

## شناسایی نقاط اهرمی پیاده سازی حکمرانی مشارکتی در مدیریت شهری مبتنی بر تفکر سیستمی؛ مورد مطالعه شهرداری تهران

سیدمهدی عزیزی \*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۲/۲۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۳/۰۶  
مقاله برای اصلاح به مدت ۱ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

### چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی نقاط اهرمی برای پیاده سازی حکمرانی مشارکتی در مدیریت شهری تهران انجام شد. داده ها از سه منبع اسناد سیاستی، منابع علمی و مصاحبه با خبرگان گردآوری شد و با استفاده از نگاشت سیستمی کیفی و چارچوب نقاط اهرمی مدوز تحلیل گردید. نتایج نشان داد که پویایی های حکمرانی مشارکتی در تهران در چهار حوزه مدیریت بحران، ساختارهای نهادی و بودجه ریزی، سرمایه اجتماعی و زیست پذیری، و نوسازی و بازآفرینی شهری قابل تبیین است. از میان آنها، تقویت جریان اطلاعات از طریق انتشار منظم و دسترسی پذیر گزارش های عملکرد پروژه های محله ای، افزایش الزامات نهادی برای مشارکت شهروندان در فرایندهای تصمیم گیری شهری، تفویض اختیارات مالی و اجرایی به نهادهای محلی، و افزایش وزن شاخص رضایت و تعلق شهروندی در ارزیابی مدیران شهری به عنوان اهرم های مؤثر شناسایی شدند. این یافته ها نشان می دهد که تحقق حکمرانی مشارکتی مستلزم مداخله در قواعد نهادی، سازوکارهای اطلاعاتی و اهداف راهبردی مدیریت شهری است. در این چارچوب، نگاشت سیستمی کیفی با آشکارسازی روابط علی و حلقه های بازخوردی میان متغیرها، امکان درک نظام مندتر پیامدهای مداخلات و جهت دهی آگاهانه تر به سیاست های حکمرانی مشارکتی شهری را فراهم می سازد.

### واژگان کلیدی

مداخله سیستمی؛ شهرداری تهران؛ حکمرانی شهری؛ حکمرانی مشارکتی؛ نقاط اهرمی.

---

\* استادیار، گروه علوم تصمیم و سیستم های پیچیده، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه السلام. تهران. ایران.

## مقدمه

تحولات پرشتاب اجتماعی، اقتصادی و فناورانه در دهه‌های اخیر، ماهیت حکمرانی را در سراسر جهان دگرگون ساخته است. در شرایطی که مسائل عمومی بیش از پیش پیچیده، چندبعدی و درهم‌تنیده شده‌اند، الگوهای سنتی، سلسله‌مراتبی و متمرکز حکمرانی کارایی خود را در مواجهه با مسائل عمومی از دست داده‌اند (Emerson, Nabatchi, & Balogh, 2012, p. 12). در چنین بستری، «حکمرانی مشارکتی» به‌عنوان رویکردی مبتنی بر تعامل، هم‌آفرینی و درگیرسازی فعال ذی‌نفعان، به یکی از پارادایم‌های مهم در مدیریت عمومی تبدیل شده است (Ansell & Gash, 2008, p. 547). این رویکرد با توزیع قدرت تصمیم‌گیری میان بازیگران دولتی و غیردولتی (Fung & Wright, 2003, p. 17)، تقویت سرمایه اجتماعی و اعتماد متقابل میان شهروندان و نهادهای عمومی (Putnam, 2000, p. 19) و تسهیل فرایندهای یادگیری جمعی و حل مسأله مشترک (Innes & Booher, 2010, p. 20)، ظرفیت انطباق‌پذیری نظام‌های حکمرانی را در برابر مسائل پیچیده و عدم قطعیت‌های محیطی افزایش می‌دهد.

اهمیت این تحول در عرصه مدیریت شهری دوچندان است؛ زیرا کلان‌شهرها نمونه‌ای بارز از سیستم‌های پیچیده انطباقی هستند که در آنها بازیگران متنوع، منافع متعارض، روابط غیرخطی و حلقه‌های بازخوردی پویا به‌طور هم‌زمان عمل می‌کنند (Batty, 2013, p. 19). در چنین سیستم‌هایی، مداخلات خطی و از بالا به پایین نه تنها اثربخشی محدودی دارند، بلکه در بسیاری موارد منجر به پیامدهای ناخواسته نیز می‌شوند. کلان‌شهر تهران نیز به‌عنوان زیست‌بومی متشکل از شهروندان، نهادهای محلی، بخش خصوصی، سازمان‌های مردم‌نهاد و ساختارهای چندلایه حکمرانی، با چالش‌های پیچیده‌ای در حوزه پایداری شهری، عدالت فضایی، کارآمدی خدمات و اعتماد عمومی مواجه است. ازاین‌رو، حرکت به سمت الگوهای مشارکتی حکمرانی می‌تواند به ارتقای ظرفیت یادگیری نهادی، افزایش مشروعیت تصمیمات شهری و بهبود کیفیت سیاست‌گذاری شهری کمک کند (Healey, 1997, p. 33).

شهرداری تهران در سال‌های اخیر اقداماتی در جهت تقویت مشارکت شهروندی و ظرفیت‌سازی محلی انجام داده است که برخی از آنها در سطح محلات نتایج مثبتی به

همراه داشته‌اند (ساسان‌پور و همکاران، ۱۳۹۴، ص. ۱۶۷). با این حال، بررسی این تجارب نشان می‌دهد که بسیاری از موفقیت‌ها ماهیتی موردی، مقطعی و وابسته به کنشگران خاص داشته‌اند و به الگوهای نهادینه و پایدار در ساختار سازمانی شهرداری تبدیل نشده‌اند (میرزاپور و همکاران، ۱۴۰۲، ص. ۷۱). این وضعیت نشان می‌دهد که مسأله اصلی نه صرفاً فقدان برنامه‌ها، سیاست‌ها و تلاش‌ها برای حکمرانی مشارکتی، بلکه فقدان درک سیستمی از سازوکارهای تحول در مدیریت شهری است. به عبارت بهتر، در چنین بستری، مداخلات سیاستی زمانی اثربخش‌اند که بتوانند از توجه صرف به نشانه‌های مسأله عبور کرده و ساختارهای مولد رفتار را هدف قرار دهند.

در همین چارچوب، مفهوم «نقاط اهرمی» به عنوان سطوح مداخله با ظرفیت اثرگذاری نامتقارن در سیستم‌ها مطرح شده است؛ سطوحی که تغییر در آنها می‌تواند مسیر تحول کل سیستم را دگرگون سازد (Meadows, 1999, p. 28). پژوهش‌های بعدی در حوزه پایداری و تحول نهادی نیز نشان داده‌اند که مداخلات عمیق‌تر - نظیر تغییر در قواعد بازی، معماری جریان اطلاعات، سازوکارهای یادگیری و حتی پارادایم‌های غالب - نسبت به اصلاحات پارامتریک، ظرفیت بسیار بیشتری برای ایجاد گذارهای ساختاری دارند (Abson et al., 2017, p. 32; Westley et al., 2011, p. 765). با این حال، در مطالعات حکمرانی شهری در ایران، تمرکز غالب بر اصلاح ابزارها، تدوین آیین‌نامه‌ها یا رفع موانع اجرایی بوده و کمتر به تحلیل ساختارهای بازخوردی و سطوح مختلف اهرم‌های تحول در نظام مدیریت شهری پرداخته شده است (جوادیان‌فرد و کوهی‌اصفهانی، ۱۴۰۴، ص. ۲۸). این خلأ نظری و روش‌شناختی موجب شده است که مداخلات پیشنهادی، علی‌رغم نیت اصلاحی، در سطحی باقی بمانند که توان ایجاد تغییرات پایدار در الگوی حکمرانی شهری را ندارند.

در چنین شرایطی، مسأله اصلی دیگر صرفاً «افزایش مشارکت» یا «رفع موانع مشارکت» نیست، بلکه فهم این موضوع است که در ساختار پیچیده مدیریت شهری، کدام نقاط مداخله می‌توانند بیشترین ظرفیت تحول‌آفرینی را برای استقرار حکمرانی مشارکتی ایجاد کنند. بدون شناسایی سازوکارهای سیستمی و روابط بازخوردی میان عناصر نهادی، سازمانی و اجتماعی مدیریت شهری، مداخلات سیاستی اغلب به تغییرات

سطحی و کوتاه مدت محدود می شوند و قادر به ایجاد تحول پایدار نخواهند بود. از این منظر، رویکرد تفکر سیستمی امکان تحلیل شبکه تعاملات، الگوهای بازخورد و سطوح مختلف مداخله در سیستم حکمرانی شهری را فراهم می کند و از طریق شناسایی نقاط اهرمی، می تواند مسیرهای مؤثرتر و پایدارتر برای نهادهای سازش مشارکت را آشکار سازد. بر این اساس، پژوهش حاضر می کوشد با اتکا به رویکرد تفکر سیستمی، به این پرسش پاسخ دهد که نقاط اهرمی کلیدی برای پیاده سازی حکمرانی مشارکتی در مدیریت شهری تهران در هر عرصه موضوعی کدام اند؟

### ۱. مبانی نظری و ادبیات موضوع

تحولات چند دهه اخیر در حوزه حکمرانی شهری نشان می دهد که الگوهای سنتی مدیریت شهری که مبتنی بر ساختارهای بوروکراتیک و تصمیم گیری سلسله مراتبی هستند، به تنهایی قادر به پاسخ گویی به پیچیدگی روزافزون مسائل شهری نیستند. شهرهای معاصر با مجموعه ای از چالش های درهم تنیده اجتماعی، اقتصادی، محیط زیستی و امنیتی مواجه اند که مدیریت آنها مستلزم تعامل میان طیف متنوعی از بازیگران دولتی و غیردولتی است. در چنین شرایطی، مفهوم حکمرانی شهری به عنوان چارچوبی تحلیلی برای فهم نحوه توزیع قدرت، مسئولیت و تصمیم گیری میان نهادهای مختلف در مدیریت شهرها مطرح شده است (Pierre, 2011, p. 12). این رویکرد بر آن است که اداره شهرها دیگر صرفاً در اختیار دولت های محلی نیست، بلکه نتیجه تعامل شبکه ای از بازیگران شامل نهادهای عمومی، بخش خصوصی، سازمان های مدنی و شهروندان است (Sørensen & Torfing, 2016, p. 42).

در بستر این تحول نظری، حکمرانی مشارکتی به عنوان یکی از مهم ترین الگوهای نوین در ادبیات حکمرانی شهری مطرح شده است. این مفهوم به فرآیندهایی اشاره دارد که در آنها نهادهای دولتی و کنشگران اجتماعی در قالب سازوکارهای نهادی مشخص، در تصمیم گیری های عمومی مشارکت می کنند (Ansell & Gash, 2008, p. 548). پژوهش های انجام شده در این حوزه نشان می دهد که مشارکت سازمان یافته شهروندان و گروه های اجتماعی در فرآیندهای سیاست گذاری می تواند به افزایش مشروعیت تصمیمات عمومی، بهبود کیفیت سیاست ها و بهره گیری از دانش و منابع متنوع موجود

در جامعه منجر شود (Emerson, Nabatchi, & Balogh, 2012, p. 8). علاوه بر این، فرآیندهای مشارکتی در صورت طراحی نهادی مناسب، قادرند زمینه یادگیری جمعی و شکل‌گیری ظرفیت‌های جدید برای حل مسائل پیچیده عمومی را فراهم کنند (Innes & Booher, 2010, p. 31).

با این همه، بسیاری از پژوهشگران تأکید می‌کنند که تحقق حکمرانی مشارکتی در عمل با چالش‌های مهمی مواجه است. نابرابری قدرت میان بازیگران، ضعف زیرساخت‌های نهادی برای مشارکت مؤثر و دشواری هماهنگی میان شبکه‌های متنوع کنشگران ازجمله عواملی هستند که می‌توانند کارآمدی این الگو را محدود کنند (Sørensen & Torfing, 2016, p. 51). از این منظر، پرسش اصلی در ادبیات حکمرانی مشارکتی دیگر صرفاً این نیست که چگونه می‌توان مشارکت شهروندان را افزایش داد، بلکه این است که چه سازوکارهایی می‌توانند مشارکت را به بخشی پایدار از نظام حکمرانی شهری تبدیل کنند. پاسخ به این پرسش مستلزم توجه به ویژگی‌های ساختاری و پویایی‌های درونی نظام‌های حکمرانی شهری است.

از این منظر، ادبیات سیستم‌های پیچیده و تفکر سیستمی چارچوب مفهومی مهمی برای تحلیل حکمرانی شهری فراهم می‌کند. بسیاری از پژوهشگران شهر را به‌عنوان یک سیستم پیچیده اجتماعی - نهادی در نظر می‌گیرند که در آن کنش‌های بازیگران مختلف از طریق شبکه‌ای از روابط متقابل، حلقه‌های بازخورد و فرآیندهای یادگیری جمعی به یکدیگر مرتبط هستند (Teisman, van Buuren & Gerrits, 2009, p. 80). در چنین سیستم‌هایی، پیامدهای سیاستی اغلب به‌صورت غیرخطی و پیش‌بینی‌ناپذیر ظاهر می‌شوند، زیرا رفتار سیستم نتیجه تعامل هم‌زمان عوامل متعدد در سطوح مختلف است. مطالعات پویایی‌های سیستم‌ها نیز نشان می‌دهد که مداخلات سیاستی در سیستم‌های پیچیده اغلب با پدیده‌ای مواجه می‌شوند که از آن با عنوان مقاومت در مقابل سیاست یا مقاومت سیاستی یاد می‌شود؛ وضعیتی که در آن ساختارهای درونی سیستم، اثرات سیاست‌های اصلاحی را تضعیف یا حتی معکوس می‌کنند (Sterman, 2000, p. 97). در نتیجه، بسیاری از اصلاحات مدیریتی که صرفاً بر تغییر ابزارها یا فرآیندهای اجرایی تمرکز دارند، نمی‌توانند به تغییرات پایدار در رفتار سیستم منجر شوند. به همین دلیل،

پژوهشگران حوزه تحول اجتماعی و نهادی تأکید می‌کنند که تغییرات پایدار در سیستم‌های پیچیده مستلزم توجه به ساختارهای عمیق‌تری است که الگوهای رفتار سیستم را شکل می‌دهند (Westley et al., 2011, p. 765).

در سال‌های اخیر، ادبیات تحول سیستمی و گذار نهادی نیز بر همین نکته تأکید کرده است. بر اساس این دیدگاه، تغییرات پایدار در نظام‌های اجتماعی زمانی رخ می‌دهد که الگوهای تعامل میان بازیگران، قواعد نهادی، جریان‌های اطلاعاتی و حتی چارچوب‌های ذهنی مسلط در سیستم دچار دگرگونی شوند (Geels, 2011, p. 27). به بیان دیگر، اصلاحات سطحی در ابزارهای سیاستی به تنهایی نمی‌تواند مسیر تحول سیستم‌های پیچیده را تغییر دهد؛ بلکه مداخلاتی مؤثر هستند که بتوانند بر سازوکارهای بنیادی تولیدکننده رفتار در سیستم اثر بگذارند.

در چنین چارچوبی، مفهوم نقاط اهرمی که نخستین بار توسط مدوز (Meadows, 1999, p. 23)، در ادبیات تفکر سیستمی طبقه‌بندی و ترویج شد، ابزار تحلیلی مهمی برای شناسایی سطوح مؤثر مداخله در سیستم‌های پیچیده به‌شمار می‌آید. مدوز نقاط اهرمی را مکان‌ها یا سطوحی در یک سیستم تعریف می‌کند که تغییر در آنها می‌تواند اثراتی نامتقارن و گسترده بر رفتار کل سیستم ایجاد کند. این نقاط می‌توانند در سطوح مختلفی از سیستم قرار داشته باشند؛ از تغییر در پارامترها و قواعد عملیاتی گرفته تا تغییر در ساختارهای اطلاعاتی، قواعد نهادی و حتی پارادایم‌های فکری حاکم بر سیستم. پژوهش‌های بعدی نیز نشان داده‌اند که مداخلات در سطوح عمیق‌تر این نقاط اهرمی، ظرفیت بیشتری برای ایجاد تحول پایدار در سیستم‌های اجتماعی دارند (Abson et al., 2017, p. 32).

شناسایی نقاط اهرمی مستلزم توجه هم‌زمان به چند معیار کلیدی است؛ ازجمله اثر نامتقارن مداخله نسبت به اندازه آن (Chan, Roy, Mayorga & Muradian, 2020, p. ۱۸)، جایگاه مداخله در سطوح عمیق ساختاری مانند قواعد، نقش‌ها و جریان‌های اطلاعاتی (Fischer & Newig, 2016, p. 32) و توان آن برای تغییر یا بازآرایی حلقه‌های بازخوردی سیستم (Schlüter et al., 2019, p. 11). علاوه بر این، یک نقطه اهرمی باید پایداری تغییرات حاصل‌شده در بلندمدت را امکان‌پذیر کند (Moore, Riddell & Vocisano, 2018, p. 70) و در عین حال از نظر نهادی و مدیریتی امکان مداخله و

اجراپذیری عملی داشته باشد (Hölscher, Wittmayer & Loorbach, 2019, p. 167). افزون بر این، نقاط اهرمی مؤثر معمولاً چند زیرسیستم یا حوزه سیاستی را هم‌زمان تحت تأثیر قرار می‌دهند (Riechers et al., 2025, p. 2731). و شواهد تجربی، داده‌های رفتاری یا تحلیل‌های سیستمی مؤید اثرگذاری آنهاست (Van Mierlo, Beers & Jeurissen, 2020, p. 98). پژوهش‌های معاصر نیز تأکید می‌کنند که نقاط اهرمی قدرتمند باید با ریسک پیامدهای ناخواسته و مقاومت ساختاری را به حداقل برسانند (Oberlack et al., 2018, p. 55) و در نهایت به تغییر الگوهای پایدار رفتار سیستم و رانش‌های نهادی منجر شوند (Garud, Berends & Tuertscher, 2022, p. 228).

با وجود گسترش کاربرد چارچوب نقاط اهرمی در حوزه‌هایی مانند پایداری محیط‌زیست و مدیریت منابع طبیعی، استفاده از این چارچوب در تحلیل حکمرانی شهری و به‌ویژه حکمرانی مشارکتی در مدیریت شهری هنوز محدود است. بسیاری از مطالعات شهری به بررسی سازوکارهای مشارکت شهروندی یا ارزیابی پیامدهای آنها پرداخته‌اند، اما کمتر تلاش کرده‌اند این تجربه‌ها را در قالب یک چارچوب سیستمی تحلیل کنند که نشان دهد کدام مداخلات قادرند مسیر تحول در نظام حکمرانی شهری را تغییر دهند.

بر این اساس، پژوهش حاضر تلاش می‌کند با تلفیق ادبیات حکمرانی مشارکتی و تفکر سیستمی، چارچوبی تحلیلی برای شناسایی نقاط اهرمی در پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی در مدیریت شهری ارائه دهد. در این چارچوب، حکمرانی شهری به‌عنوان یک سیستم پیچیده در نظر گرفته می‌شود که در آن روابط میان نهادهای رسمی، شبکه‌های اجتماعی، سازوکارهای تصمیم‌گیری و الگوهای مشارکت شهروندان به‌صورت پویا در تعامل با یکدیگر قرار دارند. چارچوب نقاط اهرمی در این پژوهش به‌عنوان ابزاری مفهومی به‌کار گرفته می‌شود تا امکان تحلیل سیستمی تجربه‌های مختلف مشارکت شهری را فراهم سازد و سطوحی از مداخله را شناسایی کند که بیشترین ظرفیت را برای تقویت و نهادینه‌سازی حکمرانی مشارکتی در مدیریت شهری دارند. در ادامه، با تمرکز بر تجربه‌های مشارکتی در مدیریت شهری تهران، این پژوهش می‌کوشد نشان دهد که چگونه برخی سازوکارهای مشارکت اجتماعی می‌توانند فراتر از اصلاحات محدود اجرایی عمل کرده و به‌عنوان نقاط اهرمی تحول در نظام حکمرانی شهری به سمت

مشارکتی سازی این حکمرانی ایفای نقش کنند. چنین رویکردی می‌تواند به فهم عمیق‌تری از نحوه شکل‌گیری و پایداری الگوهای مشارکتی در مدیریت شهری کمک کند و در عین حال، چارچوبی تحلیلی برای طراحی مداخلات سیاستی مؤثر در این حوزه ارائه دهد.

## ۲. روش‌شناسی

این پژوهش از یک مطالعه موردی کیفی مبتنی بر رویکرد سیستمی برای شناسایی نقاط اهرمی اجرای حکمرانی مشارکتی در مدیریت شهری بهره می‌گیرد. طراحی پژوهش بر مبنای تفکر سیستمی استوار است و از نگراشت سیستمی کیفی در ترکیب با تحلیل نقاط اهرمی برای بررسی پویایی‌های ساختاری شکل‌دهنده حکمرانی مشارکتی در بستر نظام مدیریت شهری تهران استفاده می‌کند. رویکردهای مبتنی بر تفکر سیستمی به‌ویژه برای بررسی محیط‌های سیاستی پیچیده که با تعدد بازیگران، تعاملات غیرخطی و ساختارهای بازخوردی همراه هستند مناسب‌اند (Sterman, 2000, p. 53). در مطالعات حکمرانی، این رویکردها به پژوهشگران امکان می‌دهند از تمرکز صرف بر ابزارهای سیاستی فراتر رفته و به تحلیل ساختارهای زیرین تولیدکننده پیامدهای سیستمی بپردازند (Teisman, Van Buuren & Gerrits, 2009, p. 81).

مبنای تحلیلی این پژوهش بر مفهوم «نقاط اهرمی» استوار است که نخستین بار توسط مدوز (۱۹۹۹) در این عرصه صورت‌بندی شد. این مفهوم به مکان‌هایی در درون سیستم‌های پیچیده اشاره دارد که در آنها مداخلات نسبتاً کوچک می‌تواند تغییرات بزرگ و نامتناسبی در کل سیستم ایجاد کند. در ادامه، آبسون و همکاران (۲۰۱۷) با توسعه چارچوب اولیه مدوز، نقاط اهرمی را به‌عنوان سطوح مختلف مداخله از اصلاحات ساختاری سطحی تا تحولات عمیق در اهداف و پارادایم‌های سیستم مفهوم‌پردازی کردند. ترکیب این چارچوب نظری با نگراشت سیستمی کیفی امکان شناسایی روابط ساختاری در درون نظام‌های حکمرانی را فراهم می‌سازد و به تشخیص نقاط مداخله‌ای کمک می‌کند که ظرفیت ایجاد تحول نهادی را دارند.

مطابق با رویکردهای روش‌شناختی رایج در پژوهش‌های مبتنی بر تفکر سیستمی، این مطالعه در چهار مرحله تحلیلی انجام شده است: (۱) موردکاوی نمونه‌های کلیدی

حکمرانی شهری در عرصه مردمی‌سازی و مشارکت به منظور شناسایی عناصر کلیدی حکمرانی مشارکتی (۲) ترسیم نمودار حلقه‌های علی‌کیفی به منظور تحلیل ساختارهای بازخوردی و الگوهای رفتاری سیستم، (۳) انطباق ساختارهای سیستمی با سطوح نقاط اهرمی، و (۴) ارزیابی ظرفیت تحول‌آفرینی نقاط اهرمی شناسایی‌شده بر اساس طبقه‌بندی مدوز. در ادامه تصمیمات کلیدی روش‌شناختی پژوهش به اختصار تشریح می‌شود.

#### ۲-۱. انتخاب مورد مطالعه

شهرداری تهران به‌عنوان مورد مطالعه این پژوهش انتخاب شده است. این انتخاب به‌دلیل پیچیدگی نهادی، چالش‌های حکمرانی و همچنین افزایش توجه به سازوکارهای مشارکتی در گفتمان سیاست‌گذاری شهری در سال‌های اخیر صورت گرفته است (امینی‌شاد، منوریان و امیری، ۱۳۹۸، ص. ۱۰۷) تهران به‌عنوان یک کلان‌شهر با جمعیتی بیش از هشت میلیون نفر و منطقه شهری‌ای که از تنوع اجتماعی و اقتصادی قابل توجهی برخوردار است، نمونه‌ای از یک سیستم شهری پیچیده و انطباقی محسوب می‌شود (منوریان، نرگسیان و حسینی‌مکارم، ۱۳۹۸، ص. ۱۰۵) که در آن پیامدهای حکمرانی از تعامل میان بازیگران نهادی متعدد، چارچوب‌های مقرراتی و سازوکارهای مشارکت شهروندان شکل می‌گیرد.

حکمرانی شهری در تهران متکی بر شبکه‌ای متراکم از بازیگران است که شامل واحدهای مختلف شهرداری، شورای شهر، نهادهای تنظیم‌گر ملی، سازمان‌های جامعه مدنی و شهروندان می‌شود (حسین‌زاده و دانیالی، ۱۳۹۹، ص. ۱۴۹). طی دو دهه گذشته، ابتکارات متعددی با هدف تقویت مشارکت شهروندان در چارچوب حکمرانی شهری معرفی شده است؛ از جمله شوراهای محله، برنامه‌های برنامه‌ریزی مشارکتی و پلتفرم‌های دیجیتال مشارکت شهروندی. با این حال، شواهد موجود نشان می‌دهد که بسیاری از این ابتکارات به‌صورت مقطعی یا پروژه‌محور باقی مانده‌اند و کمتر به سازوکارهای نهادینه‌شده حکمرانی مشارکتی تبدیل شده‌اند (دستواره، ۱۴۰۲، ص. ۱۶).

#### ۲-۲. گردآوری داده‌ها

با توجه به ماهیت اکتشافی و سیستمی این پژوهش، داده‌ها از منابع کیفی متعددی گردآوری شد تا ابعاد مختلف نظام حکمرانی شهری مورد بررسی قرار گیرد. این مطالعه

بر سه دسته اصلی از داده‌ها متکی بوده است: اسناد سیاستی و نهادی، منابع علمی و تحلیلی، و دانش خبرگان. نخست، اسناد سیاستی و نهادی مرتبط با حکمرانی شهری و ابتکارات مشارکتی در تهران مورد بررسی قرار گرفت. بازه زمانی بررسی اسناد با تمرکز بر اقدامات نوزدهمین شهردار تهران بازه ۱۴۰۰ الی ۱۴۰۵ انتخاب شد که تنها در موارد معدودی به دلیل شناخت روندها اسناد پیشین نیز مورد توجه قرار گرفت. این اسناد شامل برنامه‌های راهبردی شهرداری، گزارش‌های سیاستی، مقررات مربوط به ساختارهای حکمرانی محله‌ای و گزارش‌های رسمی برنامه‌های مشارکتی اجراشده توسط شهرداری تهران بود. این اسناد اطلاعاتی درباره ترتیبات نهادی رسمی، اهداف سیاستی و سازوکارهای حکمرانی مرتبط با مشارکت ارائه می‌کردند.

دوم، مطالعات دانشگاهی و گزارش‌های تحلیلی مرتبط با حکمرانی شهری، برنامه‌ریزی مشارکتی و مدیریت شهری در تهران بررسی شد. این منابع به شناسایی چالش‌های حکمرانی، پویایی‌های نهادی و الگوهای تعامل میان ذی‌نفعان در نظام حکمرانی شهری کمک کردند.

سوم، دانش خبرگان از طریق انجام مصاحبه‌های باز با متخصصان آشنا با نظام مدیریت شهری تهران بود. خبرگان از حیث جمعیت شناختی با ۱۵ مدرک دکتری تخصصی و دو مدرک غیر دانشگاهی (حوزوی) که شامل پژوهشگران حوزه حکمرانی شهری، تحلیلگران سیاستی شهرداری و افرادی با تجربه عملی در ابتکارات برنامه‌ریزی مشارکتی ازجمله مدیران و مشاوران طرح‌های مرتبط در شهرداری بود. هدف از این مصاحبه‌ها تکمیل شواهد اسنادی از طریق شناسایی روابط علی میان متغیرهای حکمرانی، آشکارسازی پویایی‌های نهادی ضمنی و اعتبارسنجی ساختارهای سیستمی شناسایی‌شده در مراحل اولیه تحلیل بود که در مجموع ۱۷ مصاحبه با خبرگان و تعداد زیادی جلسات باز تبادلی نظر با استفاده‌کنندگان و مشارکت‌کنندگان در طرح‌های مرتبط با حکمرانی مشارکتی شهرداری صورت گرفت. این سه منبع در کنار هم امکان سه‌سویه‌سازی داده‌ها را فراهم ساخت که از طریق مقایسه و تأیید متقابل اطلاعات به افزایش استحکام پژوهش کمک کردند.

## ۲-۳. ترسیم نمودار حلقه‌های علی کیفی و تحلیل نقاط اهرمی

پس از شناسایی کل گرای سیستم، نمودار حلقه‌های علی کیفی برای نمایش روابط میان متغیرها و ثبت ساختارهای بازخوردی مؤثر بر پویایی‌های حکمرانی مشارکتی ترسیم شد. در فرایند تحلیل داده‌ها، از رویکرد «مدلسازی مشارکتی پویا» مبتنی بر چارچوب ونیکس (۱۹۹۶) و هولمن (۲۰۱۵) استفاده شد که ماهیتاً با روش‌های کدگذاری تقلیل‌گرایانه متفاوت است. این فرایند در سه فاز متمایز اجرا گردید: نخست، متن حاصل از مصاحبه و بررسی اسناد مرتبط با هر محور، در جلسات کانونی ارائه شد و پس از ایجاد فهم مشترک، ترسیم حلقه‌های اصلی هر محور در جلسه صورت گرفت. سپس مدل‌های حلقه‌علی تکمیل و در دو جلسه بازخوردی مستقل اعتبارسنجی گردید: حلقه نخست شامل نقد فنی توسط متخصص تفکر سیستمی، و حلقه دوم شامل ارزیابی عملیاتی توسط کاربران نهایی (نمایندگان محلات و مدیران میانی شهرداری).

معیارهای انتخاب به‌عنوان گزینه‌های محتمل نقاط اهرمی نیز بر اساس سنجه‌های ساختاری شامل تراکم اتصالات در شبکه علی (با محاسبه شاخص مرکزیت بینابینی  $\leq 0,7$ ) انتخاب گردید. به منظور پرهیز از سوگیری‌های ناشی از تحلیل صرفاً ساختاری مطابق با نقدهای روش‌شناختی اخیر (Crielaard et al., 2023, p. 11) عنصر اصلی در شناسایی و انتخاب نقاط اهرمی نهایی، بر عهده‌ی «اجماع خبرگانی» در جلسات گروه کانونی قرار گرفت. به این ترتیب، حضور هم‌زمان در حداقل دو حلقه بازخوردی کلیدی و امکان‌سنجی مداخله در اسناد راهبردی شهرداری، به‌عنوان شاخص‌های کمکی عمل کردند و شاخص مرکزیت تنها نقشی مکمل برای هدایت بحث‌های گروه کانونی ایفا نمود.

پس از این برای انجام تحلیل نهایی نقاط اهرمی، با رویکرد کیفی، متغیرها و ساختارهای بازخوردی شناسایی‌شده در نمودار حلقه‌های علی با چارچوب نظری نقاط اهرمی که توسط مدوز (۱۹۹۹) مطرح و توسط آیسون و همکاران (۲۰۱۷) بسط یافته است تطبیق داده شد. در این مرحله هر یک از عناصر نقشه سیستم از نظر جایگاه آن در ساختار حکمرانی و دامنه بالقوه اثرگذاری آن بر سایر متغیرها مورد ارزیابی قرار گرفت. توجه ویژه‌ای به متغیرهایی معطوف شد که نقش محوری در حلقه‌های بازخوردی داشتند

یا تعامل میان چند زیرسیستم حکمرانی شهری را میانجی‌گری می‌کردند. چنین متغیرهایی به دلیل توانایی تأثیرگذاری بر پویایی‌های کل سیستم به عنوان نقاط اهرمی بالقوه در نظر گرفته شدند.

در این تحلیل همچنین امکان‌پذیری مداخلات در چارچوب نهادی حکمرانی شهری تهران بر اساس نظر خبرگان مورد توجه قرار گرفت. ترکیب تحلیل ساختاری با ملاحظات زمینه‌ای به پژوهش امکان داد نقاط اهرمی‌ای را شناسایی کند که علاوه بر اهمیت نظری، از نظر عملی نیز برای پیشبرد حکمرانی مشارکتی قابل استفاده باشند.

برای بررسی اعتبار پژوهش معیارهای چهارگانه گوبا و لینکون مورد توجه قرار گرفت (Guba & Lincoln, 1982, p. 235). اعتبار پژوهش از طریق سه‌سوسازی داده‌ها و اعتبارسنجی توسط خبرگان تقویت شد. که شرح آن در گام آغازین تبیین شد. قابلیت اتکا با مستندسازی دقیق فرایندهای تحلیلی شامل تصمیمات کدگذاری، مراحل نگاشت سیستم و نحوه شناسایی نقاط اهرمی تأمین شد. تأییدپذیری از طریق اتکا به شواهد مستند و مقایسه یافته‌های به دست آمده از منابع داده‌ای مختلف تقویت شد. در نهایت، قابلیت انتقال با ارائه توصیف دقیق از بستر حکمرانی مورد مطالعه و تشریح مراحل تحلیلی فراهم شد تا خوانندگان بتوانند میزان کاربردپذیری نتایج را در سایر بسترهای حکمرانی شهری ارزیابی کنند.

### ۳. یافته‌ها

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت شهری تهران در دوره ششم شورای اسلامی شهر، به‌ویژه در فاصله‌ی بحران‌های پی‌درپی ۱۴۰۴ - ۱۴۰۵، وارد مرحله‌ای از گذار نهادی شده است که در آن نقش شهرداری از مجری خدمات به تسهیل‌گر حکمرانی مشارکتی تغییر یافته است. تجربه‌های متنوع مشارکت شهروندان در مدیریت بحران، خدمات شهری، رویدادهای اجتماعی و سیاست‌گذاری محلی این واقعیت را نشان می‌دهد که شهرداری تهران در حال حرکت از الگوی کلاسیک مدیریت دولتی به سمت الگوی حکمرانی مشارکتی است؛ الگویی که در ادبیات حکمرانی شهری بر نقش شبکه‌های محلی، ظرفیت اجتماعی، توزیع مسئولیت و حلقه‌های بازخورد میان مردم و نهادهای حاکم تأکید دارد (Ansell & Gash, 2008, p. 551; Ostrom, 1996, p. 1075).

پژوهش حاضر با تکیه بر اسناد با دسترسی آزاد شهرداری و روایت‌های میدانی ثبت شده از عملکرد شهر در طول بحران‌های سیاسی - امنیتی ۱۴۰۴ - ۱۴۰۵، چهار دسته اصلی از طرح‌های مشارکتی را استخراج کرده است.

### ۱-۳. محور اول: حکمرانی مشارکتی در مدیریت بحران تهران

تحلیل تجربه‌های مدیریت بحران تهران در سال‌های ۱۴۰۴ - ۱۴۰۵ نشان می‌دهد که بحران‌های امنیتی و حملات موشکی در این دوره، زمینه‌ای کم‌سابقه برای فعال‌سازی ظرفیت‌های مردمی در زیرساخت‌های حکمرانی شهری ایجاد کرد. در این دوره، پنج طرح کلیدی در حوزه مدیریت بحران شکل گرفت که هر یک، بخشی از «معماری مشارکتی» جدید تهران را تشکیل می‌دهند. این معماری نشان می‌دهد که مدیریت شهری از یک سیستم متمرکز فرماندهی - اجرایی به سمت سیستمی شبکه‌محور، چندبازیگری و مبتنی بر بازخوردهای اجتماعی حرکت کرده است.

طرح «شب‌های حماسه» که در پی شهادت رهبر انقلاب و آغاز درگیری‌های ۱۴۰۴ به صورت مردمی اجرا شد، به سرعت با حمایت و همراهی شهرداری تهران همراه شده و توسعه یافت. این طرح نمونه‌ای روشن از حکمرانی شبکه‌ای در شرایط بحران است. شهرداری برخلاف مدل‌های سنتی برگزاری تجمعات، این بار نقش «تسهیل‌گر» ایفا کرد؛ به این معنا که مسئولیت اصلی سازماندهی در اختیار گروه‌های مردمی و هیأت‌ها قرار گرفت و شهرداری زیرساخت‌های لازم شامل صوت، نور، مواکب و پشتیبانی لجستیک و در بسیاری موارد با کمک هسته‌های دانشگاهی پشتیبانی محتوایی را تأمین کرد. این تغییر نقش، مطابق ادبیات حکمرانی مشارکتی، بیانگر گذار از «ارائه مستقیم خدمت» به «توانمندسازی شبکه‌های اجتماعی» است.

این طرح علاوه بر کارکرد نمادین، عملاً به تقویت متغیرهای «انسجام اجتماعی»، «ظرفیت بسیج محلات»، و «اعتماد نهادی» کمک کرد؛ سه متغیری که به عنوان متغیرهای تقویتی در سیستم تاب‌آوری شهری شناخته می‌شوند. گزارش‌های رسمی اداره کل فرهنگی (خبرگزاری مهر، ۱۴۰۴) درباره برپایی سفره‌های هفت‌سین حماسی و مراسم چهل‌م در محور جمهوری نشان می‌دهد که این تجمعات در عمل به بستری برای

فعال‌سازی سرمایه فرهنگی و هم‌افزایی بین هیأت‌ها، گروه‌های داوطلب و مدیریت شهری بدل شدند.

نمونه دیگر که در جریان «جنگ ۱۲ روزه» و «جنگ رمضان»، رخ داد، یعنی «قرارگاه حمایتی - اجتماعی ایران همدل» نخستین نمونه از یک ائتلاف چندنهادی برای حمایت از آسیب‌دیدگان شهری بود. همکاری شهرداری تهران با کمیته امداد و بنیاد مسکن و استفاده از ظرفیت زکات فطریه و خیرین، نشان‌دهنده اتصال حوزه‌های حاکمیتی، خیریه‌ای و مردمی در یک چرخه بازخوردی مشترک است.

ارائه خدماتی چون اسکان اضطراری در ۹ هتل تهران، پرداخت اجاره‌بها برای خانوارهایی با بازسازی طولانی‌مدت، و توزیع ۳۳ میلیارد تومان کمک مردمی برای ۲۳ هزار نفر آسیب‌دیده، نه یک اقدام امدادی صرف، بلکه نمونه‌ای از مدیریت مشارکتی منابع عمومی است. مستندات قرارگاه «ایران در مقیاس محله» نشان می‌دهد که شبکه‌های محلی نقش اساسی در شناسایی، راستی‌آزمایی و هدایت منابع داشتند. این فرآیند از منظر سیستمی موجب افزایش اطلاعات جریان‌یافته میان مردم و نهادهای حاکمیتی و در نتیجه بهبود «اعتماد متقابل» و «کارآمدی تصمیمات» شد که هر دو در حلقه‌های بازخورد تقویتی سیستم حکمرانی بحران نقش کلیدی دارند.

طرح «دوام مسجدمحور» نقطه عطف تحول ساختاری در مدیریت بحران تهران محسوب می‌شود. این طرح با تبدیل ۷۰۰ مسجد منتخب به پایگاه لجستیک بحران شامل ژنراتور، پمپ خورشیدی، مخازن آب شرب و انبار امدادی، ساختاری کم‌نظیر ایجاد کرد که در آن زیرساخت‌های فیزیکی شهر با شبکه اجتماعی مساجد پیوند خورد (معتمدیان، به نقل از ایرنا، ۱۴۰۴). این رویکرد دقیقاً با ایده «زیرساخت‌های اجتماعی» در نظریه حکمرانی شهری هم‌خوان است.

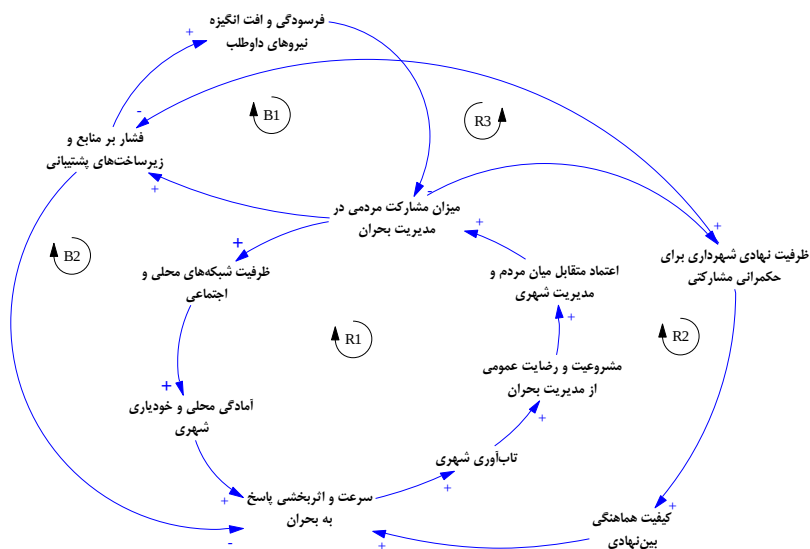
افزون بر این، سازماندهی ۳۰۰۰ گروه جهادی ذیل قرارگاه حضرت سیدالکریم (ع) و شناسایی دقیق افراد آسیب‌پذیر توسط ائمه جماعت (خبرگزاری میزان، ۱۴۰۴)، نشان‌دهنده فعال شدن یک شبکه افقی مشارکت در سطح محلات است؛ شبکه‌ای که در تحلیل سیستمی، یک حلقه بازخورد مثبت میان «شبکه‌های اجتماعی»، «ظرفیت بسیج محلی» و «سرعت واکنش در بحران» ایجاد می‌کند. این طرح بیش از سایر طرح‌ها، علائم

روشن‌گذار شهرداری از مدیریت دولتی به حکمرانی مشارکتی را نشان می‌دهد؛ زیرا شهرداری نه مجری بحران، بلکه «تنظیم‌گر شبکه‌های مردمی» بوده است. شبکه آتش‌نشان داوطلب با آموزش‌های چندسطحی (A تا C) نمونه‌ای از مشارکت نیمه‌حرفه‌ای شهروندان در ساختار تاب‌آوری شهری است. جذب بانوان آتش‌نشان در ۲۲ منطقه تهران و هدف‌گذاری پوشش ۲ درصد جمعیت شهر به‌عنوان نیروهای آماده، نشان می‌دهد که این طرح به دنبال ایجاد یک منبع توزیع‌شده از ظرفیت واکنش سریع است؛ ظرفیتی که در تفکر سیستمی معادل ایجاد «گسترش یال‌ها» در شبکه شهری و افزایش کاهش تأخیر واکنشی است (Sterman, 2000, p. 83). این طرح همچنین میزان «آگاهی خطر» و «توان اقدام محلی» را در میان شهروندان افزایش داده و حلقه بازخوردی میان «مشارکت داوطلبانه»، «توانمندی محلی» و «کاهش شدت بحران» ایجاد کرده است.

طرح ۹۹۹ با هدف آموزش تخصصی مدیران ساختمان و تشکیل تیم‌های ایمنی در برج‌ها، بر ایده‌ی «خودکفایی اولیه» در مواجهه با بحران استوار است. آموزش ۹۹۹ ساختمان در فاز اول، تلاش برای تبدیل مجموعه‌های مسکونی به «واحدهای واکنش سریع محلی» است. این طرح همراه با آتش‌نشان داوطلب، یک بافت مشارکتی دو لایه ایجاد می‌کند: لایه داوطلبان عمومی و لایه تیم‌های محلی تخصصی. از منظر سیستمی، این طرح متغیرهای «آمادگی محلی»، «تشخیص زودهنگام»، و «کاهش هزینه بحران» را فعال می‌کند و به‌طور مستقیم در چرخه بهبود تاب‌آوری شهری نقش دارد.

در ادامه ساختار زیرین این پنج تجربه در یک گروه کانونی استخراج و در قالب نمودار حلقه علی ذیل ارائه گردیده است.

### نگاره (۱): مدل حلقه - علی محور اول



منبع: یافته‌های پژوهش

نمودار حلقه علی فوق آشکار می‌سازد که پویایی حکمرانی مشارکتی در مدیریت بحران تهران، حاصل برهم‌کنش هم‌زمان سازوکارهای تقویت‌کننده و مهارکننده‌ای است که میان مشارکت مردمی، ظرفیت نهادی، هماهنگی بین‌نهادی، اعتماد عمومی و فشارهای عملیاتی برقرار شده‌اند. در این چارچوب، مشارکت صرفاً یک متغیر ورودی نیست، بلکه در پیوند با ظرفیت سازمانی و کیفیت هماهنگی، به عاملی برای بازتولید تاب‌آوری و مشروعیت نهادی بدل می‌شود؛ در مقابل، محدودیت منابع و فرسودگی کنشگران داوطلب نیز به‌عنوان نیروهای موازنه‌ساز، امکان پایداری یا فرسایش این چرخه‌ها را تعیین می‌کنند. از این رو، دلالت اصلی این الگو آن است که اثربخشی مدیریت بحران در بستر شهری بیش از آنکه تابع گسترش کمی مشارکت باشد، به کیفیت آرایش نهادی، قابلیت جذب و پشتیبانی سیستم، و متغیرهایی وابسته است که می‌توانند در سطوح عمیق‌تر، نقش نقاط حساس مداخله را ایفا کنند.

**۳-۲. محور دوم: ساختارهای نهادی و بودجه‌ریزی مشارکتی در مدیریت شهری تهران**  
در کنار تجربه‌های مشارکت مردمی در مدیریت بحران، یکی از مهم‌ترین تحولات نهادی در مدیریت شهری تهران طی سال‌های اخیر، شکل‌گیری سازوکارهایی برای مشارکت شهروندان در تصمیم‌گیری‌های مالی و مدیریتی شهر بوده است. این تحول نشان می‌دهد که حکمرانی شهری به تدریج از الگوی «تصمیم‌گیری متمرکز در سطوح مدیریتی» به سمت الگوی تصمیم‌گیری توزیع‌شده و مشارکتی حرکت کرده است. در ادبیات حکمرانی شهری، بودجه‌ریزی مشارکتی و ساختارهای محله‌محور از مهم‌ترین ابزارهای تقویت دموکراسی شهری، افزایش پاسخ‌گویی نهادی و بهبود کارآمدی سیاست‌های عمومی معرفی شده‌اند (Fung, 2006, p. 67). تجربه تهران نیز نشان می‌دهد که ایجاد بسترهای نهادی برای مشارکت شهروندان در فرآیندهای برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی سیاست‌های شهری (رسولی، ۱۴۰۱، ص. ۱۱) می‌تواند حلقه‌های بازخورد میان جامعه و مدیریت شهری را تقویت کند.

در این چارچوب، سه ابتکار مهم شامل طرح «من شهردارم»، تشکیل قرارگاه‌های محله‌ای و طرح «قرار خدمت» به‌عنوان سه رکن مکمل یک نظام مشارکتی در ساختار حکمرانی شهری تهران قابل تحلیل هستند. این سه طرح، در کنار یکدیگر، چرخه‌ای از تعیین اولویت، نظارت اجتماعی و ارزیابی عملکرد را ایجاد کرده‌اند که می‌توان آن را به‌عنوان یکی از مهم‌ترین سازوکارهای بازخوردی در سیستم مدیریت شهری تهران در نظر گرفت.

نخستین و مهم‌ترین رکن این ساختار، طرح «من شهردارم» است که از سال ۱۴۰۱ به‌عنوان گسترده‌ترین تجربه بودجه‌ریزی مشارکتی در مدیریت شهری ایران آغاز شد. در این طرح، شهروندان تهرانی از طریق سامانه دیجیتال و اپلیکیشن رسمی شهرداری، پروژه‌های پیشنهادی محله‌های خود را بررسی و اولویت‌بندی می‌کنند. این پروژه‌ها طیفی متنوع از اقدامات شهری، از اصلاح پیاده‌روها و توسعه فضای سبز تا احداث مراکز خدماتی محله‌ای را شامل می‌شود (خبرگزاری مهر، ۱۴۰۴). ویژگی اصلی این طرح آن است که نتایج رأی‌گیری شهروندان به‌طور مستقیم در فرآیند تخصیص منابع مالی

شهرداری اثرگذار است و پروژه‌هایی که بیشترین رأی را کسب کنند، دارای ردیف بودجه مشخص در برنامه اجرایی شهرداری می‌شوند (فروغی و ربیعی، ۱۴۰۴، ص. ۸).

بر اساس گزارش رسمی دبیرخانه طرح «من شهردارم»، در دوره دوم اجرای این طرح در سال ۱۴۰۲ بیش از یک میلیون و ۳۵۲ هزار نفر از شهروندان تهرانی در فرآیند رأی‌گیری مشارکت کردند و در نتیجه آن، برای اجرای ۳۶۰۴ پروژه محله‌ای بیش از ۸ هزار میلیارد تومان بودجه شهری تخصیص یافت (بودجه شهرداری تهران، ۱۴۰۲). این میزان مشارکت، این طرح را در زمره بزرگ‌ترین نمونه‌های بودجه‌ریزی مشارکتی در سطح شهرهای منطقه قرار می‌دهد. از منظر نظری، چنین سازوکاری می‌تواند به تقویت سه متغیر کلیدی در حکمرانی شهری منجر شود: شفافیت مالی، پاسخ‌گویی مدیریتی و احساس مالکیت شهروندان نسبت به پروژه‌های شهری. به بیان دیگر، طرح «من شهردارم» جریان اطلاعات و ترجیحات شهروندان را از سطح محله به سطح تصمیم‌گیری شهری منتقل کرده و از این طریق یکی از مهم‌ترین حلقه‌های بازخوردی میان جامعه و مدیریت شهری را فعال کرده است.

در کنار این سازوکار، ایجاد قرارگاه‌های محله‌ای به عنوان لایه دوم ساختار مشارکتی، نقش مهمی در انتقال مطالبات اجتماعی و نظارت محلی بر مدیریت شهری ایفا می‌کند. این قرارگاه‌ها با هدف تقویت هویت محله‌ای و تمرکززدایی از تصمیم‌گیری‌های شهری طراحی شده‌اند و ترکیبی از معتمدین محلی، نخبگان دانشگاهی ساکن در محله، ائمه جماعت مساجد، فعالان اجتماعی و مدیران محله را در بر می‌گیرند. وظیفه اصلی این ساختارها شناسایی مسائل محله‌ای و انتقال آنها به سطوح مدیریتی شهر است؛ به‌ویژه مسائلی که ممکن است در سازوکارهای رسمی گزارش‌دهی شهری مانند سامانه‌های ۱۳۷ یا ۱۱۱ به‌خوبی منعکس نشوند.

از منظر حکمرانی شهری، چنین ساختارهایی نقش مهمی در افزایش ظرفیت شناختی سیستم مدیریت شهری دارند؛ زیرا اطلاعاتی که از طریق شبکه‌های اجتماعی محله‌ای منتقل می‌شود، اغلب دقیق‌تر و نزدیک‌تر به واقعیت‌های محلی است. در نتیجه، قرارگاه‌های محله‌ای می‌توانند به عنوان یک سازوکار میانجی میان شهروندان و مدیریت شهری عمل کرده و کیفیت تصمیم‌گیری‌های مدیریتی را بهبود بخشند. این ساختارها

همچنین بستر مناسبی برای مشارکت نخبگان محلی و فعالان اجتماعی در فرآیند سیاست‌گذاری شهری فراهم می‌کنند که در ادبیات حکمرانی مشارکتی به‌عنوان یکی از عناصر کلیدی «هم‌تولید سیاست عمومی» شناخته می‌شود (Ostrom, 1996, p. 1075).

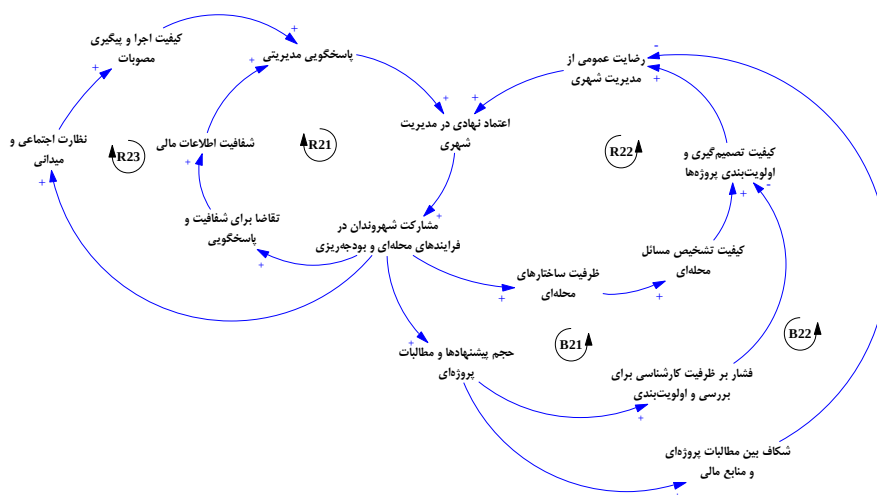
سومین رکن این نظام مشارکتی، طرح «قرار خدمت» است که با هدف تقویت نظارت میدانی و ارتباط مستقیم مدیریت شهری با شهروندان طراحی شده است. در این طرح، شهردار تهران به همراه معاونان و مدیران ارشد شهرداری به‌صورت دوره‌ای در یکی از مناطق ۲۲گانه شهر مستقر شده و ضمن بازدید از پروژه‌های در حال اجرا، با معتمدین محلی، فعالان اجتماعی و شهروندان دیدار می‌کنند. در این نشست‌ها، مطالبات و مسائل مطرح‌شده توسط شهروندان ثبت شده و به‌عنوان مصوبات اجرایی برای مدیریت منطقه ابلاغ می‌شود.

ویژگی مهم طرح «قرار خدمت» آن است که فرآیند پیگیری مطالبات مردمی به‌صورت مستمر پایش می‌شود و در بازدیدهای بعدی میزان پیشرفت مصوبات بررسی می‌گردد. بر اساس گزارش‌های رسمی شهرداری تهران، در بسیاری از مناطق میزان تحقق مصوبات این نشست‌ها به ۷۰ تا ۸۰ درصد رسیده است (میرباقری و رفیعی‌آتانی، ۱۴۰۲، ص. ۲۸). چنین سازوکاری، علاوه بر افزایش پاسخ‌گویی مدیریتی، نوعی حلقه بازخورد اصلاحی در سیستم مدیریت شهری ایجاد می‌کند؛ به این معنا که تصمیمات مدیریتی به‌طور مستمر با بازخوردهای اجتماعی اصلاح و بهبود می‌یابند.

در مجموع، بررسی این سه ابتکار نشان می‌دهد که مدیریت شهری تهران در حال شکل‌دهی به نوعی اکوسیستم نهادی مشارکت شهری است که در آن شهروندان نه تنها در تعیین اولویت‌های توسعه محلی نقش دارند، بلکه در فرآیند نظارت و ارزیابی عملکرد مدیریت شهری نیز مشارکت می‌کنند. به بیان دیگر، طرح «من شهردارم» مرحله تعیین اولویت‌های بودجه‌ای را پوشش می‌دهد، قرارگاه‌های محله‌ای مرحله نظارت و راهبری اجتماعی در حین اجرا را تقویت می‌کنند و طرح «قرار خدمت» مرحله ارزیابی عملکرد و اصلاح سیاست‌ها را تکمیل می‌کند. این زنجیره نهادی، در عمل یک حلقه بازخورد چندسطحی میان شهروندان و مدیریت شهری ایجاد کرده است که می‌تواند به افزایش اعتماد عمومی، ارتقای کارآمدی سیاست‌های شهری و تقویت سرمایه اجتماعی در مقیاس

شهر منجر شود؛ مؤلفه‌هایی که در تحلیل سیستمی حکمرانی شهری به‌عنوان متغیرهای کلیدی در شکل‌گیری تاب‌آوری نهادی شهر شناخته می‌شوند.

نگاره (۲): مدل حلقه - علی محور دوم



منبع: یافته‌های پژوهش

مطابق مدل فوق، بودجه‌ریزی مشارکتی به‌عنوان یک فرآیند چندلایه از طریق سه مسیر تقویتی پیش می‌رود: شفافیت و پاسخ‌گویی که اعتماد نهادی و سپس مشارکت شهروندی را بازتولید می‌کند؛ تقویت ظرفیت ساختارهای محله‌ای که کیفیت تشخیص مسائل و تصمیم‌گیری را بهبود می‌دهد؛ و نظارت میدانی که کیفیت اجرا و پیگیری مصوبات را ارتقا می‌بخشد. در کنار این‌ها، دو حلقه تعدیل‌کننده نیز دیده می‌شود که اثر فشار بر ظرفیت کارشناسی و محدودیت تحقق پروژه‌ها را بر تعادل مشارکت و رضایت عمومی توضیح می‌دهند. این ساختار در مجموع نشان می‌دهد که چگونه ترکیب هم‌زمان شفافیت، ظرفیت محله‌ای و کیفیت اجرا می‌تواند مسیرهای متفاوتی از اعتماد و مشارکت را فعال یا تضعیف کند و به‌صورت ضمنی محل‌هایی را آشکار می‌کند که مداخله در آنها می‌تواند بیشترین اثر را بر حکمرانی مشارکتی داشته باشد.

### ۳-۳. محور سوم: سرمایه اجتماعی، فرهنگ شهری و زیست‌پذیری شهر

حرکت از الگوی «مدیریت خدمات شهری» به سمت نهادسازی اجتماعی و فرهنگی در مقیاس شهر از ابعاد مهم حکمرانی مشارکتی شهری است. در این رویکرد، مدیریت شهر علاوه بر توجه به مجموعه‌ای از خدمات و زیرساخت‌های فیزیکی، به‌عنوان اداره یک اکوسیستم اجتماعی در نظر گرفته می‌شود که پایداری و تاب‌آوری آن به میزان مشارکت، اعتماد و پیوندهای اجتماعی میان شهروندان وابسته است (Healey, 2006, p. 35). بر اساس ادبیات حکمرانی شهری، تقویت سرمایه اجتماعی یکی از مهم‌ترین عوامل در افزایش ظرفیت شهرها برای مواجهه با بحران‌ها و تکانه‌های اجتماعی محسوب می‌شود (Putnam, 2000, p. 23). با این حال، تکیه بر رویدادهای مقطعی با این چالش سیستمی مواجه است که پیوندهای ایجاد شده ممکن است ناپایدار بمانند و در غیاب سازوکارهای دائمی گفتگو، مشارکت مدنی به یک حضور توده‌ای و هدایت‌شده تقلیل یابد.

در این چارچوب، یکی از برجسته‌ترین تجربه‌ها، مدل حکمرانی شبکه‌ای در برگزاری رویدادهای بزرگ شهری است که در برنامه‌های بزرگ شهرداری تهران مانند «مهمونی ۱۰ کیلومتری غدیر»، دهکده‌های رمضانی و «امام رضایی‌ها» نمود یافته است. در این مدل، شهرداری لزوماً نقش برگزارکننده مستقیم را بر عهده ندارد، بلکه به‌عنوان بستر ساز و هماهنگ‌کننده شبکه‌ای از کنشگران مردمی عمل می‌کند. زیرساخت‌های شهری مانند استقرار موکب‌ها، تأمین برق، خدمات نظافتی و پشتیبانی لجستیکی توسط شهرداری فراهم می‌شود، درحالی‌که محتوای فرهنگی، اطعام و برنامه‌های مردمی توسط هزاران گروه داوطلب، هیأت‌های مذهبی و بانیان خیر انجام می‌گیرد. در رویداد «مهمونی ۱۰ کیلومتری غدیر» در سال ۱۴۰۳، بیش از ۲۵۰۰ گروه مردمی در برگزاری برنامه‌ها مشارکت داشتند و جمعیتی بالغ بر ۵ میلیون نفر در این رویداد حضور یافتند؛ آماري که آن را به یکی از بزرگ‌ترین تجمع‌های شهری در منطقه تبدیل کرده است. از منظر حکمرانی، این مدل نمونه‌ای از حکمرانی شبکه‌ای است که در آن مدیریت شهری به‌جای تمرکز بر اجرا، نقش تسهیل‌کننده تعامل میان کنشگران اجتماعی را ایفا می‌کند.

در کنار این رویکرد فرهنگی، برخی برنامه‌های مشارکتی دیگر با هدف تغییر رفتارهای زیست‌محیطی شهروندان طراحی شده‌اند. یکی از مهم‌ترین آنها طرح «نوماند» است که

در چارچوب برنامه تحول در اقتصاد پسماند شهری اجرا شده است. در این طرح، شهروندان از طریق اپلیکیشن «شهرزاد» زمان تحویل پسماند خشک خود را ثبت می‌کنند و در ازای آن اعتبار مالی در کیف پول شهروندی دریافت می‌کنند. این اعتبار می‌تواند برای خرید از میادین میوه و تره‌بار یا استفاده از خدمات حمل‌ونقل عمومی مصرف شود. چنین مدلی ترکیبی از مدیریت هوشمند شهری و انگیزه‌های اقتصادی برای تغییر رفتار شهروندان است و تلاش می‌کند چرخه بازیافت پسماند را از یک فعالیت صرفاً سازمانی به یک کنش مشارکتی شهروندان تبدیل کند. بررسی بیشتر این طرح نشان می‌دهد که اگر مشوق‌های مالی با تغییر در پارادایم‌های ذهنی همراه نشوند، با قطع محرک‌های اقتصادی، سیستم به وضعیت پیشین بازگشته و حلقه‌های بازخورد مثبت بی‌اثر می‌شوند.

از سوی دیگر، توجه به خانواده به‌عنوان هسته اصلی زندگی شهری در برنامه‌های جدید مدیریت شهری جایگاه مهمی یافته است. ایجاد پردیس‌های خانوادگی و توسعه بوستان‌های مادر و کودک در بیش از ۲۰۰ بوستان شهر، با هدف افزایش امنیت روانی و فیزیکی خانواده‌ها در فضاهای عمومی انجام شده است. در این فضاها، بخشی از برنامه‌های فرهنگی و آموزشی به گروه‌های داوطلب مادرانه و تشکل‌های اجتماعی واگذار شده است که خود نمونه‌ای از مشارکت مدنی در مدیریت فضاهای عمومی به شمار می‌رود.

در حوزه آموزش شهروندی نیز تلاش شده است نسل جدید با مفاهیم مشارکت شهری و حکمرانی محلی آشنا شود. احیای طرح «شهردار مدرسه» در بیش از ۴۵۰ مدرسه تهران با همین هدف انجام شده است. در این طرح، دانش‌آموزان با انتخاب شهردار و معاونان مدرسه، تجربه‌ای عملی از مدیریت مشارکتی را کسب می‌کنند و از طریق ارتباط با شهرداری ناحیه، با سازوکارهای اداره شهر آشنا می‌شوند. چنین برنامه‌هایی در بلندمدت می‌تواند به شکل‌گیری فرهنگ مشارکت مدنی در میان نسل جوان کمک کند. اثربخشی این نقاط اهرمی آموزشی و نهادی مشروط به عبور از مقاومت‌های بدنه سنتی شهرداری در واگذاری اختیارات واقعی است؛ چراکه مشارکت نمادین و فاقد قدرت تصمیم‌گیری، به‌جای اعتمادسازی به سرخوردگی منجر می‌شود.

همچنین برای تقویت خلاقیت و نوآوری اجتماعی، سامانه «باهم» به‌عنوان درگاهی برای ثبت ایده‌های شهروندان راه‌اندازی شده است. تفاوت این سامانه با سامانه‌های خدمات شهری مانند ۱۳۷ در آن است که تمرکز آن بر ثبت «پیشنهادهای و راهکارها» به‌جای شکایات است. ایده‌های ثبت‌شده پس از داوری تخصصی در مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران، در صورت امکان به پروژه‌های اجرایی تبدیل می‌شوند. این سازوکار نمونه‌ای از نوآوری باز در حکمرانی شهری محسوب می‌شود که امکان مشارکت شهروندان در فرآیند تولید سیاست‌های شهری را فراهم می‌کند. این ساختارهای محلی و سامانه‌های ثبت ایده تنها زمانی از یک ابزار نمایشی به یک مفصل ارتباطی تبدیل می‌شوند که حلقه بازخورد میان پیشنهاد شهروند و تصمیم مدیریتی به‌طور شفاف بسته شده و نابرابری قدرت بازیگران تعدیل گردد.

در سطح محلی نیز ساختارهای مشارکتی مانند سرای محلات و هیأت امنای محله بازآفرینی شده‌اند تا نقش شهروندان در مدیریت امور محله افزایش یابد. در الگوی جدید، نمایندگان تشکلهای مردمی، مساجد و نخبگان محله در ترکیب هیأت امنای حضور دارند و در انتخاب مدیر محله و نظارت بر فعالیت‌های سراسری نقش ایفا می‌کنند. چنین ساختاری می‌تواند به تقویت شبکه‌های اجتماعی محلی و افزایش احساس تعلق شهروندان به محله کمک کند.

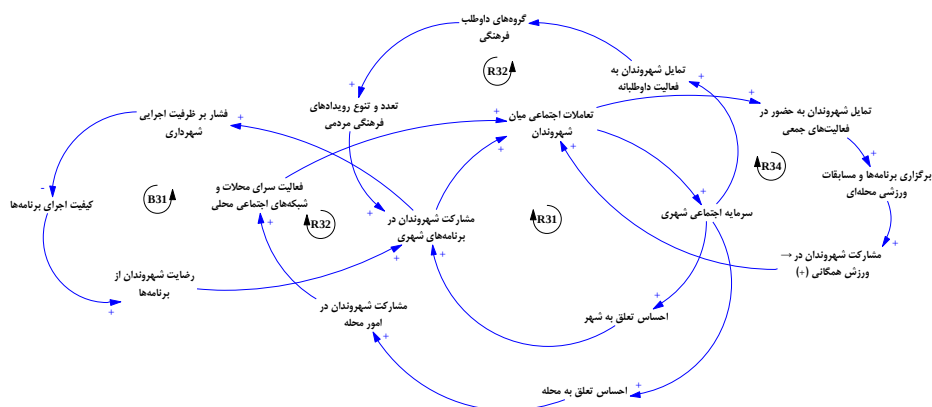
در کنار این برنامه‌ها، برخی طرح‌ها با هدف ایجاد پیوند میان نهادهای اجتماعی محله طراحی شده‌اند. طرح شهید آرمان علی‌وردی یکی از مهم‌ترین این برنامه‌هاست که با هدف اتصال شبکه‌های تربیتی محله اجرا می‌شود. در این طرح، حدود ۸۰۰ مسجد با ۱۰۰۰ مدرسه در سطح شهر تهران پیوند داده شده‌اند و شهرداری با حمایت‌های فرهنگی و مالی، زمینه برگزاری برنامه‌های آموزشی، ورزشی و تربیتی برای نوجوانان را فراهم می‌کند (همشهری آنلاین، ۱۴۰۴). این طرح در واقع تلاش می‌کند میان سه نهاد کلیدی اجتماعی یعنی مسجد، مدرسه و مدیریت شهری یک شبکه همکاری پایدار ایجاد کند.

در حوزه ورزش همگانی نیز برنامه «قهرمان شهر» به‌عنوان بزرگ‌ترین رویداد ورزشی مردمی پایتخت اجرا شده است. در این مسابقات که در بیش از ده رشته ورزشی برگزار می‌شود، بیش از یک میلیون شهروند از محلات مختلف شهر مشارکت کرده‌اند و رقابت‌ها

از سطح محله آغاز شده و در مراحل منطقه‌ای و شهری ادامه می‌یابد. این برنامه علاوه بر ارتقای نشاط اجتماعی، بستری برای شناسایی استعدادها و ورزشی در مناطق کمتر برخوردار شهر نیز فراهم کرده است.

در ادامه این تجربه‌ها، می‌توان دید که مجموعه‌ای از مداخلات فرهنگی، اجتماعی و رفتاری به تدریج شبکه‌ای از همکاری‌های مردمی، ساختارهای محلی و سازوکارهای مشارکت را شکل داده است؛ شبکه‌ای که رفتار جمعی، اعتماد و حس تعلق شهروندان به شهر را جهت‌دهی می‌کند و در بلندمدت کیفیت زیست‌پذیری شهری را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. این روابط چندلایه، زمانی که در قالب یک مدل علی ترسیم شوند، امکان مشاهده مسیرهای پنهان اثرگذاری و نقاط اهرمی احتمالی در تقویت سرمایه اجتماعی و حکمرانی مشارکتی را فراهم می‌کنند

نگاره (۳): مدل حلقه - علی محور سوم



منبع: یافته‌های پژوهش

### ۳-۴. محور چهارم: نوسازی و بازآفرینی شهری مبتنی بر مشارکت

یکی از چالش‌های دیرینه مدیریت شهری تهران، مسأله فرسودگی بافت شهری و دشواری نوسازی آن بوده است. بخش قابل توجهی از مناطق مرکزی و جنوبی تهران، به‌ویژه در مناطق ۱۰، ۱۲، ۱۵ و ۱۷، دارای بافت‌های ریزدانه، معابر باریک و ساختمان‌های کم‌دوام هستند که علاوه بر کاهش کیفیت زندگی شهری، در برابر بحران‌هایی مانند زلزله نیز آسیب‌پذیری بالایی دارند (پایاب، ۱۴۰۳، ص. ۱۱). در گذشته، بسیاری از سیاست‌های

نوسازی شهری بر مداخلات مستقیم دولت یا پروژه‌های بزرگ مقیاس مبتنی بود؛ رویکردی که اغلب به دلیل پیچیدگی مالکیت‌ها، محدودیت منابع مالی و مقاومت اجتماعی با موفقیت محدودی همراه می‌شد (فرنام، ۱۴۰۳، ص. ۱۲). در سال‌های اخیر، مدیریت شهری تهران تلاش کرده است با تغییر رویکرد، نوسازی شهری را از یک پروژه دولتی به یک فرآیند مشارکتی میان شهروندان، بخش خصوصی و مدیریت شهری تبدیل کند (هادی‌زنوز، ۱۳۹۶، ص. ۸).

در این چارچوب، یکی از کلیدی‌ترین اقدامات، مدل نوسازی مشارکتی با محوریت «دفاتر توسعه محله‌ای» است. در این مدل، شهرداری به‌جای نقش مداخله‌گر مستقیم، به‌عنوان تسهیل‌گر ظاهر شده است. این دفاتر با حضور در محلات، مالکان پلاک‌های کمتر از ۵۰ متر مربع را به تجميع قطعات و اجرای پروژه‌های مشترک ترغیب می‌کنند؛ چراکه چنین پلاک‌هایی به تنهایی فاقد توجیه اقتصادی برای نوسازی هستند (فرنام، ب، ۱۴۰۳، ص. ۷). همچنین شهرداری تلاش کرده است با ارائه چارچوب‌های حقوقی و ضمانت‌های لازم برای قراردادهای مشارکت میان مالکان خرد و سازندگان، از حقوق ساکنان بومی صیانت کند. با این حال، بررسی‌های میدانی نشان می‌دهد که کارکرد این دفاتر گاهی تحت‌تأثیر «نابرابری قدرت» میان سازندگان حرفه‌ای و مالکان خرد قرار می‌گیرد و علی‌رغم تسهیل‌گری نهادی، ریسک تضییع حقوق ساکنان بومی در فرآیند چانه‌زنی همچنان بالاست. علاوه بر این، ساختار صلب بروکراسی و عدم قطعیت‌های اداری در صدور مجوزها، پایداری این چرخه‌های مشارکتی را با چالش مواجه کرده و در برخی موارد به کندی فرآیند تجميع منجر شده است.

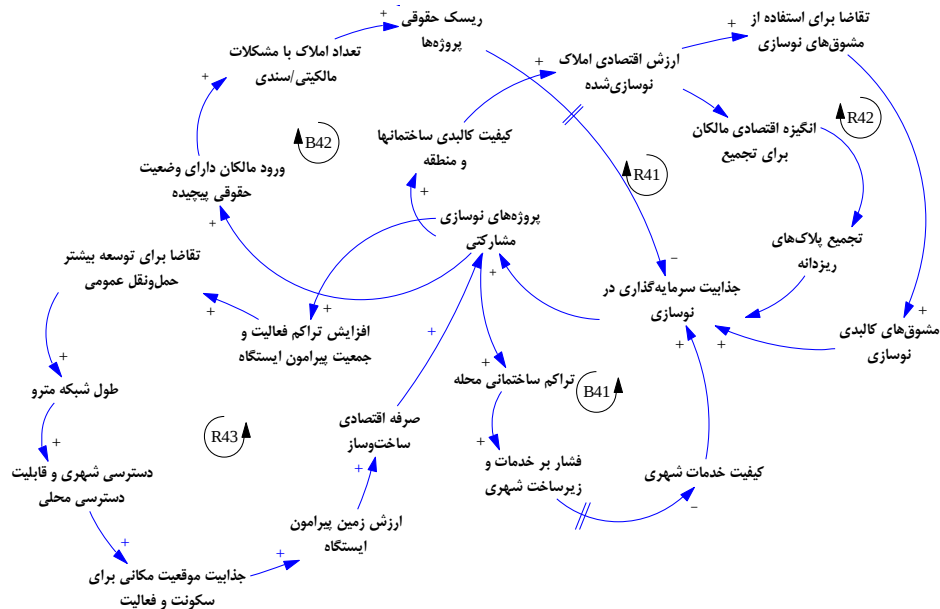
در کنار این سازوکار نهادی، مجموعه‌ای از مشوق‌های کالبدی و اقتصادی نیز برای تغییر رفتار بازیگران در نظر گرفته شده است. اعطای طبقات تشویقی تراکم در پروژه‌های تجميعی، صفر شدن عوارض صدور پروانه و تسهیل ضوابط پارکینگ محله‌ای از جمله این ابزارهاست (فرنام، ۱۴۰۳، ص. ۱۲). اهمیت این بسته‌ها به‌ویژه در دوره بازسازی مناطق آسیب‌دیده در سال ۱۴۰۴ نمایان شد؛ جایی که تراکم تشویقی به‌عنوان نوعی یارانه غیرنقدی، امکان جذب سرمایه‌های مردمی را بدون نیاز به تزریق مستقیم بودجه عمومی فراهم کرد. از منظر تحلیل پژوهشی، هرچند این سیاست توانسته است موتور نوسازی را

فعال کند، اما تکیه بیش از حد بر «تراکم تشویقی» سویه‌های تاریکی نیز دارد. بارگذاری بیش از حد بر زیرساخت‌های شهری در مناطقی که پیش از این نیز با بحران کمبود سرانه‌ها مواجه بوده‌اند، می‌تواند در بلندمدت کیفیت زندگی را تنزل داده و سیستم شهری را با گره‌های جدید زیرساختی روبرو کند.

همزمان با برنامه‌های محله‌ای، اجرای الگوی توسعه مبتنی بر حمل‌ونقل همگانی (TOD) (Transit - Oriented Development) در اطراف ایستگاه‌های مترو دنبال شده است. در این مدل، فضاها و پیرامون ایستگاه‌ها در شعاع ۵۰۰ تا ۸۰۰ متری برای ایجاد مجتمع‌های چندمنظوره برنامه‌ریزی می‌شوند. شهرداری با واگذاری امتیازات توسعه در این پهنه‌ها، به دنبال تأمین منابع مالی پایدار برای ساخت ۲۳۰ کیلومتر خط جدید (به‌ویژه خطوط ۸، ۹، ۱۰ و ۱۱) از طریق مشارکت با سرمایه‌گذاران خصوصی و تعاونی‌ها است. با این حال، اجرای این الگو در تهران با ریسک غلبه نگاه درآمدی بر اهداف حمل‌ونقلی روبروست. اگر نظارت دقیق بر کاربری‌های ایجاد شده صورت نگیرد، این ایستگاه‌ها به‌جای کاهش وابستگی به خودرو، ممکن است به هسته‌های جدید جذب سفر تبدیل شوند و در غیاب هماهنگی میان‌بخشی، تعارضات ترافیکی پیرامون ایستگاه‌ها را تشدید کنند.

در مجموع، بررسی این سیاست‌ها نشان می‌دهد که مدیریت شهری تهران با تغییر قواعد بازی و هم‌راستا کردن منافع اقتصادی بازیگران، به یک نقطه اهرمی در بازآفرینی شهری دست یافته است. این رویکرد به‌جای تکیه بر منابع مالی محدود دولتی، بر بسیج سرمایه‌های اجتماعی و اقتصادی متمرکز است. با این حال، موفقیت پایدار این مدل مستلزم عبور از «مشارکت نمایشی» و توجه به توازن میان توسعه کالبدی و ظرفیت‌های زیستی شهر است. بدون مقابله با مقاومت‌های نهادی در لایه‌های اداری و بدون در نظر گرفتن عدالت در توزیع منافع میان ذی‌نفعان پر قدرت و ساکنان محلی، این مداخلات ممکن است تنها به نوسازی فیزیکی محدود شده و از دستیابی به بازآفرینی پایدار و همه‌جانبه باز بماند.

#### نگاره (۴): مدل حلقه - علی محور چهارم



منبع: یافته‌های پژوهش

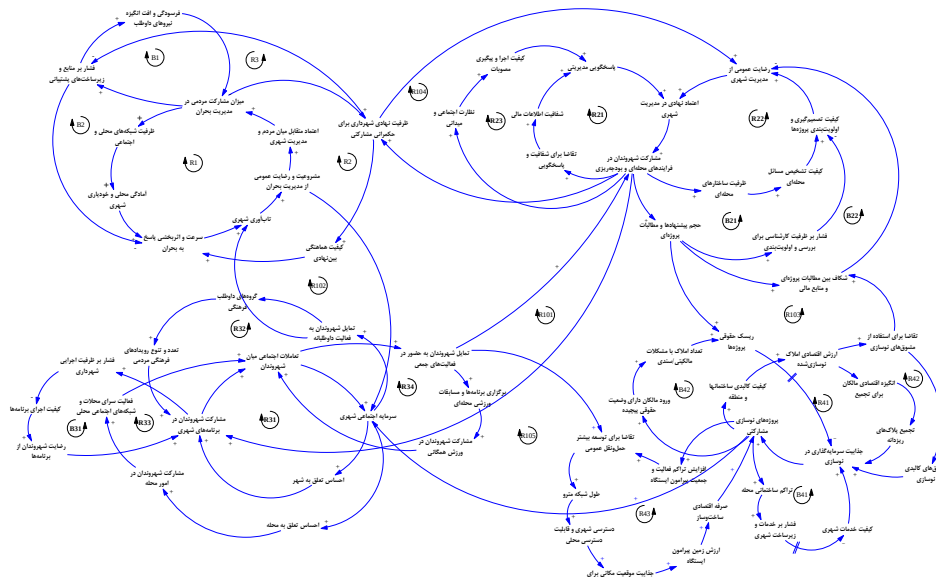
در این مدل سه موتور تقویتی اصلی نوسازی شهری (نوسازی مشارکتی، مشوق‌های کالبدی - تنظیمی، و افزایش جذابیت مکانی ناشی از توسعه حمل‌ونقل عمومی) با چند محدودیت ساختاری واقعی از جمله ظرفیت زیرساخت‌های شهری، ریسک‌های حقوقی املاک ریزدانه، و عدم قطعیت اداری در فرایند صدور مجوزها در تعامل‌اند. این برهم‌کنش باعث می‌شود رشد ساخت‌وساز و نوسازی، همزمان که از مسیر ارزش زمین، صرفه اقتصادی و تسهیل‌گری نهادی تقویت می‌شود، تحت فشار موانع نهادی و زیرساختی تعدیل گردد. ساختار روابط در این مدل به گونه‌ای است که به‌روشنی «نقاط اهرمی» بالقوه را نیز آشکار می‌کند؛ برای مثال، کاهش عدم قطعیت اداری یا کوتاه‌کردن زمان صدور مجوز می‌تواند قدرت حلقه‌های تقویتی را با هزینه‌ای کمتر از تزریق منابع مستقیم افزایش دهد، یا حل مسائل مالکیتی املاک ریزدانه می‌تواند یکی از گلوگاه‌های اصلی چرخه نوسازی را باز کند. این ترکیب از حلقه‌های رشد و محدودیت، تصویری یکپارچه از

دینامیک واقعی نوسازی شهری ارائه می‌دهد و بستر تحلیل سیاست‌های مؤثر را فراهم می‌سازد.

### بحث و بررسی

یافته‌های پژوهش نشان داد که هر یک از چهار حوزه بررسی شده دارای پویایی‌های درونی قابل توجهی هستند که در قالب نمودارهای حلقه علّی جداگانه تبیین شدند. با این حال، تحلیل سیستمی ایجاب می‌کند این پویایی‌ها نه به صورت مجزا، بلکه به عنوان اجزای یک کل به هم پیوسته در نظر گرفته شوند؛ زیرا کارکرد حکمرانی مشارکتی در عمل از تعامل میان این زیرسیستم‌ها شکل می‌گیرد. از این منظر، تقویت مشارکت اجتماعی در بحران‌ها می‌تواند اعتماد نهادی را افزایش دهد، اعتماد نهادی زمینه مشارکت در فرآیندهای تصمیم‌گیری را تقویت می‌کند، این مشارکت به شکل‌گیری سرمایه اجتماعی پایدار می‌انجامد و سرمایه اجتماعی نیز بستر مشارکت اقتصادی و کالبدی در نوسازی شهری را فراهم می‌سازد. بر این اساس، در گام نخست بحث و بررسی، چهار CLD ارائه شده در بخش یافته‌ها در قالب یک چارچوب سیستمی یکپارچه تلفیق می‌شوند تا پویایی کلان حکمرانی مشارکتی در مدیریت شهری تهران و پیوندهای علّی میان این حوزه‌ها آشکار گردد.

## نگاره (۵): مدل حلقه - علی یکپارچه



### منبع: یافته‌های پژوهش

با توجه به مدل علی یکپارچه حکمرانی مشارکتی شهری، شناسایی نقاط اهرمی در جلسات قانونی با خبرگان بر مبنای چند معیار پیشنهادی (به خبرگان) پیگیری شده است. نخست، متغیرهایی مورد توجه قرار گرفته‌اند که در ساختار شبکه علی دارای درجه بالایی از ارتباطات بوده و تعداد قابل توجهی از پیوندهای ورودی و خروجی را در CLD به خود اختصاص می‌دهند، زیرا چنین گره‌هایی معمولاً توانایی بیشتری در انتشار اثرات در سراسر سیستم دارند. دوم، متغیرهایی که نقش پل ارتباطی میان زیرسیستم‌های مختلف مدل (مدیریت بحران، مشارکت نهادی، سرمایه اجتماعی و نوسازی مشارکتی) را ایفا می‌کنند نیز به عنوان نقاط بالقوه اهرمی در نظر گرفته شده‌اند، چرا که تغییر در آنها می‌تواند به انتقال اثرات میان حوزه‌های مختلف حکمرانی شهری منجر شود. سوم، متغیرهایی که در چندین حلقه بازخورد تقویتی کلیدی حضور دارند یا بر عملکرد این حلقه‌ها اثر می‌گذارند، به دلیل نقش آنها در تقویت یا تضعیف پویایی‌های سیستم، اهمیت ویژه‌ای

یافته‌اند. از منظر کاربردی نیز تنها متغیرهایی به عنوان نقاط اهرمی انتخاب شده‌اند که امکان مداخله سیاستی یا مدیریتی در آنها وجود داشته باشد. در نهایت، این رویکرد با دیدگاه مدوز نیز همسو است که تأکید می‌کند در بهره‌گیری از نقاط اهرمی، صرف شناسایی متغیرهای اثرگذار کافی نیست، بلکه جهت و نحوه مداخله در آنها نیز اهمیت تعیین‌کننده دارد؛ زیرا اعمال فشار در جهت نادرست می‌تواند اثرات سیستم را تضعیف یا حتی معکوس کند (Meadows, 1999, p. 21). در این پژوهش، استفاده از مدل علی یکپارچه این امکان را فراهم می‌کند که جهت روابط و پیامدهای تقویت یا تضعیف هر متغیر در چارچوب حلقه‌های بازخورد سیستم به‌طور روشن قابل مشاهده باشد و بدین ترتیب جهت مداخله نیز از دل ساختار علی مدل قابل استنتاج باشد. بر این اساس، مجموعه‌ای از متغیرهای کلیدی که توسط خبرگان به‌عنوان نقاط اهرمی سیستم حکمرانی مشارکتی شهری استخراج شده‌اند در سطوح ۱۲ گانه مدوز ارائه می‌شوند.

**جدول (۱): نقاط اهرمی حکمرانی مشارکتی شهرداری تهران در سطوح ۱۲ گانه**

| سطح | عنوان سطح     | متغیر اهرمی منتخب                          | منطق تحلیل                                               |
|-----|---------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| ۱۲  | پارامترها     | تعداد و تنوع مشوق‌های مالی<br>نوسازی       | تنظیم‌گری عددی جهت تحریک<br>مستقیم تقاضای مشارکت         |
| ۱۱  | بافرها        | بودجه حمایت از خودیاری و<br>پروژه‌های محلی | ایجاد مخزن مالی برای جذب<br>نوسانات و تضمین پایداری      |
| ۱۰  | ساختار فیزیکی | تعداد لایه‌های هماهنگی<br>بین‌نهادی        | بازطراحی «هندسه» جریان منابع و<br>اطلاعات بین بخش‌ها     |
| ۹   | تأخیرها       | مراحل اداری تأیید پروژه‌های<br>کوچک‌مقیاس  | کوتاه‌سازی فاصله زمانی بین<br>«پیشنهاد مردمی» و «نتیجه»  |
| ۸   | بازخورد منفی  | ضرب و تخمین منابع بر اساس<br>شکاف مطالبات  | عمل به مثابه «ترموستات» برای<br>اصلاح خودکار انحرافات    |
| ۷   | بازخورد مثبت  | شدت سیاست‌های ارزش‌افزایی<br>نوسازی        | تقویت موتور حلقه‌های<br>خودتقویت‌شونده رشد اقتصادی       |
| ۶   | جریان اطلاعات | بسامد و دسترسی به گزارش‌های<br>عملکرد      | تغییر ادراک و نظارت اجتماعی از<br>طریق شفافیت جریان داده |

|   |                   |                                                     |                                                  |
|---|-------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| ۵ | قواعد سیستم       | میزان الزامات نهادی مشارکت در تصمیم‌گیری            | بازتعریف حدود «بازی» و تکالیف رسمی کنشگران       |
| ۴ | خودسازمان‌دهی     | اختیارات اجرایی تفویض شده به نهادهای محلی           | قابلیت خلق ساختارهای نوآورانه از درون سیستم محلی |
| ۳ | اهداف سیستم       | وزن شاخص «رضایت شهروندی» در پاداش مدیران            | بازتنظیم جهت‌گیری کلان سیستم به سمت هدف جدید     |
| ۲ | پارادایم          | نهادینه‌سازی مشارکت در سیاست‌گذاری                  | دگرگونی در چارچوب معنایی رابطه مدیریت و جامعه    |
| ۱ | فراتر از پارادایم | پذیرش همدلانه شهر به عنوان کل واحد با تنوع سلیقه‌ها | تغییر بنیادین در جهان‌بینی حاکم بر حکمرانی       |

منبع: یافته‌های پژوهش

در سطح ۱۲، یعنی سطح پارامترها، تمرکز بر اعداد تنظیمی سیستم نظیر شدت‌ها، نرخ‌ها و ظرفیت‌ها قرار می‌گیرد که اگرچه به نسبت سطوح بالاتر قابل تغییرترند، اما ضعیف‌ترین نوع مداخله را فراهم می‌کنند. در این سطح متغیرهای «میزان مشارکت مردمی در مدیریت بحران، فشار بر منابع و زیرساخت‌های پشتیبانی، تقاضا برای شفافیت و پاسخ‌گویی، حجم پیشنهادات و مطالبات پروژه ای، فشار بر ظرفیت کارشناسی برای بررسی و اولویت‌بندی، تعاملات اجتماعی میان شهروندان، مشارکت شهروندان در برنامه‌های شهری، مشارکت شهروندان در امور محله، تمایل شهروندان به حضور در فعالیت‌های جمعی، مشارکت شهروندان در ورزش همگانی، فشار بر ظرفیت اجرایی شهرداری، تقاضا برای استفاده از مشوق‌های نوسازی» به عنوان گزینه‌های محتمل برای جستجوی نقاط اهرمی حول آنها شناسایی شدند. در نهایت خروجی جلسات کانونی منجر به شناسایی عامل «تعداد و تنوع مشوق‌های مالی و تراکمی برای نوسازی و مشارکت» به عنوان یک اهرم سطح ۱۲ گردید. روشن است که با تعدیل و تغییر این پارامتر میتوان مستقیماً تقاضا برای نوسازی را تحریک کرد.

در سطح ۱۱، که به اندازه بافرها و سایر انباشت‌های تثبیت‌کننده مربوط است، تأکید بر نقش انباشت‌های بزرگ در کاهش نوسان و افزایش پایداری است؛ عناصری که تغییر آنها دشوار و پرهزینه محسوب می‌شود. در این سطح متغیرهای «ظرفیت شبکه‌های محلی

و اجتماعی، آمادگی محلی و خودیاری شهری، ظرفیت نهادی شهرداری برای حکمرانی مشارکتی، ظرفیت ساختارهای محله‌ای، سرمایه اجتماعی شهری، گروه‌های داوطلب فرهنگی، فعالیت سرای محلات و شبکه‌های اجتماعی محلی، طول شبکه مترو» به‌عنوان گزینه‌های محتمل برای جستجوی نقاط اهرمی سطح ۱۱ حول آنها شناسایی شدند. در نهایت خروجی جلسات کانونی منجر به شناسایی عامل «میزان بودجه اختصاصی و نقد برای حمایت از خودیاری و پروژه‌های محله‌ای» به‌عنوان یک اهرم سطح ۱۱ گردید. روشن است که مثل شدت اثرگذاری، توان اثرگذاری در این اهرم نیز محدود و هزینه‌بر است؛ مع‌هذا، وجود این بافر و مخزن مالی، نوسانات اجرای پروژه‌ها را می‌گیرد و پایداری فعالیت‌های اجتماعی را تضمین می‌کند.

در سطح ۱۰، یعنی سطح ساختار فیزیکی جریان‌ها و انباشت‌ها، نوع چیدمان مسیرهای حرکت منابع اهمیت می‌یابد، زیرا این ساختار مانند لوله‌کشی سیستم مسیرهای ممکن را تعیین می‌کند و تنها با بازطراحی بنیادی قابل اصلاح است. در این سطح متغیرهای «کیفیت هماهنگی بین نهادی، کیفیت تشخیص مسائل محله‌ای، کیفیت تصمیم‌گیری و اولویت‌بندی پروژه‌ها، کیفیت اجرا و پیگیری مصوبات، پروژه‌های نوسازی مشارکتی، تجمع پلاک‌های ریزدانه، تراکم ساختمانی محلی، دسترسی شهری و قابلیت دسترسی محلی» به‌عنوان گزینه‌های محتمل برای جستجوی نقاط اهرمی سطح ۱۰ شناسایی شدند. در نهایت نقطه اهرمی سطح ده تحت عنوان «تعداد لایه‌ها و واحدهای سازمانی درگیر در هماهنگی بین‌نهادی» شناسایی شد، چرا که هندسه CLD نشان می‌دهد که حذف یا ادغام این لایه‌ها، ساختار فیزیکی حرکت منابع و اطلاعات را بازطراحی می‌کند.

در سطح ۹، که به تأخیرها اشاره دارد، فاصله زمانی میان اقدام و پیامد، منشأ اصلی نوسان‌های رفتاری است و هرگونه طولانی یا کوتاه بودن این تأخیرها می‌تواند جهت و دامنه نوسانات سیستم را تغییر دهد. در این بخش نیز عناصر «کیفیت اجرای برنامه‌ها، کیفیت خدمات شهری، سرعت و اثربخشی پاسخ به بحران» به‌عنوان گزینه‌های محتمل برای جستجوی نقاط اهرمی در اطراف آنها شناسایی شدند. اهرم این سطح عنصر «تعداد مراحل اداری در فرایند تأیید و اجرای پروژه‌های کوچک‌مقیاس محلی» شناسایی شد که

کاهش آن می‌تواند فاصله زمانی میان «ارائه پیشنهاد مردم» تا «مشاهده نتیجه در محله» را کوتاه کند.

در سطح ۸، یعنی سطح قدرت حلقه‌های بازخورد منفی، سازوکارهای تثبیت‌کننده سیستم قرار دارند که با اصلاح انحراف‌ها، پایداری آن را تضمین می‌کنند و بسته به تقویت یا تضعیف شدنشان، می‌توانند کارکرد کل سیستم را دگرگون سازند. در سطح هشت چهار عنصر «شکاف بین مطالبات پروژه‌ای و منابع مالی، فشار بر خدمات و زیرساخت شهری، تعداد املاک با مشکلات مالکیتی سندی، ریسک حقوقی پروژه‌ها» به‌عنوان گزینه‌های محتمل نقاط اهرمی سطح ۸ شناسایی شدند. در نهایت خروجی جلسات کانونی در خصوص متغیرهای مرتبط با این سطح نیز عنصر «ضریب تخصیص منابع بر اساس شکاف میان مطالبات محله‌ای و بودجه مصوب» را به‌عنوان اهرم سطح هشت به نمایش گذاشت. این ضریب مانند یک ترموستات عمل می‌کند و با شناسایی شکاف، منابع را به سمت نواحی پرفشار هدایت می‌کند.

در سطح ۷، که سطح قدرت حلقه‌های بازخورد تقویتی است، توجه به حلقه‌هایی جلب می‌شود که جریان‌های خودتقویت‌شونده را ایجاد کرده و موتور انباشت‌های سیستم را شکل می‌دهند، بنابراین مداخله در این سطح می‌تواند سرعت رشد یا زوال روندهای کلیدی را تغییر دهد. بر این اساس پنج عنصر «تاب‌آوری شهری، جذابیت سرمایه‌گذاری در نوسازی، ارزش اقتصادی املاک نوسازی شده، ارزش زمین پیرامون ایستگاه، صرفه اقتصادی ساخت‌وساز» به‌عنوان اهرم‌های محتمل سطح هفتم معرفی شدند. در نهایت خروجی جلسات کانونی منجر به تدوین عنصر «شدت سیاست‌های ارزش‌افزایی پیرامون پروژه‌های نوسازی شهری» به‌عنوان اهرم سطح هفت گردید.

در سطح ۶، یعنی سطح ساختار جریان‌های اطلاعات، کیفیت، زمان‌بندی و جهت جریان اطلاعات به‌عنوان عناصر تعیین‌کننده رفتار سیستم مطرح می‌شود و افزودن یک مسیر اطلاعاتی جدید می‌تواند بدون تغییر هیچ ساختار فیزیکی، کل سیستم را دگرگون کند. در این سطح نیز عناصر «اعتماد متقابل میان مردم و مدیریت شهری، اعتماد نهادی در مدیریت شهری، شفافیت اطلاعات مالی، نظارت اجتماعی و میدانی، رضایت شهروندان از برنامه‌ها» به‌عنوان گزینه‌هایی برای جستجوی عناصر اهرمی شناسایی شدند.

در نهایت متغیر «بسامد انتشار، جزئیات و دسترسی‌پذیری گزارش‌های عملکرد پروژه‌های محله‌ای برای شهروندان» به عنوان نقطه اهرمی این سطح تدوین گردید. ساختار حلقه‌های بازخوردی مدل نشان می‌دهد که ایجاد این جریان اطلاعاتی جدید می‌تواند ادراک مردم از سیستم را تغییر داده و نظارت اجتماعی را فعال کند.

در سطح ۵، که سطح قواعد سیستم است، قوانین، محدودیت‌ها، حقوق و مشوق‌ها تعیین می‌کنند کنشگران چگونه و در چه محدوده‌ای می‌توانند عمل کنند و بنابراین تغییر قواعد به معنای تغییر «بازی» است. در این سطح عناصر «مشوق‌های کالبدی نوسازی» و «پاسخ‌گویی مدیریتی» به عنوان سرنخ‌های محتمل شناسایی شدند. بررسی‌ها نشان داد یکی از قواعدی که می‌تواند این دو بعد را تحت تأثیر قرار دهد، «میزان الزامات نهادی برای مشارکت مردمی در فرایندهای تصمیم‌گیری و اجرای پروژه‌های عمرانی شهری» است. افزایش یا کاهش این الزامات از طریق مقررات و رویه‌های مدیریتی می‌تواند دامنه حضور شهروندان و نهادهای محلی را در مراحل مختلف پروژه، از تعریف مسأله تا طراحی و اجرا، تغییر دهد. تقویت این قاعده به افزایش شفافیت و پاسخ‌گویی مدیریتی و در عین حال به شکل‌گیری حمایت اجتماعی از پروژه‌های نوسازی و توسعه شهری کمک می‌کند و در نتیجه الگوی تعامل میان مدیریت شهری و جامعه محلی را در فرایند اجرای پروژه‌های شهری دگرگون می‌سازد.

در سطح ۴، یعنی سطح خودسازماندهی، توان سیستم برای خلق ساختارهای جدید، افزودن حلقه‌های بازخورد تازه یا بازتعریف قواعد و سازوکارهای درونی اهمیت می‌یابد؛ قابلیت‌هایی که امکان تحول بنیادین را فراهم می‌کند. در این سطح نیز چهار گزینه «تمایل شهروندان به فعالیت داوطلبانه، گروه‌های داوطلب فرهنگی، فعالیت سرای محلات و شبکه‌های اجتماعی محلی، برگزاری برنامه‌ها و مسابقات ورزشی محله‌ای» انتخاب شدند. در این سطح متغیر «میزان اختیارات مالی و اجرایی تفویض شده به نهادهای محلی (مانند امنا یا سرای محلات)» به عنوان یک نقطه اهرمی قدرتمند سطح چهارم شناسایی گردید. در سطح ۳، که سطح اهداف سیستم است، جهت‌گیری کلی سیستم تعیین می‌شود و سایر سطوح - از ساختارها تا بازخوردها - به گونه‌ای تنظیم می‌شوند که در راستای دستیابی به این اهداف عمل کنند. سطح سوم گزینه‌های «کیفیت کالبدی ساختمان‌ها و

منطقه، جذابیت موقعیت مکانی برای سکونت و فعالیت، کیفیت خدمات شهری، رضایت عمومی از مدیریت شهری» را در بر می‌گیرد. در نهایت، اهرم سطح سوم «سهم وزن شاخص «رضایت و تعلق شهروندی» در نظام ارزیابی و پاداش مدیران شهری» معرفی گردید. مطابق ساختار سیستم روشن است که تغییر این وزن، میتواند تلاش‌های مدیران و منابع سیستم به سمت هدف جدید را رقم بزند.

در سطح ۲، یعنی سطح پارادایم، مجموعه باورها و پیش‌فرض‌های بنیادی درباره نحوه کار جهان قرار می‌گیرد؛ همان جهان‌بینی که اهداف و قواعد و حتی برداشت از اطلاعات را شکل می‌دهد. در سطح دوم نیز گزینه‌های «مشروعیت و رضایت عمومی از مدیریت بحران، احساس تعلق به شهر، احساس تعلق به محله» به‌عنوان سرخ‌هایی برای اهرم سطح دو شناسایی شدند. روشن است که سطوح انتهایی مدل مدوز از دشوارترین سطوح برای مداخله محسوب می‌شوند، زیرا تغییر در این لایه مستلزم دگرگونی در چارچوب‌های معنایی و الگوهای ذهنی مسلط است. با این حال، خروجی جلسات کانونی نشان داد که یکی از محدود متغیرهایی که می‌تواند به‌طور غیرمستقیم بر این لایه اثر بگذارد، «میزان نهادینه‌سازی مشارکت شهروندان در فرایندهای سیاست‌گذاری شهری» است. افزایش یا کاهش این متغیر از طریق سازوکارهایی مانند شوراهای نشست‌های محله‌ای، فرآیندهای مشورتی رسمی، و درگیرکردن شهروندان در مراحل تدوین و اولویت‌بندی سیاست‌ها می‌تواند به‌تدریج درک مسلط از رابطه میان مدیریت شهری و جامعه را دگرگون کند. در چنین شرایطی، شهر نه صرفاً به‌عنوان موضوع مدیریت اداری، بلکه به‌عنوان عرصه‌ای برای کنش جمعی و همکاری میان نهادهای رسمی و شبکه‌های اجتماعی فهم می‌شود؛ تغییری که در بلندمدت می‌تواند مشروعیت نهادی، احساس تعلق شهری و اعتماد عمومی را تقویت کند.

در سطح ۱، یعنی جایی که امکان رهاشدن از پارادایم‌های مسلط و درک محدودیت مدل‌های موجود فراهم می‌شود، نگاه سیستم نسبت به ماهیت شهر و نقش جامعه در آن دگرگون می‌گردد. در این افق، «پذیرش شهر به‌مثابه یک کل واحد با سلیقه‌ها و سبک‌های گوناگون» را می‌توان به‌عنوان ظرفیت اهرمی اصلی صورت‌بندی کرد؛ ظرفیتی که اگر تقویت شود، مسیر اهداف، قواعد و برداشت‌های کلان در حکمرانی شهری را بازتنظیم

می‌کند و الگوهای رفتاری سیستم را در مقیاس پایدار تغییر می‌دهد. نشانه‌های تجربه‌شده این ظرفیت را می‌توان در تنوع رویدادهای فرهنگی، هم‌زمانی برنامه‌های مذهبی و ملی، بازنمایی گروه‌های اجتماعی مختلف در ارتباطات شهری (علی‌الخصوص برنامه‌های شب‌های حماسه) و مشارکت شبکه‌های مردمی در اجرای بخشی از برنامه‌ها مشاهده کرد؛ روندهایی که نشان می‌دهند امکان شکل‌گیری یک چارچوب معنایی فراگیرتر برای فهم شهر، با پذیرش تنوع در دل یک کل مشترک، در حال تقویت است.

با وجود دستاوردهای پژوهش حاضر، محدودیت‌هایی نیز وجود دارد که باید در تعمیم‌پذیری و تفسیر یافته‌ها مورد توجه قرار گیرد. نخست، تمرکز مطالعه بر بستر خاص شهرداری تهران، امکان تعمیم‌یافته‌ها به سایر شهرها را بدون مطالعات تطبیقی بیشتر محدود می‌کند. دوم، دسترسی به برخی اسناد داخلی و گزارش‌های محرمانه شهرداری ممکن است کامل نبوده باشد. سوم، ماهیت کیفی پژوهش، امکان سنجش کمی تأثیر نقاط اهرمی پیشنهادی را فراهم نکرده است. در راستای توسعه پژوهش‌های آتی، پیشنهاد می‌شود: (۱) اعتبارسنجی عملی نقاط اهرمی شناسایی‌شده از طریق طراحی مداخلات پایلوت، (۲) بررسی تطبیقی کارایی سطوح اهرمی مدوز در شهرهای با نظام‌های حکمرانی متفاوت، (۳) تحلیل پویایی‌های قدرت در فرایندهای مشارکتی با به‌کارگیری روش‌های ترکیبی.

### نتیجه‌گیری

برآیند تحلیل سیستمی انجام‌شده نشان می‌دهد که حکمرانی مشارکتی در مدیریت شهری بیش از آنکه حاصل یک مداخله منفرد باشد، محصول برهم‌کنش مجموعه‌ای از سازوکارهای نهادی، اجتماعی و کالبدی است که در قالب حلقه‌های بازخوردی به یکدیگر متصل شده‌اند. تلفیق چهار حوزه مدیریت بحران، ساختارهای نهادی مشارکت، سرمایه اجتماعی و نوسازی شهری در قالب یک مدل علی یکپارچه نشان داد که تقویت هر یک از این حوزه‌ها می‌تواند به‌صورت زنجیره‌ای بر سایر حوزه‌ها اثر بگذارد و مسیر شکل‌گیری مشارکت پایدار را هموار سازد. از این منظر، مجموعه نقاط اهرمی استخراج‌شده در سطوح مختلف مدل مدوز نشان می‌دهد که در کنار مداخلات سطح پایین‌تر مانند تنظیم مشوق‌ها، تخصیص منابع یا کاهش مراحل اداری، توجه به

سازوکارهای عمیق‌تر همچون جریان اطلاعات، قواعد نهادی مشارکت، اهداف ارزیابی مدیریتی و الگوهای ذهنی حاکم بر رابطه دولت و جامعه می‌تواند ظرفیت تحول‌آفرین بیشتری برای استقرار حکمرانی مشارکتی در مدیریت شهری ایجاد کند.

در این چارچوب، یافته‌ها بر اهمیت هم‌زمان سه مسیر مداخله تأکید دارند: نخست، ایجاد و تقویت زیرساخت‌های اطلاعاتی و شفافیت که امکان شکل‌گیری نظارت اجتماعی و اعتماد متقابل را فراهم می‌کند؛ دوم، بازتنظیم قواعد و سازوکارهای نهادی به گونه‌ای که مشارکت شهروندان از سطح مشورت نمادین فراتر رفته و به بخشی از فرایندهای تصمیم‌سازی و اجرای پروژه‌ها تبدیل شود؛ و سوم، تقویت ظرفیت‌های محلی و شبکه‌های اجتماعی که بتوانند به عنوان بستر خودسازماندهی و کنش جمعی عمل کنند. چنین رویکردی نشان می‌دهد که تحقق حکمرانی مشارکتی مهم‌تر از توجه به مسیر سیاست‌های بخشی یا کوتاه‌مدت نیازمند طراحی مجموعه‌ای از مداخلات هماهنگ در سطوح مختلف سیستم شهری است؛ مداخلاتی که بتوانند هم‌زمان بر انگیزه‌های اقتصادی، ساختارهای نهادی و سرمایه اجتماعی اثر بگذارند.

کل‌نگری در این مسیرهای مداخله و نقاط اهرمی ۱۲ گانه روشن می‌سازد که اگرچه همراستا با بسیاری از مطالعات سیستمی در حکمرانی شهری، در این مطالعه نیز مسیرهای مداخله داری تنوع و پراکندگی زیادی در جهت افزایش مشارکت هستند، اما بر خلاف بسیاری از سیستم‌های پیچیده جهت مداخله در نقاط اهرمی تماماً هم‌جهت هستند. تصویر غنی ذیل که در تعامل با خبرگان در طول مسیر ترسیم شده است، نشان دهنده این کل‌نگری است.

نگاره (۶): یک تصویر غنی درباره نسبت میان نقاط اهرمی شناسایی شده



منبع: یافته‌های پژوهش

در این نردبام، نقطه اهرمی سطح ۱ یعنی «پذیرش شهر به عنوان کل واحد با تنوع سلیقه‌ها» نقش محور نردبام را دارد؛ محوری که سایر پله‌ها بر آن استوار می‌شوند. تا زمانی که این جهان‌بینی فراگیر - که در ذات خود نوعی پرهیز از چسبیدن به یک نگاه واحد و پذیرش تکرر دیدگاه‌هاست - در لایه‌های مدیریتی درونی نشود، انگیزه واقعی و

پایدار برای تقویت اهرم‌های سطوح ۲ تا ۴، یعنی نهاده‌سازی مشارکت در سیاست‌گذاری، وزن‌دادن به شاخص رضایت شهروندی در نظام پاداش مدیران، اختیارات اجرایی تفویض‌شده به نهادهای محلی و میزان الزامات نهادی مشارکت در تصمیم‌گیری شکل نخواهد گرفت. به بیان دیگر، این باور قلبی به اثربخشی دیدگاه‌های متنوع و لزوم نچسبیدن به تنها «یک» قرائت از مسائل شهری است که این چهار اهرم را عقلانی، ضروری و پیگیری آنها را برای مدیران توجیه‌پذیر می‌کند.

پس از این لایه پارادایمیک و نهادی، نردبام مشارکتی‌سازی به پله‌ای می‌رسد که در آن، اهرم‌های مرتبط با جریان اطلاعات و ساختارهای انگیزشی قرار می‌گیرند. اگرچه شدت سیاست‌های ارزش‌افزایی نوسازی و بسامد و دسترسی به گزارش‌های عملکرد خود به‌عنوان جلوه‌هایی از حکمرانی مشارکتی شناخته می‌شوند، اما اجرای مؤثر آنها در عمل، وابسته به فعال شدن اهرم‌های پیشین است؛ بدون پذیرش تنوع، نهاده‌سازی مشارکت و بازتنظیم اهداف، این اقدامات اطلاع‌رسانی و تشویقی معمولاً به سطحی از «تبلیغات اداری» تقلیل می‌یابند و اثر ساختاری پایداری بر مشارکت شهروندان بر جای نمی‌گذارند.

در پله بعدی، اهرم‌های ساختاری و اجرایی قرار دارند: مراحل اداری تأیید پروژه‌های کوچک‌مقیاس، ضریب تخصیص منابع بر اساس شکاف مطالبات و شدت سیاست‌های ارزش‌افزایی نوسازی. این اهرم‌ها زمانی به‌درستی عمل می‌کنند که بر محور پارادایم مشارکتی و الزامات نهادی پیش‌گفته استوار شده باشند؛ در غیر این صورت، اصلاحات ساختاری و رویه‌ای، یا به‌طور جدی پیگیری نمی‌شوند یا در سطح مقررات کاغذی باقی می‌مانند.

در نهایت، در پایین‌ترین پله نردبام، اهرم‌های کاملاً عملیاتی و عددی قرار می‌گیرند: تعداد لایه‌های هماهنگی بین‌نهادی، تعداد و تنوع مشوق‌های مالی نوسازی و بودجه حمایت از خودیاری و پروژه‌های محلی. ماهیت این دو اهرم، تخصیص منابع مالی ملموس برای تشویق مشارکت است؛ اما همین اهرم‌های ظاهراً ساده، در عمل تنها زمانی قابلیت تحقق و تداوم پیدا می‌کنند که پله‌های بالاتر نردبام - از پارادایم و اهداف گرفته تا قواعد نهادی و جریان اطلاعات - تا حد قابل قبولی عملیاتی شده باشند. به این ترتیب،

نردبام مشارکتی سازی نشان می دهد که تقویت هر پله، مشروط به استقرار نسبی پله های بالادست است و نقطه اهرمی سطح ۱، به عنوان محور نردبام، نقش «ممکن کننده» و «هم افزا» برای تمامی نقاط اهرمی سایر سطوح ایفا می کند.

در مجموع، منطق حاکم بر «نردبام مشارکتی سازی» گویای این واقعیت است که پایداری مشارکت در گرو ایجاد یک بستر هم افزا میان تمامی سطوح سیستم است. یافته های این پژوهش تبیین می کند که اقدامات اجرایی و مالی در پله های عملیاتی، اعتبار و کارکرد خود را از تحولات ریشه ای در لایه ی پارادایمیک دریافت می کنند. بدون این پیوند میان سطحی، مداخلات اصلاحی در ساختارهای شهری به نتایجی گذرا محدود خواهند شد.

بر این اساس، دلالت نهایی پژوهش حاضر بر لزوم تغییر نقش مدیریت شهری از یک نهاد مداخله گر به یک ساختار تسهیل گر تأکید دارد. موفقیت حکمرانی مشارکتی در گرو بازتعریف نسبت میان نهاد قدرت و جامعه بر مبنای پذیرش تکثر است. تنها از طریق این هم سوئی ساختاری و ذهنی است که می توان ظرفیت های بلااستفاده در لایه های مختلف شهر را برای مواجهه با چالش های پیچیده ی مدیریت شهری فعال نمود.

### کتابنامه

- امینی‌شاد، علی و منوریان، عباس و امیری، مجتبی (۱۳۹۸). طراحی الگوی حکمرانی خوب در شهرداری تهران. فصلنامه آینده پژوهی مدیریت. سال سی ام. شماره ۱۱۸. پاییز ۱۳۹۸.
- بودجه شهرداری تهران (۱۴۰۲). تصویر بودجه شهرداری کلان شهرها (مصوب سال ۱۴۰۲). گزارش‌های مرکز پژوهش‌های مجلس. شماره مسلسل. ۲۰۱۰۴.
- <https://rc.majlis.ir/fa/report/show/1816364>
- پایاب، مهسا (۱۴۰۳). اظهار نظر کارشناسی در خصوص تعیین تکلیف ساختمان‌های نایمن (موضوع بند «ج» ماده (۵۲) قانون برنامه هفتم پیشرفت و بند «۱۴» ماده (۵۵) قانون شهرداری). مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی. شماره مسلسل. ۲۰۲۹۶.
- جوادیان فرد، سعید و کوهی اصفهانی، احمد (۱۴۰۴)، نظام مسائل لایه‌ای علی‌نقش مردم در حکمرانی جمهوری اسلامی ایران و ارائه سیاست‌های پیشنهادی مبتنی بر الگوی حکمرانی مردمی، ماهنامه گزارش‌های کارشناسی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۳۳. (۱۰). ۱ - ۳۶. شماره مسلسل: ۲۱۱۹۷.
- حسین‌زاده، نعمت و دانیالی، تهمینه (۱۳۹۹). طراحی مدلی مکان محور برای ارزیابی مکانی - فضایی کاربری اراضی شهری با رویکرد مدیریت بحران - مورد پژوهش: منطقه ۱۹ شهرداری تهران. اطلاعات جغرافیایی. (۱۱۵). صفحه ۱۳۹ تا ۱۶۰.
- خبرگزاری میزان (۱۴۰۴، ۱۱ بهمن). دستیار شهردار تهران: ۳ هزار گروه جهادی و مردمی در تعامل با شهرداری تهران هستند.
- <https://www.mizanonline.ir/fa/news/۴۸۷۹۲۹۸/>
- خبرگزاری مهر (۱۴۰۴، ۲۷ بهمن). تشریح روند اجرا و آینده طرح «من شهردارم».
- <https://www.mehrnews.com/news/6750484>
- دستواره، فرشته (۱۴۰۰). مطالعه تطبیقی تجارب شورای محله در کشورهای مختلف و پیشنهادهایی برای ایران. مجموعه مقالات: گزارش‌های کارشناسی (مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی) «تیر ۱۴۰۲». (۲۶ صفحه).
- رسولی، سیدمحمدحسین (۱۴۰۱). اظهار نظر کارشناسی درباره: «طرح اصلاح برخی از قوانین و مقررات مربوط به شهرداری‌ها». مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، شماره مسلسل. ۱۸۶۶۲.

ساسان‌پور، فرزانه و سلیمانی، محمد (۱۳۹۴). جایگاه محله در توسعه پایدار شهر (مورد مطالعه: محله‌های منطقه ۱۰ شهرداری تهران). پژوهش‌های جغرافیایی انسانی بهار ۱۳۹۴. ۴۷ (۱). ۱۵۹-۱۷۶.

فرنام، علی (۱۴۰۳). الف، مطالعه تجارب جهانی ناموفق در ایجاد شهرها و شهرک‌های جدید. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی. شماره مسلسل. ۲۰۱۴۸.

فرنام، علی (۱۴۰۳). ب، تحلیل نظام مسائل کمیسیون ماده (۱۰۰) قانون شهرداری. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی. شماره مسلسل. ۱۹۸۷۳.

فرنام، علی (۱۴۰۳). ج، بازنگری ضوابط استقرار فعالیت‌ها در کاربری مسکونی (موضوع ماده (۵۵) قانون شهرداری) مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، شماره مسلسل. ۲۰۱۴۴.

فروغی، سمیه و ربیعی، ملیحه (۱۴۰۴). شفافیت در شهرداری‌ها و حکومت‌های محلی (۲): شاخص‌های ارزیابی شفافیت در شهرداری و شورای اسلامی شهر تهران، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی. شماره مسلسل. ۲۰۸۹۶.

معمدیان، محمدصادق (۱۴۰۴). خبرگزاری ایرنا: استاندار تهران: ۷۰۰ مسجد پایتخت برای مدیریت بحران تجهیز شد.

<https://www.irna.ir/news/۸۶۱۳۸۴۶۵/>

منوریان، عباس؛ نرگسیان، عباس و حسینی‌مکارم، عاطفه (۱۳۹۸). طراحی مدل حکمرانی شبکه‌ای در شهرداری تهران، اقتصاد و مدیریت شهری. تابستان ۱۳۹۸ - (۲۷). صفحه ۱۰۹ تا ۱۲۳.

میرباقری، سیدمحسن و رفیعی‌آتانی، عطاءالله (۱۴۰۲). تحلیل استراتژیک طرح بودجه‌ریزی مشارکتی «من شهردارم» با استفاده از تکنیک SWOT- QSPM. اقتصاد و برنامه‌ریزی شهری. ۴ (۱۴). ۲۲-۳۳.

میرزاپور، مسعود؛ طوطیان‌اصفهانی، صدیقه؛ معمارزاده‌طهران، غلامرضا؛ و هاشم‌زاده‌خوراسگانی، غلامرضا (۱۴۰۲). شناسایی عوامل تشکیل‌دهنده حکمرانی باز با رویکرد توسعه پایدار در شهرداری‌ها استان تهران. مطالعات مدیریت شهری. ۵۵ (۱۵). ۶۹-۸۶.

هادی‌زنوز، بهروز (۱۳۹۶). مالیه شهرداری‌ها (۲): مبانی نظری نظام درآمدی شهرداری‌ها. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.

همشهری آنلاین (۱۴۰۴). اجرای طرح آرمان در ۸۰۰ مسجد تهران.

<https://www.hamshahrionline.ir/news/973258>

- Abson, D. J., Fischer, J., Leventon, J., Newig, J., Schomerus, T., Vilsmaier, U., ... Lang, D. J. (2017). *Leverage points for sustainability transformation*. *Ambio*. 46 (1). 30–39.  
<https://doi.org/10.1007/s13280-016-0800-y>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 18 (4). 543–571.  
<https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Batty, M. (2013). *The new science of cities*. MIT Press.
- Chan, K. M. A., Roy, E. D., Mayorga, J., & Muradian, R. (2020). Leverage points for sustainability transformation. *Ambio*. 49 (1). 16–27.
- Crielaard, L. et al. (2023). Using network analysis to identify leverage points based on causal loop diagrams leads to false inference, scientific reports, N 13, Article number: 21046 (2023). 1 - 13.  
<https://www.nature.com/articles/s41598-023-46531-z>
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 22 (1). 1–29.  
<https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Fischer, L.-B., & Newig, J. (2016). Importance of actors and agency in sustainability transitions: A systematic exploration. *Sustainability*. 8 (5). 476.
- Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. *Public Administration Review*. 66 (s1). 66–75.
- Fung, A., & Wright, E. O. (2003). *Deepening democracy: Institutional innovations in empowered participatory governance*. Verso.
- Garud, R., Berends, H., & Tuertscher, P. (2017). Qualitative approaches for studying innovation as process. In *The Routledge companion to qualitative research in organization studies* (pp. 226-247). Routledge.
- Geels, F. W. (2011). The multi-level perspective on sustainability transitions: Responses to seven criticisms. *Environmental Innovation and Societal Transitions*. 1 (1). 24–40.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and Methodological Bases of Naturalistic Inquiry. *Educational Communication and Technology*. 30 (4). 233-252.  
<http://www.jstor.org/stable/30219846>
- Healey, P. (1997). *Collaborative planning: Shaping places in fragmented societies*. Macmillan.
- Hölscher, K., Frantzeskaki, N., & Loorbach, D. (2020). Transforming urban water governance in Rotterdam, the Netherlands. In *Transformative climate governance: a capacities perspective to systematise, evaluate and guide climate action* (pp. 163-204). Cham: Springer International Publishing.
- Innes, J. E., & Booher, D. E. (2010). *Planning with complexity: An introduction to collaborative rationality for public policy*. Routledge.

- Meadows, D. H. (1999). Leverage points: Places to intervene in a system. Sustainability Institute.
- Milkoreit, M., Hodbod, J., Baggio, J. A., Benessaiah, K., Calderón-Contreras, R., Donges, J. F., ... & Kieft, B. (2019). Defining tipping points for social-ecological systems. *Global Environmental Change*. 13, 58. 101923.
- Moore, M.-L., Riddell, D., & Vocisano, D. (2018). Scaling out, scaling up, scaling deep: Pathways of system change. *The Journal of Corporate Citizenship*. 20, 70. 67–84.
- Oberlack, C., Sietz, D., Bonanomi, G., ... & Eisenack, K. (2018). Archetypical barriers to sustainability transformations. *Global Environmental Change*. 11, 50. 43–57.
- Ostrom, E. (1996). Crossing the great divide: Coproduction, synergy, and development. *World Development*. 24 (6). 1073–1087.  
[https://doi.org/10.1016/0305-750X\(96\)00023-X](https://doi.org/10.1016/0305-750X(96)00023-X)
- Pierre, J. (2011). The politics of urban governance. Palgrave Macmillan.
- Putnam, R. D. (2000). Bowling alone: The collapse and revival of American community. Simon & Schuster.
- Riechers, M., Schaal-Lagodzinski, T., Pereira, L., Loos, J., & Fischer, J. (2025). 'Chains of leverage' as way to identify and foster transformative potential. *People and Nature*. 7 (11). 2731-2742.
- Schlüter, M., Baeza, A., Dressler, G., ... & Gil, M. (2019). Key feedbacks and dynamics of social – ecological systems. *Ecology and Society*. 24 (2). 1–15.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Doubleday.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2016). Collaborative innovation in the public sector. *Georgetown University Press*.
- Sterman, J. D. (2000). Business dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world. McGraw-Hill.
- Teisman, G., van Buuren, A., & Gerrits, L. (2009). Managing complex governance systems. Routledge.
- Van Mierlo, B., Regeer, B., Van Amstel, M., Arkesteijn, M., Beekman, V., Bunders, J., ... & Leeuwis, C. (2010). Reflexive monitoring in action. *A guide for monitoring system innovation projects. Communication and Innovation Studies, WUR*, 4 – 120.
- Westley, F., Olsson, P., Folke, C., Homer-Dixon, T., Vredenburg, H., Loorbach, D., ... van der Leeuw, S. (2011). Tipping toward sustainability: Emerging pathways of transformation. *Ambio*. 40 (7). 762–780.
- Amini-Shad, A., Monavarian, A., & Amiri, M. (2019). [Tarh-e alvā-ye hokmrani-e khub dar shahrdari-ye Tehrān] (Designing a good governance model in Tehran Municipality). *Journal of Future Studies Management*. 30 (118). Autumn 2019. (In Persian)

- Budget of Tehran Municipality (1402/2023). [Tasvir-e budjeh-ye shahrdari-ye kalan-shahrhā (masvab-e sāl-e 1402)] (Image of the budget of metropolises municipalities [approved in 1402]). Reports of the Islamic Consultative Assembly Research Center. Serial No. 20104. (In Persian)  
<https://rc.majlis.ir/fa/report/show/1816364>
- Payab, M. (1403/2024). [Ezhār-e nazar-e kār-shenāsi dar-khusus-e ta'yin-e taklif-e sākhtemān-hā-ye nā-amin (mowzu'-e band-e 'j' māddeh (52) ghānun-e barnāme-ye haftom-e pishraft va band-e (14) māddeh (55) ghānun-e shahrdāri)] (Expert opinion on determining the status of unsafe buildings [subject to Clause 'C' of Article (52) of the Seventh Progress Plan Law and Clause (14) of Article (55) of the Municipality Law]). *Islamic Consultative Assembly Research Center*. Serial No. 20296. (In Persian)
- Javadian Fard, S., & Kuh-e Esfahani, A. (1404/2025). [Nezām-e masā'el-e lāyeh-i-ye 'elali-ye naqsh-e mardom dar hokmrani-ye Jomhuri-ye Eslāmi-ye Irān va erāyeh-ye siyāsāt-hā-ye pishnahādi mobtani bar alvā-ye hokmrani-ye mardomi] (The system of causal layered problems of the role of people in the governance of the Islamic Republic of Iran and providing proposed policies based on the popular governance model). *Monthly Expert Reports of the Islamic Consultative Assembly Research Center*. 33 (10). 1-36. January 2026. Serial No. 21197. (In Persian)
- Hossein-zadeh, N., & Daniali, T. (2019). [Tarh-e model-i-ye makān-mohor barā-ye arzyābi-ye makāni - fazā'i-ye kār-bordi-ye arāzi-ye shahri bā ruykard-e modiriyat-e bohrān - mored-e pajuhesh: mantaqe-ye 19 shahrdari-ye Tehrān] (Designing a location-based model for spatial evaluation of urban land use with a crisis management approach - Case study: District 19 of Tehran Municipality). *Geographical Information (Sepehr)*. (115). 139-160. (In Persian)
- Mizan News Agency (1404/2025, Bahman 11). [Dastyār-e shahrdār-e Tehrān: 3 hezār goruh-e jahādi va mardomi dar ta'āmul bā shahrdari-ye Tehrān hastand] (Tehran Mayor's Assistant: 3,000 Jihadi and popular groups are interacting with Tehran Municipality). (In Persian)  
<https://www.mizanonline.ir/fa/news/4879298>
- Mehr News Agency (1404/2025, Bahman 27). [Tashrih-e raund-e ejrā va āyandeh-ye tarh-e 'Man Shahr-dāram'] (Explaining the implementation process and future of the 'I am the Mayor' plan). (In Persian)  
<https://www.mehrnews.com/news/6750484>
- Dastvareh, F. (1400/2021). [Motāle'e-ye tatbiqi-ye tajārob-e shorā-ye mahalleh dar keshvar-hā-ye mokhtalef va pishnahād-hā'i barā-ye Irān] (A comparative study of neighborhood council experiences in different countries and proposals for Iran). *Collection of Articles: Expert Reports* (Islamic Consultative Assembly Research Center). July 2023 (26 pages). (In Persian)

- Rasouli, S.M.H. (1401/2022). [Ezhār-e nazar-e kār-shenāsi dar-bāreh-ye: 'tarh-e eslāh-e barahi az qavānin va moghar-rāt-e marboot be shahrdāri-hā'] (Expert opinion on: 'The bill to amend some laws and regulations related to municipalities'). Islamic Consultative Assembly Research Center. Serial No. 18662. (In Persian)
- Sasanpour, F., & Soleimani, M. (2015). [Jāygāh-e mahalleh dar towse'e-ye pāydār-e shahr (mored-e motāle'e: mahalle-hā-ye mantaqe-ye 10 shahrdāri-ye Tehrān)] (The position of the neighborhood in sustainable urban development [Case study: neighborhoods of District 10 of Tehran Municipality]). Human Geography Research. 47 (1). 159-176, Spring 2015. (In Persian)
- Farnam, A. (1403/2024a). [Motāle'e-ye tajārob-e jahāni-ye nāmow-fagh dar ijād-e shahr-hā va shahrak-hā-ye jadid] (A study of unsuccessful global experiences in creating new cities and towns). Islamic Consultative Assembly Research Center. Serial No. 20148. (In Persian)
- Farnam, A. (1403/2024b). [Tahlil-e nezām-e masā'el-e komision-e māddeh (100) ghānun-e shahrdāri] (Analysis of the problem system of Article (100) Commission of the Municipality Law). Islamic Consultative Assembly Research Center. Serial No. 19873. (In Persian)
- Farnam, A. (1403/2024c). [Bāz-negari-ye zavābet-e estegrār-e fa'aliyat-hā dar kār-bord-e maskuni (mowzu'-e māddeh (55) ghānun-e shahrdāri)] (Revision of regulations for establishing activities in residential use [Subject of Article (55) of the Municipality Law]). Islamic Consultative Assembly Research Center. Serial No. 20144. (In Persian)
- Foroughi, S., & Rabiei, M. (1404/2025). [Shafāfiyat dar shahrdāri-hā va hokumat-hā-ye mahalli (2): shākhs-hā-ye arzyābi-ye shafāfiyat dar shahrdāri va shorā-ye eslāmi-ye shahr-e Tehrān] (Transparency in municipalities and local governments (2): Transparency evaluation indicators in the Municipality and Islamic City Council of Tehran). Islamic Consultative Assembly Research Center. Serial No. 20896. (In Persian)
- Motamedian, M.S. (1404/2025). [Ostandār-e Tehrān: 700 masjid-e pāytakht barā-ye modiriyat-e bohrān tajhiz shod] (Tehran Governor: 700 mosques in the capital were equipped for crisis management). IRNA News Agency. (In Persian)
- <https://www.irna.ir/news/86138465>
- Monavarian, A., Nargesian, A., & Hosseini-Makarem, A. (2019). [Tarh-e model-e hokmrani-ye shabakeh-i dar shahrdari-ye Tehrān] (Designing a network governance model in Tehran Municipality). Urban Economics and Management. (27). 109-123. Summer 2019. (In Persian)
- Mirbagheri, S.M., & Rafiei Atani, A. (1402/2023). [Tahlil-e estratezhik-e tarh-e budjeh-rizi-ye moshtarek-e 'Man Shahr-dāram' bā estefādeh az teknik-e SWOT-QSPM] (Strategic analysis of the participatory budgeting plan 'I am

- the Mayor' using the SWOT-QSPM technique). Urban Economics and Planning. 4 (14). 22-33. Summer 2023. (In Persian)
- Mirzapour, M., Toutian Isfahani, S., Memarzadeh Tehran, G., & Hashemzadeh Khorasgani, G. (1402/2023). [Shenāsā'i-ye avāmel-e tashkil-dahandeh-ye hokmrani-ye bāz bā ruykard-e towse'e-ye pāydār dar shahrdāri-hā-ye ostān-e Tehrān] (Identifying the constituent factors of open governance with a sustainable development approach in municipalities of Tehran province). Urban Management Studies. 15 (55). 69-86. Autumn 2023. (In Persian)
- Hadi-Zenoz, B. (2017). [Mālieh-ye shahrdāri-hā (2): mabāni-ye nazari-ye nezām-e darāmad-ye shahrdāri-hā] (Municipal finance (2): Theoretical foundations of the municipal revenue system). Islamic Consultative Assembly Research Center. (In Persian)
- Hamshahri Online (1404/2025). [Ejrā-ye tarh-e Ārmān dar 800 masjed-e Tehrān] (Implementation of the 'Arman' plan in 800 mosques of Tehran). (In Persian) <https://www.hamshahrionline.ir/news/973258>