

## مدیریت محله و شورایاری در تهران: ارزیابی حکمروایی خوب شهری در حسن آباد زرگنده

پویا علاءالدینی<sup>۱</sup>

مریم سادات پورمیرغفاری<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۶/۱۱/۲۶

تاریخ دریافت: ۹۶/۴/۱۹

### چکیده

در این مقاله، مدیریت و شورایاری محله حسن آباد زرگنده در شهر تهران از منظر حکمروایی خوب شهری تحلیل شده است. نماگرهای حکمروایی به کار گرفته شده بر تمرکززدایی و تسهیل مشارکت، شفافیت، مسئولیت پذیری و پاسخگویی، کارایی و اثربخشی، رعایت انصاف و عدالت، اجماع‌گرایی، قانون‌گرایی و حاکمیت قانون، بینش راهبردی و توانمندسازی و ارتقای ظرفیت‌های اجتماعی شهروندان مشتمل است. داده‌های مورد نیاز در مقیاس‌های مختلف از طریق پیمایش، مصاحبه و تحلیل اسناد و برنامه‌ها گردآوری شده است. گروه‌های هدف پیمایش و مصاحبه‌ها طی پژوهش میدانی شامل شهروندان ساکن محله، مسئولان و شورایاران محله بوده‌اند. یافته‌ها حاکی از آن است که میان وضع کنونی و آرمان‌های حکمروایی خوب شهری فاصله زیادی وجود دارد و تبدیل مدیریت محله حسن آباد زرگنده به مدیریت مشارکتی به تمهیدات عمیق‌تر و گسترده‌تری نیازمند است. در عین حال، فرایند تبدیل مدیریت آمرانه و تمرکزگرا به مدیریت مشارکتی در محله مورد نظر آغاز شده و شناسایی نقاط ضعف و قوت آن مسیر تحقق حکمروایی خوب شهری را هموارتر کرده است.

واژه‌های کلیدی: حسن آباد زرگنده، حکمروایی خوب، شورایاری، شهرداری تهران، مدیریت محله.

۱. دانشیار گروه برنامه‌ریزی اجتماعی، دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)، palaedini@ut.ac.ir

۲. کارشناس ارشد برنامه‌ریزی اجتماعی دانشگاه تهران، m.pourmirghaffari@gmail.com

## مقدمه

بسیاری از تحلیلگران مسائل شهری ایران نظام مدیریت شهرهای کشور را ناکارآمد دانسته و بر لزوم اصلاح ساختاری و به‌کارگیری شیوه‌های مدیریت مشارکتی در آن تأکید کرده‌اند (از جمله برک‌پور، ۱۳۸۱؛ شیعه، ۱۳۸۲؛ کمانرودی کجوری، ۱۳۸۴؛ پیران، ۱۳۷۶). به گفته آنان، مشارکت شهروندان در مدیریت شهرهای ایران صوری یا حداکثر مشورتی بوده و شهروندان را همچنان در حالت انفعال نگاه داشته است. در واکنش به این انتقادات، طی سال‌های اخیر کوشش‌هایی در لفظ و عمل برای جلب مشارکت شهروندان در فرایند مدیریت کلان‌شهرهای کشور صورت گرفته است. از جمله «چشم‌انداز و جهت‌گیری‌های راهبردی تهران در افق ۱۴۰۴» آینده پایتخت کشور را هوشمند و دانش‌پایه ترسیم کرده و یکی از راهبردهای تحقق آن را حکمروایی خوب شهری عنوان کرده است (شهرداری تهران، ۱۳۸۵). افزون بر این، در دوره اخیر، شهرداری تهران مدعی بازتعریف مدیریت شهری و فراهم‌کردن زمینه‌های مشارکت شهروندان از طریق تبدیل خود به «نهادی اجتماعی» بوده است. طبق مقدمه شهردار وقت پایتخت بر مجموعه مقالات همایش علمی حکمروایی خوب شهری (قالبیاف، ۱۳۹۱: ۱۲):

شهرداری تهران... ایده «شهرداری به مثابه نهاد اجتماعی» را ... مطرح کرد ... که شهروندان احساس کنند می‌توانند ... تعامل سازنده‌ای با شهرداری داشته باشند... «حکمروایی خوب شهری» به عنوان رویکردی برگزیده شد که تحقق‌ساز تبدیل شهرداری از «نهادی خدمت‌مندی» به «نهادی اجتماعی» با ویژگی‌های شفافیت و پاسخگویی است...

به‌زعم مدیر اداره پژوهش‌های محلی معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران، با عنایت به شاخص‌های حکمروایی خوب شهری و تأکید بر تفویض اختیارات و قدرت به واحدهای کوچک‌تر شهری، سیاست‌ها و اهداف مدیریت محله و شورایاری محله «در راستای تسهیل و تبلور عینی» حکمروایی خوب محلی است (موسی‌نژاد، ۱۳۹۱: ۴۶۴). نهاد شورایاری در شورای شهر تهران با استناد به ماده ۷۱ «قانون تشکیلات، وظایف و انتخابات شوراهای اسلامی کشور و انتخابات شهرداران» (مصوب ۱۳۷۵/۰۳/۰۱) تأسیس شده است. بر پایه اساسنامه این نهاد (شورای اسلامی شهر تهران، ۱۳۹۴)، «شورایاری‌ها انجمن‌های غیردولتی،

غیرمتمرکز، غیرسیاسی، داوطلبانه، مشارکتی، خودگردان و اعضای آن افتخاری هستند»، همچنین در «مجموعه دستورات عمل‌ها و آیین‌نامه‌های ساماندهی مشارکت‌های اجتماعی در محلات شهر تهران: مدیریت محله» (ذاکری، ۱۳۹۰: ۸-۹)، «افزایش مشارکت مردمی در اداره امور شهر» و «ایجاد رکنی اجرایی در سطح محله متناسب با رکن مشورتی و نظارتی شورایاری» از اهداف تشکیل مدیریت محله عنوان شده است. محل استقرار مدیریت محله که تحت نظر مدیر محله اداره شود، سرای محله است، همچنین «هیئت امنای محله» مسئول ساماندهی مشارکت‌های اجتماعی در سطح محلات با تشکیلات ذیل است (همان: ۹):

*اعضای اصلی شورایاری محله، دو نفر از مسئولان کارگروه‌های تخصصی-مردمی...، یک نفر نماینده سازمان دولتی یا عمومی...، نماینده شهرداری تهران... و نمایندگان داوطلب و سازمان مردمی محلی است [و] دبیر شورایاری محله نیز رییس هیئت امنای است.*

براین اساس، شورایاران از ارکان اصلی هیئت امنای و حائز نقشی کلیدی در تصمیم‌گیری‌های مدیریت محله هستند. برخی از وظایف و اختیارات کانونی هیئت امنای محله بدین قرار است (همان: ۹-۱۰):

*انتخاب مدیر محله و بازرسی، ...، بسترسازی برای جلب مشارکت ساکنان محله...، بررسی و تصویب برنامه‌ها...، شناسایی ظرفیت‌ها و توانمندی‌های مردمی... و تلاش برای جلب مشارکت فعال و همکاری سایر نهادها و دستگاه‌های ذیربط*

بنابراین، بر پایه مستندات یادشده و گفته‌های مسئولان ممکن است مدیریت محله و شورایاری در پایتخت موجب ارتقای حکمروایی و از جمله تسهیل مشارکت مردم گردد. هدف از مقاله حاضر ارزیابی میزان تحقق حکمروایی خوب شهری به واسطه شکل‌گیری مدیریت محله و شورایاری است،<sup>۱</sup> که در مطالعات اخیر در ایران مغفول مانده است. این خلأ مطالعاتی در بخش بعدی مقاله،

۱. لازم به ذکر است که نقش مسئولان سرای محله به‌عنوان رکن اجرایی، و نقش شورایاران به‌عنوان رکن نظارتی و مشورتی با هم متفاوت است؛ از این‌رو، در پژوهش حاضر، این دو به‌طور مجزا مدنظر قرار گرفته‌اند. در عین حال، محتوای مصاحبه با این دو گروه اکثراً مشابه است و در بخش یافته‌های مقاله نیز در کنار هم گزارش می‌شود.

به دنبال مرور مفاهیم حکمروایی خوب در متون بین‌المللی و پیشینه توجه به آن‌ها در پژوهش‌های ایران، مورد تاکید قرار می‌گیرد. پس از آن، نماگرهای به‌کار گرفته شده در این تحقیق برای ارزیابی حکمروایی در پیوند با مدیریت محلات تهران و مورد مطالعه آن (حسن‌آباد زرگنده) معرفی می‌شود. در ادامه، گویه‌های هر نماگر و روش‌های کمی و کیفی مورد استفاده جهت ارزیابی توصیف می‌گردد. یافته‌ها نیز متعاقباً ذیل هر یک از نماگرهای حکمروایی در نظر گرفته شده مورد بحث قرار می‌گیرد. سرانجام، پس از جمع‌بندی یافته‌ها، پیشنهادهایی برای ارتقای حکمروایی از طریق تمرکززدایی، برنامه‌ریزی و مدیریت محله‌محور عرضه می‌شود.

### حکمروایی خوب، پیشینه پژوهش در ایران و رویکرد تحقیق حاضر

منظور از حکمروایی فرایندهای تصمیم‌گیری، سیاست‌گذاری و اجرای تمهیدات توسعه‌ای - چه در بخش عمومی و چه در بخش‌های خصوصی و غیردولتی - است. مستندات سازمان‌های بین‌المللی مروج حکمروایی خوب در بخش عمومی ویژگی‌های متعددی را برای آن برشمرده‌اند. کمیسیون اقتصادی و اجتماعی آسیا-اقیانوسیه ملل متحد<sup>۱</sup> (۲۰۰۹: ۲-۳) برای حکمروایی خوب هشت ویژگی به قرار زیر ذکر کرده است:

حکمروایی خوب ابراز نظر آزادانه افراد و «مشارکت» را تسهیل می‌کند و «پاسخگویی»<sup>۲</sup> نیازها طی زمانی معقول است، همچنین با «حاکمیت قانون» و رعایت حقوق بشر محقق می‌شود و مستلزم «شفافیت» در تصمیم‌گیری و گردش آزادانه اطلاعات قابل فهم برای همگان است. اساس حکمروایی خوب بر «مسئولیت‌پذیری»<sup>۳</sup> بخش عمومی به معنای پس دادن حساب به شهروندان است. حکمروایی خوب «اجماع‌محور»<sup>۴</sup> و نیازمند سازگار شدن خواسته‌های متنوع گروه‌های اجتماعی متفاوت است. «انصاف و فراگیری»<sup>۵</sup> به معنای ایجاد تساوی در دسترسی همه آحاد جامعه به فرصت‌ها، از طریق حکمروایی خوب تضمین می‌شود. سرانجام آنکه حکمروایی خوب «اثربخش و کارا» است و به بهترین شیوه‌ها از منابع برای رسیدن به پایداری و تأمین نیازهای

---

1. UNESCAP  
2. responsive  
3. accountability  
4. consensus-oriented  
5. equity and inclusiveness

جامعه استفاده می‌کند. برنامه عمران ملل متحد (۱۹۹۷: ۱۵)، علاوه بر ویژگی‌های فوق، بر «بیش راهبردی»<sup>۱</sup> به معنی گذر از روزمرگی‌ها در مواجهه با مسائل خرد نیز تأکید کرده است. بانک جهانی<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) نیز شش نماگر ترکیبی را تحت عنوان «نماگرهای جهان‌گستر حکمروایی» صورت‌بندی، و آن‌ها را برای اکثر کشورها محاسبه کرده است. این شش نماگر شامل «فراهم بودن امکان» ابراز نظر و پاسخگویی [نهادها و افراد مسئول]<sup>۳</sup>، «ثبات سیاسی و نبود خشونت»، «مؤثر بودن حکومت»، «کیفیت [وضع و اجرای] مقررات»، «حاکمیت قانون» و «کنترل فساد [مالی-اداری]» است. این نماگرها بیشتر ناظر بر حکمروایی در سطح ملی هستند تا شهری و محلی و محاسبه آن‌ها هم در بانک جهانی در این سطح انجام شده است.<sup>۴</sup>

همچنین در «کارزار جهانی حکمروایی شهری»<sup>۵</sup> (برنامه اسکان بشر ملل متحد، ۲۰۰۲: ۱۰)، حکمروایی خوب شهری فرایند مستمری دانسته شده است که علاوه بر نهادهای رسمی، تشکل‌های غیررسمی و «سرمایه اجتماعی» را نیز در برمی‌گیرد و به‌واسطه افزایش «قابلیت‌های» شهروندان، آنان را برای دستیابی به منافع خود و ارتقای رفاه اجتماعی و اقتصادی‌شان آماده می‌کند. شکل‌گیری سرمایه اجتماعی در پیوند با ارتقای اعتماد، آگاهی و حس تعلق به اجتماع و مسئولیت‌پذیری، به‌ویژه فعالیت‌های نهادهای جامعه مدنی تسهیلگر آن‌هاست. منظور از افزایش قابلیت‌ها، ارتقای توانمندی‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی شهروندان است؛ به‌گونه‌ای که تمام افراد جامعه اعم از زنان، مردان، کودکان و اقشار کم‌درآمد توانایی و امکان حضور در فرایند تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی را به دست بیاورند و بتوانند حقوق و خواسته‌های خود را پیگیری کنند. این کارزار نماگرهای «پایداری»<sup>۶</sup> در همه ابعاد توسعه شهری، «تفویض اختیارات از پایین به بالا»<sup>۷</sup>، «برابری»<sup>۸</sup> در دسترسی به فرایند تصمیم‌گیری و ملزومات زندگی شهری، «کارآمدی»<sup>۹</sup> در ارائه خدمات عمومی

1. strategic vision

2. World Bank

3. voice and accountability

۴. بر اساس این نماگرها، گزارشی جداگانه برای کشور ایران در بانک جهانی تهیه شده که از آدرس زیر در دسترس است:

<http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home>

5. Global Campaign on Urban Governance

6. sustainability

7. subsidiarity

8. equity

9. efficiency

عمومی و ارتقای توسعه اقتصاد محلی»، «شفافیت و پاسخگویی همه تصمیم‌گیران و ذی‌نفعان»<sup>۱</sup>، «قرارگرفتن در بطن مسائل شهری و شهروندی»<sup>۲</sup> و «امنیت<sup>۳</sup> افراد و محیط زندگی آن‌ها» را برای سنجش و ارزیابی حکمروایی خوب شهری معرفی کرده است که تقویت‌کننده یکدیگرند و باید متناسب با واقعیت‌ها و شرایط جامعه به آنها توجه شود.

در بسیاری از متون فارسی در باب حکمروایی خوب شهری تنها به مفهوم و نماگرهای آن، از جمله انطباقشان با مفاهیم اسلامی و وضعیت اجتماعی-فرهنگی و سیاسی ایران پرداخته شده است، اما پژوهش‌های انجام‌شده در مورد وضعیت حکمروایی در شهرهای ایران را می‌توان در دو گروه عمده جای داد. یک گروه به سنجش آثار عوامل مختلف بر حکمروایی خوب شهری پرداخته و گروه دیگر به بسترهای لازم برای شکل‌گیری آن توجه کرده است (پیری، ۱۳۸۹؛ مقبول اقبالی و صنعتگر جاویدی، ۱۳۹۱؛ غفاری، ۱۳۹۱؛ رجایی و همکاران، ۱۳۹۱؛ نوبخت و معصومی‌راد، ۱۳۹۱؛ منتظری، ۱۳۹۱؛ هاشمی و امیرانتخابی ۱۳۹۱؛ شفیع‌زاده، ۱۳۹۱؛ پوررضا کریم‌سرا و عبداللهی، ۱۳۹۱). این پژوهش‌ها از جمله تأثیر عوامل گوناگون سیاستی، تقنینی و مدیریتی و نیز سرمایه اجتماعی و کیفیت زندگی را در تحقق حکمروایی خوب تحلیل کرده‌اند. گروه دوم مشتمل بر تحقیقاتی است که هدفشان ارزیابی حکمروایی خوب شهری در ایران، شناسایی منابع و محدودیت‌های آن، رتبه‌بندی مناطق مختلف و ارائه راهکار برای ارتقای وضعیت آن بوده است (دربان آستانه، ۱۳۸۹؛ برک‌پور، ۱۳۸۱؛ کاظمیان و اسماعیلی، ۱۳۹۱؛ نصیری و ریاضی، ۱۳۹۱). نماگرهای مورد استفاده در پژوهش‌های اخیر مطابق با نماگرهای معمول بین‌المللی است و محاسبه امتیازات نهایی آن‌ها از طریق کمی کردن داده‌های کیفی و وزن‌دهی به گویه‌ها میسر شده است.

به‌رغم غنای نسبی ارزیابی‌های یادشده از وضعیت شهرهای ایران، نقش مدیریت محلی - که نهادی نسبتاً تازه تأسیس برای تحقق حکمروایی خوب شهری است - در کانون توجه قرار نگرفته است. با توجه به این خلاء، در مقاله حاضر میزان تحقق حکمروایی خوب شهری به‌واسطه شکل‌گیری مدیریت محله و شوراباری از طریق مطالعه موردی یکی از محلات شهر تهران تحلیل می‌شود. محله مورد مطالعه و نماگرهای استفاده شده برای این ارزیابی در بخش بعدی معرفی می‌گردد.

---

1. transparency and accountability  
2. civic engagement and citizenship  
3. security

## محله مورد مطالعه و نماگرهای ارزیابی

به‌منظور ارزیابی میزان تحقق حکمروایی خوب شهری به‌واسطه شکل‌گیری مدیریت محله و شورایی در تهران، محله قدیمی حسن‌آباد زرگنده برای مطالعه موردی انتخاب شده است. شهرداری تهران برای اجرای طرح مدیریت محله در این منطقه، هزینه‌های زیادی کرده و به‌ویژه ساختمان هفت‌طبقه‌ای را با ۴۸۰۰ مترمربع زیربنا برای سرای این محله در نظر گرفته است. افزون بر این، متصدیان برای حسن‌آباد زرگنده برنامه‌های میان‌مدت و بلندمدت تهیه کرده‌اند. نظر به این امکانات و ظرفیت‌ها، احتمال ارتقای ساختار حکمروایی در این محله در مقایسه با بسیاری دیگر از محلات شهر تهران بیشتر است.

از آنجا که حکمروایی خوب شهری تنها از طریق تعاملات متنوع ذی‌نفعان گوناگون میسر می‌شود، ضروری است برای ارزیابی آن مجموعه‌ای از نماگرهای مختلف و گروه‌های متعدد هدف، هنگام پژوهش میدانی مدنظر قرار بگیرند. در بخش پیشین، نماگرهای مدنظر نهادهای بین‌المللی ذکر شدند که پژوهشگران ایرانی هم در مطالعات خود در باب حکمروایی خوب بسیاری از آن‌ها را به‌کار گرفته‌اند. در مطالعه حاضر نیز از همین نماگرها استفاده شده است. به‌طور مشخص، نماگرهای تمرکززدایی و تسهیل مشارکت، شفافیت، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، کارایی و اثربخشی، رعایت انصاف و عدالت، اجماع‌گرایی، قانون‌گرایی و حاکمیت قانون، بینش راهبردی با توجه به ویژگی‌های کشور از یک‌سو و محدودیت‌های سنجش آن‌ها در حسن‌آباد زرگنده، از سوی دیگر به‌کار گرفته شده است. افزون بر این‌ها، با توجه به اهمیت نقش شهروندان به‌عنوان بازیگران اصلی حکمروایی خوب شهری، توانمندی و ظرفیت‌های اجتماعی شهروندان نیز به نماگرهای یادشده اضافه شده است.

## تعریف عملیاتی نماگرها و روش ارزیابی

**گویه‌ها:** گویه‌های هر نماگر حکمروایی مورد استفاده در این پژوهش به همراه سطح سنجش و شیوه گردآوری داده‌های آن در جدول ۱ عرضه شده است. از آنجا که حکمروایی خوب ماهیتی چندبعدی است و به کنش بازیگران مختلف اجتماعی (در اینجا ساکنان محله، شوراییاران، مسئولان مدیریت محلی) بستگی دارد، به غیر از سطح سنجش، منبع و روش جمع‌آوری داده‌ها نیز برای

متغیرهای گوناگون آن متفاوت است. نماگرها متشکل از گویه‌هایی با سطح سنجش کمی و کیفی است که مکمل هم هستند. این پیچیدگی و درهم‌تنیدگی نماگرها دیدی جامع و چندبعدی به وضعیت حکمروایی خوب و جایگاه هریک از بازیگران در مدیریت اجتماع محلی در اختیار می‌گذارد. منبع گویه‌ها نیز در جدول ۱ آورده شده است. بیشتر آن‌ها با گویه‌های پژوهش برک‌پور (۱۳۸۱) مطابقت دارد که خود مقتبس از دو منبع اصلی مهتا<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) و کمیسیون اسکان بشر ملل متحد<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) است. از آنجا که این گویه‌ها با ویژگی‌ها و ساختارهای سیاسی و اداری شهرهای ایران متناسب‌سازی شده، در جدول ۱ مأخذشان برک‌پور (۱۳۸۱) ذکر شده و مابقی گویه‌ها بیشتر بر پایه برنامه اسکان ملل متحد (۲۰۰۴) و تجربه محققان و نیاز محله مورد مطالعه اضافه شده است. بخشی از اطلاعات از تحلیل برنامه‌های توسعه محله و اسناد یا داده‌های ثبتی موجود به دست آمده است، اما مجموعه اصلی داده‌ها به واسطه پیمایش از شهروندان ساکن محله حسن‌آباد زرگنده و مصاحبه با مسئولان سرای محله و شورایاران گردآوری شده است.

جدول ۱. تعریف عملیاتی نماگرها و گویه‌های حکمروایی خوب

شيوه گردآوری اطلاعات	منبع گردآوری اطلاعات	سطح سنجش	مأخذ گویه	گویه	نماگر
مصاحبه	مدیریت محله، شورایاری و شهروندان	رتبه‌ای	برک‌پور، ۱۳۸۱	نظرخواهی از عموم شهروندان درخصوص طرح‌ها و برنامه‌های شهری	تمرکززدایی و تسهیل مشارکت
	مدیریت محله و شهرداری	کیفی	برک‌پور، ۱۳۸۱	میزان مشارکت شهروندان در تدوین برنامه‌های توسعه محلی	
	مدیریت محله و شهرداری	کیفی	برک‌پور، ۱۳۸۱	میزان مشارکت شهروندان در اجرای برنامه‌های توسعه محلی	
	مدیریت محله و شورایاری	کیفی	برک‌پور، ۱۳۸۱	استفاده از رسانه‌های محلی برای اطلاع‌رسانی	
مصاحبه	مدیریت محله و شورایاری	کیفی	محققان	نگرش متصدیان مدیریت محلی درمورد توانمندی شهروندان برای مشارکت و مدیریت مشارکی محله	

1.Mehta  
2.UNCHS



ادامه جدول ۱. تعریف عملیاتی نماگرها و گویه‌های حکمروایی خوب

شيوه گردآوری اطلاعات	منبع گردآوری اطلاعات	سطح سنجش	مأخذ گویه	گویه	نماگر
استخراج مستقیم	شورایاری	نسبی	برک‌پور، ۱۳۸۱	میزان مشارکت در انتخاب اعضای شورایاری محله	
استخراج مستقیم	اسناد	کیفی	برک‌پور، ۱۳۸۱	وجود سازمان‌های مردم‌نهاد فعال در محله	
پرسشنامه و مصاحبه	مدیریت محله، شورایاری و شهروندان	رتبه‌ای و کیفی	برک‌پور، ۱۳۸۱	شفافیت قراردادهای و صورت حساب‌های مالی و دسترسی شهروندان به آن‌ها	شفافیت
پرسشنامه و مصاحبه	مدیریت محله و شورایاری و شهروندان	رتبه‌ای و کیفی	برک‌پور، ۱۳۸۱	اعلام درآمد و داریابی	
پرسشنامه و مصاحبه	مدیریت محله و شورایاری	رتبه‌ای و کیفی	برک‌پور، ۱۳۸۱	اعلام عمومی طرح‌ها و برنامه‌های شهری و محلی	
پرسشنامه و مصاحبه	مدیریت محله و شورایاری و شهروندان	رتبه‌ای و کیفی	برک‌پور، ۱۳۸۱	ملاقات مردمی مسئولان و شورایاران	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی
مصاحبه	مدیریت محله	کیفی	برنامه‌اسکان بشر، ۲۰۰۴	رسیدگی به شکایات و پیشنهادهای شهروندان و نمایندگان مردمی	
مصاحبه	مدیریت محله	کیفی	برک‌پور، ۱۳۸۱	میزان انجام وظایف محوله و ازپیش تعیین‌شده (ارزیابی سالانه)	
مصاحبه	مدیریت محله	کیفی	برک‌پور، ۱۳۸۱	وجود سازوکارهایی برای انتقال نیازها و خواسته‌های شهروندان	
پرسشنامه	شهروندان	رتبه‌ای	برک‌پور، ۱۳۸۱	رضایت‌مندی شهروندان از عملکرد مدیریت محله و شورایاری	کارایی و اثربخشی
پرسشنامه	شهروندان	رتبه‌ای	ایمانی و فیروزآبادی، ۱۳۸۶	تطابق خدمات ارائه‌شده با نیازهای شهروندان	
مصاحبه	مدیریت محله و شورایاری	کیفی	برک‌پور، ۱۳۸۱	برگزاری دوره‌های آموزشی برای ارتقای صلاحیت و کیفیت دوره‌ها	

ادامه جدول ۱. تعریف عملیاتی نماگرها و گویه‌های حکمروایی خوب

شيوه گردآوری اطلاعات	منبع گردآوری اطلاعات	سطح سنجش	مأخذ گویه	گویه	نماگر
مصاحبه	مدیریت محله و شورایاری	کیفی	برک‌پور، ۱۳۸۱	کاربرد ابزار جدید مدیریت نظیر استفاده از رایانه و فناوری اطلاعات	
پرسشنامه و مصاحبه	مدیریت محله و شورایاری و شهروندان	رتبه‌ای و کیفی	برک‌پور، ۱۳۸۱	برابری و نبود تبعیض در ارائه خدمات	رعایت انصاف و عدالت
پرسشنامه	شهروندان	رتبه‌ای	برک‌پور، ۱۳۸۱	فرصت برابر برای دستیابی به پست مدیریتی محله	
استخراج مستقیم	اسناد	نسبی	برنامه اسکان بشر ۲۰۰۴	درصد تعداد زنان در شورای شهر و محله	
پرسشنامه	شهروندان	رتبه‌ای	برک‌پور، ۱۳۸۱	همکاری و توافق بین گروه‌های مختلف اجتماع محلی	اجماع‌گرایی
مصاحبه	مدیریت محله و شورایاری	کیفی	برک‌پور، ۱۳۸۱	رسیدن به اجماع در تصمیمات و برنامه‌ها (اجماع محوری)	
مصاحبه	مدیریت محله و شورایاری	کیفی	برک‌پور، ۱۳۸۱	وجود فعالیت مشترک میان ارگان‌های مختلف	
مصاحبه	مدیریت محله و شورایاری	کیفی	برک‌پور، ۱۳۸۱	اطلاع‌رسانی درباره ضوابط و مقررات توسعه شهری	قانون‌گرایی و حاکمیت قانون
مصاحبه	مدیریت محله و شورایاری	کیفی	برک‌پور، ۱۳۸۱	تناسب قوانین با مسائل شهری و محلی موجود	
مصاحبه	مدیریت محله و شورایاری	کیفی	برک‌پور، ۱۳۸۱	وجود برنامه‌های میان‌مدت و چشم‌انداز بلندمدت	پیش‌راهبردی
مصاحبه	مدیریت محله و شورایاری	کیفی	محققان	توجه به برنامه‌های بالادستی در تصمیم‌گیری‌ها	
پرسشنامه	شهروندان	رتبه‌ای	محققان	احساس تعلق اجتماعی	توانمندی و ظرفیت اجتماعی شهروندان
پرسشنامه	شهروندان	رتبه‌ای	محققان	اعتماد اجتماعی	
پرسشنامه	شهروندان	رتبه‌ای	محققان	آگاهی و شناخت اجتماعی	
پرسشنامه	شهروندان	رتبه‌ای	محققان	مشارکت شهروندان و عضویت انجمنی	
پرسشنامه	شهروندان	رتبه‌ای	محققان	مسئولیت‌پذیری و اعمال نظارت	

## نمونه‌گیری

نمونه‌گیری در این پژوهش بر پایه خصوصیات گروه‌های مورد نظر به دو شکل میسر شده است. نمونه‌گیری از شورایاران و مسئولان به شکل غیراحتمالی و هدفمند انجام شده است. در مجموع با ۳۲ نفر (۸ نفر شورایاری و ۲۴ نفر از مسئولان سرای محله و شهرداری ناحیه ۲ منطقه ۳ تهران) مصاحبه، و به واسطه آن‌ها اشباع مورد نظر حاصل شده است. در بخش پیمایش اهالی حسن‌آباد زرگنده، برای یک درصد از ۱۰۵۴۱ خانوار ساکن محله پرسشنامه در نظر گرفته شده و در نهایت صد پرسشنامه کامل و صحیح به دست آمده است. این حجم نمونه براساس امکانات محققان از یک سو و همگونی نسبی اجتماع حسن‌آباد زرگنده از سوی دیگر در نظر گرفته شده است. نمونه‌گیری از شهروندان ساکن محله به شکل تصادفی طی دو مرحله انجام شده است. در مرحله اول محله با استفاده از نقشه بلوک‌بندی و از میان آن‌ها ۱۰ بلوک به طور تصادفی ساده انتخاب شده، سپس نمونه‌گیری از خانه‌های این بلوک‌ها به تساوی با شیوه تصادفی نظام‌مند (متعاقب شمارش خانه‌های هر بلوک) صورت گرفته است. در هر خانه با یک فرد واجد شرایط (ساکن محله و بزرگسال) برای تکمیل پرسشنامه گفت‌وگو شده است.

## تحلیل یافته‌ها

برای تحلیل نماگرها/گویه‌ها، به دلیل تنوع در سطوح سنجش و شیوه‌های گردآوری داده‌ها، رویه‌های مختلفی به کار گرفته شده است. بخش کیفی مشتمل بر مصاحبه‌ها و تحلیل اسناد و برنامه‌هاست و نتایج آن در کنار یافته‌های کمی تحلیل می‌شود. برخی داده‌های حاصل از قرائت اسناد و برنامه‌ها، مانند نرخ مشارکت در انتخابات یا حضور زنان در شورایاری، کمی بوده و در قالب درصد به کار گرفته شده است. اطلاعات کمی به دست آمده از پیمایش شهروندان بیشتر طیف یکسان لیکرت و اهمیت برابر و بدون وزن دارند. به منظور آسان‌تر شدن تحلیل و مقایسه، این اطلاعات از طیف یک تا پنج به طیف صفر تا صد تبدیل شده است، همچنین برای تسهیل ارزیابی و مقایسه گویه‌های کمی و کیفی که به طور مکمل نماگرها را تعریف می‌کند، یافته‌ها به تفکیک هر گویه امتیازدهی شده است؛ بدین ترتیب، امتیازی که به هر گویه کمی داده شده

میانگین امتیازات پاسخگویان به آن گویه است که در جداول امتیازات در بخش یافته‌ها به تفکیک هر نماگر متعاقباً عرضه می‌شود. در این جداول، امتیازات نهایی در پنج گروه خیلی ضعیف (امتیاز ۰-۲۰)، ضعیف (امتیاز ۲۰-۴۰)، متوسط (امتیاز ۴۰-۶۰)، قوی (امتیاز ۶۰-۸۰) و خیلی قوی (امتیاز ۸۰-۱۰۰) دسته‌بندی شده است. برای پاسخ‌های «بلی/خیر» نیز درصدی در نظر گرفته شده است (براساس تعداد پاسخ‌های مثبت). یافته‌های کیفی هم به منظور مقایسه با داده‌های کمی از خیلی ضعیف تا خیلی قوی براساس نظرات مصاحبه‌شدگان و اسناد و مدارک موجود ارزیابی شدند. در نهایت همه داده‌ها به تفکیک نماگرها در کنار هم قرار داده شده است تا تحلیل جامعی از هر نماگر در اختیار قرار بگیرد.

### یافته‌ها

پاسخ گفتن به برخی سوالات پرسشنامه شهروندان منوط به آگاهی آنان از وجود سرای محله و آشناییشان با فعالیت‌های شورایاران بوده است. از این رو، در آغاز پرسشنامه، سوال «آیا شما با سرای محله و شورایاری محله خود آشنایی دارید؟» شهروندان را به دو گروه تقسیم کرده است. حدود ۵۶ درصد از پاسخگویان از وجود سرای محله و شورایاری محله خود آگاهی داشته‌اند و باقی (۴۴ درصد) با آنها کم‌آشنا یا ناآشنا بوده‌اند. از گروه دوم در مورد دلایل این عدم آگاهی نیز پرس‌وجو شده است. در میان علل ذکر شده از سوی آنان، «درگیری و مشغله زندگی شخصی» بیشترین فراوانی را داشته است. در مراتب بعدی «اطلاع‌رسانی ضعیف» و «ارتباط محدود شورایاران با اهالی محله» به عنوان دلایل آشنا نبودن ساکنان ذکر شده است. در ادامه، یافته‌های پژوهش طبق نماگرهای صورت‌بندی شده در جدول ۱ عرضه می‌گردد.

### تمرکززدایی و تسهیل مشارکت

تقریباً نیمی از مصاحبه‌شدگان با این نظر که شهروندان به علت نداشتن تخصص و توانایی لازم باید به صورت محدود در اداره امور وارد شوند مخالف، و برخی نیز معتقد بودند که شهروندان حتی با داشتن تخصص پایین، شناخت بسیار مناسبی از محله دارند. به باور مسئولان، بیشترین مشارکت شهروندان در مرحله اجرای فعالیت‌ها و کمترین مشارکت در مرحله تقسیم منافع

حاصل از فعالیت‌ها میسر می‌شود. افزون بر این، مجموع نظرات مسئولان و شورایاران مصاحبه‌شده نشان می‌دهد که شرایط ورود شهروندان به فرایند برنامه‌ریزی در مرحله اجرا بیش از مرحله تدوین برنامه‌ها مهیاست، اما با توجه به جدول ۲، شهروندان (پاسخگویان پیمایش) امتیاز کمتری برای تمرکززدایی و تسهیل مشارکت در نظر داشته‌اند. حدود ۶۵ درصد از پاسخگویان اظهار داشتند که تا آن زمان در مورد برنامه‌های توسعه محله‌ای نظرخواهی کمی از آنان شده و گزینه خیلی زیاد و زیاد هیچ درصدی از پاسخ‌ها را به خود اختصاص نداده است. یکی از راه‌های انتقال دیدگاه‌ها و خواسته‌ها، تشکیل و فعالیت انجمن‌ها و کانون‌های محلی است که به صورت حلقه واسطی بین شهروندان و بخش رسمی عمل می‌کند. اسناد موجود نشان می‌دهد در زمان پژوهش تنها سه سازمان مردم‌نهاد (سمن) فعال در سطح محله وجود داشته که در حوزه موضوعات شهری فعال بوده‌اند، اما نکته مهم این است که هیچ‌یک از جمعیت نمونه به این سمن‌ها اشاره‌ای نکرده‌اند.

جدول ۲. وضع نماگر تمرکززدایی و تسهیل مشارکت

منبع داده	گویه	امتیاز	ارزیابی گویه
شهروندان	نظرخواهی از شهروندان در مورد برنامه‌های توسعه محلی	۲۰	خیلی ضعیف
مسئولان و شورایاران	مشورت با شهروندان برای تدوین برنامه‌ها	کیفی	متوسط
	استفاده از کمک‌های مردمی در اجرای برنامه‌ها	کیفی	قوی
	استفاده از رسانه‌های محلی برای اطلاع‌رسانی	کیفی	متوسط
مشارکت و مدیریت مشارکتی محله	نگرش متصدیان مدیریت محلی در مورد توانمندی شهروندان برای مشارکت و مدیریت مشارکتی محله	کیفی	متوسط
	مطالعات اسنادی	نرخ مشارکت در انتخابات شورایاری محله وجود سازمان‌های مردم‌نهاد فعال در محله	۳/۷۳ کیفی

## شفافیت

یافته‌ها نشان می‌دهد میزان شفافیت هم از نظر شهروندان و هم از نظر مسئولان و شورایاران پایین است. در مجموع، ۵۰ درصد جمعیت نمونه از ساکنان محله اظهار کرده‌اند که شفافیت قراردادهای مناقصات مالی سرای محله خیلی کم است و ۶۴ درصد نیز در مورد وضعیت درآمدها و هزینه‌های سرای محله بی‌اطلاع بودند، همچنین ۳۵/۷ درصد از پاسخگویان، اطلاع‌رسانی برنامه‌های سرای

محله و شورایاری محله را کم دانسته‌اند. افزون بر این، نزدیک به نیمی از مسئولان و شورایاران مصاحبه‌شده اذعان کرده‌اند که قراردادهای صورت‌حساب‌های مالی خیلی کم در معرض دید شهروندان قرار داده می‌شود. به گفته یکی از اعضای هیئت‌امنا، «اصلاً لزومی ندارد که به مردم اطلاع‌رسانی شود و همین‌که برای شورایاران ارائه شود کافی است». هرچند شورایاران و مسئولان ادعا کرده‌اند که برنامه‌ها را به‌طور کامل به مردم اعلام می‌کنند، از نظر شهروندان اطلاع‌رسانی کمی درمورد برنامه‌های سرای محله انجام می‌شود؛ از این‌رو، از شورایاران و مسئولان خواسته شده است تا درمورد نحوه انتشار و اعلام برنامه‌ها بیشتر توضیح بدهند. اغلب شورایاران اذعان داشته‌اند که شرح فعالیت‌ها و اخبار تنها از طریق ارتباط مستقیم و رودرروی آنان با شهروندان صورت می‌گیرد. این شیوه تعامل و ارتباط شورایاران طبعاً نامطلوب یا حداقل ناکافی است. یکی از دلایل آشنایی محدود ساکنان محله با اعضای شورایاری محله و حیطه وظایف و فعالیت‌های آنان همین است. در این خصوص، مسئولان سرای محله عملکرد بهتری دارند و از طریق بنر، سیستم پیام کوتاه، ساب‌پرتال محله یا تراکت اطلاع‌رسانی می‌کنند. وضع کلی نماگر شفافیت به‌طور خلاصه در جدول ۳ نمایش داده شده است.

جدول ۳. وضع نماگر شفافیت

منبع داده	گویه	امتیاز	ارزیابی گویه
شهروندان	شفافیت قراردادها و صورتحساب‌های مالی و دسترسی شهروندان به آن‌ها	۳/۲۶	خیلی ضعیف
	میزان آگاهی شهروندان از درآمد و مخارج سرای محله	۱۸/۸	خیلی ضعیف
	اعلام عمومی طرح‌ها و برنامه‌های شهری و محلی	۳۲/۲	ضعیف
مسئولان و شورایاران	شفافیت قراردادها و صورتحساب‌های مالی و در معرض شهروندان قراردادن اعلام عمومی طرح‌ها و برنامه‌های شهری و محلی	کیفی	ضعیف
		کیفی	متوسط

### مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی

بیشتر مسئولان و شورایاران مصاحبه‌شده مدعی ملاقات زیاد مردمی بوده‌اند، همچنین درخصوص میزان رسیدگی به شکایات، نزدیک به نیمی از مصاحبه‌شدگان اظهار کرده‌اند که خیلی زیاد به شکایات و پیشنهادهای دریافتی رسیدگی می‌شود، اما بیشتر شهروندان پاسخگو امکان ارتباط مستقیم و رودررو با مسئولان و شورایاران را در حد متوسطی دانسته‌اند. در ارتباط داشتن مسئولان و شورایاران با اهالی محل شکی نیست، اما نحوه برقراری ارتباط و

کیفیت اطلاع‌رسانی اهمیت کانونی دارد. از آنجا که تنها ۴۴ درصد از پاسخگویان نمونه از سرا و شورایاری محله خود آگاهی محدودی دارند، این موضوع ضعف برقراری ارتباط و شیوه‌های اطلاع‌رسانی را نمایان می‌کند. روشن است تا زمانی که مردم احساس کنند به دیدگاه‌ها و خواسته‌هایشان توجهی نمی‌شود، نمی‌توان از آنان انتظار مشارکت داشت. همچنین، برخی از شورایاران طی مصاحبه‌ها اشاره کرده‌اند که به نظر و پیشنهادشان توجه نمی‌شود و بدین سبب انگیزه آنان برای ادامه همکاری کاهش یافته است.

گفتنی است حدود اختیارات سرای محله شامل بخش‌های خدمات شهری، فنی‌عمرانی یا ترافیک نمی‌شود؛ از این‌رو، مسئولان سرای محله نمی‌توانند به‌طور مستقیم به خواسته‌ها و شکایات مردم رسیدگی کنند. تنها می‌توانند آن‌ها را به مسئولان شهرداری ناحیه و منطقه منتقل کنند و برای عملیاتی شدنشان پیگیری‌های لازم را انجام دهند. این محدودیت موجب بروز سوءتفاهم‌هایی می‌شود که با اطلاع‌رسانی و آشنایی بیشتر اهالی با حدود اختیارات مدیریت محله رفع‌شدنی است. به گفته مسئولان و شورایاران، برنامه‌های اجرایی در سرای محله ارزیابی می‌شود. از جمله، ارزیابی تمام برنامه‌های مدیریت محله و برآورد هزینه‌ها و بودجه. یافته‌های دیگر پژوهش نیز نشان می‌دهد ارزیابی از وظایف محوله صورت می‌گیرد، اما چندان روشمند و جامع نیست، همچنین مطابق یافته‌ها، مدیریت و شورایاران محله به سه شکل از نیازهای شهروندان مطلع می‌شوند: ارتباط مستقیم با شهروندان در محله یا مساجد، مراجعه شهروندان به سرای محله یا حضورشان در جلسات هم‌اندیشی و شورای سلامت و مانند این‌ها و نیازسنجی انجام‌شده در شهرداری منطقه. وضعیت نماگر مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در جدول ۴ عرضه شده است.

جدول ۴. وضع نماگر مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی

منبع داده	گویه	امتیاز	ارزیابی گویه
شهروندان	ملاقات مردمی مسئولان و شورایاران	۴۲	متوسط
مسئولان و شورایاران	رسیدگی به شکایات و پیشنهادهاى شهروندان و نمایندگان مردمی	کیفی	قوی
	ملاقات مردمی مسئولان و شورایاران	کیفی	قوی
	میزان انجام وظایف محوله و ازپیش تعیین‌شده (ارزیابی برنامه‌های سالانه)	کیفی	متوسط
	وجود سازوکارهایی برای انتقال نیازها و خواسته‌های شهروندان	کیفی	متوسط

## کارایی و اثربخشی

براساس یافته‌های پرسشنامه، ۳۲/۱ درصد پاسخگویان (بیشترین فراوانی) رضایت متوسطی از عملکرد سرای محله داشته‌اند و ۴۸/۲ درصد آنان (بیشترین فراوانی) نیز برای میزان رضایت از عملکرد شورایی گزینۀ متوسط را انتخاب کردند، همچنین ۶۴/۳ درصد از پاسخگویان اذعان داشتند که خدمات ارائه‌شده با خواسته‌ها و نیازهای آن‌ها نسبتاً مطابق است.

برای ارزیابی میزان همخوانی بودجه‌ریزی با نیازها و خواسته‌های شهروندان، می‌توان آن را با گزارش نیازسنجی که در شهرداری تهیه شده (معاونت اجتماعی شهرداری منطقه ۳ تهران ۱۳۹۱) مقایسه کرد. طبق این گزارش، اولویت‌های خانوارها به ترتیب عبارت است از فعالیت‌های مرتبط با اداره ورزشی، اداره سلامت (شامل مشاوره‌های روان‌شناسی، تغذیه و...) و اداره فرهنگی (شامل عضویت در کتابخانه و...)، اولویت‌های پایین خانوارها نیز بر «فعالیت‌های مرتبط با اداره بانوان (شامل عضویت در کانون‌های محله، شرکت در هم‌اندیشی، همکاری در امور خیریه و...) و اداره فرهنگی (شامل شرکت در جشنواره‌های فرهنگی و هنری، مسابقه کتاب‌خوانی و...)» مشتمل است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، اولویت اول ساکنان محله برنامه‌های ورزشی است که سرای محله با سه سالن ورزشی این نیاز و خواسته را به‌خوبی پاسخ داده است. اولویت بعدی ساکنان محله به برنامه‌های خانۀ سلامت مربوط است. خانۀ سلامت سرای محله در حسن‌آباد زرگنده با برگزاری مستمر کلاس‌های مهارت‌های زندگی، روانشناسی و تشکیل کانون‌های سلامت برنامه‌ریزی شده است، اما شرکت در هم‌اندیشی‌ها، مشارکت در امور خیریه و کانون‌های محلی در اولویت‌های پایین خانوارها قرار دارد، همچنین در حال حاضر دوره آموزشی پودمانی مدیریت شهری برگزار می‌شود و کیفیت آن از نظر شرکت‌کنندگان خوب ارزیابی شده است.

در حال حاضر، خانه فناوری و اطلاعات اخبار و فعالیت‌های سرای محله را در ساب پرتال محله به‌طور مستمر به‌روزرسانی می‌کند، اما اثرگذاری آن با موانعی مانند توانمندی کم برخی شهروندان، به‌ویژه گروه‌های سنی بالا در استفاده از رایانه و اینترنت و نبود دسترسی همگان به اینترنت پرسرعت و غیره روبه‌روست. در جدول ۵ وضعیت نماگر کارایی و اثربخشی نشان داده شده است.



جدول ۵. وضع نماگر کارایی و اثربخشی

ارزیابی گویه	امتیاز	گویه	منبع داده
متوسط	۴۱/۷	رضایتمندی شهروندان از عملکرد شورایی محله	
متوسط	۵۲/۳	رضایتمندی شهروندان از عملکرد سرای محله	شهروندان
متوسط	۴۷/۷	تطابق خدمات ارائه‌شده با نیازهای شهروندان	
متوسط	کیفی	برگزاری دوره‌های آموزشی برای ارتقای صلاحیت و کیفیت این دوره‌ها	مسئولان و شوراییاران
متوسط	کیفی	کاربرد فنون جدید مدیریت نظیر استفاده از رایانه و فناوری اطلاعات	مطالعات اسنادی

### رعایت انصاف و عدالت

به نظر ۳۶ درصد از شهروندان، فرصت برابر برای به‌دست‌آوردن پست‌های مدیریتی مانند عضویت در هیئت‌امنا محدود است، همچنین اطلاعات اسنادی نشان می‌دهد هیچ‌یک از اعضای شوراییاری زن نیستند، هرچند بیشتر شهروندان دسترسی به فرصت‌های مدیریتی را نابرابر قلمداد کردند، ۶۷ درصد آنان معتقد بودند عدالت و برابری در عرضه خدمات در شهرداری و سرای محله در سطح متوسطی قرار دارد، همچنین بیشتر شوراییاران و مسئولان، ارائه خدمات و تخصیص منابع را عادلانه دانسته، اما در خلال مصاحبه‌ها به مواردی اشاره کرده‌اند که ممکن است در عرضه عادلانه خدمات خلل ایجاد کند. به گفته یکی از شوراییاران «چون اطلاع‌رسانی ضعیف است، کسانی که اطلاع و شناخت لازم از برنامه‌های مدیریت محلی ندارند از دریافت این خدمات بی‌بهره مانده‌اند». برخی دیگر ادعان داشته‌اند که انتفاعی بودن بیشتر دوره‌های آموزشی و کارآفرینی موجب شده است که قشرهای کم‌درآمد کمتر امکان حضور در آنها را داشته باشند.

شناسایی گروه‌های آسیب‌پذیر محله و کمک به آنان از وظایف مهمی است که شهرداری به هیئت‌امنای محله واگذار کرده است (ذاکری، ۱۳۹۰). براساس نتایج مصاحبه‌ها، شوراییاران و مسئولان بر هدف سرای محله که همان شناسایی افراد آسیب‌پذیر محله و توانمندکردن آنان است تأکید دارند و معتقدند سرای محله نباید از این هدف خود دور بماند. با توجه به این هدف، به گروه‌های خاص مانند خانواده شهدا، بازنشستگان، زنان سرپرست خانوار و امثالهم

خدمات ویژه ارائه می‌شود. همچنین، تخفیف‌های ویژه‌ای برای استفاده از خدمات و دوره‌های آموزشی سرای محله نیز برای این گروه از افراد در نظر گرفته شده است، اما برای دسترسی همگان به این خدمات وجود بانک اطلاعاتی کامل و جامع از این افراد و دیگر گروه‌های خاص ضروری است. وضعیت نماگر رعایت انصاف و عدالت در جدول ۶ نمایش داده شده است.

جدول ۶. وضع نماگر رعایت انصاف و عدالت

منبع داده	گویه	امتیاز	ارزیابی گویه
شهروندان	برابری و نبود تبعیض در ارائه خدمات وجود فرصت برابر برای به دست آوردن پست مدیریتی و مشورتی محله برای همگان	۴۶	متوسط
مستولان و شوراییاران	برابری و نبود تبعیض در ارائه خدمات	کیفی	متوسط
مطالعات اسنادی	درصد تعداد زنان در شورای شهر و محله	۰	خیلی ضعیف

## اجماع گرایی

در مجموع، مسئولان و شوراییاران وضعیت اجماع و همکاری در محله را خوب دانسته‌اند. در مقابل، شهروندان به گویه همکاری و توافق بین گروه‌های مختلف اجتماع محلی امتیاز متوسطی داده‌اند که از سه گویه همکاری بین اهالی محله و مسئولان، همکاری بین اهالی محله و انجمن‌ها و گروه‌های فعال در محله و همکاری شهرداری با سایر سازمان‌های توسعه شهری تشکیل شده است. در مجموع، ۴۹ درصد پاسخگویان میزان همکاری بین اهالی محله و مسئولان را در سطح متوسطی دانسته‌اند، همچنین بیشتر پاسخگویان بیان کرده‌اند که همکاری بین اهالی محله با انجمن‌ها و گروه‌های فعال در محله نیز در سطح متوسطی قرار دارد. افزون بر این، ۴۷ درصد پاسخگویان نیز همکاری شهرداری با سایر سازمان‌های توسعه شهری را در حدی متوسط برشمرده‌اند.

طی مصاحبه‌ها، از مسئولان و شوراییاران محله خواسته شد در مورد دشواری دستیابی به اجماع و راهکارهای رفع آن بحث کنند. مواردی که توافق بر آن‌ها با مناقشه همراه بود شامل موضوعات امور قراردادها و انتخاب پیمانکاران، عزل و نصب کارکنان سرا، ارائه برخی

خدمات که در حیطه اختیارات سرای محله نمی‌گنجد و حدود وظایف و اختیارات (دخالت شورایی در امور مدیریتی در حالی که نقش نظارتی و مشورتی دارند) است. در مورد علل این دشواری‌ها مصاحبه‌شدگان به همکاری نکردن یا همکاری محدود شهرداری ناحیه و منطقه با هیئت‌امنا برای اجرایی شدن مصوبات هیئت‌امنا و آگاه نبودن از شرح وظایف که موجب بروز تداخل در وظایف و اختیارات و بروز تنش می‌شود، اشاره کرده‌اند. شوراییاران و اعضای هیئت‌امنا راهکارهایی را نیز برای رفع این مشکلات پیشنهاد داده‌اند که در بخش پیشنهادها به آن‌ها اشاره خواهد شد. در جدول ۷ امتیازات نماگر اجماع‌گرایی عرضه می‌شود.

جدول ۷. وضع نماگر اجماع‌گرایی

منبع داده	گویه	امتیاز	ارزیابی گویه
شهروندان	همکاری و توافق بین گروه‌های مختلف اجتماع محلی	۴۱/۶	متوسط
مسئولان و شوراییاران	رسیدن به اجماع در تصمیمات و برنامه‌ها	کیفی	قوی
	وجود فعالیت مشترک میان ارگان‌های مختلف	کیفی	قوی

### قانون‌گرایی و حاکمیت قانون

نیمی از مسئولان مصاحبه‌شده بیان کرده‌اند که اطلاع‌رسانی از ضوابط و مقررات توسعه شهری و محلی به‌طور مناسبی صورت نمی‌گیرد، همچنین بیشتر مصاحبه‌شدگان معتقد بودند که قوانین و مقررات موجود با مسائل شهری و محلی در حدی متوسط تناسب دارد. وضع این نماگر در محله حسن‌آباد زرگنده در جدول ۸ آمده است.

جدول ۸. وضع نماگر قانون‌گرایی و حاکمیت قانون

منبع داده	گویه	امتیاز	ارزیابی گویه
مسئولان و شوراییاران	اطلاع‌رسانی درباره ضوابط و مقررات توسعه شهری	کیفی	ضعیف
	تناسب قوانین با مسائل شهری و محلی موجود	کیفی	متوسط

## پیش راهبردی

بینش راهبردی دو گویه دارد که وضع آن‌ها در جدول ۹ توصیف شده است. برای سنجش آن ابتدا برنامه‌های موجود تحلیل، سپس در فرایند مصاحبه‌ها میزان توجه به این برنامه‌ها در تصمیم‌گیری‌ها کاوش شده است. در واقع، شهرداری تهران به غیر از صورت‌بندی «چشم‌انداز و جهت‌گیری‌های شهر تهران در افق ۱۴۰۴» (شهرداری تهران، ۱۳۸۵) برنامه‌های کوتاه‌مدت و میان‌مدت متعددی را برای مناطق ۲۲ گانه شهر و محلاتشان تهیه کرده است. منطقه ۳ تهران و محله حسن‌آباد زرگنده نیز چند برنامه دارد که مشتمل بر «سند چشم‌انداز منطقه ۳ تهران» (شهرداری منطقه ۳ تهران، ۱۳۹۲)، «طرح تفصیلی منطقه ۳ تهران» (۱۳۸۲)، «سند راهبردی توسعه محله حسن‌آباد زرگنده، ۱۳۹۱-۱۳۹۵» (شهرداری منطقه ۳ تهران، ۱۳۹۱)، «طرح منظر شهری محله حسن‌آباد زرگنده» (سازمان نوسازی شهر تهران، ۱۳۸۸) و نیز برنامه‌های اجرایی و اعتبارات سالانه (شهرداری منطقه ۳ تهران، ۱۳۹۲) است.

جدول ۹. وضع نماگر پیش راهبردی

منبع داده	گویه	امتیاز	ارزیابی گویه
مطالعات اسنادی	وجود چشم‌انداز و برنامه‌های بلندمدت و میان‌مدت	کیفی	قوی
مستولان و شورایاران	توجه به این برنامه‌ها در تصمیم‌گیری‌ها	کیفی	متوسط

«سند چشم‌انداز منطقه ۳ تهران» متناسب با چشم‌اندازها و جهت‌گیری‌های توسعه شهر تهران صورت‌بندی شده است و موضوعات مختلفی را اعم از اجتماعی- فرهنگی، زیست‌محیطی، ترافیکی، رفاهی و اقتصادی در ده محور در برمی‌گیرد. طی محور مدیریت و منابع انسانی، چشم‌انداز «تهران، شهری هوشمند و دانش‌پایه» با هدف بهره‌گیری از مدیریت یکپارچه شهری و بهبود اساسی نظام مدیریت و منابع انسانی شهرداری تهران ترسیم شده و یکی از راه‌های دستیابی به این اهداف تحقق حکمروایی خوب شهری عنوان شده است. «سند راهبردی توسعه محله حسن‌آباد زرگنده» در افق پنج‌ساله (۱۳۹۱-۱۳۹۵) با برنامه و بودجه معین و به واسطه همکاری شهرداری، شورایاری و اهالی محله تدوین شده است. طی فرایند

تدوین این سند، نقاط ضعف و قوت محله با کمک ساکنان و شورایاران شناسایی شده و برنامه‌ها بر این اساس صورت‌بندی شده است؛ از این جهت به بینش راهبردی و رویکردهای تمرکززدایی و مشارکت اجتماعی توجه دارد. این برنامه اهداف توسعه محله را در چهار گروه کالبدی و سرانه‌های شهری، حمل و نقل و ترافیک شهری، زیست‌محیطی و اجتماعی- فرهنگی تعیین کرده است. بررسی اهداف و برنامه‌ها نشان می‌دهد در این سند بر بعد اجتماعی- فرهنگی در کنار سایر ابعاد تأکید شده است، این توجه نقطه قوت آن محسوب می‌شود و بالقوه موجبات توسعه همه‌جانبه و متوازن را در مقیاس محلی فراهم می‌کند. در سند توسعه به اطلاع‌رسانی و شفاف‌سازی عملکرد و فرایندهای مالی و بودجه‌ریزی مدیریت محلی اشاره‌ای نشده است. براساس مصاحبه‌های انجام‌شده با مسئولان و شورایاران، در فرایند تصمیم‌گیری‌های داخلی سرای محله به سند توسعه راهبردی و برنامه‌های بلندمدت آن توجهی نمی‌شود.

گفتنی است تمهیدات کوتاه‌مدت در نظر گرفته‌شده برای محله حسن‌آباد زرگنده مشتمل بر برنامه‌های اجرایی و اعتبارات محله (تهیه شده در سال ۱۳۹۲) است که به‌صورت دستورالعمل در اختیار مسئولان سرای محله قرار می‌گیرد و فعالیت‌های اجرایی خانه‌های سرای محله را به‌تفصیل توضیح می‌دهد. در این برنامه‌ها، اعتبارات و بودجه نیز پیش‌بینی شده، اما به اهداف و چشم‌اندازهای سند توسعه راهبردی محله به‌طور مستقیم اشاره‌ای نشده، هرچند به مضامین مشابهی توجه شده است. براساس یافته‌ها، در پیوند با برنامه، هر ۶ ماه (به‌تازگی ۳ ماه) دستورالعمل ابلاغ می‌شود و مسئولان سرای محله براساس آن فعالیت‌های خود را اجرا می‌کنند.

### توانمندی و ارتقای ظرفیت‌های اجتماعی شهروندان

در این پژوهش، نماگری نیز برای ارزیابی توانمندی و ظرفیت شهروندان به‌عنوان یکی از مسائل اصلی شهری در نظر گرفته شده و مجموع نتایج حاصل از پیمایش در این مورد در جدول ۱۰ نمایش داده شده است.

جدول ۱۰. وضع نماگر توانمندی و ارتقای ظرفیت‌های اجتماعی شهروندان

منبع داده	گویه	امتیاز	ارزیابی گویه
شهروندان	آگاهی و شناخت اجتماعی	۳۷/۱	ضعیف
	احساس تعلق اجتماعی	۶۵/۵	متوسط
	مسئولیت‌پذیری و اعمال نظارت	۴۲	متوسط
	اعتماد اجتماعی بین شخصی	۶۷/۹	قوی
	اعتماد اجتماعی نهادی	۵۷/۱	متوسط
	مشارکت شهروندان و عضویت در انجمنی	۴۲/۴	متوسط

به منظور ارزیابی آگاهی اجتماعی، از شهروندان پرسیده شد که تا چه میزان از سامانه ۱۳۷ و قوانین و مقررات شهری آگاه هستند. بیشتر پاسخگویان گزینه متوسط را انتخاب کردند، همچنین در میان شهروندانی که با سرای محله و شورایاری محله آشنایی داشتند، ۶۰/۷ درصد در مورد وظایف سرای محله و ۵۱/۸ درصد در مورد وظایف شورایاری کم اطلاع بودند. با توجه به اینکه ۴۴ درصد از پاسخگویان در مورد وجود سرای محله و شورایاری محله اظهار بی‌اطلاعی کرده‌اند، می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت این گویه نامناسب و محله نیازمند برنامه‌ها و تمهیدات ویژه برای افزایش سطح آگاهی شهروندان است.

در میان پاسخگویان پیمایش، ۴۵ درصد (بیشترین فراوانی) اعلام کرده‌اند که به همسایگان خود و اهالی محله اعتماد زیادی دارند، اما با توجه به اینکه مسئولان برای خواسته‌ها و نیازهای آنان بی‌توجه‌اند به آنان اطمینان و اعتماد کمی دارند؛ به طوری که تقریباً نیمی از پاسخگویان گزینه متوسط را در این مورد انتخاب کرده‌اند. گفتنی است سطح پایین اعتماد نهادی به طور قطع بر میزان مشارکت اجتماعی افراد تأثیرگذار است. در عمل نیز بیشتر پاسخگویان مشارکت و حضور کمی در هم‌اندیشی‌ها و سایر فعالیت‌های مدنی در سطح محله و عضویت در انجمن‌ها و کانون‌ها داشته‌اند. به طور مشخص، ۴۵ درصد پاسخگویان اعلام کرده‌اند که در هم‌اندیشی‌ها و سایر برنامه‌ها حضور خیلی کمی دارند و ۳۰ درصد نیز عضو هیچ انجمنی نبوده‌اند. نتایج نیازسنجی محله (معاونت اجتماعی شهرداری منطقه ۳ تهران، ۱۳۹۱) نیز نشان می‌دهد عضویت در کانون‌های محلی، شرکت در هم‌اندیشی، همکاری در امور خیریه و مانند این‌ها از اولویت‌های پایین شهروندان است.

مشارکت شهروندان ساکن محله، تابع حس تعلق آنان به محله نیز است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد محله زرگنده وضعیت نسبتاً خوبی در این خصوص دارد. مشخصاً، ۳۸ درصد از پاسخگویان اظهار کرده‌اند که محله زرگنده جای خوبی برای زندگی است و تمایل دارند سکونت را در محله ادامه دهند (هرچند اگر شرایط فراهم باشد ممکن است به محلات دیگری نقل مکان کنند)، همچنین درخصوص گویه مسئولیت اجتماعی، ۴۸ درصد پاسخگویان (بیشترین فراوانی) اعلام کرده‌اند که تمایلشان برای واکنش نشان‌دادن به رفتارهای خلاف حقوق شهروندی و قوانین شهری در سطح متوسطی قرار دارد.

### جمع‌بندی و پیشنهاد

طی سال‌های اخیر، شهر تهران شاهد نوعی تمرکززدایی از نظام مدیریت شهری به واسطه شکل‌گیری شورایاری و مدیریت محله بوده است. انتظار می‌رود مدیریت محله و شورایاری به‌عنوان حلقه واسطی میان شهروندان و مدیریت شهری/محلی ایفای نقش کنند و حضور نمایندگان و معتمدان محله در آن‌ها، که آگاهی و شناخت عمیقی از مسائل جماعت محلی دارند، امکان افزایش مشارکت و تقویت جامعه مدنی را فراهم آورد. با توجه به این، در مقاله حاضر مدیریت محله و شورایاری حسن‌آباد زرگنده با استفاده از نماگرهای حکمروایی خوب شهری ارزیابی شده است. یافته‌ها حاکی از وجود چالش‌های بزرگی در زمینه‌های تمرکززدایی و تسهیل مشارکت و توانمندی و ظرفیت اجتماعی شهروندان است. این‌ها با شفافیت نیز پیوندی تنگاتنگ دارند. آگاهی و شناخت شهروندان از فعالیت‌های مدیریت محله و شورایاری بسیار کم است و اعلام برنامه‌ها و فعالیت‌های آن‌ها از طریق رسانه‌های محلی یا سایر ابزارهای اطلاع‌رسانی نیز محدود و ناکافی به‌نظر می‌رسد. مسئولان و شورایاران نپذیرفتن ضعف در این خصوص را تا حد زیادی به آشنایی ناکافی آنان با ابزارهای ارتباط جمعی و شیوه‌های نوین مدیریت مشارکتی مربوط می‌دانند. بیشتر ارتباط شورایاران با اهالی محله به حلقه آشنایان در مسجد و همسایگان و مانند این‌ها محدود می‌شود. انتشار نشریه محلی برای معرفی برنامه‌ها و وظایف و اختیارات مدیریت محله، زمینه مشارکت و نظارت شهروندان را تا حدی فراهم خواهد کرد (معرفی اماکن فرهنگی - تاریخی محله در آن احتمالاً به ارتقای حس تعلق محله‌ای و میل به مشارکت شهروندان خواهد

انجامید)، همچنین با توجه به اهمیت حضور مستمر و پویای شهروندان در اداره امور محله، برگزاری جلسات هم‌اندیشی برای افزایش تعاملات اجتماعی و تبادل نظر و ارائه پیشنهاد، کمک شایانی به ارتقای حس همبستگی محلی خواهد کرد (البته مشروط بر اینکه نظرات و پیشنهادهای شهروندان متعاقباً پیگیری شود). افزون بر این، ارتقای شبکه‌های ارتباطی سرای محله با سایر نهادهای محلی، از جمله مساجد، مدارس و ارتباط مستمر نمایندگان این نهادهای محلی با مدیریت محله فرصت خوبی را برای گسترش حلقه‌های ارتباطی و اطلاع‌رسانی و تبلیغ فعالیت‌های مدیریت محله به وجود خواهد آورد و زمینه‌های ارتقای اجماع‌گرایی و در نتیجه حکمروایی بهتر را فراهم خواهد کرد. قطع نظر از این‌ها، شفافیت در قراردادهای، هزینه‌ها و درآمدهای سرای محله و اعلام ادواری آن‌ها برای شورایاران و عموم مردم موجب افزایش آگاهی و اعتماد نهادی شهروندان و جلب مشارکت آنان خواهد شد. در همین راستا و برای ارتقای عملکرد شورایاری ضروری است فعالیت‌های آن به‌طور مستمر و منظم ارزیابی، و نتایج آن برای عموم منتشر شود. از این طریق، ضمن افزایش آگاهی اهالی محله از تمهیدات شورایاری و نیز حیطه وظایف و اختیارات آن، نقاط قوت و ضعف فعالیت‌ها شناسایی خواهد شد و امکان نوعی نظارت مردمی بر این نهاد به وجود خواهد آمد.

یافته‌های پژوهش حاکی از سطح نازل آگاهی شورایاران از برنامه‌های توسعه‌ای بالادستی و بی‌توجهی به آن‌ها در فرایند تصمیم‌گیری است. بازنگری برنامه‌های محله و ارزیابی میزان تحقق برنامه‌های سالیانه و فصلی سرای محله با توجه به اهداف و چشم‌اندازهای اسناد بالادستی به دست شورایاران و مسئولان سرای محله آگاهی آنان را در این زمینه ارتقا خواهد داد. همچنین اطلاعات به‌دست‌آمده نشان می‌دهد در زمان پژوهش سه سازمان مردم‌نهاد (سمن) فعال در مسائل شهری در سطح محله وجود داشته است، اما هیچ‌یک از پاسخگویان این پژوهش به این سمن‌ها اشاره‌ای نکرده‌اند که نشان از اقبال کم آن‌ها نزد ساکنان دارد.

گفتنی است کانون‌های محلی زمانی کارآمد خواهند بود که خود مردم براساس نیازها و خواسته‌هایشان آن‌ها را تشکیل دهند و اداره کنند. بدون شک، کانونی که صرفاً برای اجرای ابلاغیه‌ها تشکیل شده باشد، کیفیت و کارایی لازم را برای جلب مشارکت مردم ندارد؛ از این‌رو ضروری است ضمن توانمندسازی شهروندان، از تشکیل کانون‌های غیردولتی محلی



حمایت ویژه شود. سرانجام آنکه شناسایی افراد کم‌بضاعت یا متعلق به گروه‌های خاص و خدمات‌رسانی به آنان از وظایف مدیریت محله و شورایاران است. نتایج مصاحبه‌ها نشان می‌دهد مسئولان و شورایاران به اهمیت رعایت عدالت و انصاف میان تمام اهالی محله واقف‌اند و برای افراد یادشده تسهیلات ویژه‌ای در نظر گرفته‌اند. در عین حال، ایجاد بانک اطلاعاتی برای شناسایی و خدمات‌رسانی به گروه‌های آسیب‌پذیر الزامی به‌نظر می‌رسد.

## منابع

- ایمانی جاجرمی، حسین و فیروزآبادی سید احمد (۱۳۸۶)، «بررسی مدل‌های سنجش عملکرد مدیریت محلی با تأکید بر سازمان‌های مدیریت شهری و روستایی در ایران»، *نامه علوم اجتماعی*، شماره ۳۲: ۹۱-۱۱۱.
- برک‌پور، ناصر (۱۳۸۱)، *گذار از حکومت شهری به حاکمیت شهری در ایران: مطالعه موردی همدان-اسلام‌شهر*، رساله دکتری شهرسازی، دانشکده هنرهای زیبا، دانشگاه تهران.
- پوررضا کریم‌سرا، ناصر و عبداللهی محمد (۱۳۹۱)، «بررسی نقش اعتماد نهادی در حکمرانی خوب شهری»، در *مجموعه مقالات همایش علمی حکمروایی خوب شهری، جلد دوم*، تهران: انتشارات تیسرا: ۶۳۳-۶۶۳.
- پیری، عیسی (۱۳۸۹)، «حکمروایی مطلوب شهری بر بنیان سرمایه اجتماعی: آزمون نظم نهادی-فضایی، ارتباطی و فاعلیت‌مندی غیراقتصادی: مطالعه موردی کلان‌شهر تبریز»، *مطالعات جغرافیایی مناطق خشک*، شماره ۳۵: ۱-۲۵.
- پیران، پرویز (۱۳۷۶)، «شهر شهروندمدار»، *اطلاعات سیاسی و اقتصادی*، شماره ۱۱۹ و ۱۲۰: ۴۶-۵۱.
- دربان‌آستانه، علی‌رضا (۱۳۸۹)، «تیین حکمروایی روستایی در حکومت‌های محلی: مطالعه موردی شهرستان قزوین»، رساله دکتری در رشته جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی، دانشکده جغرافیای دانشگاه تهران.

- ذاکری، هادی (۱۳۹۰)، مدیریت محله: مجموعه دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های ساماندهی مشارکت‌های اجتماعی در محلات شهر تهران، تهران: انتشارات مدیران.
- رجایی، محمدعلی، بحیرایی حمید و شاعری حمیدرضا (۱۳۹۱)، «تعیین و کاربست شاخص‌ها و مؤلفه‌های اجتماعی حکمروایی خوب شهری در تحقق مردم‌سالاری»، در مجموعه مقالات همایش علمی حکمروایی خوب شهری، جلد اول، تهران: انتشارات تیسرا: ۴۶۷-۴۱۵.
- سازمان نوسازی شهر تهران (۱۳۸۸)، طرح منظر شهری محله حسن‌آباد زرگنده، مهندسان مشاور ابردشت.
- شفیع‌زاده، حمید (۱۳۹۱)، «نقش آموزش‌های شهروندی در حکمروایی خوب شهری»، مجموعه مقالات همایش علمی حکمروایی خوب شهری، جلد دوم، تهران: انتشارات تیسرا: ۵۱۹-۵۴۲.
- شهرداری منطقه ۳ تهران (۱۳۹۲)، برنامه‌های اجرایی و اعتبارات محله حسن‌آباد زرگنده، سال ۱۳۹۲، معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران.
- شهرداری منطقه ۳ تهران (۱۳۹۲)، چشم‌انداز منطقه ۳ تهران، برگرفته از سایت شهرداری منطقه ۳ تهران ([www.region3.tehran.ir](http://www.region3.tehran.ir) رؤیت شده در ۱۳۹۲/۱۱/۱).
- شهرداری منطقه ۳ تهران (۱۳۸۲)، طرح تفصیلی منطقه ۳ تهران، برگرفته از سایت شهرداری منطقه ۳ تهران ([www.region3.tehran.ir](http://www.region3.tehran.ir) رؤیت شده در ۱۳۹۲/۱۱/۱).
- شهرداری منطقه ۳ تهران (۱۳۹۱)، سند راهبردی توسعه محله حسن‌آباد زرگنده، ۱۳۹۱-۱۳۹۵، ستاد راهبردی محلات شهرداری منطقه ۳.
- شهرداری تهران (۱۳۸۵)، طرح تدوین چشم‌انداز و جهت‌گیری‌های راهبردی تهران در افق ۱۴۰۴، شورای اسلامی شهر تهران، برگرفته از سایت شهرداری تهران ([www.tehran.ir](http://www.tehran.ir) رؤیت شده در ۱۳۹۲/۱۱/۱).
- شهرداری منطقه ۳ تهران (۱۳۹۰-۱۳۹۱)، گزارش نیازسنجی محلات، معاونت اجتماعی - فرهنگی، اداره مطالعات شهرداری منطقه ۳ تهران.

- شورای اسلامی شهر تهران (۱۳۹۴)، **اساسنامه انجمن‌های شورایاری**، برگرفته از سایت شورای اسلامی شهر تهران (<http://shora.tehran.ir>) رؤیت شده در ۱۳۹۴/۱/۳۰.
- شیعه، اسماعیل (۱۳۸۲)، «لزوم تحول مدیریت شهری در ایران»، **جغرافیا و توسعه**، شماره ۷: ۳۲-۷۷.
- غفاری، غلامرضا (۱۳۹۱)، «نقش مردم و مشارکت‌های مردمی در تحقق حکمروایی خوب شهری در شهر تهران»، در **مجموعه مقالات همایش علمی حکمروایی خوب شهری**، جلد دوم، تهران: انتشارات تیسرا: ۹۶-۱۲۳.
- قالیباف، محمدباقر (۱۳۹۱)، «پیشگفتار: حکمروایی خوب شهری و نظام تفکر راهبردی مدیریت شهری»، در **مجموعه مقالات همایش علمی حکمروایی خوب شهری**، جلد اول، تهران: انتشارات تیسرا: ۱۱-۱۴.
- کاظمیان، غلامرضا و علی اسماعیلی (۱۳۹۱)، «بررسی وضعیت شاخص‌های حکمروایی خوب شهری در کلان‌شهر تبریز»، در **مجموعه مقالات همایش علمی حکمروایی خوب شهری**، جلد اول، تهران: انتشارات تیسرا: ۴۹۹-۵۲۷.
- کمانزودی‌کجوری، موسی (۱۳۸۴)، «موانع ساختاری مدیریت توسعه شهری تهران»، **جستارهای شهرسازی**، شماره ۱۳: ۵۲-۶۱.
- مقبول اقبالی، مهناز و صنعتگر جاویدی علی‌رضا (۱۳۹۱)، «بررسی میزان اعتماد اجتماعی شهروندان تهرانی به شهرداری به‌عنوان یکی از چالش‌های مدیریت شهری در تحقق حکمروایی خوب شهری: بررسی مناطق ۲۲ گانه شهر تهران»، در **مجموعه مقالات همایش علمی حکمروایی خوب شهری**، جلد دوم، تهران: انتشارات تیسرا: ۵۴۵-۵۹۲.
- منتظری، رسول (۱۳۹۱)، «نقش حکومت‌های محلی در جهت نیل به حکمروایی خوب شهری در ایران»، در **مجموعه مقالات همایش علمی حکمروایی خوب شهری**، جلد دوم، تهران: انتشارات تیسرا: ۱۸۰-۲۱۵.

- موسی‌نژاد، پریسا (۱۳۹۱)، «مدیریت محله: راهکاری برای تسهیل حکمروایی شایسته و چالش‌های پیش روی آن»، در *مجموعه مقالات همایش علمی حکمروایی خوب شهری*، جلد سوم، تهران: انتشارات تیسرا: ۴۵۵-۴۸۰.
- نصیری، آرمان و فیاض ریاضی (۱۳۹۱)، «بررسی شاخص‌های حکمروایی خوب شهری: نمونه موردی محله خسروآباد سنندج»، در *مجموعه مقالات همایش علمی حکمروایی خوب شهری*، جلد اول، تهران: انتشارات تیسرا: ۳۶۸-۳۲۵.
- نوبخت، محمدباقر و معصومی‌راد رضا (۱۳۹۱)، «بسترها و الزامات سیاستی و تقنینی تحقق حکمروایی خوب شهری در ایران»، در *مجموعه مقالات همایش علمی حکمروایی خوب شهری*، جلد دوم، تهران: انتشارات تیسرا، صص ۲۱-۵۶.
- هاشمی، شهناز و شهرود امیر انتخابی (۱۳۹۱)، «چالش‌های فرهنگی شهرداری تهران در تحقق حکمروایی خوب شهری»، در *مجموعه مقالات همایش علمی حکمروایی خوب شهری*، جلد دوم، تهران: انتشارات تیسرا، صص ۳۴۹-۳۸۴.
- Mehta, D. (1998), "Some Attributes of Good Governance: Lessons from Best Practices in Asia," *UMP-Asia Occasional Paper*, No. 40.
- UN- HABITAT (2002), "The Global Campaign on Urban Governance—Concept Paper (2<sup>nd</sup> Ed.)" (accessed 9 September 2013 from <http://www.unhabitat.org/governance>).
- UN- HABITAT (2004), "Urban Governance Index," The Global Campaign on Urban Governance, (accessed 9 September 2013 from <http://www.unhabitat.org/Downloads/docs/UGI-Report-Aug04-FINALdoc>).
- UNCHS (1999), "Toward a Set of Urban Governance Indicators," Nairobi, Kenya.
- UNDP (1997), *Governance for Sustainable Human Development*, New York: UNDP.
- UNESCAP (2009), "What Is Good Governance?" (accessed 10 September 2013 from <http://www.unescap.org>).
- World Bank (2014), "Worldwide Governance Indicators" (accessed 5 June 2015 from <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home>).