

ظرفیت سازی شهرداری ها

مبانی ظرفیت سازی



• سری منابع آموزشی شهرداری ها حاوی CD



تهیه کننده : معاونت آموزشی پژوهشکده مدیریت شهری و روستایی
سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور
زمستان ۱۳۸۸

Handwritten Arabic calligraphy in a cursive style, possibly representing the word "Alhamdulillah" (Al-hamdu lillah). The text is written in black ink on a white background, featuring fluid, sweeping lines and several decorative dots (shamsas) scattered around the main script.

به نام خدا

ظرفیت‌سازی شهرداری‌ها

سری منابع آموزشی شهرداری‌ها

به نام خدا

ظرفیت‌سازی شهرداری‌ها

وزارت مسکن و شهرسازی



طرح بهسازی شهری و اصلاحات بخش مسکن
پروژه مشترک دولت ج.ا.ایران و بانک جهانی

وزارت کشور



سازمان شهرداری و دهیاری های کشور
معاونت آموزشی پژوهشکده مدیریت شهری و روستایی

تهیه کننده: معاونت آموزشی پژوهشکده مدیریت شهری و روستایی سازمان
شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور

نویسنده: شرکت خدمات مدیریت ایرانیان؛ حبیب‌اله طاهرخانی و همکاران
با تشکر از: محمدحسین اژدری، زهرا اسکندری، عارف موسوی و شهرداری آمل
ناظران پروژه: جواد نیکنام، شهریار رحمانی

چاپ اول: زمستان ۱۳۸۸

اجرا و چاپ: شرکت استاتیراداده (www.ie24.ir)

عکس روی جلد: افشین خردادپایان

شمارگان: ۳۰۰۰

نشانی مرکز پخش: تهران، بلوار کشاورز، ابتدای خیابان نادری، پلاک ۱۷

تلفن: ۸۸۹۸۶۳۹۸

نشانی سایت: www.imo.org.ir

غیرقابل فروش

وزارت کشور



سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور

انتشارات

وزارت کشور



سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور

انتشارات



دیباچه

ظرفیت‌سازی فرآیندی است که به افزایش توانایی‌های افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها، نهادها و جوامع با تاکید بر موارد زیر انجام می‌پذیرد:

- اجرای کارکردهای کانونی، حل مشکلات، تعریف و نگهداری، ثبت و ضبط اهداف.
- درک و درگیر شدن با نیازهای توسعه در حوزه‌های گسترده و به شیوه‌ای پایدار.

نیازهای ظرفیتی توسعه در ۳ سطح متقابلاً مرتبط زیر قابل تعریف است:

- فردی. توانمندسازی افراد برای ادامه فرآیند آموزش بر اساس دانش و مهارت‌های موجود، و بسط و گسترش آن در مسیرهای جدید به مثابه زمینه‌ای برای فرصت‌های جدید.
- نهادی. نهادسازی متکی بر ظرفیت‌های موجود به جای ایجاد نهادهای جدید، بر مبنای الگوها، دولت‌ها و یا کمک‌های خارجی، توسعه و ایجاد نیاز به یافتن ابداعات و ابتکارات موجود و تلاش در جهت بسط و گسترش آنها.
- اجتماعی. بر مبنای ظرفیت‌های موجود در جامعه به مثابه یک کل به عنوان یک تغییر برای توسعه.

ظرفیت‌سازی به دلیل توجه به محیط و محتوای درونی سیستم که خود بستر کنش متقابل اهداف، سازمان‌ها و جوامع است، به توسعه کل سیستم منجر می‌گردد. از این رو برنامه‌های توسعه مبتنی بر آن نیز لزوماً در برگیرنده تمام عوامل موثر بر توانایی سیستم در توسعه، اجرا و پایداری نتایج و سطوح مختلف (خرد، میانی و کلان) خواهند بود.

این کتابچه یکی از نتایج پروژه بررسی نهادی و طراحی برنامه‌های آموزشی برای شهرداری‌ها و شوراهای شهر است که در قالب محور مدیریت نیروی انسانی پروژه ظرفیت‌سازی طرح بهسازی شهری و اصلاحات بخش مسکن - پروژه مشترک دولت جمهوری اسلامی ایران و بانک جهانی - و توسط شرکت خدمات مدیریت ایرانیان انجام گرفته است. این پروژه در چهارمین جشنواره پژوهش‌های شهری و روستایی (آذر ۱۳۸۸) به عنوان پروژه شهری برتر انتخاب گردید.

حسین رجب صلاحی

معاون آموزش پژوهشکده مدیریت شهری و روستایی

سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور

وزارت کشور



سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور

انتشارات

فهرست مطالب

۱	پیشگفتار
۶	ضرورت ظرفیت‌سازی
۷	تعاریف ظرفیت‌سازی
۹	مفهوم ظرفیت‌سازی
۱۰	الف. توسعه منابع انسانی
۱۱	ب. توسعه سازمانی
۱۱	- سطح سازمانی
۱۱	- سطح بین سازمانی
۱۲	ج. چارچوب‌های حقوقی، قانونی و عرفی
۱۳	اهداف ظرفیت‌سازی
۱۳	پیش‌نیازهای ظرفیت‌سازی
۱۵	موضوعات کلیدی برای توسعه ظرفیت
۱۵	فساد ستیزی و شفافیت
۱۵	خدمات رسانی کارآمد
۱۵	رهبری
۱۵	علم و فناوری
۱۶	فرهنگ و جنسیت
۱۷	رویکرد ظرفیت‌سازی
۱۷	عناصر تکمیلی ظرفیت‌سازی
۱۷	ابزارهای ظرفیت‌سازی
۱۸	چارچوب‌های راهبرد ظرفیت‌سازی و گرایش‌های بخشی
۱۹	بهترین استفاده از منابع محدود شهرداری
۱۹	مراکز و شبکه‌های منابع
۱۹	مشارکت‌ها
۲۱	همکاری فنی و مشاوران
۲۱	ظرفیت‌سازی برای بخش خصوصی
۱۹	ظرفیت‌سازی برای اجتماع محلی
۲۳	ظرفیت‌سازی در کارکنان شهرداری
۲۳	پیشرفت مهارت‌ها

- ۲۳ انتخاب سطح مناسبی به عنوان هدف کارآموزی و تداوم آن
- ۲۴ پرداختن به اندیشه‌های موجود و محدودیت‌ها
- ۲۴ برگزیدن افراد صلاحیت دار برای ظرفیت سازی
- ۲۵ توجه به سیاست‌ها و روش‌های مدیریت کارکنان
- ۲۵ توجه به نحوه خدمت گیری کارکنان و نظام‌های انتصاب سمت‌ها
- ۲۵ توجه به انگیزه‌ها
- ۲۶ نیل به ساختارهای سازمانی مناسب
- ۲۶ شناسایی ساختارهای مدیریتی مناسب
- ۲۶ شیوه‌های ارائه آموزش‌های مرتبط با ظرفیت‌سازی
- ۲۴ ارائه دهندگان آموزش و کارآموزی
- ۲۵ رویکرد گام به گام به آموزش
- ۳۱ **تجارب جهانی ظرفیت‌سازی**
- ۳۱ برنامه توسعه شهرداری در آفریقا
- ۳۷ حکمروایی محلی مؤثر در کشورهای اروپایی در حال گذار
- ۴۰ برنامه همکاری توسعه ما بین شهرداری‌ها در هلند
- ۴۰ ظرفیت سازی برای محیط شهری: یک پژوهش، آموزش و تجربه جامع
- ۴۲ راهبرد آموزش ملی برای توسعه شهری و مدیریت شهری
- ۳۸ به سوی تمرکززدایی در هند
- ۴۴ آموزش مدیریت و برنامه‌ریزی محیط زیست شهری در تایلند
- ۴۶ ظرفیت سازی برای مدیریت شهری در نپال
- ۴۸ **تجارب داخلی**
- ۴۸ اقدامات ستاد شهرسالم تهران
- ۵۰ محله مسلم بن عقیل کاشان
- ۵۱ شهرداران افتخاری محلات تربت حیدریه
- ۵۳ **جمع بندی نظریات و تجارب ظرفیت سازی**
- ۵۵ جمع بندی یافته‌های تجارب ظرفیت سازی
- برنامه ظرفیت‌سازی شهرداری‌ها طرح بهسازی شهری و اصلاحات بخش
- ۵۸ مسکن
- ۷۳ منابع
- ۷۳ منابع فارسی

وزارت کشور



سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور

انتشارات

پیشگفتار

افزایش سریع جمعیت شهری در طول دهه‌های اخیر همراه با تشدید فرایند جهانی شدن و تغییر بنیان‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی جوامع، نیاز به بهره‌وری شهری و افزایش شکاف میان قشرهای دارا و نادار شهری، سبب ایجاد خواست‌های فزاینده‌ای برای فضا و مکان در مدیریت شهرهای بزرگ و کوچک شده است. نبود ظرفیت برای پاسخگویی به این خواست‌ها، باعث بروز مشکلات گوناگونی در زمینه‌های مختلف از جمله نبود سرپناه، فقر بهداشتی، بیکاری، جابه‌جایی گروه‌های مختلف و جرایم اجتماعی شده است. از این رو موضوع ظرفیت‌سازی به عنوان یکی از مهمترین مقولات مدیریت شهری در دهه ۲۰۰۰ قابل بحث است.

هدف از ظرفیت‌سازی، تلاش برای روشن ساختن محیط‌های عملیاتی است که بیشترین پتانسیل را برای ایجاد آثار مهم و قابل توجه دارند. از این رو ظرفیت‌سازی بیش از هر چیز به آموزش وابسته است ولی به آن محدود نمی‌شود.

ظرفیت‌سازی در واقع، مفهوم جهانی تحول و توسعه شهری از راه آموزش مبانی لازم به مردم شهرهاست. آموزش در فرایند ظرفیت‌سازی در نهایت منجر به استفاده بهینه از منابعی است که یک بار تولید می‌شوند و برای مدتی طولانی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

در ظرفیت‌سازی، مهارت‌های فنی و توانایی‌های مربوط به ایجاد وفاق و همگرایی که از مهم‌ترین آن‌ها، آموزش مؤثر مشارکت کنندگان در میدان‌های گوناگون همکاری در امور شهروندی (اعم از تصمیم‌سازان،

تصمیم گیرندگان، ذی‌نفعان و ذی‌نفعان در توسعه شهری) است، مورد
بحث و بررسی قرار می‌گیرند.

وزارت کشور



سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور

انتشارات

پیشینه^۱

از دهه ۱۹۸۰ به بعد استفاده از واژه ظرفیت‌سازی آغاز شد. برای برخی این تنها معادلی ساده برای آموزش بود، مانند اینکه "من به یک دوره ظرفیت‌سازی فرستاده شدم". دیوید کورتن (۱۹۸۴، ص ۱۷۷) از اینکه فشارها برای رسیدن به نتیجه فوری، توسط کالاها و خدمات اندازه‌گیری می‌شد به شدت گلایه کرد و منجر شد تا توجهات به "ظرفیت‌سازی" نهادهای محلی و برای حل مسایل محلی جلب شود.

در طول دهه ۱۹۹۰ ظرفیت‌سازی به عنوان واژه‌ای جامع برای افزایش پایدار توانایی‌های حل مسئله و شایستگی مردم و موسسات به کار می‌رفت. دبوراید در کتابش با نام ظرفیت‌سازی: رویکردی به سمت توسعه مردم محور (۱۹۹۷) نیز به این واژه معنایی گسترده بخشید، به عنوان رویکردی به سمت توسعه و نه چیزی جدا از آن. من از جستجو در آدم‌ها فراتر رفتم و به جستجو در سازمان‌ها و شبکه‌ها و ظرفیت‌های حمایت‌گر که روشنفکری، سازمانی، اجتماعی، سیاسی، مادی، عملیاتی و یا مالی بودند پرداختم (اید، ۱۹۹۷، ص ۲۳-۴۹).

در طول دهه ۱۹۹۰ تغییر استفاده از ظرفیت‌سازی به عنوان مفاهیمی مانند طراحی، ساختن، اساس، مواد و یک سازنده به گسترش ظرفیت همراه با مفاهیمی مانند پذیرش، تغییر، رشد، تغییر مثبت و تسهیل، آغاز شد.

در اواخر دهه ۱۹۹۰ وب سایتی با عنوان www.capacity.org ایجاد شد و به عنوان "دروازه‌ای به سمت توسعه ظرفیت" لقب گرفت. تحت نظارت داف هورتون، INSAR (بنگاه بین‌المللی برای تحقیقات ملی کشاورزی) ابتکار یک یادگیری عملی در مورد ارزشیابی توسعه ظرفیت را به عهده گرفت (هورتون ۲۰۰۳).

از آنجا که موضوع این نوشتار ظرفیت‌سازی مدیریت شهری (شهرداری و شورای شهر) برای بهسازی سکونتگاه‌های غیررسمی است، ابتدا مختصری به مفهوم سکونتگاه غیررسمی و بهسازی شهری پرداخته می‌شود.

سکونتگاه غیررسمی

^۱ چمبرز، رابرت، Ideas For Development, ۲۰۰۵

سکونتگاه‌های غیررسمی بخش‌هایی از شهر است که مورد غفلت واقع شده‌اند و شرایط زندگی و کیفیت مسکن در آنها به شدت پایین است. زاغه‌ها طیفی از آپارتمانهای پرتراکم و بدمنظره در مرکز شهر تا سکونتگاه‌های پراکنده غیررسمی و بدون قانون در حاشیه شهرها را شامل می‌شود. برخی بیش از ۵۰ سال قدمت دارند و برخی هنوز در حال تصرف شدن هستند.

سکونتگاه‌های غیررسمی در مسائل و مشکلات زیر با هم اشتراک دارند؛

- فقدان تاسیسات شهری مناسب و کافی
- فقدان خدمات شهری مناسب و کافی
- افزایش تنش‌ها به علت شکاف عمیق اجتماعی بین ساکنان این سکونتگاه‌ها و مناطق رسمی شهری
- پیچیدگی و دشواری تامین خدمات به علت توسعه ناموزون و برنامه‌ریزی نشده

بهسازی شهری

بهسازی سکونتگاه‌های غیررسمی شامل بهبودهای کالبدی، اقتصادی، اجتماعی، سازمانی و محیطی است که در مقیاس محلی و به صورت مشارکتی میان شهروندان، گروههای محلی و مسئولین محلی، اعمال می‌شود. اقدامات بهسازی به طور عمومی موارد زیر را شامل می‌شود:

- ایجاد یا ارتقاء زیرساخت‌ها
- حذف یا کاهش آسیب‌های محیطی
- ایجاد مشوق برای مدیریت و نگهداری محله
- احداث یا مرمت تجهیزات محلی مانند مراکز بهداشت، مهدکودک و فضاهای باز عمومی
- به رسمیت شناختن حق مالکیت
- ارتقاء مسکن
- مکان‌یابی مجدد برای دسته کوچکی از ساکنان که در جریان اقدامات بهسازی جابجا شده‌اند
- افزایش سطح دسترسی به بهداشت، آموزش و برنامه‌های حمایتی اجتماعی برای پاسخگویی به مسائلی چون امنیت، خشونت، اعتیاد و غیره

- بهبود فرصتهای کسب درآمد
- ایجاد سرمایه اجتماعی و چارچوبهای نهادی برای پایدار نمودن پیشرفت‌ها

بهسازی شهری دارای ابعاد حقوقی، اقتصادی و کالبدی است. در بعد حقوقی، اصل اساسی در بهسازی سکونتگاه‌های غیررسمی که در اغلب کشورهای جهان پذیرفته شده است، قانونی کردن و نظم دادن به دارایی‌ها و اموالی است که شرایط متزلزل و ناامنی دارند، به ویژه زمین‌هایی که به طور نامعلوم و نامشخص اشغال شده‌اند. تأمین امنیت اقامت و به عبارت دیگر اعطای حق مالکیت به اشغال کنندگان غیرمجاز باعث می‌گردد که آنها برای بهبود شرایط سکونت خود رغبت بیشتری داشته باشند.

در بعد اقتصادی، هزینه‌های بهسازی سکونتگاه‌های غیررسمی بسته به نوع مداخلات می‌تواند بسیار اندک و در حد توان مالی ساکنان این مناطق و یا بسیار بالا و نیازمند کمک‌ها مالی دولت، بخش خصوصی و نهادهای بین‌المللی باشد. مسئله اساسی به منظور دوام منابع مالی، طراحی برنامه‌ها به گونه‌ای است که مبتنی بر منابع درآمدی جوامع فقیر، شهر و کشور باشد. در کنار بهسازی سکونتگاه‌های غیررسمی باید به توسعه اقتصادی منطقه و ایجاد اشتغال و منابع مالی پایدار برای ساکنان توجه داشت.

در بعد کالبدی، بهسازی کالبدی سکونتگاه‌های غیررسمی طیف وسیعی از اقدامات، از بهسازی جزئی نمای واحدهای مسکونی تا احداث شبکه‌های عمومی آب و فاضلاب را در بر می‌گیرد. بهبود وضعیت کالبدی سکونتگاه‌های غیررسمی علاوه بر تأثیر مستقیم بر ارتقاء کیفیت زندگی اقشار فقیر جامعه، افزایش سطح بهداشت محلات و کاهش بیماری‌ها، به طور غیرمستقیم بر افزایش حس تعلق به مکان و در نتیجه تلاش برای بهبود هرچه بیشتر کیفیت سکونت در این محلات منجر خواهد شد.

ضرورت ظرفیت‌سازی

شهرهای بزرگ و کوچک، مرکز همه فرایندهای توسعه اقتصادی- اجتماعی و فرهنگی کشور هستند و منبع بزرگی از ستاده‌های کارخانه‌ای محسوب می‌شوند. این شهرها بازارهای سیستم‌های توزیع و تولید ملی را فراهم آورده، در عین حال مراکزی برای اداره و توزیع خدمات در کشور هستند و سرانجام نیروهای محرک پشتیبان برای توسعه اجتماعی و تحولات فرهنگی را فراهم می‌کنند. با وجود همه این عملکردهای مؤثر، واکنش‌ها و پاسخ‌های ناکافی و نامناسب به نیازمندی‌های توسعه پایدار، بیشتر شهرها را در نواحی شهریشان محدود می‌کند. مواردی همچون فقر، آلودگی محیط‌زیست، بدمسکنی و عملکرد ناکافی زیرساخت‌های شهری به طور همزمان، در تقابل با رشد فزاینده شهرها و بهره‌وری ساکنان آن‌ها، از جمله نتیجه‌های پاسخ نامناسب به ضرورت‌های شهری است. برای جبران این محرومیت‌ها و دستیابی به سلامت، ایمنی، محیط زیست پایدار و بهره‌ور، شهرها نیازمند توسعه و مدیریت مناسب هستند.

حکمروایی خوب نیازمند ظرفیت‌سازی قابل توجهی از تمام سازمان‌ها و نیروهای آن‌ها اعم از مرد و زن که نقش‌های کلیدی در مدیریت و توسعه شهری ایفا می‌نمایند، می‌باشد (واکلی، ۱۳۸۵: ۷۱).

اهمیت ظرفیت‌سازی در کشورهای در حال توسعه در توصیف برنامه توسعه ملل متحد منعکس گردیده است: «کمک به توسعه ظرفیت‌های مورد نیاز برای دستیابی به اهداف توسعه هزاره^۲».

گزارشی که برای برنامه «هزاره+۵» برای اجلاس سال ۲۰۰۵ در نیویورک تهیه شده بود، به ضرورت مجموعه وسیعی از مداخلات ظرفیت‌سازی اشاره دارد. این امر اقدامات عظیم آموزش منابع انسانی در سطح محلی را دربر می‌گیرد. این برنامه‌ها کارگرانی که در حوزه‌هایی چون آبرسانی، کشاورزی، تغذیه و سلامت فعالیت دارند را شامل می‌گردد. تقویت بخش عمومی همراه با تأمین پرسنل و حق‌الزحمه کافی مضمون مکرر گزارش مزبور است.^۳

² Millennium Development Goals

³ <http://uk.oneworld.net/guides/capacitybuilding>

کم کاری و کاستی در این ظرفیت‌سازی باعث مشکلات بزرگتری در کلان شهرها می‌شود. در حال حاضر دولت‌ها در بسیاری از کشورهای جهان، به طور فزاینده‌ای به کار مشارکتی با سایر فعالان در امور توسعه شهری (بخش خصوصی، سازمان‌های غیردولتی و سازمان‌های محلی و ...) روی آورده‌اند. در پیش گرفتن این سیاست‌ها، نیازمند بهره‌گیری از راه‌های جدید و ظرفیت‌سازی کاملی برای انجام کار و تعامل مؤثرتر با یکدیگر است.

تعاریف ظرفیت‌سازی

تعریف دستور کار ۲۱ (فصل ۳۷، UNCED 1992): ظرفیت‌سازی دربرگیرنده قابلیت‌های انسانی، علمی، فناوری، سازمانی، نهادی و منابع یک کشور است. هدف بنیادی ظرفیت‌سازی، افزایش توانایی ارزیابی و حل مسائل مهم در ارتباط با انتخاب‌های سیاستی و آشکال اجرایی آن در گزینه‌های توسعه، بر مبنای ادراک امکانات و محدودیت‌های محیطی و نیازهایی که مردم یک کشور با آن دست به‌گریبانند، است.

شبکه ظرفیت‌سازی شهری^۴ ظرفیت‌سازی را چنین تعریف می‌کند: ظرفیت‌سازی چیزی بیش از آموزش بوده و شامل موارد ذیل می‌گردد:

- توسعه منابع انسانی، فرایند تجهیز افراد به مهارت‌ها و دسترسی به اطلاعات، دانش و آموزشی که افراد را قادر می‌سازد عملکرد کارآمدتری داشته باشند.
- توسعه سازمانی، ارتقاء ساختارهای مدیریتی، فرایندها و رویه‌ها، نه تنها در سازمان‌ها بلکه در مدیریت روابط بین سازمان‌ها و بخش‌های مختلف (عمومی، خصوصی و اجتماعات محلی)
- توسعه چارچوب‌های قانونی و نهادی و ایجاد تغییرات مورد نیاز به منظور توانمند کردن سازمان‌ها، نهادها و دفاتر مختلف در تمام سطوح در تمام بخش‌ها.

در سال ۱۹۹۱ UNDP^۵، ظرفیت‌سازی را چنین تعریف می‌کند:

⁴ The Urban Capacity Building Network

⁵ <http://www.undp.org.ir/>

خلق محیطی توانمندساز به همراه سیاست‌ها، چارچوب‌های قانونی مناسب، توسعه نهادی شامل مشارکت اجتماعی (خصوصاً زنان)، توسعه منابع انسانی و تقویت نظام‌های مدیریتی.

از نظر UNDP، ظرفیت‌سازی، فرایندی مداوم و دراز مدت است که همه بهره‌وران (وزرا، سازمان‌های غیردولتی و گروه‌های مصرف‌کنندگان، انجمن‌های حرفه‌ای، دانشگاهیان و سایرین) در آن مشارکت می‌کنند.^۶

در جایی دیگر برنامه توسعه ملل متحد (UNDP)، ظرفیت را یکی از عناصر تسهیل‌کننده توسعه محسوب کرده و آن را چنین تعریف می‌کند: «توانایی افراد، نهادها و جوامع برای ایفای عملکردهای مناسب، حل مسائل و تنظیم اهداف و دستیابی به آن‌ها به گونه‌ای پایدار»

واژه «ظرفیت‌سازی»^۷ یا «توسعه‌ظرفیت»^۸ فرایند ارتقاء سطح ظرفیت انسانی و نهادی را توصیف می‌کند.^۹ واژه ظرفیت‌سازی به درکی وسیع‌تر از مفهوم ظرفیت اشاره دارد که شامل توسعه منابع انسانی، توسعه سازمانی و چارچوب‌های نظارتی می‌باشد.

ظرفیت‌سازی شهرداری به طور مشخص به موضوعات مربوط به توسعه منابع انسانی و سازمانی و مباحث نظارتی که در حیطه کاری شهرداری است، می‌پردازد. (Plummer, 2002: 6).

بیشتر متون مرتبط با ظرفیت‌سازی (capacity building) و توسعه ظرفیت (capacity development) حول مفاهیم ذیل مطرح می‌گردد:^{۱۰}
ظرفیت: توانایی مردم، سازمان‌ها و جامعه به عنوان یک کل برای مدیریت موفق امور

توسعه ظرفیت: فرایندی است که به واسطه آن مردم، سازمان‌ها و جامعه به عنوان یک کل، ظرفیت را در طول زمان ایجاد، تقویت، سازگار و حفظ می‌نماید.

⁶ <http://www.gdrc.org/uem/capacity-define.html>

⁷ Capacity Building

⁸ Capacity Development

⁹ <http://uk.oneworld.net/guides/capacitybuilding>

¹⁰ [http://web.worldbank.org/capacity development in practice/ definitions](http://web.worldbank.org/capacity%20development%20in%20practice/definitions)

پشتیبانی از توسعه ظرفیت: فرایندی است که نمی‌تواند از خارج کنترل شود، با این حال فرایندی درونی است که افرادی خارج از آن به عنوان کاتالیزور و تسهیل‌کننده در آن نقش داشته باشند.

مفهوم ظرفیت‌سازی

ظرفیت، توانایی افراد، سازمان‌ها و جوامع محلی برای انجام وظایف، حل مسائل، تدوین و دستیابی به اهداف است. ظرفیت‌سازی به معنای ایجاد، بهره‌برداری و حفظ پایدار ظرفیت به منظور کاهش فقر، افزایش خوداتکایی و بهبود ظرفیت زندگی مردم است.

ظرفیت‌سازی متکی به منابع درونی جوامع محلی و تقویت قابلیت‌ها و امکانات موجود است. هدف ظرفیت‌سازی، افزایش قدرت انتخاب و دامنه اختیارات، رشد سرمایه اجتماعی، خلق محیط‌هایی پویا و توانا، رفع تبعیض‌های اجتماعی و جهت بخشیدن به رفتارهای فردی و اجتماعی است (سهیل، ۱۳۸۴: ۳۰۰).

ظرفیت‌سازی فرایندی است که به وسیله آن افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها، نهادها و جوامع محلی توانایی خود را برای:

۱) انجام وظایف و مسؤولیت‌های اصلی خود و حل مسائل مرتبط با

آن، تعریف کرده و

۲) شناخت و پرداختن به نیازهای توسعه را به شیوه‌ای پایدار،

افزایش می‌دهند.

مفهوم ظرفیت‌سازی طیف وسیعی از فعالیت‌ها را شامل می‌شود که ملموس‌ترین تعریف آن برابر با «آموزش نیروی انسانی» و گسترده‌ترین تعریف آن برابر با «توسعه سازمانی» است.

در یک تعریف جامع‌تر نیز می‌توان ظرفیت‌سازی را به عنوان «توانایی برای انجام وظایف مناسب و مقتضی ایفای نقش مؤثر، کارآمد و پایدار» تعریف نمود (واکلی، ۱۳۸۵: ۷۲).

در تعریف ظرفیت‌سازی نباید آن را به مفهوم توانایی مردم محدود کرد، یا آن را با مدیریت منابع انسانی یکی دانست؛ بلکه در ظرفیت‌سازی، ظرفیت

سازمان‌ها همراه با کوشش مردم در آن سازمان‌ها پیوند خورده است. از این رو باید قبول کرد که ظرفیت‌سازی برای شهرهای بهتر، به عنوان کوشش برای تقویت و بهبود توانایی‌های کارگزاران شهری و سازمان‌ها به منظور توانا شدن برای اصلاح وظایف توسعه شهری در یک روش اثربخش، کارا و پایدار شناخته می‌شود، که در عین حال سازمان‌های دولتی و غیردولتی را دربر می‌گیرد.

ابعاد ظرفیت‌سازی

برنامه‌های ظرفیت‌سازی به طور عمده در سه بعد ظاهر می‌شود:

- (۱) توسعه منابع انسانی
- (۲) توسعه سازمانی
- (۳) دگرگونی چارچوب‌های حقوقی و قانونی (واکلی، ۱۳۸۵: ۷۲-۷۳).

الف. توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی برای بهبود و ارتقاء و حداکثرسازی استفاده از تمامی دانش‌ها، مهارت‌ها و خلق توانایی‌ها، استعدادها و گرایش‌های نیروی کار سازمان، ضروری است. آموزش‌های فردی شاغلان امور شهری، حتی بدون تلاش‌های از قبل طراحی شده، دارای تأثیرات مثبتی بر عملکرد سازمان خواهد بود. در کنار این عامل مهم، انگیزه‌ها و محرک‌ها، سطح پرداخت‌ها، وضعیت اشتغال، دورنمای حرفه‌ای و شرایط کار نیز مؤثر هستند.

به این دلیل نگرانی فزاینده‌ای برای موضوع مدیریت منابع انسانی به عنوان یک بخش از کارکرد مدیریت عمومی وجود دارد که شامل تمامی فعالیت‌های برنامه‌ریزی، راهنمایی، نظارت، بازدید، ارزیابی، ترویج، بررسی سیستم حقوق و دستمزد، مربی‌گری و آموزش، محرک و انگیزش مشارکت می‌گردد (واکلی، ۱۳۸۵: ۷۲).

در این نگاه به مدیریت منابع انسانی، فعالیت‌های پیش آموزشی و پس آموزشی، اهمیتی بسیار داشته، به یک پیوستگی مناسب با سیستم آموزشی هدفمند نیاز دارند، توسعه منابع انسانی در مدیریت شهری، عموماً به عنوان

عامل مدیریت توسعه انسانی شهرها دیده می‌شود و با آموزش و تعلیم و تربیت وابسته و هماهنگ می‌گردد.

ب. توسعه سازمانی

این بعد از ظرفیت‌سازی بر سازمان کار متمرکز شده است. سازمان به عنوان حوزه‌ای متشکل از تصمیم‌گیران و مدیران شهری تعریف می‌گردد و دارای دو سطح است:

- سطح سازمانی

تلاش‌ها در زمینه بهبود عملکرد سازمان‌ها، غالباً توجه ویژه‌ای را به ساختارهای سازمانی، دستورات صادره، قواعد، رویه‌ها، شرح وظایف شغلی، نظام پرداخت‌ها و ابداع و نوآوری‌ها دارد. در مجموع در این جنبه‌های سازمانی، بهبود عملکرد بیشتر به عوامل دیگری همچون هنجارها و فرهنگ سازمانی، سبک مدیریتی و ... منسوب شده است.

مطالعات اخیر نشان می‌دهد کارایی عملکرد بخش عمومی (از جمله شهرداری‌ها) بیش از آن که ناشی از قواعد، دستورات، احکام و رویه‌ها و نظام پرداختی باشد از سازماندهی قوی، همکاری مدیریتی مناسب و کارایی شبکه‌های ارتباطی قوی و مؤثر نشأت می‌گیرد.

توسعه سازمانی یا نهادسازی، تلاش‌هایی برای سلامت سازمانی و عملکرد و توانایی یک سازمان برای انطباق با دگرگونی‌ها و اصلاحات مورد نیاز است و هدفگذاری آن بر توسعه فردی، گروهی و سازمانی در چارچوب یک سیستم کلی است که با آموزش ارتقاء می‌یابد.

- سطح بین سازمانی

بهبود عملکرد شبکه‌های سازمانی مؤثر در وظیفه توسعه شهری معمولاً بر این مبناست که چگونه سازمان‌های انفرادی در یک سیستم شبکه‌ای از سازمان‌ها می‌توانند رسالت خود را به نحوی مؤثر به انجام رسانند.

در این سطح از انجام وظیفه، عملکردها از توافقات صریح و روشن بر نقش‌ها و مسؤولیت‌ها، سطح ارتباطات، هماهنگی‌های متقابل، حمایت و تکمیل فعالیت‌ها متأثر می‌شوند. در شبکه‌های غیرمتمرکز، افزایش مداخله

سازمان‌های بخش خصوصی، غیردولتی، نهادهای محلی اهمیت بسیاری می‌یابند. از این رو در یک نظام غیرمتمرکز یا متمایل به عدم تمرکز، آموزش در بخش‌های غیردولتی، از جمله شهرداری‌ها و سازمان‌های مشابه، طلایه‌دار سایر فعالیت‌ها به شمار می‌آید.

ج. چارچوب‌های حقوقی، قانونی و عرفی

این بعد شامل سیاست‌های جاری، قانون‌های خدمات عمومی، قانون‌های ثانوی (فرعی)، قواعد و مقررات و آیین‌نامه‌های تخصیص بودجه، نقش استان‌ها و مناطق و منابع مالی آن‌ها، مناسبات و ارتباطات رسمی و غیررسمی و قدرت ذی نفوذان و عملکرد مالی و اداری است. این چارچوب‌ها، زمینه‌های بسیار مهمی برای مداخلات بالقوه بر روی سازمان‌های زیرمجموعه به شمار می‌آیند و دارای اثرات معنی‌داری بر امور سازمانی نیز هستند.

معمولاً این دولت مرکزی است که در دگرگونی چارچوب‌های قانونی، حقوقی و عرفی مداخله می‌کند؛ سطح ملی با اجرای قوانین فرعی (ثانوی) در تمامی سطوح دولت محلی، این دگرگونی را اعمال می‌کنند.

با توجه به ملی بودن و فراگیر بودن بعد سوم، یعنی بعد حقوقی، بیشتر کوشش‌های ظرفیت‌سازی محلی (شهری و روستایی) در درجه اول در دو بعد توسعه منابع انسانی و توسعه سازمانی هدایت می‌شود.

در کنار ابعاد پیش گفته، باید به **محیط خارجی** نیز توجه نمود. **محیط بیرونی (خارجی)** شامل محیط فرهنگی - اجتماعی و اقتصادی است، که در آن سازمان‌ها در راستای فعالیت‌های خود باید مشغول به کار شوند.

اجرای وظایف این سازمان‌ها می‌تواند تحت تأثیر عواملی چون اقتصاد (میزان رشد اقتصادی، بازار کار، شرایط اقتصادی و سطح همکاری‌های توسعه)، سیاست (درجه پایداری سیاسی، حمایت رهبران، مشارکت مدنی، مشروعیت دولت)، اجتماعی (قابلیت منابع انسانی، ناسازگاری‌های اجتماعی، ساختارهای قشربندی و رتبه بندی اجتماعی) قرار گیرد.

تغییر این عوامل ماورای قلمرو ظرفیت‌سازی می‌باشد، هر چند توجه به آن بسیار مهم و اساسی است. زیرا این محیط، مجموعه‌ای از شرایط بنیادینی را که عملکرد اشخاص و سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد، در بر می‌گیرد.

اهداف ظرفیت‌سازی

هدف غایی ظرفیت‌سازی شهرداری، ارتقاء اشکال ارائه خدمات پایدار و مؤثر به فقرایی است که در نواحی شهری زندگی می‌کنند (Plummer, 2002: 4).

هدف مشخص ظرفیت‌سازی به طور کلی معطوف به گروه‌ها و سازمان‌ها به شرح ذیل است:

- کارکنان خدمات شهری و مدیران شهری؛
- کارکنان شهرداری و نظام مدیریت شهری محلی؛
- سازمان‌های اجتماعات محلی (CBOs^{۱۱})، مصرف‌کنندگان و مشترکان؛
- سازمان‌های غیردولتی یا NGOs^{۱۲}؛
- پیمانکاران و تأمین‌کنندگان خدمات در بخش خصوصی (سهیل، ۱۳۸۴: ۳۰۱).

پیش‌نیازهای ظرفیت‌سازی

برای اجرای یک طرح ظرفیت‌سازی موفق، مجموعه‌ای از الزامات و پیش‌نیازها ضروری است. برخی از این موارد به شرح ذیل است:

¹¹ Community Based Organization

¹² Non-Governmental Organization (NGO) یک سازمان غیر دولتی

که نه جزئی از دولت است و نه بخشی از بازار است. در عوض غیرانتفاعی است و برای ارتقای ارزشهای خاص مطروحه در بیانیه مأموریت به وجود می‌آید.

- **در نظر داشتن کل مجموعه:** فرد یا گروه‌ها چگونه ارتقاء یابند تا در خور اهداف سازمانی باشد. به عبارت دیگر بین اجزاء و نظام کل، هماهنگی وجود داشته باشد.
 - **آگاهی از اقدامات گذشته:** در زمینه ظرفیت‌سازی و ارتقاء کارایی و نتایج و میزان اثربخشی آن‌ها،
 - **پی بردن به موارد ضروری:** این که هر یک از افراد دقیقاً باید درگیر چه کاری شوند و هر یک باید چه مهارت‌ها و دانشی را بیاموزند.
 - **آینده نگری:** پیش بینی فرایندی برای پیگیری تصمیمات مرتبط با ظرفیت‌سازی و نظارت بر تداوم آن در آینده،
 - **تجربه آموزی:** از آن جا که روش‌های هدفمندی برای ظرفیت‌سازی وجود دارد، باید به طور مرتب نتایج دستیابی به این اهداف مورد ارزیابی قرار گرفته و از تجارب گذشته و نقاط ضعف قبلی درس گرفته شود و روش‌های اجرایی به طور مرتب اصلاح گردد (سهیل، ۱۳۸۴: ۳۰۵).
- وجود سه عامل برای آن که مردم محلی بتوانند به حداکثر توان دست یابند، ضروری است:
۱. محیط باید به گونه‌ای طراحی گردد که امکان توانمندسازی افراد را فراهم سازد؛
 ۲. باید انگیزه لازم برای مشارکت در شهروندان ایجاد گردیده و مشوق‌های قابل توجهی ارائه گردد؛
 ۳. مسوولین و مردم باید دانش، نگرش و مهارت‌های لازم برای مشارکت را داشته باشند.

موضوعات کلیدی برای توسعه ظرفیت

فساد ستیزی و شفافیت

تضمین مدیریت پاسخگو و کارآمد منابع عمومی، یکی از مسؤولیت‌های پایه بسیاری از دولت‌ها در جهان، خصوصا کشورهای در حال توسعه است. در عصر جهانی شدن، شفافیت و کارآمدی در مدیریت بخش عمومی در تعیین توانایی دولت برای تضمین رقابت پذیری اقتصادی، حکمروایی خوب و ظرفیت‌سازی به شکلی پایدار نقشی حیاتی دارد.

خدمات رسانی کارآمد

ساختارهای تسهیل‌گر مشارکت عمومی در بسیاری کشورهای در حال توسعه هنوز در دوران نوزادی خویش به سر می‌برد. فرهنگ پاسخگویی مدنی و احترام به دیگران، نیازمند پرورش بیشتر است. اصلاح عمیق دولت، خصوصا در کشورهای در حال توسعه، ضروری به نظر می‌آید.

رهبری

یک گرایش رو به رشد در اجتماعات توسعه وجود دارد، که توسعه رهبری را سرآغاز مجموعه‌ای اقدامات راهبردی در تقویت حکمروایی و گسترش نتایج توسعه می‌داند. در کشورهایی که نهادهای ضعیفی دارند مانند کشورهای که دوران بعد از جنگ و ستیز را می‌گذرانند، رهبری پدیده‌ای مهم محسوب می‌گردد. تجارب یک دهه گذشته نشان می‌دهد که رهبری سیاسی با کیفیت بالا در فرایند ایجاد حکمروایی خوب و تغییر الگوهای فساد، نقشی حیاتی دارد.

علم و فناوری

چندین مطالعه نشان داده‌اند که توسعه ظرفیت، به طور فزاینده‌ای وابسته به توانایی یک کشور در ادراک، تفسیر، سازگاری، استفاده، انتقال، اشاعه، تولید

و تجاری‌سازی علم و فناوری با شیوه‌هایی متناسب با فرهنگ، آرمان‌ها و سطح توسعه آن کشور است.

فرهنگ و جنسیت

جنسیت یکی از موضوعات کارآمدی توسعه است. شواهد جدید نشانگر آن است که وقتی مرد و زن تقریباً به طور برابر در نظر گرفته شوند، اقتصاد گرایش به رشد سریع‌تر می‌یابد، فقرا از جرگه فقر فاصله می‌گیرند و رفاه مردان، زنان و کودکان، افزایش می‌یابد.^{۱۳}

وزارت کشور



سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور

انتشارات

¹³ Integrating Gender into the World Bank's Work: A Strategy for Action

رویکرد ظرفیت‌سازی

ظرفیت‌سازی به عنوان ابزار: اغلب به سادگی ظرفیت‌سازی برای تقویت سازمان برای اجرای موثرتر پروژه‌های توسعه به کار می‌رود. بنابراین در این دیدگاه، سازمان(دولتی و غیردولتی) وسیله‌ایی است که بوسیله آن اهداف مشخص بدست می‌آیند.

ظرفیت‌سازی به عنوان هدف: هدف ایجاد ظرفیت در سازمانی یا نهادی دیگر است که بتواند آماده انجام ماموریت‌های جدید شود. با دستیابی به آن کار ظرفیت‌سازی پایان می‌یابد.

ظرفیت‌سازی به عنوان فرآیند: فرآیندی که با شناخت وضعیت و شرایط موجود شروع می‌شود. بعداز آن شرایط موجود بازنگری می‌گردد و با توجه به اهداف مورد نظر، نسبت به شرایط موجود با دید انتقادی نگریسته می‌شود. یافتن ایده‌های خوب که بتواند سازمان را برای انجام اهداف یاری رساند، مرحله بعدی است که عمل به آنها احتمالاً موجب شرایط بهتری خواهد شد. ارزیابی عملکرد تغییرات ایجاد شده آخرین مرحله است که می‌تواند منجر به دستورالعمل جدیدی برای توسعه سازمان یا برنامه ظرفیت‌سازی جدیدی شود.

عناصر تکمیلی ظرفیت‌سازی

ابزارهای ظرفیت‌سازی

دستیابی به ظرفیت‌سازی آسان نیست. ممکن است که مدیران فعالیت‌های مربوط به ظرفیت‌سازی را به دیگران محول کنند یا خود مسؤولیت آن را به عهده گیرند. در هر حال، مدیران باید نکات ذیل را مدنظر قرار دهند:

- توجه به مردم به مثابه سرمایه اصلی
- اهمیت اتخاذ رویکرد راهبردی
- مدیران رده‌های میانی نقش اصلی را به عهده می‌گیرند

- اقدامات ظرفیت‌سازی باید در خدمت اهداف و ارزش‌های اصلی سازمانی باشند
- روابط مناسب بین مدیران و کارکنان (سهیل، ۱۳۸۴: ۳۱۲).

چارچوب‌های راهبرد ظرفیت‌سازی و گرایش‌های بخشی

ظرفیت‌های پایدار ملی نه تنها درون بخش عمومی، بلکه درون سایر بخش‌های جامعه نیز به ویژه دست اندرکاران جامعه مدنی و بخش خصوصی شکل می‌گیرد.

آگاهی مدیران از وقایعی که در محیط پیرامون آن‌ها رخ می‌دهد، اهمیت دارد. هم جامعه مدنی و هم بخش خصوصی رویکردهای خاص خود را در مورد توسعه منابع انسانی دارند که بخش عمومی هم می‌تواند از آن بهره‌برد.

برخی کشورها در سطح عمومی راهبردهایی را برای ظرفیت‌سازی به وجود آورده‌اند. چنین راهبردهایی اغلب به سیاست بخشی و فعالیت‌های کاهش فقر مرتبطند. در شرایطی که راهبردی وجود داشته باشد، کارکردن بر اساس چارچوب آن بسیار اهمیت دارد. در نبود راهبرد ملی، دستیابی به توافق درباره چارچوبی که از نظر عوامل ذی‌نفعان گوناگون پذیرفتنی باشد، بسیار مهم است.

سرفصل‌های این چارچوب شامل مواردی از این دست می‌شود: اهداف، عرصه‌های تمرین‌بخشی، راهبردها، نمونه‌های فعالیت‌ها و روش ارزیابی.

عواملی که بر چارچوب مورد توافق محلی تأثیر می‌گذارند، عبارتند از: اختیارات، ساختارهای نهادی، رویکردهای مدیریتی، ظرفیت‌سازی سازمانی، ظرفیت مالی محلی، اولویت‌ها و فعالیت‌های پروژه و میزان مشارکت مردم.

در هنگام بررسی این موضوع که چه کسانی قرار است دست اندرکار ایجاد چهارچوب محلی شوند، به نقش نهادهای آموزش عالی و حرفه‌ای نیز باید توجه لازم مبذول گردد (سهیل، ۱۳۸۴: ۳۱۲).

بهترین استفاده از منابع محدود شهرداری

قبل از برنامه‌ریزی برای شروع ظرفیت‌سازی، آگاهی مدیران شهرداری از اقدام‌های سایر ادارات و سازمان‌های مرتبط، بسیار ارزشمند است.

ممکن است در این سازمان‌ها، امکان شناسایی مجموعه‌ای از توانمندی‌های اصلی وجود داشته باشد که برای تمامی کارکنان شهرداری و حکومت محلی ضروری باشد. تسهیلات لازم برای ایجاد و ارائه این توانمندی‌ها می‌تواند از طریق همکاری و تجمیع منابع به منظور بیشینه کردن استفاده از وقت و منابع فراهم آید. نمونه‌هایی از این توانمندی می‌تواند شامل این‌ها باشد: قرارداد بستن با محله‌ها، روش‌های مشارکت اجتماعی، نوشتن گزارش و طرح‌های پیشنهادی، نظارت و ارزشیابی (سهیل، ۱۳۸۴: ۳۱۳).

مراکز و شبکه‌های منابع

توانمندسازی عوامل ذینفع برای دخیل ساختن اندیشه‌های امروزین و برترین تجربه‌ها در زمینه کاری‌شان، مستلزم آگاهی آنان از عرضه اطلاعات پژوهشی موجود و مطالب مرتبط به موضوع کارشان و همچنین داشتن دسترسی آسان به آن است. اکنون بسیاری از کشورها دارای مراکز و شبکه‌های مرجعی هستند که در زمینه موضوع‌های مرتبط با آموزش و فراگیری مشارکت بخش عمومی - خصوصی فعالند.

مدیران شهرداری باید از مکان این گونه مراکز و نحوه دسترسی به منابع آنان آگاهی یابند. برخی از این مراکز با پژوهش‌های کاربردی سروکار دارند و این امر در وضعیتی که گروه‌های ذی نفع با محققین برای یافتن راه حل‌های مشکلات واقعی همکاری می‌کنند، فرصت مناسبی برای فراگیری حین عمل (Action Learning) فراهم می‌آورد (سهیل، ۱۳۸۴: ۳۱۴).

مشارکت‌ها

ساکنان محله‌های مسکونی به مثابه شریک و همکار در نظر گرفته می‌شوند، نه بهره‌گیران محض. همکاری سازمان‌های مردم نهاد اهمیت ویژه‌ای دارد. این سازمان‌ها غیردولتی هستند و ممکن است در عرصه بین المللی فعال باشند.

مشارکت به معنی؛ مشارکت گروه تحت پوشش در انجام کار، تامین منابع مالی و زمانی و مهمتر از همه شرکت در تصمیم‌گیری در مواردی که در آن ذینفع می‌باشند و باعث می‌شوند تا درگیری‌ها و کشمکش‌های بر سر نیازها و توقعاتی که ماهیت بالقوه آنان گوناگون است با مذاکرات آرام و عادلانه رفع شوند. در طی این روند افراد در اجرای طرح‌هایی که به بهبود زندگی آنان می‌انجامد، نقش دارند.

مشارکت می‌تواند در سطح رسمی یا غیررسمی ایجاد شود. در عرصه ظرفیت‌سازی، تأکید بیشتر، همواره بر همکاری سه بخشی حکومت، بخش خصوصی و جامعه مدنی استوار بوده است. به طور کلی می‌توان گفت که دولت‌ها، مجوزهای سیاسی و نهادی را فراهم می‌کنند، بخش خصوصی مهارت‌های فنی و مدیریتی و برخی اوقات تأمین مالی سرمایه‌گذاری را نیز فراهم می‌آورند. در عین حال که سازمان‌های غیردولتی به پرکردن شکاف‌های موجود درباره درک گروه‌های کم درآمد، فراهم آوردن تسهیلات لازم برای حضور جامعه مدنی و عرضه مهارت‌هایی که سایر همکاران طرح، فاقد آن هستند یاری می‌رساند.

نکته مهم در مورد استفاده از این گونه تمهیدات برای پشتیبانی از ظرفیت‌سازی، توانایی مشارکت کنندگان برای توافق درباره دستورکار مشترک است. چنین مشارکتی همچنین به متخصصان گوناگون (مهندسان، جامعه‌شناسان، کارکنان امور بهداشت، برنامه‌ریزان و نظایر آنها) امکان می‌دهد که مهارت‌های گوناگون خود را وارد فرایند مشارکت سازند و بدین ترتیب رویکردهای چند رشته‌ای (multi-disciplinary approaches) ترویج گردد (سهیل، ۱۳۸۴: ۳۱۵).

به منظور تحقق شراکت‌های عمومی و خصوصی در شهرداری‌ها در مورد موضوع فقر شهری، ضروری است که نه تنها به شناسایی فقرا و پهنه‌های فقر شهری پرداخته شود، بلکه به این پرسش نیز پاسخ داده شود که چه نوع ظرفیتی موجب گردیده است که این فقرا به چنین وضعیتی دچار گردند. در اصل، این به معنای درک مراحل کلیدی در فرایند آغاز، توسعه و اجرای شراکت است. این فرایند عبارتست از: درک بهتر از عواملی که ظرفیت شهرداری را برای عمل در این حیطه‌ها تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ ارتقاء منابع انسانی و حمایت از تغییرات مدیریتی و سازمانی (Plummer, 2002:13).

همکاری فنی و مشاوران

همکاری فنی و به خدمت گرفتن مشاوران، ویژگی شیوه فعالیت‌ها و ارائه خدمات به آنان باید صرفاً نقشی تسهیل کننده داشته باشد و از کنترل فرایند ظرفیت‌سازی پرهیز نماید. کار کردن با مشاوران فنی مستلزم شناسایی خلأها و توافق با تأمین کنندگان کار آموزشی است (سهیل، ۱۳۸۴: ۳۱۶).

ظرفیت سازی برای بخش خصوصی

در برخی کشورهای در حال توسعه، این ظرفیت شهرداری‌ها نیست که عامل محدود کننده محسوب می‌شود، بلکه در واقع ظرفیت بخش خصوصی اندک است. در حالت مطلوب، شهرداری می‌تواند عهده‌دار طرح‌ریزی و برگزاری مناقصه‌ها گردیده و سپس در میان طیف وسیعی از پیشنهاددهای مناقصه از سوی بخش خصوصی دست به انتخاب بزند. با وجود این در برخی کشورهای کمتر توسعه یافته، اغلب این ناآشنا بودن بخش خصوصی با فرایند مشارکت است که بیشتر مصداق می‌یابد. در چنین وضعیتی، تأکید ویژه‌ای باید بر ظرفیت‌سازی کارآفرینان خرد و متوسط مقیاس هماهنگ با چشم‌انداز مشارکت بخش عمومی برای محیط شهری به عمل آید. هر کشوری باید با توجه به ویژگی‌های خود، برنامه‌ای برای ظرفیت‌سازی در بخش خصوصی داشته باشد. گرچه باید در نظر داشت که توسعه بخش خصوصی را موضوعات گسترده‌تر اجتماعی و اقتصادی و سیاسی تعیین می‌کنند که فراتر از دامنه مسؤلیت تصمیم‌گیران برای توسعه بخش خصوصی است. بنابراین نهادها و فعالیت‌های تعیین کننده اجتماعی و سیاسی، وضعیت مطلوب اقتصاد کلان و وجود زیرساخت‌های کالبدی باید به مثابه پیش شرط توسعه بخش خصوصی مد نظر قرار گیرد (سهیل، ۱۳۸۴: ۳۱۶).

ظرفیت سازی برای اجتماع محلی

اجتماع محلی به مثابه بخش مهم مشارکت بخش عمومی - خصوصی باید در طرح‌های ظرفیت سازی گنجانده شود. چنانچه این اجتماعات محلی اهداف و فرایندهای مشارکت را درک نکنند، مطلوب‌ترین اندیشه‌های برنامه‌ریزی

نیز در مرحله اجرا با شکست مواجه می‌شوند. اغلب پیشنهادهایی که از سوی اجتماعات محلی مطرح می‌شود، بهینه‌ترین شیوه حل مشکلات مشخص را، به ویژه با توجه به راه‌حلهایی که در جهت منافع کم درآمد‌هاست، ارائه می‌دهد (سهیل، ۱۳۸۴: ۳۱۶).

وزارت کشور



سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور
انتشارات

ظرفیت‌سازی در کارکنان شهرداری

ظرفیت‌سازی افراد و گروه‌ها چیزی فراتر از برنامه‌های آموزشی، کارآموزی و کارگاه‌های آموزشی است. ظرفیت‌سازی به معنای تلفیق بهترین امکانات در دسترس و یافتن منابعی است که موجود نیستند.

این امر شامل مهارت یافتن در کارکردن با مردم و افزایش توانایی افراد در انجام وظایف محوله است. در ارتباط با بررسی ظرفیت کارکنان شهرداری‌ها شماری از موضوعات مهم در ذیل می‌آید (سهیل، ۱۳۸۴: ۳۰۸-۳۰۹):

پیشرفت مهارت‌ها

- پیشرفت مهارت‌ها در تمام عرصه‌های علمی- پژوهشی مرتبط با فقر و تأمین خدمات پایه (مهندسان، برنامه‌ریزان، کارکنان بهداشت و توسعه محلی، سرپرستان امور اجرایی و کارکنان ارائه خدمات به مشتریان و تصمیم‌گیران)
- آموزش رویکردهای مشارکتی به افراد مسؤؤل توسعه محلی
- کارآموزی تمامی کارکنان در ارتباط با خدمات مربوط به مشتریان
- اطمینان یافتن از این که مدیران و مسؤؤلین ذیربط، واقعیت‌ها و دیدگاه‌های افرادی را که فعالیت‌های عملی را انجام می‌دهند و آن‌هایی که با عموم مردم تعامل دارند، درک می‌کنند. این امر بیشترین حمایت از اقدامات آن‌ها را تضمین خواهد کرد.

انتخاب سطح مناسبی به عنوان هدف کارآموزی و تداوم آن

برای نمونه در مورد بهبود مشارکت اجتماع محلی:

- کارکنانی که در سطح محله‌ها فعالیت دارند (خدمات‌رسانان، تحصیلداران، کارکنان خانه‌های بهداشت و نظائر آن‌ها) به آموزش و تجربه مهارت‌های ایجاد مشارکت و همچنین اعتمادسازی اولیه و مهارت‌های مدیریتی نیاز دارند. این افراد ممکن است از سطح تحصیلات پایینی برخوردار باشند.

- کارمندان فنی و مدیران میانی (سرپرستان) به شناختی دقیق از فرایند مشارکت نیاز دارند تا دریابند که چگونه می‌توانند بیشترین بهره را از فعالیت کارکنان عملیات میدانی به دست آورند. افزون بر این، آن‌ها به رویکردهایی مردم-محور برای ساخت و ساز، تصمیم‌گیری و امکان انتخاب فناوری‌های مناسب و معطوف به تقاضا نیاز دارند.
- مدیران ارشد به ایجاد دانش کاربردی اصول مشارکت، موقعیت‌ها و راهکارهای نیل به مشارکت و محدودیت‌هایی که ممکن است امور اجرایی را تحت تأثیر قرار دهد، احتیاج دارند. نکته بسیار مهم آن است که آن‌ها باید از نحوه خلق محیطی توانمندساز که امکان شکل‌گیری مشارکت هدفمند را فراهم آورد آگاهی داشته باشند.

پرداختن به اندیشه‌های موجود و محدودیت‌ها

- جایگزین کردن برداشت‌های موجود و سوء برداشت‌ها در مراحل اولیه و پرداختن به آن‌ها به مثابه بخشی از فرایند جاری ظرفیت‌سازی
- شناسایی محدودیت‌ها و توسعه راه‌حل‌ها بر اساس کار گروهی
- جستجوی شیوه‌های جدید برای پی بردن به معنای واقعی برخی فعالیت‌های مهم از طریق انتشار برنامه کار و اهداف شهرداری برای تمامی کارمندان، برقرار کردن حقوق ویژه‌ای برای مشتریان و نظایر این‌ها

برگزیدن افراد صلاحیت‌دار برای ظرفیت‌سازی

- شیوه یادگیری افراد شباهتی به یکدیگر ندارد. پیش از آن که درباره نوع آموزش به کارکنان، تصمیم‌گیری شود، لازم است به ویژگی‌های کارکنان (سن، رتبه، تجربه و جنس) و تأثیری که ممکن است بر یادگیری آنان داشته باشد، توجه شود.

- سعی شود شکاف‌هایی که معمولاً بین نهادهای آموزش دهنده و نیازهای شهرداری وجود دارد برطرف گردد.
- تحلیل نیازهای آموزشی و تشکیل دوره‌های آموزشی به صورت مشترک با حضور کارکنان شهرداری و ارائه دهندگان خدمات آموزشی

توجه به سیاست‌ها و روش‌های مدیریت کارکنان

- توجه به این نکته که پیشرفت توانایی کارکنان فقط محدود به بهبود مهارت‌ها نیست.
- اتخاذ سیاست و روشی برای مدیریت کارکنان که استفاده از مهارت تازه کسب شده را پشتیبانی کند، نه آن‌که احساس ناکامی به آن‌ها دست دهد.
- سهمیم کردن کارکنان در اطلاعات سازمان و آگاهی از موفقیت‌ها
- اطمینان یافتن از این که کارکنان، شرح وظایف خود را به صورت بهنگام در اختیار دارند و ارتقاء دسترسی به معیارهای آموزشی را درک می‌کنند.

توجه به نحوه خدمت‌گیری کارکنان و نظام‌های انتصاب سمت‌ها

تأثیرات موارد ذیل را بر کارایی و کارآمدی کارکنان باید در نظر داشت:

- تمامی انتصاب‌ها مبتنی بر مهارت‌ها باشد
- تعداد کارکنان مورد نیاز مورد توجه قرار گرفته باشد
- سطح حقوق و ارشدیت کارمندان مدنظر باشد
- شرایط و وضعیت استخدام آن‌ها و
- تأثیر انتقال کارکنان به پروژه‌های محلی

توجه به انگیزه‌ها

- سنجش میزان اثربخشی کارگاه‌ها در ارتباط با کمک هزینه‌های پرداختی

- تطبیق نظام اعطای پاداش‌ها بر اساس کارایی و بازده کارکنان
- مرتبط کردن آخرین مهلت‌ها و ضرب الاجل‌ها با مشوق‌ها و
نماگرهای اثبات پذیر

نیل به ساختارهای سازمانی مناسب

انعطاف و آزادی عمل در ایجاد نظم سازمانی تا به انجام امور ذیل یاری رساند:

- نقش اصلی واحدهای مهندسی و ساختارهای بیش از حد سلسله مراتبی و تأثیر آن بر تصمیم‌گیری
- واحدهای مدیریت طرح و چشم انداز گروه‌های چندبخشی
- دفاتر منطقه‌ای برای ارتباط نزدیک‌تر با مصرف‌کنندگان، به ویژه گروه‌های کم‌درآمد

شناسایی ساختارهای مدیریتی مناسب

- امکان همراه ساختن مردم با اندیشه‌ها و شیوه‌های کاری جدید
- فراهم آوردن زمینه بازخورد و ارائه پیشنهاد به منظور بهبود نظام‌ها و روال اجرایی، به ویژه در زمینه ارتباطات
- تفویض اختیارات به پایین‌ترین سطوح ممکن، ایجاد گروه‌ها و حمایت از تصمیم‌ها
- پرداختن به پیامدهای ساختارها و موقعیت‌های مداوم سلسله مراتبی

شیوه‌های ارائه آموزش‌های مرتبط با ظرفیت‌سازی

روش‌های انتقال آموزش‌های مرتبط با ظرفیت‌سازی متنوع است. بخشی از این روش‌ها عبارتند از:

کارگاه: رویدادی طرح ریزی شده است که اغلب به شکل نشست یک یا چند روزه، دستور کار یا برنامه مورد توافق، همراه با ارائه گزارش‌ها و اخبار مختلف در ارتباط با موضوع مورد بررسی ارائه می‌گردد. کارگاه می‌تواند

طیف وسیعی از مقاصد از مشاوره علمی تا حمایت اجرایی را در بر گیرد (سهیل، ۱۳۸۴: ۳۰۲). معمولاً تعداد شرکت کنندگان محدود به هیجده الی بیست نفر است.

کارآموزی: دوره‌ای است که بیشتر ماهیت مهارت آموزی داشته و به کاربست آموخته‌ها و دستورالعمل‌ها می‌پردازد.

اسناد آموزشی: کتب یا نشریات خودآموز و مجموعه‌ای از مطالب به صورت چاپی، کلاسور، کتابچه یا به صورت فایل کامپیوتری به صورت لوح فشرده ارائه می‌گردد.

دوره‌های آموزشی: مجموعه‌ای از آموزش‌هاست که بیرون از محل کار به وسیله نهادهای دانشگاهی یا مؤسسات آموزشی ارائه می‌گردد که معمولاً به ارائه گواهی شرکت در دوره آموزشی منتهی می‌گردد.

آموزش از راه دور: آموزش از راه دور، دسترسی به امکانات آموزشی را برای داوطلبانی که امکان شرکت حضوری در دوره‌های آموزشی را ندارند، فراهم می‌سازد. این آموزش‌ها به صورت ارسال بسته‌های آموزشی یا استفاده از اینترنت میسر می‌باشد که در صورت بهره‌گیری از فناوری‌های جدید اطلاعات، می‌تواند به طور مؤثرتری ارائه گردد (سهیل، ۱۳۸۴: ۳۰۲-۳۰۳).

ارائه دهندگان آموزش و کارآموزی

در کشورهای در حال توسعه، بین آنچه که نهادهای کارآموزی (به ویژه مراکز دانشگاهی یا مدارس فنی و حرفه‌ای) ارائه می‌کنند و نیازهای بخش توسعه و خدمات شهری، شکاف عمده‌ای وجود دارد.

واحدهای درسی ممکن است به برنامه‌های آموزشی، اطلاعات و داده‌های پژوهشی و روش‌های سنتی تدریس منسوخ و قدیمی متمایل باشند. به طور کلی اگر گرایش‌های آینده‌بخش به حساب آورده نشود، به برنامه‌ریزی و بهره‌گیری ضعیف از منابع انسانی منجر می‌گردد.

اگر وضعیت این گونه باشد، چند راه برای غلبه بر این موقعیت وجود دارد:

۱. دعوت از نهادهای آموزشی به میزگردی برای گفت و شنود درباره اهداف شهرداری‌ها، زمینه فعالیت و محدودیت‌هایی که با آن رو به روست.

۲. تعیین نهادهای آموزشی که ظرفیت‌سازی را با مشارکت سایر عوامل ذی نفع ارائه داده‌اند؛ برای نمونه سازمان‌های غیردولتی و مؤسسه‌های اعطا کننده کمک‌های بلاعوض و دلایل موفقیت آن‌ها.

۳. درخواست از نهادهای آموزشی برای درمیان گذاشتن دیدگاه‌هایشان در مورد کارکردن با شهرداری یا مقامات محلی توسعه شهری و دستیابی به راه‌حلی برای مشکلاتی که پیش رو قرار دارند.

۴. اتخاذ راهبردی مشترک برای تحلیل نیازهای آموزشی و ایجاد پودمان‌های ظرفیت‌سازی از طریق دعوت از نهادهای آموزشی به شهرداری به منظور کارکردن در کنار کارمندان شهرداری

۵. بازبینی مداوم دوره‌های آموزشی و واحدهای درسی یا مشخصات کارگاه پیش از توافق درباره قرارداد یا برنامه کار. اطمینان یافتن از این که پیگیری و ارزیابی در هر طرح ظرفیت‌سازی در نظر گرفته شده است.

۶. ایجاد شبکه‌های اجتماعی. دخیل کردن گروه‌های جامعه مدنی و بخش خصوصی در خدمات کارآموزی و ظرفیت‌سازی. استفاده از افراد خبره و با تجربه در امر آموزش و حمایت از ائتلاف گروه‌های پشتیبان (سپهیل، ۱۳۸۴: ۳۱۴).

ویژگی آموزش‌ها:

- محوریت با یادگیری
- انجام کارهای عملی Learning by doing
- انتقال تجربه
- انجام کارهای میدانی

رویکرد گام به گام به آموزش

شیوه‌های متعددی برای ظرفیت‌سازی وجود دارد که به شکل مورد انتظار و حالت ارائه آن بستگی دارد. در این جا رویکردی گام به گام برای بهبود برنامه‌های آموزشی پیشنهاد می‌شود. این رویکرد مبتنی بر گام‌های پی در پی است که از چرخه ارزیابی درون طرحی یا راهبرد سازمانی شروع می‌شود و به وسیله فعالیت‌هایی برای ارتقای منابع و در نهایت به وسیله ارزیابی تأثیر و عرصه‌های نیازمند توسعه آتی دنبال می‌شود (سهیل، ۱۳۸۴: ۳۰۶-۳۰۷). این رویکرد در نمودار ذیل ارائه شده است:

وزارت کشور



سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور
انتشارات

<p>مرحله ۱: بررسی اولیه</p>	<p>شناخت اهداف/ تحلیل وضع موجود و مطلوب/ تعریف و مستندسازی</p>
<p>مرحله ۲: تحلیل مهارت‌ها</p>	<p>تعریف نقش‌ها، مسؤولیت‌ها و مشخصه‌ها/ تعیین سطح مهارت‌ها و دانش موجود/ ایجاد ماتریس مهارت‌ها</p>
<p>مرحله ۳: طرح ریزی</p>	<p>ایجاد تعادل بین اهداف یادگیری فردی و سازمانی/ ترغیب یادگیری مؤثر/ ارائه گزینه‌های نوآورانه برای یادگیری</p>
<p>مرحله ۴: ارائه</p>	<p>از طریق مدیریت کارآمد تمامی فعالیت‌های مرتبط/ از طریق ابزارهای مناسب/ با تضمین انتقال فراگیری مؤثر به وظیفه یا موقعیت مشخص</p>
<p>مرحله ۵: اعتبار بخشی</p>	<p>کارکنان، همکاران و اجتماع محلی چه موضوعی را فراگرفته‌اند؟ آموخته‌ها به چه میزان برای محیط کار یا موقعیت مورد نظر مفید است؟ چه گزینه‌هایی برای توسعه در اختیار مردم است؟ چه اختیاراتی به مردم واگذار گردیده است؟</p>
<p>مرحله ۶: ارزشیابی</p>	<p>آیا ظرفیت‌سازی به اهدافش دست یافته است؟ ظرفیت‌سازی چه تأثیری بر سازمان و اهداف بخش برجای گذارده است؟ بازخورد این فعالیت در برنامه‌های جاری چگونه می‌تواند باشد؟</p>

تجارب جهانی ظرفیت‌سازی

برنامه توسعه شهرداری در آفریقا^{۱۴}

برنامه توسعه شهرداری^{۱۵}، یک برنامه ظرفیت‌سازی برای شهرهای بهتر در آفریقای پایین صحرا؛ با نگاهی ویژه به توسعه شهرداری‌ها است که برخی از اهداف خاص و عمومی این برنامه عبارتند از:

- پشتیبانی از ایجاد محیطی توانمند برای تمرکززدایی و تشکیل دولت محلی کارآمد؛
- ظرفیت‌سازی برای دولت‌های محلی - مستقیماً از طریق ایجاد ظرفیت در نهادهایی که از دولت‌های محلی حمایت می‌کنند - به منظور ارائه خدمات مؤثرتر و اجرای اقداماتی در راستای توسعه محلی؛
- اصلاح سیاست‌های تمرکززدایی، تعریف ضوابط و شیوه‌های اجرای آن، حصول اطمینان از این که فرایند تمرکززدایی موجب افزایش مشارکت گروه‌های محروم و آسیب پذیر (چه از لحاظ جنسیت، سطح درآمد یا قومیت و نژاد) می‌گردد؛
- ارتقاء ظرفیت دولت‌های محلی برای برنامه‌ریزی مؤثرتر و ارائه خدمات کافی به نحوی که به منابع محیط‌زیست آسیبی وارد نگردد؛
- پاسخگو و حساب پذیر نمودن دولت‌های محلی نسبت به شهروندان محلی و رأی دهندگان، خصوصاً گروه‌های محروم؛

اهداف فوق با اقدامات ذیل در سطح منطقه‌ای و ملی تکمیل می‌گردد:

¹⁴ Mugore, Joseph (1996), "Capacity building for better cities in Sub-Saharan Africa", in "Building capacity for better cities", Edited by Monique Peltenburg et al. , UNCHS, Rotterdam, August 1996, pp. 11-19

¹⁵ Municipal Development Program – MDP

الف. مطالعات و سمینارهایی با موضوعات مرتبط با اصلاح سیاست‌ها

ب. دوره‌ها، کارگاه‌ها، آموزش‌ها و مداخلات مرتبط با توسعه نهادی (institutional development) به منظور توسعه ظرفیت محلی

پ. کمک به توسعه شهرداری‌ها و/یا آزمون ابزارها و رویکردهای مدیریتی

ت. ترویج و تبادل تجارب^{۱۶}

برخی ویژگی‌های کلیدی برنامه MDP

- MDP یک برنامه توسعه ظرفیت است که هدف آن تقویت دولت محلی و نهادهای مرتبط با آن در کشورهای غرب و جنوب آفریقا است. این برنامه به منظور اتخاذ سیاست‌های بهتر و بهبود کارایی سازمانی به عنوان پیش شرط توسعه در منطقه اجرا شده است.
- MDP رویکردی جایگزین برای روش‌های سنتی ترویج توسعه است. این رویکرد، تقاضامدار است و از افراد و نهادهای دولت محلی برای تحلیل مسائل و موضوعات مربوط به خود، تعریف ترجیحات و پیشنهاد راه حل‌ها حمایت می‌کند. برای اثربخشی بیشتر و کمک به جریان توسعه، نهادها در هر سطحی باید در مقابل نیازهای شهروندانی که آن‌ها را انتخاب کرده‌اند، پاسخگو باشند.
- MDP تلاش می‌کند بین کنشگران مختلف در دولت محلی، تعامل برقرار نموده و بین سیاست‌گذاران، مقامات شهرداری، رأی دهندگان محلی و محققین ارتباط برقرار نماید.
- MDP وسیله‌ای برای توجه به موضوعات دولت محلی است: واقعیت، پیچیده است و نیازمند سیاست‌های یکپارچه‌تر و راه‌حلهایی خاص است. موضوعاتی مانند؛ توسعه اقتصادی، کاهش فقر، حفظ محیط زیست.

¹⁶ Dissemination and exchanges of experiences

MDP نقش مؤثری در افزایش آگاهی از این موضوعات و ترویج تحلیل‌ها و رویکردهای کارآمد در مواجهه با این مسائل دارد.

اجزای برنامه

تمام اقدامات بایستی به ظرفیت‌سازی در سطح محلی منجر شود و تغییرات نهادی در سطح ملی و منطقه‌ای برای پشتیبانی از ارتقاء ظرفیت، صورت پذیرد. این امر از طریق عمل در چهار حیطه انجام می‌پذیرد:

پشتیبانی سیاستی، اقدامات تحلیلی و اصلاحی

این دسته از اقدامات بر موارد ذیل متمرکز است:

- ادراک بهتر و کمک به فرایند تمرکز زدایی
- اتخاذ سیاست‌های توسعه شهری یکپارچه که موضوعات توسعه اقتصادی- اجتماعی، مدیریت خدمات‌رسانی (از جمله سیاست‌های منابع انسانی)، فقر و محیط زیست، با تأکید بر خدمات‌رسانی عمومی به صورت مشارکتی و قابل حسابرسی بهبود یابند.
- این مؤلفه به دولت محلی و مرکزی کمک می‌کند تا فرایند تمرکززدایی را محک زده و محیطی توانمندساز خلق نماید که موجب تقویت دولت محلی گردد.
- در برخی کشورها، مقامات محلی اختیار تصمیم‌گیری ندارند. بنابراین هیچ سیاستی برای حمایت از مقامات محلی وجود ندارد.

اقدامات آموزشی بر سه حیطه اصلی متمرکز است:

- سمینارها و نشست‌هایی برای بررسی سیاست‌ها و تدوین مقرراتی مرتبط با تمرکززدایی
- ظرفیت‌سازی در دولت‌های محلی در ارتباط با اجرا و اتخاذ سیاست‌های تمرکززدایی
- ارتقاء ظرفیت دولت‌های محلی برای برنامه‌ریزی، بسیج منابع و مدیریت خدمات‌رسانی در محدوده‌های تحت نفوذ

- افزایش مشارکت مردم، خصوصاً مشارکت فقرا، زنان و گروه‌های محروم قومی در فرایند تصمیم‌سازی محلی.

حمایت مستقیم از شهرداری‌ها بر توسعه و آزمودن ابزارها برای افزایش ظرفیت آن‌ها به منظور عمل کردن به عنوان نمایندگان توسعه اقتصادی محلی تمرکز دارد.

انواع اصلی حمایت‌ها عبارتند از:

- موضوعات مرتبط با برنامه‌ریزی توسعه و خدمات‌رسانی و روابط بین دولت‌ها. معرفی ایده‌ها و تجارب برتر در ارتباط با غنی‌سازی فرایند آموزش. این اقدامات، بعد از تحلیل و مستندسازی، ابزارها و راه‌حلهایی قابل استفاده در سایر شهرداری‌ها فراهم می‌سازد.
- انجمن‌های مقامات محلی و شهرداران برای اجرای اقدامات اثربخش در حوزه تمرکززدایی اهمیت به سزایی دارد. هم‌پیوندی با اقدامات اصلاح سیاست‌ها به گروه‌های محلی کمک می‌کند تا تجارب خود را معرفی کرده، اطلاعات خود را تبادل کرده و موقعیت‌های تصمیم‌سازی خود را متحد ساخته و به طور مستقل درباره موضوعاتی که مرتبط با دولت‌های محلی است، سخن بگویند. در جایی که چنین انجمن‌هایی تشکیل نشده باشند، MDP به همراه سایر نهادهای صنفی و مدنی می‌کوشد تا به تشکیل آن‌ها اقدام نموده و ظرفیت آن‌ها را برای بحث پیرامون موضوعات مربوط به دولت دموکراتیک محلی و الگوهای پایدار مشارکت محلی افزایش دهد.

تشکیلات سازمانی، ظرفیت و مدیریت

- MDP به منظور حمایت از فرایند تمرکززدایی و ظرفیت‌سازی در دولت‌های محلی در آفریقای پایین صحرای تشکیل شد. این برنامه به عنوان یک برنامه همکاری منطقه‌ای که توسط تعدادی از دفاتر اهدا کننده (وام دهنده^{۱۷})، پشتیبانی مالی می‌شود، با مدیریت اجرایی بانک جهانی، شروع به کار کرد.

¹⁷ Donor Agencies

این برنامه از طریق دو بخش مدیریت می‌شود. یکی از آن‌ها مسؤولیت آفریقای شرقی و جنوبی را به عهده دارد و دیگری آفریقای غربی و مرکزی. هر دو بخش در اهداف و روش شناسی با یکدیگر مشترک بوده و به طور متقابل از تجارب و دستاوردهای یکدیگر بهره‌مند شده و با هم همکاری نزدیک دارند.

- هر دو بخش MDP از طریق یک گروه همکاری مشترک که در پایان سال ۱۹۹۳ شکل گرفته و متشکل از رؤسای کمیته‌های راهبری هر دو بخش و مدیران اجرایی برنامه‌هاست، با یکدیگر همکاری دارند. گروه همکاری مشترک نشست‌های سالانه منظم برگزار می‌کند تا از انتقال تجارب بین دفاتر منطقه‌ای و اثربخشی سیاست‌ها اطمینان حاصل کند.

اقدامات اجرا شده

- از ابتدای شروع به کار این برنامه در می ۱۹۹۱، در فاز اول، ۴۳ اقدام مختلف در شرق و جنوب آفریقا صورت پذیرفت. این اقدامات در حوزه‌های مطالعات سیاستی، آموزش، کمک‌های مستقیم به شهرداری‌ها و حمایت از انجمن‌های دولت محلی صورت پذیرفته است.

- از جمله حمایت‌های اصلی در نظر گرفته شده، شبکه‌سازی، تسهیم اطلاعات و تحقیقات به عنوان بخشی از راهبرد ظرفیت‌سازی هستند. برای نیل به این هدف، MDP فصلنامه‌ای با عنوان نگرش‌های دولت محلی به سه زبان انگلیسی، فرانسه و پرتغالی با تیراژ دو هزار نسخه منتشر نموده است. انتشارات MDP در محورهای برنامه‌ریزی، نظام‌های سنتی زمین و ارزشگذاری دارایی‌ها است.

مطابق ارزیابی‌های صورت گرفته از برنامه MDP این برنامه در فاز نخست به دلایل ذیل موفق بوده است:

- طرح مباحث پیرامون موضوع تمرکززدایی و دولت محلی در منطقه موجب بهبود فهم عمومی از اصلاحات مورد نیاز شده است.

- ایجاد امکان تحلیل گسترده موضوعات محلی توسط حرفه‌مندان محلی.
 - کمک به خلق محیطی ماندگار برای دولت محلی به وسیله حمایت از مداخلات سیاستی.
 - حمایت از ابتکارات محلی برای غلبه بر کمبودهای مالی و فنی.
 - اجرای روش شناسی مشارکتی و تقاضا مدار و نیازمحور.
 - ارائه ایده‌ها و رویکردهای جدید به نهادهای مشارکتی.
 - کسب اعتبار بین نهادهای ملی و منطقه‌ای آفریقای پایین صحرا و سازمان‌های وام دهنده، به عنوان یک برنامه ظرفیت‌سازی مؤثر و نوآورانه.
- دو ارزیابی بیرونی از برنامه در طی اجرای فاز اول صورت پذیرفت که نتایج آن به شرح ذیل است:
- ترتیبات عملیاتی و سازمانی به خوبی تنظیم شده‌اند و در عمل کارایی خود را نشان داده‌اند.
 - این برنامه، اقداماتی را سازماندهی نموده است که به نیازهای واقعی و تحقق نیافته پاسخ داده و مزیت‌های رقابتی روشنی ایجاد نموده است.
 - رویکرد برنامه به ظرفیت‌سازی و توسعه نهادی، فرصت مناسبی برای ایجاد ظرفیت پایدار، مهیا کرده است.

درس‌های آموزنده از فاز یک MDP

- فرایندی تکامل یابنده مورد نیاز می‌باشد. این فرایند تکاملی دو ویژگی دارد: ادعاهای نظری برنامه باید بلافاصله یکی یکی مورد آزمایش قرار گیرد. دومین ویژگی آن است که رویکرد تقاضا محور مورد نیاز می‌باشد.
- بایستی تعادلی بین تجربه، درک و نتیجه‌گیری عمومی درباره نیازهای منطقه، ایجاد گردد تا توانایی برنامه‌ریزی و تقاضا محوری حفظ گردد.

- فاز یک برنامه MDP یک نظام اجرایی عملیاتی را به سرعت راه‌اندازی کرد، که همین امر موجب توفیق بیشتر آن گردید. در کنار سرعت بخشی به فرایند راه‌اندازی، شفافیت^{۱۸} و پاسخگویی^{۱۹} مورد نیاز می‌باشد. این ویژگی موجب می‌گردد که برنامه، قادر باشد به تقاضاهای محلی و شرایط متغیر به خوبی پاسخ گوید. چنین طرحی برای این برنامه، این امکان را ایجاد می‌کند که شهرداری‌ها و نهادهای موجود را در بسیاری کشورها مورد ارزیابی قرار دهد.

- هر چند که برنامه‌ای مانند MDP برای حداکثرکردن مشارکت طراحی شده است، این خطر وجود دارد که فرایند مشارکت، تبدیل به یک جریان مشاوره متراکم با بهره‌وران گردد و شهروندان، نقشی در تصمیم‌گیری‌ها نداشته باشند.

باید سازوکارهایی برگشت‌ناپذیر برای تصمیم‌سازی مشارکتی وجود داشته باشد، به نحوی که پایداری این ساز و کارها به مقامات سیاسی و مدیران کنونی وابسته نباشد و هرکسی که در مسند امور باشد، موظف به حمایت از این فرایند مشارکتی باشد.

حکروایی محلی مؤثر در کشورهای اروپایی در حال گذار^{۲۰}

نیازهای آموزشی^{۲۱}

ارزیابی‌ها به وسیله متخصصان شبکه‌های گسترده همکار با UNCHS^{۲۲} سه زمینه اصلی در توسعه محلی را نیازمند ظرفیت‌سازی تشخیص داده‌اند:

(۱) دانش چارچوب حقوقی و نظارتی و فرایندهای اجرای آن

¹⁸ Transparency

¹⁹ Accountability

²⁰ Sudra, Tomasz (1996), "Building capacity for effective local governance in European Transition Countries", in "Building capacity for better cities", Edited by Monique Peltenburg et al. , UNCHS, Rotterdam, August 1996, pp. 19-23.

²¹ Training Needs

²² United Nation Center for Human Settlement

۲) مهارت‌های به کارگیری فناوری‌های نوین در زمینه‌های متنوع تخصصی

۳) مدیریت عمومی، توسعه سازمانی و مهارت‌های رهبری.

تمام این سه دسته و همچنین سایر نیازمندی‌های مشورتی برای دولت محلی و سایر دفاتر توسعه محلی نیازمند شبکه مؤثری از ظرفیت‌سازی ملی و نهادهای حامی توسعه هستند. از بین این سه حوزه آموزش‌ها، حوزه آموزش‌های مربوط به چارچوب حقوقی، معمولاً به عنوان وظیفه‌ای ملی و محلی محسوب می‌گردد. حوزه تکنیک‌ها [و مهارت‌ها] عمدتاً به وسیله مراکز دانشگاهی و مؤسسات آموزشی پوشش داده می‌شود. حوزه مدیریت، توسعه سازمانی و رهبری، تا حدی به وسیله مراکز آموزشی تجاری پاسخ داده می‌شود.

پاسخ کشورها به مسأله

مهمترین دستاوردهای این برنامه توسط مؤسسات ظرفیت‌سازی غیردولتی در سطح ملی- که نمونه برجسته آن بنیاد حمایت از دموکراسی محلی^{۲۳} (FSLD) در وارسا (Warsaw) لهستان، که متشکل از جمعی از روشنفکران و فعالان مستقل می‌باشد- ایجاد شده است. اهداف این مؤسسات، ترویج اصل خودگردانی مدنی^{۲۴} به عنوان مبنای دموکراسی در تمام سطوح جامعه محلی و حمایت از دولت‌های محلی و ساختارهای اختیارات محلی، می‌باشد.

زمینه‌های اصلی و اشکال مختلف فعالیت FSLD به این شرح است:

- آموزش اعضای شورا و مقامات دولت محلی
- خدمات مشاوره‌ای و توصیه‌ای به شهرداری‌ها
- حمایت از ابتکارات محلی و توسعه اجتماعی شهرداری‌ها
- ایجاد شبکه ملی داده‌های دولت‌های محلی
- حمایت از انجمن‌های بین شهرداری‌ها
- ارتقاء و حمایت از کارآفرینی محلی

^{۲۳} Foundation in Support of Local Democracy (FSLD)

^{۲۴} Civic self-government

• درگیرکردن شهروندان در زندگی

FSLD، یک مؤسسه غیرانتفاعی، غیرسیاسی، غیردولتی و مستقل است. اهداف اصلی آن ایجاد همکاری فعال بین ۱۶ مرکز آموزشی منطقه‌ای و پنج کالج دولت محلی است. FSLD دارای یک برنامه گسترده انتشارات و درسنامه‌ها است. این مؤسسه به ۲۴۰۰ شهرداری در لهستان خدمات مشاوره‌ای و آموزشی ارائه می‌کند و با سازمان‌های مشابه در سایر کشورهای اروپای [شرقی] در حال‌گذار همکاری نزدیک داشته و به الگویی موفق و الهام‌بخش در این زمینه تبدیل شده است.

مداخلات سازمان ملل که عمدتاً توسط برنامه عمران آن با سرمایه‌گذاری نسبتاً اندک صورت می‌گیرد، تلاش می‌کند که به عنوان هماهنگ کننده نیروهای موجود عمل کرده و کمک‌های هدفمندی به نیازهای خاص دولت محلی در قالب برنامه ظرفیت‌سازی ارائه دهد.

برنامه اسکان ملل متحد (UNCHS) با همکاری برنامه توسعه ملل متحد UNDP با حداقل سرمایه‌گذاری یک برنامه چند ساله ظرفیت‌سازی برای مدیران دولت محلی و مقامات منتخب را اجرا نموده‌اند. در کشورهای در حال‌گذار اروپایی این برنامه بر تقویت مؤسسات آموزشی ملی از طریق ترویج مواد آموزشی نوآورانه و آموزش آموزشگران^{۲۵} (تربیت مدرس - TOT) و مشاوران متمرکز است.

زمینه‌های اصلی آموزش‌ها به طور مشترک با همکاری مؤسسات منطقه‌ای (عمدتاً NGOها) تعیین می‌شود. تمام اقدامات آموزشی به وسیله مؤسسات مشارکت کننده ملی سازماندهی می‌گردند. در طی سه سال گذشته ۲ دوره آموزش آموزشگران (TOT) به زبان انگلیسی برای آموزش کارکنان مدیریت شهری و یک دوره آموزش مقامات منتخب دولت محلی در مجارستان، رومانی و دولت‌های بالتیک اجرا شده است.

²⁵ Training of trainers (TOT)

برنامه همکاری توسعه ما بین شهرداری‌ها در هلند^{۲۶}

هدف برنامه همکاری توسعه ما بین شهرداری‌ها در هلند، تقویت دولت محلی در کشورهای در حال توسعه و برقراری ارتباطات بین مقامات محلی در این کشورها و مقامات محلی هلند است. این برنامه به مقامات محلی هلند برای برگزاری دوره‌های کوتاه مدت کارمندان دولت محلی یا اعضای منتخب جنوب کمک مالی ارائه می‌دهد. این برنامه همچنین مشاوران صلاحیت‌دار و با تجربه را به منظور ارائه مشاوره‌های تکمیلی به جنوب اعزام می‌کند.

نیازهای آموزشی عمدتاً بر دو مبنای شناسایی می‌گردند:

- ۱) پیشرفت سازمان دولت محلی، ظرفیت برنامه‌ریزی و مدیریت آن، شفافیت آن در تصمیم‌گیری، همکاری با سازمان‌های جامعه محور^{۲۷} و ظرفیت آن برای ایجاد و حفظ منابع مالی
- ۲) بهبود خدمات محلی مانند عرضه آب، جمع‌آوری فاضلاب و مدیریت پسماند

ظرفیت‌سازی برای محیط شهری: یک پژوهش، آموزش و تجربه جامع^{۲۸}

برنامه ظرفیت‌سازی برای محیط شهری^{۲۹} توسط IHS در سال ۱۹۹۴ آغاز شد و توسط دولت‌های سوئیس و هلند مورد حمایت قرار گرفت. این پروژه

²⁶Wiggers, A. (1996), "The Netherlands Inter-municipal Development Co-operation programme", in "Building capacity for better cities", Edited by Monique Peltenburg et al. , UNCHS, Rotterdam, August 1996, pp. 27-30.

²⁷ Community-Based Organizations

²⁸ Lepelaars, Carla et al (1996), " Capacity building for the urban environment: A comparative research, training and experience exchange", in "Building capacity for better cities", Edited by Monique Peltenburg et al., UNCHS, Rotterdam, August 1996, pp. 32-34.

²⁹ Capacity building for the urban environment: a comparative research, training and experience exchange. Project Inception Report, March 1995, Rotterdam.

تلاش می‌کرد تا نمونه‌های خوب ظرفیت‌سازی برای مدیریت محیط شهری را شناسایی کند. این پروژه در چهار کشور هند، بولیوی، پرو و سنگال اجرا گردید و نتایج آن، داده‌های ارزشمندی برای «نشست ویژه اجرای دستورکار محیط شهری»^{۳۰} در جریان اجلاس Habitat II فراهم ساخت.

مرحله آغازین پروژه

در مرحله اول پروژه در هر کشور، هماهنگ کنندگان ملی و شرکای IHS شناسایی گردیدند. سپس وظایف هر یک از طرف‌ها به دقت تعریف شده و بودجه اختصاص یافته به هر کشور مشخص می‌گردد.

هماهنگی این پروژه با سایر پروژه‌ها در همین زمینه یکی از مقدمات کار بود. لذا در ابتدا، اقدامات سایر سازمان‌ها در کشورهای هدف شناسایی گردید. یک خط مشی ملی برای هر یک از کشورها در طی فرایند شناسایی پروژه‌ها و افراد کلیدی در این زمینه چه از کارشناسان دولتی یا سازمان‌های غیردولتی، تعریف گردید. کارکرد این خط مشی ملی، گسترش حمایت‌ها از پروژه و تبادل تجارب در سطح ملی است.

علاوه بر این، سازمان‌های بین‌المللی مرتبط با پروژه مانند UNCHS، UMP، IIED، برنامه شهرهای پایدار^{۳۱}، برنامه شهرهای سالم^{۳۲} و شاخه توسعه شهری بانک جهانی^{۳۳} با این پروژه همکاری کردند.

در فاز اول برنامه، نشست اول گروه کارشناسان در هر کشور برگزار گردید. افراد و نهادهای کلیدی که با موضوع محیط شهری مرتبط بودند، در این نشست مشارکت داشتند. هدف این نشست، توسعه چارچوبی تحلیلی برای تحقیق بر مبنای تبادل تجارب بود.

این چارچوب همچنین اهداف دیگری را به این شرح مد نظر داشت:

- اتخاذ رویکرد و روش‌هایی مشارکتی در گردآوری داده‌ها، به منظور تأکید بر هدف تحقیق برای شناسایی بهترین تجارب در حوزه

³⁰ Special Meeting on Implementing the Urban Environment Agenda

³¹ Sustainable Cities Program

³² Healthy Cities Program

³³ Urban Division of the World Bank

مدیریت محیط شهری به نحوی که در نقاط دیگر قابل
نسخه‌برداری باشد،

■ توانمند کردن محققین برای پرورش ایده‌های خود در یک
چارچوب ملی و به کار بستن ایده‌های تحقیقی در محلات و
شهرها.

بعد از اولین نشست گروه کارشناسان، قراردادهایی با شرکای پژوهشی مدعو
بسته شد. تحقیق‌های بیشتر بر روی کاربرد نمونه‌های برتر^{۳۴} هسته مرکزی
پروژه‌ها است.

راهبرد آموزش ملی برای توسعه شهری و مدیریت شهری به سوی تمرکززدایی در هند^{۳۵}

در هند موضوع آموزش اسکان بشر و آموزش شهرداری‌ها توسط چندین
مؤسسه که برنامه‌های آموزشی را در سطح ملی، ایالتی و محلی اجرا
می‌کنند هدایت می‌شود. برجسته‌ترین نمونه این مؤسسات، مؤسسه
مدیریت اسکان بشر^{۳۶} (HSMI) می‌باشد. در ابتدا، این مؤسسه تنها
آموزش‌هایی در سطح ملی در دهلی‌نو ارائه می‌نمود، اما پس از آن
فعالیت‌های آموزشی خود را غیرمتمرکز کرد و چندین ایالت هند را دربر
گرفت. موفقیت این آموزش‌ها به واسطه خصلت سفارشی بودن دوره‌ها^{۳۷} و
اتکای آن به تجربه و تخصص محلی و استفاده از زبان محلی در آموزش‌ها
بود.

این تجارب، وزارت اشتغال و امور شهری و HSMI را واداشت که یک
راهبرد عملیاتی برای پاسخگویی به نیاز آموزش در سال‌های اخیر تنظیم
کنند. هدف راهبرد آموزش ملی ایجاد همکاری بین سازمان‌های ملی و

³⁴ Best Practices

³⁵ Steinberg, Florian (1996), "National Training Strategy for Urban Development and Urban Management: Towards Decentralization in India; Florian Steinberg" in "Building capacity for better cities", Edited by Monique Peltenburg et al., UNCHS, Rotterdam, August 1996, pp. 38-39.

³⁶ Human Settlement Management Institute (HSMI)

³⁷ Tailor-made character of the coeres

ایالتی برای عمل در حوزه آموزش‌های مرتبط با اسکان بشر و مدیریت شهری بود.

رویکردهای اصلی راهبرد آموزش ملی به شرح ذیل است:

۱. برنامه آموزشی تقاضا محور^{۳۸} که پاسخگوی نیازهای بدنه اصلی شهرداری‌ها و دفاتر ایالتی در مواجهه با توسعه شهری و مدیریت شهری باشد.

۲. حمایت از تمرکززدایی و منطقه‌گرایی آموزش‌ها. این امر موجب تغییر نقش بلندمدت مؤسسات آموزشی مرکزی و روابط آن‌ها با دفاتر آموزشی در سطوح ملی و منطقه‌ای می‌گردد.

۳. همکاری همه دفاتر مرتبط با این موضوع در سطح ملی و ایالتی شامل مدیریت آموزش‌ها، توسعه مواد آموزشی و اجرای آموزش‌ها و تحقیق درباره آن.

۴. پایداری سازوکارهای آموزش. مؤسسات آموزشی در سطح منطقه‌ای و ایالتی همانند دانشگاه‌ها و سایر مؤسسات برای مدیریت، تأمین مالی و اجرای برنامه‌های آموزشی خود توانمند خواهند شد. برنامه‌های آموزش از نظر مالی خودکفا و وابسته به شهریه‌ای است که از شرکت کنندگان دریافت می‌کند و از یارانه استفاده نمی‌کند.

بر این اساس، برنامه‌های آموزشی دارای چندین گروه هدف هستند:

- مقامات عالی رتبه (تصمیم گیران)
- کارکنان رده‌های میانی (مدیران و کارکنان فنی)
- کارکنان رده‌های پایین
- اعضای سازمان‌های غیر دولتی فعال در این زمینه

به منظور تدوین یک برنامه آموزشی تفصیلی برای دفاتر مسکن^{۳۹} نیاز به اجرای یک برنامه تحلیل و شناسایی نیازهای آموزشی تفصیلی در تمام

³⁸ Demand-orientated training programme

³⁹ Housing Agencies

ایالت‌ها بود. این برنامه، تصویر کمی و کیفی ملزومات آموزشی که منعکس کننده موارد ذیل است را شامل می‌گردد:

- حوزه موضوعات آموزشی (آموزش مهارت‌ها و دانش ویژه مطابق با عملکرد و وظایف دفاتر مسکن و پرسنل آن‌ها)
- گروه‌های هدف آموزش
- شیوه آموزش‌ها (در کلاس یا آموزش در هنگام کار)
- زمان‌بندی آموزش‌ها (متناسب با اجرای طرح‌ها و پروژه‌های مختلف)
- به منظور دربرگرفتن کلیه سه رده پرسنل حکومت محلی و ایالتی، سه نوع آموزش متناسب با وظایف هر رده از کارکنان، ارائه می‌گردد:
- سمینارهای سیاست‌گذاری و کارگاه‌هایی برای تصمیم‌گیران و مجریان رده بالا
- دوره‌های مدیریتی و فنی (چگونه این کار را انجام دهیم) برای مدیران و مجریان
- دوره‌های آموزش مهارت همراه با آموزش حین کار برای پرسنل فنی

آموزش مدیریت و برنامه‌ریزی محیط زیست شهری در تایلند^{۴۰}

این برنامه توسط دفتر تعاونی فنی آلمان (GTZ) با همکاری دولت مرکزی و تعدادی از مقامات محلی و سازمان‌های غیردولتی (NGOs) برای افزایش آگاهی از مسائل محیط زیست شهری و توسعه برخی رویه‌ها برای بهبود تمام وجوه مدیریت و برنامه‌ریزی محیط‌زیست محلی در تایلند اجرا شده است.

⁴⁰ Atkinson, Florian (1996), " Training for Urban Environmental Planning and Management in Thailand" in "Building capacity for better cities", Edited by Monique Peltenburg et al., UNCHS, Rotterdam, August 1996, pp. 51-55.

در طی کارگاه‌های مقدماتی و تعامل با مشاورین محلی و محققین دانشگاهی، دوازده مسأله اصلی زیست محیطی شناسایی گردید. این دوازده مسأله به دو دسته مسائل فوری و مسائل راهبردی تقسیم شد.

دسته اول در تطابق با رویکرد بانک جهانی به مسائل محیط‌زیست شهری، «برنامه کار قهوه‌ای» (Brown Agenda) و دسته دوم «برنامه کار سبز» (Green Agenda) نام گرفت.

هر یک از این برنامه‌کارها شامل چندین دستور العمل می‌شود که به قرار ذیل است:

برنامه کار سبز	برنامه کار قهوه‌ای
○ ترافیک و حمل و نقل	● مهار آلودگی آب
○ حفاظت از محیط زیست شهری	● زهکشی و مهار سیل
○ محیط مصنوع	● مدیریت پسماندهای جامد
○ بهبود زاغه‌ها	● مدیریت پسماندهای خاص
○ برنامه ریزی کاربری زمین	● مهار آلودگی هوا
○ مدیریت منابع منطقه‌ای	● سلامت زیست محیطی

هر کدام از این موضوعات از یک قالب واحد تبعیت می‌کنند و دستورالعمل‌های مربوط به هر یک به شکل جزوه‌ای مستقل بین ۱۲ تا ۲۴ صفحه که دارای چهار بخش ذیل می‌باشد تنظیم شده است:

مسائل (The problems): تشریح مسأله و نشان دادن اثر آن با استفاده از اشکال، نمودارها، عکس‌ها و نقاشی‌ها.

اقدام (Taking action): به سه زیربخش تقسیم می‌گردد.

اول: مواجهه با رویه‌های عمومی،

دوم: پرسش و پاسخ تفصیلی در ارتباط با هر یک از مسائل تشریح شده در بخش اول،

سوم: ارائه رهنمودهای حقوقی

مثال‌های مفید (Useful Examples): ارائه نمونه‌های موردی کوتاه از مواردی که مسائل مشابه، حل شده است و ارائه شماره تلفن و نشانی پستی برای تماس با افراد مرتبط با این مثال‌ها برای دریافت اطلاعات تکمیلی.

راهنما (Where to Find Help): شامل راهنمای مشروح سازمان‌های دولتی، غیردولتی، آموزشی و مانند آن‌ها که ممکن است بتوانند کمک‌هایی برای حل مسائل محلی ارائه کنند.

ظرفیت‌سازی برای مدیریت شهری در نپال^{۴۱}

در سال ۱۹۹۲ هیأتی منتخب از شهرداری شامل شهردار، قائم مقام شهردار و اعضای شورا به عنوان اجزای تشکیل دهنده دولت محلی در نپال معرفی شدند. هر چند ارائه خدمات پایه مانند آب لوله کشی، برق و تلفن همچنان در اختیار دولت مرکزی باقی ماند، با این حال مدیریت شهری کارآمد، بدون افزایش ظرفیت اعضای منتخب شورا و کارکنان شهرداری میسر نمی‌شود. برنامه ظرفیت‌سازی، شامل موارد ذیل می‌گردد:

سازمان شهرداری و توسعه اداری

(MODA) Municipal Organization and Development Administration

هدف این برنامه ارائه مهارت‌های لازم به شهرداری‌های نپال برای مدیریت سازمان داخلی خود و خدمات رسانی به شهروندان می‌باشد. برنامه MODA دارای یک کمیته سیاست‌گذاری متشکل از شهردار، اعضای شورای شهر و مقامات عالی اجرایی و یک کمیته اقدام^{۴۲} متشکل از رؤسای بخش‌های مختلف اجرایی است. اساس این برنامه، کمک به ساخت‌یابی مجدد سازمان‌های شهرداری و ارائه آموزش‌های کافی برای اصلاح ساختار می‌باشد.

مدیریت مالی شهرداری

(FiMa) Municipal Financial Management

⁴¹ Pradhan, Prafulla (1996), " Capacity building for urban management in Nepal " in "Building capacity for better cities", Edited by Monique Peltenburg et al., UNCHS, Rotterdam, August 1996, pp. 55-56.

⁴² Action Level Committee

برنامه ظرفیت‌سازی شامل کمک‌های مشاوره‌ای و آموزشی تفصیلی در ارتباط با مدیریت مالی شهرداری است. این برنامه موضوعاتی چون رایانه‌ای کردن حسابداری، ثبت سوابق مالیاتی، بودجه‌ریزی و برنامه‌ریزی مالی و موضوعات خاص محلی را شامل می‌شد.

تا کنون ۲۰ شهرداری، کمک‌های مدیریت مالی دریافت کرده‌اند و در ۳۶ شهرداری، بانک داده‌های مالی استقرار یافته است. این بانک، هر ساله به روز می‌شود و به شهرداری‌ها امکان می‌دهد تا عملکرد مالی خود را با هم مقایسه کنند.

وزارت کشور



سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور
انتشارات

تجارب داخلی

با توجه به نوپا بودن بحث ظرفیت‌سازی در کشور با مروری که بر تجارب داخلی صورت گرفت، پروژه‌ای که مستقیماً به هدف ظرفیت‌سازی صورت گرفته باشد ملاحظه نشد، اما به نظر می‌رسد برخی از تجارب بهسازی و شهرسازی مشارکتی که در کشور وجود داشته است، به طور ضمنی، آگاهانه یا ناآگاهانه به مؤلفه‌هایی از ظرفیت‌سازی پرداخته است که به منظور تقویت پیشینه تحقیق در این بخش ذکر می‌گردد.

اقدامات ستاد شهر سالم تهران

ستاد شهر سالم تهران، در سال ۱۳۷۱ منطبق با اهداف نهضت جهانی ستاد شهر سالم بر پایه اقدامات مشارکتی و همکاری‌های بین بخشی تأسیس شد. این طرح ابتدا در کوی ۱۳ آبان تهران (واقع در شهرری) اجرا شد و در سال ۱۳۷۷، تمام منطقه شهرری را تحت پوشش قرار داد (طهماسبی، ۱۳۸۰: ۶۲). بر اساس نظر سنجی‌ای که توسط ستاد شهر سالم تهران صورت گرفت، اولویت‌های مردم به این ترتیب است:

۱. ایجاد مراکز فرهنگی، تفریحی و ورزشی ارزان قیمت از قبیل

پارک، شهربازی، سینما، ورزشگاه و کتابخانه

۲. ارتقاء بهداشت عمومی

۳. رفع مشکل کمبود فضاهای آموزشی (علوی‌تبار، ۱۳۷۹: ۸۰).

این طرح، توانسته است وضعیت بهداشتی و اجتماعی محله کوی ۱۳ آبان را تا حد زیادی ارتقاء بخشد و برخی شاخص‌های شهرسازی را نیز بهبود دهد. به عنوان نمونه، «این برنامه توانست میزان بزهکاری اجتماعی را در منطقه ۱۳ آبان، از بالاترین رتبه در تهران، به رتبه سیزدهم کاهش دهد» (طهماسبی، ۱۳۸۰: ۶۲). همچنین این ستاد، با حمایت از تشکّل‌ها و انجمن‌های محلی، قسمت عمده‌ای از فعالیت‌های خود را از این طریق، پیش می‌برد.

برخی از مهمترین نکات مثبت عملکرد ستاد شهر سالم تهران به شرح ذیل است:^{۴۳}

- تشکیل و تقویت انجمن‌های محلی؛ همچون: شورای زنان شهر سالم و گروه جوانان شهر سالم،
- بالابردن سرانه فضای سبز کوی ۱۳ آبان از ۳ متر به ۱۲ متر (همان)،
- ارتقاء محسوس سرانه کلیه فضاهای عمومی،
- ایجاد ۳ کتابخانه عمومی در منازل شخصی محله، توسط خود اهالی و با حمایت ستاد^{۴۴}،
- احداث ۸ پارک محلی،
- اجرای عملیات هدایت بهداشتی کانال فاضلاب،
- احداث مجموعه‌های فرهنگی - ورزشی متعدد،
- راه اندازی طرح دوچرخه سواری استیجاری،
- اجرای طرح آموزش بازیافت به بانوان.

عملکرد ستاد شهر سالم، به خصوص در زمینه‌های آموزشی و اجتماعی، مفصل است. باید اشاره کرد که به دلیل بافت کالبدی کوی ۱۳ آبان که از نظر شبکه معابر، تفکیک قطعات و نیز داشتن مالکیت قانونی مشکل حادّی نداشته است، ستاد شهر سالم اساساً وارد بحث مداخلات جدّی کالبدی نشده و در زمینه شهرسازی توانسته است سرانه فضاهای عمومی را ارتقاء بخشیده و از این مسیر، بر کاهش جرایم اجتماعی، ارتقاء آگاهی‌های بهداشتی و ایمنی، بهبود وضعیت آموزشی و به طور کلی ارتقاء کیفیت زندگی در محلات تحت پوشش خود، مؤثر واقع شود.

^{۴۳} مجله شهر سالم، شماره اول، ستاد شهر سالم تهران، پاییز ۱۳۷۹، ص ۱۹.

^{۴۴} مجله شهر سالم، شماره دوم، ستاد شهر سالم تهران، زمستان ۱۳۷۹، ص ۲۱.

محلّه مسلم بن عقیل کاشان^{۴۵}

محلّه مسلم بن عقیل در کاشان، محلّه‌ای است که با محوریت هیأت مسلم بن عقیل شکل گرفته و در حدود ۱۵۰۰ نفر جمعیت دارد. در این محلّه با همکاری شهرداری کاشان و هیأت مسلم بن عقیل، فعالیت‌های مشارکتی مؤثری انجام شده است. این همکاری بر اساس این تفکر که می‌توان از امکانات و روابط اجتماعی مستحکم موجود در هیأت‌های مذهبی، جهت بهسازی محیط استفاده کرد، شکل گرفته است.

نکات قابل توجه در پروژه‌های محلّه مسلم بن عقیل عبارتند از:

- همکاری و ایجاد تفاهم نزدیک بین مسؤولین هیأت مسلم بن عقیل و شهرداری کاشان،
- در این محلّه، برای اولین بار، رفع نیازهای شهری، از قبیل: تعریض معابر، ایجاد فضای سبز و ایجاد فضاهای عمومی، با مشارکت هیأت‌های مذهبی صورت گرفت،
- هیأت مسلم بن عقیل با استفاده از اعتبار خود و به علت اطمینانی که مردم، به متولیان آن دارند، توانسته است به جلب مشارکت مردم هم در زمینه تأمین اعتبار مالی پروژه‌ها و هم در زمینه تأمین نیروی انسانی برای اجرای پروژه‌ها بپردازد،
- اقداماتی که با همکاری شهرداری کاشان و متولیان هیأت مسلم بن عقیل در این محلّه انجام شده به این شرح است:
- تأسیس درمانگاهی مجهز در ۳ طبقه،
- احداث یک مدرسه ابتدایی و یک مدرسه راهنمایی دخترانه،
- احداث یک سالن ورزشی ویژه بانوان،
- مرمت و آبگیری آب انبار محلّه،
- بهسازی گذرهای موجود در محلّه،

^{۴۵} ذکائی، مرجان (۱۳۸۱): «شهرداری مشارکتی: محلّه مسلم بن عقیل»، ماهنامه

شهرداریها، شماره ۳۹، ص ۴۹ تا ۵۴.

- راه اندازی یک صندوق قرض الحسنه محلّی.

شهرداران افتخاری محلّات تربت حیدریه^{۴۶}

در تربت حیدریه شهرداری به منظور تسهیل در اجرای پروژه‌های عمرانی، اقدام به اجرای طرح شهردار محلّه کرده است. در این طرح، برای هر یک از محلّات تربت حیدریه، پس از رأی‌گیری از اهالی یک نفر، به عنوان شهردار افتخاری محلّه انتخاب می‌شود که به عنوان رابط بین مردم و شهرداری عمل کرده و برخی امور خدماتی محله را تحت نظر می‌گیرد.

نکات مورد توجه در این طرح به این شرح است:

- معیار انتخاب شهردار محلّه، رأی مردم است،
- برای کسی که رأی بالاتری در انتخابات بیورد، حکم شهردار افتخاری، صادر می‌شود،
- شهردار افتخاری به عنوان حلقه واسط بین شهرداری و شورای شهر با مردم عمل می‌کند،
- به کسی که به عنوان شهردار افتخاری، انتخاب می‌شود حقوقی پرداخت نمی‌شود و مکان خاصی نیز در اختیار او قرار نمی‌گیرد و شهردار افتخاری، خود در محله در محل کسب و کار خود (که معمولاً مغازه‌ای کوچک است) تابلویی نصب می‌نماید با عنوان « شهردار محلّه» و به این طریق، با مردم ارتباط برقرار می‌کند،
- در محل حضور شهردار افتخاری، طرح تفصیلی محله نصب شده و سایر اطلاعات مربوط به آن محله، ارائه می‌گردد،
- به این ترتیب، اهالی، دیگر لازم نیست برای اطلاع از کوچکترین امور به شهرداری مراجعه کنند، مثلاً آن‌ها می‌توانند برای اطلاع

^{۴۶} ریاحی، اردشیر (۱۳۸۱)، «شهرداران افتخاری محلّات تربت حیدریه»، در کتاب

مدیریت شهری پایدار؛ بررسی تجارب مشارکتی شهرداریها و شوراهای اسلامی

شهرهای ایران، انتشارات سازمان شهرداریها، تهران. صص ۵۹ تا ۷۳.

از نحوه گرفتن پروانه و میزان عقب نشینی ملک خود، به شهردار محله مراجعه نمایند،

- به طور کلی، شهردار محله، برنامه‌های شهرداری را به اطلاع مردم می‌رساند،

- از کل ۴۰ محله تربت حیدریه، شهردار ۲۰ محله مشخص شده است،

- از طریق اقدامات مؤثر شهرداران افتخاری محلات، شهرداری تربت حیدریه توانست در سال ۱۳۷۹ هزار واحد مسکونی را پس از حصول توافق با مالکین تخریب کرده و ۱۶ کیلومتر، خیابان جدید، احداث نماید،

- مکانیسم توافق با مالکان هزار واحد تخریبی، ارائه زمین جایگزین، در نقطه‌ای دیگر بوده و برای مالکان ۵۰ واحد، که توانایی ساخت نداشتند، واحدهای کوچک ۵۰ متری ساخته شد و به آن‌ها واگذار گردید،

- اگر شهرداری می‌خواست بابت تملک زمین‌های این هزار واحد مسکونی پولی بپردازد باید ۸/۵ میلیارد تومان هزینه می‌کرد که برابر بودجه هشت سال شهرداری تربت حیدریه بود، ولی با مکانیسم استفاده از شهرداران افتخاری، این هزینه، برای شهرداری آن‌قدر ارزان تمام شد که در یک سال این زمین‌ها بعد از کسب رضایت اهالی تملک شد.

جمع بندی نظریات و تجارب ظرفیت سازی

مفهوم ظرفیت سازی: توانایی افراد، سازمان‌ها و جوامع محلی برای انجام وظایف، حل مسائل، تدوین و دستیابی به اهداف است.

ظرفیت‌سازی به معنای ایجاد، بهره‌برداری و حفظ پایدار ظرفیت به منظور کاهش فقر، افزایش خوداتکایی و بهبود کیفیت زندگی مردم است. ظرفیت‌سازی متکی به منابع درونی جوامع محلی و تقویت قابلیت‌ها و امکانات موجود است.

هدف ظرفیت‌سازی، افزایش قدرت انتخاب و دامنه اختیارات، رشد سرمایه اجتماعی، خلق محیط‌هایی پویا و توانا، رفع تبعیض‌های اجتماعی و جهت بخشیدن به رفتارهای فردی و اجتماعی است.

تاکید ظرفیت‌سازی بر تقویت قدرت حل مسایل با توجه به محدودیت‌های موجود است. این مهم نیازمند شناسایی نقاط قوت و ضعف در سطوح مختلف، توان تجزیه و تحلیل مسئله و یافتن راه‌حل از بطن مسئله است.

تعریف و ابعاد ظرفیت‌سازی: امروزه ظرفیت را یکی از عناصر تسهیل‌کننده توسعه محسوب کرده و آن را چنین تعریف می‌کنند: «توانایی افراد، نهادها و جوامع برای ایفای عملکردهای مناسب، حل مسائل و تنظیم اهداف و دستیابی به آن‌ها به گونه‌ای پایدار».

برنامه‌های ظرفیت‌سازی به طور عمده در سه بعد ظاهر می‌شود:

(۱) توسعه منابع انسانی

(۲) توسعه سازمانی

(۳) دگرگونی چارچوب‌های حقوقی و قانونی.

موضوعات کلیدی ظرفیت‌سازی شهرداری‌ها: در ظرفیت‌سازی شهرداری‌ها در ارتباط با موضوعات بهسازی شهری، به مباحث کاهش فقر، مشارکت محلی، تقویت تشکلهای مردمی، آسیب‌شناسی و تعدیل قوانین به نفع مشارکت شهروندان و منعطف کردن سازوکارهای اداری و سازمانی مدیریت شهری توجه ویژه‌ای مبذول می‌گردد.

موضوعات کلیدی مربوط به ظرفیت‌سازی کارکنان شهرداری‌ها عبارتند از:

- پیشرفت مهارت‌ها،
- انتخاب سطح مناسبی به عنوان هدف کارآموزی و تداوم آن،
- پرداختن به اندیشه‌های موجود و محدودیت‌ها،
- برگزیدن افراد صلاحیت‌دار برای ظرفیت‌سازی،
- توجه به سیاست‌ها و روش‌های مدیریت کارکنان،
- توجه به نحوه خدمت‌گیری کارکنان و نظام‌های انتصاب سمت‌ها،
- توجه به انگیزه‌ها، نیل به ساختارهای سازمانی مناسب، شناسایی ساختارهای مدیریتی مناسب.

باورهای پایه در ظرفیت‌سازی: به نظر می‌رسد که برای ظرفیت‌سازی مدیران شهری در ارتباط با بهسازی سکونتگاه‌های غیررسمی باید تلاش گردد چندین باور عمیق در کارکنان و مدیران شهری تحکیم گردد:

اول) هر گونه تغییری در شرایط سکونتگاه‌های غیررسمی، بدون به حساب آوردن مردم، جامعه مدنی و تشکلهای محلی میسر نمی‌باشد، چون بهره‌وران اصلی هر گونه خدمات و مداخله‌ای، آن‌ها هستند.

دوم) مشاورین و برنامه ریزانی که در ارتباط با بهسازی سکونتگاه‌های غیررسمی به کار گرفته می‌شوند باید به اهمیت داشتن مردم باور داشته و مهارت کار کردن و تعامل با مردم محلی را داشته باشند.

سوم) توسعه پایدار و منافع بلند مدت این سکونتگاه‌ها در گرو تعامل مستمر جهت حل مسائل در قالب یک همکاری بین بخشی بین مدیریت شهری، نهادهای سیاسی و حکومتی، برنامه‌ریزان و ساکنان محلی است.

جمع بندی یافته‌های تجارب ظرفیت سازی

برخی اهداف مرتبط با ظرفیت‌سازی شهری با تمرکز بر بهسازی سکونتگاه‌های غیررسمی عبارتند از:

- پشتیبانی از ایجاد محیطی توانمند برای تمرکززدایی و تشکیل مدیریت شهری کارآمد در راستای توسعه محلی،
- توانمند کردن شهرداری‌ها برای پذیرفتن مسؤولیت اصلی بهسازی سکونتگاه‌های غیررسمی،
- توانمند کردن شوراهای شهر برای بررسی و تصویب طرح‌های ویژه سکونتگاه‌های غیررسمی،
- توانمند کردن شهرداری‌ها برای بررسی و اجرای طرح‌های ویژه سکونتگاه‌های غیررسمی،
- پاسخگو و حساب پذیر نمودن مدیریت شهری نسبت به شهروندان محلی و رأی دهندگان، خصوصاً گروه‌های محروم،
- برقرار نمودن ارتباط بین محققین و دانشگاهیان، نمایندگان شهرداری و سایر دستگاه‌های ذیربط، تصمیم‌گیران و سیاست‌گذاران حول موضوع ظرفیت سازی شهری،

اقدامات مورد نیاز:

برای دستیابی به اهداف ظرفیت سازی شهری، اقدامات ذیل مورد نیاز است:

- آموزش اعضای شورا و مقامات دولت محلی
- خدمات مشاوره‌ای و توصیه‌ای به شهرداری‌ها
- برگزاری کارگاه‌های آموزشی به منظور توانمند کردن کارکنان شهرداری برای تعامل سازنده با ساکنین سکونتگاه‌های غیررسمی و نمایندگان آنها
- حمایت از ابتکارات محلی و توسعه اجتماعی شهرداری‌ها
- ایجاد شبکه ملی داده‌های شهرداری‌ها

- حمایت از انجمن‌های بین شهرداری‌ها
 - ارتقاء و حمایت از کارآفرینی محلی
 - جلب مشارکت مردم، خصوصا فقرا، زنان و گروه‌های محروم در فرایند تصمیم‌سازی محلی
- نیازهای آموزشی مرتبط با ظرفیت‌سازی شهری:

نیازهای آموزشی مدیریت شهری عمدتا بر دو مبنا شناسایی می‌گردند:

(۱) پیشرفت سازمان دولت محلی، ظرفیت برنامه‌ریزی و مدیریت آن، شفافیت آن در تصمیم‌گیری، همکاری با سازمان‌های جامعه محورو ظرفیت آن برای ایجاد و حفظ منابع مالی.

(۲) بهبود خدمات محلی مانند عرضه آب، برق، سوخت، جمع‌آوری فاضلاب و مدیریت پسماند، آموزش‌های بهداشتی، آسفالت و بهسازی معابر، ایجاد فضای سبز و زمین ورزشی و مانند آن‌ها.

رویکردهای اصلی در ارائه آموزش‌های ظرفیت‌سازی شهری به شرح ذیل است:

- برنامه آموزشی تقاضا محور^{۴۷} که پاسخگوی نیازهای بدنه اصلی شهرداری‌ها در مواجهه با بهسازی سکونتگاه‌های غیررسمی و مدیریت شهری باشد.

- محلی‌گرایی آموزش‌ها و توجه به نیازهای خاص هر شهر. این امر بدان معناست که در هر شهر و منطقه، از آن‌جا که نوع مسائل و نیازها متفاوت است، دوره‌های آموزشی و اولویت آن‌ها نیز متفاوت است.

- همکاری بین بخشی همه سازمان‌های دولتی و غیردولتی مرتبط با موضوع بهسازی اسکان غیررسمی در سطح ملی و ایالتی شامل مدیریت آموزش‌ها، توسعه مواد آموزشی، اجرای آموزش‌ها و تحقیق درباره آن.

⁴⁷ Demand-orientated training program

▪ تداوم آموزش‌ها. آموزش‌های ارائه شده باید به طور مستمر به روز شده و به نحوی منظم مورد بازنگری قرار گیرد تا با مقتضیات محلی و دانش روز هماهنگ گردد.

برخی موضوعاتی که می‌تواند در برنامه‌های آموزشی مدنظر قرار گیرد به شرح ذیل است:

- کارآفرینی و خود اشتغالی
- عرضه خدمات پایه شهری (آب آشامیدنی، برق، سوخت)
- آسفالت و بهسازی معابر
- زهکشی و مهار سیل
- ایمن سازی و مقاوم سازی زاغه‌ها و آونک‌ها با حداقل هزینه
- بهداشت فردی و عمومی
- حفاظت از محیط زیست.

سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور
انتشارات

برنامه ظرفیت‌سازی شهرداری‌ها طرح بهسازی شهری و اصلاحات بخش مسکن

طرح بهسازی شهری و اصلاحات بخش مسکن، طرحی است پیشگام و دوازده ساله که با مبلغ ۳۳۰ میلیون دلار آمریکا در سه فاز در حال انجام است.

هدف این برنامه ایجاد اصلاحات در بخش مسکن بر پایه بازار و بهبود شرایط زندگی در سکونتگاه‌های غیررسمی واقع در مراکز استان‌های^{۴۸} هرمزگان، سیستان و بلوچستان، کرمانشاه، کردستان و آذربایجان شرقی است که وجه مشترک تمامی این سکونتگاه‌ها محرومیت آنها از خدمات شهری و سکونتی است. این طرح رسماً در تاریخ ۲۴ مهرماه ۱۳۸۳ (شانزدهم اکتبر ۲۰۰۴) آغاز به کار کرد.

فاز اول به مدت پنج سال از سال ۱۳۸۳ با بودجه‌ایی معادل ۱۰۰ میلیون دلار آغاز گردیده و دو هدف عمده را دنبال می‌نماید؛

الف) طراحی شیوه‌های منسجم برای بهسازی سکونتگاه‌های غیررسمی و

ب) پایه‌ریزی لازم از نظر سیستمی، ظرفیتی و چارچوبی به منظور آغاز اصلاحات بخش مسکن.

این فاز در پنج شهر زاهدان، بندرعباس، سنندج، تبریز و کرمانشاه در حال انجام است.

فاز دوم به مدت چهارسال با مبلغ ۸۰ میلیون دلار بعد از فاز اول اجرا خواهد گردید، طی این فاز طرح بهسازی در ۱۵ استان توسعه می‌یابد.

^{۴۸} پنج شهر مورد مطالعه طرح بهسازی شهری؛ بندرعباس، زاهدان، کرمانشاه، تبریز و سنندج

فاز سوم به مدت سه سال با مبلغ ۱۵۰ میلیون دلار جهت ادامه و تکمیل فازهای قبلی و توسعه بیشتر بهسازی در تمامی مراکز استان‌های باقیمانده و احیاء و مرمت مراکز تاریخی و فرسوده شهری به اجرا در خواهد آمد.

سه بخش زیر برای اجرای این طرح در نظر گرفته شده‌اند:

• بهسازی شهری و توانمندسازی اجتماعات (محلی)

• کمک فنی برای اصلاحات بخش مسکن

• کمک فنی و ظرفیت‌سازی برای اجرای بهسازی سکونتگاه‌های

غیررسمی در شهرداری‌ها

بخش اعظم مرحله اول به بهسازی شهری و توانمندسازی محلات حاشیه‌ای و ظرفیت‌سازی دستگاه‌های مدیریت شهری اختصاص دارد، و حدود ۳٪ آن نیز به مطالعات مربوط به سیاست‌های تامین مسکن تخصیص یافته است. از آنجاکه مشکل اصلی سکونتگاه‌های غیررسمی و مشکلات کالبدی، فقدان خدمات و زیرساخت‌های شهری و مسایل فرهنگی اجتماعی است. اجرای این طرح می‌تواند نقش مهمی در کاهش محرومیت‌های اجتماعی و توانمندسازی این محلات ایفا نماید.

سند طرح بهسازی شهری و اصلاحات بخش مسکن تاکید بر شهرداری‌ها به عنوان کانال اصلی خدمات دهی به ساکنین شهرها دارد. یکی از شروط به نتیجه رسیدن فاز اول و آغاز فاز دوم طرح "ارتقاء و بهبود شرایط زندگی در محلات محروم حداکثر در پنج شهر مرکز استان" است، که این مهم از طریق ارزیابی ظرفیت شهرداری‌ها سنجش خواهد شد. بنابراین لزوم پرداختن به توانمندسازی و ظرفیت‌سازی شهرداری‌ها امری مهم است.

برنامه ظرفیت‌سازی شهرداری‌ها تبیین سیاست‌ها، عملیات اجرایی و روش انجام کار ظرفیت‌سازی شهرداری‌ها و شورای‌های اسلامی شهر را بیان می‌دارد و مبنای برنامه‌ریزی و چگونگی اجرای پروژه‌های مرتبط با

ظرفیت‌سازی شهرداری‌های شهرهای هدف خواهد بود و به نوعی چارچوب کار را مشخص می‌نماید.

هرچند این برنامه هنوز فرصت اجرا و تکمیل را نیافته است، اما امید است به عنوان تنها برنامه موجود برای ظرفیت‌سازی شهرداری‌ها و شوراهای اسلامی شهر در خصوص بهسازی شهری و مواجهه با سکونتگاه‌های غیررسمی، مبنای شکل‌گیری برنامه‌های جامع‌تر به ویژه در سطوح محلی گردد.

منظور از ظرفیت‌سازی شهرداری‌ها در این برنامه

ظرفیت‌سازی سهل‌کننده ضروری توسعه است، حتی مهمتر از مسایل مالی. خلاء ظرفیتی یکی از ذی‌نفعان پروژه، اغلب کل پروژه را محکوم به شکست می‌کند. هر چند واژه ظرفیت‌سازی به عنوان یکی از چالش‌های توسعه همواره باقی مانده اما منظور طرح بهسازی شهری از ظرفیت‌سازی شهرداری‌ها، به معنی ایجاد توانایی پرسنلی، سازمانی، تجهیزاتی و اجتماعی به جهت اجرای فعالیت‌ها، حل مسایل، هدفگذاری و دستیابی به آن در یک حالت پایدار در سکونتگاه‌های غیررسمی است.

هدف ظرفیت‌سازی، توسعه توان مدیریت شهری برای انجام بهتر کارها است. به طوریکه امیدوار باشیم، در آخر کار ظرفیت‌سازی، در سکونتگاه‌های غیررسمی آب در لوله‌ها باشد، مسکن قابل دستیابی و خریداری باشد، امنیت برقرار باشد، اشتغال‌زایی صورت گیرد، الویت‌های مردم در رئوس برنامه‌های مدیریت شهری قرار گیرد، سایر خدمات اجتماعی در سطح محلی برقرار شود و ...

چرا ظرفیت‌سازی شهرداری‌ها و شوراهای

تعمیر و نگهداری زیرساخت‌ها و امکاناتی که از منابعی یکباره (وام، کمک مالی) ایجاد می‌شوند، مانند پروژه‌های انجام شده توسط طرح بهسازی شهری در شهرهای هدف، نیاز به ایجاد ظرفیت‌های لازم در سازمان

بهره‌بردار-شهرداریها و شورای شهر- دارد، و این مهم فقط در سایه تعامل شهرداری و شورای شهر محقق می‌گردد.

چگونگی تهیه برنامه ظرفیت‌سازی شهرداری ها

تلاش شده است این برنامه بر مبنای اسناد بالادستی؛ سند ملی توانمندسازی و ساماندهی سکونتگاه‌های غیررسمی، سند طرح بهسازی شهری و اصلاحات بخش مسکن، دستورالعمل اجرایی توانمندسازی، همکاری و همفکری با کارشناسان و صاحب‌نظران در زمینه بهسازی شهری، هم‌اندیشی با مسوولین سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور و شهرداری‌های شهرهای هدف و استفاده از تجارب داخلی و بین‌المللی تدوین گردد.

مشخصات برنامه ظرفیت‌سازی شهرداری‌ها

مخاطبان اصلی این برنامه شهرداری‌های پنج شهرهدف، شهرداری‌های مناطق/محلات هدف، اعضای شورای شهر و سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور می‌باشند، همچنین مخاطبان غیرمستقیم این برنامه عبارتند از: بخش خصوص، بخش غیردولتی، کارشناسان سازمان‌های درگیر بهسازی شهری.

بهره‌بردار اصلی این پروژه سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور می‌باشد که عهده‌دار وظیفه ظرفیت‌سازی شهرداری‌های سراسر کشور است.

اهداف ظرفیت‌سازی انتشارات

- ایجاد الگوی مدیریت مشارکتی برای بهسازی شهری و توانمندسازی سکونتگاه‌های غیررسمی، در شهرداری و شورای شهر
- افزایش مهارت‌های پرسنل شهرداری و اعضای شورای شهر در مواجهه با سکونتگاه‌های غیررسمی

▪ بهبود وضعیت و توان مالی، تقویت سرمایه، بودجه برگشتی و

جمع‌آوری درآمدها برای بهسازی شهری در شهرداری

امید است با تحقق این اهداف، شاهد بهبود در فرهنگ و رویکرد سازمانی و

پرسنل شهرداری‌ها در مواجهه با مسایل اسکان غیررسمی باشیم و

هدفمندی و انسجام بیشتری در جهت‌گیری و محتوای پروژه‌ها و اقدامات

اجرایی شهرداری‌ها صورت گیرد.

وزارت کشور



سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور

انتشارات

این برنامه در پاسخ به چه خلاءهایی تدوین شده است

موارد زیر الزاما خلاء در شهرداری‌ها نیستند، شاید پتانسیل‌هایی در خصوص هر کدام موجود باشد، اما به نظر می‌رسد تقویت و بهبود چنین مواردی برای حصول مطلوب ارتقاء کیفیت شرایط زندگی مردم در سکونتگاه غیررسمی از طریق شهرداری نیاز است.

برخی موارد نیز دلیلی برای پرداختن به موضوع ظرفیت‌سازی شهرداری‌ها هستند.

- ظرفیت قانونی پایین شهرداری‌ها برای اجرای برنامه بهسازی شهری و هماهنگ سازی سازمان‌های مختلف فعال در سطح شهر.
- ظرفیت قانونی پایین شهرداری‌ها به لحاظ توانایی در ارتقا و بهبود شرایط زندگی مردم.
- غالب بودن رویکرد کالبدی و ساختاری در پروژه‌های شهرداری‌ها.
- پروژه‌های شهرداری کمتر اولویت مردم را در نظر می‌گیرد.
- در اغلب شهرداری‌ها یا حوزه معاونت اجتماعی وجود ندارد یا فعالیت‌های آنها کم رنگ است.
- تداخل وظایف شهرداری با سایر نهادها.
- در اغلب شهرداری‌ها خلاء تشکیلاتی و سازمانی برای تداوم فعالیت‌های توانمندسازی و ظرفیت‌سازی وجود دارد.
- فقدان کارشناسان و واحد سازمانی موظف در خصوص بافت غیررسمی در شهرداریها.

موضوع برنامه ظرفیت سازی شهرداری‌ها

برنامه ظرفیت‌سازی شهرداری سعی خواهد نمود بر مبنا موضوعات زیر برنامه اجرایی خود را تنظیم نماید:

۱. اجتماعی - اقتصادی

۱.۱. تاکید بر درگیرکردن جامعه محلی در بهسازی شهری و ارتقاء شرایط زندگی مردم،

۲. زیست محیطی

۲.۱. مدیریت بلایای طبیعی

۲.۲. رعایت سند ارزیابی زیست محیطی

۳. آماده سازی

۳.۱. فرآیند آماده کردن شرایط انجام پروژهها قبل از اجرا

۴. فنی

۴.۱. رعایت ضوابط و استانداردها با تاکید بر ضوابط زیست محیطی

ابعاد اجرایی برنامه ظرفیت سازی شهرداریها

برنامه ظرفیت‌سازی شهرداریها چهار بعد مدیریت منابع مالی، مدیریت منابع انسانی، چارچوب نهادی و قانونی و ابزار و شیوه‌های مدیریتی را برای اجرا مد نظر قرار داده است.

مدیریت منابع مالی

سازمان و تشکیلات و نظام مالی شهرداریها در ایران به گونه‌ای است که در شناسایی منابع مالی و اقتصادی خود ضعف داشته و نمی‌تواند منابع مالی و اقتصادی شهرداری را به موقع تشخیص، تجزیه و تحلیل، ارزیابی و کسب و جذب نماید.

شهرداری‌های کل کشور به دلیل تحول در ماهیت و مأموریت و نقش مدنی در سالهای اخیر، از مشکلات عدیده در زمینه مدیریت مالی در رنج

می‌باشند. مشکلات مزبور در شکل نهایی به شدت بر کلیه فرایندهای سازمانی، انسانی، فنی، عمرانی و خدمات شهری آسیب وارد می‌آورد و شهرداری‌ها را تبدیل به مجموعه‌ای غیرکارآمد و غیراثربخش، با حجم عظیم نیروی انسانی و کندی فعالیت‌ها تبدیل می‌کند.

شهرداریهای کشور امروزه فقط در خصوص بودجه دارای نظام نسبتاً مدون می‌باشند و در شهرداری‌ها کمتر نظام مکانیزه سریع، جامع، آسان و یکپارچه مالی وجود دارد. امروزه اغلب در شهرداری‌های به روش غیر استاندارد عمل می‌شود، فاقد حسابهای مستقل می‌باشند، روابط حسابداری مناطق و مرکزی با واحدها و سازمانهای تابعه تعریف نشده است. حسابداری بودجه تثبیت نگردیده است، صورت حسابهای مالی نهایی (تفریح بودجه) به شکل مناسب تهیه نمی‌شود و از همه مهمتر وظایف کارکنان مالی در شهرداری‌ها در حاله‌ای از ابهام قرار دارد و کارکنان مالی دچار تناقض شغلی می‌باشند. اکنون می‌توان تصور کرد که شهرداری‌ها هرگز نمی‌توانند از عملکرد مالی و ظرفیت مالی خود اطلاعات جامع به دست دهند و همچنین عدم وجود نظام جامع مالی زمینه سوء استفاده را فراهم می‌آورد.

روی هم رفته، ضعف مدیریت مالی شهرداری‌ها باعث شده است که کلیه فعالیتهای مالی از جمله ظرفیت‌سازی مالی آن با مشکل مواجه گردد. فقدان زیرساخت و خدمات کافی در محلات حاشیه شهرها نه فقط به خاطر تلقی غیررسمی در مورد آنها است، بلکه کمبود منابع مالی شهرداری‌ها و سایر سازمان‌های خدمات‌رسان نیز مزید علت است.

این مهم می‌تواند از طریق بازنگری و تعریف مجدد روش‌های مداخله اقتصادی و سرمایه‌گذاری در بافت غیررسمی و چگونگی ایجاد چرخه تامین مالی زیرساخت‌ها محقق شود.

اهداف مدیریت مالی

- تضمین توانایی مالی شهرداری در اجرای پروژه‌های جدید خاص، تأسیسات زیر بنایی و کنترل هزینه‌ها
- ارتقا مدیریت مالی و تقویت سرمایه و بودجه بازگشتی و جمع آوری درآمدها توسط شهرداری و شورای شهر از طریق کمک فنی، آموزش حرفه‌ای و تامین امکانات با تمرکز بر الحاق محلات تازه ساماندهی شده

پروژه‌های مدیریت مالی

- شناسایی گزینه‌های افزایش سهم سکونتگاه‌های غیررسمی در تامین بودجه شهرداری
- بهبود برنامه تعمیر و نگهداری زیر ساخت‌ها
- بازنگری و ارتقاء نظام مالی شهرداری‌ها

مدیریت منابع انسانی

منظور از ظرفیت‌سازی به لحاظ پرسنلی استفاده از افراد و کارشناسانی در حیطه مواجه با حاشیه‌نشینانی است که از توانایی و مهارت‌های خاصی جهت برخورد با اهالی این سکونتگاه‌ها و حل‌مسائل آنها برخوردار باشند. مهارت‌هایی مانند چگونگی استفاده از؛ رهیافت‌های مشارکتی، همکاری‌های بین بخشی و تسهیل فرآیند تشریک مساعی اهالی در بهبود شرایط زندگی‌شان و ...

پرسنل ماهر و توانمند ماحصل برنامه‌های آموزشی مدون است، چنین پرسنلی است که قادر به استفاده بهینه از منابع موجود و ایجاد فرصت‌ها و منابع جدید برای سازمان است و کارایی و عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد. "اگر در گذشته نقش شهرداری‌ها به اداره بودجه شهر و پاسخگویی به شورای شهر یا حکومت مرکزی محدود می‌شد، اکنون آنها

مسئولیت‌های زیادی را بر عهده دارند که دارای گستردگی و پیچیدگی بیشتری است"^{۴۹}. از جمله بهسازی سکونتگاه‌های غیررسمی.

"در حال حاضر سرعت توسعه شهری از ظرفیت و توانایی دولت و شهرداری‌ها در گسترش زیر ساخت‌ها و ارائه خدمات و ایجاد اشتغال پیشی گرفته است"^{۵۰}. به عنوان مثال "براساس بررسی‌های انجام شده در بدنه شهرداری‌های سطح کشور در سال ۱۳۸۴ تنها ۵ تا ۱۰ درصد از پست‌های موجود در آنها در سطح کارشناسی بوده و حتی در برخی شهرداری‌ها حتی یک پست کارشناسی نیز وجود نداشت. بر همین اساس سطح تحصیلات حدود ۹۵ درصد از نیروهای موجود در شهرداریها زیر دیپلم بوده و از میان نیروها با پست کارمندی و کارشناسی نیز ۶۵ درصد زیر دیپلم هستند"^{۵۱}.

بنابراین لازم است تا برنامه‌های آموزشی برای نهادینه کردن شیوه‌های مشارکت مردمی در بهسازی شهری و تقویت نقش کارشناسان شهرداری‌ها در برنامه‌های توسعه اجتماعی - اقتصادی در سکونتگاه‌های غیررسمی در سطح شهرها در دستور کار قرار گیرد و سرمایه‌های انسانی لازم برای چنین امر مهمی تربیت شوند. "ضعف و نقص برنامه‌های آموزشی و پژوهشی در هر سازمانی به معنای عدم تولید، جذب و گسترش این سرمایه است"^{۵۲}.

به نظر می‌رسد که شهرداری‌ها ظرفیت و تخصص کافی برای به عهده گرفتن مسئولیت مدیریت خدمات شهری، مدیریت زمین، سرمایه‌گذاری‌های زیر ساختاری را در حال حاضر کمتر دارند و با توجه به مسئولیت‌های جدید احراز شده (مانند بهسازی سکونتگاه‌های غیررسمی)، نیاز به تقویت توان مدیریتی خود دارند.

^{۴۹} سعیدی رضوانی، نوید، آموزش مدیران شهری در ایران، فصلنامه مدیریت شهری، پاییز و

زمستان ۱۳۸۲

^{۵۰} سپهری، حسین، اسکان غیررسمی و مدیریت شهری، روزنامه همشهری

^{۵۱} خبرگزاری مهر، ۸۷/۳/۶

^{۵۲} کاظمیان، غلامرضا، یادداشت سردبیر، فصلنامه مدیریت شهری، پاییز و زمستان ۱۳۸۲

اهداف مدیریت منابع انسانی

- نهادینه کردن شیوه‌های مشارکت مردمی در بهسازی شهری و برنامه‌های توسعه اجتماعی- اقتصادی در سکونتگاه‌های غیررسمی در سطح شهرها.
- کمک فنی به شهرداری‌های سهمیم در پروژه با هدف تقویت ظرفیت پرسنلی در طراحی و اجرای برنامه‌های بهسازی و کالبدی و توانمند سازی اجتماعی.

پروژه‌های مدیریت منابع انسانی

- بررسی نهادی و طراحی برنامه‌های آموزشی شهرداری‌ها
- برگزاری دوره های آموزشی برای شهرداری‌ها
- ارزشیابی برنامه‌های آموزشی انجام شده

ابزار و شیوه‌های مدیریتی

گسترده‌گی وظایف شهرداری‌ها در زمینه خدمات و عمران شهری و همچنین بهسازی حاشیه شهرها نیازمند تجهیزات و روش‌های مناسب از قبیل "ماشین آلات چند منظوره، استفاده از امکانات بخش خصوصی، چگونگی سرمایه گذاری و نحوه خرید ماشین آلات توسط شهرداری‌ها، جلوگیری از خراب شدن ماشین آلات، شاخص‌های تعیین واحدهای تعمیرگاهی مورد نیاز شهرداری‌ها"^{۵۳}، سخت افزارها و نرم افزارهای اداری و تخصصی مورد نیاز جهت عملیاتی نمودن آموزش‌ها می‌باشد.

^{۵۳} مرکز مطالعات برنامه ریزی شهری، بررسی و تحلیل محدودیت‌ها و امکانات فنی،

تجهیزاتی شهرداری‌ها، سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور، ۱۳۸۰

ایجاد زمینه تحقق «رضایت مندی شهروندان»، ایجاد امکان بهره مندی همه اهالی از خدمات بهسازی شهری و ایجاد زمینه عملیاتی نمودن آموزش‌ها از جمله اهداف محور ابزار مدیریتی ظرفیت‌سازی به شمار می‌آید. بدین منظور شهرداری‌ها می‌بایستی از امکانات و ابزارهای لازم برای مدیریت بهتر سکونتگاه‌های غیررسمی برخوردار باشند. در نبود این امکانات، ظرفیت‌سازی به معنی ایجاد توانایی برای اجرای فعالیتها، حل مسائل و نهایتاً توسعه پایدار سکونتگاه‌های غیررسمی امکان پذیر نخواهد بود.

به عنوان مثال اگر بهترین و توانمندترین اساتید حوزه ساماندهی اسکان غیررسمی در اختیار شهرداری باشند، اما شهرداری فاقد فضای مناسبی برای آموزش یا ابزار و ادوات لازم باشد، ظرفیت‌سازی تحقق پیدا نخواهد شد. از جمله وسایل مورد نیاز برای مدیریت بهسازی شهری فضای آموزشی، امکانات آموزشی، امکانات و تجهیزات عمرانی، اعم از ابزارآلات، تجهیزات نقشه برداری، نرم افزارهای لازم، فضای اداری مناسب، فضای مناسب فعالیت در محلات هدف و ... می‌باشد که توجه به آنها از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشد.

موضوع این محور، پژوهش در زمینه ارزیابی وسایل و تجهیزات اداری و روشهای تامین آن برای مدیریت بهتر سکونتگاهها غیررسمی، خدمات دهی به جامعه محلی و تامین وسایل و تجهیزات لازم در این زمینه می‌باشد، برنامه پژوهش شامل بازدید از ۵ شهرداری هدف، گردآوری اطلاعات لازم، برگزاری نشست با مسئولین ذیربط تولید کنندگان تجهیزات و ارائه استنتاجها و پیشنهادات لازم می‌باشد. پیشنهادات به صورت عمومی و به تفکیک هر شهر همراه برآورد اقتصادی و مالی ارائه می‌گردد.

اهداف شیوه‌های مدیریتی

- ایجاد امکان بهره‌مندی همه اهالی از خدمات بهسازی شهری
- پاسخگویی به اولویت‌های اهل محل
- ایجاد زمینه عملیاتی نمودن آموزش‌ها

پروژه‌ها شیوه‌های مدیریتی

- ارزیابی وسایل و تجهیزات اداری برای مدیریت بهتر سکونتگاه‌های غیررسمی و خدمات‌دهی به جامعه محلی
- تامین وسایل و تجهیزات اداری
- شناسایی و ساماندهی سفرهای علمی برای مدیران و کارشناسان شهرداری

چارچوب نهادی و قانونی

منظور از نهادی پرداختن به ساختار، تشکیلات، روشها و رویه‌های ملاک عمل در شهرداری‌ها است. اینها می‌بایستی به گونه‌ای اصلاح گردند که شهرداری‌ها را آماده فعال شدن در یک بافت غیررسمی بنمایند. این امر ممکن نیست مگر از طریق کمک فنی، آموزش حرفه‌ای و تجهیز نمودن ظرفیت‌ها در شهرداری‌های محلی.

بازنگری روش‌های رایج اداری در شهرداری‌ها به ویژه در شهرداری‌ها نواحی یا مناطق بهتر است در دستور کار قرار گیرد تا تنگناها و موانعی که سبب دیده نشدن حاشیه‌ها می‌شود را شناسایی نماید.

روشهای مقابله با سکونتگاه‌های غیررسمی در گذشته فقط معطوف به انجام فعالیت‌های کالبدی صرف بود و در دوره‌ی دیگر به رسمیت شناختن مالکیت در این مناطق در کنار فعالیت‌های عمرانی برنامه تکمیل‌تری را در حاشیه‌ها اجرا نمود. اما امروزه جهت بهبود شرایط زندگی در حاشیه‌ها

راهکار بهسازی شهری را توصیه می‌کنند که شامل بهبودهای کالبدی، اجتماعی، اقتصادی، نهادی و زیست‌محیطی است که به صورت همکاری محلی، شهروندان، گروه‌های اجتماعی، تجاری و مقامات محلی، متعهد به پایدار نمودن بهبود کیفیت شرایط زندگی تک تک افراد می‌شوند.

شاید از الویت‌های این کار سنجش مجدد طرح‌های جامع و تفصیلی باشد و تغییرات خاص و ملاحظاتی که باید جهت بهسازی سکونتگاه‌های غیررسمی در خود اعمال نمایند. یکی از انتقادهای وارده توسط کارشناسان به طرح‌های جامع و تفصیلی فاصله معیارهای ایده‌آل آنها برای تعیین ضوابط شهرسازی از واقعیت‌های اجتماعی است به ویژه در پوشش دادن ا فشار کم درآمد برای تامین مسکن.

مجهر شدن شهرداری‌ها به خدمات و فن‌آوری‌های اطلاعاتی (IT^۴) از دیگر الزماتی است که باید در شهرداری‌ها اتفاق افتد تا توان و ظرفیت حل انبوهی از مسایل شهرنشینی مناطق حاشیه‌ایی را مرتفع نمایند. از ثبت و اعطای مالکیت تا کنترل و مدیریت زمین‌های شهری در این مناطق برای انجام طرح‌های کالبدی، زیرساختی و اجتماعی - اقتصادی.

اهداف چارچوب نهادی

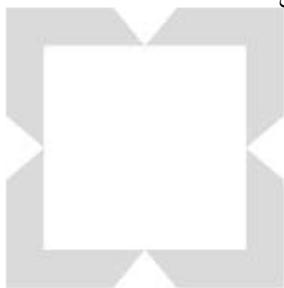
- تلفیق مفاهیم اجتماعی و برنامه‌های توسعه اجتماعی با فعالیت‌های کالبدی و زیرساختی، (الزامی است که شهرداری‌ها ناچار به انجام آن در الحاق حاشیه‌ها به شهرها و تبدیل ساکنین آنها به شهروند می‌بایستی رعایت نمایند).
- برنامه‌ریزی استراتژیک با مشارکت مردم جهت اطمینان از اینکه سرمایه‌گذاری‌ها در بهسازی، اولویت‌های ذینفع‌های نهایی یعنی مردم را در نظر گرفته است.

⁵⁴ Information Technology

○ آماده سازی شهرداری‌ها برای فعال شدن در یک بافت غیررسمی از طریق کمک فنی، آموزش حرفه‌ای و تجهیز نمودن آنها برای تقویت ظرفیت دولت محلی در مدیریت زمین.

پروژه‌های چارچوب نهادی

- ارزیابی فعالیت‌های فعلی شهرداری در سکونتگاه‌های غیررسمی
- بازنگری قوانین و مقررات بهسازی شهری از لحاظ کفایت و تاثیرگذاری
- راه‌اندازی سیستم مدیریت املاک شهرداری و کارشناسان شهرداری



سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور
انتشارات

منابع

منابع فارسی

پورزرندی و همکاران (۱۳۸۶). «تجربه مدیریتی، ایجاد پایداری در منابع درآمدی شهرداری»، گزارش منتشر نشده، ارائه شده در همایش بین المللی مدیریت سال ۱۳۸۶، تهران

پیران، پرویز (۱۳۸۱). «بازهم در باب اسکان غیررسمی؛ مورد شیرآباد زاهدان»، مجله هفت شهر، شماره ۹ و ۱۰، پاییز و زمستان ۱۳۸۱.

ذکائی، مرجان (۱۳۸۱): «شهرسازی مشارکتی: محله مسلم بن عقیل»، ماهنامه شهرداریها، شماره ۳۹

ریاحی، اردشیر (۱۳۸۱)، «شهرداران افتخاری محلات تربت حیدریه»، در کتاب مدیریت شهری پایدار؛ بررسی تجارب مشارکتی شهرداریها و شوراهای اسلامی شهرهای ایران، انتشارات سازمان شهرداریها، تهران.

سهیل، م. (۱۳۸۴). «شراکت عمومی - خصوصی در خدمات رسانی شهری»، مترجم: مهرداد جواهری پور و همکاران، انتشارات سازمان شهرداریها و دهیاریهای کشور، تهران.

شاهرخ زاده، فردوس (۱۳۷۵). «مجموعه قوانین و مقررات اختصاصی و مورد عمل وزارت مسکن و شهرسازی»، ۱۳۷۵، تهران

شرکت خدمات مدیریت ایرانیان (۱۳۸۵). «بازنگری در نظام درآمدی شهرداری تهران»، گزارش منتشر نشده، تهران

طاهرخانی، حبیب اله (۱۳۸۰)، طراحی نظام هماهنگ مدیریت و برنامه ریزی شهری، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه شهید بهشتی

طاهرخانی، حبیب اله (۱۳۸۵). «شوراها و مدیریت درآمدی پایدار شهرداریها»، ماهنامه شوراها، شماره ۴، تهران

طهماسبی، سوسن (۱۳۸۰). «الگوی مشارکت اجتماعی در ایران»، ترجمه مرجان ذکائی، فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۵، بهار ۱۳۸۰، تهران.

علوی تبار، علیرضا (۱۳۷۹). «بررسی الگوی مشارکت شهروندان در اداره امور شهرها»، جلد اول، انتشارات سازمان شهرداریهای کشور، تهران.

مجموعه قوانین منتشره روزنامه رسمی کشور

منانی، محمد علی (۱۳۸۶). «مجموعه قوانین برنامه اول، دوم، سوم، چهارم توسعه»، انتشارات جنگل، تهران

منتظری، سید علی اکبر (۱۳۸۶)، «مجموعه کامل قوانین و مقررات شوراها و اسلامی»، انتشارات بیت الاخران، قم.

منصور، جهانگیر (۱۳۸۷). «مجموعه قوانین و مقررات مربوط به استان، شهر، شهرستان، روستا و شهرداری»، نشر دیدار، ۱۳۸۷، تهران

مهتا، دنیس (۱۳۸۱). «حاکمیت شهری: درس‌هایی از اقدامات نمونه در آسیا»، ترجمه ناصر برک پور، مجله شهرساز، شماره ۱.

مهندسان مشاور آمایش و توسعه البرز (۱۳۸۷)، «امکان سنجی نهادینه سازی فرایند بهسازی شهری در ایران»، تهران.

واکلی، پیتر (۱۳۸۵). «ظرفیت سازی برای شهرهای بهتر (مفهوم‌ها و راهبردها)»، ترجمه زهرا عربشاهی، ماهنامه شهرداریها، شماره ۷۷، اسفند ۱۳۸۵.

وزارت مسکن و شهر سازی، ۱۳۸۳، سند توانمندسازی و ساماندهی سکونتگاه‌های غیر رسمی در ایران
سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور
هادیزاده بزاز، مریم (۱۳۸۴). «حاشیه نشینی و راهکارهای ساماندهی آن در ایران و جهان»، شهرداری مشهد، مشهد.

انتشارات

Abbott (2002) 'A method-based planning framework for informal settlement upgrading' *Habitat International* 26(3): 317–333

Appadurai, A (2001) 'Deep democracy: Urban governmentality and the horizon of politics' *Environment and Urbanization* 13(2): 23–43

Capacity building, Deborah eade, Oxfam, 1997

http://bestpractices.org/bpbriefs/urban_governance.htm

Imparato, Ivo & Ruster, Jeff, 2003, *Slum Upgrading And Participation: Lessons From Latin America*, available at www.worldbank.org/urban/upgrading/docs

Mumtaz Babar, 2001, why cities need Slums, *Habitat debate*, Vol. 7, No. 3,

Nour, Z and tag-eldeen, E, 2003, participatory urban upgrading, the case of Ezbet bekhit cairo, Egypt, available at <http://www.infratkh.se>

Plummer, Janelle (2002), "Focusing partnerships: a sourcebook for municipal capacity building in public-private partnerships", Earthscan, UK.

Rahman, M M (2002) 'Problems of the NGOs in housing the urban poor in Bangladesh' *Habitat International* 26(3): 433–451

Russel, S and E Vidler (2000) 'The rise and fall of government –Community partnerships for urban development: Grassroots testimony from Colombo' *Environment and Urbanization* 12(1): 73–86

Srinivas, H, 1999, *Defining Squatter Settlements, Urban Squatters and Slums*, available at <http://www.gdrc.org/uem/squatters/define-squatter.html>

Ulack. R, 1978, "The Role of Urban Squatter Settlements", *Annals of the association of American Geographers*, Vol 68, No 4

UN-Habitat (2003) 'The challenge of slums', Earthscan, UK.

UN-Habitat, 2003, The Challenge of Slums, Global Report On Human Settlements 2003, Published by Earthscan publication Ltd, London

Walkely, Patrick, "Capacity building for better cities" at

Word Bank Group and UN Habitat, 1999, Cities Alliance for Cities Without Slums, available at: www.citiesalliance.org/citiesalliancehomepage.nsf

World urban forum, 2004, Slum upgrading experiences & best practices: a shared vision in Latin America, the case studies of El Salvador, Colombia, peru and Honduras, published by Cordaid, Barcelona, Spain



سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور
انتشارات

http://bestpractices.org/bpbriefs/urban_governance.htm

http://bestpractices.org/bpbriefs/urban_governance.htm

http://bestpractices.org/bpbriefs/urban_governance.htm

<http://habitat.aq.upm.es/dubai/98/bp566.html>

<http://uk.oneworld.net/guides/capacitybuilding>

<http://uk.oneworld.net/guides/capacitybuilding>

<http://wbln0018.worldbank.org/oed/oeddoclib.nsf/0/af5763d1caa63252852567f505d1133?OpenDocument>

<http://wbln0018.worldbank.org/oed/oeddoclib.nsf/0/af5763d1caa63252852567f5005d1133?OpenDocument>

<http://web.mit.edu/urbanupgrading/upgrading/case-examples/ce-PH-ton.html>

<http://web.mit.edu/urbanupgrading/upgrading/case-examples/ce-PH-ton.html>

<http://web.mit.edu/urbanupgrading/upgrading/whatis/whatis.html>

<http://web.mit.edu/urbanupgrading/upgrading/whatis/whatis.html>

<http://web.worldbank.org/capacitydevelopment/inpractice/definitions>

<http://www.achr.net/danced.htm>

<http://www.achr.net/networks2.htm>

<http://www.blpnet.org/learning/casebooks/hic2/indonesi.pdf>

<http://www.blpnet.org/learning/casebooks/hic2/thailand.pdf>

<http://www.duced-ia.dk/NETWORKS/PP/RIBEIROurbanmakingsREV.pdf>

<http://www.gdrc.org/uem/capacity-build.html>

<http://www.grameen-info.org/>

<http://www.microcreditsummit.org/press/grameen.htm>

<http://www.rdc.com.au/grameen/home.html>

<http://www.undp.org/capacity/>

<http://www.unescap.org/huset/living/box5.htm>

<http://www.unescap.org/huset/living/box5.htm>

<http://www.worldbank.org/urban/upgrading/slum.html>

<http://www.worldbank.org/ieg/>

www.worldbank.org/Africa



سازمان شہرداری ہا و دہیاری ہا می کشور
انتشارات

افزایش سریع جمعیت شهری در طول دهه‌های اخیر همراه با تشدید فرایند جهانی شدن و تغییر بنیان‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی جوامع و نیاز به بهره‌وری شهری، سبب ایجاد خواست‌های فزاینده‌ای برای فضا و مکان در مدیریت شهرهای بزرگ و کوچک شده است. نبود ظرفیت برای پاسخگویی به این خواست‌ها، باعث بروز مشکلات گوناگونی در زمینه‌های مختلف از جمله نبود سرپناه، فقر بهداشتی، بیکاری، زیست محیطی، جابه‌جایی گروه‌های مختلف و جرایم اجتماعی شده است. از این رو موضوع ظرفیت‌سازی به عنوان یکی از جنبه‌های اساسی هر پروژه توسعه‌ای از مهمترین مقولات مدیریت شهری قابل بحث است. به ویژه وقتی پروژه بر روی سکونتگاه‌های نابسامان تمرکز داشته باشد، زیرا سکونتگاه‌های نابسامان به نوعی نامتعارف و دارای پیچیدگی‌های خاصی هستند که آنها را از سایر بافت‌های شهر متمایز می‌کنند، در نتیجه نیازمند اقدامات ویژه هستند. در فرآیند پرداختن به حاشیه‌ها به عنوان یکی از مسایل پیچیده مدیریت شهری و قتیکه هدف مسایل شهرداری‌ها و شوراهای شهر باشد، ظرفیت‌سازی اهمیت بیشتری می‌یابد. به طور کلی منظور ظرفیت‌سازی، آماده‌سازی و تقویت ظرفیت شهرداری‌ها و شورای اسلامی شهر از طریق کمک فنی، آموزشی و تجهیزاتی در مدیریت زمین، برنامه‌ریزی شهری، استفاده از شیوه‌های مشارکتی، هماهنگ‌سازی ابتکار عمل‌های محلی و توسعه شهری یکپارچه است.



وزارت مسکن و شهرسازی



سازمان شهرداری و بودجه‌ریزی ملی کشور

وزارت کشور

