریت محله نیازمند چهار بخش است: تشکیلات و سیستم جدید، مردم آماده تغییر، سرمایه‌گذاری در حوزه کار پیوندی و فراساختارهای خاص. بر اساس این رویکرد چهار بخش اصلی مدیریت محله عبارتند از تشکیلات مدیریت محله، ساکنان محلی انعطاف‌پذیر، فرایندهای تشویق‌کننده کار پیوندی و با هم در سطح محلی، این فرایندها از سوی ارائه‌کنندگان خدمات و فراساختارهای مؤثری مانند حکومت محلی یا

حکمرمایی محلی که فرصت‌های گفتگو و یادگیری را در سطح منطقه‌ای و محلی و یا سطح ملی فراهم کنند مهیا می‌شود.

جدول ۲. ساختار رویکرد جامع به مدیریت محله (پیل، ۲۰۱۱)

عناصر	ویژگی
تشکیلات و سیستم جدید	بازیگران کلیدی را به منظور تهیه یک برنامه عمل مبتنی بر ارزیابی مشترک نیازهای اجتماع و دارایی‌های آن گرد هم بیاورد و فرایند مسئولیت‌پذیری و کنترل را در سطح محله رواج دهد.
ساکنان محلی	سازمان‌های هم‌پیوند را برای عمل کردن با کسی که مسئول پیگیری طرح و منجر به کسب اطمینان از مؤثر بودن آن است آماده و فرایندهای توافقی که برای یک کاسه کردن اطلاعات، پول، مدیریت و پاسخگویی میان همه ذی‌نفعان است شکل می‌دهد.
حمایت نهادی از کار پیوندی	تأمین مرکز یا مکان عرضه خدمات به صورت پیوندی در سطح محله. مردمانی که در برابر تغییرات انعطاف‌پذیر باشند و بتوانند عمل کنند.
فراساختارهای خاص	سرمایه‌گذاری برای تشویق و بنیان نهادن کار پیوندی. فراساختار مؤثر مانند حکومت محلی که فرصت‌هایی برای گفتگو و یادگیری را در ناحیه یا سطح ملی فراهم کند.

تشکیلات و سیستم مدیریت محله، بخش مهمی در حوزه مدیریت محله است که به عنوان یک محمل استراتژیک در سطح محلی همه شرکا را به هم پیوند می‌زند و نقش کلیدی را به اجتماعات محلی می‌دهد. این تشکیلات منجر به ۱. استقرار گفتمان در سطح محلی؛ ۲. تحقیق نیازها و دارایی‌های محلی برای ایجاد یک زمینه پایه‌ای که از طریق آن اولویت‌ها و فرایند کنترل تثبیت شود؛ ۳. رویکردی بلندمدت و برنامه عملی را شکل می‌دهد که اولویت‌ها را برای فعالیت به صورت محلی شفاف می‌سازد و مسئولیت‌پذیری را برای شرکا و عاملین خدمات جدید مشخص می‌کند و ۴. ایجاد زمینه عرضه خدمات به شکل پیوندی و بر اساس نتایج قابل پیش‌بینی، توسعه سیستم کنترل و فرایند ارزیابی عرضه خدمات به شکل مناسب و منجر به اطمینان از اشتراکی بودن آن است. تشکیلات پرسنلی مدیریت محله متشکل از تیم ستادی مدیریت محله، یعنی، گروهی که میانجی محله یا ساکنان محله و ارائه‌دهندگان خدمات محلی هستند. تشکیلات مدیریت محله (پیل، ۲۰۱۱: ۱۳) عبارتند از:

۱. یک تیم تخصصی کوچک که به وسیله مدیر محله مدیریت می‌شوند. این تیم معمولاً شامل داوطلبان محلی، پلیس و مسئولین اجرایی که همگی در یک ساختمان قابل دسترس در درون ناحیه هدف قرار می‌گیرند.
۲. اعضای تیم معمولاً از طریق قرارداد قانونی و مالی و با تعهداتی استخدام می‌شوند.
۳. همکاری بین بخشی میان نمایندگان بخش خصوصی، بخش عمومی و داوطلبان محلی متعهد به یک محدوده خاص و مسئولیت‌پذیر در مقابل. این تشکیلات به وسیله یک شورا هدایت می‌شود، اما مشارکت معمولاً با طیفی از گروه‌های کاری موضوع محور و مشارکت جمعی در طیفی وسیع از ذی‌نفعان محلی رخ می‌دهد. در این ساختار شراکت یک فعالیت داوطلبانه است، نه یک فعالیت قانونی.

۴. توسعه یک مجموعه برنامه برای توزیع خدمات که مورد موافقت شورای شرکاست. این مجموعه دربرگیرنده اهداف و اولویت‌ها و مجموعه فعالیت‌هایی است که به منظور توسعه اجتماع محلی طرح شده‌اند. پیش‌زمینه این ساختار، عناصری کلیدی‌اند که با حوزه عملکردی آنها در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۳. عناصر مدیریت محله (پیل، ۲۰۱۱)

عناصر کلیدی	حوزه عملکردی
محدوده محلی مشخص	منظور محدوده‌ای است که جمعیتی مشخص و مرزهای خاص اجتماعی و فرهنگی و جغرافیایی دارد.
جلب همکاری ساکنان و حمایت از مشارکت آنان	درگیر کردن اجتماع در فرایند تصمیم‌گیری مشارکتی که به وسیله تعدادی از عواملان [ارائه‌دهندگان] محلی که مسئولیت جلب مشارکت و درگیر کردن هر چه بیشتر ساکنان و تشکیل ظرفیت‌هایی برای مشارکت را دارند. همچنین مدیریت محله باید مهارت و دانش لازم را برای درگیر شدن با اهداف استراتژیک (مانند شورای خدمات محلی) بیان کند.
مدیر فعال محلی دارای قدرت	یک مدیر متعهد، تمام وقت مستقر در محله که با حمایت یک تیم که بر توزیع خدمات نظارت و فعالیت‌های متفاوت را هماهنگ می‌کند و برای تغییر هم در سطح محلی و هم در سطح استراتژیک مذاکره می‌کند.
تشکیلات شراکت محلی در جهت‌گیری استراتژیک	منظور ساختار شراکت محلی چندبخشی است که کلیه بخش‌های اجتماع در آن دخیل باشند. این شراکت نباید در ساختار رسمی محلی ادغام شود. این ساختار باید به عنوان «یک مجموعه مسئول» (متشکل از کارکنان ستادی، نظام قانونی و مالی) عمل کند؛ اما بخشی از این ساختار ممکن است متکی بخش توزیع مسکن اجتماعی یا بنیاد توسعه اجتماع محلی باشد که به عملکرد ساختار شراکتی اعتماد دارند.
حمایت مقامات محلی و ادارات مشارکت استراتژیک محلی	این بخش شامل یک رابطه شفاف میان سطح محلی و استراتژی‌های ناحیه گسترده‌تر است. مدیریت محله نیازمند برقراری ارتباط با سطوح پایین و بالای مراجع سیاسی است.
اطلاعات باکیفیت	شامل داده‌های مرتبط در مورد موقعیت محله، اسناد مربوط به نیازها و اولویت‌های ساکنان و اجرای خدمات محلی، کنترل و نظارت بر داده‌ها از طریق مدخله، پیمایش محلی مربوط به حوزه‌های رضایتمندی بیشتر ساکنان.
تعهد عرضه‌کنندگان خدمات	این بخش بر منابع محله تأکید دارد، اما همچنین تغییرات بنیادین را در جلب مشارکت ساکنان محلی به طور مؤثر و اینکه فرایند عرضه خدمات پاسخگوی نیازها و اولویت‌های ساکنان محلی باشد. شرکا مرتبط با مدیر محله عبارتند از: مقامات محلی، پلیس، انجمن‌های تأمین سلامت و تأمین مسکن، مراکز کارایی و مراکز آموزشی.

عملکرد مدیریت محله: در تعریفی که پاور در زمینه عملکرد مدیریت محله بیان کرده است «مدیریت محله فرایند سازمان‌دهی، هدایت، توزیع کالا و خدمات، نگهداری و تقویت استانداردهای لازم بازسازی، نگهداری، نظارت و تأمین یک موقعیت محیطی قابل دسترس برای طی مسیر توافقی همراه با کنترل و مسئولیت‌پذیری است، علاوه بر این مدیر توانایی تصمیم‌گیری و اقتدار بر بودجه ثابت و مشخص به منظور انجام امور ضروری در حوزه عرضه خدمات را دارد» (پاور، ۲۰۰۴: ۲-۳). در همین زمینه شورای شهر بیرمنگام معتقد است «مدیریت محله رویکردی است که اجتماعات محلی و ارائه‌دهندگان خدمات را برای کار با همدیگر در سطح محلی توانمند و عرضه

خدمات و کیفیت زندگی را بهبود می‌بخشد. مجموعه این اقدامات از طریق پیوندی کردن<sup>۱</sup> عرضه خدمات و پاسخگوتر کردن آن به نیازهای محلی عملیاتی می‌شود» (گزارش بخش خدمات محلی و امنیت اجتماع محلی شورای شهر بیرمنگام، ۲۰۱۱). پیل (۲۰۱۱) بیان می‌دارد با توجه به فرایندی بودن مدیریت محله و ایجاد ظرفیت نهادی می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت محله در درجه اول به ایجاد فرایند و مکانیسم شراکتی و پیوندی میان ارائه‌دهندگان خدمات منجر می‌شود و زمینه هماهنگی بهتر خدمات با همدیگر و اثرگذاری بیشتر آنها را فراهم و در درجه دوم پاسخگویی بیشتر خدمات را به نیازها و اولویت‌های ساکنان محلی فراهم می‌کند و اجتماعات را در افزایش مسئولیت‌پذیری در خوشبختی خودشان یاری می‌دهد (پیل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۴). پاور نیز با تشریح مسئولیت مدیریت محله به بیان عملکرد مدیریت محله می‌پردازد. او حوزه مسئولیت‌های مدیریت محله و نقش مدیر محله را در این حوزه‌ها در چهار لایه دسته‌بندی کرده است که به طور خلاصه در جدول زیر آمده است.

جدول ۴. لایه‌های مسئولیت مدیران محله (پاور، ۲۰۰۴)

لایه‌ها	حوزه عملکردی	نقش مدیر محله
اول	مسائل عینی کلی محله مانند پاکیزگی، نظم، امنیت و نگهداری	اطمینان حاصل کردن از عرضه کافی این خدمات برای بهبود وضعیت محله.
دوم	خدمات اجتماعی، عمومی و رفاهی مانند سلامت، آموزش، اشتغال و حمایت مالی	پیوند دادن نهادهای خدمات‌رسان باهم برای عرضه خدمات مؤثر به محله.
سوم	خدمات اجتماعی و رفاهی فراتر از خدمات ضروری مانند حوزه امنیت، جرم و بی‌نظمی	بیان ساختاری مناسب برای پیشگیری از جرم و ارتقای امنیت.
چهارم	طرح‌های نوسازی شهری	هماهنگی در سطح محلی برای اجرای درست طرح‌ها.

با توجه به حوزه‌های مسئولیتی که برای مدیران محلات در نظر گرفته شده است می‌توان گفت مدیر محله سه نقش عمده را بازی می‌کند: ۱. مسئولیت و کنترل مستقیم بر برخی خدمات خاص؛ ۲. ایجاد هماهنگی میان نهادهای خدماتی مختلف و ۳. مسئولیت بهبود وضعیت محله. با توجه سه نقشی که برای مدیریت محله در نظر گرفته شد می‌توان مسئولیت مدیران در این سه نقش را به صورت جزئی‌تر به شرح زیر بیان کرد:

- دریافت بودجه اختصاص داده‌شده و قدرت هزینه‌کردن آن در حوزه خدمات (مسئولیت و کنترل مستقیم)؛
- عرضه مستقیم خدمات اولیه (مسئولیت و کنترل مستقیم)؛

- ایجاد هماهنگی بین سازمان‌های مربوطه در مورد خدمات سطوح بالاتر (ایجاد هماهنگی)؛
- مسئولیت مستقیم برای مشاوره با مردم و درگیرکردن آنها در برنامه‌ها (مسئولیت بهبود محله)؛
- پاسخگویی در برابر مدیر ارشد شورا (مسئولیت بهبود محله)؛
- ایجاد ارتباط با نهادهای خدمات‌رسان (با توجه به دخیل بودن نهادهای مختلف در بخش‌های مختلف خدمات) (ایجاد هماهنگی) (پاور، ۲۰۰۴).

فرایندهای جلب مشارکت: بر اساس دیدگاه پاور (۲۰۰۴)، تحقق مشارکت مردم در ساختار مدیریت محله مستلزم: ۱. وجود یک پایگاه محلی در ساختار مدیریت محله برای مشارکت مردمی؛ ۲. طرح و برنامه کاری سازمان‌های عرضه‌کننده خدمات باید مورد توافق عمومی مردم باشد؛ ۳. سابقه تاریخی مشارکت مردم محلی: میزان مشارکت مردم تا حدی به سابقه فعالیت‌های مشارکتی مردم در محله و ویژگی‌های ساکنان بستگی دارد. در برخی مناطق سنت‌های قوی‌تر مشارکت وجود دارد و تجربه انباشته از همکاری‌های چندجانبه با محوریت مردم محلی شکل گرفته است؛ اما در محله‌های دیگر امکان دارد چنین سابقه‌ای از مشارکت وجود نداشته باشد و به ویژه در محله‌های فقیر و رو به زوال تلاش برای تقویت مشارکت عمومی ضروری است و ۵. تشکیل شورای معتمدین توسعه محلی<sup>۱</sup> مدل مناسبی برای تأمین مشارکت عمومی است. از طریق این معتمدین، دارایی‌های محلی مانند مراکز محله‌ها<sup>۲</sup> می‌تواند از طریق سازمان‌های محلی خیریه یا معتمدین مدیریت شوند. در برخی موارد مالکیت این مراکز به معتمدین منتقل می‌شود.

این چهار شرط می‌تواند به عنوان شاخص‌های لازم برای مشارکت محلی در حوزه مدیریت محله هم تلقی شود.

#### جدول ۵. شاخص‌های مشارکت مردم در مدیریت محله (پاور، ۲۰۰۴)

نام شاخص	حوزه عملکردی
مکان یا مرکز محله	پایگاه محلی که مرکز ثقل مشارکت مردم و درگیر کردن مردم در فرایند مدیریت محله باشد.
طرح و برنامه توافقی	اجرای هر طرح و برنامه‌ای در محله منوط به تطابق آن با نیازها و اولویت‌های ساکنان و با موافقت آنها باشد تا احساس قدرت تأثیرگذاری بر برنامه را به آنها بدهد.
سابقه مشارکت محلی	وجود سنت‌های قوی مشارکت در محلات یکی دیگر از شاخص‌های مشارکت مردم در مدیریت محله این امر از طریق مقایسه مشارکت مردم در سایر طرح‌ها (به عنوان مثال در شهر تهران در طرح CBOS).
شورای معتمدین محله	شورایی که به منظور توسعه محله از میان معتمدین و متعهدین به نیازهای محله و اولویت‌های آن که توان کنترل دارایی‌های محلی مانند مرکز محله/ سرای محله را داشته باشد.

1. Community Development Trusts  
2. community centre



### جمع‌بندی برنامه مدیریت محله در کشور انگلستان

در حوزه برداشت و هدف از مدیریت محله، مدیریت محله یک ساختار برای عرضه خدمات در سطح محله است. علاوه بر این، مدیریت محله در انگلستان بر اساس سه منبعی دیدگاه‌های پاور<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) در حوزه مدیریت محله، رویکرد شورای شهر بیرمنگام (۲۰۱۱) و دیدگاه پیل<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) که در این مقاله بیان شده است، یک برنامه همه‌گیر نیست و معطوف به محلات محروم شهری است. ساختار این مدیریت مبتنی بر عناصری ۷گانه خاصی است و ساختار آن شامل چهار بخش که دربرگیرنده تشکیلات مدیریت محله، مردم اجتماع محلی و میزان آمادگی آنها برای تغییر، سرمایه‌گذاری در حوزه کار پیوندی و یر شکل دادن به فراساختارهایی در سطح محلی است. این چهار بخش بیانگر نگاه جامع و گسترده به ساختار است که همه عناصر در آن لحاظ شده است. در حوزه عملکرد، مدیریت محله الگویی است که دو نوع رابطه پیوندی را برقرار می‌کند: ۱. ایجاد رابطه پیوندی میان عرضه‌کنندگان خدمات و همسو کردن خدمات آنها در به منظور اثربخشی و هم افزایی این خدمات و عدم تداخل در عرضه آنها و ۲. ایجاد رابطه پیوندی میان نیازهای ساکنان و خدمات عرضه‌شده از سوی نهادهای مختلف. علاوه بر این مدیر محله مسئول بهبود محله است. فرایند جلب مشارکت مبتنی بر اتکا به سابقه تاریخی مشارکت در سطح محله و یک پایگاه محلی برای گرد هم آوردن عرضه‌کنندگان خدمات و مردمان دریافت‌کننده خدمات در یک فرایند توافقی و شکل دادن به شورای معتمدین و متعهدین محله است. این برنامه همان طور که تشریح شد یک برنامه منسجم، با برداشت‌های واقع‌گرایانه، تعاریف و شاخص‌های روشن و شفاف است.

### مدیریت محله در شهر تهران

مدیریت محله در شهر تهران مبتنی بر مجوز تشکیل ستاد ساماندهی مشارکت‌های اجتماعی مناطق بیست و دوگانه شهرداری تهران مصوب دویست و بیست و پنجمین و دویست و بیست و ششمین جلسات رسمی علنی فوق‌العاده و عادی شورای اسلامی شهر (دوره دوم) (۱۳۸۵/۲/۱۰) تهران است. بر اساس ماده واحده این مصوبه، «نظر به اهمیت مشارکت اجتماعی شهروندان تهرانی در زمینه‌های فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، عمرانی و رفاهی و

1. Power  
2. Pill

ضرورت بهره‌گیری از توانمندی‌ها، ابتکارات، قابلیت‌ها و استعدادهاى نهفته در میان اقشار گوناگون و به منظور هماهنگی فعالیت‌های دستگاه‌های مختلف در این زمینه و با توجه به سیاست‌های عمومی نظام در افزایش مشارکت مردم در امور مختلف و ضرورت تعامل دستگاه‌های مختلف مسئول در این امور، با استناد به بندهای دوم، پنجم، هفتم ماده هفتاد و یکم قانون تشکیلات، وظایف و انتخابات شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهرداران مصوب ۱۳۷۵/۳/۱ و اصلاحات و الحاقات آن و همچنین با در نظر گرفتن وظایف شهرداری تهران در ساماندهی مسائل مختلف خدماتی، رفاهی، بهداشتی، عمرانی، فرهنگی و اجتماعی و تعامل این نهاد با شهروندان تهرانی و دستگاه‌های اجرایی ذی‌ربط در سطح محلات، نواحی و مناطق شهری، شهرداری تهران موظف است با دعوت از مسئولان دستگاه‌های ذی‌ربط در حوزه عمومی و اجرایی و دبیران انجمن‌های معتمدین محلات و مشارکت آنها، نسبت به تشکیل ستاد مشارکت‌های اجتماعی در مناطق بیست و دو گانه تهران اقدام نماید». بر اساس دستورالعمل ساماندهی مشارکت‌های اجتماعی و فرهنگی در محلات شهر تهران مهمترین اهداف مدیریت محله عبارتند از: ۱. افزایش مشارکت مردمی در اداره امور شهر از طریق به‌کارگیری توانمندی‌ها و ظرفیت‌های مادی و معنوی آنان و استفاده مناسب از امکانات محلات؛ ۲. ایجاد یک رکن اجرایی در سطح محله متناسب با رکن مشورتی و نظارتی شورایی؛ ۳. افزایش اعتماد و ارتباط متقابل بین شهرداری و ساکنان محلات؛ ۴. تطابق هر چه بیشتر تصمیمات، برنامه‌ها و فعالیت‌های شهرداری با خواسته‌ها و مطالبات اصلی و مهم مردم؛ ۵. تلاش برای احیا و برجسته‌سازی هویت و جایگاه محله‌ای و ۶. افزایش همکاری مشترک شهروندان و شهرداری در انجام فعالیت‌های مختلف فرهنگی، اجتماعی و رفاهی (ذاکری، ۱۳۹۰). وظایف قابل واگذاری از طرف شهرداری به هیئت امنای محله در دستورالعمل مربوطه عبارتند از: ۱. اداره واحدهای مربوط به سلامت، امور ورزشی، تفریحی آموزشی، فرهنگی، مذهبی و کتابخانه‌ها در مقیاس محله؛ ۲. مشارکت در کنترل و کاهش آسیب‌های اجتماعی در محله؛ ۳. شناسایی و کمک به گروه‌های آسیب‌پذیر محله؛ ۴. مشارکت در حفظ و ارتقای زیباسازی محله؛ ۵. مدیریت و ساماندهی امور مربوط به مدیریت بحران در مقیاس محله و سازمان‌دهی و مشارکت شهروندان در مدیریت بحران؛ ۶. مشارکت در حفظ و بهره‌برداری آثار قدیمی محله؛ ۷. نظارت بر اجرای سند توسعه‌ای محله‌ای و نیازسنجی و امکان‌سنجی اجرای فعالیت‌های مختلف شهرداری در مقیاس محله و ۸. مشارکت

و همکاری در آموزش و افزایش سطح آگاهی شهروندان (ذاکری، ۱۳۹۰). با توجه به این توضیحات به تشریح برداشت، ساختار، عملکرد و فرایندهای جلب مشارکت در مدیریت محله در شهر تهران می‌پردازیم.

برداشت از مدیریت محله در شهر تهران: شهردار تهران در دومین همایش "مدیریت محله" بیان کرد «شهرداری تهران در راه تبدیل به یک نهاد اجتماعی، طرح مدیریت محله برای تمرکززدایی و اداره امور شهری با مشارکت شهروندان همچنین مقابله با تصمیم‌گیری‌های امری از سوی مسئولان بدون در نظر گرفتن خواست و مطالبه مردم اجرا شده است». ایشان در ادامه بیان کردند که «این طرح در واقع راهکار شهرداری تهران برای تداوم مردم‌سالاری دینی در جامعه است که یکی از مهم‌ترین دستاوردهای عینی و حقیقی انقلاب اسلامی به شمار می‌آید» (دومین همایش "مدیریت محله" ۵ تیر ۱۳۹۱). همچنین در بند ششم، دستورالعمل ساماندهی مشارکت‌های اجتماعی و فرهنگی در محلات شهر تهران در مورد اهداف مدیریت محله و در بخش واگذاری وظایف قابل واگذاری از سوی شهرداری تهران به مدیریت محله مواردی آمده است که بیانگر «تراکم زدایی» از مسئولیت‌های شهرداری و واگذار کردن بخشی از امور شهری به خود مردم است که از تعبیراتی مانند «واگذار کردن کار مردم به مردم» در میان مدیران از آن اسم برده شده است. یکی از کارشناسان و سیاست‌گذاران مدیریت محله در معاونت اجتماعی شهرداری تهران، در مورد برداشت از مدیریت محله می‌گوید: «ایده مدیریت محله یک ایده شدیداً دموکراتیک است که قائل به تصمیم‌سازی از پایین تا بالا است و مشارکت همه جانبه و برابر همه افراد است». در مصاحبه با یکی از مدیران محله تهران برداشت او از مدیریت محله این طور بیان شده است «مدیر محله، شهرداری کوچک در سطح محلی است». یکی دیگر از مدیران محلات در مورد نقش مدیر گفته است: «کاری که شورا انجام می‌دهد کاری است که شورا در شهر تهران انجام می‌دهد و کاری که مدیر محله انجام می‌دهد کاری است که شهردار تهران در مقیاس شهر انجام می‌دهد اما مدیر محله در مقیاس محله انجام می‌دهد. همان اختیاراتی که شهرداری تهران، شهردار منطقه و شهردار ناحیه دارد تفویض می‌شود به مدیر محله در مقیاس محله. همان اختیاری که شورای شهر تهران دارد به شورایی‌ها تفویض می‌شود» (مدیر محله در دشت).

در جدول زیر نمونه‌هایی از برداشت‌های موجود از مدیریت محله، به صورت مقوله‌بندی شده، بیان می‌شود.

جدول ۶. برداشت مدیران ارشد شهرداری از مدیریت محله

مقوله محوری	مقولات استخراج شده	برداشت‌ها بیان شده	مصاحبه‌شونده
مدیریت محلی یا حاکمیت محلی	تراکم‌زدایی	با این طرح امکان واگذاری به مردم صورت بگیرد... با این طرح تصدی‌گری کاهش پیدا کند.	از سیاست‌گذاران و بانیان مدیریت محله
	واگذاری مسئولیت و تمرکززدایی	واگذاری مسئولیت و اداره برنامه به محله توسط خود مردم، یعنی تمام سیاست‌گذاری‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و حتی اجرا به مردم محله واگذار شود.	از مدیران اداره کل مطالعات اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران
	واگذاری مسئولیت‌ها	بالاترین سندی که ما می‌توانیم به آن استناد کنیم قانون اساسی ماست که تأکید کرده کارهای محلات را واگذار کنیم به خود مردم، شوراهای شهر، شوراهای روستا، بخش‌ها و الان شوراهای محله؛ بنابراین بالاترین سندمان ما آن است.	قائم مقام معاونت اجتماعی شهرداری تهران
	تصمیم‌گیری در سطح محله	باور ما این بوده و هست مردم از ما خیلی بهتر می‌توانند در سطح محله‌شان تصمیم‌گیری کنند نیازهای خودشان را در بیاورند و ما از بالا به پایین نمی‌توانیم در این زمینه برنامه‌ریزی دقیقی داشته باشیم	از مدیران معاونت اجتماعی شهرداری تهران

پرواضح است که شاخص‌های مدنظر شهردار تهران و مدیران شهری و به تبع آن خود مدیران محله در شهر تهران در برداشت از مدیریت محله، شاخص‌هایی است که در بخش نظری در حوزه حکومت محلی و ذیل مدیریت محلی از آن اسم برده شد. این شاخص‌های عبارتند از: تمرکززدایی، تراکم‌زدایی، واگذاری مسئولیت، حق تصمیم‌گیری، اداره و مدیریت محلی و ... حکومت محلی و مدیریت محلی، حوزه‌ای است که بیشتر از آنکه در سطح محله شهری قابلیت اجرایی داشته باشد، در سطح ایالتی، استانی یا شهری قابلیت اجرا و پیگیری است، البته خود آن هم مستلزم زیرساخت‌های قانونی که فعلاً در سطح شوراهای شهر و روستا طرح شده است و قابلیت تقلیل به سطح محله شهری را ندارد هم از نظر قانونی و هم از نظر اجرایی و ساختاری و ...

ساختار مدیریت محله: مدیریت محله در شهر تهران، ساختاری مدیریتی، نظارتی و اجرایی در سطح محلات شهری، شهر تهران است که متشکل از: ۱. هیئت امنای محله (اعضای شورایاری و مطلعین محله و برخی مسئولان نهادهای محلی به عنوان تیم نظارتی و تصمیم‌گیرنده)؛ ۲. یکی از اهالی محله به عنوان مدیر محله و بازوی اجرایی شورایاری در امر محله‌محوری (مدیر محله با تصمیم اکثریت هیئت امنای انتخاب می‌شود)؛ ۳. مکان و ساختمانی با کاربری اداری برای استقرار کارکنان سرای محله؛ ۴. حوزه‌های فعالیتی که تحت عنوان خانه‌هایی در موضوعات مختلف اجتماعی و فرهنگی (سلامت و بهداشت، علم و زندگی،

کارآفرینی، قرآن و نهج‌البلاغه و ...) خدمات آموزشی، مهارتی و توانمندسازی و ... بیان می‌کنند و برنامه‌های متمرکزی تحت عنوان جشنواره‌های پنج‌گانه (تسنیم، شکوفا و ...) که به صورت مستمر هر ساله سراهای محلات موظف به برگزاری آنند. مدیریت محله در بطن یک ساختار نظارتی به نام شورایاری شکل گرفت که خود آن هیچ مبنایی قانونی نداشته و فاقد سازوکارهای روشن و شفاف در انتخاب اعضا، حوزه مداخلاتی آن و مکانیسم‌های تعامل آن با مردم محلی و نهادها و سازمان‌های خدمات‌رسان است؛ بنابراین اعضای اصلی هیئت امنای که بیشترشان همان اعضای شورایاری هستند به دلیل عدم شناخت از حوزه مدیریت محله در یک فرایند گروه‌گرایی‌هایی خاص و تضاد منافع افتاده‌اند و عاملی مهم در ایجاد چالش در ساختار مدیریت محله شده‌اند. انتخاب مدیران توسط آنها فضای حاکی از تضاد منافع و قدرت است، تصور اینکه مدیر محله باید زیر دست آنها و پیرو دستورات آنها باشد و از سوی دیگر شهرداری و مدیران میانی آن در سطح منطقه و ناحیه به دلیل آنکه مدیریت و سرای محله را متعلق به شهرداری می‌دانند مدیران محله را بازوی اجرایی خود در محله قلمداد کرده و خواهان فرمانبرداری و اجرای برنامه‌های خود توسط مدیر محله هستند. در درون این ساختار تناقض آمیز و مملو از منافع متضاد مکانیسم انتخاب مدیر محله به شدت غیراصولی و ناکارآمد است. مدیر محله پونک جنوبی نقصان مکانیسم‌های انتخاب مدیران محله را یکی از مشکلات اصلی مدیریت محله می‌داند، «فقدان معیار و شاخص‌های مشخص در این حوزه منجر به ورود برخی از افراد ناتوان به بحث مدیریت محله شد. انتخاب افراد شایسته فاقد مکانیسم است». مدیر محله آلستوم/ ستارخان نیز معتقد است «بعضی‌ها مدیر شده‌اند که واقعاً مناسب این کار نیستند. کسی را آورده بودند که می‌گفتند مدت‌ها در خانه افسرده بوده حالا برای این که سرگرم شود او را مدیر محله کرده‌اند». یکی از کارشناسان از حوزه بازرسی معاونت اجتماعی شهرداری معتقد است «خیلی از کسانی که در حال حاضر در اداره مدیریت محله و سرای محله مشغولند کار فرهنگی را نمی‌شناسند و نمی‌توانند کار فرهنگی انجام دهند». یکی از مهمترین چالش‌های ساختار مدیریت محله، نکاتی است که در خصوص ناکارآمدی ساختار سازمانی و تعارض‌هایی که به واسطه ناکارآمدی ساختار بروکراتیک، در بین هیئت امنای محله (قدرت تصمیم‌گیری و نظارت)، شورایاری‌ها (قدرت نظارت)، مدیر محله و کارکنان سرای محله (اجرا و عملیاتی)، کارکنان مرتبط با مدیریت محله در ناحیه و منطقه (قدرت تصمیم‌گیری و نظارت) و معاونت‌های شهرداری در سطح منطقه و شهرداری کل (قدرت تصمیم‌گیری اعمال نفوذ) رخ داده است.

علی‌پور، دبیر کل ستاد شورایارهای وقت شهر تهران می‌گوید: «یکی از مسائل مهم مطرح‌شده از سوی مصاحبه شده‌ها درباره مدیریت محله آن است که این پروژه نوعی موازی‌کاری سازمانی است. در این ۱۴ سال اخیر یک سری تصمیمات گرفته شد که موازی شورایاری بود. همان وظایف شورایاری‌ها را واگذار کردند به تشکل‌هایی که به وجود آوردند؛ مانند مدیریت محله».

بررسی مدارک موجود نشان داد که ساختار موجود بیشتر از آنکه مبانی تعریف‌شده و دقیق داشته باشد صرفاً بر اساس اظهارنظرهای اندیشکده‌ای و در جلسات تعیین شده است. به عنوان مثال، در مورد معیارهای تعیین مدیران محله، داشتن مدرک کارشناسی، بازنشسته بودن و سکونت حداقل دو سال در سطح محله اصلی‌ترین معیارها بوده است که در عمل به هیچ عنوان پاسخگوی برداشت‌هایی که در بالا از مدیریت محله شده بود نیست. تعریف ۱۴ خانه در سرای محله، شکاف میان جایگاه استخدامی و مزدگیری مدیران خانه‌ها، تعارض میان عملکردهای برخی از خانه‌های سرای محله با سایر نهادهای محلی از جمله چالش‌های دیگر ساختار مدیریت محله در شهر تهران است.

عملکرد مدیریت محله: در دستورالعمل ساماندهی مشارکت‌های اجتماعی و فرهنگی در محلات شهر تهران، وظایف قابل واگذاری از طرف شهرداری به هیئت‌امنای محله عبارتند از: (۱) اداره واحدهای مربوط به سلامت، امور ورزشی، تفریحی آموزشی، فرهنگی، مذهبی و کتابخانه‌ها در مقیاس محله، (۲) مشارکت در کنترل و کاهش آسیب‌های اجتماعی در محله، (۳) شناسایی و کمک به گروه‌های آسیب‌پذیر محله، (۴) مشارکت در حفظ و ارتقای زیباسازی محله، (۵) مدیریت و ساماندهی امور مربوط به مدیریت بحران در مقیاس محله و سازمان‌دهی و مشارکت شهروندان در مدیریت بحران، (۶) مشارکت در حفظ و بهره‌برداری آثار قدیمی محله، (۸) نظارت بر اجرای سند توسعه‌ای محله‌ای و نیازسنجی و امکان‌سنجی اجرای فعالیت‌های مختلف شهرداری در مقیاس محله، (۹) مشارکت و همکاری در آموزش و افزایش سطح آگاهی شهروندان.

حوزه‌های عملکردی تعریف شده برای مدیریت محله آن‌چنان گسترده است که به هیچ عنوان تناسبی با حوزه اختیار، توان و قدرت اجرایی ساختار مدیریت محله ندارد. مدیریت محله در حال حاضر یک ساختاری است که عملاً مجری برنامه‌های دیکته شده از سوی شهرداری یا حداقل بزرگداشت مناسبت‌های تاریخی و مذهبی و برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری به منظور نحوه هزینه و محل برگزاری این مراسم است. مدیر محله تمام وقت و زمان خود را

صرف پیگیری مسائل مشکلات برای پیشبرد برنامه‌های دیکته شده و بیان آمار و ارقام به مدیران در سطح ناحیه می‌کند.

برخی از مواردی که تناقضات عملکردی مدیریت محله را نشان می‌دهد در جدول زیر دسته‌بندی شده است.

جدول ۷. عملکرد مدیریت محله

مقاله محوری	مقولات استخراج شده	برداشته‌های بیان شده	مصاحبه‌شونده
مجری‌گری برنامه‌های شهرداری و قربانی خواست هیئت امنای محله	شکاف میان انتظارات و عملکرد	آن مدینه فاضله‌ای که من از مدیریت محله برداشت کرده بودم با آنچه در عمل اتفاق افتاد زمین تا آسمان تفاوت داشت. من به دنبال پویایی مدیریت محله بودم؛ یعنی، ذره ذره محله را بشناسم و کارهایی را که در سطح محله انجام می‌شود مدیر محله بشناسد؛ اما روند به خلاف انتظاراتم پیش رفت.	مدیر وقت محله دردشت
	فقدان جایگاه شفاف برای مدیر محله	مدیر محله یک موجود بلاتکلیف. نه به ما وصله، نه به خودش وصله. نه هیئت امنای قبولش داره، نه شورایاری چشم دیدن مدیر محله دارد. خیلی از معاونین اجتماعی اصلاً دلشان نمی‌خواهد مدیر محله وجود داشته باشد. مسئول اجتماعی ناحیه من، فکر می‌کند مدیر محله دشمنش است. مدیر محله یک آدم مظلومی است. جایگاه سازمانی مشخصی ندارد. در نگاه دیگران یک نیروی مردمی هم نیست. نه حقوق ثابت و مشخصی دارد. از طرف دیگر هیئت امنای و شورایاری می‌خواهد تسلط به او داشته باشد.	معاونت اجتماعی وقت منطقه ۴
		تنش اصلی این است که بالاخره مدیر محله زیر نظر کی باید کار کند؟	دبیر وقت شورایاری محله بهار
		مدیر محله در واقع کارپرداز محله است. ابزاری در اختیار ندارد.	مدیر محله آلسنوم
		مسئول خانه‌ها بدون اطلاع ما می‌روند شهرداری منطقه و با آنها هماهنگ هستند. مشکل اصلی الان مدیریت چندگانه است	دبیر وقت شورایاری محله بهار
		حتی اگر اعتبار ندهند اما دست ما را باز بگذارند بهتر می‌توانیم کار کنیم. برنامه‌های ابلاغ بر خلاف اصل مشارکت مردمی است.	مدیر وقت محله جوادیه
		فقط کار ریخته‌اند سر مدیر محله. اجازه نمی‌دهند به محل برسیم.	مدیر وقت محله شهادت
		در بحث مدیریت محله این قدر ستاد، منطقه، ناحیه و بخش‌های مختلف به مدیر محله فشار می‌آورند، او هم ناچار است عمل کند. حالا که نمی‌تواند به صورت ایده‌آلی عمل کند یا دست به فعالیت صوری و دروغین می‌شود یا این‌که جا می‌زند و رها می‌کند. سرخوردگی و کاسب‌کارانه برخورد کردن اصلی‌ترین پیامدهای این فشارها است که به مدیریت محله وارد می‌شود	معاون اجتماعی وقت منطقه ۵
		در سیستم شهرداری فقط اول شدن در آمار مهم است. کیفیت کار خیلی مهم نیست.	مدیر وقت محله آلسنوم
		پیش می‌آید که هیئت امنای از مدیر محله خوشش نمی‌آید، برنامه‌ها را تصویب نمی‌کند. با این کار مدیر محله نمی‌تواند کار انجام دهد. بعد مدیر محله را می‌شود بعد از یک ماه یک فرد ضعیف جلوه داد. از طرف دیگر معاون اجتماعی تحت فشار است که کارها انجام شود، گزارش‌ها حاضر شود، به این نتیجه که این مدیر کم کار را برکنار کند. بعد یک آدمی را به جایش می‌گذارند که مورد قبول هیئت امنای باشد. هیئت امنایی هستند که اول برگ استعفا را می‌دهند مدیر محله امضا کند، بعد کارش را شروع می‌کند	معاونت اجتماعی وقت منطقه ۴

با توجه به مقولات فوق و مقوله محوری آنها، یکی از چالش‌های جدی که به واسطه تدقیق نشدن حیطه اختیارات و جایگاه مدیران محلات در مدیریت محله دیده می‌شود، احساس سلطه نهاد شهرداری بر مدیران محلات است. اکثریت مدیران محلات در مصاحبه اظهار داشتند که آن‌ها مجریان برنامه‌های ابلاغی از سوی شهرداری‌اند و عملاً کارمندی برای شهرداری تصور می‌شوند. مصاحبه‌ها با مدیران محلات نشان می‌دهد که نفوذ بی‌اندازه شهرداری از یک سو و مشخص نشدن حیطه اختیارات مدیر محله باعث شده تا آن‌ها در ارتباط با زیرگروه‌های خودشان (کارکنان سرای محله) و در تفویض اختیار به آن‌ها نیز از کمترین قدرت اعمال نظر برخوردار باشند.

فرایندهای جلب مشارکت: بررسی معانی مشارکت در مجوز دستورالعمل ساماندهی مشارکت‌های اجتماعی در محلات شهر تهران، بیانگر این است که در این دستورالعمل در حوزه مشارکت، مفاهیم کلی و غیر عملیاتی مانند «اهمیت»، «ضرورت»، «سیاست‌های عمومی نظام در افزایش مشارکت» و ... بکار برده شده است. با توجه به مباحث نردبان مشارکت ارنشتاین و نردبان مشارکت مقتدرسازی شهروند بورنز (شیانی، ۱۳۸۴: ۱۷۰-۱۶۸)، مفهوم مشارکت در ارتباط با این واژه‌ها یک جنجال عمومی را تداعی می‌کند چرا که در هیچ بندی از آن قدرتی برای شهروندان مقرر نشده است.

از سوی دیگر از آنجایی که در پایان آن دستورالعمل در نظر گرفتن وظایف شهرداری آمده، مسئله مشارکت در اینجا بیشتر معنای انجام وظایف شهرداری توسط مردم را تلقی می‌کند که نوعی «تراکم‌زدایی» در حوزه کاهش هزینه است تا مدیریت محله مبتنی بر «تفویض اختیار» در حوزه تصمیم‌گیری و نظارت در حوزه خدمات. در قسمت مربوط به وظایف قابل واگذاری از طرف شهرداری به هیئت امنای محله، فقط خدماتی محدود که از سوی شهرداری در حوزه سلامت و آموزش شهروندی و برپایی مراسم و بزرگداشت ایام خاص است واگذار شده است. البته این واگذاری هم صرفاً بر اساس دستورالعمل‌های ارسالی است. با توجه به عدم واگذاری خدمات اجتماعی و فرهنگی و پیش‌بینی «نظارت» و «قدرت تصمیم‌گیری» در مورد آنها در محله، بیشتر معنای نردبان اول در نظریه ارنشتاین را به ذهن متبادر می‌کند؛ می‌توان نتیجه گرفت معنای مشارکت در این دستورالعمل بیشتر معطوف به اولین سطح از نردبان مشارکت مورد نظر ارنشتاین و بورنز است که همان «عدم مشارکت» است، لذا همکاری



و فعالیت شهروندان در انجام آنچه وظیفه شهرداری است، بدون اینکه حداقل اختیار نظارت به آنها داده شود مشارکت معنا نمی‌شود.

تصوری که در حال حاضر از مشارکت در سطح مدیریت محله وجود دارد، انجام امورات محلی توسط افراد به شکل رایگان و یا شرکت در برنامه‌هایی است که مدیریت محله از سوی شهرداری متولی آنهاست. یکی از معاونت‌های اجتماعی وقت مناطق در این حوزه گفته است، «ما نباید توقع داشته باشیم که مردم به صورت رایگان و به شکل نوعی «نذر فرهنگی» که مدیران در ذهن خودشان از مردم دارند بیایند در سرای محله مشارکت کنند».

انتظار حضور در برنامه‌ها و صرف زمان و هزینه در آنها بدون اینکه انسان‌ها کوچک‌ترین توان تصمیم‌گیری در تدوین و نحوه اجرای آن داشته باشند، توقعات بی‌جایی است که در عمل ثابت شده است. یکی دیگر از مصاحبه‌شده‌ها نیز بدین مسئله اذعان داشت که: «وقتی بحث پول می‌شود، مشارکت کم می‌شود. وقتی برنامه‌ای رایگان است، شلوغ می‌شود. در یک کارگاه مجانی تا ۱۰۰ نفر می‌آیند اما همین موضوع را وقتی می‌خواهیم در قالب کلاس آموزشی و با شهریه برگزار کنیم سه چهار نفر بیشتر ثبت‌نام نمی‌کنند».

بر اساس مصاحبه‌های صورت گرفته عملکرد سراهای محله در راستای جلب مشارکت مردم در محله در نازل‌ترین شکل آن صورت می‌گیرد، رحمانی‌پناه، دبیر دبیران شورایی وقت منطقه ۶ در این زمینه می‌گوید: «متأسفانه الان سراهای محله در ابتدایی‌ترین حوزه عملکردی خود کار می‌کنند مانند مقطع ابتدایی به برگزاری کلاس آموزشی می‌پردازند، کلاس خوب است اما نه دیگر همه‌اش کلاس».

مدیر وقت محله شهادت در این زمینه می‌گوید: «برخی سرای محله را در حد آموزشگاه تنزل داده‌اند. فقط به کسب درآمد فکر می‌کنند. چون یک شاخص مهم ارزیابی، درآمد است. نگاه خودگردان اشتباه است».

پایین بودن میزان شناخت مردم محله‌ها از مدیریت محله و عملکردهای سرای محله یکی از دلایل عدم مشارکت آنها بیان شده است. مدیر وقت محله دردشت می‌گوید: «متأسفانه بسیاری از مردم محله ما سرای محله را نمی‌شناختند. دلیلش هم این بود که دوستان دنبال منم- های خودشان بودند. میزان شناخت مردم از سراهای محله تقریباً صفر یا حداکثر در حد ۱۰

درصد است». بر اساس مطالعه میدانی<sup>۱</sup> از بین ۳۰۰۰ پاسخگو در محلات شهر تهران، فقط ۱۴/۵ درصد به صورت مستمر از خدمات سرای محله استفاده کرده‌اند.

جدول ۸. استفاده از خدمات سرای محله و شناخت اعضای هیئت امنای محله

کل	استفاده از خدمات سرای محله		جنسیت پاسخگو	کل	آیا اعضای هیئت امنای محله را می‌شناسید؟		استفاده از خدمات سرای محله
	بله	خیر			بله	خیر	
%۱۰۰	%۱۶٫۷	%۸۳٫۳	مرد	%۱۰۰	%۷۱٫۸	%۲۸٫۲	بله
%۱۰۰	%۲۶٫۴	%۷۳٫۶	زن	%۱۰۰	%۹۵٫۱	%۴٫۹	خیر
%۱۰۰	%۲۲٫۱	%۷۷٫۹	کل	%۱۰۰	%۹۱٫۷	%۸٫۳	کل

این نتایج نشان می‌دهد در مجموع شناخت و آگاهی شهروندان تهرانی از شاکله مدیریت محله ضعیف است. میزان شناخت هیئت امنای (۲۸ درصد)، مدیر محله (۷ درصد) و مکان سرای محله (۳۹) است؛ لذا یکی از موارد جدی که باید بدان توجه شود بحث اطلاع‌رسانی و آگاهی بخشی عمومی است.

### جمع‌بندی مباحث مدیریت محله در شهر تهران و بیان شاخص‌ها وضع موجود و وضع مطلوب

برداشت، اهداف و استراتژی‌های مدیریت محله بیانگر خلطی مفهومی و تداخل معنایی میان دو مفهوم «مدیریت محلی» و «مدیریت خدمات محله» در شهر تهران است. در مدیریت محله نیازی به واگذاری، تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری نیست در حالی که در مدیریت محلی این موارد باید وجود داشته باشد. در مدیریت محلی از مفهوم نظری تمرکززدایی (تراکم‌زدایی، واگذاری و تفویض اختیار) استفاده می‌شود. در حالی که در مدیریت محله از مدیریت خدمات در محله در هماهنگی با نیازهای ساکنان واحد همسایگی و توان و ظرفیت نهادها و سازمان‌های خدمات‌رسان در فرایندی پیوندی بحث می‌شود. ساختار مدیریت محله در شهر تهران، ساختاریست به شدت وابسته به برنامه‌های شهرداری، ساختاری با تضاد منافع و فاقد چارچوب روشن و شفاف در حوزه اجرا. در حوزه عملکرد نیز نگاه ایده‌لیستی و اختلاط مفهومی و ساختار مبهم و فاقد زمینه‌های لازم برای تحقق مدیریت محله باعث شده است که

۱. داده‌های این مقاله برگرفته از طرح پژوهشی با عنوان «بررسی شرایط و عوامل مؤثر در توانمندسازی مدیریت محله و گسترش مشارکت شهروندان با تأکید بر اداره بهینه سراهای محله» است که در مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران به انجام رسیده است.

مدیر محله در شهر تهران به مجری برنامه‌های شهرداری تقلیل پیدا کند و به صورت مداوم از سوی هیئت امنای محله تغییر پیدا کنند، فشار و حجم بالای فعالیت‌ها به نحوی به آمارسازی و شکلی و صوری عمل کردن منجر شده است که عملاً خدمات لازمی که باید توسط مدیر محله در سطح محلی تسهیلگری شود معلق بماند. در حوزه مشارکت هم برداشت مشارکت به شدت کلی، منفعت‌طلبانه و یک‌سویه تعریف شده است. مکانیسم‌های جلب مشارکت به حضور ساکنان محلی و مخصوصاً زنان تقلیل پیدا کرده است.

بر اساس یافته‌های به دست آمده، مدیریت محله در وضعیت موجود در بیش از هجده مقوله اصلی با چالش روبروست. این ۱۸ مقوله شامل: ابهامات آیین‌نامه‌های، ناکارآمدی شاخص‌های انتخاب و ترکیب اعضای مدیریت محله، مشکلات و چالش‌های متعدد مدیران محلات به عنوان اصلی‌ترین مسئول اجرای پروژه، تهدیدهای ناشی از ناکارایی شورایی‌ها، مسائل ناشی از ساختار بروکراتیک ناکارآمد مدیریت محله، سطح تعاملات نهادی، آسیب‌های تمرکزگرایی در شاکله مدیریت محله، مشکلات و مسائل اقتصادی و مالی پروژه، آمارزدگی و صوری بودن گزارش‌ها و اطلاعات، ضعف و چالش‌های مشارکت مردمی، کمبودها و مشکلات سراهای محلات، نامناسب بودن برخی برنامه‌ها و جشنواره‌ها با نیازها و ذائقه ساکنان محلی، عدم نیازسنجی جامع از محلات، ضعف‌های مربوط به اطلاع‌رسانی و آگاهی‌بخشی عمومی، ناتوانایی در به کارگیری ظرفیت‌های محلی، ناقص بودن نقشه اطلاعاتی محلات، سیاست‌زدگی در امور فرهنگی و تهدیدهای ناشی از کمبود مدیران با صبغه فرهنگی در شاکله مدیریت محله است. به عبارتی مدیریت محله که البته از آغاز فعالیت آن عمر چندانی نمی‌گذرد، با چالش‌های متعددی مواجه است که بر همین اساس، بازخوانی و بازنگری دقیق در سطح سیاست‌گذاری‌های کلان و اجراها در سطح میانی ضروریست.

با توجه به مقایسه صورت‌گرفته بین مدیریت محله در ایران و انگلستان و چالش‌های موجود در حوزه مدیریت محله در شهر تهران به منظور ارتقای جایگاه این مدیریت و کمک به پایداری و موفقیت آن به عنوان یکی از سیاست‌های محلی و محله‌محوری به بیان شاخص‌های وضعیت موجود مدیریت محله و شاخص‌های وضعیت مطلوب آن می‌پردازیم.

جدول ۹. شاخص‌های وضعیت موجود و مطلوب مدیریت محله در شهر تهران

شاخص	وضع موجود	وضع مطلوب
برداشت از مدیریت محله	اختلاط و ابهام مفهومی؛ مشخص نبودن جایگاه نظری مدیریت محله بین دو مفهوم «مدیریت محلی» و «مدیریت خدمات محله»	۱. تصریح جایگاه مفهومی و تثبیت مدیریت محله به عنوان «مدیریت خدمات جامع اجتماعی و فرهنگی محله»؛ ۲. شاخص‌سازی دقیق وظایف برشمرده شده برای مدیریت محله در آئین‌نامه آن.
ساختار سازمانی سرای محله	مبتنی بر ۱۴ خانه یکسان در همه محلات شهر تهران	منعطف بودن ساختار سازمانی سرای محله بر اساس نیازمندی‌ها و مطالبات محلی.
عملکرد مدیر محله	مدیر محله، مدیر سرای محله است.	مدیر محله، مدیر خدمات جامع اجتماعی و فرهنگی محله می‌شود.
مشارکت مردم در مدیریت محله	تعداد مراجعه‌کنندگان به سرای محلات اندک است، تناسب خدمات و نیازهای محله زیاد نیست	۱. میزان مشارکت به صورت کمی افزایش می‌یابد. ۲. میزان کیفیت مشارکت افزایش می‌یابد. ۳. کار داوطلبانه برای مدیریت محله افزایش می‌یابد. ۴. اعتماد میان مدیریت محله و مردم بیشتر می‌شود.

بازنویسی دستورالعمل‌ها و برنامه‌های مدیریت محله در ۴ حوزه فوق می‌تواند جایگاه موجود مدیریت محله را از نظر برداشت و هدف‌گذاری، ساختار، عملکرد و فرایندهای جلب مشارکت به خوبی تقویت کند.

### بحث و نتیجه‌گیری

مقایسه داده‌های مربوط به برداشت، ساختار، عملکرد و فرایندهای جلب مشارکت در حوزه سیاست محله‌محوری و توسعه محلی در انگلستان و تجربه شهر تهران با اسم مدیریت محله، بیانگر تفاوت‌ها بسیار زیاد میان این دو است. در حوزه برداشت از مدیریت محله، در کشور انگلستان مدیریت محله، معطوف به ادغام اجتماعی در محلات محروم است. در برنامه مدیریت محله در انگلستان مدیریت خدمات محله و شکل‌دادن به یک فرایند پیوندی میان ارائه‌کنندگان خدمات با هم و با مردم محله، اصلی‌ترین رسالت و هدف مدیریت محله است. در حالی که در ایران با برداشت‌هایی از مدیریت محله که ذیل مفهوم «حکومت محلی» و یا «حکمرانی محلی» قابل توضیح و تفسیر است، برداشت خیلی ایده‌آلی از این موضوع شکل گرفته و خود همین برداشت به «تضاد منافع و شکل‌گیری قدرت‌های معارض» در سطح محله منجر شده است. مسئله دوم در مورد مدیریت در شهر تهران این است که مدیریت محله یک طرح همه‌گیر و گسترده است که به صورت یکسان و با یک ساختار و برنامه در همه محلات شهر تهران به اجرا گذاشته شده است که به اتلاف منابع اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی زیادی منجر شده است. در حالی که در حوزه ساختار، ساختار مدیریت محله در کشور انگلستان به

دلیل معطوف بودن به عرضه خدمات و تسهیلگری در عرضه این خدمات است که ساختاری شفاف و روشن و فاقد تضاد منافع است. در این ساختار محدوده‌های محلی مشخص و با جمعیت حداکثر ۵۰۰۰ نفر مد نظر است در حالی که در شهر تهران برخی محلات تا ۱۰۰ هزار جمعیت (تهرانپارس) دارند و یک ساختار مدیریت محله برای آنها شکل گرفته است. در زمینه جلب همکاری ساکنان و حمایت از مشارکت آنان، مردم محلی در فرایند تصمیم‌گیری مشارکتی در عرضه خدمات و بر برنامه‌های و فعالیت‌های ارائه‌دهندگان خدمات درگیرند، در حالی که در شهر تهران مشارکت به مفهوم شرکت در کلاس‌ها و برنامه‌هایی است که از سوی شهرداری به مدیریت محله ابلاغ و حتی هزینه‌هایی از مشارکت‌کنندگان بابت این خدمات اخذ می‌شود.

مدیر فعال محلی و دارای قدرت مؤلفه مهم دیگری است که در ساختار مدیریت محله در انگلستان به صورت برجسته و شفاف به آن پرداخته شده است، در حالی که در مدیریت محله در شهر تهران مدیر محله عملاً، مجری برنامه‌های دیکته‌شده و مورد انتظاری است که از سوی شهرداری به آنها ابلاغ می‌شود. در حوزه تشکیلات، نوعی شراکت محلی در مدیریت محله در انگلستان جریان دارد که کلیه بخش‌های اجتماع در آن دخیل‌اند، در حالی که در مدیریت محله در شهر تهران این زنان‌اند که به شکل حداقلی حضور دارند و مردان به ندرت با آن درگیر می‌شوند، در مدیریت محله در انگلستان یک رابطه شفاف و روشن میان مدیر محله و سازمان‌های خدمات‌رسان وجود دارد در حالی که در شهر تهران این رابطه به شدت مبهم و تناقض‌آمیز است، در مدیریت محله در انگلستان اطلاعات با کیفیت و مبتنی بر نیازهای ساکنان و اولویت‌های آنها و ارزیابی مداوم از رضایتمندی از خدمات عرضه‌شده برای رفع نیاز آنهاست. در مدیریت محله در کشور انگلستان فرایند جلب مشارکت مردم بر اساس یک برنامه توافقی است، اجرای هر طرح و برنامه‌ای در محله منوط به تطابق آن با نیازها و اولویت‌های ساکنان و با موافقت آنهاست تا احساس قدرت تأثیرگذاری بر برنامه را به آنها بدهد. در حالی که در شهر تهران اکثر برنامه‌ها، متمرکز و یکدست و در قالب جشنواره‌های پنج‌گانه (شکوفه، تنسیم، مشکات، فن‌آور اطلاعات و شمسه) بیان می‌شود. در انگلستان، ارائه‌کنندگان خدمات به عرضه خدمات به صورت مستمر نوعی تعهد دارند و نوعی هماهنگی بین آنها شکل گرفته است، در حالی که در شهر تهران چنین امکانی وجود ندارد و بین هیئت امناء و کارکنان ناحیه و کارکنان در سطح شهرداری منطقه تضاد بسیار شدیدی جریان دارد.

تداوم وضعیت موجود مدیریت محله و عدم تغییر و اصلاح در برداشت، ساختار، عملکرد و فرایندهای جلب مشارکت، می تواند کارکرد سرای محله و مدیریت محله را به طور کلی از اهداف و چشم اندازهای آن دور بیندازد و به شکل گیری مسائل اجتماعی و فرهنگی خاصی در سطح محله منجر شود. از جمله اینکه تضاد و تنش را به شدت بالا ببرد، به شکل گیری هسته های خاص قدرت منجر شود، به مصادره منافع خاصی در سطح محلی و پایدار شدن آن و ایجاد نابرابری در برخورداری از خدمات منجر شود و ... .

مدیریت محله طی چند سال اخیر به شکل گیری فضایی کالبدی، تجربه ای مدیریتی و برجسته شدن مسئله محله و توسعه محلی منجر شده است، بنابراین لازم است این تجربه، به سرعت ارزیابی و تصحیح و اصلاح شود تا توسعه محلی و اعتمادسازی به سیاست های محله محوری در ایران نهادینه شود، حذف تجربه موجود و نادیده گرفتن آن به هیچ وجه مطلوب نیست و به یاس و ناامیدی در حوزه توسعه محلی و فرایندهای آن منجر خواهد شد. اصلی ترین پیشنهاد مقاله حاضر برای مدیریت شهری تهران و ایجاد اصلاحات در حوزه مدیریت محله، اصلاح برداشت این مفهوم و سپس اصلاح فرایندهای تصمیم گیری و فعالیت، عدم مداخلات شهرداری نواحی و دیکته برنامه ها و جشنواره های متمرکز به مدیران محلات برای اجرای آنهاست. مدیریت محله باید به سمت فرایندی پیوندی بین نهادهای خدمات رسان و مردم در سطح محلی حرکت کند.

## منابع

- ایمانی جاجرمی، حسین (۱۳۸۴). ویژگی های تاریخی-فرهنگی و تحولات معاصر مدیریت محله شهری در ایران: مطالعه موردی شهرداری محله در تربت حیدریه. *فصلنامه نامه انسان شناسی*، شماره ۸ پاییز و زمستان.
- ایمانی جاجرمی، حسین و سید احمد فیروزآبادی (۱۳۸۶). سنجش عملکرد بررسی مدل های سنجش عملکرد مدیریت محلی: با تأکید بر سازمان های مدیریت شهری و روستایی در ایران. *نامه علوم اجتماعی*، شماره ۳۲: ۹۱-۱۱۱.
- حاجی پور، خلیل (۱۳۸۵). برنامه ریزی محله مبنا رهیافتی کارآمد در ایجاد مدیریت شهری پایدار. *نشریه هنرهای زیبا*، شماره ۲۶ تابستان: ۳۷-۴۶.
- ذاکری، مهدی (۱۳۹۰). *مجموعه دستورالعمل ها و آیین نامه های ساماندهی مشارکت های اجتماعی در*

محله‌ها شهر تهران. تهران، انتشارات مدبران.

رفیعیان، مجتبی؛ هودنسی، هانیه (۱۳۸۴). بازتولید سرمایه‌های اجتماعی در محلات شهری در رویکرد توسعه پایدار اجتماعات محلی، مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی.

شیانی، ملیحه (۱۳۸۴). شهروندی و مشارکت در نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی. فصلنامه حقوق تأمین اجتماعی، انتشارات علمی فرهنگی، سال اول، شماره یک: ۳۵-۵۰.

قاسمی، وحید؛ اسماعیلی، رضا و ربیعی، کامران (۱۳۸۵). سطح‌بندی سرمایه اجتماعی در شهرستان‌های استان اصفهان. فصلنامه علمی پژوهشی رفاه اجتماعی، شماره دوره ۶ شماره ۲۳، ۲۲۵-۲۵۱.

کریمی، سرگل، جمیله توکلی نیا و مظفر صرافانی (۱۳۹۰). نقش مدیریت محله‌ای در دستیابی به توسعه پایدار شهری، در شوراییاری رویکردی نو به مدیریت محلی، ارسطو یاری. تهران: به نشر.

مشکینی، ابوالفضل، پورموسوی، سید موسی و موسی موذن (۱۳۹۳). ارزیابی الگوی مدیریت محله مبتنی بر شاخص‌های حکمروایی مطلوب شهری، مطالعه موردی: محله اولین. فصلنامه علمی-پژوهشی اطلاعات شهری، شماره ششم، ۳۱-۴۲.

نوریان، فرشاد و مظفری پور، نجمه (۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد مدیریت محله محور با تأکید بر شاخص‌های سرمایه اجتماعی، مورد پژوهی، محلات ۷ گانه ناحیه ۱ منطقه ۲۱ تهران. نشریه هنرهای زیبا- معماری و شهرسازی، دوره ۱۸، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۲، ۴۷-۵۶.

ویسی، هادی (۱۳۹۲). بررسی الگوهای دولت محلی و تطبیق آن با شهرهای ایران. فصلنامه جغرافیا و توسعه، شماره ۳۳ زمستان، ۱۳۹۲، ۱۳۹-۱۵۸.

- Bryant, C. R. (1991). *Sustainable Community Development, Partnerships and Winning Proposals*. The Good Idea Series in Sustainable Community Development, 1. Sackville: Mount Allison University, Rural and Small Towns Research and Studies Programme, and Econotrends Lirnited, St. Eugène, Ontario.
- Bryant, C.R., S. Desroches and C. Clément. (2004). *Une comparaison des systèmes agricoles périurbains et non périurbains (en termes des pratiques culturelles et l'environnement)*. Quebec: Research Report submitted to the IRapport sopumis à la Direction des politiques du secteur agricole, ministère de l'Environnement du Québec (Contrat SUB-CONT-614), March.
- Involve, (2005). *People and Participation, How to put citizens at the heart of decision-making*. UK. Available at [www.involve.org](http://www.involve.org)
- I&DeA (2010). *Reshaping the Partnership Landscape, Briefing Note 4*, <<http://www.idea.gov.uk/idk/aio/24550448>>.
- Pill, madelie (2011), *Neighbourhood Management: Development of an assessment framework*: school of City Reginal Planning, Cardiff University, United Kingdom.

- Pillora, Stefanie and McKinlay, Peter. (2011). *Local Government and Community Governance: A Literature Review*. Working Paper no.2. An Australian Government Initiative.
- Power, Anne. (2004). *Neighbourhood Management and the Future of Urban Areas*. Centre for Analysis of Social Exclusion, London School of Economics.
- Steinich, M. (2000). *Monitoring and Evaluating Support to Decentralisation: Challenges and Dilemmas*. Maastricht: ECDPM.
- Stoker, G. (2005). *What is Local Government For?: Refocusing Local Government To Meet Its Challenges Of The 21st Century*, New Local Government Network, London.