

امکان‌سنجی کاربرد مدل حکمروایی شهری مشارکتی در سطح واحد همسایگی (برنامه

(NBN) در تبریز (مطالعه موردی: منطقه ۲)

شهریور روستایی* - دانشیار گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری دانشگاه تبریز
فروغ اندستا - کارشناس ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری دانشگاه تبریز

پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۰۵/۱۰ تأیید مقاله: ۱۳۹۷/۰۴/۱۷

چکیده

ساختارهای سلسله‌مراتبی که به‌عنوان «رویکرد سنتی» شناخته می‌شوند، ظرفیت لازم را برای استفاده مطلوب از ظرفیت‌های محلی و ایجاد محیطی با کیفیت بالا ندارند؛ از این‌رو لازم است ساختاری غیرمتمرکز و مشارکتی در الگوی اداره امور شهر ایجاد شود تا حکمروایی خوب شهری نیز یکی از پایدارترین شیوه‌های اعمال مدیریت شهری به‌شمار بیاید. براین اساس، NBN با اصطلاح «همسایه‌ها، محیط پیرامون همسایگی خود را می‌سازند» یکی از موفق‌ترین برنامه‌ها در زمینه حکمروایی خوب شهری طی ده سال گذشته در شهر روجستر نیویورک است. در این برنامه، همه شهروندان سعی دارند تا محیط زندگی اطراف خود را ساماندهی کنند. هدف پژوهش توصیفی-تحلیلی حاضر امکان‌سنجی کاربرد مدل حکمروایی شهری مشارکتی در سطح واحد همسایگی (برنامه NBN) در منطقه ۲ کلان‌شهر تبریز است. جامعه آماری براساس فرمول کوکران ۳۸۲ نفر است. به‌منظور گردآوری اطلاعات نیز از پرسشنامه و برای تجزیه و تحلیل آن از روش تحلیل راهبردی SWOT استفاده شده است. براساس تحلیل عوامل درونی و بیرونی، امکان کاربرد برنامه NBN در منطقه ۲ کلان‌شهر تبریز وجود ندارد و وضعیت این منطقه در زمینه اجرای این برنامه در گروه تدافعی WT قرار دارد؛ یعنی باید به کاهش نقاط ضعف و جلوگیری از تهدیدات در منطقه پرداخته شود. پس از تدوین راهبردهای چهارگانه و ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی (QSPM) برای اولویت‌دهی به راهبردهای WT، «رفع هرگونه فضای جبری از سوی متولیان و مدیران امور شهری و کمک به ایجاد فضای تعاملی» اولویت اول محسوب می‌شود.

واژه‌های کلیدی: برنامه NBN، تحلیل SWOT، حکمروایی خوب شهری، منطقه ۲ کلان‌شهر تبریز.

مقدمه

گسترش شهرنشینی و رشد روزافزون شهرها، مشکلات فراوانی در اداره امور شهرها، به‌ویژه در کشورهای جهان سوم به‌وجود آورده و نظام مدیریت شهری را با چالش‌ها و تنگناهای جدیدی مواجه کرده است. این روند و شرایط از جمله عواملی است که مشارکت شهروندان را در اداره امور شهرها بیش‌ازپیش ضروری کرده است؛ از این‌رو زمانی که برنامه اسکان بشر سازمان ملل متحد در جریان دستور کار خود با چالش نحوه اجرای دستگاه‌ها و نهادهای ذی‌ربط در سطح شهرها روبه‌رو شد، دو شیوه دستیابی به ایجاد سرپناه برای همه، و حرکت به سمت مدیریت مطلوب شهری را برای مواجهه با این چالش‌ها مطرح کرد تا به توسعه پایدار دست یابد. این شیوه‌ها در سال پایانی قرن بیستم به تأیید مجمع عمومی سازمان ملل متحد رسید. همچنین «حکمرانی خوب»^۱ با این هدف که فقر مطلق را تا سال ۲۰۱۵ میلادی در سطح جهان به نصف وضع موجود برساند، به‌عنوان پیش‌فرض تحقق این شیوه‌ها مطرح شد (Taylor, 2000: 10-11).

حکمرانی خوب شهری پیونددهنده اصول و ارزش‌های حاکمیتی و رویکردهای نوین و انطباقی سازمان‌دهی به‌شمار می‌آید. مهم‌ترین عاملی که در تحقق حکمروایی شهری و نظام مدیریت شهری دخالت دارد، عرصه عمومی فعال، پویا و تأثیرگذار در نظام کنترل و هدایت توسعه شهری و تعامل میان ذی‌نفعان است. شاخص‌های پاسخگویی، اجماع‌محوری، مشارکت، قانون‌محوری، کارایی و اثربخشی، عدالت و برابری، مسئولیت‌پذیری و شفافیت از مهم‌ترین خواسته‌های انسان‌ها در جوامع شهری هستند که در قالب حکمرانی شهری طرح شده‌اند. باید توجه داشت که شکل‌گیری این شاخص‌ها برخاسته از نیازهای انسانی است (مرتضوی، ۱۳۹۲: ۱۲). درحقیقت حکمروایی خوب را می‌توان رویکرد، فرایند و شیوه مشارکتی اداره عمومی با همکاری سه بخش دولتی، خصوصی و مدنی تعریف کرد. در سال‌های اخیر در ایران، به‌طور گسترده از این رویکرد به‌عنوان ضرورت توسعه مدیریت شهری کشور نام برده شده و در موارد متعددی به ارزیابی و تحقق آن در اداره عمومی شهرها پرداخته شده است (کمانودی، بیگدلی، ۱۳۹۳: ۳).

با توجه به اهمیت و ضرورت حکمروایی خوب در فرایند مدیریت شهری در سال‌های اخیر، پژوهش‌های زیادی صورت گرفته است که در ادامه به چند نمونه از آن‌ها اشاره می‌شود:

صفائی‌پور و همکاران (۱۳۹۲)، در «ارزیابی و تحلیل میزان تحقق‌پذیری حکمرانی خوب شهری در شهر خرم‌آباد» به تجزیه و تحلیل شاخص‌های حکمرانی خوب شهری پرداختند. برای این منظور از روش توصیفی-تحلیلی و گردآوری داده‌ها با کمک ابزار پرسشنامه و نرم‌افزارهای آماری Exel و Spss همچنین آزمون آماری T-test استفاده کردند. نتایج نشان می‌دهد شاخص‌های مشارکت با میانگین ۲/۰۳۵۰، شفافیت با میانگین ۱/۸۱۹۴، حاکمیت قانون با میانگین ۱/۹۶۰۳ و پاسخگویی با میانگین ۱/۹۴۹۳ ارزیابی شده‌اند که نشان می‌دهند حکمرانی خوب شهری در وضعیت مطلوبی در سطح شهر خرم‌آباد قرار ندارد.

موحد و همکاران (۱۳۹۳)، در «بررسی توسعه محله‌های شهری با تأکید بر الگوی حکمروایی خوب شهری (محدوده مورد مطالعه: منطقه ۱۹ شهرداری تهران» با بهره‌گیری از ابزار سنجش پرسشنامه و طراحی گویه‌هایی برای هر شاخص، همچنین استفاده از طیف لیکرت، از ساکنان منطقه ۱۹ به‌صورت نمونه‌گیری پرسش کردند. اطلاعات مورد نیاز پژوهش به دو شیوه کتابخانه‌ای (کتاب، آمارنامه و نقشه) و میدانی (پرسشنامه، مصاحبه و مشاهده) گردآوری و برای تحلیل نیز از تکنیک TOPSIS

استفاده شد. براساس نتایج آزمون‌های آماری این پژوهش، با وجود رابطه معنادار در محله‌ها، سطح توسعه و حکمروایی خوب شهری در بیشتر محله‌های مورد مطالعه وضع مناسبی ندارد و تنها ۲۴ درصد از محله‌ها وضعیت حکمروایی خوبی دارند.

زیاری و همکاران (۱۳۹۱) با «سنجش میزان مشارکت شهروندان در مدیریت شهری براساس الگوی حکمرانی خوب شهری (مطالعه موردی: شهر یاسوج)» با روش مطالعه توصیفی-همبستگی به بررسی معناداری رابطه معیارهای حکمروایی شهری به‌عنوان متغیرهای مستقل با متغیر وابسته مشارکت شهروندان در مدیریت شهری پرداختند. روش جمع‌آوری اطلاعات، پیمایشی و از طریق پرسشنامه بوده و تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار Spss صورت گرفته است. نتایج مطالعه نشان می‌دهد تمایل شهروندان به مشارکت در مدیریت شهری از بعد ذهنی بالاست و بستر بسیار مناسبی برای مشارکت در شهر مورد مطالعه وجود دارد، اما این مشارکت در بعد عینی، سطح حداقلی دارد. براساس نتایج آزمون همبستگی پیرسون، میان معیارهای حکمروایی با متغیر وابسته و مشارکت شهروندان در مدیریت شهری با اطمینان ۹۹ درصد، ارتباط معناداری وجود دارد.

فن کویی (۲۰۰۶) در «همسایه‌ها، واحد همسایگی پیرامون خود را ساماندهی می‌کنند»، به‌طور تفصیلی به اجرای برنامه NBN در شهر روچستر پرداخته و فرایند اجرای آن را تشریح کرده که در ۴ مرحله (NBN1، NBN2، NBN3 و NBN4) در شهر روچستر انجام شده است. در این پژوهش، برنامه NBN راهی برای رهایی از برنامه‌ریزی متمرکز و برنامه‌ریزی از بالا به پایین در آمریکاست.

نورودین و همکاران (۲۰۱۵) در «فرایند مشارکت مردم در اداره حکومت محلی (مطالعه موردی: شورای شهرداری شهر سرمبان مالزی)» سطح مشارکت مردمی را در حکومت محلی نشان داده‌اند. در این پژوهش، برای بررسی اهمیت واقعی مشارکت مردمی، شهر سرمبان مالزی به‌عنوان مطالعه پیمایشی انتخاب شد. همچنین این نکته مدنظر است که مشارکت مردمی در تصمیم‌گیری‌های گروهی، برای شفافیت اجرایی برنامه‌ها در شهر نقش قابل توجهی دارد و راه‌حلی بسیار قاطع برای موفقیت برنامه‌های توسعه ملی است. در این پژوهش، موانع مشارکت مردمی در شورای شهرداری سرمبان ناشی از محدودیت پخش و انتشار اطلاعات برنامه‌هاست. در همین زمینه طی مصاحبه‌ای با مردم محلی مشخص شد آن‌ها از برنامه‌هایی که شورای شهرداری سرمبان ساماندهی می‌کند، آگاهی کافی ندارند. همچنین ظرفیت مردم برای مشارکت در برنامه‌ها، یکی از عوامل بسیار مهم محسوب می‌شود.

رلهان و همکاران (۲۰۱۴) در بررسی «حکمروایی خوب شهری از طریق ICT و ارزیابی آن» به این نکته اشاره می‌کنند که حکومت خوب به ابزاری نیاز دارد که برای توانمندسازی ذی‌نفعان شهری و اطمینان از شفافیت اقدامات دولت محلی در نظر گرفته شود. به همین منظور در این پژوهش به اهمیت فناوری اطلاعات و ارتباطات^۱ در بهبود حکمروایی شهری و افزایش شفافیت تأکید شده است. در ادامه به‌عنوان نمونه موردی، پتانسیل بالقوه فناوری ارتباطات و اطلاعات برای حکمروایی خوب شهری و توسعه اقتصادی در کشور آفریقا بررسی شده است.

یکی از خلاقانه‌ترین و مؤثرترین شیوه‌ها در زمینه مدیریت و حکمروایی شهری معاصر که حدود دو دهه از آن در شهر روچستر ایالت نیویورک می‌گذرد، شیوه مدیریتی موسوم به NBN^۲ است که بر پایه مشارکت حداکثری شهروندان بنیان نهاده شده و در آن، مردم همگام با دولت در تمامی تصمیم‌گیری‌های مربوط مشارکت می‌کنند. همچنین این شیوه اقدامی

نویسنده و پربازده است که در اصطلاح «همسایه‌ها محیط پیرامون همسایگی خود را ساماندهی می‌کنند» نام گرفته است که می‌توان آن را یکی از جدی‌ترین گام‌ها در زمینه تمرکززدایی از مدیریت متمرکز و «برنامه‌ریزی از بالا به پایین»^۱ شهری و حرکت به سوی حکمروایی مشارکتی غیرمتمرکز و «برنامه‌ریزی از پایین به بالا»^۲ دانست (اسفندی، ۱۳۹۱: ۱۰۹).

مدیریت شهری در کلان‌شهر تبریز مانند سایر شهرهای ایران، از همان الگوی ساختار مدیریتی تبعیت می‌کند؛ از این رو اصلاح و بازنگری ساختار نظام مدیریتی در کشور و تطابق آن با تحولات نوین در عرصه مدیریت شهری بسیار ضروری است. نگاهی به وضعیت مدیریت شهری در ایران نشان می‌دهد این مقوله به دلایلی مانند تمرکزگرایی و برون‌زاد بودن برنامه‌ها و طرح‌های شهری، از دولت تأثیر پذیرفته و در دیدگاه‌ها و نگرش‌های از بالا به پایین قرار گرفته است.

با توجه به اینکه مدیریت محله‌های شهری در کلان‌شهر تبریز در سطحی پایین قرار دارد، منطقه ۲ نیز از این قاعده مستثنا نیست و به سیستم مدیریتی جدید و پویاتری نیازمند است تا میزان اثرگذاری آن در شهر افزایش یابد؛ بنابراین در این پژوهش، با بهره‌گیری از شاخص‌های مهم حکمروایی مشارکتی در سطح واحد همسایگی (برنامه NBN) وضعیت منطقه ۲ کلان‌شهر تبریز برای تحقق‌پذیری اجرای این الگو ارزیابی و تحلیل می‌شود. با تحلیل وضعیت این منطقه درمی‌یابیم که آیا با توجه به شاخص‌های اصلی در اجرای این برنامه، امکان اجرای NBN برای مدیریت شهری فعال و پویا در این منطقه وجود دارد. همچنین با چه راهکارهایی در قالب راهبردهای چهارگانه SWOT می‌توان به اجرای این برنامه دست یافت.

مبانی نظری

جهان امروز با چالش‌هایی مواجه است که ناشی از دگرگونی‌های حاصل از پیشرفت علم و صنعت و طرح نیازهای جدید سازمانی و اجتماعی است. این دگرگونی‌ها از سویی به معنای پدیدآمدن نقش‌های جدید و متفاوت برای بخش عمومی و به‌طور خاص برای دولت تلقی می‌شود. در جهان متحول امروز، نقش دولت نیز متحول و مسئولیت آن متفاوت خواهد بود. دولت‌ها به‌تنهایی نمی‌توانند پاسخگوی نیازهای جدید باشند. آن‌ها باید با افزایش قابلیت‌های خود از طریق بازدمیدن نیروی تازه در نهادهای عمومی توان پاسخگویی به نیازهای جدید را افزایش دهند. این مهم نیازمند الگوهای جدیدی است که از همه ظرفیت‌های جامعه در بخش‌های دولتی، خصوصی و مدنی استفاده می‌کند تا تولید و ارائه خدمات عمومی را به حداکثر برساند. شهرها برای مدیریت و اداره خود راهی جز زمینه‌سازی برای توسعه دموکراسی نیافته‌اند. همچنین در این راه به شکلی تازه از حاکمیت رسیده‌اند که برخی آن را در حد اختراع و ابداع جدید بشری در ایجاد نظام اجتماعی نوین می‌دانند. این شکل جدید جنبش حاکمیت شایسته^۳ یا حکمروایی^۴ نام دارد که منشأ آن شهری است. حکمروایی شهری بر آن است تا نقش دولت را در حد هماهنگ‌کننده و پاسدار قوانین محدود کند و از دخالت مستقیم آن در تصمیم‌گیری‌ها، اداره و اجرای امور مربوط به زندگی روزمره مردم بکاهد؛ از این رو توجه به الگوی یادشده و تعمق در آن به یافتن ترکیب جدیدی از همکاری سه بخش دولت، جامعه مدنی و بخش خصوصی در ارائه خدمات عمومی کمک بسیاری خواهد کرد.

براساس تعریفی جامع‌تر در سال ۱۹۹۵ «حکمرانی مجموعه‌ای از روش‌های فردی و نهادی، و عمومی و خصوصی است که امور مشترک مردم را اداره می‌کند. همچنین فرایندی پیوسته است که از طریق آن منافع متضاد یا متنوع همساز

1. Top-Down Planning
2. Bottom-Up Planning
3. Good Governance Movement
4. Governance

شده و اقدام همکاری‌جویانه اتخاذ می‌شود. حکمرانی شامل نهادهای رسمی و نظام‌هایی است که برای تضمین رعایت قانون، قدرت پیدا کرده‌اند. همچنین قراردادهای غیررسمی محسوب می‌شوند که مردم و نهادها بر سر آن توافق نموده یا درک می‌کنند که به نفع آن‌هاست. حکمرانی شامل نیروها و انگیزه‌های اجتماعی و سازمان‌ها و نهادهایی است که می‌توانند به آن تحقق بیرونی بخشند» (رفعیان و حسین‌پور، ۱۳۹۰: ۹۱-۹۲).

مفاهیم و نظریه‌های «حکومت شهری» و «حکمروایی شهری»

نظریه مک‌لایلین^۱

تعاریف گوناگونی دربارهٔ حکومت شهری و حکمروایی شهری و مقایسهٔ میان این دو وجود دارد، اما یکی از نخستین مطالعات در حوزهٔ مسائل شهری که به‌طور مستقیم به این موضوع پرداخته، توسط مک‌لایلین در اوایل دههٔ ۱۹۷۰ مطرح شده است. به عقیدهٔ او، تقاضای روزافزون مردم شهرها این است که «حکومت شهری» باید به روندهای تغییر در شهر «پاسخگوتر» باشد، اقداماتش با مسائل شهری و تحول آن‌ها «متناسب‌تر» باشد، در برابر اجتماع «مسئول‌تر» باشد، به‌عنوان بخشی مهم از نظام یادگیری اجتماعی بهتر عمل کند و نقشی مهم در پیش‌بینی، کشف و استقبال از آینده ایفا کند. این فرایندها به شبکهٔ ارتباطات در داخل سازمان‌های رسمی حکومت و نظام‌های برنامه‌ریزی آن و شبکهٔ ارتباطات میان آن سازمان‌ها و اجتماع و نظام‌های شهری آن بسیار متکی است، اما برای اینکه حکومت شهری به‌عنوان نظام تنظیم‌کننده به‌طور کارآمد عمل کند، نیازمند دریافت اطلاعات از نظام اجتماع است. تناسب، پاسخگویی و انطباق‌پذیری حکومت به‌شدت به روابط آن با اجتماع بستگی دارد تا واقعیت‌ها، ایده‌ها، تقاضاها و پیشنهادها به درون نهادهای رسمی حکومت انتقال یابد.

از دیدگاه مک‌لایلین «حکومت» مجموعه‌ای از نهادهای رسمی و حقوقی با قدرت قانونی است، اما «حکمروایی» نوعی فرایند محسوب می‌شود که متضمن نظامی به‌هم‌پیوسته است که هم «حکومت» و هم «اجتماع» را دربرمی‌گیرد (Mc Laughlin, 1973: 248).

نظریهٔ مک‌کینلی^۲

مک‌کینلی حکومت را ابزار نهادی انجام‌دادن فعالیت‌هایی مشخص، و حکمروایی را مجموعه فرایندهایی می‌داند که هر اجتماع از طریق آن دربارهٔ آینده مطلوب خود تصمیم‌گیری می‌کند و در جست‌وجوی آن است. حکمروایی با این موضوع ارتباط می‌یابد که چگونه تصمیم‌گیری می‌شود و شهروندان چگونه در این فرایند هماهنگ می‌شوند. نیاز به حکمروایی از این واقعیت سرچشمه می‌گیرد که امروزه، حکومت سازمان و یکی از بازیگران نهادی با منافع ویژهٔ خود قلمداد می‌شود. حال آنکه پیش از این فرایندی تلقی می‌شد که شهروندان به کمک آن برای چیره‌شدن بر مسائل عمومی گرد هم می‌آمدند (Kinly, 2002: 6).

نظریه اتکینسن^۳

اتکینسن به نقل از روزنا^۴، حکمروایی را مفهومی گسترده‌تر از حکومت می‌داند و با مقایسهٔ این دو می‌گوید: هر دو اصطلاح به رفتار هدفمند، فعالیت‌های جهت‌دار و نظام‌های قانونمند اطلاق می‌شود، اما حکومت، بیانگر فعالیت‌های

1. Mc Laughlin
2. Mc Kinlay
3. Atkinson
4. Rosenau

مبتنی بر اقتدار رسمی و قدرت نظامی برای تضمین اجرای سیاست‌های مصوب و مقرر است. حال آنکه حکمروایی به فعالیت‌هایی با اهداف مشترک اطلاق می‌شود که ممکن است از وظایف رسمی و قانونی مشتق شده باشند که لزوماً به قدرت نظامی برای چیره‌شدن بر نافرمانی متکی نیستند. حکمروایی نه تنها نهادهای حکومتی را دربرمی‌گیرد، بلکه مکانیسم‌های غیررسمی و غیرحکومتی را نیز شامل می‌شود؛ مکانیسم‌هایی که اشخاص و سازمان‌ها به کمک آن‌ها نیازهایشان را تأمین و خواسته‌هایشان را برآورده می‌کنند (Atkinson, 1998: 3).

همچنین در اسناد سازمان ملل بر گسترده‌تر بودن مفهوم «حکمروایی» از «حکومت» تأکید شده است. این مفهوم نه تنها با تشکیلات دولتی و رسمی و نهادهای شهری و منطقه‌ای که امور عمومی را اداره می‌کنند ارتباط می‌یابد، بلکه فعالیت بسیاری از گروه‌های سیاسی و اجتماعی دیگر را نیز دربرمی‌گیرد (Graham et al., 2000: 4).

از دیدگاه‌های گوناگون، یکی از تفاوت‌های عمده حکومت شهری و حکمروایی شهری، در فراگیرتر بودن مفهوم حکمروایی به حکومت است. در واقع حکمروایی، حکومت را شامل می‌شود و علاوه بر آن عناصر، گروه‌ها و سازمان‌هایی را دربرمی‌گیرد که به‌طور غیررسمی در رشد و توسعه شهر مؤثر هستند. نکته دیگر اینکه مفهوم حکمروایی شهری در مقیاس‌های مختلف تعریف شده است. پژوهشگران حکمروایی را از مقیاس محلی تا مقیاس ملی و بین‌المللی به کار برده‌اند؛ برای مثال سرینیواس اشاره می‌کند حکمروایی هم دولت و هم جامعه مدنی (بازیگران اجتماعی و اقتصادی، نهادهای مبتنی بر اجتماع و رسانه‌های همگانی و مانند آن) را در سطوح محلی، ملی، منطقه‌ای و جهانی شامل می‌شود (Srivinas, 1997, available on: <https://gdr.org/u-gov/governance-understand.html>).

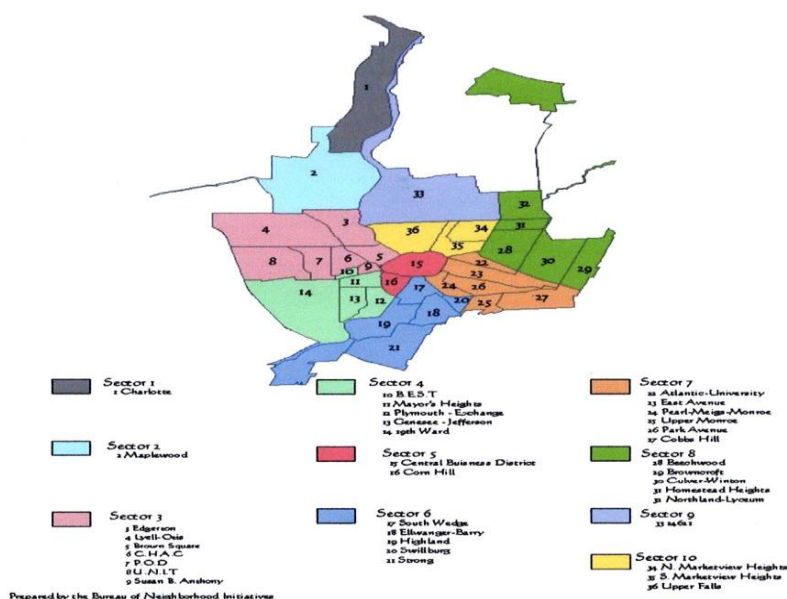
یکی از جالب‌ترین و موفقیت‌آمیزترین شیوه‌ها در زمینه مدیریت شهری که ده سال است در شهر «روچستر» ایالت نیویورک در حال اجراست، طرح ابتکاری NBN است. شهردار این شهر در پاسخ به مشکلات تصمیم می‌گیرد تا روند برنامه‌ریزی را در سطح واحد همسایگی و محله تغییر دهد. برنامه‌ریزان محلی دریافتند این مفهوم جدید قابلیت پاسخگویی بیشتری به جامعه مدنی خواهد داشت؛ زیرا شهروندان حساسیت و احساس مسئولیت بیشتری به نیازهای محلی و جامعه مدنی خواهند داشت. آرگوست^۱ یکی از حمایت‌کنندگان قوی، مشارکت مردمی را راه‌حل مشکلات شهری عنوان می‌کند. او به تشکیل گروه‌های مردمی در فرایند برنامه‌ریزی معتقد است؛ زیرا ساخت شهری که در آن مشکلات به کمک یکدیگر حل شود مهم است؛ بنابراین وی طرح NBN را به‌عنوان مفهومی جدید و طرحی نوین برای دستیابی به مشارکت مردمی در فرایندهای تصمیم‌گیری و برنامه و طرح‌ریزی عنوان می‌کند. برنامه‌ریزان روچستر اعتقاد دارند طرح NBN بهترین راه‌حل است که سبب می‌شود شهر از انحطاط و تنزل دور باشد. آن‌ها تصدیق کردند که شهر شبکه‌ای از گروه‌های واحدهای همسایگی را که با فعالیت‌های قابل توجه و مؤثری همراه هستند، در تصرف خود دارند. از دیدگاه دولت، گروه‌های مردمی همیشه از پتانسیل مهمی برای شرکت کردن در تغییرات شهر و توانایی بسیج کردن شهروندان برخوردارند.

در فرایند NBN، برنامه‌ریزان دپارتمان توسعه جامعه مدنی، شهر را به ۳۴ واحد همسایگی در ۱۰ بخش در ماه فوریه ۱۹۹۴ تقسیم کردند. زمانی که بخش‌ها به‌طور رسمی منتشر شدند و اطلاع‌رسانی صورت گرفت، برنامه‌ریزان شهری رهبران بخش را به‌عنوان هماهنگ‌کننده و داوطلب استخدام کردند. همه بخش‌ها از نوعی سلسله‌مراتب سازمانی ایجاد شده است و هر گروه

ساختار منحصربه‌فرد خود را دربردارد. زمانی که داوطلبان در بخش کمیته مسئول فرایند برنامه‌ریزی مشارکتی حضور داشتند، شهروندان برای حضور در جلسات و به اشتراک‌گذاری ایده‌ها دعوت می‌شدند. برنامه‌ریزان شهری نیز همیشه در جلسات NBN حاضر بودند و تعاملات مؤثری با شهروندان و مشارکت‌کنندگان داشتند. نکته قابل توجه در این برنامه، بهره‌مندی از صندوق‌های سرمایه‌گذاری و اعطای وام‌های کم‌بهره برای سرمایه‌گذاری در بخش‌ها و بهره‌مندی از پتانسیل گردشگری است (موزه ARTWALK مکانی منحصربه‌فرد برای فعالیت‌های جمعی هنری است). بدین‌صورت که درآمد و سود حاصل از گردشگری به جامعه مدنی برمی‌گردد و برای ساماندهی بخش‌ها پرداخته می‌شود (Fenkooi, 2006: 6-9).

نکته دیگر بهره‌مندی از الگوی حکمروایی خوب شهری و مشارکت فعال شهروندی در این برنامه است که در آن دولت، شهروندان و نهادهای خصوصی در جریانی افقی و فرابخشی به مشارکت می‌پردازند. آرگوست یکی از حمایت‌کنندگان، مشارکت مردمی را راه‌حل مشکلات شهری عنوان می‌کند و به تشکیل گروه‌های مردمی در فرایند برنامه‌ریزی معتقد است؛ زیرا ایجاد شهری که در آن مشکلات به کمک یکدیگر حل شود، مهم است؛ بنابراین، وی برنامه NBN را مفهومی جدید و طرحی نوین برای دستیابی به مشارکت مردمی در فرایند تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی عنوان می‌کند (همان: ۶). علاوه بر مشارکت شهروندی آنچه قابل توجه است، بهره‌مندی از آموزش شهروندی و سیستم اطلاعات جغرافیایی در فاز اول این برنامه است. بدین‌صورت که شورا و انجمن NBN چگونگی استفاده از سیستم اطلاعات جغرافیایی^۱ و اطلاعات منطقه‌بندی را به مشارکت‌کنندگان آموزش می‌دهند (همان: ۱۰).

City of Rochester, New York Neighbors Building Neighborhoods NBN Sector Planning Areas



شکل ۱. منطقه‌بندی شهر روچستر برای انجام‌دادن برنامه NBN

منبع: Fenkooi, 2006: Xi

روش پژوهش

پژوهش حاضر کاربردی و توصیفی-تحلیلی است که بر مطالعات اسنادی (گزارش مقاله، کتاب و منابع قابل‌استناد) و میدانی (پرسشنامه، مشاهده و مصاحبه و روش دلفی) مبتنی است. جامعه آماری آن، منطقه ۲ کلان‌شهر تبریز است و حجم جامعه نیز با استفاده از فرمول کوکران ۳۸۲ نفر محاسبه شده است که شامل ۳۰ کارشناس شهرداری منطقه ۲ و ۳۵۲ شهروند است. ابتدا پرسشنامه تشریحی با همکاری کارشناسان شهری شهرداری منطقه ۲ برای تعیین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها در زمینه اجرای حکمروایی شهری مشارکتی (برنامه NBN) تدوین شد. در ادامه نیز با بهره‌گیری از مبانی نظری و اطلاعات مستخرج از پرسشنامه تشریحی، پرسش‌های مورد استفاده به صورت گزینه‌های چندجوابی و به صورت بسته تهیه شد. این پرسش‌ها ۵ پاسخ دارد که براساس طبق لیکرت^۱ است و هریک برحسب شدت و ضعف مورد پرسش تفاوت دارد. علت استفاده از پرسشنامه بسته و ۵ گزینه‌ای، هدایت پاسخ‌دهنده به پاسخ‌های مرتبط و پیشگیری از انحراف پاسخگو از موضوع پژوهش است. از سوی دیگر، این امر تجزیه و تحلیل پاسخ‌ها و جمع‌بندی آن‌ها را در راستای نتیجه‌گیری لازم برای پاسخ به پرسش‌های پژوهش تسهیل می‌کند. با توجه به پرسشنامه‌های مقدماتی^۲ سعی شد تا پرسش‌های نامفهوم به شکلی دیگر بیان شود تا برای همه شهروندان قابل‌فهم باشد (در پرسشنامه‌های مقدماتی ۳۰ پرسشنامه تهیه شد و از ۳۰ شهروند منطقه ۲ کلان‌شهر تبریز تست گرفته شد). باید توجه داشت پایایی پرسشنامه طراحی شده با استفاده از نرم‌افزار Spss و آلفای کرونباخ ۰/۸۳۵ صورت گرفته است که در جدول ذیل مشاهده می‌شود:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.835	60

با توجه به اطلاعات به‌دست‌آمده، با استفاده از تکنیک SWOT به بررسی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها پرداخته شد و در ادامه وزن‌دهی عوامل و رتبه‌دهی موارد صورت گرفت. در پایان نیز راهبردهایی در قالب راهبردهای چهارگانه و تدوین ماتریس QSPM برای اولویت‌دهی و انتخاب راهبردهای برتر ارائه شد. تکنیک SWOT به این منظور اتخاذ شده است که به کمک آن وضعیت امکان‌سنجی کاربرد حکمروایی شهری مشارکتی (برنامه NBN) در منطقه مذکور به‌منظور شناسایی قوت‌ها و ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها و تحلیل عوامل درونی و بیرونی برای افزایش قوت‌ها و فرصت‌ها و حداقل کردن ضعف‌ها و تهدیدها بررسی شود.

جدول ۱. رتبه‌دهی به عوامل درونی و بیرونی

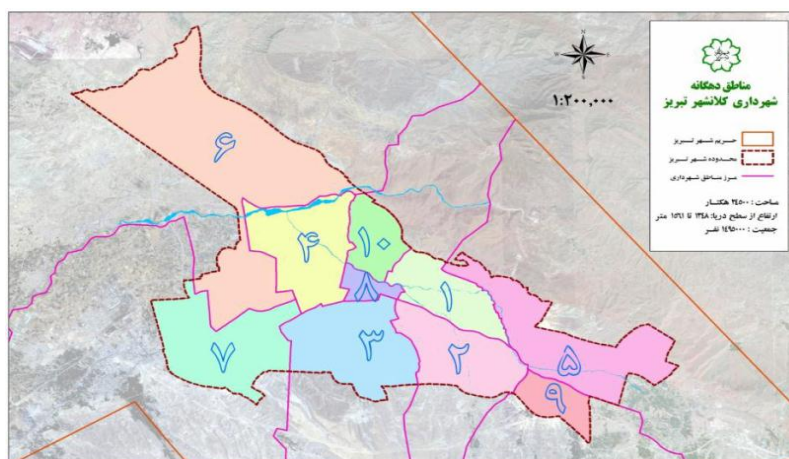
رتبه‌دهی	عوامل درونی نشان‌دهنده	عوامل بیرونی نشان‌دهنده
۱	ضعف اساسی	واکنش عادی
۲	ضعف عادی	واکنش متوسط
۳	قوت عادی	واکنش خوب
۴	قوت اساسی	واکنش بسیار خوب

منبع: رهنما و همکاران، ۱۳۹۱

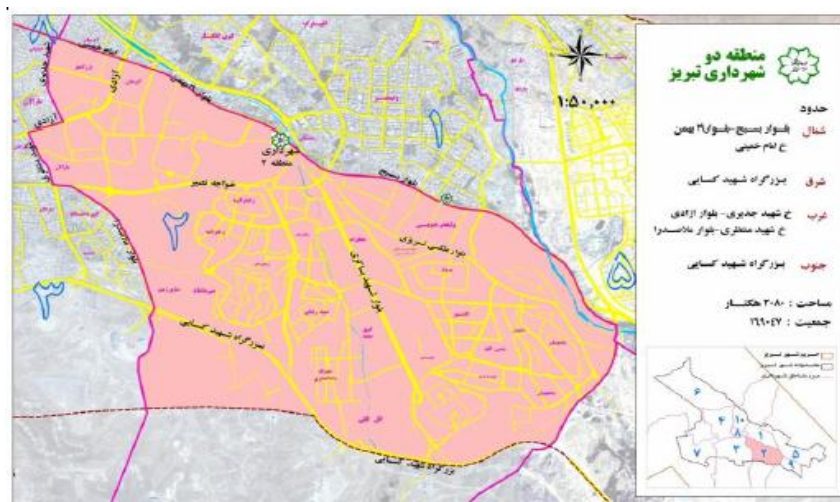
1. Likert- Scale
2. Pre - Test

منطقه ۲ یکی از مناطق ده‌گانه تبریز است که براساس سرشماری در سال ۱۳۹۰ جمعیت آن ۱۶۹۰۰۴۷ نفر و مساحت آن ۲۰۸۰ هکتار است. این منطقه از شمال به بلوار بسیج، بلوار ۲۹ بهمن و خیابان امام خمینی (ره)، از شرق به بزرگراه شهید کسائی، از غرب به بلوار ملاصدرا (ساری زمین)، خیابان شهید منتظری، خیابان آزادی و خیابان شهید جدیری و از جنوب به بزرگراه شهید کسائی و خط محدوده طرح جامع مشرف است.

دلیل انتخاب این منطقه به‌عنوان مطالعه موردی و امتیاز ویژه‌ای که این منطقه بر سایر مناطق ده‌گانه کلان‌شهر تبریز دارد، این است که براساس گزارش تحلیلی از نتایج سرشماری سال ۱۳۹۰ به تفکیک مناطق ده‌گانه شهرداری تبریز و رتبه‌بندی مناطق در شاخص جمعیت فارغ‌التحصیلان و دانشجویان، رتبه ۱ را دارد. این امر می‌تواند قوت و فرصت ویژه‌ای برای ایجاد شبکه دانشگاهی- شهروندی باشد که اعضای آن شامل دانشگاه، شورای شهر، مرکز پژوهش‌های شورای شهر و شهروندان باشند.



شکل ۲. مناطق ده‌گانه شهرداری کلان‌شهر تبریز
منبع: طرح تفصیلی سال ۱۳۹۲



شکل ۳. منطقه ۲ شهرداری تبریز
منبع: طرح تفصیلی سال ۱۳۹۲

یافته‌های پژوهش

در این مرحله عوامل درونی و بیرونی محدوده مورد مطالعه که با حکمروایی شهری مشارکتی (برنامه NBN) مرتبط است، بررسی و قوت‌ها و ضعف‌ها استخراج شده است. براساس مبانی نظری، معیارها و شاخص‌های انتخاب‌شده با الگوی حکمروایی شهری مرتبط است. به‌طور کلی این معیارها در زمینه امکان‌سنجی کاربرد مدل حکمروایی شهری مشارکتی (برنامه NBN) به شرح زیر هستند:

بعد اقتصادی منطقه (درآمد شهروندان و قابلیت گردشگری؛ به‌طوری‌که منبع حاصل از آن به ساماندهی منطقه پردازد، ارائه تسهیلات، وجود صندوق‌های سرمایه‌گذاری در منطقه، اعطای وام‌های کم‌بهره به شهروندان و...)
مشارکت شهروندی و حس مسئولیت‌پذیری (توجه به شورایارها و سرای محله‌ها، انجمن‌ها و تشکل‌های غیردولتی در منطقه، تشکیل شورای مشترک میان شهروندان و مدیران شهری برای انتقال نیازها، تشکیل کمیته‌های داوطلبانه از سوی شهروندان در منطقه، آموزش شهروندی از سوی کارکنان شهری، مشارکت شهروندی در سرمایه‌گذاری اقتصادی، توانمندسازی شهروندان و...)
توافق جمعی (هم‌سویی و هم‌فکری شهروندان و مدیران شهری، نظرخواهی از مردم برای طرح‌ها، توافق جمعی میان شهروندان و همکاری و تعامل میان آن‌ها برای رفع کاستی‌های منطقه، تعامل میان سه نهاد دولت، بخش خصوصی و شهروندان، حمایت از منافع گروه‌ها و طبقات اجتماعی بیشتر و...)
امنیت (بهره‌گیری از ICT؛ به‌عنوان مثال نرم‌افزار جدید تلفن همراه در ونزوئلا این امکان را به شهروندان می‌دهد که جرم‌ها و ناامنی را به کمک سامانه پیام کوتاه به پلیس اطلاع دهند. این پیغام‌ها به سیستم اطلاعات مرکزی تحویل داده شده که در آن منطقه قابل مشاهده است و به پلیس و سازمان مربوط اطلاع داده می‌شود، مداخله پلیس و رسیدگی به شکایات شهروندان، ارتقای سطح آگاهی شهروندان و...)
شفافیت (شفافیت در تصمیم‌گیری و ارائه عملکرد، نظرخواهی از مردم برای طرح‌ها، اظهارنظر شهروندان درباره عملکرد مدیریت شهری، قابلیت دسترسی آزاد به اطلاعات، مستندسازی اطلاعات، وضوح رویه‌ها و مسئولیت‌ها در زمینه طرح‌ها، اطلاع‌رسانی به شهروندان درباره موضوعات و مسائل عمرانی در شهر و منطقه و...)
تمرکززدایی (فراهم‌کردن چارچوب روشن برای تعیین و تفویض مسئولیت‌ها و منابع متناسب از سطح ملی به شهر و از سطح شهر به سطح واحد همسایگی، اختیار تهیه طرح‌ها و برنامه‌های توسعه شهری در دست نهادهای محلی و...)
قانونمندی (میزان آگاهی شهروندان از قوانین و مقررات، تأثیرگذاری گروه‌های صاحب‌نفوذ در تصمیم‌گیری‌های مربوط به شهر، مشارکت افراد ذی‌نفع در مدیریت شهر، میزان پایبندی شهروندان به قوانین و مقررات، پایبندی مدیریت شهر به حقوق شهروندی، احترام به حقوق جمعی و...)
عدالت (دربارگرفتن گروه‌های محروم در فرایند مشورت و تبادل نظر، توجه به منافع جمعی، اعتقاد به حقوق شهروندی و رعایت آن، تخصیص بهینه امکانات و منابع و...)
پذیرا و پاسخگو بودن (برگزاری جلسات عمومی برای تشریح اقدامات، تشکیل جلسات عمومی برای آگاهی شهروندان، جذب مشارکت شهروندی، هم‌بستگی میان مردم و مسئولان از طریق پاسخگویی مدیران شهر و ...)

منبع: نگارندگان، ۱۳۹۶، اقتباس از رفیعیان، حسین‌پور، ۱۳۹۰؛ اسفندی، ۱۳۹۱؛ Fen Kooi, 2006؛ Relhan and Lonkova, 2014

در این پژوهش به‌منظور تحلیل عوامل درونی و بیرونی با توجه به تکنیک SWOT برای هریک از قوت‌ها و ضعف‌های عوامل داخلی، وزن صفر تا ۱ محاسبه شده است؛ به‌طوری‌که مجموع وزن‌های عوامل داخلی ۱ است. به هریک از قوت‌ها و ضعف‌ها نیز با توجه به اهمیت هریک از آن‌ها مطابق جدول ۲ رتبه داده شده است.

جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)^۱

نمره نهایی	رتبه	وزن	قوت‌ها
۰/۲۲۴	۳	۰/۰۷۸	قابلیت گردشگری در منطقه به‌عنوان منبع بالقوه اقتصادی برای ایجاد درآمد پایدار شهری
۰/۱۵۹	۳	۰/۰۵۳	ایجاد فرصت اشتغال به کمک عامل گردشگری در منطقه
۰/۱۹۸	۳	۰/۰۶۶	رسیدگی مستمر پلیس به شکایات شهروندان و نظارت مستمر ارگان‌های نظامی بر امنیت منطقه
۰/۱۶۵	۳	۰/۰۵۵	بهره‌گیری نسبی از سیستم‌های امنیتی گسترده برای حفظ امنیت در منطقه
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	پایبندی شهروندان به قوانین و مقررات
۰/۱۷۱	۳	۰/۰۵۷	توافق جمعی نسبی در میان شهروندان منطقه
۰/۳۲	۴	۰/۰۸	نیروی انسانی و دانشگاهی متخصص در منطقه؛ به‌طوری که براساس سرشماری سال ۱۳۹۰ به تفکیک مناطق ده‌گانه، این منطقه رتبه ۱ را در میان مناطق به‌دست آورده است.
ضعف‌ها			
۰/۰۲۸	۱	۰/۰۳۸	عدم توجه کافی و شایسته به پتانسیل گردشگری این منطقه و اختصاص دادن قسمتی از درآمد حاصل از گردشگری منطقه در جهت ساماندهی منطقه
۰/۰۳۱	۱	۰/۰۳۱	بهره‌مند نبودن از صندوق‌های سرمایه‌گذاری و همکاری شهروندان در ارتقای اقتصاد منطقه
۰/۰۳۱	۱	۰/۰۳۱	عدم بهره‌مندی از شورابارها و سرای محله‌ها به‌عنوان پل ارتباطی میان شهروندان و مدیران شهری
۰/۰۲۷	۱	۰/۰۲۷	همکاری نکردن با شهروندان در سازمان‌های مربوط و برگزاری جلسه‌ها و اتاق فکر میان شهروندان برای انتقال نیازها و ایده‌ها
۰/۰۳۴	۱	۰/۰۳۴	انجام‌نشدن اقدامات مثبت و همکاری گروه‌های محروم در فرایند تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی
۰/۰۳۱	۱	۰/۰۳۱	ایجاد نکردن کمیسیون‌های داوطلبانه شامل مشارکت شهروندی، آموزش و تحصیل، حفاظت از محیط‌زیست، مشارکت منطقه‌ای و... در منطقه مورد نظر
۰/۰۳۲	۱	۰/۰۳۲	انجام‌ندادن کارهای فرهنگی داوطلبانه از قبیل کافه‌های فرهنگی و نمایشگاه‌ها، گالری‌ها و... به‌طوری که قسمتی از درآمد حاصل به ساماندهی محله پراخته شود.
۰/۰۳۸	۱	۰/۰۳۸	تبادل‌نداشتن دولت، بخش خصوصی و شهروندان
۰/۰۲۹	۱	۰/۰۲۹	اطلاع‌رسانی نکردن به شهروندان محله‌های منطقه در مورد موضوعات و مسائل عمرانی
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	آگاه نبودن از اظهار نظر اهالی محله‌ها از عملکرد مدیریت شهری
۰/۰۳۹	۱	۰/۰۳۹	شفافیت‌نداشتن مناقصه‌ها و قراردادهای
۰/۰۶۶	۱	۰/۰۶۶	اثرگذاری گروه‌های صاحب نفوذ در تصمیم‌گیری‌های مربوط به منطقه مورد نظر
۰/۰۲۲	۱	۰/۰۲۲	عدم بهره‌مندی از مشارکت زنان و مردان در دسترسی برابر به فرایندهای تصمیم‌گیری در منطقه
۰/۰۲۳	۱	۰/۰۲۳	همبستگی‌نداشتن شهروندان و مدیران شهری در منطقه
۰/۰۲۹	۱	۰/۰۲۹	نبود تمرکززدایی و اختیار تهیه طرح‌ها و برنامه‌های توسعه منطقه‌ای به دست نهادهای محلی
۰/۰۲۲	۱	۰/۰۲۲	بهره‌مند نبودن از ICT (فناوری اطلاعات و ارتباطات) در مدیریت امور شهری
۱/۹۶		۱	جمع
	۱/۴۱		میانگین
	۱/۰۰		انحراف معیار

منبع: پرسشنامه

جدول ۳. ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی (EFE)^۲

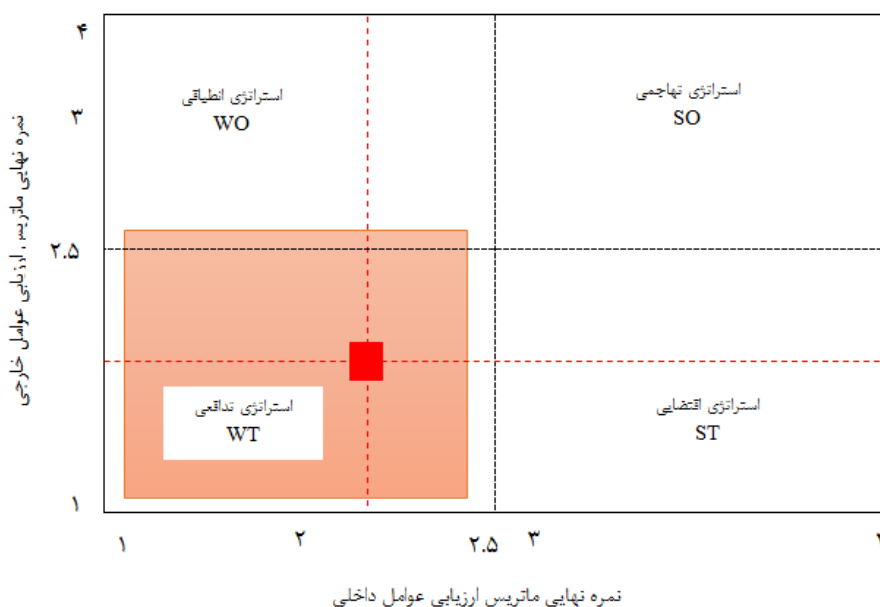
نمره نهایی	رتبه	وزن	فرصت
۰/۱۰۴	۱	۰/۱۰۴	تجربه‌های عملی دیگر شهرهای جهان در زمینه مدیریت شهری مشارکتی
۰/۲۱	۳	۰/۰۷	اهمیت پروژه‌های عمرانی این منطقه از سوی مدیریت شهری
۰/۰۹۱	۱	۰/۰۹۱	وجود پارک بزرگ اتل‌گلی و نقش فرامنطقه‌ای و گردشگری آن در ارتقای توسعه اقتصادی و منبع درآمدی منطقه؛ به‌طوری که بخشی از درآمد حاصل از آن به ساماندهی منطقه اختصاص یابد.
۰/۳۱۸	۳	۰/۱۰۶	قرار گرفتن این منطقه در آبروهای خوب شهر از نظر زیست‌محیطی
۰/۱۰۸	۱	۰/۱۰۸	رتبه اول این منطقه از نظر نیروی انسانی، دانشگاهی و متخصص و ایجاد شبکه دانشگاهی-شهروندی در منطقه
۰/۱۹	۲	۰/۰۹۵	وجود زیرساخت‌های حمل‌ونقل مانند راه‌اندازی خطوط متروی شهر تبریز از این منطقه
۰/۱۹۵	۳	۰/۰۶۵	تأسیسات و تجهیزات شهری از جمله آب، برق، فاضلاب و... به‌عنوان نیازهای اصلی شهروندان در منطقه
۰/۱۱۳	۲	۰/۰۶۶	فراگیر شدن مفاهیم مدنی مانند مشارکت مردمی، شهروندمداری در سطح جهانی و ملی؛ به‌طوری که تمایل و آمادگی شهروندان برای نهادینه‌شدن این مفاهیم به وجود بیاید.
۰/۰۸۱	۱	۰/۰۸۱	زمینه‌های مناسب برای سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری منطقه؛ به‌طوری که قسمتی از درآمد آن به ساماندهی منطقه اختصاص یابد.
تهدید			
۰/۰۶۶	۱	۰/۰۶۶	وجود افشار خاص در فرایند توسعه محله‌ای، همچنین بی‌عدالتی در بهره‌گیری از امکانات شهری
۰/۰۹۸	۲	۰/۰۴۹	وجود زمینه‌های تعصبی و قومیت‌گرایی در منطقه و در راستای آن تلقی جلسه‌های مباحثه و مذاکره به‌عنوان دکان‌های لفاظی در میان شهروندان
۰/۰۹۲	۲	۰/۰۴۶	ظهور فضاهای رقابتی کاذب و سوءاستفاده از فرصت‌های توسعه و اثر بالعکس اتحادی به نام واحد همسایگی
۰/۰۹۲	۲	۰/۰۴۶	بی‌عدالتی و نبود قانونمندی در بهره‌گیری از فرصت‌های توسعه در میان همه شهروندان اعم از افشار مرفه کم‌درآمد همچنین ایجاد فضاهای رانتی در فرایند برنامه‌ریزی واحدهای همسایگی
۱/۷۸		۱	جمع
	۱/۶۸		میانگین
	۰/۸۸		انحراف معیار

منبع: پرسشنامه

1. Internal Factor Evaluation Matrix
2. External Factor Evaluation Matrix

ماتریس عوامل داخلی-خارجی (IE)

در این مرحله برحسب نمره‌های نهایی حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و بیرونی، وضعیت امکان‌سنجی کاربرد مدل حکمروایی شهری مشارکتی (برنامه NBN) از میان موقعیت‌های چهارگانه (تهاجمی، اقتضایی، انطباقی و تدافعی) مشخص شده است. بدین‌منظور نمره نهایی کل به‌دست‌آمده ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (۱/۹۶) را در محور X رسم می‌کنیم که گویای نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل درونی است. همچنین نمره نهایی کل ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی را (۱/۷۸) در محور Y قرار می‌دهیم که بیان‌کننده نمره نهایی ماتریس عوامل بیرونی است. براین‌اساس وضعیت امکان‌سنجی کاربرد مدل حکمروایی شهری مشارکتی (برنامه NBN) در منطقه مورد نظر با توجه به همه عوامل نشان داده می‌شود.



شکل ۴. ماتریس عوامل داخلی-خارجی (IE)

منبع: پرسشنامه

با توجه به جدول‌های ۲ و ۳، مجموع نمره نهایی عوامل درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) ۱/۹۶ است که پایین‌تر از نمره نرمال (۲/۵) قرار دارد؛ یعنی منطقه ۲ کلان‌شهر تبریز در زمینه امکان کاربرد مدل حکمروایی شهری مشارکتی (برنامه NBN) شرایط درونی نامطلوبی دارد؛ به‌طوری‌که این منطقه از نظر عوامل درونی با ضعف‌های چشمگیری همراه است. همچنین مجموع نمره نهایی عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) ۱/۷۸ است. عوامل درونی نیز پایین‌تر از نمره نرمال (۲/۵) قرار دارد؛ یعنی منطقه فوق‌توانسته است در برابر عوامل بیرونی واکنشی مطلوب نشان دهد. به عبارت دیگر، از عواملی که به‌عنوان فرصت تلقی می‌شود، بهره‌برداری نشده و از عواملی که موجب تهدید می‌شوند، اجتناب شده است.

ماتریس عوامل درونی-بیرونی بیانگر این است که موقعیت این منطقه از نظر امکان کاربرد این برنامه، در اولویت اول، و موقعیت تدافعی یعنی راهبرد گروه WT (تدافعی) و راهبرد گروه WO (محافظه‌کارانه) در اولویت دوم قرار دارد، به

عبارت دیگر، راهبرد تدافعی راهبردی برتر است؛ یعنی این منطقه به‌منظور کاربرد مدل حکمروایی شهری مشارکتی (برنامه NBN) با ضعف‌ها و تهدیدهایی مواجه است که باید به کاهش آن‌ها پرداخته شود.

تحلیل و ترکیب قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها، تهدیدها و تولید راهبردهای بایسته (TOWS)

در این مرحله با توجه به ترکیب محیط درونی و بیرونی، راهبردهای مناسبی استخراج می‌شود که باید در گونه‌های زیر شکل بگیرد:

- راهبردهای تهاجمی (SO): از ترکیب قوت‌ها و فرصت‌ها به‌دست می‌آید و باید با توجه به توانمندی‌ها بیشترین استفاده را از فرصت‌ها ببرد.

- راهبردهای اقتضایی (ST): از ترکیب قوت‌ها و تهدیدها حاصل می‌شود. براین‌اساس منطقه مورد نظر باید با توجه به فرصت‌های بیرونی بیشترین تغییرات را در محیط درونی خود ایجاد کند.

- راهبردهای انطباقی (WO): از ترکیب ضعف‌ها و فرصت‌ها به‌دست می‌آید. بدین‌منظور ضروری است با توجه به توانمندی‌ها، بهبود شرایط محیطی در اولویت قرار بگیرد.

- راهبردهای تدافعی (WT): از ترکیب ضعف‌ها و تهدیدها حاصل می‌شود و باید به کاهش ضعف‌ها و دوری از تهدیدها پرداخته شود.

ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)^۱

یکی از روش‌ها و تکنیک‌های ارزیابی، پایش و نظارت برای تحقق راهبردها، استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی یا QSPM است. این ماتریس گزینه‌های راهبردی انتخاب‌شده را اولویت‌بندی می‌کند. ماتریس QSPM شامل شش مرحله است:

۱. قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها در یک ستون نوشته می‌شوند؛
۲. به هریک از نقاط فوق که در موفقیت سازمان نقشی عمده دارند وزن داده می‌شود؛ همان‌طور که در ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی مشخص شده است؛
۳. راهبردهایی که باید اولویت‌بندی شوند، در ردیف بالای ماتریس نوشته می‌شوند؛
۴. نمره‌های جذابیت مشخص می‌شوند. این نمره‌ها مقدار عددی هستند که جذابیت هر راهبردی را در مجموعه‌ای از راهبردها نشان می‌دهد. برای تعیین نمره جذابیت باید عوامل درونی و بیرونی را بررسی کرد که در موفقیت سازمان نقش عمده‌ای دارند. نمره جذابیت به این شکل است = 1: بدون جذابیت، = 2: تاحدی جذاب، = 3: دارای جذابیت معقول و = 4: بسیار جذاب.
۵. جمع نمرات جذابیت محاسبه می‌شود؛ یعنی حاصل ضرب وزن در نمره‌های جذابیت؛
۶. مجموع نمرات جذابیت محاسبه می‌شود که نشان می‌دهد در هر مجموعه، کدام راهبردها در اولویت قرار دارند و از جذابیت بالایی برخوردارند.

جدول ۴. راهبردهای چهارگانه SWOT

گروه SO
<p>SO₁ بهره‌گیری از قابلیت گردشگری منطقه (وجود پارک بزرگ ائل‌گلی و نقش فرامنطقه‌ای و گردشگری آن) در ارتقای حیات اقتصادی منطقه S1, O3</p> <p>SO₂ ایجاد محرک‌ها و بسترهایی برای سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری منطقه و بالفعل کردن این پتانسیل S1, O3.</p> <p>SO₃ اختصاص قسمتی از درآمد حاصل از گردشگری در راستای ساماندهی منطقه و همکاری شهروندان و مدیران شهری در این زمینه S1, O3, O8</p> <p>SO₄ ایجاد کمپین‌های داوطلبانه برای ارتقای گردشگری منطقه S6, S7, O5, O6</p> <p>SO₅ بهره‌گیری از ICT (فناوری اطلاعات و ارتباطات) در راستای ایجاد و ارتقای امنیت در منطقه؛ برای مثال، راه‌اندازی پروژه EGM (پروژه مدیریت پیوند الکترونیک) در کنیا. این پروژه مرکز گزارش‌ناامنی در شش شهر با زیرساخت‌های قوی اینترنتی است. این مرکز نیز برای تجزیه و تحلیل با مقامات و سازمان‌های مربوطه تعامل دارد و امور را پیگیری می‌کند S4.</p> <p>SO₆ رسیدگی مستمر پلیس و ارگان‌های نظامی به شکایات شهروندان در منطقه S3, O1.</p> <p>SO₇ با وجود توافق نسبی در میان شهروندان منطقه، حداکثر بهره‌برداری از نیروی مشارکت مردمی و بالفعل کردن این نیروی بالقوه S5, S6, O1, O8.</p> <p>SO₈ تزریق آگاهی و هوشیاری به ویژگی‌های مثبت شهروندان (اشتقاق شهروندان به مشارکت، تعهد بالای آن‌ها به پیشرفت شهر، توجه زیاد آن‌ها به محیط‌زیست شهری، استقبال آن‌ها از تغییرات مثبت در شهر) به‌منظور استفاده حداکثری از ظرفیت‌های آن‌ها S5, S6, S7, O1, O8.</p>
گروه WO
<p>WO₁ آشنایی و نهادینه‌سازی مفاهیم مدنی مانند مشارکت مردمی، شهروندمداری در میان شهروندان W4, W9, W10, O1, O8</p> <p>WO₂ برگزاری مناظرات رسانه‌ای میان شورا، شهرداری و شهروندان منطقه W4, W8, W9, W11, O5, O8</p> <p>WO₁ آشنایی و نهادینه‌سازی مفاهیم مدنی مانند مشارکت مردمی، شهروندمداری در بین شهروندان W4, W9, W10, O1, O8</p> <p>WO₂ برگزاری مناظرات رسانه‌ای میان شورا، شهرداری و شهروندان منطقه W4, W8, W9, W11, O5, O8</p> <p>WO₃ وجود نیروی انسانی دانشگاهی و متخصص در منطقه. استفاده از نیروی کار بومی منطقه در امور شهری به‌ویژه در امر ساخت‌وساز که رونق بالایی در این منطقه دارد W12, W15, O2, O5</p> <p>WO₄ حداکثر استفاده از توانمندی‌های طبیعی و گردشگری منطقه برای جذب توریست و چرخش چرخ اقتصادی منطقه و گام‌برداری در راستای خودکفایی در تمامی زمینه‌ها از جمله امور مدیریت شهری W1, O3, O4, O9</p> <p>WO₅ توسعه بیش‌ازپیش شبکه حمل‌ونقل عمومی و مدهای سالم و دوستدار محیط‌زیست؛ مانند پیاده‌مداری و استفاده از دوچرخه به‌منظور حفظ و ارتقای موقعیت زیست‌محیطی منطقه مورد نظر W1, O4, O6</p>
گروه ST
<p>ST₁ ایجاد هماهنگی کارکردی میان سازمان‌های شهری با بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته هماهنگ‌ساز بین‌سازمانی مانند GIS, ICT, IT در مدیریت شهری به‌منظور کاهش آثار ناشایست چندگانگی ساختار مدیریت شهری S5, S6, T1</p> <p>ST₂ کاهش وابستگی درآمد شهرداری به منابع ناپایدار با فعال‌سازی منابع بالقوه درآمدی S1, T2</p> <p>ST₃ استفاده بهینه شورای شهر از اختیارات حداقلی خود با بهره‌گیری از پیشنهادهای شبکه دانشگاهی - شهروندی (اعضای این شبکه عبارت‌اند از: دانشگاه، شورای شهر، مرکز پژوهش‌های شورای شهر و گروه‌های شهروندی) S7, T2</p> <p>ST₄ حفظ و ارتقای امنیت منطقه و ایجاد قانون‌مندی در بهره‌گیری از فرصت‌ها به‌منظور جلوگیری از ظهور فضاهای رقابتی کاذب S3, S4, T3, T4</p> <p>ST₅ ایجاد حوزه‌های مباحثه‌ای (جایی که بحث‌های عمومی و مسائل و روش‌ها شناسایی می‌شود) راهی برای دستیابی به توافق جمعی بیشتر و جلوگیری از قومیت‌گرایی در فرایند برنامه‌ریزی واحدهای همسایگی S6, S7, T2, T3</p>
گروه WT
<p>WT₁ مشارکت جامعه محلی در برنامه‌ریزی و اجرای طرح‌های توسعه شهری و توانمندسازی و افزایش قابلیت شهروندان W4, W5, W10, W13, T1, T4</p> <p>WT₂ تقویت بیش‌ازپیش نهادهای محلی و تفویض اختیارات بیشتر به آن‌ها برای اداره بهتر و کارآمدتر منطقه W3, W15, T4</p> <p>WT₃ کمک به تشکیل NGOها و نهادهای انتفاعی و غیردولتی در سطح منطقه W4, W5, W6, W7, T1, T4</p> <p>WT₄ تعریف نقش و جایگاه مشخص برای شهروندان در امور مختلف شامل تهیه طرح‌ها و نحوه تخصیص بودجه و تصمیم‌گیری درباره اولویت اجرای پروژه‌ها W4, W5, W14, T</p> <p>WT₅ رفع هرگونه فضای جبری از سوی متولیان و مدیران امور شهری و کمک به ایجاد فضای تاملی W12, T1</p> <p>WT₆ به‌کارگیری رویکرد پایین به بالا در سیستم مدیریتی با هدف به‌کارگیری نیروهای متخصص محلی W4, W5, W10, W12, W14, T1, T4</p> <p>WT₇ برگزاری جلسات مباحثه و مناظره میان شهروندان منطقه و مدیران شهری برای دستیابی به توافق جمعی و در نتیجه تقویت روابط اجتماعی در منطقه W4, W5, W9, W10, W11, W13, W14, T1, T2, T4</p> <p>WT₈ پیگیری، ساماندهی و تجهیز منابع مالی و غیرمالی با جلب مشارکت شهروندان و ارائه وام و تسهیلات W2, W5, T4</p> <p>WT₉ تعامل مؤثر میان بانک‌ها، صندوق‌های سرمایه‌گذاری، سایر نهادهای پولی و مالی و شهروندان در زمینه عمران محله‌ای W2, T4</p> <p>WT₁₀ حفظ ثبات سیستم شهری به‌جای تکامل آن و ایجاد ثبات نسبی در سیستم شهری از نظر اقتصادی، اجتماعی و... همچنین ایجاد ثبات نسبی مالی، تصمیماتی، مدیریتی و ثبات قوانین W8, T1, T2, T4</p> <p>WT₁₁ استفاده بهینه شورای شهر از اختیارات حداقلی خود با بهره‌گیری از پیشنهادهای شبکه دانشگاهی - شهروندی (اعضای این شبکه عبارت‌اند از: دانشگاه، شورای شهر، مرکز پژوهش‌های شورای شهر و گروه‌های شهروندی) W3, W4, W6, T2, T4</p>

منبع: نگارندگان

جدول ۵. ماتریس برنامه‌ریزی راهبرد کمی (QSPM)

راهبرد _۶ WT		راهبرد _۵ WT		راهبرد _۴ WT		راهبرد _۳ WT		راهبرد _۲ WT		راهبرد _۱ WT		وزن	عوامل تعیین‌کننده
جمع نمره جداییت	نمره جداییت	جمع نمره جداییت	نمره جداییت	جمع نمره جداییت	نمره جداییت	جمع نمره جداییت	نمره جداییت	جمع نمره جداییت	نمره جداییت	جمع نمره جداییت	نمره جداییت		
قوت‌ها													
156/0	2	156/0	2	156/0	2	234/0	3	156/0	2	234/0	3	078/0	S1
106/0	2	106/0	2	106/0	2	106/0	2	106/0	2	159/0	3	053/0	S2
132/0	2	132/0	2	132/0	2	132/0	2	132/0	2	132/0	2	066/0	S3
11/0	2	11/0	2	11/0	2	11/0	2	11/0	2	11/0	2	055/0	S4
15/0	3	2/0	4	15/0	3	1/0	2	1/0	2	15/0	3	05/0	S5
114/0	2	171/0	3	228/0	4	114/0	2	114/0	2	171/0	3	057/0	S6
24/0	3	24/0	3	24/0	3	24/0	3	24/0	3	16/0	2	08/0	S7
ضعف‌ها													
038/0	1	038/0	1	038/0	1	038/0	1	038/0	1	076/0	2	038/0	w1
062/0	2	062/0	2	062/0	2	031/0	1	062/0	2	062/0	2	031/0	w2
062/0	2	031/0	1	031/0	1	093/0	3	124/0	4	031/0	1	031/0	W3
081/0	3	081/0	3	108/0	4	054/0	2	027/0	1	054/0	2	027/0	W4
102/0	3	068/0	2	136/0	4	068/0	2	068/0	2	034/0	1	034/0	W5
093/0	3	093/0	3	062/0	2	093/0	3	124/0	4	031/0	1	031/0	W6
064/0	2	064/0	2	064/0	2	096/0	3	032/0	1	064/0	2	032/0	W7
076/0	2	152/0	4	114/0	3	114/0	3	114/0	3	038/0	1	038/0	W8
087/0	3	058/0	2	116/0	4	029/0	1	029/0	1	058/0	2	029/0	W9
09/0	3	12/0	4	09/0	3	09/0	3	09/0	3	06/0	2	03/0	W10
039/0	1	039/0	1	039/0	1	039/0	1	039/0	1	039/0	1	039/0	W11
132/0	2	198/0	3	132/0	2	066/0	1	066/0	1	066/0	1	066/0	W12
096/0	3	096/0	3	096/0	3	064/0	2	064/0	2	032/0	1	032/0	W13
099/0	3	132/0	4	099/0	3	066/0	2	066/0	2	066/0	2	033/0	W14
087/0	3	087/0	3	029/0	1	116/0	4	116/0	4	029/0	1	029/0	W15
032/0	1	032/0	1	032/0	1	032/0	1	032/0	1	032/0	1	032/0	W16
فرصت‌ها													
104/0	1	104/0	1	104/0	1	104/0	1	104/0	1	104/0	1	104/0	O1
07/0	1	07/0	1	07/0	1	07/0	1	07/0	1	07/0	1	07/0	O2
182/0	2	182/0	2	182/0	2	273/0	3	091/0	1	273/0	3	091/0	O3
106/0	1	212/0	2	106/0	1	212/0	2	212/0	2	212/0	2	106/0	O4
324/0	3	324/0	3	324/0	3	324/0	3	216/0	2	216/0	2	108/0	O5
095/0	1	095/0	1	19/0	2	19/0	2	19/0	2	19/0	2	095/0	O6
065/0	1	065/0	1	065/0	1	065/0	1	065/0	1	065/0	1	065/0	O7
198/0	3	264/0	4	264/0	4	198/0	3	132/0	2	198/0	3	066/0	O8
162/0	2	162/0	2	162/0	2	162/0	2	162/0	2	162/0	2	081/0	O9
تهدیدها													
198/0	3	264/0	4	198/0	3	132/0	2	132/0	2	132/0	2	066/0	T1
098/0	2	098/0	2	049/0	1	098/0	2	049/0	1	049/0	1	049/0	T2
046/0	1	092/0	2	092/0	2	092/0	2	092/0	2	092/0	2	046/0	T3
138/0	3	138/0	3	138/0	3	138/0	3	092/0	2	046/0	1	046/0	T4
034/4		536/4		314/4		183/4		656/3		697/3			مجموع جداییت نمره

ادامه جدول ۵

راهبرد ^{۱۱} WT		راهبرد ^{۱۰} WT		راهبرد ^۹ WT		راهبرد ^۸ WT		راهبرد ^۷ WT		وزن	تعیین کننده عوامل
جمع نمره جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمره جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمره جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمره جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمره جذابیت	نمره جذابیت		
قوت‌ها											
078/0	1	156/0	2	234/0	3	234/0	3	156/0	2	078/0	S1
053/0	1	106/0	2	159/0	3	159/0	3	106/0	2	053/0	S2
132/0	2	132/0	2	132/0	2	132/0	2	132/0	2	066/0	S3
055/0	1	11/0	2	11/0	2	11/0	2	11/0	2	055/0	S4
15/0	3	15/0	3	1/0	2	15/0	3	15/0	3	05/0	S5
171/0	3	171/0	3	114/0	2	171/0	3	171/0	3	057/0	S6
32/0	4	16/0	2	16/0	2	16/0	2	24/0	3	08/0	S7
ضعف‌ها											
076/0	2	038/0	1	076/0	2	038/0	1	038/0	1	038/0	W1
062/0	2	062/0	2	124/0	4	093/0	3	062/0	2	031/0	W2
124/0	4	031/0	1	031/0	1	031/0	1	031/0	1	031/0	W3
108/0	4	027/0	1	027/0	1	027/0	1	081/0	3	027/0	W4
068/0	2	034/0	1	034/0	1	034/0	1	102/0	3	034/0	W5
093/0	3	062/0	2	062/0	2	062/0	2	062/0	2	031/0	W6
064/0	2	064/0	2	064/0	2	064/0	2	064/0	2	032/0	W7
114/0	3	152/0	4	076/0	2	076/0	2	114/0	3	038/0	W8
087/0	3	029/0	1	029/0	1	029/0	1	087/0	3	029/0	W9
09/0	3	03/0	1	03/0	1	03/0	1	09/0	3	03/0	W10
039/0	1	117/0	3	039/0	1	039/0	1	078/0	2	039/0	W11
066/0	1	264/0	4	066/0	1	066/0	1	132/0	2	066/0	W12
064/0	2	032/0	1	032/0	1	032/0	1	096/0	3	032/0	W13
099/0	3	066/0	2	033/0	1	033/0	1	066/0	2	033/0	W14
087/0	3	058/0	2	029/0	1	029/0	1	058/0	2	029/0	W15
064/0	2	032/0	1	032/0	1	032/0	1	032/0	1	032/0	W16
فرصت‌ها											
208/0	2	104/0	1	104/0	1	104/0	1	104/0	1	104/0	O1
14/0	2	07/0	1	28/0	4	21/0	3	07/0	1	07/0	O2
273/0	3	091/0	1	273/0	3	182/0	2	273/0	3	091/0	O3
106/0	1	106/0	1	106/0	1	106/0	1	106/0	1	106/0	O4
432/0	4	216/0	2	216/0	2	216/0	2	324/0	3	108/0	O5
19/0	2	095/0	1	285/0	3	19/0	2	095/0	1	095/0	O6
065/0	1	065/0	1	065/0	1	065/0	1	065/0	1	065/0	O7
264/0	4	132/0	2	132/0	2	066/0	1	198/0	3	066/0	O8
243/0	3	162/0	2	324/0	4	243/0	3	162/0	2	081/0	O9
تهدیدها											
132/0	2	264/0	4	066/0	1	066/0	1	132/0	2	066/0	T1
098/0	2	196/0	4	049/0	1	049/0	1	147/0	3	049/0	T2
092/0	2	184/0	4	046/0	1	046/0	1	092/0	2	046/0	T3
092/0	2	184/0	4	046/0	1	046/0	1	138/0	3	046/0	T4
431/4		952/3		785/3		42/3		164/4			جمع نمره جذابیت

همان‌طور که بیان شد، با توجه به موقعیت قرارگیری مطالعه موردی در میان راهبردهای چهارگانه یعنی گروه WT و ترکیب عوامل درونی و بیرونی، این راهبردها تدوین شد. در ادامه نیز به‌منظور اولویت‌بندی گزینه‌های راهبرد برتر، ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی تدوین شد (جدول ۶).

جدول ۶. اولویت‌بندی گزینه‌های راهبرد برتر

اولویت	راهبرد
۱	رفع هرگونه فضای جبری متولیان و مدیران امور شهری و کمک به ایجاد فضای تعاملی
۲	استفاده بهینه شورای شهر از اختیارات حداقلی خود با بهره‌گیری از پیشنهادها شبکه دانشگاهی-شهروندی (اعضای این شبکه عبارت‌اند از: دانشگاه، شورای شهر، مرکز پژوهش‌های شورای شهر و گروه‌های شهروندی)
۳	تعریف نقش و جایگاه مشخص برای شهروندان در امور مختلف از تهیه طرح‌ها تا نحوه تخصیص بودجه و تصمیم‌گیری درباره اولویت اجرای پروژه‌ها
۴	کمک به تشکیل NGO ها و نهادهای انتفاعی و غیردولتی در سطح منطقه
۵	برگزاری جلسه‌های مباحثه و مناظره میان شهروندان و مدیران شهری در سازمان‌های مربوط برای دستیابی به توافق جمعی و در نتیجه تقویت روابط اجتماعی در منطقه و شهر
۶	به‌کارگیری رویکرد پایین به بالا در سیستم مدیریتی با هدف به‌کارگیری نیروهای متخصص ملی
۷	حفظ ثبات سیستم شهری به‌جای تکامل آن (ایجاد ثبات نسبی در سیستم شهری از نظر اقتصادی، اجتماعی و...) و ایجاد ثبات نسبی مالی، اقتصادی، مدیریتی و قوانین
۸	تعامل مؤثر میان بانک‌ها، صندوق‌های سرمایه‌گذاری، سایر نهادهای پولی و مالی و شهروندان در راستای عمران محله‌ای
۹	مشارکت جامعه محلی در برنامه‌ریزی و اجرای طرح‌های توسعه شهری و توانمندسازی و افزایش قابلیت شهروندان
۱۰	تقویت بیش‌ازپیش نهادهای محلی و تفویض اختیارات بیشتر به آن‌ها برای اداره بهتر و کارآمدتر منطقه
۱۱	پیگیری، ساماندهی و تجهیز منابع مالی و غیرمالی از طریق جلب مشارکت‌های شهروندان و ارائه وام و تسهیلات

منبع: نگارندگان

نتیجه‌گیری

به‌طور کلی می‌توان گفت هدف تئوریک و کلان سیستم مدیریت شهری، تقویت فرایند توسعه پایدار شهری است؛ به‌نحوی که زمینه و محیط مناسب برای زندگی راحت، امن، کارآمد و پایدار شهروندان به‌تناسب ویژگی‌های آنان و جامعه مربوط فراهم شود (کاظمیان و رضوانی، ۱۳۸۱: ۲۴). براین اساس، حکمروایی خوب شامل گستره وسیعی از مشارکت‌ها و همکاری میان مردم، دولت و بخش خصوصی است. این رویکرد را می‌توان فرایندی مشارکتی در پایداری و توسعه محله‌های تأثیرگذار دانست و به‌عنوان سازمان گسترده، متشکل از عناصر و اجزای رسمی و غیررسمی مؤثر و ذی‌ربط در ابعاد مختلف اجتماعی، اقتصادی، کالبدی حیات شهری، اداره، کنترل و هدایت توسعه همه‌جانبه و پایدار شهر در نظر گرفت (کاظمیان و پرهیزگار، ۱۳۸۴: ۳۱).

در کشور ایران نیز با ازهم‌گسیختگی روابط اجتماعی در شهر، شهرنشینی، کاهش همکاری و تعاون، ضعف در حمایت‌های اجتماعی جامعه محله‌ای در برنامه‌های عمران شهری و به‌دلیل نبود الگوی حکمروایی خوب، بیشتر برنامه‌ها از بالا به پایین انجام شده است. به‌دنبال این امر برنامه‌ها و طرح‌ها در آینده پیامدهای چندان مطلوبی ندارد. در واقع، رویکرد غالب مسئولان غیرمشارکتی است و آن‌ها بدون مشارکت و دخالت مردمی، اقدام به برنامه‌ریزی و اجرای طرح‌ها می‌کنند. طبیعی است وقتی مشارکت مردمی در امور مربوط به مسئله مورد نظر کم باشد، احساس مسئولیت نیز کمتر

خواهد بود. این امر (یک‌سویه‌بودن فرایند برنامه‌ریزی) سبب اجرانشدن عدالت، قانون‌مداری، شفافیت، فراگیری و... می‌شود. در نتیجه مسئولان، خود را پاسخگوی مردم نمی‌دانند و تمامی این عوامل، توسعه پایدار را به چالش می‌کشد؛ بنابراین حرکت از مدیریتی ناهمگن به حکمروایی خوب، انتخابی اجتناب‌ناپذیر است. با این نگاه، حکمروایی به چالش امروز در مراکز علمی تبدیل شده است. شناخت، علت‌یابی و بررسی این چالش در ایران و یافتن الگوی مناسب حکمروایی در شهرهای ایران می‌تواند با فرایند پژوهش علمی، پاسخ لازم را به چالش علمی بدهد. برای‌اساس یکی از خلاقانه‌ترین و مؤثرترین شیوه‌ها در زمینه مدیریت و حکمروایی شهری معاصر که حدود دو دهه است در شهر روچستر ایالت نیویورک وجود دارد، شیوه مدیریتی مرسوم به NBN است. این شیوه در واقع سیستم مدیریت شهری است که بر پایه مشارکت حداکثری شهروندان بنیان نهاده شده است و در آن، مردم همگام با دولت در تمامی تصمیم‌گیری‌های مربوط مشارکت می‌کنند. این شیوه اقدام نوین و پر بازده را که در اصطلاح «همسایه‌ها محیط پیرامون همسایگی خود را ساماندهی می‌کنند» نام گرفته است که می‌توان آن را یکی از جدی‌ترین گام‌ها در زمینه تمرکززدایی از مدیریت متمرکز «برنامه‌ریزی از بالا به پایین» شهری، حرکت به سوی حکمروایی مشارکتی غیرمتمرکز و «برنامه‌ریزی از پایین به بالا» دانست (اسفندی، ۱۳۹۱: ۱۰۹).

براساس نتایج این پژوهش، منطقه ۲ کلان‌شهر تبریز در زمینه امکان کاربرد مدل حکمروایی شهری مشارکتی (برنامه NBN) در وضعیت نامطلوبی قرار دارد و با ضعف‌ها و تهدیدهایی روبه‌روست. همچنین قوت‌ها و فرصت‌هایی را در دسترس دارد. از سوی دیگر، با توجه به ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی در میان یازده راهبرد برتر (گروه WT)، راهبرد «رفع هرگونه فضای جبری متولیان و مدیران امور شهری و کمک به ایجاد فضای تعاملی» به‌عنوان اولویت اول انتخاب شده است.

منابع

- اسفندی، سعید، ۱۳۹۱، امکان‌سنجی پیاده‌سازی مدل حکمرانی شهری مشارکتی در سطح واحد همسایگی (NBN) در منطقه ۲۲ شهر تهران، مجموعه مقالات همایش ملی حکمرانی خوب شهری، شهرداری تهران، معاونت امور اجتماعی و فرهنگی، جلد دوم، صص ۱۰۹-۱۳۲.
- اهم ضوابط و مقررات طرح تفصیلی تبریز، ۱۳۹۲، سازمان معاونت شهرسازی و معماری.
- پرهیزکار، اکبر و غلامرضا کاظمیان، ۱۳۸۴، «رویکرد حکمروایی شهری و ضرورت آن در مدیریت منطقه کلانشهری تهران»، فصلنامه پژوهش‌های اقتصادی، دوره ۵، شماره ۱۶، صص ۲۹-۵۰.
- حاجی‌زاده، جواد و جلال میرآب، ۱۳۹۰، گزارش تحلیلی از نتایج سرشماری سال ۱۳۹۰ به تفکیک مناطق ده‌گانه شهرداری تبریز، معاونت برنامه‌ریزی و توسعه، مدیریت آمار و تحلیل اطلاعات.
- رفعیان، مجتبی و سید علی حسین‌پور، ۱۳۹۰، حکمروایی خوب شهری از منظر نظریات شهرسازی، انتشارات طحان، تهران.
- رهنما، محمدرحیم، خاکپور، براتعلی و مجتبی صادقی، ۱۳۹۱، «تحلیل مدیریت استراتژیک در کلان‌شهر مشهد با مدل SWOT»، نشریه جغرافیا و برنامه‌ریزی، دوره ۱۶، شماره ۴۲، صص ۱۷۳-۱۹۸.
- زیاری، کرامت‌اله، نیک‌پی، وحید و علی حسینی، ۱۳۹۱، «سنجش میزان مشارکت شهروندان در مدیریت شهری براساس الگوی حکمرانی خوب شهری (مطالعه موردی: شهر یاسوج)»، فصلنامه مسکن و محیط روستا، دوره ۳۲، شماره ۱۴۱، صص ۶۹-۸۶.
- صفائی‌پور، مسعود، امان‌پور، سعید و زهرا نادری چگنی، ۱۳۹۲، «ارزیابی و تحلیل میزان تحقق‌پذیری حکمرانی خوب شهری در شهر خرم‌آباد»، فصلنامه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری چشم‌انداز زاگرس، سال پنجم، شماره ۱۷، صص ۱۱۵-۱۳۰.
- کاظمیان، غلامرضا و نوید سعیدی رضوانی، ۱۳۸۱، امکان‌سنجی واگذاری وظایف جدید به شهرداری‌ها، مدیریت شهری و شهرداری‌ها در ایران، سازمان شهرداری‌های کشور، جلد دوم، انتشارات سازمان شهرداری‌های کشور.
- کمانرودی کجوری، موسی و محمد بیگدلی، ۱۳۹۳، «بررسی تطبیقی قوانین و برنامه‌های توسعه شهری با اصول حکمروایی خوب (مطالعه موردی: برنامه‌های توسعه شهری تهران)»، فصلنامه مطالعات شهری، دوره ۳، شماره ۱۱، صص ۳۹-۵۰.
- مرتضوی، مهدی، ۱۳۹۲، مدیریت محلی و حکمروایی شهری، با نگاهی به ساختار مدیریت شهری ژاپن، کره جنوبی، ترکیه و فرانسه، مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران، چاپ اول، شهرداری تهران.
- موحد، علی و همکاران، ۱۳۹۳، «بررسی توسعه محله‌های شهری با تأکید بر الگوی حکمروایی خوب شهری (محدوده مورد مطالعه: منطقه ۱۹ شهرداری تهران)»، فصلنامه مطالعات برنامه‌ریزی شهری، سال دوم، شماره ۷، صص ۱۴۷-۱۷۶.
- Esfandi, S., 2012, *Feasibility Study on the Implementation of a Participatory Urban Governance Model at the Neighborhoods Level (NBN) in the 22nd District of Tehran, a Collection of Articles from the National Conference on Good Governance*, Tehran Municipality, Department of Social and Cultural Affairs, Vol. 2, PP. 109-132. (In Persian)
- The Importance of Provisions and Policy of Formal Scheme, 2013, *Urbanism and Architecture Adjutancy Organization*, 20-38.
- Parhizkar, A., and Kazemian, Gh., 2006, *Urban Ruling Approach and Its Necessitation in Managing Metropolis of Tehran*, *Journal of the Economic Research*, Vol. 5 No. 16, PP. 29-50. (In Persian)

- Hajizadeh, J., and Mirab, J., 2011, *Analytical Report of Census in 1390 Each Separate Decuple Zones of Tabriz Municipality, Planning and Development Adjutancy*, Statistics and Information Analysis Management. (In Persian)
- Rafeeian, M., and Hoseynpour, A., 2011, *Reasonable Urban Ruling Through Urbanism Theories*, Tahan Publication, Tehran. (In Persian)
- Rahnama, M., Khakpour, B., and Sadeghi, M., 2012, *Strategic Management Analysis in Mashhad Metropolis with SWOT Model*, Geography and Planning, Volume 16, Issue 42, Pages 173-198. (In Persian)
- Ziari, K., Nikpey, V., and Hoseyni, A., 2012, *The Measurement of Citizens Participation in Urban Management Based on Reasonable Urban Ruling (Case Study: Yasuj)*, Journal of Housing and Rural Environment, Vol. 32, No. 141, PP. 69-86. (In Persian)
- Safaeepour, M., Amanpour, S., and Naderi Chegani, Z., 2013, *Assessment and Analysis of Feasibility of Reasonable Urban Ruling in Khorramabad*, Urban Planning and Geography Periodicals About Zagros, Vol. 5, No. 17, PP. 115-130 (In Persian)
- Kazemian, G., and Saeedi Rezvani, N., 2002, *The Feasibility of New Responsibilities Cession to Municipalities, Urban and Municipalities Management in Iran*, The Municipality Organization, Vol. 2, Publications of the Municipal Organization of Iran. (In Persian)
- Kamanroudi Kajvari, M., and Bigdeli, M., 2014, *The Comparative Study of Urban Development Provisions and Plans with Reasonable Ruling (Case Study: Tehran Urban Developmental Plans)*, Journal of Urban Studies, Vol. 3, No. 11, PP. 39-50. (In Persian)
- Mortazavi, M., 2013, *Local Management and Urban Ruling, Considering Japan, South Korea, Turkey and France Urban Management Structure*, Urban Planning and Studies Center of Tehran, Tehran Municipality. (In Persian)
- Movahed, A. et al., 2014, *The Study of Urban Local Development with Emphasis on Reasonable Urban Ruling (Related Case Study: Zone 19, Tehran)*, Quarterly Journal of Urban Structure and Function Studeis, Vol. 2, No. 7, PP. 147-176. (In Persian)
- Atkinson, R., 1998, *The New Urban Governance And Urban Regeneration*, Managing Community Participation.
- Fen Kooi, A., 2006, *Neighbors Building Neighborhoods: A Critical Look At Citizen, Participation In Rochester*, Department Of City And Regional Planning At Cornell University.
- John, G., Burce, A., and Tim P., 2000, *Principles for Good Governance in the 21st Century, Policy Brief*, No. 15 - Institute On Governance, Ottawa, Canada, PP: 1-9.
- Mc Laughlin, B., 1973, *Control and Urban Planning*, London, Faber and Faber.
- Mckinlay, P., 2002, *Globisation, Subsidiarity and Enabling the Governance of Our Communitie*, 1-12, <http://Mdl.Co.Nz/Readingroom/Governance/Globalsub.Html>.
- Nurudin, S., Hashim, R., and Zulkifli, Nursyahida, 2015, *Public Participation Process at Local Government Administration: A Case Study I Seremban Municipal Council*, Malaysia, 2nd Global Conference on Business and Social Sceince, Indonesia, 17-18 September, PP. 505-512.
- Relhan, G., Lonkova, K., and Huque, R., 2014, *Good Urba Governance Through ICT: Issues, Analysis and Strategies, Africa Urban and Water Sector Unit (AFTUM)*, The World Bank, PP. 11-12.
- Srinivas, H., 1997, *Understandig the Concept of Governance*, <https://Gdrc.Org/U-Gov/Governance-Understand.Html>.
- Taylor, P., 2000, *UNCHS (Habitat), The Global Campain for Good Urban Governance*, Environment and Urbanization, Vol. 2, No. 6, PP. 1-24.