

## بررسی نظام مداخله بهینه برای بهسازی و نوسازی پهنه‌های فرسوده کلان شهر شیراز

لیلا عشرتی\*  
دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری  
و مشاور مدیریت بحران شهرداری شیراز

### چکیده

حفظ پویایی و ارتقاء نوآوری سازمان‌های محلی در مدیریت پهنه‌های فرسوده نیازمند تجزیه و تحلیل صحیح محیط، انتخاب بهترین اهداف و راهبردها، ارتقاء توانمندی‌های سازمان و اقدام مؤثر در جهت تأمین هدف‌های تدوین شده است. بی‌شک دستیابی به این مهم، فارغ از مطالعه، پژوهش در امور امکان‌پذیر نمی‌باشد. این پژوهش با توجه به فلسفه وجودی و ظرفیت‌ها و توانمندی‌های نظام مداخله‌کننده در بافت فرسوده شهر شیراز با روش تحلیلی-توصیفی به انجام مطالعه و پژوهش درخصوص عملکرد دستگاه‌های مرتبط می‌پردازد، تا انجام فرآیندهای پیش‌گفته را برای مدیران، صاحب‌نظران و پژوهشگران حوزه مدیریت شهری تسهیل نماید. و با توجه به اهمیت موضوع، بر این باور است که زمینه دستیابی به هدف مورد نظر که دست‌یابی به نظام بهینه مداخله برای بهسازی و نوسازی پهنه‌های فرسوده شهر شیراز می‌باشد، جزء در سایه مدیریت یک پارچه و عملکرد بهینه نهادهای سازمانی در خصوص تسهیل‌گری، بهسازی و نوسازی ممکن نمی‌باشد. نباید تصور کرد که یک پارچگی مدیریتی اکسیری است که به خودی خود مشکلات کلان شهر شیراز را چاره می‌کند و همچنین صرف افزایش کارایی و جلوگیری از هم‌پوشی‌ها و تباينات در یک پارچگی مدیریتی برای مشکلات عظیم شهر شیراز کافی نیست و لازم آنست که با رویه و شیوه مدیریتی دگرگون شده‌ای در جهت دربرگیرندگی تمامی کنشگران توسعه کلان شهر شیراز اقدام نمود. در ادامه به بررسی الگوی دفاتر تسهیل‌گری در محلات شهر شیراز به عنوان نظامی تسهیل‌گر با عملکرد هماهنگ‌کننده در راستای مداخله بهینه برای بهسازی و نوسازی پهنه‌های فرسوده پرداخته می‌شود و در نهایت راه کارهایی در خصوص عملکرد بهینه آنها پیشنهاد شده است.

**واژگان کلیدی:** بهسازی و نوسازی، پهنه‌های فرسوده، مدیریت یک پارچه، نهادهای تسهیل‌گر، شهر شیراز.

## ۱. مقدمه

در چند دهه پیشین تحولات سریع علمی و فنی موجب دگرگونی در ساختار کالبدی، اقتصادی و اجتماعی شهر شیراز شد. فرسودگی یکی از مهم ترین مسایل مربوط به فضای شهری است، که باعث بی‌سازمانی، عدم تعادل، عدم تناسب آن می‌شود، در حالی که بافت‌های فرسوده شهری شیراز به صورت اساسی از ناهمخوانی و نابسامانی عوامل کالبدی و غیر کالبدی در جریان حیات مدنی سرچشمه می‌گیرد، امر مدیریت را به مسئولیتی پیچیده تبدیل نموده است.

به طور مشخص، نظام‌های مدیریت شهری سنتی و فرایندهای ناقص و ناکارآمد تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری و همین طور اجرا در حدی نیستند که بتوانند تحولات شهری را هضم نمایند و راه‌گشای بهسازی و نوسازی بافت‌های فرسوده شهری باشند. (علی شمعی، احمد پوراحمد، ۱۳۸۴: ۳۹) بنابراین، لزوم ورود به حوزه‌های جدید توسعه شهری نیازمند بازنگری و اصلاح ساختارهای مدیریت شهری است؛ به گونه‌ای که تمام گروه‌های ذی‌نفع را به روش‌های مختلف و در سطوح متناسب وارد مدار و چرخه فرایندهای تصمیم‌گیری، اجرا، و بازنگری و اصلاح نماید.

در حالی که پیچیدگی مسایل و مشکلات بافت‌های فرسوده شهری در دنیای معاصر مسئله‌ای نیست که یک نهاد یا سازمان خدمات‌رسان به تنهایی قادر به حل آن باشد. بنابراین تحقق‌پذیری طرح‌ها و برنامه‌های مداخله در بهسازی و نوسازی شهر شیراز درگرو دو اقدام موازی است. ۱) همکاری‌های بین بخشی تمام ذینفعان و دست‌اندرکاران در عرصه خدمات‌رسانی در شهر. ۲) مشارکت شهروندان در تمام مراحل برنامه توسعه محلی. تاکید بر این امور در جهت ایجاد ثبات و اهمیت اقدامات در طرح‌های بهسازی و نوسازی بافت‌های فرسوده است. (آزاد ارامکی، ۱۳۷۹: ۱۵۶) برای رسیدن به این مهم نیازمند مدیریت شهری و سازمان‌های محلی قدرتمند و خدمت‌گزار می‌باشیم. در کشورهایی که به افکار و عقاید مردم احترام گذاشته می‌شود، سازمان‌های محلی به معنای صحیح کلمه وجود دارند، یعنی مردم محل در مسایل مربوط به امور

محل شرکت دارند و پس از ایجاد سازمان اداره کننده تا آنجا که امکان دارد در پیشرفت نیات و مقاصد محل به سازمان محلی کمک می‌کنند (Saylan, 2003: 289)، در سال‌های اخیر در ایران توجه به ایجاد و توسعه سازمان‌های محلی، رشد قابل توجهی یافته است، ولی سازمان‌های ایجاد شده یا دارای اختیار لازم برای اداره امور محل از طریق شرکت و دخالت مردم نیستند و یا اگر طبق قانون چنین اختیاراتی به آنها داده شده، چون نمی‌توانند عملاً از اختیارات خود استفاده کنند، فاقد اصالت و واقعیت می‌باشند. (علی رضا علوی تبار، ۱۳۷۹: ۸۵) در این خصوص می‌بایست با توجه به هدف یک پارچگی مدیریت کلان شهر شیراز، نظامی تسهیل گر با عملکرد هماهنگ کننده از سطح خرد (اجتماعات محلی) تا سطح میانه (شهرداری‌ها و...) و سپس تا سطح کلان (مجموعه کلان شهری شیراز و...) به وجود آید که از یک سو اصل مسئولیت و اجرای امور در پایین ترین مقیاس عملی رعایت شود و از سوی دیگر اصل همبستگی و همیاری اجتماعات محلی و مناطق در مجموعه کلان شهری مدنظر قرار بگیرد.

## ۲. روش گردآوری اطلاعات

این پژوهش از نوع تحلیلی-توصیفی بوده و از آنجایی که بدنبال بکارگیری نتایج و یافته‌ها برای حل یکی از مشکلات اساسی جامعه با نام بافت فرسوده است از دسته تحقیقات کاربردی و اجرایی محسوب می‌شود.

در طول مدت پژوهش، همواره مشاهدات نزدیک و مصاحبه با مسئولین بخش‌های مختلف در هر یک از دستگاه‌ها که به نوعی در بدنه مدیریت شهری جای می‌گیرد، در دستور کار قرار داشته است. و همچنین ضمن ارتباط با نهادهای دولتی و عمومی از سازمان‌های غیر دولتی موجود در محدوده، بهره گرفته شده است.

روند پژوهش: به طور کلی این پژوهش با بررسی چالش‌های کنونی در مدیریت شهری بافت‌های فرسوده شهر شیراز، به این نتیجه رسیده که در حال حاضر احتیاج به مدیریتی یک پارچه با حضور و مشارکت ساکنین است، در این راستا و برای تحقق این

موضوع دفاتر تسهیل گری پیشنهاد شده است.

### ۳. رویکردهای مدیریتی در بهسازی و نوسازی بافت‌های فرسوده:

ساختار کلان مدیریت و برنامه ریزی توسعه شهری در روند تاثیر خود بر ساخت فضایی شهر، دو نوع نظام سنتی و شبه مدرنیستی یا شبه سرمایه داری را تجربه کرده است: نظام سنتی (مقابل سرمایه داری) و نظام شبه مدرنیستی - شبه سرمایه داری، در شکل گیری نظام شبه مدرنیستی، با تاثیر از جوامع غربی و الگوهای آنها و در جهت جریان تجددگرایی، ضرورت برنامه ریزی و تهیه برنامه به مثابه ابزار توسعه متمرکز دولتی پدیدار شد. اما برنامه ریزی مطلوب، که فرایندی منسجم از اندیشه و عمل است، تحقق پیدا نکرده است و با روندی که در پیش است، نمی‌توان به آینده ای نزدیک نیز امیدوار بود. (جان فوران - پرویز پیران، چاپ چهارم، ص ۷۸-۷۹)

پس از انقلاب اسلامی نیز به رغم تحولات اقتصادی، سیاسی و اجتماعی فراوان و پیدایش دیدگاه‌های جدید، در ساختار مدیریت شهری تغییراتی اساسی به وجود نیامد. با وجود این، مدیریت امور شهری در ایران، به رغم وجود محمل قانونی، حقوقی و سیاست‌های پیش بینی شده به دلیل نداشتن سازوکارهای کارآمد برای جلب مشارکت‌های مردمی و همگانی، همچنان به صورت مدیریت متکی و معطوف به مرکز باقی مانده است. (پرویز پیران، ۱۳۸۴: ۴۸)

در حال حاضر ساختار مدیریت و برنامه ریزی توسعه شهری، یک ساختار مدیریتی بسیار متمرکز، دولتی و دیوان سالارانه می‌باشد، که در آن ناهماهنگی افقی، ناکارآمدی و نبود سازمان دهی مطلوب نهادها و ارگان‌ها در سطح محلی که زمینه ساز توسعه ای نامتوازن و ناپایدار است، به وضوح در آن به چشم می‌خورد. بنابراین، می‌توان گفت که مشکل اصلی نظام مدیریت و برنامه ریزی شهری و از جمله در مدیریت شهری بافت‌های فرسوده طی سال‌های گذشته، دولت محوری و ساختار شبه مدرنیستی بوده است. و در این نظام برنامه ریزی، دولت به جای مدیریت توسعه، به مانع اصلی تکامل اجتماعی - سیاسی و تحقق توسعه تبدیل شده است. (عباس منوریان،

۴. رویکردی به علل عدم تحقق طرح‌های بهسازی و نوسازی بافت فرسوده  
در این پژوهش به اصلی‌ترین مسائل و مشکلات عدم تحقق طرح‌های بهسازی و  
نوسازی بافت‌های فرسوده کلان شهر شیراز پرداخته می‌شود:

#### ۱.۴. عدم یک پارچگی در مدیریت شهری (تعدد سازمان‌های متولی موضوع و عدم هماهنگی بین آنها)

مدیریت شهری در شیراز بسیار غیر متمرکز است به نحوی که بیشتر مسائل و  
بخش‌های مرتبط با توسعه شهری، از طریق بخش‌های مختلف دولتی سیاست‌گذاری  
اداره می‌شوند. به عنوان مثال بخش‌هایی از قبیل آموزش و پرورش، اداره آب و  
فاضلاب، شرکت گاز و...، خود، نسبت به دخل و تصرف و اتخاذ تصمیم در مورد  
مقوله‌هایی که در اصل به حیطه شهر و شهر سازی مربوط می‌شوند، اقدام کرده و وجود  
مدیریتی متمرکز را به منظور نظارت بر این قبیل مسائل ضروری نمی‌شمارند؛

به طور کلی شناسایی و توصیف روابط بین سازمانی مدیریت شهری و سیستم  
تصمیم‌گیری در محدوده مورد مطالعه بر این اساس می‌باشد:

روابط موجود بین سازمان‌ها و نهادهای تصمیم‌گیرنده در شهر شیراز با محوریت  
شهرداری شیراز به دو دسته، روابط اصلی بین ارگان‌های اصلی تصمیم‌گیری (در سطح  
وزارت کشور، مجموعه کلان شهری و شهرداری شیراز) و روابط فرعی بین سازمان‌هایی  
که در سطح شهر تصمیمات شهری را تحت تاثیر قرار می‌دهند (در سطح شهرداری  
شیراز، سازمان آب، گاز و برق ... و اجتماعات محلی) تقسیم می‌شود. روابط اصلی،  
عمدتاً انواع روابط بخشی و روابط یکطرفه از بالا به پایین و بیشتر با ماهیتی کنترل‌کننده  
و هدایت‌کننده برای شهرداری بوده و روابط فرعی، عمدتاً غیرسیستماتیک و تعریف  
نشده است و هر یک از سازمان‌ها به فراخور وظایف و مسئولیت‌ها و میزان قدرت، در  
اجرای برنامه‌های شهری دخالت می‌نمایند. (جدول شماره ۱)

## تشریح روابط بین سازمان‌های فرعی و تصمیم گیرنده مدیریت شهری در شیراز:

جدول ۱: ارزیابی نظام مداخله در بهسازی و نوسازی پهنه‌های فرسوده شهر شیراز

نام نهاد یا سازمان	حوزه و نحوه فعالیت	ظرفیت‌ها، زمینه‌ها و ضعف‌های موجود برای فعالیت
شهرداری	فعالیت‌های پشتیبانی و محله‌ای	زمینه‌های ورزشی، فرهنگی و اجتماعی دارای بیشترین ظرفیت برای فعالیت در مدیریت شهر شیراز است.
معاونت فرهنگی و اجتماعی	برگزاری نمایشگاه، همایش و توزیع بروشور و تبلیغات، امور خیریه و ارتباط با زنان سرپرست خانوار	ایجاد ظرفیت‌های توانمندسازی، حرکت از سیاست‌های تصدی‌گری بسوی تولی‌گری، اتخاذ سیاست‌های محرک بخش‌های اقتصادی محلات، آموزش و کارآفرینی
معاونت فنی و عمرانی	اجرا و اداره امور عمرانی شهرداری و نظارت بر حسن اجرای پروژه‌های عمرانی مناطق	هماهنگی در امور عمرانی و در اختیار داشتن طرح آینده ساختار کالبدی حوزه بلافصل محلات توسط مشاور، کنترل پروژه‌ها از زاویه نگاه موجود به بافت‌های فرسوده در توانمندسازی و استفاده حداکثری از نیروهای کار محلی
معاونت شهرسازی و معماری اداره صدور پروانه	صدور پروانه ساختمانی، پیگیری تهیه و تصویب طرح‌های شهری و اجرای آنها پس از ابلاغ	همکاری در ارائه طرح‌های نو و خلاق مرتبط با اهداف موجود نوسازی بافت‌های فرسوده، افزایش سرعت انجام مراحل صدور پروانه
معاونت اجرایی و خدمات شهری و سازمان پارک‌ها و فضای سبز	حفظ و نگهداری فضاهای سبز شهری، امور نظافت و خدمات محلات	ساماندهی نظافت محلات و انجام صحیح امور خدماتی
شرکت نوسازان مناطق	بازوی اجرایی سازمان نوسازی شهر شیراز	در صورت عملکرد مناسب ظرفیت خوبی را برای توانمندسازی اجتماع محلی فراهم می‌کند.
سازمان احیا و نوسازی بافت‌های فرسوده شهر شیراز	متولی نوسازی بافت‌های فرسوده در شهر شیراز	دارای ظرفیت زیاد به عنوان اهرمی برای پیشبرد اهداف نوسازی

بررسی نظام مداخله بهینه برای بهسازی و نوسازی بهینه‌های فرسوده ...

نام نهاد یا سازمان	حوزه و نحوه فعالیت	ظرفیت‌ها، زمینه‌ها و ضعف‌های موجود برای فعالیت
شرکت برق	برق‌رسانی، نگهداری و تعمیرات	هماهنگی برای بالا بردن سطح ایمنی شبکه، جابجایی عوامل مزاحم شرکت برق شهر شیراز برای تسهیل در کار نوسازی پلاک‌های فرسوده و ناپایدار.
شرکت آب	آبرسانی، نگهداری و تعمیرات شبکه توزیع آب	نوسازی شبکه توزیع آب در محلات و اصلاح مواضع قرارگیری آن در زمین
شرکت گاز	توزیع گاز و حفظ و نگهداری شبکه آن	-
آموزش و پرورش	آموزش در مقطع ابتدایی، راهنمایی و دبیرستان	ظرفیت آموزشی تابع فضاهای آموزشی موجود، و آمد و شد خانواده‌ها و کودکان و نوجوانان بصورت مستمر در فضاهای آموزشی مدارس، عمده‌ترین ظرفیت برای آموزش، اطلاع‌رسانی و فعالیت‌های فرهنگی را بوجود آورده است.
سازمان بهزیستی استان فارس	تقویت ظرفیت مددکاری	توان بخشی و برنامه‌های هماهنگ در حوزه آسیب‌های اجتماعی، خدمات اجتماعی و پیشگیری در زمینه‌هایی نظیر اعتیاد و زنان سرپرست خانوار
مساجد	مساجد در ساختار اصلی محلات نقش مهمی بازی می‌کنند.	می‌توان از ظرفیت این پایگاه برای حفظ امنیت برنامه‌های بهسازی و نوسازی محلات استفاده کرد. همچنین از فضای مسجد به عنوان محلی برای ارتباط با اقشار خاص مذهبی که در محله زندگی می‌کنند استفاده کرد.
بانک‌ها و موسسات مالی و اعتباری	مسئول پرداخت تسهیلات بانکی برای بهسازی ونوسازی هستند.	می‌توان با هدایت و کنترل و ایجاد نهادهای مشابه رسمی و غیر رسمی فعالیت‌های مالی را در محلات به سمت دلخواه هدایت کرد.

منبع : نگارنده، ۱۳۹۲

همان طور که ملاحظه می‌شود در ارتباط با ارائه خدمات شهری و اجرای برنامه‌های بهسازی و نوسازی، نهادها و سازمان‌هایی در ارتباط با یکدیگر هستند، که هر کدام به نوبه خود وظایفی را بر عهده داشته که این روابط تا حد زیادی غیر سیستماتیک

و تعریف نشده واکثراً با یکدیگر متناقض و بدون ضوابط و قواعد مشخص است. کانون‌های تصمیم‌گیری مرتبط در این خصوص شهرداری شیراز، حوزه معاونت شهرسازی، حوزه معاونت فنی-عمرانی و معاونت حمل و نقل و ترافیک در سطح شهر می‌باشند. این مراکز به عنوان شبکه‌ای گسترده در سطح کلان شهر شیراز به اخذ تصمیمات و ارائه دستورالعمل‌های مختلف می‌پردازند و شهرداری مناطق به عنوان تشکیلات صرفاً اجرایی موظف به اجرای طرح‌ها، دستورالعمل‌ها و ابلاغیه‌های مختلف می‌باشد.

#### ۲.۴. عدم توجه به اصل مشارکت مردمی در بهسازی و نوسازی

فقدان هرگونه ارتباط و تعامل بین مدیریت شهری و شهروندان از طریق نهادهای مدنی و انجمن‌ها و تشکلهای مردمی را بایستی به عنوان بزرگترین نقیصه در سازمان و تشکیلات مداخله‌گر در بهسازی و نوسازی بافت‌های فرسوده شهر شیراز نامید. مدیریت شهری بر خلاف شکل‌گیری و آغاز بکار شوراهای، کماکان در وضعیت قدیمی در حال ادامه حیات می‌باشند، و از هرگونه تعامل با مردم در قالب‌های گوناگونی که می‌توان تصور نمود، خودداری می‌ورزند. در حقیقت یکی از بزرگ‌ترین نواقص در ساختار مدیریت شهری را بایستی در این زمینه دید، در حالی که در دنیای امروز هرگونه نهاد، مشروعیت خود را از مردم بدست می‌آورد، لذا عدم وجود ارتباط در ساختار مدیریت شهری با مردم و نیز عدم تعامل مثبت و همه‌جانبه با تشکلهای مردمی، ضمن آنکه ساختار مذکور را ناقص می‌سازد، در بلندمدت به ناکارآمدی آن خواهد افزود. (پاریس، کریس، ترجمه حسین ایمانی جاجرمی، ۱۳۸۱: ۳۸) بر این اساس رفع این نقیصه، از گام‌های اساسی و ضروری است که بایستی برداشته شود.

در مجموع بررسی‌ها حاکی از عملکرد غیر مشارکتی، چند پارگی، حاکمیت رویکردهای دستوری، عدم روابط منظم و سلسله‌مراتبی سطوح مختلف، موازی‌کاری و عدم وحدت رویه در مدیریت موجود می‌باشد که در مجموع، تحت عنوان مدیریت



ناکارآمد و غیر بهینه شهری شناخته می‌شود.

با وجود این مشکلات در مدیریت سنتی، به عنوان راه کارهای عملی در حل این مسئله، لازم است مدیریت شهری با بذل توجه و حساسیت بیشتر نسبت به طراحی نظام هدایت و کنترل تمامی موارد مرتبط با بهسازی و نوسازی شهری که بیشتر بر مشارکت، توانمندسازی و تسهیل تاکید دارد، اقدام کرده و با تدوین ضوابطی از دخالت سایر نهادها در امور مربوط به مدیریت شهر، جلوگیری به عمل آورند. همه نهادها، باید تحت نظارت نهادی واحد و متمرکز، به درک مشترکی از نقش و اهمیت بهسازی و نوسازی پهنه‌های فرسوده نائل شده تا وفاقی عمومی در مورد اهداف و برنامه‌های توسعه شهری به دست آید. در این راستا مراکز تسهیل‌گری با رویکرد ترویج بهسازی و نوسازی با مشارکت مردم دنبال می‌شود، که در این رویکرد با توجه به مشکلات فراوان، توانایی‌های بالقوه خود ساکنین مورد توجه قرار می‌گیرد و برای شکوفایی آن تلاش می‌شود. برای تحقق چنین امری ضروری است از یک سو تغییر نگرشی در مدیریت شهری صورت بگیرد و از سوی دیگر مردم به طور فعال تر در برنامه‌های تسهیل‌گری شرکت کنند.

در این رهیافت سلسه مراتب تصمیم‌گیری شکسته شده و یک ارتباط هم سطح بین ساکنین و مدیریت شهری در راستای توسعه انسانی به وجود می‌آید.

نقش دفاتر تسهیل‌گری عبارت است از زمینه‌سازی، توانمندسازی و تسهیل‌گری و فاعلان توسعه خود مردم هستند و وظیفه مدیریت دولتی تسهیل روند تمرکز زدایی، مشارکت و تفویض اختیار و قدرت و توزیع مجدد آن در جامعه است. این توزیع مجدد تنها به دسترسی منابع اقتصادی محدود نشده، بلکه توزیع مجدد وسایل تفکر را نیز شامل می‌شود و برای تحقق آن مردم باید به دانش موجود، سازمان‌های تفکر جمعی خودشان دسترسی و نظارت داشته باشند. از آنجا که در سیستم مدیریتی سنتی به برقراری یک نظام ارتباطی عمودی با ساکنین با هدف انتقال فن آوری و اطلاعات پرداخته می‌شود، آگاهی از بازخورد و نظرات ساکنین و نیز جواب‌گویی به نیازهای آنان چندان امکان‌پذیر نیست و نمی‌تواند تامین‌کننده نیازها در مناطق و موقعیت‌های

مختلف باشد. همچنین این نظام باعث افزایش شکاف میان ساکنین و مدیریت شهری شده است. در صورتی که برای ایجاد این رابطه دوسویه، لازم است نیروهایی به عنوان تسهیل گر ایجاد گردند. تا انحصار عمودی و یکسویه دانش شکسته شود و به جای آن، یک ارتباط دو سویه مردم و متخصصان تحت عنوان دانش بومی و علمی شکل گیرد.

نظام مرسوم مدیریت شهری در شیراز دارای سلسله مراتب بالا به پایینی است، بدین ترتیب که در سطوح بالا بیشتر نقش هدایت، راهنمایی و کنترل را بر عهده دارند. در این نظام سطوح پایینی خود را در برابر سطوح بالایی متعهد و جوابگو می دانند و نه در برابر مردم. زیرا از مدیریتی که خود در نظامی سلسله مراتب بالا به پایینی، نمی توان انتظار ارتباطی مشارکتی و دمکراتیک با مردم داشت. در صورتی که با ایجاد مراکز تسهیل گری در سطح محلات با عملکرد هماهنگ کننده از سطح خرد (اجتماعات محلی) تا سطح میانه (شهرداری ها و...) و سپس تا سطح کلان (مجموعه کلان شهری شیراز و...) نظام ارتباطی درون سازمانی ترویج می یابد و از سوی دیگر ارتباط یک سویه عمودی به یک ارتباط دو سویه و دمکراتیک تغییر می یابد. و تسهیل گر کمتر نگران پروژه ها و برنامه های خاص ترویجی است و بیشتر به ساکنین کمک می کند تا بتوانند اعتماد به نفس خود را پیدا کنند و خود را سازماندهی نمایند. در این حالت، تسهیل گر نه به عنوان یک کارگزار دولتی، بلکه به صورت فصل مشترک مدیریت شهری و ساکنین می باشد.

##### ۵. ارائه الگوی دفاتر تسهیل گری در محلات شهر شیراز

در ادامه الگوی دفاتر تسهیل گری در محلات شهر شیراز به عنوان نظامی تسهیل گر با عملکرد هماهنگ کننده در راستای مداخله بهینه برای بهسازی و نوسازی پهنه های فرسوده پرداخته می شود و در نهایت راه کارهایی در خصوص عملکرد بهینه آنها پیشنهاد شده است. که در صورت فقدان شرایط مذکور، دفاتر تسهیل گری تا حد زیادی موفق به ایفای نقش خود نبوده و نه از سوی ساکنین به عنوان نماینده آنها مورد

بررسی نظام مداخله بهینه برای بهسازی و نوسازی بهینه‌های فرسوده ...

شناسایی قرار گرفته اند و نه در نزد مدیریت شهری از جایگاه مناسبی برخوردار خواهند بود.

### ۱.۵. انتخاب مسئولان دفاتر تسهیل‌گری

انتخاب مسئولین تسهیلگر توسط ساکنین محلات مناسب‌ترین روش است. مهم‌ترین امتیاز این روش، افزایش مشارکت مردمی است که باعث شده ساکنین به شخص منتخب خود اعتقاد پیدا کنند و از وی حمایت نمایند. چنانچه تسهیل‌گر بخواهد به فصل مشترک جامعه و سازمان‌های دولتی مبدل شود، باید منتخب مردم باشد. در حالی که در شرایط کنونی انتخاب مسئولین محلی بیشتر توسط سازمان‌های دولتی انجام گرفته است و کمتر توسط ساکنین انتخاب شده اند.

### ۲.۵. هماهنگی با سایر دستگاه‌های مداخله‌کننده در بهسازی و نوسازی

دفاتر تسهیل‌گری در مراحل مختلف تهیه و اجرای طرح‌های بهسازی و نوسازی، باید با ادارات مربوطه هماهنگی برقرار نماید. با توجه به اینکه وظایف پیش‌بینی شده برای دفاتر در ارتباط مستقیم با این ادارات است و تسهیل‌گر نیازمند هماهنگی و کمک‌های فنی می‌باشد. در این راستا ضروری است که ادارات ذی‌ربط در همه مراحل مشارکت داشته باشند و وظایف متقابل همه دست‌اندرکاران دقیقاً مشخص شود.

### ۳.۵. جایگاه تعریف شده تسهیل‌گر در نظام مدیریت شهری

در حال حاضر نظام بخشی حاکم بر ساختارهای مدیریتی شهر شیراز سبب گردیده که هر کدام از بخش‌ها به صورت مستقل با شهروندان ارتباط داشته باشند و بدین جهت از هماهنگی لازم با یکدیگر برخوردار نباشند و هر بخشی در جهت اهداف خویش برنامه ریزی کند و توجهی به اهداف و برنامه‌های بخش‌های دیگر نداشته باشد. حاکمیت این نظام سبب گردیده است که نظام خدمات رسانی موجود یک نظام تعریف

نشده باشد و بدیل تداخلاتی بین وظایف محوله به این بخش‌های دولتی از یک سو و بین بخش نیمه دولتی، خصوصی و تعاونی از سوی دیگر بوجود آید. و در این راستا عدم تعریف جایگاه دفاتر تسهیل‌گری دلیلی بر نامشخص بودن برنامه و عمل میان مدت و بلند مدت، و بالطبع، غلبه روزمرگی بر فعالیت‌ها و همچنین ناکافی بودن اختیارات تصمیم‌گیری و برنامه ریزی آنها در مناطق و تفوق فعالیت‌های اجرایی دیکته شده از بالا می‌باشد.

#### ۴.۵. مشخص نمودن نحوه ارتباط دفاتر تسهیل‌گری با ساکنین

یکی دیگر از مشکلات نظام مدیریت شهری شیراز آن است که بر اساس نیازهای بهره‌وران اصلی (ساکنین) تعریف نشده است و فاقد یک نظام مشخص برای برقراری ارتباط با ساکنین است. و به همین دلیل علی‌رغم اینکه هدف کارگزاران دولتی حفظ منافع ساکنین است در برخی موارد این احساس برای دوطرف به وجود می‌آید که دارای تضاد منافع می‌باشند.

#### ۵.۵. مشخص نمودن جایگاه قانونی و تشکیلاتی دفاتر تسهیل‌گری

مشخص نمودن جایگاه قانونی و تشکیلاتی در نظام و سلسله مراتب حاکم سبب می‌گردد که هم برای تسهیل‌گران و هم برای کارگزاران اجرایی، حدود و وظایف و تعهدات آنها نسبت به یکدیگر مشخص شود. و همچنین در پذیرش آنها از سوی مدیریت شهری و دادن امکانات و حمایت‌ها مشکلات برطرف شود. در عین حال توجه به منطق و رعایت قانون، تاسیس رژیم حقوقی بهسازی و نوسازی و تجهیز نظام برنامه ریزی جامع نگر، ماندگاری و پایداری یک نظام و سازمان رو به رشد بستگی به میزان برخورداری آن سازمان از ابزار و مستندات قانونی دارد. بنابراین شناخت الزامات قانونی برای ورود در هر اقدام به منظور چاره‌جویی و یا هر گونه برخورد با آن از ضروریات دفاتر تسهیل‌گری است.

## ۶. نتیجه گیری

با توجه به ابعاد گسترده پارامترهای تاثیر گذار در مدیریت شهری کلان شهر شیراز، باید اذعان نمود که در عمل نهادهای متعددی اعم از سیاست گذار، مجری، مشاور و دیگران در به ثمر رساندن اهداف بهسازی و نوسازی به ایفای نقش می‌پردازند. این خصیصه همواره مدیریت شهری را با بحران عدم یک پارچگی در مدیریت و بروز تداخلات سیاسی روبرو می‌سازد. که نتیجه این امر نیز چیزی جز اتلاف هر چه بیشتر منابع و از هم گسیختگی مدیریتی نخواهد بود. بنابراین یکی از اهداف توسعه پایدار تبیین و بکارگیری سیاست‌های همسو و فراگیر در جهت دستیابی به مدیریت کارا و یک پارچه در کلان شهر شیراز است، که این امر می‌تواند با تشکیل مراکز تسهیل گری در مدیریت شهری شیراز به منظور هماهنگی با سایر دستگاه‌های دخیل در محدوده بافت‌های فرسوده با هدف تحقق مدیریت یک پارچه و واحد شهری و نظامی کارا در راستای مداخله بهینه محقق شود. البته در این راستا باید توجه نمود که در شرایط فعلی نظام مدیریت شهری، حکایت از این مسئله دارد که عبور از مرز نهادها و بخش‌های متفاوت دولتی و وابسته به دولت و دارای منافع مشترک متداخل و لایه لایه در فضای شهری، برای هر سازمان محلی نظیر دفاتر تسهیل گری، که خود نیز از سویی وابسته به دولت و از سویی دیگر جایز کمترین نقش و اهمیت در فرایند برنامه ریزی توسعه است، غیر ممکن به نظر می‌رسد. که در ادامه برای رفع این نقیصه و در جهت عملکرد بهینه دفاتر تسهیلگری به ارائه راه کارهایی پرداخته می‌شود:

در صورتی تسهیل گران جایگاه مناسب خود را پیدا می‌کنند که در نظام مدیریتی کشور اصلاحاتی ایجاد گردد.

تدوین ساختار قانونی - حقوقی فرآیند اجرای طرح‌های بهسازی و نوسازی

براساس ساختار اجرایی - مدیریتی و مالی

باید هماهنگی‌های لازم میان ادارات مدیریت شهری در امر جایگاه و وظایف دفاتر

تسهیل گری انجام گیرد.

مدیریت شهری برای تسهیل نقش مشارکتی و دوسویه خود، اصلاحات و آموزش‌های مناسب را در درون سازمان خود دنبال کند. اگر بنا است که یک ارتباط مشارکتی ایجاد شود، باید مسئولین تسهیل گر منتخب مردم باشند.

بسترسازی برای تقویت نقش ساکنان و نهادهای محله ای در برنامه ریزی، اجرا و نظارت و ارزیابی پروژه‌ها و نیز بهره گیری از توان سازمان‌های مردم نهاد. مراکز تسهیل گری باید فنون راهبردی میانجی گری و راهبری را بیاموزند تا بتوانند طرح‌های خود را، در ارتباط بسیار نزدیک با استفاده کنندگان نهایی آن‌ها (شهروندان)، به پیش ببرند.

با راه کارهای بحث شده در بالا، زمینه‌ای فراهم می‌شود که بتوان کار بر روی مدیریت یک پارچه را شروع نمود. در بعد اجرایی، رویکرد مدیریت یک پارچه شامل سه اصل کلیدی می‌باشد، که از این طریق نظام مداخله بهینه برای بهسازی و نوسازی پهنه‌های فرسوده کلان شهر شیراز، می‌تواند حمایت شود. سه اصل کلیدی عبارتند از:

### الف: الزام سیاسی

اصلاح جهت گیری فرآیندهای تصمیم‌گیری در امور شهری به سوی توسعه پایدار شهری مستلزم ایجاد تغییر در تصمیم‌گیری‌ها و چگونگی اجرای آن‌ها می‌باشد. این امر در صورتی قابل دستیابی است که از بالاترین سطح حمایت‌های سیاسی در کل شهر برخوردار باشد. در نتیجه این امر فقط با ایجاد تغییرات در یک واحد یا بخشی از فرآیند تصمیم‌گیری و اجرای آن محقق نخواهد شد. بدین جهت اموری چون اصول و راهبردهای مدیریت یک پارچه برای همه در دستور کار و مشمول تأیید و تصویب سطح بالای سیاسی در حوزه مدیریت شهری قرار گیرد.

ثبات سیاسی حکومت محلی بر موفقیت هر طرح محلی تأثیر می‌گذارد و موفق‌ترین شهرها آن‌هایی هستند که به یک وفاق جمعی در اهمیت لزوم توسعه پایدار

بررسی نظام مداخله بهینه برای بهسازی و نوسازی بهینه‌های فرسوده ...

دست یافته باشند.

### ب: ساختارهای سازمانی

در دست یابی به اصول همکاری بین بخشی در جهت تحول مدیریت غیر یک پارچه با نظامی سلسله مراتبی از بالا به پایین، در قالب روش‌های اجرایی همکاری، نیاز به انتصاب یک نماینده هماهنگ‌کننده از سطح خرد تا سطح میانه و سپس تا سطح کلان است. مراکز تسهیل‌گری ضمن تشکیل این ساختار بین بخشی یا درون سازمانی، به توسعه مشارکت میان مدیریت شهری و ساکنین می‌پردازد. و از سوی دیگر ارتباط یک سویه عمودی مدیریت شهری با ساکنین به یک ارتباط دو سویه و دموکراتیک تغییر می‌یابد. ضرورت همکاری بین بخشی باید فراتر از مرزهای مدیریت شهری توسعه یابد تا شامل نمایندگان محلی، گروه‌های اجتماعی و سازمان‌های غیر دولتی نیز بشود.

### ج: فرآیند

این اصل در پی تحقق الگوی مدیریت یک پارچه و همه جانبه نگر در پی تنظیم روابط و مناسبات درونی و بیرونی توسعه بهسازی و نوسازی بافت‌های فرسوده و خروج از انفعال و پرهیز از روزمرگی است، بدین معنی که مدیریت توسعه بهسازی و نوسازی بافت‌های فرسوده به عنوان یک جریان دائمی و فراگیر دنبال شود. چنین مدیریتی با درک ارزش و اهمیت زمان و مدیریت آن در جهت جبران عقب ماندگی و خارج شدن از روند موجود نقش اساسی را پیگیری می‌کند. در ادامه براساس اطلاعات بدست آمده در این پژوهش و بنا به پیچیدگی بحث، لازم است که اقدام برای اجرای این الگو در یک منطقه محدود گردد، تا زمینه مطالعه و پژوهش بیشتر در حین اجرای الگو ایجاد گردد.

## منابع

۱. آزاد ارامکی، تقی، ۱۳۷۹، اندیشه نوسازی در ایران، انتشارات دانشگاه شیراز، چاپ اول.
۲. پاریس، کریس، ۱۳۸۱، برنامه ریزی و مدیریت شهری، مسائل نظری و چالش‌های تجربی، مترجمان: حسین ایمانی جاجرمی، انتشارات سازمان شهرداری‌های کشور، شیراز.
۳. پرویز پیران، ۱۳۸۴، شهرنشینی در ایران: دیدگاه‌های نظری با نگاهی بر شرایط ایران، مجله سیاسی - اقتصادی، سال نهم، شماره ۳ و ۴.
۴. جان فوران - پرویز پیران، مقاومت شکننده تاریخ تحولات اجتماعی ایران از سال ۱۵۰۰ میلادی تا انقلاب اسلامی، چاپ چهارم.
۵. شرکت نوسازان منطقه ۹ شیراز، ۱۳۸۹، دفتر تسهیل‌گری محله ۳ آیت الله دستغیب، شیراز.
۶. شماعی، علی و پوراحمد، احمد، ۱۳۸۴، بهسازی و نوسازی شهری از دیدگاه علم جغرافیا، چاپ اول، انتشارات دانشگاه شیراز.
۷. علوی تبار، علیرضا، ۱۳۷۹، بررسی الگوی مشارکت شهروندان در اداره امور شهرها، مرکز مطالعات برنامه ریزی شهری، جلد اول، انتشارات سازمان شهرداری‌های کشور، شیراز.
۸. عندلیب، ع، ۱۳۸۶، فرآیند نوسازی بافت‌های فرسوده شهر شیراز، سازمان نوسازی شهر شیراز.
۹. مطالعات مدیریت شهری، شهرداری شیراز، ۱۳۸۲
۱۰. منوریان، عباس، تابستان و پاییز ۱۳۷۹، از دولت خوب تا حکومت داری خوب، مدیریت دولتی، شماره ۴۸-۴۹.
۱۱. مهندسان مشاور آتک، ۱۳۷۰: طرح حفظ و ساماندهی شیراز، شیراز، معاونت شهرسازی و معماری، وزارت مسکن و شهرسازی.



بررسی نظام مداخله بهینه برای بهسازی و نوسازی بهینه‌های فرسوده ...

۱۲. مهندسان مشاور آمود، ۱۳۸۶: طرح تفصیلی منطقه ۹، شیراز، شهرداری منطقه ۹.
۱۳. مهندسان مشاور معمار و شهرساز امکو ایران، (۱۳۸۱). " بررسی مسائل توسعه شهری منطقه ۱۷"، مهندسان مشاور معمار و شهرساز امکو ایران، شیراز.
۱۴. مهندسین مشاور شاران، ۱۳۸۴، راهنمای شناسایی و مداخله در بافت‌های فرسوده، (مصوب شورای عالی شهرسازی و معماری ایران، خرداد، شرکت ایده پردازان فن و هنر، شیراز).

15. Sayan, Gencay (2003) changes, globalization and Newtasks of the government, Imge publication, Ankara, Turkey.