

۱۵-۱۶

# مدیریت شهری

مستند پژوهشی تحلیل، آموزشی

مدیریت و برنامه ریزی شهری

سال چهارم پاییز زمستان ۱۳۸۲، ۱۲۴ صفحه، ۵۰۰۰ ریال

◆ مدیریت شهر، آموزش و پژوهش

◆ آموزش مدیران شهری آینده

◆ آموزش طراحی شهری؛ دانش و مهارتهای اساسی

◆ حکمروائی شهری و پژوهش شهری

◆ آموزش مدیران شهری در ایران

موضوع ویژه: آموزش و پژوهش مدیریت شهری





صاحب امتیاز: سازمان شهرداریهای کشور  
مدیر مسئول: محمد حسین مقیمی  
سر دبیر: غلامرضا کاظمیان  
مشاور علمی این شماره: نوید سعیدی رضوانی

ناوران علمی این شماره: کنال اطهاری، جهانشاه پاکراد، نوید سعیدی رضوانی، احمد سعیدشیا، مظفر صرافقی، کورش گلکار، همایون لاهیجانیان، ناصر میرسپاسی و فرشاد نوریان

## هیأت تحریریه:

- ۱- ارجمند نیا، اصغر؛ دکتر در شهرسازی
- ۲- پاکزاد، جهانشاه؛ دانشیار گروه شهرسازی، دانشگاه شهید بهشتی
- ۳- پیران، پرویز؛ استادیار گروه جامعه‌شناسی دانشگاه علامه طباطبائی
- ۴- سعیدنیا، احمد؛ استادیار گروه شهرسازی دانشگاه تهران
- ۵- شهیدی، محمد حسن؛ کارشناس ارشد برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای
- ۶- سعیدی رضوانی، نوید؛ هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین
- ۷- درکوش، سعید عابدین؛ دانشیار گروه اقتصاد دانشگاه شهید بهشتی
- ۸- صرافقی، مظفر؛ استادیار گروه جغرافیای دانشگاه شهید بهشتی
- ۹- کاظمیان، غلامرضا؛ کارشناس ارشد برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای
- ۱۰- گلکار، کورش؛ دانشیار گروه شهرسازی، دانشگاه شهید بهشتی
- ۱۱- میرسپاسی، ناصر؛ استاد گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی تهران
- ۱۲- نوریان، فرشاد؛ استادیار گروه شهرسازی دانشگاه تهران



۱۵-۱۶

# مدیریت شهری

## مجله علمی-پژوهشی مدیریت شهری

فصلنامه پژوهشی - تحلیلی - آموزشی

مدیریت و برنامه‌ریزی شهری

سال چهارم، پاییز و زمستان ۱۳۸۷، ۱۲۴ صفحه، ۵۰۰۰ ریال

مدیریت شهری

- ۱- مطالب مطرح در فصلنامه از دیدگاه مدیران کلانشهر
- ۲- مدیریت شهری چیست
- ۳- مدیریت شهری: مروری بر پیشرفت‌ها و چالش‌ها
- ۴- مطالب رسمی بازگفته شده در مجله
- ۵- استفاده از مطالب فصلنامه به‌عنوان منبع علمی در پایان‌نامه‌ها و مقالات علمی
- ۶- ارائه چکیده مقاله در مجله و در دسترس کلیه پژوهشگران
- ۷- طرح‌های پیشنهادی برای فصلنامه
- ۸- الزامی است

### یادداشت سردبیر

بخش ویژه، آموزش و پژوهش مدیریت شهری

- ۴- مدیریت شهری: آموزش و پژوهش / نوید سعیدی رضوانی
- ۶- آموزش مدیران شهری آینده / جان کلبندیان
- ۱۳- آموزش طراحی شهری: دانش و مهارت‌های اساسی / کورش گلکار
- ۲۶- آموزش تئوری برنامه‌ریزی در دهه ۱۹۸۰ / ریچارد کلاسترمن
- ۴۲- حکمروایی شهری و پژوهش شهری / حسین ایمانی چاچرمی
- ۵۲- آموزش مدیران شهری در ایران: روایت گونه‌شناسی و ارزیابی / محمود سعیدی رضوانی، هادی سعیدی رضوانی
- ۶۰- وضعیت آموزش‌های آتش‌نشانی و ایمنی و تدابیر بهبود کیفی آن / هوشنگ شریف‌زاده، داوود براتی

### برنامه‌ریزی و طراحی شهری

- ۷۸- کاربردهای تحقیق در عملیات در برنامه‌ریزی شهرسازی / ناصر حمیدی

### فن آوری

- ۸۴- نقش سنجش از دور و سامانه‌های اطلاعات جغرافیایی در مدیریت آینده شهرها / یان منور

دانشنامه مدیریت شهری / ناصر برکچور

### گزیده پژوهش

- ۹۰- نتایج طرح نظرسنجی: فصلنامه مدیریت شهری از نگاه خوانندگان / رجیعی مختاری

### بررسی کتاب

- ۱۱۶- برنامه‌ریزی در عصر هست مدرن

چکیده انگلیسی / محمدرضا معینی

فهرست انگلیسی

مدیر هم‌انگهی: علی صفوی

ویراستار: سعید خدایی

مدیر هنری: جمشید یاری شیرمرد

همکاران این شماره: جوان علی‌آبادی، ماندانا قنبری

حرفه‌چینی: اکرم رحیمی تهرانی

نمونه‌خوان: عباس جلالی، وژن جلالی

ناشر: انتشارات سازمان شهرداریهای کشور

شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه

تلفن - دورنگار: ۸۷۷۲۶۲۵-۸۷۷۲۶۲۴

E-Mail: arbenang@hotmail.com



## یادداشت سردبیر

مدیریت پدیده‌ای همچون "شهر" چنان ابعاد متنوع و پیچیدگی عمیقی دارد که بدون بهره‌گیری از آموزش‌های بنیادین و پشتوانه‌های پژوهشی، ناممکن می‌نماید و یا دست کم اگر هم شدنی باشد، نمی‌تواند به اندازه کافی مفید و پایدار باشد. مقایسه تطبیقی بین شهرهای موفق به لحاظ کمیت و کیفیت زندگی شهری با شهرهای ناموفق، نشان دهنده آن است که در دنیای معاصر، اداره امور شهرها نه با اتکا بر بینش و روش‌های سنتی مبتنی بر ذهنیت‌های غیرعلمی و آموزش تدبیرمفید است و نه با اتکای صرف بر ذهنیت‌های بوروکراتیک و غیر مشارکت طلبانه.

به این ترتیب، آموزش هدفمند و مؤثر و متناسب برای مدیران و مسئولان حال و آینده شهرها، پیش شرط بهبود مدیریت شهری به‌شمار می‌آید. پژوهش‌های شهری نیز از یک سو نقش پشتیبانی و تغذیه فکری تصمیم‌سازان و تصمیم‌گیران شهری را دارند و در عین حال اگر مطابق با روش و شرایط لازم باشد در رابطه‌ای تکمیلی و متقابل باعث ارتقای کیفیت و اثربخشی برنامه‌های آموزشی خواهد شد. در این صورت محصول مشترک آموزش و پژوهش‌های شهری، تغییر و بهبود عملی در نگرش فکری و رفتار عملی مدیران شهری در هنگام مواجهه با مسائل است.

پرسش‌های اصلی این شماره فصلنامه مدیریت شهری، از جمله اینها هستند: آیا این پیش شرط و پشتوانه فکری برای مدیریت شهری ایران فراهم شده است؟ اگر آری، چگونه و با چه شرایطی؟ ارتقای آموزش و پژوهش مدیریت شهری با چه الزامات و ملاحظات و ضرورت‌هایی همراه است؟

طراحی و اجرای برنامه‌های مدون و دوره‌های آموزش رسمی و نیمه رسمی برای مدیران شهری در ایران، حدود پنج دهه قدمت دارد و از این لحاظ می‌توان ادعا کرد که ایران جزء با سابقه‌ترین جوامع هم رده و در حال توسعه است. اما فقدان سیاست و سازمان آموزشی مشخص و روشن، افت و خیز و انقطاع‌های مکرر در ارائه برنامه‌های آموزشی و ضعف در برقراری رابطه و هماهنگی مؤثر بین تقاضا و عرضه آموزش و پژوهش شهری عوامل عمده‌ای هستند که باعث شده‌اند تا این قدمت و سابقه، غنا و نتیجه‌بخشی لازم و مناسب را نداشته باشد. نتیجه روند مذکور و نارسایی‌های پیش گفته آن بوده است که ضعف بنیان‌های آموزشی و تحقیقاتی به یکی از بیماری‌های مزمن مجموعه مدیریت شهری کشور بدل شده و به مثابه یکی از تنگناها و موانع اصلی ارائه خدمات بهتر به شهروندان تلقی گردیده است. بدیهی است که بدون شناخت و تحلیل درست مسائل شهری (به عنوان



محصول پژوهش) و بدون دارا بودن توانایی و مهارت مواجهه و حل صحیح آنها (به عنوان محصول آموزش) انتظار بهبود کیفیت زندگی و محیط شهری نمی تواند خواسته ای عینی و بجا باشد. آموزش و پژوهش در مدیریت شهری، به تبعیت از ماهیت شهر و مسائل شهری، فرایندی دائمی، انقطاع ناپذیر و فارغ از انحصار زمان و مکان معین است. در این صورت می توان امیدوار بود که تصمیمات و اقدام های مدیران شهری انطباق و سازگاری و کارایی بیشتری برای حل مسائل توسعه شهری در مکان و زمان خاص داشته باشند. تداوم و نهادینه شدن این فرایند، زمینه ساز شکل گیری و انسجام تئوری ها و تکنیک های بومی و محلی مدیریت شهری در کشور و حتی در مناطق مختلف آن می شود و پایداری و کارایی بیشتر را به همراهی آورد.

تحقق چشم انداز مذکور با نواقص و محدودیت های اساسی زیر روبه روست:

- عدم وضوح و صراحت لازم و کافی در سیاست های شهری، شهرنشینی و مدیریت شهری و در نتیجه ابهام در گستره، محتوا و نظام اولویت گذاری پژوهش های شهری.  
ناروشنی سیاست های شهری و پیامدهای آن را بر مدیریت شهری، می توان در تمام سطوح ملی و منطقه ای و محلی مشاهده و پیگیری کرد.

- ناروشنی در سیاست پژوهشی و مکانیسم کاربست محصولات پژوهشی در نظام های اداری-اجرایی.  
این نقص باعث پراکندگی، تکرار، خلأ و پیدایش حلقه های مفقوده در زنجیره آموزش-پژوهش-کاربرد-بازخورد می شود و اثربخشی آموزش و پژوهش را کاهش می دهد.  
- ضعف پشتوانه ها و چارچوب های تئوریک مشخص و تعریف شده در طراحی چارچوب و محتوای نظام آموزش و پژوهش مدیریت شهری.

این امر نه به مفهوم ضرورت انحصار و تعصب تئوریک، بلکه به مفهوم ضرورت مشخص بودن خاستگاه های نظری نظام و روش های پیشنهادی و اسکان ارزیابی عملی کاربرد تئوری های مختلف است.  
- عدم توجه کافی به ضرورت و اهمیت پرورش و توسعه منابع و سرمایه های انسانی در سازمان های اداری و به ویژه در شهرداری ها.

سرمایه انسانی به عنوان محصول برنامه های آموزشی و عنصر واسطه اصلی در کاربرد نتایج پژوهشی و پیوند آن با منابع سخت افزاری و سازمان افزاری مدنظر است. کمبود و ناکافی بودن این سرمایه در عمل به ناکارآمدی استفاده از سایر منابع سازمان منجر خواهد شد. ضعف و نقص برنامه های آموزشی و پژوهشی در هر سازمانی به معنای عدم تولید، جذب و گسترش این سرمایه است. این نارسایی اکنون گریبانگیر بیشتر شهرداری های کشور است. چنین مشکلی تاکنون حذف بیشتر متخصصان، آموزش دیدگان و پژوهشگران را از این عرصه در پی داشته است و زین پس نیز خواهد داشت.  
- غلبه شیوه های مدیریت و تصمیم گیری مبتنی بر درک عمومی و ضرورت های اجرایی روزمره بر شیوه های مبتنی بر آموزش و پژوهش.

جدا انگاری سنتی علم و عمل باعث آن شده است که این دو در تعارض و تزاخم با یکدیگر تلقی گردند و هر یک در پی جدانشینی و دوری از یکدیگر برآیند.

- کمبود اطلاعات متناسب و بهنگام برای انجام پژوهش های عینی و مسئله گشا و تصمیم ساز از یک سو و به کارگیری روش های علمی آموزش داده شده برای تصمیم گیری و مدیریت اطلاعات محور از سوی دیگر.

- ضعف عنصر ارزیابی و سنجش در فرایند برنامه ریزی و سازمان دهی آموزش و پژوهش شهری.  
این ضعف ضمن ناممکن ساختن ارائه تصویری روشن از نتایج اقدامات و برنامه های آموزشی و پژوهشی، باعث ابهام آمیز شدن فضای مباحثات موافقان و مخالفان این برنامه ها و اقدامات شده و امکان ارزشیابی عینی و ارائه راه حل های اصلاحی را به حداقل رسانده است.

- ضعف در شناسایی، طراحی و راه اندازی دوره ها و روش های آموزشی جدید و متناسب با نیازها و توانایی های لازم برای مدیران شهری به عنوان حوزه های از مدیریت امور عمومی و ملاحظات خاص حاکم در این حوزه.

مقالات بخش ویژه این شماره از فصلنامه مدیریت شهری به شناسایی و تحلیل آموزش و پژوهش شهری از دیدگاه ها و حیطه های مختلف می پردازد و در مواردی نیز پیشنهادهایی برای رفع نواقص و بهره گیری بیشتر از نقاط قوت موجود ارائه می کند. اما گستره و عمق این موضوع چنان پیرامنه است که در مجموع بخش ویژه این شماره به عنوان طرح مسئله و فتح باب موضوع تلقی می شود و فضای لازم برای تداوم بحث کماکان گشوده باقی می ماند. این مباحث برای تقویت و نهادینه سازی آموزش و پژوهش در مسیر تیل به شهرهای با کیفیت ترند.

## چکیده

آموزش و پژوهش زیربنای توسعه سازمانی می باشد، افزایش کارایی نیروی انسانی در گرو آموزش مستمر و هدفمند است. پژوهش نیز در فرایند ارائه خدمات به وسیله مدیریت محلی نقشی راهبردی دارد و می تواند برای مسئله گشایی ابزار مؤثری باشد.

آموزش و پژوهش در مدیریت شهری و برای مدیران آن در شرایط کنونی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده است. اگر در گذشته نقش شهردار به اداره بودجه شهر و پاسخگویی به شورای شهر یا حکومت مرکزی محدود می شد، اکنون آنها مسئولیت‌های زیادی را بر عهده دارند که دارای گستردگی و پیچیدگی بیشتری است. این موضوع می طلبد که شهردار به عنوان یک مدیر شهری از قابلیت‌های ویژه‌ای برخوردار باشد و آمادگی لازم برای رویارویی با مسائل گوناگون را داشته باشد. در این مقاله به بحث پژوهش به عنوان روشی برای آموزش و به مقوله آموزش به عنوان سوژه‌ای برای پژوهش پرداخته شده است.

نویسنده اتکای نظام مدیریت شهری به عقل سلیم و عدم استفاده از روش علمی در حل مسائل سازمانی را یکی از مهم‌ترین عوامل مهجور ماندن تحقیق در شهرداری‌ها می داند و همین عامل را معلول دو مسئله می پندارد. فقدان تئوری منسجم و بومی در مورد آموزش و پژوهش شهری از یک سو و نبود عزم کافی برای اولویت دادن به آموزش و پژوهش از دیگر سو، تصویری ناروشن برای مدیریت شهری از این مقوله ساخته است. نگارنده با این پیش فرض‌ها در انتها اقدام به طرح سؤالاتی می نماید که پاسخ به آنها در جایگاه مناسب راهگشای بسیاری از مشکلات پژوهش و آموزش برای مدیریت شهری خواهد شد.

کلید واژه‌ها: مدیران شهری، شهردار، سرمایه انسانی، پژوهش، آموزش.



## مدیر شهر، آموزش و پژوهش

فصلنامه مدیریت شهری شماره ۱۵، ۱۶ پاییز و زمستان ۱۳۸۳



## مقدمه

توسعه سازمانی، بدون آموزش و پژوهش امکان پذیر نیست. این دو به مثابه بال خایی هستند که سازمان می تواند به مدد آنها اوج بگیرد. شهرداری ها مهم ترین نقش را در بین واحدها و سازمان های عمومی در بخش خدمات دارند و برخلاف بخش خصوصی که بر اساس سود هزینه پایه گذاری شده اند؛ با شیوه بودجه - هزینه اداره می شوند. از این رو در تحلیل و سنجش بهره موری آنها، شاخص های کارایی نیروی انسانی بر سایر شاخص ها مقدم است؛ و افزایش کارایی نیروی انسانی در گرو آموزش مستمر و هدفمند است. پژوهش نیز در فرایند ارائه خدمات به وسیله مدیریت محلی نقش راهبردی دارد و می تواند برای مسئله گشایی و راه حل یابی ابزاری مؤثر باشد. به همین دلیل در برنامه سوم توسعه، در ماده ۱۵۰ توجه خاصی به آموزش شد و سازمان مدیریت و برنامه ریزی نیز با تهیه آیین نامه ها و دستورالعمل های مرتبط گام های مهمی برای تحقق این ماده برداشت. در زمینه پژوهش، افزایش اعتبارات پژوهشی از دستاوردهای برنامه سوم بود اما این تلاش ها به از تقای مورد انتظار در "آموزش و پژوهش شهری" منجر نشد. در این مقاله به پاره ای از مقولات محوری در این زمینه پرداخته می شود و سؤالاتی طرح می گردد که "پژوهش کاربردی" باید بدان پاسخ دهد.

### ۱- شهرداران بدون مدرسه!

برنامه ریزی آموزشی فرایندی است که اگر مراحل آن با توالی و پس از یکدیگر و با حفظ حالت رفت و برگشتی طی شود، مؤثر است، وگرنه آموزش اثر لازم را نخواهد داشت (دفتر آموزش، ۱۳۸۲، ص ۴). این فرایند به طور خلاصه از مراحل مشخص شده در نمودار شماره یک تشکیل می شود.

نمودار شماره ۱- چرخه برنامه ریزی آموزشی



هریک از مراحل مذکور نیز از گام هایی تشکیل شده است که باید در پی یکدیگر طی شود. در نیازسنجی آموزشی گام های اصلی عبارتند از: بررسی ساختار سازمانی، تجزیه و تحلیل سازمان و عملیات حاکم بر آن، تجزیه و تحلیل شغل، تجزیه و تحلیل فرد و تجزیه و تحلیل مهارت.

گام هایی که ذکر شد برای تعیین نیازهای آموزشی کارکنانی که در سازمان های متعارف به کار مشغول اند؛ مناسب است اما تعمیم آن به شهرداری باید با ملاحظاتی صورت بگیرد. مهم ترین ملاحظه این است که کارکنان دستگاه مدیریت شهر و به طور اخص مدیر شهر نقش های متعدد، متنوع، متغیر و گاه متناقضی را ایفا می کنند و به همین خاطر هر نوع برنامه ریزی آموزشی باید مستقیماً بر شناخت نقش های مذکور باشد. این نقش ها معمولاً به طور رسمی تعریف شده است، اما مدیر شهر ناچار است که برای تحقق کامل وظایف خود به ایفای آنها بپردازد. این نقش ها به ویژه در شرایطی که تحول آموزی پیچیده تر شده است، ژاناس را اینویچ [۱] یکی از مدیران شهرداری نیویورک در این مورد چنین می نویسد: شهرداران به طور مستقیم در سطح محلی مسئولیت دارند چرا که شهروندان به طور معمول ارتباطی با حکومت مرکزی ندارند. آنها در مورد مقولاتی از قبیل کار، دفع زباله، تأمین آب، حمل و نقل و ایمنی با شهردار سروکار دارند و شهرداران مؤثرترین عامل در حل مشکلات عمومی اند. از سوی دیگر آنها در سطح ملی نیز مؤثرند. شهرها موتورهای رشد اقتصادی و مراکز اشتغال، فعالیت و فرصت های اقتصادی هستند. بنابراین پیشرفت اقتصاد ملی به عملکرد مدیریت شهری وابسته است.

شهرداران در سطح سوم یعنی سطح جهانی نیز به ایفای نقش می پردازند، منشأ بسیاری از مشکلات زیست محیطی جهانی به الگوهای تولید و مصرف، نحوه دفع زباله و آلودگی هوا و آب شهرها برمی گردد. بنابراین اگر در گذشته نقش شهردار به اداره بودجه شهر و پاسخگویی به شورای شهر یا حکومت مرکزی محدود می شد، اکنون آنها مسئولیت های

سرمایه انسانی تولید شده بر اثر آموزش مستمر از بین نمی رود. ممکن است این سرمایه از شهری به شهر دیگر برود، یا حتی مدتی را کد باشد اما زایش خود را از دست نمی دهد و همواره برای مجموعه مدیریت شهری کشور ثمربخش خواهد بود

زیادی را برعهده دارند که از جمله می توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱- تقویت حکومت شهری برای تحقق توسعه شهری پایدار  
 ۲- تلاش برای حذف فقر شهری از طریق سیاست های توسعه اجتماعی برابر خواهانه، دسترسی به خدمات اجتماعی به وسیله گروه های محروم، در نظر گرفتن نقش برای NGOها، توانمندسازی زنان و فقرا، دسترسی به مهارت های مدیریتی و تسهیلات اعتباری، برنامه های تولید درآمد و حمایت از سرمایه گذاری های غیررسمی

۳- حفاظت از محیط زیست شهری از طریق اجرای برنامه های زیست محیطی مبتنی بر اجتماعات محلی از قبیل مدیریت مواد زائد، درختکاری، سیستم فاضلاب ارزان قیمت، درگیر ساختن بخش خصوصی در تأمین خدمات، مدیریت مواد زائد و فاضلاب و تصویب قوانین کاربری زمین سازگار با محیط زیست.

۴- حمایت از توسعه ظرفیت محلی شامل توسعه ظرفیت های حقوقی، مالی و مدیریتی وی در ادامه می نویسد: «شهرداران برای ایفای این مسئولیت ها باید نقش های زیادی را به عهده گیرند که هر یک به مهارت خاصی نیازمند است»

- شهردار به مثابه آشپز!؛ کوشش برای دستیابی به دستورالعمل ها و فرمول های جدید حل مسائل یکی از کارهای روزانه شهردار است حکومت محلی باید به اشکال مختلف مشارکت اجازه ظهور بدهد و ایده های جدید را بیازماید. بنابراین تشویق حس تعلق به اجتماع محلی، تولید کار به وسیله ایجاد انگیزه برای کارآفرینان و اتخاذ راه حل هایی برای استخراج توان بالقوه اجتماع محلی از نقش های شهردار است.

- شهردار به عنوان بازرگان: شهردار باید با بخش خصوصی تعامل داشته باشد تا هم اقتصاد رسمی و هم اقتصاد غیررسمی را رشد دهد.

شهرداران می توانند بخش خصوصی را با روش های مختلف از جمله عقد قرارداد و ارائه خدمات، لیزینگ، صدور مجوز فعالیت، پیمان مدیریت، سرمایه گذاری مشترک و نظایر اینها در توسعه شهری شریک کنند و موانع تولید و تجارت را مرتفع سازند.

- شهردار به مثابه گرداننده: شهردار باید این مهارت را داشته باشد که اکثریت خاموش را از اقلیت پرسروصدا بازشناسد و بداند با هر یک چگونه برخورد کند. مدیریت محلی وقتی مؤثر است که بتواند علائق واقعی اکثریت را تشخیص دهد.

- شهردار به عنوان شعبده باز: ایجاد توازن بین درخواست های متعدد در نبود بودجه کافی به مانند کاری است که شعبده باز در مورد پر کردن بشقاب های خالی با مواد غذایی ناکافی انجام می دهد؛ به ویژه آنکه طرف های پرهم به زودی خالی می شوند و باید دوباره آنها را پر کرد از سوی دیگر شهردار باید ماورای نیازهای فردی را ببیند و نیازهای جامعه را به طور اصولی پاسخ دهد.

- شهردار به مثابه پزشک: شهرداران باید همواره از بیماری های برنامه ریزی شهری آگاه باشند. آنها باید مشاورانی برجسته در هر زمینه و یک دستگاه اداری منسجم داشته باشند تا بتوانند این بیماری ها را کشف و درمان کنند یکی از این بیماری ها عدم مشارکت است. در این مورد باید نسخه های پیچیده شود که علاوه بر تعریف مشارکت، سطوح و روش های مختلف آن را نیز تعریف کنند.

شهردار به عنوان مخترع: شهردار باید برای مشکلات قدیمی راه حل های جدید پیدا کند. لذا شهردار باید توازن بین تکنولوژی و سخت افزار و نرم افزار مبتنی بر تجربه انسانی به وجود آورد. (Robinovitch, 1995, 1-16)  
 شهرداران ایران نیز علاوه بر مهارت های مذکور و معمول باید به مهارت دیگری به طور کامل مسلط باشند: اداره شهر بدون آنکه مدیر شهر باشند! اما چه مدرسه ای باید این مهارت ها را به شهرداران آموزش دهد؟ جواب رابینوویچ واضح است:

«هیچ مدرسه ای برای شهرداران وجود ندارد. آنها کارشان را در حین کار، و در خیابان ها یاد می گیرند. آنها هر چه بیشتر از خیابان ها بدانند بیشتر می آموزند. آنان مهارت های شان را از تخصص های گوناگون به عاریت می گیرند.»  
 نظر رابینوویچ بیانگر این واقعیت است که «شهرداری» حرفه ای نیست که فارغ التحصیل یک مدرسه خاص قادر به تصدیق آن باشد.

اگرچه شهردار باید مهارت های متعددی داشته باشد اما پرورش و تلقین این مهارت ها موضوع «تربیت حرفه ای» است که تا حد زیادی در کار و در کنار کار تحقق می پذیرد.



## ۲- وظایف جدید و آموزش

برای آنکه شهرداران اداره کننده شهری نباشند که مدیر آن نیستند، قرار است وظایف جدیدی به آنها داده شود. در ماده ۱۳۶ برنامه پنج ساله سوم توسعه چنین آمده است: «به دولت اجازه داده می شود با توجه به توانایی های شهرداری، آن گروه از تصدی های مربوط به دستگاه های اجرایی در رابطه با مدیریت شهری را که ضروری تشخیص می دهد، براساس پیشنهاد مشترک وزارت کشور و سازمان امور اداری و استخدامی کشور همراه با منابع تأمین اعتبار ذی ربط به شهرداری ها واگذار کند.»

به نظر هانس کلسن، حقوقدان اتریشی، 'خودگردانی محلی ترکیب خردمندانه عدم تمرکز و دموکراسی است' (Kelsen, 1991, 314). این در حالی است که در کشور ما روند عدم تمرکز سیر نزولی داشته است چرا که در ماده ۵۵ قانون شهرداری، مصوب ۱۳۳۴، مصداق روشنی از بخشی از تصدی هایی است که شهرداری ها به عنوان نهادی عمومی غیردولتی دارا بوده اند و به مرور زمان و با تصویب قوانین مختلفی که به سلب این صلاحیت ها منجر شده، آنها را از دست داده اند. دولت خود را وارد امور و تصدی هایی کرده است که جزء وظایف ذاتی آن نبوده است\* (نظریور، ۱۳۸، ۳۱). بازگشت وظایف متنوع شده از شهرداری به این سازمان و تعریف دیگر وظایف جدید، بدین مفهوم است که شهرداران اختیارات بیشتری می یابند و می توانند خود را به 'مدیر شهر' نزدیک تر ببینند.

اما چه آموزش هایی برای شهرداران و کارکنان شهرداری ها لازم است تا آنها را آماده انجام این وظایف سازد؛ این پرسشی است که پاسخ به آن نیازمند مشخص شدن فطری وظایف قابل واگذاری به شهرداری هاست اما به هر حال قبل از توسعه وظایف شهرداری ها باید بدان پاسخ داد و براساس آن برنامه ریزی کرد.

## ۳- عرصه ها، ساختار و روش آموزش

مدیر شهر و کارکنان سازمان اداره کننده شهر باید در چه زمینه هایی آموزش ببینند؟ مشکل آموزشی شهرداری های کشور، نبود دانش کافی است یا کمبود مهارت لازم؟ تغییر در ارزش ها و نگرش ها و در نهایت رفتارها نیز موضوع آموزش است یا خیر؟ این سوالات از دیگر پرسش های بی پاسخ در نظام برنامه آموزشی مدیریت شهری کشور ماست؛ اما کریستف ریچارد [۲] از دانشگاه پوتسدام آلمان بر آن است که آموزش مدیران بخش عمومی باید هر سه جزء را در برگیرد از جمله در زمینه دانش، گستره وسیعی از تئوری های مدیریت، مفاهیم، ابزارها، تکنیک ها (از جمله تحلیل سیاست، مدیریت مالی، مدیریت اداری و جز آن) و همچنین دانش هایی نظیر حقوق، اقتصاد و علوم اجتماعی باید به او آموزش داده شود. در زمینه مهارتی، مدیر برای آنکه مفاهیم و ابزارهایی را که ذکر شد با موقعیت های مختلف مدیریت انطباق دهد، باید مهارت هایی نظیر توانایی ارتباط برقرار کردن، حل معضلات، تشویق کردن، برنامه ریزی و هماهنگ کردن،

**در مدل اندرا گورژی نقش مربی نقش سنتی نیست بلکه او به مثابه مشاور و تسهیل کننده عمل می کند. محصول اجرای مدل اندرا گورژی ایجاد محیط ترغیب کننده، مشارکت کامل در طراحی آموزش، انتخاب مواد، تعیین هدف آموزش و حتی مشارکت در ارزشیابی آموزشی را دربرمی گیرد**

مدیریت پسماندها و کنترل را داشته باشد.

و در زمینه ارزش ها و نگرش ها نیز وی باید به نحوی تربیت شود که متناسب با شغلش عمل کند. به عنوان مثال یک مدیر بازرگانی باید ارزش های بازرگانی (جهت دادن به بازار، جذب مشتری و ایجاد فرصت های جدید افزایش کارایی و اثربخشی) را درونی کند و به آنها عمیقاً معتقد باشد\* (Richard, 1998, 180).

در زمینه ساختار و روش نیز سوالات مشابهی وجود دارد که باید به آنها پاسخ داد:

۱- ساختار اصلی یک برنامه درسی مدیریت شهری چه خواهد بود؟

۲- چه ترکیبی از علوم مدیریت، سیاسی، اقتصادی، حقوقی، علوم اجتماعی، اطلاع رسانی و مهندسی باید در این برنامه وجود داشته باشد؟

۳- چه ترکیبی از محتوای تئوریک (تحلیلی) و کاربردی مورد نیاز است؟ ۴- چه ترکیبی از روش های آموزش به عنوان نمونه کلاس، سمینار، کارآموزی، دستیاری، استاد شاگردی و جز اینها مورد نیاز است؟ ۵- چه ترکیبی از آموزش های بلند مدت و آکادمیک [۳] و آموزش های کوتاه مدت حین کار [۴] بهتر است؟ در مورد سؤال آخری، ریچارد، پاسخ مشخصی دارد:

اتکای صرف به درک عمومی و عقل سلیم و عدم استفاده از روش علمی در حل مسائل سازمان، یکی از موانع توسعه سازمانی است و شاید یکی از دلایل مهجور ماندن تحقیق در شهرداری‌ها نیز بی توجهی به علم باشد. این است که بسیاری از تصمیمات مهم در زمینه مدیریت شهر، به جای آنکه محصول تحقیقات منظم باشد، نتیجه جلسات کوتاه یا بلندی است که عنوان جلسات کارشناسی را بر خود دارد.

«آموزش بلند مدت زمان بر و هزینه بر است در حالی که آموزش حرفه‌ای کوتاه مدت و ارزان است و بر روی اهداف مشخص تری متمرکز می‌شود اما به تفسیرات بی‌پایندی منجر نمی‌گردد. به عبارات دیگر، آموزش بلند مدت بر کیفیت‌های محوری متمرکز است و به دانش پذیر در زمینه‌های آشنایی با بنیاد تفکر اقتصادی و مدیریتی کمک می‌کند لیکن در تربیت حرفه‌ای به آموزش مهارت‌های مشخص توجه می‌شود» (Ibid, 191-192).

#### ۴- ارزشیابی، حلقه مفقوده برنامه‌ریزی آموزشی شهرداری‌ها

برنامه‌های آموزشی هزینه‌های زیادی را برای سازمان ایجاد می‌کند. از یک نظر چنین هزینه‌هایی نشان دهنده پیشرو بودن سازمان است اما در یک روند علمی باید دید که آیا این هزینه‌ها، منافع مورد انتظار را به بار آورده است یا خیر. هومرروس [۵] می‌گوید: «هدف نهایی تمامی آموزش‌های کارکنان توسعه توانایی‌های نیروی کار به ترتیبی است که وظایف سازمانی با مهارت و یا هدف کمترین هزینه انجام شود». پس مدیریت هر سازمانی باید در پی آن باشد که مرحله ارزشیابی را با توجه به مفهوم واقعی آن و نه فقط در قالب فرم‌هایی که بعد از پایان دوره در اختیار شرکت کنندگان قرار می‌گیرد و از آنها خواسته می‌شود که نتایج شرکت خود را در دوره بسنجند، به اجرا درآورد. دونالد کرک پاتریک [۶] برای ارزشیابی چهار مرحله فاضل شده است:

- ۱- سنجش واکنش: در این مرحله بعد از پایان دوره آموزشی از شرکت کنندگان خواسته می‌شود که واکنش خود را درباره برنامه ابراز دارند و نکات مثبت و منفی آن را برشمارند.
  - ۲- سنجش آموخته‌ها: یعنی اینکه چه اصول، حقایق و فواید به وسیله کارآموزان آموخته و جذب شده است. برای به انجام رساندن این کار باید یک شیوه آزمایش قبل و بعد، هم در مورد شرکت کنندگان و هم در مورد گروه کنترل که در برنامه شرکت نخواهند کرد، اجرا شود.
  - ۳- سنجش تغییر رفتار: برای این کار باید سنجش منظم از چگونگی انجام دادن کار قبل و بعد از شرکت در دوره انجام شود و نحوه انجام دادن کار به وسیله یک یا چند گروه شامل رئیس و رؤسای وی، مرنوسان شرکت کنند و مدیران هم‌تراز به عمل آید. البته نباید فراموش کرد که محیطی که فرد در آن به کار مشغول است در کاربرد رفتاری که در دوره آموزشی آموخته است، تأثیر عمده دارد و باید در کنترل‌های مربوط نیز در نظر گرفته شود.
  - ۴- سنجش نتایج: در این مرحله باید به این پرسش پاسخ گفت: نسبت هزینه‌هایی که برای اعزام مدیران و کارکنان به دوره آموزشی صرف شده در مقایسه با صرفه‌جویی‌هایی که در نتیجه بهبود نحوه کار آنان پس از بازگشت به محل کار به وجود آمده است، در چه حدی است؟ آیا اجرای برنامه آموزشی باعث پایین آمدن چرخش کاری، غیبت، شکایات، سوانح و نظایر اینها شده است؟ آیا برنامه در بهبود کیفیت ارائه خدمات مؤثر بوده است یا خیر؟ (استیل، ۱۳۶۹، ۱۰۳-۱۰۰)
- حتی اگر یاره‌ای از این روش‌ها برای ارزشیابی برنامه‌های آموزشی مدیران و کارکنان دستگاه مدیریت شهری به اجرا در آید، بازدهی برنامه‌های آینده افزایش خواهد یافت. در غیر این صورت در قضایای مبهم، کارهای قبلی تکرار خواهند شد.

#### ۵- آموزش و دموکراسی

شکل‌گیری شوراهای در بهار ۱۳۷۸ بعد از دو دهه تأخیر، مسائل جدیدی را برای مدیریت شهری تولید کرد. از جمله آنها این است که چرا باید شهردار و شورای شهری را آموزش دهیم که ممکن است چهار سال دیگر در نهاد اداره کنند شهر حضور نداشته باشد؟ چرا باید برای افرادی که در حال تغییرند سرمایه‌گذاری آموزشی کرد؟ ساده‌ترین پاسخ این است: به همان دلیلی که کشورهای دیگری که ده‌ها سال دارای این نهاد دموکراتیک شهری هستند، هیچ وقت دست از آموزش دادن به اعضای شوراهای و شهرداران نکشیده‌اند؛ درست است که از لحاظ آماری نسبتی از مدیران فعلی شهر در دوره بعدی فعالیت حضور نخواهند داشت؛ اما این را نیز نباید فراموش کرد که سرمایه انسانی تولید شده بر اثر آموزش مستمر از بین نمی‌رود. ممکن است این سرمایه از شهری به شهر دیگر برود، یا حتی مدتی را کند باشد اما زایش خود را از دست نمی‌دهد و همواره برای مجموعه مدیریت شهری کشور ثمربخش خواهد بود. نکته دیگر آنکه بسیاری از آموزش‌ها نیز چنان پربازده هستند که حتی اگر دامنه تأثیر آنها ۴ سالی باشد که آموزش گیرنده در نهاد مدیریت شهر حضور دارد باز هم به صرفه‌اند.

#### ۶- پژوهش روشی برای آموزش، آموزش سوره‌ای برای پژوهش

برای آموزش الگوهای مختلفی وجود دارد که هر یک برای طیفی از آموزش پذیران مناسب است. الگویی که برای آموزش‌های سازمانی به کار می‌رود از ویژگی‌های الگوی آموزش بزرگسالان تبعیت می‌کند. در این الگو دو مدل وجود دارد که در آموزش مدیریت شهری، کمتر مورد استفاده قرار گرفته است.





مدل اول آموزش فرایندی یا اندراگوزی [۷] است. این مدل که به وسیله مالکوم نولز [۸] برای آموزش بزرگسالان طراحی شد، می‌تواند کاربرد وسیعی در بهبود آموزش نیروی انسانی در سازمان‌ها داشته باشد. واژه اندراگوزی که از ترکیب دو کلمه یونانی (Aner) به معنی مرد کامل و (Agogus) به مفهوم رهبر یا راهنما به کار گرفته شده است، به مفهوم «هنر و علم کمک به افراد بزرگسال» برای یادگیری است.

این مدل برعکس مدل‌های متداول آموزشی که تأکید آن بر محتواست، بر فرایند یادگیری نکیه می‌کند و بر چهار فرضیه اصلی استوار است:

۱- تغییر در نظریه‌های شخصی: به موازاتی که فرد رشد می‌کند و به مرحله بختگی می‌رسد، نظریه‌های شخصی او دایره بر انکای کامل به دیگران به سوی جهت‌گیری شخصی تغییر می‌یابد.

۲- نقش تجربه: به موازات رشد شخصی، فرد ذخیره تجارب خود را افزایش می‌دهد که یک منبع غنی برای یادگیری خواهد بود. به همین جهت در روش اندراگوزی تنها تأکید اندکی بر روش‌های مختلف انتقال اطلاعات به یادگیرنده می‌شود و در عوض تأکید ویژه بر روش‌های استفاده از تجارب یادگیرنده در تحلیل مسائل است.

۳- آمادگی برای یادگیری: به موازات رشد فرد، آمادگی او برای فراگیری از لحاظ رشد بیولوژیکی و فشارهای آکادمیک تقلیل می‌یابد ولی از لحاظ رشد به ظرفیت او برای ایفای نقش‌های اجتماعی و سازمانی که به عهده دارد افزوده می‌گردد.

۴- گرایش یادگیری: اطفال تحت شرایطی قرار گرفته‌اند که گرایش موضوعی (محتوایی) دارند و بزرگسالان برعکس گرایش فراگیری برای حل و فصل مسائل را دارا هستند.

بر اساس این مفروضات در مدل اندراگوزی نقش مربی نقش سنتی نیست بلکه او به مثابه مشاور و تسهیل‌کننده عمل می‌کند.

محصول اجرای مدل اندراگوزی ایجاد محیط ترغیب‌کننده، مشارکت کامل در طراحی آموزش، انتخاب مواد، کشف احتیاجات آموزشی، تعیین هدف آموزش و حتی مشارکت در ارزشیابی آموزشی را در بر می‌گیرد.

مدل دیگر «پژوهش عملی» [۹] است که کورت لوین [۱۰] ابداع کرد. پژوهش عملی سه ویژگی دارد:

۱- دارای گرایش عملی است و در واقع اقدام به عمل را ناگزیر می‌سازد.

۲- بر اساس زمان واقعی عمل می‌کند (مسائلی را که در زمان حاضر مطرح‌اند را بررسی می‌کند).

۳- مشارکت افراد را در فرایند پژوهش اجباری می‌کند؛ بدین ترتیب که این مدل روابط دوچانه‌ای ایجاد می‌کند که دخالت مدیران یا افرادی را که نتیجه پژوهش به کارشان مربوط می‌شود، هم در مرحله بررسی و هم در مرحله اقدام درباره نتایج به دست آمده فراهم می‌سازد (زمردیان، ۱۳۷۹، ۴۹-۴۷).

پژوهش عملی به دلیل این ویژگی که افراد ذی‌نفع را در تمام مراحل کار سهیم می‌سازد، دارای یک بعد آموزشی قوی است. در این روش مدیر یا کارشناس از طریق درگیر شدن در یک پژوهش عملی آموزش می‌بیند و توانایی‌های فردی خود را ارتقا می‌دهد بنابراین سازمان تسهیل‌کننده پژوهش، وضعیت آموزشی کارکنان خود را نیز بهبود می‌بخشد.

از سوی دیگر آموزش خود می‌تواند سوره‌های برای پژوهش باشد. جست‌وجوی محتوا و روش‌های مناسب برای آموزش کارکنان همواره موضوعی مناسب برای یک پژوهش عملی است.

#### ۷- علم یا عقل سلیم، پژوهش یا جلسه

وایتهد [۱۱] فیلسوف علم‌سرناس، خاطر نشان کرده است که عقل سلیم [۱۲] (درک عمومی) برای اندیشه خلافه راهنمای بدی است؛ «برای آنکه تنها مدرک عقل سلیم برای قضاوت، این است که آیا افکار تو، با افکار قبلی وفق می‌دهد یا خیر».

از نظر کرلینگر [۱۳] نیز علم و عقل سلیم در ۳ مورد عمیقاً با یکدیگر اختلاف دارند منشأ این تفاوت‌ها در مفهوم «سیستماتیک» و «کنترل شده» است. نخستین تفاوت در کاربرد مفاهیم تصویری و ترکیب‌های فرضی است که علم و عقل سلیم در این مورد کاملاً با یکدیگر اختلاف دارند. محقق به‌طور سیستماتیک بنیادهای فرضی خود را بنا می‌نهد

پژوهش عملی دارای یک بعد آموزشی قوی است. در این روش مدیر یا کارشناس از طریق درگیر شدن در یک پژوهش عملی آموزش می‌بیند و توانایی‌های فردی خود را ارتقا می‌دهد. بنابراین سازمان تسهیل‌کننده پژوهش، وضعیت آموزشی کارکنان خود را نیز بهبود می‌بخشد



و آنها را از نظر استحکام و پذیرفتنی بودن آزمایش می‌کند؛ در حالی که در تصمیم‌گیری براساس عقل سلیم معمولاً از فرضیه‌ها و مفاهیم علمی استفاده نمی‌شود و تفاسیر و تعابیر آسان که برای تحلیل مفید به نظر می‌رسند، پذیرفته می‌گردند.

اختلاف دوم در نحوه آزمایش فرضیات و نظریات است. محقق این کار را به طور سیستماتیک و عملی انجام می‌دهد اما فرد متکی بر عقل سلیم این کار را به طریقی که می‌توان آن را روش انتخابی خواند، انجام می‌دهد؛ یعنی آنکه اغلب نشانه‌ها و دلایلی را انتخاب می‌کند که مؤید نظریه اوست. اختلاف سوم در ماهیت کنترل است. کنترل عبارت است از سعی محقق در رد سیستماتیک تمام متغیرهایی که علل ممکن یک نتیجه است، مگر متغیر یا متغیرهایی که به عنوان علت در نظر گرفته شده است. عقل سلیم تمایل دارد همه تفاسیر و توجیهاتی را که با پیش‌دوری‌ها و تمایلاتش موافق است قبول کند؛ و کمتر برای کنترل عوامل خارجی مؤثر در نتیجه فعالیت می‌کند (کرلینگر، ۱۳۵۷، ۲۳۰-۲۰).

بنابراین اتکالی صرف به درک عمومی و عقل سلیم و عدم استفاده از روش علمی در حل مسائل سازمان، یکی از موانع توسعه سازمانی است و شاید یکی از دلایل مهجور ماندن تحقیق در شهرداری‌ها نیز بی‌توجهی به این تفاوت‌ها و جایگزین شدن علم با عقل سلیم باشد. این است که بسیاری از تصمیمات مهم در زمینه مدیریت شهر، به جای آنکه محصول تحقیقات منظم باشد، نتیجه جلسات کوتاه یا بلندمدتی است که عنوان جلسات کارشناسی را بر خود دارد.

## ۸- چالش‌های پژوهش‌های مدیریت شهری

### ۱-۸- طرح مسئله

پژوهش چیست؟ فرق آن با مطالعات فاز صفر و یک در کدام عناصر است؟ اولویت‌های پژوهشی را براساس چه فرآیندی باید تعریف کرد؟ در شهرهای کوچک، متوسط و کلان شهرها چه تفاوت‌هایی بین اولویت‌یابی و تعریف پروژه‌های تحقیقاتی باید لحاظ شود؟

برای هیچ یک از این پرسش‌ها در عرصه مدیریت شهری و شهرداری‌ها پاسخ روشنی وجود ندارد. بنابراین سطوح محلی اغلب قادر به تعریف اولویت‌های پژوهشی خود نیستند و سطوح ملی معمولاً سرگرم انجام تحقیقاتی هستند که نتایج مشخص و کاربردی را به بار نمی‌آورد و در پاره‌ای از موارد نیز تکرار پژوهشی دیگر است با عنوانی تازه.

### ۲-۸- اجرا

آیا پروژه‌های تحقیقاتی باید به صورت امانی اجرا شوند یا بیمانی؟ آیا مشاورانی که به وسیله سازمان مدیریت و

**آموزش بلند مدت بر کیفیت‌های محوری متمرکز است و به دانش‌پذیر در زمینه‌آشنایی با بنیاد تفکر اقتصادی و مدیریتی کمک می‌کند لیکن در تربیت حرفه‌ای به آموزش مهارت‌های مشخص توجه می‌شود.**

برنامه‌ریزی بیشتر برای انجام امور دیگری غیر از پژوهش رتبه‌بندی شده‌اند برای انجام تحقیقات مناسب‌اند، یا واحدهای دانشگاهی و مراکز پژوهشی وابسته یا دارای مجوز از وزارت علوم، تحقیقات و فناوری؟ آیا افراد در زمینه اجرای تحقیق موفق‌ترند یا مؤسسات؟ آیا زمان‌بندی تحقیقات باید با نیازهای دستگاه اجرایی انطباق داده شود یا دستگاه اجرایی باید به انتظار خروج نتایج تحقیق باشد؟ این پرسش‌ها و ده‌ها پرسش دیگر نیز از جمله سؤالات بی‌پاسخ یا به طور کامل و قابل اجماع پاسخ داده نشده‌ای هستند که شاید به دلیل جوانی تحقیق در این رشته، به این وضعیت دچار شده‌اند. نباید فراموش کرد که در عرصه‌های دیگر به برخی از این سؤالات پاسخ‌های قطعی داده شده و استراتژی‌های تحقیقاتی بر آن اساس شکل گرفته است که از جمله می‌توان به تشکیل مهندسان مشاور وابسته به دستگاه، شکل دادن مراکز پژوهشی که به طور امانی پژوهش‌ها را انجام می‌دهند و نظایر اینها اشاره کرد.

### ۳-۸- دآوری و ارزشیابی

آیا پروژه‌های تحقیقاتی باید به وسیله کارشناسان دستگاه اجرایی دآوری شوند یا باید هیئت دآوری مجری را تشکیل داد و کار ارزشیابی را به آنها سپرد؟ روابط کارفرما و مجری تحقیق باید از چه نوعی باشد؟ آیا روابط حاکم بر کار مشاوره به مانند کار پژوهشی است؟ تا چه حد باید با مجریان ممانعت کرد و به دلیل نبودن کارها، با رفت و برگشت زیاد سعی در تکمیل کارداشت و در کجا باید از ابزارهای حقوقی استفاده کرد؟



#### ۴-۸- کاربست:

کاربست، هدف نهایی هر پژوهش شهری راهبردی است. مقصد اصلی از انجام پژوهش‌های شهری بهبود شرایط زیست در سکونتگاه‌های شهری است. سؤال این است که منظور از کاربرد پژوهش چیست. کارول واینر [۱۴] معتقد است هنگامی می‌توان پژوهش را دارای کاربرد دانست که ویژگی‌هایی از این دست داشته باشد:

- پژوهش با کیفیت عالی انجام شده باشد.
  - یافته‌های پژوهش عملاً تحقق پذیر باشد.
  - یافته‌های پژوهش با انتظارات کاربران منطبق باشد.
  - یافته‌های پژوهش با کار کاربران ارتباط داشته باشد.
  - یافته‌های پژوهش با فعالیت‌های جاری چالش داشته باشد.
- به عبارت دیگر، تصمیم‌گیران تمایل دارند که نتایج پژوهشی در یک یا چند زمینه زیر به آنها کمک کند:
- کسب آگاهی از پدیده مورد بررسی
  - فراهم ساختن معیارهایی برای کمک به سیاستگذاری

- پشتیبانی از نیازهای آتی (کمک به راه‌حل‌یابی فوری یا تدبیر) - کمک به درک بهتر جهان بیرونی (آندرانویچ، ریپوسا، ۱۹۹۴-۱۹۹۳، ۱۳۸۰) مدیران شهری معمولاً از این شکایت‌دارند که پژوهش‌های انجام شده در هیچ یک از این زمینه‌ها ایشان را یاری نکرده است و پژوهشگران به این معترض‌اند که به ارزش‌های پژوهش آنها توجه نمی‌شود و کارهای شان در گوشه‌آرشیوها خاک می‌خورد، این شکاف، عامل در مفهوم کاربست و بحث و پژوهش بیشتر پیرامون این حلقه‌هایی زنجیره پژوهشی را می‌طلبد.

#### نتیجه‌گیری

اگر تا قبل از برنامه سوم توسعه کشور، مهم‌ترین مشکل آموزش و پژوهش کمبود منابع مالی بود، اکنون پس از توجهاتی که به این دو مقوله شد و اقدامات بعدی که به وسیله دولت انجام پذیرفت، دیگر نمی‌توان آن را مهم‌ترین مشکل قلمداد کرد. هزینه‌های فراوانی در هر دو زمینه‌یاد شده انجام گشته و مؤسسات و ادارات گوناگونی برای فعالیت در این دو عرصه به ویژه در زمینه مدیریت و برنامه‌ریزی شهری و کالبدی تأسیس شده و یا توسعه یافته‌اند.

اکنون آنچه در سال پایانی برنامه سوم در کنار همه نکات مثبت و دستاوردهای ارزشمند به چشم می‌خورد کاستی‌های جدی در هر یک از گام‌های فرایند برنامه‌ریزی آموزشی شهری و پژوهش شهری است. در برنامه‌ریزی آموزشی اهداف روشن نیست، روش‌ها تدوین نشده، محتواها نهایی نگشته‌اند و ارزشیابی تقریباً وجود ندارد. در برنامه‌ریزی پژوهش

### تصویر آموزشی و پژوهشی در مدیریت شهری ما شفاف نیست. این عدم شفافیت محصول دو عامل است: اول، نبود تئوری منسجم و بومی در مورد آموزش و پژوهش شهری. دوم، نبود عزم مدیریتی کافی برای اولویت دادن به آموزش و پژوهش

شهری نیز هنوز نفاهی در خصوص مفهوم 'پژوهش' و تعریف 'مسئله پژوهشی' به وجود نیامده است. پژوهش هنوز اولویت ندارد و گمان کارشناسی در اغلب موارد جایگزین 'پژوهش‌های کاربردی هدفمند' می‌گردد. این امر به ویژه با هر چه دورتر شدن از مرکز تشدید می‌گردد. غالباً محققان، مدیران را اسیر روزمرگی و بی‌توجهی به نتایج پژوهش‌ها می‌پندارند و مدیران، کار پژوهشگران را تزیین کننده قفسه‌های آرشیو برمی‌شمارند.

صرف نظر از استنادها، تصویر آموزش و پژوهش در مدیریت شهری ما شفاف نیست. این عدم شفافیت محصول دو عامل است: اول، نبود تئوری منسجم و بومی در مورد آموزش و پژوهش شهری؛ یعنی چارچوب نظری که بتواند تبیین کننده وضع موجود، پیش‌بینی کننده روندها و گرایش‌ها باشد و بستری برای برنامه‌ریزی و بهینه‌جویی فراهم آورد. اگر این بستری تئوریک فراهم آید، شاید بتوان برای بسیاری از پرسش‌هایی که در این مقاله طرح شد و در زمان حاضر پاسخی برای آنها وجود ندارد، جوابی درخور یافت.

عامل دوم، نبود عزم مدیریتی کافی برای اولویت دادن به آموزش و پژوهش است. به نظر می‌رسد به رغم حرکت‌های بنیادین و مؤثر سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور در این زمینه، هنوز مدیران دستگاه‌ها، آموزش و پژوهش را به عنوان موتور توسعه سازمانی و به تبع آن توسعه کشور تیزرفته‌اند. این است که این دو بخش همچنان تحت الشعاع اولویت‌های دستگاه‌ها در حاشیه نگاه داشته شده‌اند.

#### پانویس:

- 1- Jona Robinson
- 2- Christoph Richard
- 3- Education Programs
- 4- Training Programs
- 5- Homer Wise
- 6- Donald Kirk Patrick
- 7- Anctology
- 8- Malcolm Thombs
- 9- Action Research
- 10- Karl Lewin
- 11- Whieldrad
- 12- Common Sense
- 13- Fred. N. Kerlinger
- 14- Carol Waczer

#### منابع

- ۱- دفتر آموزش و توسعه مناطق استانی شهرهای کشور
- ۲- مقاله خلق دوره‌های آموزشی تهران - ۱۳۸۲، ۲، نظریه، کشور، بهرشد سورپاز ۱۳۳، هرمنس‌وی‌ای‌اس‌اس‌اس
- ۳- شهرسازی، بهار، «شهرهای»، سال سوم، شماره ۳۵، ۱۳۸۱.
- ۴- مجله راج استانی، یکشنبه ۱۳ شهریورماه ۱۳۸۱، شماره ۱۳۸۱
- ۵- مجله فرهنگ و هنر، بهار، «شهرهای»، سال سوم، شماره ۳۵، ۱۳۸۱.
- ۶- مجله فرهنگ و هنر، بهار، «شهرهای»، سال سوم، شماره ۳۵، ۱۳۸۱.
- ۷- Robinson, Jona: The New Role of Mayor in a Changing Global Context, 'The Urban Age', Volume 4, Number 3, December 1998.
- ۸- Kohen, Hans: General Theory of Law and State. Russell and Russell, New York, 1991.
- ۹- Christoph, Richard: 'Education and Training for New Public Management', International Public Management Journal, Vol. 1, No. 2, 1998.



## مقدمه

این مقاله به کاوش در خصوص سؤالاتی می‌پردازد که فراروی مدیران شهری آینده‌است. افرادی که مورد نظر این بحث هستند عبارتند از دانشجویانی که لیسانس گرفته‌اند و می‌خواهند کارمند ارشد حکومت‌های محلی محسوب شوند. با دانشجویی که از طریق ادامه تحصیل به دنبال شغلی مناسب می‌گردد. این کاوش نشان می‌دهد که فرایند حرکت از وضعیت پایه تا استادی و مهارت در حرفه و زندگی حرفه‌ای، دانشجوی، هیئت علمی و متخصصان حکومت محلی را به هم پیوند می‌دهد.

نیمه اول این مقاله با تعریف مدیریت شهری آغاز می‌شود و در ادامه به بحث در مورد زمینه‌هایی می‌پردازد که مسئولیت‌های ویژه، نقش‌ها و ارزش‌های متخصصان حکومت محلی را شکل می‌دهد. نیمه دوم مقاله به چهار موضوع اساسی در آموزش و چگونگی ارتباط دانشجوی، دانشکده و عرصه‌های مدیریت شهری با این موضوعات در آموزش متخصصان مدیریت شهری آینده می‌پردازد.

## آموزش مدیران شهری آینده

جان کلسبیان  
ترجمه: شهرزاد فروزین باک

فصلنامه مدیریت شهری شماره ۱۵:۱۶ پاییز و زمستان ۱۳۸۲



## تعریف مدیریت عمومی [۲]

در کار مشترک دنیاهارت [۳] و تیلندیان تعریف شغل مدیر شهری به این شرح است:

الف) تسهیل کار مسئولان دولتی، همیاری در تعریف ارزش های جامعه محلی و توسعه سیاست عمومی؛ ب) به کارگیری عملکردهای مدیریتی مدرن در امور دولتی؛ و

ج) رهبری فرایندهای تغییر سازمانی در تعقیب ارزش ها، سیاست ها و عملکردها.

این تعریف حرفه مدیریت را مستقیماً در مضمون نظریه دموکراتیک و کار مسئولان منتخب دولتی قرار می دهد. این حرفه همچنین برای ارتقای زندگی عمومی نیز تلاش می کند و نهایتاً توجه بنیادی را به عملکرد مدیریتی و تغییر و ثبات سازمانی جلب می کند. آنچه عمده‌تر از این حرفه دیده می شود، حرفه‌ای است بر پایه ارزش زندگی، که در آن فرایندها و تأثیرات سیاستگذاری و ارائه خدمات به بیان رؤیاهای جامعه کمک می کند.

### محتوا

محتوا به ارزش های بادوام دموکراتیک شکل می دهد و بر رؤیاهای و خواسته ها تأثیر می گذارد. محتوا الگویی را برای قابلیت و عملکرد حرفه‌ای پدید می آورد. راه های متعددی برای توصیف روندهای موجود در محیط عمل حرفه‌ای معاصر وجود دارد. در اینجا تلاش شده است تا جنبش های وسیعی که بر پایه تجربه های روزانه متخصصان حکومت محلی در جهان وجود دارند، شناسایی شود:

در این حوزه دو روند در خور توجه ترین موارد به شمار می آیند:

● ساخت اجتماع محلی - کمک به ساخت و حفظ حس جمعی و ارزش زندگی عمومی. این موضوع برای متخصصان حکومت محلی مرکز توجه است. این روند، اصلی بدیهی را که می گوید سازمان ها در سایه تغییرات محیطی دائماً در تعامل اند و سازگار می شوند، تقویت می کند. امروزه به دلیل خواسته های شفاهی و آرای عمومی نشست های رسمی، تأکید بیشتری بر دخیل کردن شهروندان دیده می شود. این تأکید گرایش های سنتی را در خصوص ارائه خدمات و مسئولیت های نظارتی برای هماهنگی با الگوی جامعه به چالش می کشد. اهمیت ایجاد فرایند سیاستگذاری باز و شفاف واضح است.

با رشد درک شهروندان درباره سیاستگذاری و چگونگی تأثیر کارشناسان در تصمیم های دولتی، آنها توقع دارند از چگونگی نتیجه گیری و توصیه های کارشناسان آگاه شوند. این روند شامل آزمونی از نقش دولت و ارتباط آن با بخش های خصوصی و غیرانتفاعی و مشارکت جمعی سازمان های غیردولتی نیز هست. نهایتاً پیدایش منطقه گرایان و فرست ها و تهدیدهای ناشی از آن برای روش های سنتی تفکر درباره اجتماع محلی نیز جای توجه دارد.

● نوسازی سازمانی - این موضوع تعبیری امروزی از تأکید مدیریت سنتی بر مدیریت شهری است. ترکیب فناوری با کارآمدی، نیروهای بی امان تغییر را به وجود می آورد. انفجار نتایج بی دردی حداقل تغییری است که با در دسترس قرار گرفتن اطلاعات و پاسخگویی رخ می دهد. از سویی استفاده از نرم افزارهای حسابداری، تعقیب پروژه های سرمایه بر، توانایی های دولت الکترونیکی، مدیریت حفاظت پوشش معابر، کنترل ترافیک، تعیین مسیرهای جمع آوری زباله و دیگر سیستم های ابتکاری نه تنها منجر به 'عملکردهای بهتر' شدند بلکه توقعات از حرفه ای گرایان و مهارت فنی را نیز بالا بردند. فناوری و نرم افزاری که عملیات درون سازمانی را نوسازی می کند، امکان دسترسی بیشتر شهروندان به گزارش ها، دستورالعمل ها، صورت جلسه ها، طرح ها و اجراها، مدارک و داده های سیستم اطلاعات جغرافیایی و دیگر اطلاعات را نیز فراهم می آورد. این امکان، بر چگونگی ارتباط مدیر شهری و دیگر کارشناسان و کارکنان فنی با عامه مردم، محله ها و گروه های ذی نفع تأثیر می گذارد. به این ترتیب لازم است مدیران سریع تر و شفاف تر عمل کنند، زیرا آنها هستند که با مروری بر موارد مشابهی که کارکنان و منتخبان رسمی در اختیار دارند، زمینه حضور مردم را فراهم می کنند.

این روندها در سه حیطه ایجاد تنش می کنند و توانایی متخصصان حکومت محلی دو متعادل ساختن عوامل مخالف را به چالش می کشانند. این چالش ها در مباحث نظری به دوگانگی های ساده ای می رسند؛ اما در عمل شبکه ای از پیچیدگی، بی ثباتی و ابهام را نشان می دهند که محصول آموزش را نقش بر آب می کند. به عنوان افرادی دانشگاهی می توان به بیان وضعیت چالش ها در استلزام های نظری و اخلاقی پرداخت اما تنها با حضور مشارکت کنندگان مدلی که اعضای آن دانشجویان هستند می توان به چگونگی تعریف چالش ها مبادرت ورزید.

- چالش اول در تفاوت های میان الگوی جامعه محلی گرا (A) و یارادایم نهادی سنتی شکل می گیرد. عمده تأکید جامعه گرایان بر فرایند، هنجارها و دخالت مستقیم شهروندان است و به عکس تأکید نگرش نهادی بر ساختار و قانون است.

چالش دوم به عنوان بخشی از جنبش نوگرایی رخ می دهد. سازمان ها برای استفاده بهتر از دانش به سرعت رشد یابنده فارچی [۶] تخصص می یابند. این کار از طریق تشکیل گروه ها، تصمیم سازی غیرمتمرکز و قابلیت های مدیریتی جدید که ساختارهای بخشی و سنتی و تصمیم سازی سلسله مراتبی را به چالش می کشند، صورت می گیرد. در آخر، ترکیب این روندها خود تنش بین دو نگرش را تشدید می کنند. دسته اول شامل تأکید فزاینده بر دخالت شهروندان، دسترسی به اطلاعات، شفافیت در حکومت و انتظارات بیشتر از شهردار است. دسته دوم شامل تأکید فزاینده بر تخصص فنی، مهارت ها و زبان تخصصی [۷] حرفه است. این سه دسته چالش که با پرسش های دائم درباره ارتباط بین نگرش های دموکراتیک و پوز کراتیک دنبال می شود، زمینه ای را برای بحث در خصوص مسئولیت ها، نقش ها و ارزش های مدیران شهری و متخصصان حکومت محلی فراهم می آورد.

### مسئولیت ها، نقش ها و ارزش ها

مسئولیت ها، مسئولیت های اولیه متخصصان مدیریت شهری عبارتند از: کمک به مسئولان دولتی و به حرکت در آوردن تشکیلات اداری شهر به منظور ساخت و حفظ حس جمعی - و در بسیاری موارد شناخت جامعه محلی منطقه ای، نوسازی سازمان و ارائه خدمات به شکلی کارا، باز و عادلانه، و بر کردن شکاف های حاصل از چالش ها بین جامعه و نهاد، سلسله مراتب و گروه، و شهروند (سیاست) و متخصص (حرفه ای گرایان). نقش ها: نقش اولیه همانا تسهیل کنندگی و جمع کنندگی است، شامل کمک به توسعه و تسهیل مشارکت جمعی، فرایندهای تصمیم سازی، ارتباط بین کارشناسان حکومتی و شهروندان و نمایندگان منتخب آنان و ارتباط درون سازمانی بین کارشناسان مختلف و متخصصان فنی. بخشی از این نقش شامل شناسایی و از بین بردن مرزها به گونه ای است که دیگران بتوانند کار خود را انجام دهند و مفهوم آن را دریابند. شاید مهم ترین نقش، ارائه دیدگاه های سیاسی و جمعی در هنگام ضرورت و دیدگاه های تخصصی و مدیریتی در مواقع لازم، با حفظ انسجام، باشد.

### چالش معاصر مدیریت شهری را به این شرح می توان توصیف کرد: کار جمعی و تسهیل کننده برای کمک به ساخت و حفظ حس جمعی و احترام به زندگی عمومی در کنار نوسازی سازمانی در بافت های سیاسی و مدیریتی دارای دیدگاه های متفاوت و ارزش های متناقض

ارزش ها، در ضمن ساخت جامعه محلی، نوسازی و تعبیر دیدگاه ها، کارشناسان حکومت محلی با انتظارات متناقضی مواجه می شوند که ریشه در ارزش های متفاوت دارد. از یک طرف ساخت جامعه محلی اساساً بر پایه درک ضرورت ارزش هایی چون عدل و حقوق است، حتی اگر برای شکل گیری میمان اجتماعی که شهروندان را به انجام کارهای مثبت جمعی اجبار کند کافی نباشد. از طرف دیگر کارآمدی همراه با از بخشی ارزش بنیادینی است که نوسازی سازمانی و منابع را برای رسیدن به هدف نهایی هدایت می کند.

مسئولیت ساخت اجتماع محلی نیازمند تحقق چهار ارزش نمایندگی، عدالت اجتماعی، حقوق فردی و کارایی است. این کاری است وقت گیر و متناقض و نیز فرایندهای است اجتناب ناپذیر که در نتیجه آن دولت سریع تر حرکت خواهد کرد، پاسخگوتر خواهد بود و هزینه کمتری خواهد داشت.

این ارزش ها در حکومت های دموکراتیک، خود هدف هستند و خود به تنهایی اساس هر حرفه خدمات رسان عمومی را تشکیل می دهند. همچنان که دونالد شون [۸] سال ها قبل گفته است که در محلی بی ثبات، ارزش ها فراهم کننده هویت، تداوم و ثبات هستند.

برای کارشناس مدیریت شهری که در موقعیت تغییر دائم سیاست و فناوری و به چالش کشیده شدن نقش سنتی قرار دارد نیز، این ارزش ها تکیه گاهی را برای مشروعیت و اعتبار فراهم می کنند.

### قابلیت ها (صلاحیت)

چالش معاصر مدیریت شهری را به این شرح می توان توصیف کرد: کار جمعی و تسهیل کننده برای کمک به ساخت و حفظ حس جمعی و احترام به زندگی عمومی در کنار نوسازی سازمانی در بافت های سیاسی و مدیریتی دارای دیدگاه های متفاوت و ارزش های متناقض. چه قابلیت هایی برای پاسخگویی کارآمد به این چالش ها نیاز است؟ چگونه



می توان مدیران شهری را با این قابلیت ها آشنا ساخت؟

پیش از پاسخ به این پرسش ها، بر مفهوم کلی قابلیت حرفه ای مروری اجمالی می کنیم. دونالد شون بین مدل عقلایی حل مسئله و شرایط عملی که متخصصان در واقعیت با آن مواجه اند، ناهماهنگی می بیند. پیچیدگی، بی ثباتی، ناپایداری، منحصر بودن و ارزش متناقض این موقعیت های عملی، زندگی واقعی را معرفی می کند. یکی از دلایل این ناهماهنگی، اقداماتی است که اغلب در آینده پاسخ می دهد و نه در زمانی که مسئله نمود عینی دارد. شون درباره مهارت و هنری عملی می اندیشد که روز به روز به دست می آید و می گوید: "اگر همین هنر بی بدیل، شناخته نشده و آموزش ناپذیر باشد، حداقل برای برخی قابل فراگیری است. استعاره هایی چون مواردی که مدیر شهری را به مثابه رهبر ارکستر می دانند، نتیجه گیری شون را تأیید می کنند.

به رغم هشدارهای ضمنی شون، تلاش برای توسعه فهرست قابلیت های مدیریتی حرفه ای چند برابر شده است. دفتر مدیریت پرستل امریکا، همتای کانادایی آن، ایالت کانزاس و انجمن بین المللی مدیریت شهر و منطقه، سرمایه گذاری های عظیمی را برای شناخت قابلیت های مدیریتی انجام داده اند. در حالی که این فهرست با دیگر فهرست های مشابه همپوشانی بسیاری دارد، هیچ تعریف پذیرفته شده ای برای مفهوم قابلیت وجود ندارد و این موضوع، ایجاد قابلیت براساس سیستم آموزشی را با مشکل مواجه می کند.

برای روشن شدن موضوع، به تحقیق های پیشین و پایه ای تر باز می گردیم. دونالدولف [۹] تلاش پرتمیزی را در خصوص اندیشیدن و نگاشتن درباره طبیعت قابلیت حرفه ای در علوم رفتاری کاربردی انجام داده است. ولف در خصوص آموزش قابلیت به این نتایج می رسد:

- قابلیت همواره دارای زمینه است. رسیدن به نتیجه مطلوب، به ارتباط میان عوامل مختلف در فرد و موقعیت بستگی دارد. فرد ممکن است در موقعیتی قادر به انجام کاری باشد که در شرایط دیگر ناممکن یا مشکل است. بنابراین دانشجویان مشتاق نیاز به مدل هایی دارند که بتوانند آنها را در شناخت طیف وسیعی از محیطها، هدایت کنند. آنها نیازمند تمرین در موقعیت های گوناگون هستند.

- قابلیت ریشه در دانش پایه و مهارت های تحلیلی دارد. متخصص توانا درباره آنچه انجام می دهد سخت فکر می کند و بایستی قادر باشد در بین واقعیت های صلب و نظریه های انتزاعی که به موقعیت معنا می دهند، حرکت کند. شون نیز معتقد است که اثربخشی و تخصص حرفه ای ها به علت توانایی رویارویی با پیچیدگی، نامعلومی و منحصر به فرد بودن یک موقعیت و کاوش و پرس و جو تا شکل گیری چارچوب تصمیم سازی است و نه صرفاً به خاطر توانایی تشخیص، کاربرد دانش و ارزشیابی.

- قابلیت و ارزش ها به گونه ای اجتناب ناپذیر به یکدیگر وابسته اند. به عقیده ولف ما به چیزی ارزش می دهیم که بتوانیم آن را درک کنیم، و ارزش ها با تغییر در نگرش ما به جهان تعدیل می شوند. منظور وی از این سخن آن است که ارزش های آزمون نشده، بیشتر راهت های رفتار خالی از محتوا هستند، حال آنکه ارزش های شکل گرفته در یک فرد بی تردید برخاسته از تجربه های وی است که حتی شیوه تفکر و عمل او را جهت می دهند. همچنین ارتباط انبساطی میان قابلیت و سیستم ارزشی برای بهره گیری از آن قابلیت وجود دارد. ما به قابلیت ارزش می دهیم، زیرا ایجاد پیامدهای با ارزش را امکان پذیر می سازد و ممکن است کسی اضافه کند که پیامدهای با ارزش مواردی هستند که به زندگی یک فرد معنی می بخشند.

- قابلیت با کل شخصیت فرد مرتبط است. بهره گیری از دانش و مهارت به عنوان ابزار، ممکن است سازگاری خلاق و به کار بستن چنین مهارت هایی را به شیوه خاص یک فرد از بین ببرد. توسعه و بهبود یک هویت حرفه ای در گرو تلفیق بسیاری عوامل متفاوت (دانش، مهارت، ارزش، توان شخصی و گرایش ها) در کل ارگانیک است که به قابلیت های حرفه ای انعطاف پذیری و خلاقیت می بخشد.

من از کار ولف تأثیر بسیاری گرفته ام. وی در نظریه من در خصوص طراحی برنامه آموزشی و بر شیوه هایی که من مسئولیت ها، نقش ها و ارزش های معاصر مدیران شهری را با قابلیت های آنان ارتباط داده ام نیز تأثیرگذار بوده است. جدولی که در پی می آید در برگیرنده همه دانش ها، مهارت ها و ویژگی های فردی ضروری برای یک متخصص

صرف وجود دانش،  
مهارت یا ویژگی های  
احساسی و فردی  
نیست که مدیر موفق  
را می آفریند، بلکه  
ترکیب خاصی از  
آنهاست که هر مدیری  
را به مهارت و  
استادی و یا حتی به  
هر چه کارآمدتر شدن  
در این هنر هدایت  
می کند

حکومت محلی کارآمد نیست؛ زیرا مواردی چون دانش اولیه درباره امور مالی، مدیریت پرسنل و ارائه خدمات از این فهرست حذف شده‌اند. این میانی را می‌توان در استانداردهای برنامه‌درسی انجمن ملی مدارس مدیریت و امور عمومی یافت.

نقش‌ها، مسئولیت‌ها، ارزش‌ها و قابلیت‌ها

ارزش‌ها	نقش‌ها	مسئولیت‌ها	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نمایندگی</li> <li>- کارآمدی</li> <li>- عدالت اجتماعی</li> <li>- حقوق فردی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تسهیل‌کنندگی</li> <li>- ایجاد مشارکت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ساخت اجتماع محلی</li> <li>- نوسازی سازمانی</li> <li>- پوشش فاصله میان نگرش‌های متفاوت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مؤلفه‌های قابلیت</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- درک چگونگی کمک</li> <li>- این ارزش‌ها به طور شخصی و در تلفیق با ساخت اجتماع محلی</li> <li>- درک چگونگی تکیه</li> <li>- این ارزش‌ها بر حکومت دموکراتیک و ارتباطات موفق بین مقامات رسمی منتخب و کارکنان حرفه‌ای</li> <li>- درک چگونگی تأثیر ارزش‌ها بر پیش‌فردی از جمله مسائل با ارزش، تلاش برای راه‌حل‌های مناسب و استانداردهای ارزیابی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- درک تفاوت‌ها میان دیدگاه‌های سیاسی، مدیریتی و اجتماعی</li> <li>- درک دینامیک‌های تغییر و ثبات</li> <li>- درک برنامه‌ریزی تغییر</li> <li>- درک شیوه‌ای که ویژگی‌های شخصی بر روش‌هایی که فرد انتخاب می‌کند و نقش‌هایی که ایفا می‌کند، تأثیر می‌گذارد</li> <li>- شناخت تفاوت بین روش‌های تسهیل‌کننده و آموازه نقش‌هایی که یک فرد ایفا می‌کند</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- درک قسری نیستند تصمیم‌سازی و نگرش‌های متفاوت به این فرایندها</li> <li>- درک نقش مشران و کارکنان حکومتی در ساخت اجتماع محلی</li> <li>- درک نقش حکومت شهری در کمک به ساخت و حفظ اجتماع محلی</li> <li>- درک از منفعه‌گرایی و نیروهای گسترده بر ساخت اجتماع محلی</li> <li>- درک چگونگی تأثیر نوسازی و در دسترس ساختن اطلاعات، برای شهروندان در ترفعات آنان از فرایند حکومت محلی</li> <li>- شناخت اقدامات بهتر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>دانش</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- برقراری ارتباط و ارائه خدمات به عنوان مدلی برای آموزش خدمات عمومی</li> <li>- بیان ارزش بر مبنای خدمات عمومی</li> <li>- تشویق توسعه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- کمک به شناسایی و بیان مسائل به روش‌هایی که تصمیم‌سازی، فراگیری و تسهیل را تسهیل می‌کند</li> <li>- توان تشخیص</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ایجاد همکاری و هماهنگی بین ذی‌ربطان‌ها و واحدهای دولتی</li> <li>- برقراری ارتباط بین کار مشران حکومتی و کارکنان حرفه‌ای</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مهارت‌ها و استعدادهای</li> </ul>



- شناخت و ارتقای فرصت‌هایی برای اتخاذ بهترین عملکردها - گردهم آوردن افراد مناسب با هدف حل مسائل و سپس پرورش فضایی که ارتباطات مسئله‌شن، و سفارشی و تعهد را ارتقا دهد - بیان ارزش‌ها و دیدگاه‌هایی که تا گفته مانده‌اند	فرصت‌های مشارکتی - رفع تعارضات - توان تأثیرگذاری بر مردم برای دستیابی به هدف سازمانی - توان بیان و تعبیر دیدگاه‌های سیاسی، مدیریتی و اجتماعی - توان آموزش دیگران در خصوص شیوه کارکرد حکومت	ارزش‌های سازمانی سازگار با ارزش‌های اجتماع محلی - مبارزه با ارزش‌های اجتماعی محدودکننده و تعصب‌آمیز - توان آموزش دیگران درباره نقش ارزش‌ها در انتخاب‌شان
--	--	--

<b>ویژگی‌های احساسی و شخصی</b> - ظرفیت برانگیخته شدن با موضوعات و بحران‌های احساسی و میان فردی و نه خسته شدن از آنها - ظرفیت تحمل سطوح بالای مسئولیتی و از کار افتاده شدن در این شرایط - توانایی تمرین قدرت و تصمیم‌گیری‌های دشوار بدون احساس گناه یا خجالت - جذب فشارهای احساسی چون بی‌ثباتی، برخوردی میان فردی و مسئولیت <b>تحقیق و تف</b> - روحیه پرسش و جو درباره چگونگی کارکرد واقعی مسائل از جمله اعتقاد به آمیخته‌ها و رشد فردی - هماهنگی شخص با کار تخصصی وی - تعهد به ارزش‌های خدمت عمومی - ظرفیت عملکرد مستقل بدون محدود کردن توانایی افراد در همکاری	<b>تحقیق شین (۱۰)</b> - ظرفیت برانگیخته شدن با موضوعات و بحران‌های احساسی و میان فردی و نه خسته شدن از آنها - ظرفیت تحمل سطوح بالای مسئولیتی و از کار افتاده شدن در این شرایط - توانایی تمرین قدرت و تصمیم‌گیری‌های دشوار بدون احساس گناه یا خجالت - جذب فشارهای احساسی چون بی‌ثباتی، برخوردی میان فردی و مسئولیت <b>تحقیق و تف</b> - روحیه پرسش و جو درباره چگونگی کارکرد واقعی مسائل از جمله اعتقاد به آمیخته‌ها و رشد فردی - هماهنگی شخص با کار تخصصی وی - تعهد به ارزش‌های خدمت عمومی - ظرفیت عملکرد مستقل بدون محدود کردن توانایی افراد در همکاری
--	---

در واقع صرف وجود دانش، مهارت یا ویژگی‌های احساسی و فرد نیست که مدیر موفق را می‌آفریند، بلکه ترکیب خاصی از آنهاست که هر مدیری را به مهارت و استادی و یا حتی به هرچه کارآمدتر شدن در این هنر هدایت می‌کند. کارشناسان با ارزش‌های ویژگی‌های احساسی هستند که به آنها قدرت می‌دهد دانش و مهارت‌هایی را بیاموزند که به استادی آنها، به منظور منتفع کردن اجتماعات‌شان و حرفه آنها، کمک می‌کند.

#### موضوعات آموزشی

برای برقراری ارتباط میان این بحث و موضوعات آموزشی گسترده‌تر در مدیریت عمومی، چندین نظریه در خصوص "سوالات بزرگ" آموزش مدیریت عمومی و دیدگاه توسعه‌ای روان‌شناختی روبرت دنهارت را که اخیراً طرح شده است عنوان می‌کنیم.

از دید علمی بهترین  
مدیران شهری افرادی  
هستند که قادرند ارتباط  
بین آنچه را که انجام  
می دهند و علت آن را بیان  
کنند

### نظریه یا عمل

سؤال اول آن است که آیا آموزش مدیران شهری آینده بایستی بر نظریه تأکید داشته باشد یا بر عمل. وقتی واژه "نظریه" را چارچوب‌ها و گروه‌بندی قضیه‌هایی معنی می‌کنیم که در توصیف چگونگی کارکردها - و نه پیش‌بینی آنها - به ما کمک می‌کند، به راحتی می‌توان دید که گرچه بین نظریه و عمل به لحاظ مفهومی تفاوت وجود دارد، اما اینها در عمل درهم تنیده‌اند. کورت لوین [۱۱] اشاره می‌کند که "هیچ چیز عملی، بهتر از نظریه‌ای خوب نیست".

هر مدیر موفق نظریه‌پرداز است. هر یک از آنان در طول سال‌ها، درک ضمنی از چگونگی کارکرد اشیا پیدا کرده‌اند. نشانه‌های این رویدادها و قابلیت‌ها و ارزش‌های مورد استفاده برای درک و پاسخگویی به آنها، مدیریت شهری را به عنوان نوعی حرفه تعریف می‌کند.

برای فردی دانشگاهی با ارزش‌ترین مشارکت کنندگان افرادی هستند که دانشگاه را وادار به اندیشیدن می‌کنند. از دید علمی و دانشگاهی بهترین مدیران شهری افرادی هستند که قادرند ارتباط بین آنچه را که انجام می‌دهند و علت آن را بیان کنند. هر فردی چنین توانی را ندارد، درست همان‌طور که همه هنرمندان نمی‌توانند درخصوص چگونگی انجام کار خود یا چگونگی حرکت خود از تکنیک به هنر، به درک ما کمک کنند. این موضوع ارزش کار آنها را به عنوان هنرمند کم نمی‌کند، اما از ارزش آنها به عنوان افرادی که هنر تدریس می‌کنند، می‌کاهد.

آموزش مدیریت عمومی نیز مقوله‌ای مشابه است. وقتی مدیران شهری مشتاق به بحث گذاشتن "پازل‌هایی" هستند که آنها را سردرگم کرده است، یا وقتی در حال کار کردن روی موضوعی جدید هستند، من عاشق صحبت با آنها در مورد کارشان هستم. در این شرایط من به کارآموز تبدیل می‌شوم؛ سؤال می‌پرسم، کندوکاو می‌کنم و برابم جالب است. تبدیل گفت‌وگوهای فردی با مدیران به عباراتی درباره حرفه مدیریت شهری، شغل من است؛ عباراتی که می‌توانم با دانشجویان، دیگر مدیران شهری و با همکاران خود در حین تحقیق و تدریس در میان بگذارم.

علت بخشی از تنش میان نظریه و عمل آن است که نمایندگان کلیشه‌ای دو گروه به ندرت معتبر و بازنایب دهنده ویژگی‌های اساسی گروه خود هستند. حال به شباهت با هنرمند باز می‌گردیم. به عقیده من، برای برخی شرکت در گفت‌وگو با فردی هنرمند زمانی انجام می‌گیرد که وی به راستی روشی را که هنر می‌تواند آنچه را در لغت نمی‌گنجد تسخیر کند بستاند، و آن گاه به کسانی که هنر را خلق می‌کنند احترام بگذارد. این موضوع برای کارآموزان اهمیت دارد. همین موضوع درباره متخصصانی که با دانشگاه درگیرند نیز صدق می‌کند. بهترین‌ها افرادی هستند که به راستی جنبه عقلایی کار آموزشی را درک می‌کنند. این افراد نسبت به پرسش‌های "چرا" در کار خود بی‌تفاوت نیستند و افرادی را که زندگی خود را صرف پرسیدن سؤال می‌کنند - به دلیل تشابه با خود - درک می‌کنند. این موضوع به زندگی آنان ارزش می‌دهد. آنها به دلیل آنکه ما در عملی کردن آنچه می‌توانیم، ناتوانیم از ارزش‌هایی ما نمی‌کاهند؛ حال آنکه ما از اهمیت مشارکت‌کنندگانی که بدون بیان چرایی و چگونگی‌های کار خود، آن را به شکلی کارآمد عملی می‌کنند، غافلیم. برقراری بیوتد میان نظریه و عمل آن چیزی است که ما انجام می‌دهیم؛ می‌اندیشیم، عمل می‌کنیم و مهم‌تر از همه گفت‌وگو می‌کنیم و به اشتراک می‌گذاریم.

محصول گفت‌وگوهای ما - همین گفت‌وگوهای طولانی که برخی از ما در طول زندگی حرفه‌ای خود با آن درگیر هستیم - آن چیزی است که تلاش می‌کنیم در کلاس درس به دانشجویان با تجربه انتقال دهیم.

### شغل اول یا شغل نهایی

سؤال مهمی که وجود دارد آن است که آیا می‌بایست دانشجویان را برای شغل اول آنان آماده کرد یا شغل نهایی‌شان. به عنوان مثال، آیا بایستی مدیران شهری آینده را به عنوان تحلیل‌گر مدیریت آماده ساخت یا به عنوان مدیر شهر؟ با مروری بر کار شین و ولف در مورد پیشرفت شغلی و کار یارسون و ویلسون [۱۲] درباره سطح متفاوتی از مسئولیت‌ها در یک سازمان، می‌توان دریافت که دانشجویان واقعاً نمی‌توانند خود را برای کارهایی آماده کنند. مدیریت شهری حرفه‌ای است که استعداد و ویژگی‌های فردی در آن اهمیت دارند، اما در واقع این موضوعات مبانی هستند که تجربه، برای آزمون این استعدادها، ویژگی‌ها و مهارت‌ها در کسب شغل



نهایی الزامی است.

تأثیر متقابل جاه طلبی، توانایی و خواست فردی برای پذیرش مسئولیت به همراه دیگر عوامل برخاسته از هوش و بصیرت علمی، فرد را برای "شغل نهایی" آماده می‌کند. ما به عنوان آموزگار مجبوریم دانشجویان را بر مبنای بنیان موجود بسازیم. بهترین دانشجویان ما افرادی هستند که کار در اجتماع را ترجیح می‌دهند، با هوشند و در دوران تحصیل کارشناسی خود، انگیزه خدمت و بتانسیل رهبری را نشان می‌دهند. شغل ما آن است که بر این مبنای بسازیم، با این آگاهی که ممکن است چالش‌های اجتناب‌ناپذیری در زندگی این دانشجویان شکل بگیرد و امیدوار کننده‌ترین فارغ‌التحصیلان مدیر شهری نشوند و یا اگر بشوند در حرفه خود نمانند. آنچه من در طول سال‌های تدریس به آن پی برده‌ام آن است که آستانه‌هایی از مسئولیت وجود دارند که وقتی فرد از نردبان مدیریت شهری بالا می‌رود قابلیت‌های فرد را محک می‌زنند. من نمی‌دانم این آستانه‌ها دقیقاً کجا هستند، اما هر یک از ما که بلندپرواز باشد با آنها مواجه می‌شود. وظیفه ما در قبال افرادی که این آستانه‌ها را گذرانده‌اند و ثابت کرده‌اند که هم خواستار و هم توانمند پذیرش مسئولیت‌های فزاینده هستند، فراهم آوردن شرایطی برای ادامه تحصیل است. چالش نظریه / عمل هرگز پایان نمی‌یابد. اگر بلندپروازی مدیر شهری وی را به سوی موقعیت‌های با مسئولیت بیشتر بکشد، وظیفه ما به عنوان آموزگار فراهم آوردن آموزش مناسب است.

مسلماً ما به عنوان هیئت علمی بیش از آنچه برای دانشجویان مبتدی ارائه می‌دهیم، در توان داریم. اما وقتی یک مدیر شهری مسئولیت‌های بیشتری را می‌پذیرد، نوع آموزش‌های فردی ما نیز باید بهتر و بیشتر شود. مدیران بزرگ‌ترین و پیچیده‌ترین شهرهای آمریکا ممکن نیست به اندازه‌ای که از مشاوره‌های متفکرانه سود می‌برند، از کلاس‌های آموزشی استفاده کنند. بهترین مدیران شهری شایسته، بهترین آموزش دهندگان

**آستانه‌هایی از مسئولیت وجود دارند که وقتی فرد از نردبان مدیریت شهری بالا می‌رود قابلیت‌های فرد را محک می‌زنند. وظیفه ما در قبال افرادی که این آستانه‌ها را گذرانده‌اند و ثابت کرده‌اند که هم خواستار و هم توانمند پذیرش مسئولیت‌های فزاینده هستند، فراهم آوردن آموزش مناسب است**

این موضوع ساس می‌دهد، در سعی نه بر پایه آوری و خدمت عمومی است بجه بر خصوصیات دانشجویان نقشی مؤثرتر دارد تا اینکه بخواهیم آنها را با مهارت‌هایی تجهیز کنیم که بتوانند مدیران شهری شوند. در اینجا چالش عظیمی وجود دارد. از سویی، ما مسئولیت‌ها و نقش‌های مدیران شهری آینده را می‌شناسیم از سوی دیگر می‌دانیم که درک لازم برای تحقق این نقش‌ها و مسئولیت‌ها، به آزمون‌هایی که با افزایش سطح مسئولیت‌ها در طول حرفه پیش می‌آید، وابسته است. اکثر برنامه‌های درسی کارشناسی با توجه به توصیه‌های ولف شکل گرفته‌اند؛ به این معنی که پایه‌های مفهومی در حیطه وسیعی از مفاهیم و نظریه‌ها ارائه می‌شوند و سپس تلاش می‌کنیم تا نمونه‌های موردی و عملکردی را برای کمک به درک بیشتر فراهم آوریم. نکته مهم دیگر آن است که از طریق موضوعات انتخابی برای بحث‌ها، تمرین‌ها و کارگاه‌ها، تلاش می‌کنیم مهارت‌های لازم را برای حرفه مدیریت شهری عمومی کنیم. با بهره‌گیری از تکالیف گروهی و فردی سعی می‌کنیم قابلیت‌های مدیریتی را پدید آوریم که دانشجویان بتوانند مهارت‌های ذکر شده را تجربه کنند و بازخورد آن را با توجه به عملکرد خود ببینند.

وظیفه هیئت علمی، با توجه به مسئولیت‌ها و نقش‌های فهرست شده در جدول، آن است که مبنای مفهومی این نقش‌ها و مسئولیت‌ها را شناسایی کنند و ارائه دهند، تا بخشی از دیدگاه دانشجویان شکل گیرد و آنها با مشاهده اجرای نقش‌ها به وسیله مدل‌های مشارکت‌کننده، بتوانند آنها را به درستی تشخیص دهند. وظیفه بعدی پدید آوردن مدلی مناسب است. مدیرانی که کارایی و ماهیت امروزی مدیریت شهری را درک می‌کنند، در وهله سوم بایستی فرصتی را برای دانشجویان فراهم آوریم تا درباره آنچه دیده‌اند و آنچه آنها را برای اندیشیدن در خصوص چگونگی جا افتادن در نقش‌ها و مسئولیت‌ها در سایه قابلیت‌های فردی خود، به چالش کشیده است، صحبت کنند؛ از جمله درباره ویژگی‌های حسی و فردی آنان و خصلت‌هایی که آرزو دارند در خود ایجاد کنند.



از جالب‌ترین ابعاد در بحث شغل‌های اولیه و نهایی این فرض است که ما به عنوان مدرس می‌دانیم که شغل نهایی برای دانشجویان مدیریت شهری مان چیست. من همیشه فکر می‌کردم که شغل نهایی در اوج به دست می‌آید؛ یعنی جایی که بلندپروازی‌های فرد با توانایی وی برخورد می‌کند، اما در قره‌نگ امروز، شغل نهایی معنابخش واقعی زندگی است. یکی از مدیران شهری در متروی کالیفرنیا، در گفت‌وگویی به من گفت که 'شغل نهایی' وی زمانی شکل گرفته است که به عنوان معاون در منطقه شهری بزرگی شروع به کار کرده است. با توضیحات وی من دریافتم که وی در قالب یک معاون واقعاً خودش بوده است. او آزادی ساخت محیطی را داشت که می‌توانست قدرت خود را آن‌گونه که خشنودش می‌کند، به کار بندد و نتایج با ارزشی برای دیگران ایجاد کند. اما شرایط فعلی وی، در موقعیت مدیر شهری کاملاً عکس آن زمان است، زیرا کار با مسئولان و کارکنان مختلف دولتی قدرت وی را محصور و محدود کرده است.

### سازوکارهای ارائه آموزش

محصول آموزش چگونه به دانشجویان انتقال می‌یابد؟ هیئت علمی همواره به بحث درباره آنچه می‌توان در کلاس‌های درس ارائه داد و چگونگی تدریس این موضوعات پرداخته است. از آنجا که امروزه هیئت علمی زمان بیشتری را برای ارائه 'رشته' در قابلیت مطالعات موردی، ملاقات با مسئولان و پروژه‌هایی با هدف کار گروهی صرف می‌کنند، با گذشت سال‌ها این سؤال کمتر مطرح می‌شود. علاوه بر این در بسیاری کلاس‌ها دانشجویانی که هنوز مشغول به کار نشده‌اند یا دانشجویانی که در حال کار هستند، در آمیخته‌اند و عنصر مهم 'دنیای واقعی' را به تجربه آموزشی دانشجویان غیر شاغل می‌افزایند.

سوآلی که باقی می‌ماند آن است که چگونه می‌توان با موضوعاتی که هوش و ویژگی‌های شخصی را در برمی‌گیرد رو در رو شد. برای افرادی که در دهه ۱۹۷۰ در قالب هیئت علمی شروع به کار کردند، این بحث موضوع جدیدی نیست. در آن دوره روان‌شناسی انسانی در اوج خود بود. این تأکید با جایگزین شدن مفهوم 'قابلیت' به جای 'دانش، مهارت و توانایی' در مدیریت منابع نیروی انسانی، حیات دوباره‌ای یافت. ممکن است خود دانش‌ها و مهارت‌ها، قابلیت‌ها باشند اما در اکثر موارد با آنچه گلن [۱۲] 'هوش و بصیرت احساسی' [۱۴] و دیگران ویژگی‌های فردی می‌خوانند، تصفیه می‌شوند. استادان علوم سیاسی، سیاست عمومی و آموزش مدیریت عمومی، غالباً توان کار کردن با دانشجویان در این حوزه را نداشتند و معلوم نیست که خود دانشجویان خواستار چنین تعلیماتی هستند یا نه.

بدون کسب تجربه‌های مدیریتی، آمادگی اندکی میان دانشجویان برای مواجهه با موضوعات مرتبط با هوش و بصیرت حس وجود دارد؛ حتی اگر خود آنان دریابند که ویژگی‌های فردی حائز اهمیت هستند. آن‌گونه که کریس آرگریس [۱۵] و دیگران اشاره می‌کنند، حتی در این صورت نیز بسیاری از افراد مقاومت می‌کنند، از سوی دیگر، اغلب شکست آغاز تغییر است. با نگاهی به مدیریت شهری امروز پیچیدگی، عدم قطعیت و ابهامی بیش از آنچه شون توضیح داد مشاهده می‌شود. تلاش ما آن است که در 'مطالعات موردی، پیچیدگی، عدم قطعیت و تضاد را شبیه‌سازی کنیم، اما رشد احساسی از تجربه واقعی نتیجه می‌شود و نه تجربه شبیه‌سازی شده.

اهمیت ادامه تحصیل در این بحث روشن می‌شود. مشکل اینجاست که معمولاً ادامه تحصیل به عنوان 'صعود' دیده می‌شود، حال آنکه این مهم‌ترین دلیل نیست. بخشی از مسئولیت مدرس آن است که به افرادی که وارد این رشته می‌شوند گفته شود ادامه تحصیلات مفهومی بیش از ارتقای دانش و مهارت‌ها دارد. تحصیل



در سطح کارشناسی ارشد کار ساده‌ای نیست اما در عوض موقعیتی است برای آموزش مواردی که تنها از طریق کسب تجربه مدیریتی به شکلی کارآمد قابل فراگیری است. در عین حال در زندگی حرفه‌ای زمان‌هایی هستند که تأثیر ویژگی‌های فردی بر آن می‌تواند کاملاً متفاوت باشد. مواردی را که در جدول ذکر شد می‌توان در بخش‌های مختلف تجربه حرفه‌ای، از ابتدا تا پایان، به بحث گذاشت.

### تعهدات شخصی مدرسان مدیریت عمومی

برای کسب مهارت به عنوان هیئت علمی، بایستی نسبت به خود، همکاران خود، دانشجویان مان و خدمات عمومی تعهداتی داشته باشیم.

تعهد ما به خودمان، دونالد ولف می‌گوید قابلیت در همه وجود شخص است. حرکت از صیانی اولیه در موضوعی تا استادی در آن نیازمند ترکیب بسیاری از عوامل (دانش، مهارت و استعداد، گرایش، ویژگی‌های فردی و تجربه‌ها) در کلیتی پویاست که خلاقیت و روانی ایجاد می‌کند. این موضوع برای هیئت علمی نیز همانند مدیران شهری صادق است و هر یک از ما بایستی تعهد کنیم که استاد شویم. این بدان معناست که به رغم وجه اشتراک ما در آنچه تدریس می‌کنیم، در شیوه‌های تدریس و روش‌های تحقیق، لازم است پس از ترک کلاس، دانشجو فکر کند که تجربه‌ای بی‌مانند کسب کرده است. به عنوان هیئت علمی این موضوع بایستی هدف ما باشد و این هدف زمانی به دست می‌آید که کاملاً و شخصاً بر دانشجویان خود و امیدهای آنها، بیش از خود، سرمایه‌گذاری کنیم.

سرمایه‌گذاری در بخش تدریس دانشگاهی کار دشواری است، زیرا بخش اول شغل فرد صرفاً آموختن و تمرین کردن حرفه تدریس و تحقیق می‌شود، با علم به این موضوع که مدت زمان ثبات این حرفه، به اثبات خود به هم ترازانی بستگی دارد که بر سطح مهارت او قضاوت می‌کنند. من همیشه مدرس ماهر بودم اما اکنون نسبت به اوایل در گذر خود ورزیده‌تر هستم. زمانی که من مدرس ماهری شدم و دیگر احتیاجی نبود که آرزوی آن را در سر ببرم، دریافتیم که دیگر فضایی برای سرمایه‌گذاری قلب و روح در راه تدریس وجود ندارد؛ اکنون من مدرس خوبی هستم زیرا دیگر نیازی نیست که مهارت خود را ثابت کنم. من سعی می‌کنم با توجه بیشتری به پرسش‌ها و ترس‌های ناگفته دانشجویان خود گوش دهم؛ و تلاش می‌کنم بیشتر سؤال کنم تا جواب دهم.

انجام کاری که به آن عشق می‌ورزم، بیش از پاداشی که برای من دارد، به من انگیزه می‌دهد. من اینجا روی

از مهم‌ترین تعهدات نسبت به دانشجویان آن است که به آنها اجازه دهیم تا درباره آنچه آنان را به سوی حرفه خدمت عمومی و کار در حکومت محلی سوق داده است، بیندیشند. این عمل از طریق موضوعات درسی و تجربه‌های متنوعی که در سر کلاس درس و در حرفه ارائه می‌شوند، صورت می‌گیرد

صندلی می‌نشینم و پروژه‌ای را پیش می‌برم که فرایند انجام آن برایم رضایت بخش‌تر از آن چیزی است که تولید می‌کنم.

تعهدات نسبت به همکاران. تعهدات ما نسبت به همکاران دانشگاهی از تعهد ما نسبت به خود ناشی می‌شود. استانداردهایی وجود دارد که ما به کار می‌بندیم و در هنگام تدریس و تحقیق یکدیگر را حفظ می‌کنیم. اما در این بین تفاوت‌هایی نیز وجود دارد. تعهد ما نسبت به یکدیگر بایستی منجر به فرهنگی شود که همان‌طور که دانشجویی عضو هیئت علمی مربوط به یک درس را می‌شناسد، بتواند یک گروه از هیئت علمی را از گروه دیگر بازشناسد. یا این تعریف، تلاشی برای کل واحد شدن وجود دارد. یک دیپارتمان دانشگاهی بایستی ارزش‌ها و تعهدات هیئت علمی خود را به صورت عمومی و جمعی ارائه داده و انتقال دهد. این کار در اکثر دیپارتمان‌های دانشگاهی ساده نیست. بخش‌های دانشکده به قوت تقسیمات دیپارتمانی شهری هستند. جمع شدن به دور هم برای استحکام بیشتر است. ما به عنوان افراد دانشگاهی بایستی از دیپارتمان‌های شهری که این کار را خوب انجام می‌دهند، بیاموزیم.

تعهدات نسبت به دانشجویان. از مهم‌ترین تعهدات ما نسبت به دانشجویان آن است که به آنها اجازه دهیم تا درباره آنچه آنان را به سوی حرفه خدمت عمومی و کار در حکومت محلی سوق داده است، بیندیشند.

مبدل شدن به مدیر شهری رده بالا یک عمر طول می کشد. تحصیلات عالی ممکن است گام بزرگی باشد؛ اما تنها یک قدم است. این راه با آزمون‌هایی همراه است که در اشکال بسیاری ظاهر می شوند و همگی بر مسیر حرفه‌ای فرد تأثیر می گذارند

این عمل از طریق موضوعات درسی و تجربه‌های متنوعی که در سر کلاس درس و در حرفه ارائه می شوند، صورت می گیرد. علاوه بر این، بر ارزش‌های خدمت عمومی و اجیارهای حرفه‌ای در این خصوص تأکید می شود. با این همه گرچه صحبت از ارزش‌های خدمت عمومی مهم است، اما به عقیده من برنامه‌های دانشگاهی که کلیدی است از آنچه هر عضو هیئت علمی انجام می دهد، کارآمدتر عمل می کند. اگر از دانشجویان انتظار داریم ارزش خدمت عمومی را دریابند یا سستی به آنها نشان دهیم که هیئت علمی تعهداتی را در جهت هر چه بهتر شدن فعالیت‌هایش به کار می بندد.

تعهدات نسبت به حرفه، من این تعهدات را به دو بخش تقسیم می کنم. اول هیئت علمی تعهداتی را نسبت به دانشگاه و بیش از هر چیز دیگر نسبت به تحقیق در نظر می گیرد. این موضوع دانشجویان را از افرادی که در حکومت محلی سیاست و تخصص می آموزند، تکنیک می کند. اغلب سیاستمداران و متخصصان به دنبال درک و استحکام و تضمین دخالت خود در چارچوبی ارزشی به سراغ ما می آیند و این شالوده آن چیزی است که ما انجام می دهیم.

دوم ما وظایفی را برای متخصصان حکومت محلی و مدیریت شهری در قالب حرفه تعریف می کنیم. در این حالت ما همکار محسوب می شویم زیرا همزمان با پرسش‌های خود به تشخیص هویت حرفه‌ای کار می پردازیم. به این ترتیب کار دانشجویان و مجریان در کنار هم، به تعریف امروز و فردای مدیر شهری و متخصص محلی کمک می کند.

### نتایج

مبدل شدن به مدیر شهری رده بالا یک عمر طول می کشد. دانشجویانی که با شناختی از ارزش‌های متمرکز به تعهدات خدمتی، تحصیلات عالی خود را آغاز می کنند، در زمان گرفتن مدرک گامی را در راه حرفه برداشته‌اند. ممکن است این گام، گام بزرگی باشد؛ اما تنها یک قدم است. این راه با آزمون‌هایی همراه است

برقراری پیوند میان نظریه و عمل آن چیزی است که ما انجام می دهیم؛  
می اندیشیم، عمل می کنیم و مهم تر از همه گفت و گو می کنیم و به اشتراک  
می گذاریم. محصول گفت و گوها آن چیزی است که تلاش می کنیم در کلاس  
درس به دانشجویان انتقال دهیم

که در اشکال بسیاری ظاهر می شوند و همگی بر مسیر حرفه‌ای فرد و یا - آن گونه که ادگار شین می گوید - بر تکیه گاه حرفه‌ای فرد تأثیر می گذارند - که مجموعه است از استعدادها، انگیزه‌ها و ارزش‌ها که به انتخاب‌های حرفه‌ای منجر می شود.

گرچه ممکن است دانشجویان بدانند که این آزمون‌ها در راهند، اما تنها زمان و تجربه می تواند نشان دهد که در این آزمون‌ها قبول می شوند یا نه. برای متخصصان، این استعدادها، انگیزه‌ها و باورهای عمیق که از طریق تجربه‌ها محک زده شده‌اند، مسئولیت‌های فزون تری را به همراه دارند.

در دوره تحصیلات تکمیلی، جوانان باهوشی در حیطه خدمت عمومی به چشم می خورند که استعداد رهبری خوبی دارند. در دانشگاه کانزاس اکثر این دانشجویان از ما می خواهند به آنها کمک کنیم تا مدیران شهری شوند. از آنجا که ما برنامه‌های تحصیلی مدیریتی زیادی داریم، به تجربه دریافته‌ایم که تحصیلات دانشجویی کارشناسی ارشد، بدون همکاری دانشگاه با متخصصان و کارشناسان مدیریت عمومی، ناتمام است. از اواسط



- 2- Public Administration
- 3- Denton
- 4- Professionalism
- 5- Community orientation
- 6- mushrooming
- 7- disciplined - broad language
- 8- Donald Schön
- 9- Donald Wolfe
- 10- Schön
- 11- Karl Lewin
- 12- Parsons and Wilson
- 13- Goldman
- 14- emotional intelligence
- 15- Chris Argyris

منابع

- 1- Derhardt, Robert B. and John Nalbandian, "Teaching Public Administration as a Vocation: A Calling for Theorists", Southern Review of Public Administration, Summer 1982, PP. 151-192.
- 2- Schön, Donald A. Beyond the Stable State, London: Maurice Temple Smith, Ltd, 1971.
- 3- Nalbandian, John; "The Manager as Political Leader: A Challenge to Professionalism?" Public Management, vol. 82, March 2002, PP.7-12.
- 4- Schön, Donald A. The Reflective Practitioner, (New York: Basic Books, 1983), p.18
- 5- Ralph C. Chandler, "On Conducting the Civic Symposium: The Role of the City Manager in Modern America", Public Management, vol. 67, January 1985, pp. 6-10.
- 6- Wolfe, Donald M.; "Developing Professional Competence in the Applied Behavioral Sciences", In Eugene Byrne and Douglas E. Wolfe (eds), Developing Experiential Learning Programs for Professional Education, Series: New Directions for Experiential Learning, No.8, 1980, pp. 1-17.
- 7- Schein, Edgar H. Career Anchors, Revised edition, San Diego: Pfeiffer and Company, 1993.
- 8- Denthardt, Robert B.; "The Big Questions of Public Administration Education", Public Administration Review, Vol. 61, September / October 2001, pp. 526-534.
- 9- Marrow, Alfred L.; The Practical Theorist; The Life and Work of Karl Lewin, New York: Basic Books, 1969.
- 10- Goldman, Daniel; Emotional Intelligence, New York: Bantam books, 1995.
- 11- Argyris, Chris; "Teaching Smart People How to Learn", Harvard Business Review, Vol. 69, May/June 1991, pp. 98-109.

دهه ۱۹۸۰ تغییرات بسیاری در برنامه ما رخ داد. تا آن زمان لازم بود دانشجویان یک سال در سر کلاس حاضر باشند، اقامت اجباری یک ساله‌ای را در دانشگاه کامل کنند. یک سال ماندن در محوطه دانشگاه برای دانشجویان و هیئت علمی سخت بود. دانشجویان نگران بودند که آیا به اندازه کافی مهارت‌های عملی را آموخته‌اند یا نه. هیچ فعالیتی به عنوان آمادگی عملی آنها برای حرفه وجود نداشت و همه چیز "نظری" و در قالب واژه‌های انتقادی بود.

از آن پس حضور نیمه وقت دانشجویان در سال دانشگاهی تعریف شد. دانشجویان در کنار آموزش در کلاس‌های خود دریافتند که کسب صلاحیت مدیر شهری به تجربه‌ای بیش از یک یا دو سال نیاز دارد. آنچه برای من در بازنگری جالب است درک این موضوع به وسیله دانشجویان است. دیدن و شنیدن از یک متخصص در بردارنده چه چیزی است که آن را از شنیدن صدای هیئت علمی متفاوت می‌کند؟ بخشی از تفاوت در چگونگی ایجاد حرفه است. مدیر شهری خوبی بودن، در کنار مهارت‌های حرفه‌ای

### کسب مهارت با درجات مختلفی از تجربه حاصل می‌شود که نیازمند تجربه و عمل است. اما عمل به تنهایی کافی نیست؛ داشتن یک پایه مفهومی و علمی نیز در این میان اهمیت دارد

عملی - یک هنر است. حرفه را می‌توان آموزش داد ولی کسب مهارت با فرد است - مهارت به کلیت شخصی مرتبط است - خرد، حس و روحیه - فرد از قلب و روح خود مایه می‌گذارد. آموزشی که با این کلیت بی ارتباط باشد ناکامل است؛ و این موضوعی است که بیش از هر چیز دیگری، عملکرد ما در دانشگاه را محدود می‌کند. و ما را به سویی که متخصصان اجرایی، به عنوان همکاران ما در آماده کردن دانشجویان برای کار در حکومت‌های محلی انجام می‌دهند رهنمون می‌شود.

برای من تصور برنامه درسی که مستقیماً مسئولیت‌ها و نقش‌های - و نه ارزش‌ها - فهرست شده در جدول را با دانشجوی ۲۱ ساله مرتبط کند، مشکل است. ما می‌توانیم درباره نقش‌ها و مسئولیت‌ها با دانشجویان صحبت کنیم، اما درک کامل آنها نیازمند اجرا و زندگی با آنهاست. کسب مهارت با درجات مختلفی از تجربه حاصل می‌شود که نیازمند تجربه و عمل است. اما عمل به تنهایی کافی نیست؛ داشتن یک پایه مفهومی و علمی نیز در این میان اهمیت دارد؛ همانند مبنای ارزش خدمت عمومی که در فرایند آموزشی انتقادی مورد آزمون قرار گرفته است. گفته شون با این توصیف که می‌توان متخصص غیرحرفه‌ای را با توانایی وی در پاسخ به سوالات در خصوص فرصت تصمیم‌سازی باز شناخت، به این بخش از آموزش اشاره دارد. هر چه بیشتر درباره آموزش مدیران شهری آینده فکر می‌کنم، اهمیت آموزش یا مبنای مفهومی - ارزشی را بیشتر می‌پذیرم.

به عنوان دومین نتیجه می‌توان گفت با وجود اینکه هیئت علمی به دلیل کمک کارشناسان حکومت محلی برای آموزش نسلی جوان، مدیون آنهاست، اما این هیئت دین خود را با کمک به تعریف حرفه در سایه بافت در حال تغییر، ادا می‌کند. گرچه ممکن است تعریف پایه مدیریت شهری ثابت بماند اما تغییرات محتوایی به آن جان می‌بخشند. با وجود مشکلاتی که شهرها با آن مواجه هستند بایستی مدیریت شهری از عصری به عصر دیگر تغییر یابد و لزوماً در همه شهرها یکسان نباشد.

مدیران امروز مسئولیت‌هایی بیش از پیشینان خود دارند. مفهوم مشاور سیاسی برای مسئولان دولتی، فراتر از کارمند متخصص است. این موضوع ممکن است به معنای کار با مجله‌ها، اتاق بازرگانی، ساختمان سازان و ذی‌نفعان منطقه‌ای باشد، حتی پیش از آنکه توصیه متخصصان مورد سؤال قرار گیرد. فاصله‌ای که شهروند را از متخصص و متخصص را از متخصص و اندیشه جمعی را از اندیشه تهادی جدا می‌سازد، محیطی پویا و چالشی برای مدیریت حرفه‌ای شهری امروز ایجاد می‌کند. یکی از وظایف ما به عنوان هیئت علمی، کمک به بیان این تغییرات و چالش‌ها و حفظ تأکید حرفه بر ارزش‌های بنیادی دموکراتیک و پیشنهادهایی فراتر از ساختارها و شکل‌هاست.

## چکیده

با افتتاح پی در پی دوره‌های جدید دانشگاهی، رشته طراحی شهری در سطح جهانی به سرعت در حال رشد است. این رشد را باید پاسخی دانست که دانشگاه‌ها به تقاضای فزاینده بخش خصوصی و عمومی برای استخدام متخصصان این رشته داده‌اند. همزمان با توسعه کمی آموزش طراحی شهری، در سال‌های اخیر روند بازنگری در محتوای برنامه درسی این رشته نیز شتاب فزاینده‌ای یافته است. در بازنگری برنامه آموزشی، تعیین دانش و مهارت‌های اساسی که لازم است طراحان شهری برای ایفای مسئولیت حرفه‌ای خود بیاموزند، نقش حیاتی دارد.

این مقاله درصدد است تا با مرور تحلیلی متون تخصصی تعلیم و تربیت طراحی شهری، بررسی تجربیات دانشگاه‌های گوناگون جهان و مرور تقاضای بازار طراحی شهری چارچوبی را به عنوان «چارچوب دانش و مهارت‌های اساسی مورد نیاز طراحان شهری» تدوین کند. بر مبنای چارچوب مذکور، این مطالعه تلاش خواهد کرد تا برخی توصیه‌های مقدماتی را برای کار بست در بازنگری برنامه درسی دوره کارشناسی ارشد طراحی شهری در دانشگاه‌های ایران ارائه کند. در این نوشتار، ابتدا ظهور رشته طراحی شهری، افتتاح اولین دوره‌های دانشگاهی این رشته و کنفرانس‌های آموزشی متعددی که در این زمینه برگزار گردیده‌اند مورد بررسی قرار خواهد گرفت؛ سپس، محتوا و روش‌های آموزشی دوره‌های گوناگون و سطح حداقل دانش و مهارت‌های مورد نیاز از دیدگاه معلمان طراحی شهری و استخدام کنندگان طراحان شهری مطالعه می‌گردد؛ نهایتاً با تدوین چارچوبی برای دانش و مهارت‌های اساسی مورد نیاز طراحان شهری، برخی توصیه‌های اجمالی به منظور کاربرد در فرایند بازنگری برنامه درسی این رشته در ایران ارائه می‌شود.

کلید واژه‌ها: طراحی شهری، آموزش، برنامه درسی، مهارت، دانش.



## آموزش طراحی شهری؛ دانش و مهارت‌های اساسی

کیوش گزینگر  
دانشیار، دانشکده معماری و شهرسازی، دانشگاه شهید بهشتی  
E-mail: K.Gazinkar@ecsb.tu.ac.ir

فصلنامه مدیریت شهری شماره ۱۵، ۱۶ پاییز و زمستان ۱۳۸۴



## ۱- مقدمه

امروزه طراحی شهری بیش از هر زمان دیگر مورد توجه محافل علمی، و همچنین نهادهای رسمی و دولتی قرار گرفته است. بدل توجه گسترده به دانش و هنر طراحی شهری ناشی از سودمندی‌ها و نقش‌های نئی است که هر روزه تحقیقات جدید برای آن برمی‌شمارند. پژوهش‌های اخیر سهم انکارناپذیر طراحی شهری مطلوب را در ایجاد ارزش افزوده اقتصادی، اجتماعی و محیطی اثبات کرده است [۱]. همچنین پژوهش‌های جدید نقش طراحی شهری و محیط‌های واجد کیفیت برتر را در جذب نیروهای انسانی نخبه که اصطلاحاً «طبقه خلاق» جامعه نامیده می‌شوند و به عنوان موتور محرکه اقتصادهای دانش پایه، توان رقابت اقتصادی شهر را افزایش می‌دهند مورد تأکید قرار داده است [۲]. از سوی دیگر، محافل رسمی نیز به طراحی شهری اقبال بیشتری نشان داده‌اند و بعضاً نقش رهبری، هماهنگ کننده و ستون فقرات نظام برنامه‌ریزی شهری را برای آن قائل شده‌اند. در این زمینه می‌توان به گرایش برخی کشورها، همچون انگلستان و استرالیا، به سمت تهیه «برنامه‌های طرح-محور» اشاره کرد [۳]. افزایش تقاضا برای استخدام متخصصان طراحی شهری طبیعتاً افزایش عرضه و افتتاح دوره‌های جدید دانشگاهی را ضرورت بخشیده است.

همزمان با توسعه کمی آموزش طراحی شهری، همان گونه که در این نوشتار مطرح خواهد گردید، تعداد زیادی از دوره‌های آموزش طراحی شهری طی پنج سال گذشته به بازنگری کیفی برنامه درسی خود پرداخته‌اند تا فارغ التحصیلان قادر گردند با کسب دانش و مهارت‌های روز آمد، در آینده وظیفه حرفه‌ای خود را به شکل مؤثرتری ایفا کنند.

در ایران نیز طی دهه گذشته اقبال زیادی به طراحی شهری نشان داده شده و از این رو بحث آموزش آن نیز به یکی از دغدغه‌های مهم جامعه دانشگاهی بدل گردیده است.

این گرایش با پرسش‌های نظری متعددی در حوزه آموزش طراحی شهری و روش‌های ارتقای کیفی آن رو به رو بوده است. برخی از پرسش‌های مذکور به مسائلی همچون «ساموریت و چشم انداز گروه‌های آموزشی طراحی شهری در ایران»، «دانش و مهارت‌های اساسی مورد نیاز طراحان شهری»، «زنجیره مناسب کارگاه‌های طراحی شهری»، «شیوه‌های مناسب آموزشی»، «ارتباط دوره کارشناسی ارشد با مقاطع پایین‌تر و بالاتر از خود» و نظایر اینها ارتباط می‌یابد. برای یافتن پاسخ این سؤالات لازم بود که مطالعات نظری گسترده‌ای صورت پذیرد و تجربیات تعدادی از دانشگاه‌های پیشرفته جهان مورد بررسی قرار گیرد [۵].

هدف این نوشتار، پرداختن به این سؤال است که «دانش و مهارت‌های اساسی مورد نیاز طراحان شهری در جهان امروز کدام‌اند و چه الزاماتی را در بازنگری برنامه درسی دوره کارشناسی ارشد دانشگاه‌های ایران ایجاد می‌کنند؟» این نوشتار از شش بخش تشکیل شده است. در بخش نخست ظهور رشته طراحی شهری و افتتاح اولین دوره دانشگاهی آن مورد بحث قرار می‌گیرد. سپس محتوای آموزشی دوره‌های طراحی شهری بررسی می‌گردد و بر مشابهت‌ها و تفاوت‌های آن‌ها تأکید می‌شود. در بخش بعد به روش‌های آموزشی این رشته پرداخته می‌شود و دیدگاه‌های مختلف در مورد شیوه‌های آموزش عملی طراحی شهری مورد اشاره قرار می‌گیرد. سپس انواع دانش و مهارت‌های اساسی طراحی شهری از دیدگاه معلمان و استخدام کنندگان طراحان شهری مورد بحث قرار می‌گیرد و سطح حداقل دانش و مهارت‌های مورد نیاز معرفی می‌گردد. نهایتاً در بخش نتیجه‌گیری، نکات مهم جمع‌بندی می‌شود و توصیه‌هایی برای کاربست در برنامه آموزشی طراحی شهری در ایران ارائه می‌گردد.

## ۲- ظهور دوره‌های آموزشی طراحی شهری

اندیشه تأسیس دوره‌های تخصصی طراحی شهری به حدود چهار دهه قبل باز می‌گردد. اولین مباحث پیرامون راه‌اندازی چنین دوره‌ای در سال ۱۹۵۶ و در کنفرانسی که در کمبریج ماساچوست برگزار شد صورت پذیرفت و متعاقباً اولین دوره دانشگاهی این رشته در سال ۱۹۶۰ در دانشگاه هاروارد افتتاح گردید (Symes, 1985, 60-70). در بریتانیا برای نخستین بار در سال ۱۹۶۹ پیشنهاد به رسمیت شناخته شدن دوره‌های تخصصی طراحی شهری مطرح گردید و به دنبال آن تعدادی از دوره‌های دانشگاهی طراحی شهری افتتاح شد که از آن جمله می‌توان به تأسیس دوره کارشناسی ارشد طراحی شهری دانشگاه آکسفورد بروکس\* (پلی‌تکنیک آکسفورد سابق) در سال ۱۹۷۰ و برنامه‌های طراحی شهری دانشگاه‌های «ادینبورو» و «سترال لندن» اشاره کرد [۶]. در زمان حاضر حدود بیست برنامه آموزشی طراحی شهری در بریتانیا وجود دارد.

سابقه آموزش طراحی شهری در ایران به سال ۱۳۵۰ و در قالب گرایش طراحی شهری دوره کارشناسی ارشد

مشابهت‌های موجود در  
برنامه‌های دانشگاه‌های  
گوناگون بسیار گسترده‌اند.  
کلیه برنامه‌ها در باور و تعهد به  
گسترده‌گی دانش مورد نیاز و  
میان رشته‌ای بودن آن  
شریک‌اند و درک و فهم  
فرایندهای اقتصادی، سیاسی،  
فرهنگی و اجتماعی را برای  
انجام طراحی شهری ضروری  
می‌دانند



**دو دیدگاه عمده در خصوص چگونگی آموزش عملی طراحی شهری وجود دارد که عبارتند از: (الف) روش "کارگاه طراحی"؛ و (ب) روش "مورد پژوهی و کارورزی"**

شهرسازی دانشگاه تهران برمی گردد. در سال ۱۳۷۱ دوره کارشناسی ارشد طراحی شهری در دانشگاه معماری و شهرسازی دانشگاه شهید بهشتی افتتاح گردید و در سال‌های اخیر نیز دانشگاه علم و صنعت اقدام به راه‌اندازی دوره کارشناسی ارشد طراحی شهری کرده است. در زمان حاضر آموزش طراحی شهری در ایران به سه دانشگاه مذکور محدود است و از نظر سابقه تاریخی، آموزش این رشته در ایران حدود سه دهه قدمت دارد (مولوی، ۱۳۷۶؛ ۸۲-۸۷). با این حال ظهور دوره‌های آموزشی طراحی شهری در عرصه جهانی قدمت بیشتری دارد و هر گونه مطالعه‌ای که در خصوص ظهور این دوره‌های آموزشی صورت گیرد، بی‌تردید نمی‌تواند از بررسی روند شکل‌گیری این رشته در ایالات متحده آمریکا و نقشی که شخصیت‌های برجسته‌ای نظیر "خوزه لویی سرت"، "دنیس اسکات براون" و "کالین رو" در این روند ایفا کرده‌اند، صرف‌نظر کند.

در پی توقف برگزاری "کنگره سیام" (کنگره معماری مدرن)، "خوزه لویی سرت" مصمم بود تا به تلاش خود برای تدوین منشوری به نام "منشور سکونگاه"، که قبل از انحلال سیام در دستور کار آن سازمان قرار داشت، نداوم بخشد. زیگفرید گیدئون می‌نویسد: «خوزه لویی سرت بر این باور بود که روح سیام می‌بایست همچنان در معماری تداوم یابد، لیکن لازم است که بر حسب سیام از آن برداشته شود و در چارچوب تعدادی از دانشگاه‌ها به صورت عملی و به دور از مباحث نظری ادامه پیدا کند». به بیان ساده‌تر، تصمیم این بود که تبادل دانشجو و استادان معماری در سراسر جهان به محوریت دانشگاه هاروارد صورت پذیرد.

برای شروع این قرائت، در سال ۱۹۵۶ اولین کنفرانس طراحی شهری\* به همت خوزه لویی سرت در دانشگاه هاروارد سازمان داده شد. این کنفرانس از نظر نقش تاریخی آن در ظهور رشته طراحی شهری، اهمیت بسیار دارد [۲]. برخی از شرکت‌کنندگان در اولین کنفرانس طراحی شهری عبارت بودند از:

ریچارد نوترا، ویکتور گروئن، گیورگی کیس، ادمووند بیکن، لوید رادوین، جین جیکایز (که در آن زمان روزنامه‌نگار معماری بود)، گارت آکیو، لوئیس مامفورد (مدرس رشته برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌های دانشگاه پنسیلوانیا و متعاقباً دانشگاه ام. آی. تی.) و تعدادی از مقامات از جمله شهردار وقت شهر بیتزبورگ. در گزارشی که از نتایج کنفرانس انتشار یافت، خوزه لویی سرت طراحی شهری را به عنوان "بخشی از برنامه‌ریزی شهری که با فرم کالبدی شهر سروکار دارد" تعریف می‌کند و سپس این شمار را مطرح می‌سازد که "طراحی شهری قبیل از هر چیز لازم است به شهر و اهمیت آن در پیشرفت انسان و فرهنگ او باور عمیق داشته باشد".

کنفرانس سال ۱۹۵۶ متجر به پایه‌گذاری و تأسیس اولین دوره طراحی شهری در دانشگاه هاروارد در سال ۱۹۶۰ گردید. در اولین دوره طراحی شهری، خوزه لویی سرت، زیگفرید گیدئون و برخی دیگر از طرفداران جریان "سیام" به عنوان استاد و افرادی همچون "هومیه‌یکوماکی" به عنوان دانشجو در آن مشغول به فعالیت شدند. در پی تأسیس دوره طراحی شهری هاروارد که تحت عنوان "کارشناسی ارشد معماری در طراحی شهری" صورت پذیرفت، دوره‌های دیگری نیز در دانشگاه آمریکا پایه‌ریزی شد که از جمله نخستین دوره‌ها باید به دوره کارشناسی ارشد طراحی شهری دانشگاه واشینگتن در سنت‌لوئیس در سال ۱۹۶۳ و کارشناسی ارشد طراحی شهری دانشگاه کلمبیا در سال ۱۹۶۴ اشاره کرد [۸].

**۳- محتوای آموزشی دوره‌های طراحی شهری**

اهمیت موضوع آموزش طراحی شهری به گونه‌ای بوده است که همزمان و حتی پیش از افتتاح اولین دوره دانشگاهی این رشته، کنفرانس‌هایی در مورد آن برگزار گردیده است. گاه شمار برخی از کنفرانس‌هایی که حول مسائل آموزش دانشگاهی طراحی شهری برگزار گردید، و یافته‌های آن، بخش مهمی از متون آموزش این رشته را تشکیل می‌دهد، بدین شرح‌اند:

سال ۱۹۵۶: اولین کنفرانس طراحی شهری در دانشگاه هاروارد در شهر بوستون ماساچوست برگزار شد که شرح مختصری از آن در مقدمه همین نوشتار ارائه گردید [۹].

سال ۱۹۸۱: گرذهمایی مدرسان طراحی شهری آمریکای شمالی در "سن‌خوان" پورتوریکو برگزار شد و نتایج آن در کتابی تحت عنوان "آموزش برای طراحی شهری" با مقالاتی از کوین لینچ، دانلد ایلبارد، جان لنگ، جان اتان یازنت، دنیس اسکات براون و دیگران انتشار یافت [۱۰]. سال ۱۹۹۰: سمپوزیوم آموزش طراحی شهری در ماه فوریه در لندن برگزار شد و نتایج آن در "فصلنامه طراحی شهری شماره ۲۶" انتشار یافت [۱۱]. سال ۱۹۹۷: کنفرانس "آینده آموزش طراحی شهری: پرکردن شکاف"، مشترکاً به همت "مرکز مشترک طراحی شهری دانشگاه آکسفورد بروکس" و "گروه طراحی شهری" در ماه آوریل در انگلستان برگزار شد. نتایج این کنفرانس در قالب چهار مقاله در "فصلنامه طراحی شهری شماره ۶۴" منتشر گردید [۱۲].

سال ۲۰۰۲: جدیدترین کنفرانس آموزش طراحی شهری تحت عنوان "طراحی شهری: حرفه، آموزش، اصول" در



ماه آوریل این سال در نیویورک به طور مشترک به وسیله دانشگاه هاروارد، دانشگاه کلمبیا و انستیتو 'ون ان' برگزار شد. نتایج این کنفرانس که به بررسی تطبیقی هشت دوره کارشناسی ارشد طراحی شهری در آمریکا می‌پرداخت، به همراه هشت مقاله که به وسیله مدیران گروه‌های آموزشی دوره‌های مذکور نگاشته شده، در دو مجلد انتشار یافته است. مقالات مدیران گروه‌های آموزشی مذکور، علاوه بر تشریح اصول و مبانی آموزشی طراحی شهری در دانشگاه‌های مختلف بعضاً حاوی نقشه راه آینده آموزش طراحی شهری است [۱۳].

### ۳-۱- انواع دوره‌های آموزشی طراحی شهری

بررسی دوره‌های گوناگون طراحی شهری که دانشگاه‌های مختلف ارائه کرده‌اند نوع گسترده آموزش این رشته را چه به لحاظ عنوان دوره و چه از نظر محتوا و فلسفه تعلیماتی، آشکار می‌سازد. در زمان حاضر آموزش دانشگاهی طراحی شهری عمدتاً در مقطع کارشناسی ارشد ارائه می‌گردد و اخیراً تلاش‌هایی نیز برای راه اندازی دوره‌های دکتری طراحی شهری آغاز شده است. براساس 'جدول شماره یک' که عناوین دوره‌های آموزشی طراحی شهری دانشگاه‌های مختلف

را به دست می‌دهد، می‌توان تنوع مدارک دانشگاهی صادر شده به وسیله مؤسسات را نتیجه‌گیری کرد. با این حال، گفتنی است چهار نوع مدرک کارشناسی ارشد طراحی شهری رایج‌ترین مدارک کنونی این رشته‌اند [۱۴]. تنوع عناوین دوره‌هایی که در 'جدول شماره یک' آمده است، بیش از هر چیز نشان دهنده تنوع فلسفه آموزش طراحی شهری در دانشگاه‌های ارائه کننده است.

آن ورنز مودن\* برنامه‌های طراحی شهری دانشگاه‌های آمریکا را به طور کلی به سه دسته تقسیم می‌کند: گروهی از برنامه‌ها به فرهنگ فکری رشته معماری وابسته‌اند (نظیر دانشگاه هاروارد)؛ گروه دیگر به فرهنگ فکری رشته برنامه‌ریزی شهری وابسته‌اند (نظیر دانشگاه کالیفرنیا در لوس آنجلس)، و نهایتاً گروه دیگری از برنامه‌های طراحی شهری در میانه دو فرهنگ فکری معماری و برنامه‌ریزی شهری قرار دارند (نظیر دانشگاه ام. آی. تی. و دانشگاه کالیفرنیا در برکلی (50، 2002 Moudon). همان گونه که در 'جدول شماره یک' مشاهده می‌شود، برخی از دانشگاه‌ها نیز از عناوین بسیار خاص و منحصر به فردی استفاده می‌کنند که عمدتاً از جریانات مسلط روز و سیاست‌های ملی شهرسازی آن کشورها ریشه می‌گیرد. به طور مثال، با توجه به سیاست رنسانس و نوزایی شهری در انگلستان دانشگاه‌های 'لندن شمالی' و 'لیورپول' از کلید واژه‌های سیاست مذکور در عنوان دوره خود بهره برده‌اند.

در آمریکا نیز تحت تأثیر جنبش نیوآوربانیزم، دوره‌ای در دانشگاه میامی با مشارکت تعدادی از پیشگامان نهضت مذکور نظیر 'آندره دوانی' و 'الیزابت پلاتر زیبرگ' افتتاح گردیده، که از کلید واژه‌های آن جنبش در عنوان دوره دانشگاهی سود برده شده است.

### ۳-۲- مشابهت‌ها و تفاوت‌های محتوایی برنامه‌های درسی

بررسی محتوای آموزشی برنامه‌های درسی رشته طراحی شهری در هشت دانشگاه ایالات متحده نشان می‌دهد که میان این برنامه‌ها مشابهت‌ها و تفاوت‌های مشخصی وجود دارد (جدول شماره ۲) که در ادامه به آنها اشاره می‌شود.

#### الف- مشابهت‌ها

مشابهت‌های موجود در برنامه‌های دانشگاه‌های گوناگون بسیار گسترده‌اند. کلیه برنامه‌ها در باور و تعهد به

جدول شماره ۱- تنوع دوره‌های آموزشی طراحی شهری (منبع: مؤلف)

عنوان دوره به فارسی	عنوان دوره به انگلیسی	دانشگاه‌های ارائه کننده دوره
کارشناسی ارشد معماری در طراحی شهری	Master of Architecture in Urban Design	هاروارد، آریزونا، کلرادو، واشینگتن (سنت لویی)
کارشناسی ارشد طراحی شهری	Master of Urban Design	کالیفرنیا (برکلی)، واشینگتن (سنت لویی)، میروت (آریگلی)، وست مینستر
کارشناسی ارشد طراحی شهری	MSc in Urban Design	میروت - وات (اسکاتلند)، امپوریو (اسکاتلند)، استراتکلاید (اسکاتلند)
کارشناسی ارشد طراحی شهری	MA in Urban Design	آکسفورد، پرکس، ممستر
دیپلم حرفه‌ای طراحی شهری	Diploma in Urban Design / Professional	میروت وات (اسکاتلند)، امپوریو (اسکاتلند)، استراتکلاید (اسکاتلند)
گواهینامه طراحی شهری / گرایش طراحی شهری	Urban Design Certificate / Concentration in Urban Design	کالیفرنیا جنوبی، سینتی استیو، جنوبی، ام آی تی، دانشگاه ایالتی نیویورک (یوفالو)
دکتری طراحی شهری	Integrated PhD Degree in Urban Design	نیوکاسل این تاین
	PhD in Urban Design City Research	آکسفورد، پرکس
نوع‌های دیگر	PhD in Environmental Design	ویرجینیا، (پلی تکنیک و دانشگاه ایالتی ویرجینیا)
	MArch. in Town Planning	میامی - آمریکا
	MA in City, Design and Regeneration	لندن شمالی
	MA in Urban Environmental Design	متروپولیتن لیدز (انگلستان)
	MA in Contemporary Urban Renaissance	لیورپول
	Master of Built Environment	سندنی کوینزلند (استرالیا)
	Master of Planning and Design	ملبورن
	Master of Urban Development and Design	نیوسکوت وات
MA in Urban Landscape Design		نیوکاسل این تاین



گسترده‌تری دانش مورد نیاز و میان رشته‌ای بودن آن شریک‌اند و درک و فهم فرایندهای اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی را برای انجام طراحی شهری ضروری می‌دانند. دانشگاه‌های مختلف، به درجات شدت و ضعف متفاوت برای تأمین دانش مذکور، از استادان رشته‌های دیگر سود می‌برند.

بسیاری از دانشگاه‌ها، از طراحی شهری به عنوان رشته‌ای "واسطه" و به مثابه پلی که شکاف میان حوزه‌های دانشی موجود را می‌پوشاند تعریف می‌کنند. براساس چنین تعریفی، دانشگاه‌های مختلف از نظر نوع دروس و محتوای آموزشی خود مشابهت فراوان یافته‌اند. دروس مشترک میان دانشگاه‌ها شامل دروس تاریخ شهر، اقتصاد املاک و مستغلات، سیاستگذاری، و همچنین تکنیک‌هایی نظیر آمار، سیستم‌های اطلاعات جغرافیایی، و طراحی به کمک کامپیوتر است. در کلیه دانشگاه‌های مورد مطالعه از "کارگاه طراحی شهری" برای آموزش استفاده شده است. در این دانشگاه‌ها از کارگاه برای سنتز اطلاعاتی استفاده می‌شود که پیشاپیش در قالب دروس نظری و سمینارها به دانشجویان ارائه گردیده، و این بار به منظور حل مسائل مشخص یک سایت معین به کار گرفته می‌شود.

از دیگر وجوه مشترک برنامه‌های درسی دانشگاه‌های مختلف، تلاش همه آنها در مواجهه و درگیری با مسائل واقعی شهرهاست. گرچه در برخی از دانشگاه‌ها، یکی از کارگاه‌های مقدماتی به مسائل تجربیدی اختصاص داده شده، لیکن کلیه برنامه‌ها پرداختن به مسائل واقعی شهرها را دستمایه اصلی امر آموزش طراحی شهری ساخته‌اند و کندوکاو در مورد وضعیت شهرها را از طریق کارگاه‌های طراحی که به مسائل سایت‌های معینی از شهر می‌پردازند پیگیری می‌کنند. در کارگاه‌های طراحی شهری معمولاً از شهری که دانشگاه در آن واقع شده است به عنوان آزمایشگاهی برای کشف و شناخت مسائل شهری استفاده برده می‌شود.

بسیاری از برنامه‌های مورد مطالعه، تلاش داشته‌اند تا میان "دانشگاه" و "حرفه" از طریق دعوت و جلب مشارکت متخصصان حرفه‌مند در کارگاه‌های طراحی، پل ارتباطی برقرار کنند. همچنین برخی از دانشگاه‌ها با دریافت سفارش کار از شهرداری‌ها، ادارات شهرسازی و دیگر طرف‌های ذی‌نفع، کارگاه‌های خود را بر موضوعات موردنظر کارفرمایان مذکور متمرکز کرده‌اند.

اکثر دانشگاه‌ها تلاش داشته‌اند تا در کنار پرداختن به مسائل محلی، به موضوعات بین‌المللی نیز توجه کنند. این امر

### محتوای آموزشی دوره‌های مختلف معمولاً از تلاقی سیاست‌های کلان شهرنشینی - شهرسازی کشورها در مقیاس ملی و فلسفه آموزشی ویژه هر دانشگاه در مقیاس محلی شکل می‌گیرد

از طریق ارائه کارگاه‌هایی که مستلزم انجام سفر به دیگر کشورهاست و یا از طریق گرفتن سفارش کار از کارفرمایان خارجی صورت پذیرفته است.

#### ب- تفاوت‌ها

اگر چه مشابهت‌های صریحی در ساختار و محتوای برنامه‌های آموزشی طراحی شهری به چشم می‌خورد، لیکن در بررسی دقیق‌تر تفاوت‌های مهمی را نیز می‌توان در میان برنامه‌ها تشخیص داد. بیانیه اهداف دوره‌ها، فهرست منابع مطالعاتی و محتوای ویژه هر یک از دروس بر وجود طیفی از رویکردهای گوناگون دلالت می‌کند. تم‌های متفاوتی که در دوره‌های مختلف مورد توجه بوده‌اند، بر واگرایی نظری دوره‌ها در خصوص پیش فرض‌های آنها در مورد ویژگی‌های بنیادین "طراحی شهری خوب" اشاره دارد. برخی از شکاف‌های موجود میان برنامه‌های آموزشی دانشگاه‌های مختلف عبارتند از: "یادگیری از گذشته و الگوهای تاریخی" در مقابل "خیال‌پردازی‌های آینده‌گرایانه"؛ "پذیرفتن و اصلاح وضع موجود" و در مقابل "تحلیل انتقادی وضع موجود ایجاد تغییر"؛ "دنیال‌روی از فرم‌های شهر سنتی" در مقابل "دنیال‌روی از فرم‌های شهری موزاییکی و نامتجانس فراصنعتی".

در حالی که برخی از دانشگاه‌ها صراحتاً از رویکرد خاصی (نظیر "مکان‌سازی"، "لیوآوربانیسم" و "رشد هوشمند") دفاع و پیروی می‌کنند، برخی دیگر از دانشگاه‌ها حوزه‌های عام‌تری، نظیر محیط‌گرایی و توسعه جوامع محلی را به عنوان حوزه‌های مورد توجه خود اعلان داشته‌اند. گروه دیگری از دانشگاه‌ها نیز نه بر اساس رویکرد، بلکه براساس نوع و گونه خاصی از شهر، برنامه آموزشی خود را جهت داده‌اند. به طور خلاصه، این گونه تفاوت‌های اساسی که در کانون توجه و رویکرد برنامه‌های آموزشی طراحی شهری وجود دارد، در مرحله عمل به ارائه راه‌حل‌های دقیق برای این پرسش همیشگی طراحی شهری که "شهر خوب چیست؟" می‌انجامد.



جدول شماره دو- بررسی تطبیقی برنامه درسی دوره‌های کارشناسی ارشد طراحی شهری تعدادی از دانشگاه‌های ایالات متحده (منبع: مؤلف)

دانشگاه	طول دوره	سال تأسیس	سال صدور برنامه جدید	فرض‌های اصلی	درسی‌های غیر اصلی	تعداد کارگاه‌های طراحی	کارگاه‌های دوره از محل تحصیل (مناقصات)
مینی‌سوتای کالج - دانشگاه نیویورک	۱ سال (۲ ترم)	۱۹۷۱	۲۰۰۰	۲ کارگاه ۴ سمینار	دانشجو هر هفته در هر درسی در سیستم دانشگاه نیویورک گفت‌وگو کند.	۲ کارگاه (سه صورت زنجیره)	بخشی از کارگاه در ترم دوم
دانشگاه کسینا	۱/۵ سال (۲ ترم)	۱۹۴۲-۴۵	۱۹۹۲	۲ کارگاه ۴ سمینار ۱ کارگاه [تکنیک‌گویی] (پروپوزال)	۳ درس	۳ کارگاه (سه صورت زنجیره)	در ترم سوم وجود ندارد
هاروارد	۲ سال (۲ ترم)	۱۹۶۰	۱۹۹۲	۲ کارگاه ۲ سمینار	۷ درس: تاریخ یا تئوری طراحی شهری؛ ایده‌های مالی توسعه شهری؛ سیستم‌ها و روش‌های طراحی شهری	۱ کارگاه اجباری ۲ کارگاه اختیاری	-
برنکلی - دانشگاه کالیفرنیا	۲ سال (سه ترم)	۱۹۹۹	-	۱ کارگاه ۲ سمینار ۲ رساله	۱ درس: روش‌های طراحی شهری ۲ درس: تاریخ و تئوری	۱ کارگاه اجباری ۱ کارگاه اختیاری ۱ رساله	-
میشیگان	۱ سال (۲ ترم)	۲۰۰۱	-	۲ کارگاه ۴ سمینار	۳ درس: مدیریت بازرگانی؛ سیاست‌گذاری مسکن؛ کارهای اجتماعی مفهومی؛ منابع طبیعی و محیطی	۲ کارگاه (سه صورت زنجیره)	-
نیویورک	۲ سال (۲ ترم)	۲۰۰۰	-	۲ کارگاه ۵ سمینار	۷ درس	۱ کارگاه اجباری ۱ کارگاه اختیاری ۱ رساله	-
واشنگتن (استاد یوسی)	۱/۵ سال (۲ ترم)	۱۹۶۰	۲۰۰۱	۲ کارگاه ۴ سمینار	۲ درس انتخابی ۱ درس از توسعه اجتماعی، تاریخ و تئوری توسعه شهر، یا سیستم‌های محیطی	۲ کارگاه (سه صورت زنجیره)	در ترم سوم وجود ندارد
واشنگتن (سیاتل)	۲ سال (سه ترم)	۱۹۶۰	۱۹۸۰	۲ کارگاه ۵ سمینار	۱ درس: فرم و تاریخ شهر ۲ درس: روش‌های طراحی شهری	۲ کارگاه ۱ درس: توسعه کسب و کار ۱ درس: توسعه شهری	-

#### ۴- روش‌های آموزش در دوره‌های طراحی شهری

##### ۴-۱- چارچوب کلی روش‌های آموزشی

بر مبنای مطالعه برنامه درسی رشته طراحی شهری در ده دانشگاه در کشورهای آمریکا و بریتانیا (Symes, 1985, 67)، مشخص گردیده است که از پنج روش آموزشی به ترتیب زیر استفاده می‌شود: کارگاه‌های طراحی شهری؛ کلیه دوره‌ها از کارگاه طراحی به عنوان روشی استفاده می‌کنند. برخی از دانشگاه‌ها

بر اساس نظریه 'دانلد اپلیارد' سه الگوی اصلی از عمل طراحی شهری وجود دارد: 'الگوی طراحی شهری ساخت و ساز گرا'، 'الگوی طراحی شهری حفاظت گرا' و 'الگوی طراحی شهری جامعه گرا'

برای دانشجویان فاقد مهارت‌های گرافیکی لازم، کارگاه‌های مقدماتی و جبرانی برگزار می‌کنند. در بسیاری از دوره‌ها، کارگاه طراحی عملاً محور آموزش را تشکیل می‌دهد که به دو صورت 'تحلیلی' و 'تربیتی' ارائه می‌شود. سمینارها، بسیاری از دوره‌ها از سمینار و کلاس‌های مباحثه‌ای برای ارائه مطالب استفاده می‌کنند. سمینارها ماهیتاً مطالعات کاربردی‌اند که دانشجو نتایج آن را نه در قالب گرافیکی، بلکه عمدتاً به صورت شفاهی ارائه می‌کند. در این روش، به موازات طرح مباحث نظری و تجربی در کلاس، مباحثه و گفت‌وگو نیز صورت می‌پذیرد.

کلاس‌های درسی (درس - گفتار اجباری): ارائه نظام‌مند یافته‌های طراحی شهری به صورت درس در کلاس از بخش‌های مهم آموزش است و تقریباً پنجاه درصد محتوای آن را تشکیل می‌دهد. در برخی از دروس از دانشجویان انتظار می‌رود در طول ترم یک 'مقاله' تهیه کنند. با وجود این، روش اصلی آزمون همچنان روش برگزیده کردن امتحان کتبی است. کلاس‌های درسی (درس - گفتارهای اختیاری): کم و بیش دوره‌های طراحی شهری، تعدادی از مواد درسی را

در دیار تمان خود و یا سایر دیار تمان‌های دانشگاه به عنوان واحدهای اختیاری معرفی می‌کنند. رسانه: در تعدادی از برنامه‌های دانشگاهی، تهیه یک پایان‌نامه، به صورت کتبی و یا به شکل پروژه طراحی نهایی، شرط ضروری فراغت از تحصیل محسوب می‌گردد. معمولاً عدم ضرورت تهیه رسانه در دوره‌های موسوم به 'تدبیر حرفه‌ای طراحی شهری' و ضرورت تهیه رسانه در دوره‌های 'کارشناسی ارشد طراحی شهری' از وجوه اصلی تفاوت این دو نوع دوره است.

در مورد استفاده از 'کارگاه طراحی' در آموزش طراحی شهری، مناقشات نظری عمیقی میان متخصصان تعلیم و تربیت این رشته وجود دارد که در قسمت زیر تحت عنوان روش‌های آموزش عملی طراحی شهری مورد بحث قرار می‌گیرد.

**۴-۲-۲- روش‌های آموزش عملی طراحی شهری**

یکی از مباحث اساسی در تعلیم و تربیت طراحی شهری، یافتن روش مناسب آموزش مهارت‌های عملی این رشته به دانشجویان است. اگر چه در اکثریت قریب به اتفاق دوره‌های دانشگاهی، از روش 'کارگاه طراحی' به عنوان محمل و محیط مناسبی برای ایجاد مهارت‌های لازم در دانشجویان استفاده شده است. با وجود این برخی از صاحب‌نظران برجسته طراحی شهری، در کارایی این روش آموزشی تردیدهای جدی ابراز داشته‌اند.

به نظر می‌رسد دو دیدگاه عمده در خصوص چگونگی آموزش عملی طراحی شهری وجود دارد که عبارتند از: (الف) روش 'کارگاه طراحی' [۱۵]؛ و (ب) روش 'مورد پژوهی و کارورزی' [۱۶].

**۴-۲-۱- روش کارگاه طراحی'**

استفاده از زنجیره‌های از کارگاه‌های متوالی طراحی شهری، شیوه‌ای است که امروزه در اغلب دانشگاه‌های جهان برای آموزش عملی طراحی به کار برده می‌شود. 'جان لنگ' معتقد است که هدف چنین زنجیره‌ای از کارگاه‌های طراحی، پرورش توانایی دانشجویان برای تدوین فرایندهای تصمیم‌سازی، سیاست‌ها و محصولات طراحی شهری است. از این روی بر این باور است که هیچ‌گونه جایگزین دیگری برای کارگاه‌های طراحی شهری، از نظر ویژگی‌های بی‌همتای آن 'همچون امکان فراگیری به وسیله انجام دادن کار' و 'تجربه مسئله‌گشایی' وجود ندارد (Lang, 1982, 71). همچنین 'کات برت' نشان داده است که نوع بستر مورد مداخله و موضوعات کارگاه طراحی شهری به میزان زیادی در آموزش ابعاد گوناگون مسائل طراحی شهری نقش دارد (Cuthbert, 2001, 279-316). 'جدول شماره ۳' زنجیره کارگاه‌های طراحی شهری را در تعدادی از دانشگاه‌ها نشان می‌دهد.

**۴-۲-۲- روش مورد پژوهی و کارورزی**

برخی از صاحب‌نظران با انتقاد از نارسایی‌های روش کارگاه‌های طراحی شهری، روش 'مورد پژوهی و کارورزی' را به عنوان شیوه جایگزین پیشنهاد می‌کنند. 'جان اتان بارت'، 'طراح شهری برجسته بر این باور است که طراحی شهری، در مقایسه با طراحی یک محوطه و یا ساختمان، نیازمند فرایند متفاوتی است چرا که با فعالیت‌های دولت، اجتماع، سرمایه‌گذاران و صاحبان مشاغل سروکار دارد. زنجیره در هم تنیده این رویدادها، پیچیده‌تر از آفریدن یک ساختمان مفرد است و شبیه‌سازی چنین زنجیره‌ای در محیط کارگاه‌های دانشگاه بسیار مشکل و شاید ناممکن باشد. از این روی نتیجه می‌گیرد که شیوه سنتی کارگاه‌های آموزش طراحی نمی‌تواند در مورد طراحی شهری به همان میزان کارگاه‌های طراحی در رشته معماری موفق باشد.

متعاقباً، بارت روش مورد پژوهی را که در آن دانشجویان به مطالعه و تحلیل پروژه‌های واقعاً اجرا شده طراحی شهری می‌پردازند توصیه می‌کند. وی بدین منظور دعوت از استادان مدعو را برای معرفی و ارائه تجربه طراحی شهری در جهان واقعی پیشنهاد می‌کند. در شیوه پیشنهادی بارت، که در سیتی کالج دانشگاه شهر نیویورک به کار گرفته می‌شود،



دانشجویان به طور همزمان در دوره تحصیل خود به کارورزی [۱۷] در مؤسسات و شرکت‌های مورد تأیید دانشگاه به تجربه طراحی شهری در جهان واقعی می‌پردازند. (Barnett, 1982, 85-88).

جدول شماره سه - دروس و کارگاه‌های طراحی شهری در دانشگاه‌های مختلف - سال ۲۰۰۴ میلادی (منبع: گلکار، ۱۳۸۲، زنجیره کارگاه‌های طراحی شهری)

دانشگاه	عنوان دوره	دبیر/مدرس	کارگاه طراحی شهری (تعداد)	کارگاه طراحی شهری (موضوع)	ترکیب کلی دروس
سپاهان	گرایش ارشد طراحی شهری تجربه طراحی شهری	معماری	۳ کارگاه	• کارگاه مطالعه در محله شهر • کارگاه مطالعه در محله شهر (۲) (۳) (۴) • کارگاه مطالعه در محله شهر	۲ اصل درسی • تئوری و تاریخ طراحی شهری • هنر طراحی شهری در گذشته • کلیات معماری شهر و فلسفه شهری • مباحث فلسفی و اجتماعی-اقتصادی-سیاسی شهر • کارگاه‌های طراحی شهری
تهران	گرایش ارشد طراحی شهری	معماری	۳ کارگاه (۲۰۰۴ تا ۲۰۰۶)	• طراحی شهری توسعه‌های جدید اثر اراضی زراعی • طراحی شهری جان‌فزا اثر بافت‌های موجود • طراحی شهری در کشورهای مختلف (اسپانیا و یونان)	• تئوری شهر • تئوری‌های طراحی شهری • روش‌های طراحی شهری • مدل طراحی شهری • مباحث اقتصادی طراحی شهری • کارگاه‌های طراحی شهری
تهران	گرایش ارشد طراحی شهری و فلسفه	معماری و فلسفه	۱ کارگاه	• طراحی یک محله (ایران)	
تهران	گرایش ارشد معماری و طراحی شهری	معماری	۳ کارگاه (۲۰۰۴ تا ۲۰۰۶)	• کارگاه مطالعاتی اثر طراحی یک سایت شهری • کارگاه بیان ریاضی اثر طراحی حومه‌های نزدیک شهر • طراحی در محله شهر (مجموعه شهری در شهرهای مختلف جهانی)	• جغرافیای شهری • مبانی طراحی شهری (۲ واحد) • مبانی طراحی شهری (۲ واحد) • مبانی طراحی شهری (۲ واحد) • مبانی طراحی شهری (۲ واحد)
تهران	گرایش ارشد معماری و طراحی شهری و مبانی شهر	معماری	۳ کارگاه	• کارگاه طراحی شهری • کارگاه طراحی مسکن • کارگاه طراحی محله جدید	• فلسفه شهری و فلسفه معماری و فلسفه شهر • مبانی طراحی شهری (۲ واحد) • مبانی طراحی شهری (۲ واحد) • مبانی طراحی شهری (۲ واحد) • مبانی طراحی شهری (۲ واحد)
تهران	گرایش ارشد طراحی شهری	معماری	۳ کارگاه	• طراحی شهری یک محله • طراحی شهری در ایران • طراحی شهری در محله شهر	
تهران	گرایش ارشد طراحی شهری	معماری	۳ کارگاه (۲۰۰۴ تا ۲۰۰۶)	• طراحی شهری در محله شهر • طراحی محله‌های نوظهور و پویا	
تهران - کالج - لاهور	گرایش ارشد طراحی شهری	معماری، فلسفه شهری و مبانی	۳ کارگاه (۲۰۰۴ تا ۲۰۰۶)	• طراحی شهر جدید اثر شرایط ارضی • طراحی محله‌های نوظهور از نواحی کار کشاورزی و باغی	• تاریخ فلسفه شهری (۲ واحد) • مبانی طراحی شهری • مبانی طراحی شهری (۲ واحد) • مبانی طراحی شهری (۲ واحد) • مبانی طراحی شهری (۲ واحد)
تهران - ۹۹	گرایش ارشد طراحی شهری	کارگاه طراحی محلی	۳ کارگاه (۲۰۰۴ تا ۲۰۰۶)	• کارگاه شهری: طراحی در محله شهر • کارگاه طراحی شهری از کارگاه‌های شهر • مطالعه موردی از معماری اراضی شهری • کارگاه تهیه برنامه • کارگاه به‌کارگیری طراحی شهری از بافت‌های شهری • توسعه فرهنگی از طراحی محله شهری • پروژه طراحی محله • کارگاه مطالعه شهری محلی	• مبانی طراحی شهری (۲ واحد) • روش‌های طراحی شهری • مبانی اقتصادی طراحی شهری (۲ واحد) • کارگاه‌های طراحی شهری

### شد دانش و مهارت‌های اساسی

#### اشک دانش‌ها و مهارت‌های اساسی از دیدگاه معلمان طراحی شهری

تعیین حوزه‌های دانشی و مهارتی مورد نیاز طراحان شهری و عمق مطلوب هر یک از حوزه‌های مذکور در زمره مهم‌ترین مباحث گفت‌وگویمان تعلیم و تربیت این رشته است. بر مبنای نظریه "بلوغ طراحی شهری" (گلکار، ۸۰۲۳: ۱۳۸۲)، طراحی شهری به مثابه حوزه‌ای معرفتی، از لحظه تولد تا مرحله بلوغ خود، با میزان زیادی از تکامل نظری و

پیشرفت‌های روش شناختی مواجهه بوده است. تکامل مفهومی طراحی شهری دو جانبه است و جنبه‌های 'ماهوی' و 'رویه‌ای' این رشته را در بر می‌گیرد. از این رو تعیین حوزه‌های دانشی و مهارتی مورد نیاز طراحان شهری نیز امری تحول‌یابنده، پویا و زمان‌مند است.

به عبارت دیگر، همواره به موازات تکامل ماهوی و رویه‌ای طراحی شهری، فراگیری گروه جدیدی از دانش‌ها و مهارت‌ها برای طراحان شهری ضرورت می‌یابد و از این رو، بازنگری در محتوای آموزشی این رشته را باید فرایندی مستمر و دائمی تلقی کرد.

معلمان بزرگ طراحی شهری، دانش و مهارت‌های مورد نیاز را به شیوه‌های متفاوتی طبقه‌بندی و بیان کرده‌اند. کوین لینچ اعتقاد دارد که هر طراح شهری باید دارای سه گونه مهارت محوری باشد (Lynch, 1982, 108):

الف- تیزبینی و فهم دقیق تعامل میان مردم، مکان‌ها، رویدادهای جاری، و نهاد‌های اداره‌کننده آنها (از دیدگاه لینچ فراگیری دانش روان‌شناسی محیطی و جامعه‌شناسی خرد می‌تواند به کسب چنین مهارتی کمک کند؛  
ب- دانش و مهارت کافی و تئوری، تکنیک و ارزش‌های طراحی شهری؛ و ج- مهارت‌های ارتباطی (که در قالب چهار زبان اجتماعی نوشتاری، گفتاری، ریاضی و گرافیکی طبقه‌بندی می‌شود).

بر مبنای وظایف گوناگونی که کوین لینچ برای طراحان شهری در نقش طراح سه‌نوع محصول یعنی طراحی "پروژه"، طراحی "سیستم" و طراحی "شهر" قائل شده، "ویمنینگ‌او" ضمن تأکید بر پیچیدگی انجام چنین وظایفی، بهره‌مندی از چهار نوع مهارت پایه را برای طراحان شهری ضروری می‌داند که عبارتند از: ۱- مهارت تحلیلی؛ ۲- مهارت طراحی؛ ۳- مهارت مفاهمه و ارتباطات؛ و ۴- مهارت اجرایی (Lu, W. 1982, 128-129).

#### ۱-۱-۱ مهارت تحلیلی

طراحان شهری باید واجد مهارت‌های تحلیلی باشند. دخالت تعداد کثیری از متغیرهای متفاوت در طراحی شهری لزوم دارا بودن توانایی تحلیل درست و دقیق وضعیت‌های گوناگون را ایجاد می‌کند. در این زمینه نخست باید مباحث شناسایی گردند و به شکل منظم طبقه‌بندی شوند، سپس گزینه‌های راه‌حل تدوین گردد و نهایتاً راه‌حل بهینه از طریق ارزیابی بازشناسی شود. انجام این فرایند مستلزم آگاهی طراحان شهری از مباحث روان‌شناسی محیط، اکولوژی، روش‌های طراحی، کاربرد کامپیوتر، کاربری زمین و حمل و نقل است.

#### ۱-۱-۲ مهارت طراحی

مسلم است که طراح شهری باید از مهارت‌های "طراحی" بهره‌مند باشد. وی باید با راساً قادر به پذیرش و طبقه‌بندی طراحی باشد و یا از طریق همکاری با دیگر رشته‌های تخصصی مرتبط، این امر را محقق سازد. از این رو کسب آموزش‌های لازم در زمینه "فرایند خلاقه طراحی" برای طراحان شهری امری ضروری و حیاتی است. طراح شهری لازم است علاوه بر فهم مباحث در هم تنیده طراحی شهری، توانایی خلق طرح‌هایی را که به شکل مناسب به مباحث اصلی پرداخته باشند، در خود داشته باشد. او باید توانایی رهبری تیم‌های میان‌رشته‌ای را نیز به هنگام نیاز داشته باشد.

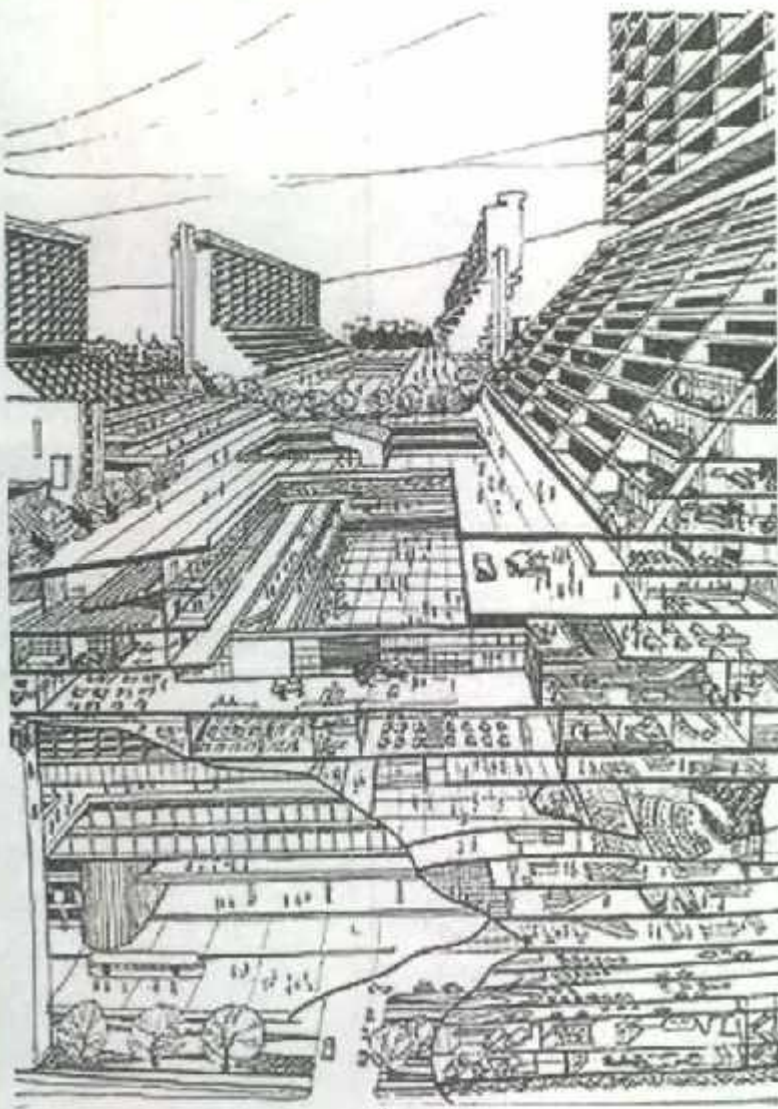
#### ۱-۱-۳ مهارت ارتباطی

طراح شهری باید دارای مهارت‌های مفاهمه‌ای قوی و مؤثر باشد. در این زمینه مهارت‌های ارتباطات شفاهی، کتبی و سمعی و بصری همگی اهمیت دارند. باید توجه کرد که بدون داشتن این مهارت‌های اساسی امکان تهیه طرح‌های خوب، ضعیف است؛ لیکن داشتن مهارت‌های مفاهمه‌ای و ارتباطی مناسب، امکان تحقق طرح‌ها را هر چه بیشتر می‌سازد. امروزه طراحان شهری باید قادر به ایجاد تعادل و هماهنگی میان گروه‌های متعددی که در پروژه‌ها مؤثرند باشند. از آنجا که انتظار می‌رود طراحان شهری طرح‌ها و پیشنهادهای خود را در معرض نظریات بخش‌های گوناگون جامعه قرار دهند، لذا می‌بایست با طیف وسیعی از نمونه فنی و تکنیکی آشنا باشند. آنان علاوه بر آگاهی از حوزه‌های نظری کاربری زمین، حمل و نقل، اقتصاد توسعه و عمران، کدها و مقررات، لازم است با واژگان و زبان خاص کلیه گروه‌های مختلفی که تحت تأثیر طرح‌ها قرار می‌گیرند آشنا باشند. طراح شهری باید قادر باشد که با گروه‌های مختلفی نظیر ساکنان محله‌ها، بازرگانان، سیاستمداران و سازندگان و جز اینان با زبانی که برای ایشان به سهولت قابل فهم باشد صحبت کند، چرا که هر یک از این گروه‌ها واقعیت شهری خاص خود و اولویت‌های ویژه‌ای را مدنظر دارند.

#### ۱-۱-۴ مهارت اجرایی

طراح شهری باید مهارت‌های اجرایی لازم را برای تحقق بخشیدن به طرح‌ها و پیشنهاد‌های خود داشته باشد. دانش و آگاهی طراح شهری از ابزارهای قانونی، تشکیلات اداری و شیوه‌های تأمین مالی طرح‌ها از عوامل حساسی هستند که میزان موفقیت یا ناکامی پیشنهاد‌های وی را تعیین خواهند کرد. او باید دانش زرفی از فرایندهای واقعی تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در جامعه مورد مداخله داشته باشد، و نهایتاً لازم است از مهارت ایجاد روابط سیاسی بهره‌مند باشد تا پس





از تشخیص نیاز و خواست جامعه، ضمن ایجاد ارتباط نزدیک با رهبران اجتماعی حمایت سیاسی آنان را برای اجرای پیشنهادها خود جلب کند.

یکی دیگر از صاحب نظرانی که به دانش و مهارت‌های اساسی مورد نیاز طراحان شهری پرداخته، "آنورنژ مودن" است. وی در پاسخ به این سؤال که "به طراحان شهری چه چیز و به چه شیوه‌ای باید آموزش داده شود؟" اظهار می‌دارد که در دوره دانشگاهی طراحی شهری باید به اشکال گوناگونی از دانش به ترتیب زیر پرداخته شود:

الف: دانش طراحی و ساخت محیط؛ شامل ترکیبی از دانش تاریخ، فرم شهر، فعالیت‌های شهری، نهادها، حرفه‌ها، چارچوب‌های قانونی و مطالعات مردم-محیط.

ب: دانش شناخت فرایندهای جاری شهری؛ شامل درک شیوه زندگی مردم در شهرها، چگونگی شکل‌گیری شهر، چگونگی مدیریت، تقنین و تأمین مالی شهرها.

ج: دانش میان فرهنگی؛ آگاهی از طراحی شهری و کاربرد آن در بستریهای فرهنگی متفاوت.

د: دانش تکنیکی؛ شامل دانش لازم در زمینه تکنیک‌های جلب مشارکت شهروندان، کار تیمی میان رشته‌ای، تکنیک کاربری زمین، برنامه‌ریزی زیرساخت‌ها، برنامه‌ریزی حمل و نقل، تکنیک‌های تأمین مالی از بخش خصوصی و عمومی، چارچوب‌های ضوابط و مقررات قانونی.

شیوه مناسب آموزش طراحی شهری از نظر "مودن"، شیوه کارگاهی است. وی باور دارد که کارگاه طراحی محل مناسبی برای تلقین و سنتز دانش‌های ماهوی و رویه‌ای است که دانشجو قبلاً فرا خوانده است (56). (Moudon, 2002).

**۲-۲- دانش و مهارت‌های اساسی از دیدگاه استخدام کنندگان طراحان شهری**

در کنار نظریاتی که دانشگاهیان در مورد دانش و مهارت‌های مورد نیاز طراحان شهری ارائه کرده‌اند، از سوی قطب تقاضا، یعنی استخدام کنندگان طراحان شهری نیز، داشتن مجموعه‌ای از ویژگی‌های علمی و تکنیکی برای جذب و اشتغال به کار در بخش خصوصی و یا همگانی ضروری اعلام گردیده است. در همین زمینه پژوهشی به وسیله "واحد طراحی شهری" دانشگاه "وست مینیستر" در سال ۱۹۹۶ برای تعیین میزان اهمیت دانش و مهارت‌های طراحان شهری از دیدگاه کارفرمایان خصوصی (شرکت‌های مهندسان مشاور) و کارفرمایان بخش عمومی (شهرداری‌ها) صورت پذیرفت.

یافته‌های پژوهش مذکور نشان می‌دهد که بخش خصوصی عمده‌تأیید برای تهیه "استراتژی‌های طراحی شهری" و "طرح‌های جامع طراحی شهری" به خدمات طراحان شهری نیازمند بوده‌اند؛ و متقابلاً بخش همگانی (شهرداری‌ها) عمده‌تأیید برای انجام "کنترل طرح و کنترل ساخت و ساز" و "حفاظت میراث فرهنگی" به خدمات متخصصان طراحی شهری احتیاج داشته‌اند. در تحقیق مذکور، عنوان گردیده است که شرکت‌های خصوصی به استخدام طراحان شهری ارشد و واجد سطوح عالی تخصصی تمایل بیشتری داشته‌اند، در حالی که در بخش همگانی عمده‌تأیید افراد یا سطح تخصصی متوسط جذب گردیده‌اند. کارفرمایان هر دو بخش خصوصی و همگانی، در استخدام افراد به میزان توانایی و مهارت‌های "طراحانه" آنها به عنوان محوری‌ترین شرط توجه کرده‌اند. مهارت‌هایی که از نظر کارفرمایان در استخدام نیروی انسانی مدنظر بوده است به ترتیب اهمیت‌شان عبارتند از: مهارت‌های طراحی، مهارت تحلیلی و مسئله‌گشایی، مهارت‌های گرافیکی، مهارت ارائه شفاهی، مهارت نقشه‌کشی کامپیوتری، مهارت ارزیابی طرح‌ها و پیشنهادها، و دانش عمومی برنامه‌ریزی (۱۸). به طور کلی دانش و مهارت‌های محوری مورد نظر کارفرمایان را می‌توان در سه گروه اصلی طبقه بندی کرد: ۱- مهارت طراحی؛ ۲- دانش درک فرایندهای شهری؛ و ۳- مهارت انجام کارهای میان رشته‌ای.



### ۳- تعیین کف حداقل دانش و مهارت‌های مورد نیاز طراحان شهری

پژوهش "دانشگاه ری‌دینگ" که به وسیله "آن رولی" و "لین دیویس" در سال ۱۹۹۹ به سفارش وزارت محیط انگلستان انجام شده، از جامع‌ترین مطالعاتی است که در زمینه تعیین میزان حداقل و با کف دانش و مهارت‌های لازم برای طراحان شهری صورت پذیرفته، و نتایج آن به دو صورت تفصیلی و موجز انتشار یافته است [۱۹]. در اهمیت یافته‌های پژوهش مورد بحث کافی است بدانیم در سیاست‌های آموزشی طراحی شهری مصوب "گروه طراحی شهری"، به میزان بسیار زیادی از پژوهش مذکور اقتباس شده است [۲۰]. نکته در خور توجه در یافته‌های پژوهش مذکور این بود که حدود صد و هشتاد هزار نفر در انگلستان در حوزه پروژه‌های عمران شهری دخیل هستند و از این طریق بر طراحی شهری تأثیر می‌گذارند. افراد مذکور متخصصان پنج حرفه معماری، برنامه‌ریزی، نقشه‌برداری، مهندسی عمران و معماری منظر هستند که به همراه "گروه طراحی شهری" تشکلی به نام "اتحاد طراحی شهری" [۲۱] را به وجود آورده‌اند. پژوهش مورد بحث نه تنها ضرورت توجه به دانش و مهارت‌های طراحان شهری را مورد تأکید قرار می‌دهد بلکه همچنین لزوم آشنایی کلیه متخصصان حرفه‌های پنج‌گانه مذکور با طراحی شهری را ضروری اعلان می‌دارد و پیش‌بینی واحدهایی را در برنامه درسی رشته‌هایی نظیر مهندسی عمران و جز آن برای کسب مهارت و آگاهی‌های حداقل در زمینه طراحی شهری تجویز می‌کند. لازم به ذکر است که در "سیاست آموزشی رسمی گروه طراحی شهری" دو سطح گوناگون آموزش در نظر گرفته شده که تحت عناوین "فهم طراحی شهری" و "مهارت و قابلیت طراحی شهری" برای دو گروه عوام و خواص تنظیم گردیده است [۲۲]. یافته‌های پژوهش جامع "رولی و دیویس" نشان می‌دهد که دانش و مهارت‌های پایه مورد نیاز طراحان شهری را می‌توان در قالب سه گروه طبقه‌بندی کرد:

- دانش زمینه‌ای

- مهارت انجام فعالیت‌های فرایند طراحی

- مهارت‌های عام

الف: دانش زمینه‌ای

کلیه دست‌اندرکاران طراحی شهری باید شناخت کافی از ماهیت شهر و شهرسازی، از جمله مسائل فرم شهر و

"ویمنگ لو" بهره‌مندی از چهار نوع مهارت پایه را برای طراحان شهری ضروری می‌داند که عبارتند از: ۱- مهارت تحلیلی؛ ۲- مهارت طراحی؛ ۳- مهارت مفاهمه و ارتباطات؛ و ۴- مهارت اجرایی

سیاست‌های مربوط، فرایندهای تحول و توسعه شهری، اصول و تئوری طراحی شهری داشته باشند. داشتن این اطلاعات موجب آشنایی و توجه حرفه‌مندان و متخصصان رشته‌ها مختلف با رابطه میان دانش و مهارت خاص خود و دغدغه‌ها و جریان عملی طراحی شهری می‌گردد و انجام کار تیمی و میان‌رشته‌ای را تسهیل خواهد کرد.

ب: مهارت انجام فعالیت‌های فرایند طراحی

آموزش طراحان شهری باید به گونه‌ای باشد که مهارت‌های لازم [۲۳] را برای انجام فعالیت‌های مورد نیاز "فرایندهای طراحی شهری" و مراحل گوناگون آن کسب کنند. مهارت‌های لازم عبارتند:

ب-۱- تحلیل وضعیت

ب-۲- سیاست‌گذاری طراحی

ب-۳- طراحی

ب-۴- اجرا

ب-۵- مشارکت و کار گروهی

ب-۱- تحلیل وضعیت

بررسی کیفیت "روح مکان" و ممیزی ویژگی‌های سایت‌ها، از فعالیت‌های اصلی فرایند طراحی شهری است. براساس مؤلفه‌های "حس مکان" می‌توان چارچوبی را برای بازشناسی حوزه‌های مورد نیاز به منظور تحلیل به شرح زیر معرفی کرد:

- قرارگاه کالبدی [۲۴]: به طور مثال، مطالعات منظر عینی و تحلیل سایت.

- فعالیت‌ها [۲۵]: به طور مثال تحلیل فعالیت / استفاده کنندگان.

- مطالعات حرکت‌ها [۲۶]: به طور مثال، برداشت جریان‌های پیاده.



- معنی و تداعی [۲۷]: به طور مثال، مطالعه ادراک مردم و منظر ذهنی مکان‌ها.

### ب-۲. سیاستگذاری طراحی

سیاست‌های طراحی شهری باید طیف وسیعی از مباحث و فعالیت‌های طراحی شهری را در مقیاس‌های فضایی گوناگون (از سطح ملی و منطقه‌ای تا سطح محلی و سایت) در زمینه‌ها و شرایط گوناگون شهری (رشد، رکود، افول)؛ در وضعیت‌های متفاوت (مرکز شهر، هسته مرکزی شهر، حاشیه شهر، اراضی بکر)؛ در انواع ساخت و سازها (مسکونی، اداری، خرده‌فروشی، کاربری مختلط)؛ و در محیط‌های گوناگون (محیط‌های شهری، محیط‌های طبیعی) پوشش دهد. با ایجاد چنین چارچوبی از سیاست‌ها، بستر لازم برای اتخاذ و هدایت تصمیمات تفصیلی‌تر در مورد کیفیت طراحی ساختمان‌ها، فضاها و دیگر پیشنهادها فراهم می‌آید. سیاست‌های طراحی شهری باید سه حوزه اصلی زیر را پوشش دهند:

۱. استراتژی و سیاست‌های توسعه [۲۸] (نوسازی / بازسازی) برای هدایت و کنترل ساخت و سازها.

۲. استراتژی و سیاست‌های احیا [۲۹] (بهبودی) برای تشویق تجدید حیات شهری و ساخت و ساز.

۳. استراتژی و سیاست‌های حفاظت [۳۰] برای صیانت و اعتلای شخصیت ویژه محیط‌های گوناگون.

### ب-۳. طراحی

نتیجه عمل طراحی را می‌توان بر حسب سطح تفصیل و دقت مورد نظر در قالب پنج نوع محصول طراحی متفاوت طبقه‌بندی کرد:

ب-۱- تهیه طرح مجموعه‌ای از ساختمان‌ها، محوطه‌سازی و طرح‌های مهندسی ب-۲-۳- تهیه طرح سایت (سایت پلان) - در برنامه‌ریزی سایت، موقعیت مستحذات و فعالیت‌ها در فضا مشخص می‌گردد. لذا تهیه طرح سایت بر حسب مورد می‌تواند از 'طرح جامع طراحی شهری' تفصیلی‌تر یا کلی‌تر باشد.

ب-۲-۳- تهیه 'طرح جامع طراحی شهری': طرح‌های جامع طراحی شهری باید جزئیات بیشتر و دقیق‌تری از چشم انداز آینده فرم محیط ارائه کنند و لذا لازم است به شکل سه بعدی تهیه شوند. طرح‌های جامع طراحی شهری در مقیاس سایت و معمولاً به وسیله سازمانی که مالک سایت است و یا اختیار توسعه آن را دارد (Cowan, 2002, 12)، تهیه می‌شوند. بر مبنای گزارش 'گروه ضربتی مسائل شهری' (به رهبری ریچارد راجرز) طرح‌های جامع طراحی شهری از ابزارهای بسیار مؤثر در ارتقای کیفیت طراحی شهری و قبل به توسعه شهری پایدار معرفی و تجویز شده‌اند.

ب-۳-۴- تهیه 'چارچوب طراحی شهری': چارچوب‌های طراحی شهری هدایت طولانی مدت و تدریجی تحولات پیشنهادی در مقیاس ناحیه [۳۱] یا منطقه [۳۲] را بر عهده دارند. چارچوب‌های طراحی نشان می‌دهند که سیاست‌های مصوب برنامه توسعه شهر چگونه در مورد 'ناحیه' ای معین اجرا شدنی است. چارچوب طراحی شهری شامل نقشه‌های دو بعدی است که چشم انداز ساختارهای اساسی مورد نیاز را ترسیم و ارائه می‌کند. این گونه اسناد در مورد نواحی ای از شهر که احتمالاً طی فازهای متعدد و به وسیله سازندگان مختلف اجرا خواهند شد، تهیه می‌گردند. به عبارت دیگر، فقط بخشی از ناحیه مورد نظر چارچوب طراحی شهری ممکن است در آینده نزدیک اجرا و ساخته شود. از 'چارچوب طراحی شهری' یا الفاظ دیگری همچون 'استراتژی طراحی شهری'، 'چارچوب توسعه ناحیه' و 'چارچوب برنامه‌ریزی و طراحی شهری' نیز نام برده می‌شود (Ibid., 12).

ب-۳-۵- تهیه 'طرح‌های مفهومی و چشم‌اندازسازی تصویری': محصول این نوع از فعالیت طراحی شهری، تهیه طرح‌های بسیار کلی و مفهومی است که گرچه حاوی جزئیات نسبتاً اندکی هستند لیکن در مجموع قادرند که چشم‌انداز آینده محتمل را به شکل تصویری از نظر شخصیت مکانی، فرم، ظاهر بصری، تراکم و اختلاط کاربری‌های آن تجسم بخشند.

### ب-۴: اجرا

در طراحی شهری، به‌طور سنتی به چگونگی اجرای برنامه‌ها و طرح‌ها کمتر پرداخته شده است، و به همین دلیل در بسیاری از مواقع محصول و پیامدهای طرح با انتظارات اولیه فاصله‌ای جدی داشته‌اند.

ابعاد رویه‌ای طراحی شهری که به مسئله تحقق برنامه‌ها و طرح‌ها می‌پردازد، به شکل فزاینده‌ای مورد تأکید متخصصان قرار گرفته است. به‌طور کلی اجرای سیاست‌ها، برنامه‌ها و پروژه‌های طراحی شهری مستلزم دارا بودن دانش و مهارت‌هایی است که اساساً با دانش و مهارت‌های ذی‌مدخل در امر 'طراحی' تفاوت دارد. دانش و مهارت‌های لازم برای اجرای طراحی شهری در قلمرو شناخت و تحلیل چارچوب‌های سازمانی-اداری، مالی و قانونی قرار دارد و همچنین مستلزم شناخت و بهره‌گیری از ابزارها، فرایندها، تکنیک‌ها و منابع مرتبط و ضروری است. اجرای کارآمد طرح‌ها مستلزم ابتکار، نوآوری، توان مذاکره، بحث و اقتناع، همکاری، مدیریت و همچنین هدایت و کنترل است. لازمه

1. CABE & DEIR (2001), The Value of Urban Design, London, CABE.

2. Florida, R. (2002), The Rise of Creative Class, New York, Basic Books.

۳. دکتر کتایر کوش "طراحی شهری و معماری مدرن" فصلنامه عمران (پایبوست شماره ۱)

4. Carmona, M. et al. (2005), Public - Places Urban Spaces, The Dimensions of Urban Design, Oxford, Architectural Press, P. Ni.

5. Cowan, R. (2002), Urban Design Guidance, London, Urban Design Group, P. 7.

6. Gollat, K. (2002), Mission & Vision for a Department of Architecture, Tehran: Shahid Beheshti University, (Working Paper)

7. Gollat, K. (2005) Urban Design Studio Sequence, Tehran: Shahid Beheshti University (Working Paper)

8. Rowland, J. (1997), Time for Change. کتایر کوش "طراحی شهری و معماری مدرن" فصلنامه عمران (پایبوست شماره ۱)

Urban Design Quarterly, No. 64.

"Urban Design", Progressive Architecture, August 1956, No. 37, PP. 97-112.

8. Mumford, E. (2002), From CIAM to

۹. برای اطلاع از تاریخچه و کارنامه طراحی شهری در کالجی: City: Four Way European Urban Design and American Urban Design

Education, in Proceedings of Conference of "Urban Design: Practices, Pedagogies, Premises", 5-6 April.

9. "Urban Design", progressive Architecture, August 1956, No. 37, PP. 97-112.

10. Frenkel, A. (ed.) (1982), Education for Urban Design, New York: the Institute for Urban Design.

11. "Urban Design Symposium" (1990), Urban Design Quarterly, No. 36.

12. The Future of Urban Design Education (1997), Urban Design Quarterly, No. 64.

این کار، داشتن فهم عمیق از سازوکار بازار املاک و مستغلات، فرآیندهای توسعه و ساخت و تصمیم گیری سیاسی است. برنامه های متعارف دوره های دانشگاهی طراحی شهری عمدتاً معطوف به ارتقای توان "طراحی" دانشجویان است و لذا صرفاً بخشی از دانش و مهارت های لازم برای اجرای طرح ها - و نه همه آن - به دانشجویان انتقال داده می شود. در تجربه کشور انگلستان و در قالب گزارش "به سوی رنسانس شهری" بر ضرورت توجه به جوانب اجرایی طرح ها از طریق تلفیق و یکپارچه کردن برنامه ها، کار میان رشته ای، همکاری و مشارکت و تقویت مهارت های مرتبط در توسعه و عمران شهری تأکید شده است.

به طور کلی لازم است شش حوزه گوناگون در زمینه اجرای طراحی شهری مدنظر قرار گیرد و دانش و مهارت لازم آن به وسیله طراحان شهری تحصیل گردد:

ب- ۱- ۴- تهیه دستور کار طراحی شهری و توسعه "۳۲": تهیه دستور کار طراحی و توسعه شیوه کنش مندی برای عمران انواع گوناگون توسعه های شهری (مثلاً مسکونی)، سایت ها و نواحی است و می تواند میان نیازهای طراحان مختلف که گروه های متعدد ذی نفع ابراز می دارند، هماهنگی ایجاد کند.

ب- ۲- ۴- کنترل طراحی شهری و توسعه "۳۴": کنترل طراحی فرایندی است که از طریق آن دولت مرکزی یا محلی امر تغییر کاربری ها، کاراکتر، ظاهر بصری و کیفیت کلی محیط را تنظیم می کند و قاعده مند می سازد.

ب- ۳- ۴- ارزیابی طرح های توسعه پیشنهادی "۳۵": ارزیابی توسعه فرایندی است که امکان پذیری طرح های پیشنهادی را در درجات مختلف به دقت و تفصیل بررسی می کند و طرح ها را بر حسب انطباق با نیازهای کاربردی بخش های خصوصی و همگانی می سنجد.

ب- ۴- ۴- تأمین بودجه برای پروژه ها "۳۶": تأمین بودجه شامل آشنایی و استفاده از ابزارهای مالی و اشکال و منابع گوناگون سرمایه گذاری می شود.

ب- ۵- ۴- قوانین برنامه ریزی و توسعه شهری "۳۷": قوانین پایه از ضروری ترین چارچوب های مورد نیاز طراحی و توسعه شهری است. در واقع مبنای حقوقی لازم برای انجام مداخله و تغییر در شهر را قوانین پایه ایجاد می کنند.

ب- ۶- ۴- مدیریت پروژه "۳۸": مدیریت پروژه و تحویل نهایی کار از مهم ترین بخش های اجرای طراحی شهری است. در حقیقت لازم است فرد، نهاد یا نهادهایی به عنوان مسئول تحویل محصول تحقق یافته طراحی شهری مشخص گردند و طبیعتاً لازم است فرد و یا نهاد مذکور دارای دانش مدیریت اجرایی پروژه طراحی باشند.

ب- ۵: مشارکت و کار گروهی "۳۹"

طراحان شهری نیازمند همکاری با گروه وسیعی از نهادها، متخصصان و جامعه محلی هستند. در واقع، می توان بر گروه گسترده ای از افراد که تصمیمات شان بر شکل محیط شهری تأثیر می گذارد، به مفهوم وسیع کلمه نام طراح شهری نهاد، که از آن جمله اند: سازندگان، سرمایه گذاران، بهره برداران، کارمندان دولت در وزارتخانه های گوناگون، سیاستمداران در سطح ملی و محلی، مسئولان پلیس و آتش نشانی، مسئولان بهداشت محیط و بسیاری دیگر. با این حال، در فعالیت طراحی شهری، متخصصان شهرسازی (که شامل معماران، معماران منظر، برنامه ریزان شهری، مهندسان و طراحان شهری می شوند) نقش شفاف و مستقیم تری دارند. تحقق طراحی شهری مستلزم همکاری طراح شهری با کلیه گروه های مذکور و همچنین جامعه محلی است. از این رو آشنایی با رویکردها و شیوه های مشارکتی، می بایست بخش مهمی از آموزش طراحان شهری را تشکیل دهد.

ج- مهارت های عام "۴۰"

مرور متون و پژوهش های آموزشی و حرفه ای طراحی شهری طیف گسترده ای از مهارت های عام را نشان می دهد که می توان آنها را در نه گروه طبقه بندی کرد:

ج- ۱- اخلاقیات و نوآوری

ج- ۲- اطلاعات طراحان و نواد بصری

ج- ۳- مهارت مطالعه و ارتباطات گرافیکی

ج- ۴- مهارت انجام کار تیمی و میان رشته ای

ج- ۵- اطلاعات بازار و شمع تجاری

ج- ۶- مهارت مذاکره

ج- ۷- توانایی تفسیر برنامه ها و تجسم بصری پیامد اجرای برنامه ها به اشکال دو بعدی و سه بعدی.

ج- ۸- مهارت گزارش نویسی

ج- ۹- مهارت ارائه شفاهی



13. Urban Design Practices, Pedagogies, Promises, Briefing Materials and Documentation Package, New York, April 5-6, 2002.

14. March UEL, MUD, MScUD, MAUD  
15. Design Studio  
16. Case study and Internship  
17. Internships  
18. Rowland, J. (1997), Time for Change, Urban Design Quarterly, No. 64.  
19. Rowley, A & L. Davies (2000), Training for Urban Design, London: DUTR.  
Rowley, A & L. Davies (2001), Training for Urban Design, Urban Design Quarterly, No. 78.  
20. "Urban Design Group Education Policy", in Urban Design Quarterly, No. 80, 2001, PP. 36-37.  
21. Urban Design Alliance (UDAL)  
22. "Urban Design Group", Education Policy (2001), UIDQ No. 80, P56.  
23. Analysis, Design Policy Formulation, Design Implementation, Collaboration.  
24. Physical Settle  
25. Activities  
26. Movement Studies  
27. Meeting and association  
28. Development  
29. Regeneration  
30. Conservation  
31. Area  
32. District  
33. Urban Design & Development Brief  
34. Urban Design and Development Control  
35. Development Appraisal  
36. Project Funding  
37. Planning & Development Law.  
38. Project Delivery & Management.  
39. Collaboration  
40. Generic Skills  
41. Bousfield vs. Greenfield  
42. بعد از گذراندن برنامه شهری در کلاس، دانشجویان "استورکولون" همکاری با (1-2) جهت شش حوزی طبقه بندی منطقه، جهت کشف نقش های عملیاتی، بررسی عملکرد، برنامه ریزی، شبکه محور توجه اینکه هر منطقه طبقه بندی شده بر مبنای با طبقه بندی شهری، حاصل از "کمیته" "انضباطی" و "پلیادری" و فلسفه متن بعد "مطلوب" "دانش" "مطرح" "مکانی" "کارآمد" "ارشد" "کمیته" و "انضباطی" "برنامه" "ریخت" "شلفرت" "به وضوح" "چارچوب" "کنفرانس" "کدامیک" "نصف" "پلیادری" "از نظر" "نگارنده" "چون" "پیش" "فکر" "میگارد" "اما" "این" "مسئله" "حقیقت" "به" "عد" "پلیادری" "مطرح" "شهری" "پلیادری" "میگردد".  
- Carreras, M. (2003) Public Places - Urban Spaces, Oxford: Architectural press.  
- Carreras, M. (2001) Housing Design Quality, London: Spix Press.  
43. برای مطالعه بیشتر، نکات کلیدی زیر در مورد برنامه شهری و آموزش ذکر شده است.  
44. Policy Oriented U.D.  
45. Design Oriented U.D.  
46. New Development / Re-Development  
New Community. / In Fill Design / Urban Renewal  
47. Historic Conservation Area / Heritage Designated Area / Regeneration and Renovation Schemes  
48. Improvement / Non - designated Area  
49. Strategic / City - Wide U.D.  
50. District Wide U.D.  
51. Urban Space Design  
52. Urban Design Planning Tools  
53. Applied U.D. Studies  
54. Urban Design Projects  
Barnett, J.; For Case Studies and Internships, 1992, P.85, 88.

### جدول شماره ۲- دانش و مهارت های اساسی برای طراحان شهری

گروه دانش و مهارت	زیرگروه	جزئیات
۱ دانش زمین های		<ul style="list-style-type: none"> <li>• فرایند تغییرات شهری (سیاسی-حاکم و دیپلمات فرم شهر)</li> <li>• فرایند های توسعه املاک و تراکم</li> <li>• اصول و تئوری طراحی شهری</li> </ul>
۲ مهارت انجام فعالیت های فرایند طراحی شهری	تحلیل وضعیت	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحلیل فرارنگار کلیه</li> <li>• تحلیل فعالیت ها (مثال: تحلیل فعالیت / استفاده کننده)</li> <li>• تحلیل مفاهیم حرکت (مثال: برنامه های جریان های حرکت پیاده)</li> <li>• تحلیل معنی و شاخص (مثال: مطالعه منظر نفس و اثرات استفاده کنندگان)</li> </ul>
	سیاست گذاری	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تدوین استراتژی و سیاست های توسعه / توسعه ای / برنامه ریزی / برای هدایت و کنترل توسعه</li> <li>• تدوین استراتژی و سیاست های کلی / توسعه ای / برای تشویق توزیع و توسعه</li> <li>• تدوین استراتژی و سیاست های حفاظت / جهت سیاست و اصلاحی کاربری ویژه محیط ها</li> </ul>
	مطراحی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تهیه طرح ساخت و ساز منطقه سازی و بهسازی</li> <li>• تهیه طرح مسکن / مسکن (پلان)</li> <li>• تهیه طرح جامع طراحی شهری</li> <li>• تهیه "چارچوب طراحی شهری"</li> <li>• تهیه "طرح مفهومی و چندالزام های تصویری"</li> </ul>
	اجرا	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تهیه دستور کار طراحی شهری و توسعه</li> <li>• کنترل طراحی شهری و توسعه</li> <li>• ارزیابی طرح های توسعه پیشنهادی</li> <li>• راه بین توسعه برای پروژه ها</li> <li>• فراهم کردن برنامه ریزی و توسعه شهری</li> <li>• مدیریت پروژه</li> </ul>
۳ مهارت های عام	مشاورت و کارگروهی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رویکردها و شیوه های مشاورت</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• خلاقیت و نوآوری</li> <li>• اطلاعات طراحی و مواد بسازی</li> <li>• مهارت مطالعه و ارتباطات گرافیکی</li> <li>• مهارت انجام کار تیمی میان رشته ای</li> <li>• اطلاعات بازار و شمع تجاری</li> <li>• مهارت مذاکره</li> <li>• توانایی تقسیم و تصمیم بسازی برنامه ها به صورت تیمی و سه بعدی</li> <li>• مهارت گزارش نویسی</li> <li>• مهارت ارائه شفاهی</li> </ul>

### نتیجه گیری و توصیه ها

مطالعه حاضر نشان داد که مسئله آموزش طراحی شهری به شکل فرایند های مورد توجه دانشگاه ها و دستگاه های ذی ربط در امور توسعه عمران شهری قرار گرفته است. گواهی این مدعا بر گزاره ای کنفرانس های متعددی است که طی سال های اخیر در مورد ایجاد گوناگون آموزش طراحی شهری برگزار گردیده است. در این نوشتار تعدادی از کنفرانس های مذکور مورد بحث قرار گرفت. بر مبنای بررسی محتوای این کنفرانس ها، این مطالعه نشان داده است که روند تجدیدنظر در محتوای برنامه های درسی دوره های

منبع

گلزار کوروش: طراحی شهری و معماری، تهران: انتشارات گستر، ۱۳۸۰.  
 گلزار کوروش: آموزش طراحی شهری، تهران: انتشارات گستر، ۱۳۸۱.  
 گلزار کوروش: اصول طراحی شهری، تهران: انتشارات گستر، ۱۳۸۲.  
 گلزار کوروش: مبانی طراحی شهری، تهران: انتشارات گستر، ۱۳۸۳.  
 گلزار کوروش: مبانی معماری، تهران: انتشارات گستر، ۱۳۸۴.  
 گلزار کوروش: مبانی معماری داخلی، تهران: انتشارات گستر، ۱۳۸۵.

Brown, S.A: Communication in the Design Process, New York, Spon Press, 2001  
 CABE & DETR: The Value of Urban Design, London, CABE, 2001.

فصلنامه مدیریت شهری شماره ۱۵، پاییز و زمستان ۱۳۸۲

کارشناسی ارشد طراحی شهری، به ویژه در پنج سال گذشته، در کشورهای غربی شتاب یافته است. این واقعیت دلالت بر لزوم انطباق محتوای آموزش طراحی شهری و نیازهای تحول یابنده جامعه و حرفه دارد.

مطالعه حاضر نشان می دهد که آموزش طراحی شهری در قالب دوره های متنوع ارائه می گردد که بعضاً به لحاظ عنوان درجه و دانشنامه اعطایی نیز تفاوت دارند. محتوای آموزشی دوره های مختلف معمولاً از نواحی سیاست های کلان شهر نشینی، شهرسازی کشورها در مقیاس ملی و فلسفه آموزشی ویژه هر دانشگاه در مقیاس محلی شکل می گیرد. به طور مثال، در کشور انگلستان که "رئیس و تجدید حیات شهری" و بازیافت و توسعه مجدد "اراضی قهوه ای" (۴۱) به عنوان سیاست ملی توسعه شهری در افق بیست سال آینده کشور مبنای عمل قرار دارد. بسیاری از دانشگاهها موضوع تهیه چارچوب های طراحی شهری برای حفاظت و تجدید حیات بافت های موجود را به عنوان موضوع کارگاه طراحی برگزیده اند. مثلاً در ایالات متحده آمریکا، بر مبنای سیاست ملی توسعه شهری موسوم به "رشد هوشمند"، فعالیت های کارگاه طراحی شهری دانشگاهها تماماً در جهت تهیه پروژه های تجدید حیات بافت های موجود، توسعه میان افرا و همچنین ایجاد شهرها و محله های جدید در اراضی بکر (اراضی سبز) سازمان داده شده است. به نظر می رسد که در دانشگاه های ایران، از یک سو به واسطه تاریخی بودن بسیاری از شهرهای کشور لازم است برخی از کارگاه های طراحی شهری به مسائل حفاظت و بهسازی بافت های موجود شهری اختصاص یابد، و از سوی دیگر به واسطه رشد سریع شهرنشینی و جمعیت، ضرورت دارد پارامی از کارگاهها نیز به مقوله طراحی شهری محله ها و شهرهای جدید بپردازند.

این مطالعه همچنین نشان می دهد که به رغم تنوع محتوای درسی برنامه دانشگاه های مختلف، مجموعه ای از دانش و مهارت های پایه وجود دارد که ضرورت فراگیری آن برای طراحان شهری مورد اتفاق نسبی صاحب نظران آموزشی این رشته است. با وجود این، ترکیب دانش و مهارت های اساسی به اشکال گوناگون، گاه به طور اجمال (نظیر آنچه کوبین لیتچ پیشنهاد کرده) و گاه به طور مفصل (نظیر آنچه گزارش "دانشگاه ری دینگ" پیشنهاد کرده) ارائه شده است. با سود چسبن از نظریات مطرح شده در این نوشتار، چارچوب زیر به عنوان چارچوب دانش و مهارت های اساسی مورد نیاز طراحان شهری نتیجه گیری و پیشنهاد می شود. دانش و مهارت های اساسی مورد نیاز طراحان شهری در دو بخش ماهوی و رویهای به ابعاد گوناگون طراحی شهری (۴۲) و چگونگی تحقق آن خواهد پرداخت:

**الف: دانش و مهارت های ماهوی**

- الف-۱: "عملکردی" (بعد عملکردی، بعد اجتماعی، و بعد زمانی طراحی شهری).
- ب-۱: "زیبایی شناختی" (بعد ریخت شناختی، بعد بصری و بعد ادراکی طراحی شهری).
- ب-۲: "زیست محیطی" (بعد پایداری طراحی شهری).
- ب: دانش و مهارت های رویهای
- ب-۱: "ارتباطی" (ارتباطات گرافیکی، کتبی، شفاهی، و جز آن).
- ب-۲: "اقتصادی" (تأمین مالی طرحها، امکان سنجی و جز آن).
- ب-۳: "اجتماعی" (سازماندهی مشارکت مردم، کار جمعی و میان رشته ای، مذاکره و رفع اختلاف و جز آن).
- ب-۴: "حقوقی-اداری" (ابزارهای قانونی، دسترهای سازمانی و جز آن).

ساختار و محتوای دوره های دانشگاهی به میزان زیادی تحت تأثیر چگونگی عملیات طراحی شهری در کشورهای گوناگون است. براساس نظریه "دانلد ایلپارد" سه الگوی اصلی از عمل طراحی شهری وجود دارد: "الگوی طراحی شهری ساخت و ساز گرا"، "الگوی طراحی شهری حفاظت گرا" و "الگوی طراحی شهری جامعه گرا" (۴۳). در زمان حاضر، الگوی مسلط اجرای طراحی شهری در ایران الگوی "ساخت و ساز گرا" است که معمولاً در قالب پروژه های ساختنانی بزرگ نوسازی و بازسازی، نظیر طرح های حرم امام رضا (ع) در مشهد، بین الحرمین شیراز، خیابان نواب تهران، میدان بزرگ قم و جز اینها تهیه می شوند. با این حال به نظر می رسد که با توجه به پیامدهای ناخواسته ناشی از برخی مداخلات پیشین، به تدریج زمینه اقبال به الگوی طراحی شهری حفاظت گرا، و در گام بعدی به "الگوی طراحی شهری جامعه گرا" آماده می شود. با پیش بینی این روند، لازم است محتوای دروس و کارگاه های طراحی در ایران به گونه ای تنظیم گردد که مهارت استفاده از ابزارهای هر دو الگو به دانشجویان آموخته شود. به لحاظ مثال، دانش و مهارت لازم برای تهیه "طرح های جامع طراحی شهری" در الگوی طراحی شهری ساخت و ساز گرا و دانش و مهارت لازم برای تدوین "سیاست ها و چارچوب طراحی شهری" در الگوی طراحی شهری حفاظت گرا لازم است. دستور کار آموزشی دانشگاهها قرار گیرد. بدیهی است در آینده با مطرح شدن هر چه بیشتر الگوی "طراحی شهری جامعه گرا"، لازم خواهد بود که دروس جدیدی نظیر "مذاکره و رفع اختلاف در طراحی شهری" و "ارتباطات در طراحی شهری" در برنامه درسی این رشته لحاظ گردد.

بر مبنای مرور متون مرتبط با موضوع آموزش طراحی شهری و بررسی برنامه کارگاه های طراحی شهری دانشگاه های معتبر جهان می توان توصیه کرد که ساختار و محتوای "دروس"، "سمینارها" و "کارگاهها" به صورت سه زنجیره موازی و مرتبط باید به



Carmona, M. *Housing Design Quality*, London: Spon Press, 2001.

Carmona, M. et al. *Public Places Urban Spaces, the Dimensions of Urban Design*, Oxford: Architectural Press, 2003.

Carmona, M. et al. *Public Places - Urban Spaces*, Oxford: Architectural Press, 2003.

Cowan, R. *Urban Design Guidance, Urban Design Frameworks, Development Briefs and Master Plans*, London: Thomas Telford Ltd, 2002.

Ferebee, A. (ed); *Education for Urban Design*, New York: The Institute for Urban Design, 1982.

Florida, R. *The Rise of Creative Class*, New York: Basic books, 2002.

Golkar, K. *Mission & Vision for a Department of Architecture*, Tehran: Shahid Beheshti University (Working Paper), 2002.

Golkar, K. *Urban Design Studio Sequence*, Tehran: Shahid Beheshti University (Working Paper), 2003.

Lang, J. For the Studio Method, in A. Ferebee (ed) *Education for Urban Design*, 1982.

Li, W. Skills for Today's Practice, in A. Ferebee (ed) *Education for Urban Design*, 1982.

Lynch, K. *City Design: What It Is and How It might Be Taught*, in A. Ferebee (ed) *Education for Urban Design*, 1982, P.108.

Mumford, E. 1982; From CIAM to Collage City: Post war European Urban Design and American Urban Design Education, in *Proceedings of Conference on "Urban Design: Practices, Pedagogies, Promises"*, 5-6 April, 2002.

Nicol, D. & S. Pilling (eds); *Changing Architectural Education: Towards a New Professionalism*, London: E & FN SPON, 2000.

Rowland, J. "Time for Change", *Urban Design Quarterly*, No. 64, 1997.

Rowland, J. "Time for Change", *Urban Design Quarterly*, No. 64, 1997.

Rowley, A & L. Davies; *Training for Urban Design*, *Urban Design Quarterly*, No. 78, 2001.

Rowley, A & L. Davies; *Training for Urban Design*, *Urban Design Quarterly*, No. 78, 2001.

Symas, M. *Urban Design Education in Britain and America*, in A. Ferebee (ed), *Education for Urban Design*, 1985.

"The Future of Urban Design Education", in *Urban Design Quarterly*, 1997, No. 64.

Urban Design Group *Education Policy in Urban Design Quarterly*, No. 80, 2001.

"Urban Design Symposium", in *Urban Design Quarterly*, No. 36, 1990.

"Urban Design", in *Progressive Architecture*, No. 37, PP, August 1956.

"Urban Design Practices, Pedagogies, Promises, Briefing Materials and Documentation Package", New York, April 5-6, 2002.

"Urban Design", *Progressive Architecture*, No. 37, August 1956.

Yves - Moudou, A; *Urban design Education: where is it and where can it go?* in *Urban Design: Practices pedagogies Promises* 2002.

Urban Task Force, *Towards a New Renaissance*, London: DETR, 1990.

گونه‌ای برنامه‌ریزی شوند که منجر به ایجاد توانایی‌های لازم در زمینه‌های چهار گانه زیر در دانشجویان گردد.

۱- کسب مهارت در زمینه دو شیوه اصلی طراحی شهری:

۱-۱ طراحی شهری سیاستگذار [۴۴]

۱-۲ طراحی شهری طرح‌ریز [۴۵]

۲- کسب مهارت در زمینه مداخله در انواع بافت شهری

۲-۱ مداخله در حوزه‌های توسعه‌های جدید شهری (نوسازی و بازسازی شهری) [۴۶] ۲-۲ مداخله در حوزه‌های ویژه

حفاظت تاریخی (حفاظت و مرمت شهری) [۴۷] ۲-۳ مداخله در حوزه‌های معارف شهری (بهرسازی شهری) [۴۸]

۳- کسب مهارت در زمینه مداخله در 'مقیاس' های گوناگون

۳-۱ طراحی شهری 'کلان مقیاس' (طراحی شهری استراتژیک طراحی شهری در مقیاس شهر / منطقه بزرگ

شهرداری) [۴۹] ۳-۲ طراحی شهری 'میان مقیاس' (در مقیاس محله) [۵۰]

۳-۳ طراحی شهری 'خرد مقیاس' (طراحی فضاهای شهری) [۵۱]

۴- کسب مهارت در بخش های گوناگون حرفه طراحی شهری

امروزه فعالیت‌های حرفه طراحی شهری، در قالب ۳ بخش اصلی جریان می‌یابد:

۴-۱ تدوین 'بزارهای برنامه‌ریزی طراحی شهری' [۵۲]: این قسمت از فعالیت حرفه‌ای معمولاً در بخش همگانی و دولتی

نظیر شهرداری‌ها و وزارتخانه‌ها صورت می‌گیرد (درج سیاست‌های طراحی شهری در اسناد رسمی برنامه‌ریزی).

۴-۲ انجام 'مطالعات کاربردی طراحی شهری' [۵۳]: این فعالیت که موضوعاتی نظیر مطالعات و ارزیابی کیفیت‌های محیط و

نظایر اینها را در بر می‌گیرد، نوأماً به وسیله بخش همگانی و بخش خصوصی (شرکت‌های مشاور طراحی شهری) انجام می‌گیرد.

۴-۳ 'تهیه پروژه‌های طراحی شهری' [۵۴]: این فعالیت معمولاً در بخش خصوصی و به وسیله شرکت‌های مشاور طراحی

شهری صورت می‌گیرد.

به منظور ایجاد مهارت و دانش مورد نیاز برای مشارکت فارغ‌التحصیلان طراحی شهری در بخش‌های گوناگون حرفه لازم است

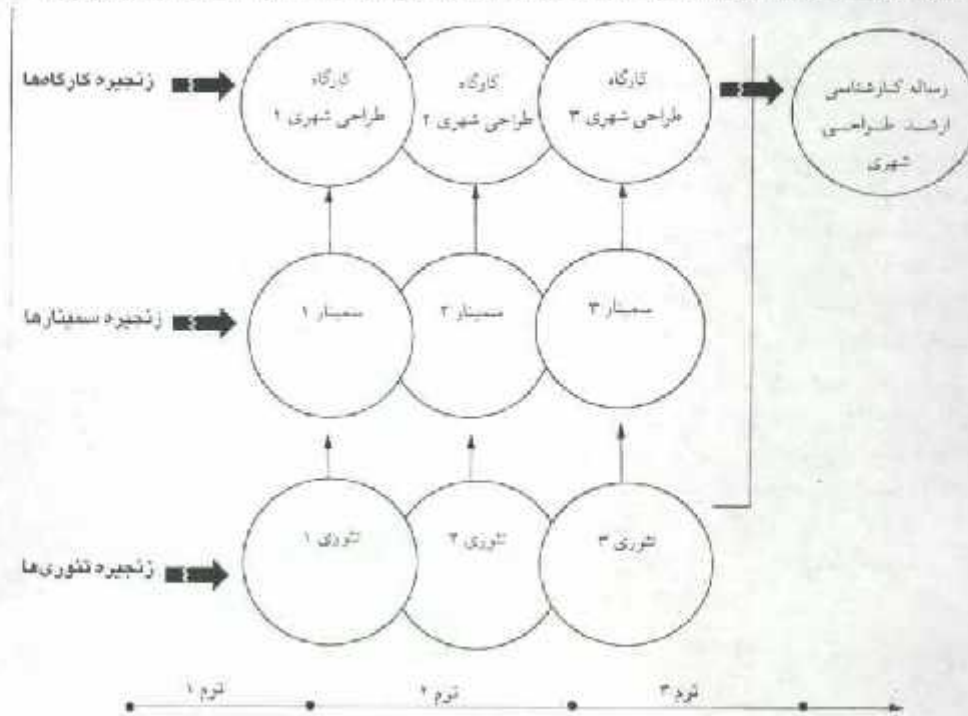
از شیوه‌های آموزشی گوناگون استفاده شود. در واقع با استفاده از کلاس‌های درسی، سمینارها و کارگاه‌های طراحی می‌توان به

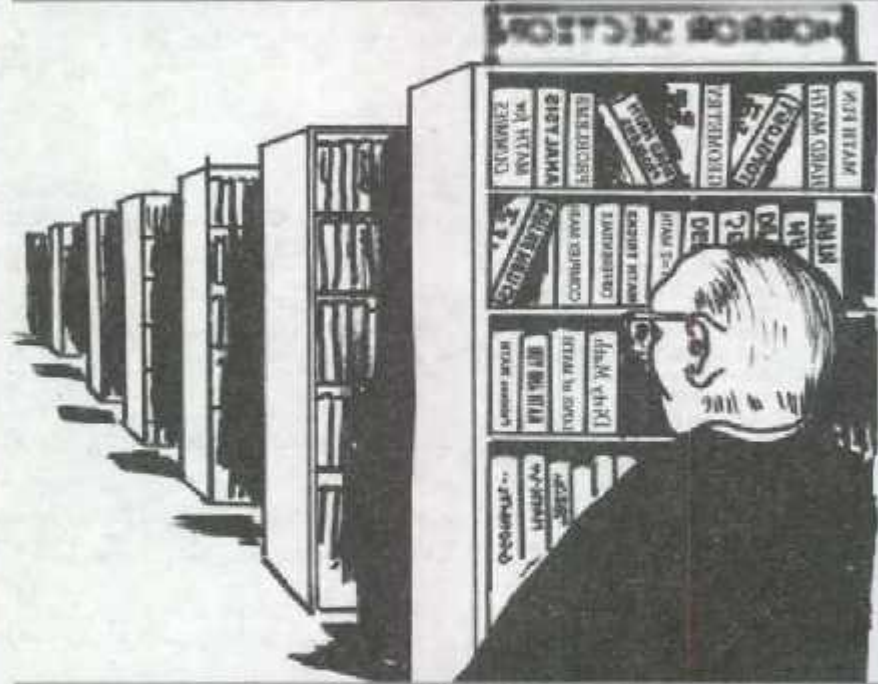
ترتیب دانش نظری، دانش تجربی و مهارت عملی لازم را در اختیار دانشجویان قرار داد. در چنین حالتی مطابق شکل یک سه زنجیره

موازی ساختار اصلی برنامه درسی دوره کارشناسی ارشد طراحی شهری را تشکیل خواهد داد و تهیه رساله فرصتی خواهد بود تا کلیه

آموخته‌های دانشجویان در قالب اثری واحد تجلی یابد و مورد آزمون قرار گیرد.

شکل شماره یک: ترکیب پیشنهادی سه زنجیره دروس تئوری، سمینار و کارگاه برای دوره کارشناسی ارشد طراحی شهری (منبع: مؤلف)





## چکیده

این مقاله به بررسی مواد درسی مربوط به تئوری برنامه‌ریزی می‌پردازد؛ که مشابه آن دقیقاً ۱۰ سال پیش انجام شده است. در این تحقیق، محتوای درسی، متن‌های مورد نیاز و تکالیف درسی مربوط به ۶۷ دوره کارشناسی ارشد، ۱۷ دوره کارشناسی و ۶ دوره دکتری ارزیابی می‌شود. این دوره‌ها در سال تحصیلی ۹۰-۱۹۸۹ در ۶۹ دانشگاه آمریکایی و کانادایی تدریس می‌شدند. این تحقیق مانند تحقیق پیشین قصد دارد گوناگونی آرای مربوط به محتوای درسی و متن‌های مورد نیاز تئوری برنامه‌ریزی را آشکار سازد. براساس این تحقیق، بسیاری از متن‌هایی که در سطح گسترده مورد استفاده قرار می‌گیرد قدیمی است و علاقه رو به ازدیادی به "تاریخچه برنامه‌ریزی"، اخلاقیات حرفه‌ای و دیدگاه‌های بدیل وجود دارد.

کلید واژه‌ها: برنامه‌ریزی شهری، تئوری برنامه‌ریزی، آموزش، آمریکای شمالی.

## آموزش تئوری برنامه‌ریزی در دهه ۱۹۸۰ [\*]

فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۱۶، ۱۵۱ پاییز و زمستان ۱۳۸۳

رجاورد کلاسترین  
ترجمه علی قربان‌دانا



## مقدمه

این مقاله سومین مقاله‌ای است که به آموزش تئوری برنامه‌ریزی در مدارس برنامه‌ریزی آمریکای شمالی می‌پردازد. اولین تحقیق در این زمینه در اواخر دهه ۱۹۶۰ و به دست هنری‌های تاوور [۱] (۱۹۶۹) انجام شد. دومین تحقیق هم در اواخر دهه ۱۹۷۰ به وسیله مؤلف همین مقاله (کلاستر من، ۱۹۸۱) انجام شد. مقاله حاضر نتایج یک برنامه درسی و آموزشی را تحلیل می‌کند و به بیان نگرشی می‌پردازد که یکی از بخش‌های اصلی آموزش برنامه‌ریزی به حساب می‌آید. این مقاله در حقیقت اطلاعات مربوط به تئوری برنامه‌ریزی را که در تحقیق قبلی در دوره‌های کارشناسی و دکتری مورد استفاده قرار گرفته بود، گسترش داده و بدین طریق اولین نگرش آموزش تئوری برنامه‌ریزی را در حوزه‌های آموزش برنامه‌ریزی ارائه کرده است. این مقاله با مرور مختصر بعضی از پیشرفت‌های فکری که در دهه ۱۹۸۰ در زمینه تئوری برنامه‌ریزی رخ داده است، آغاز می‌شود. متن مقاله به ارزیابی محتوای درسی، متون مورد نیاز و تکالیف درسی می‌پردازد که در سال تحصیلی ۹۰-۱۹۸۹ در ۶۷ دوره کارشناسی ارشد، ۱۷ دوره کارشناسی و ۶ دوره دکتری ارائه شده است.

مقاله با ارزیابی یافته‌های تحقیق و ترسیم وضعیت فعلی آموزش تئوری برنامه‌ریزی خاتمه می‌یابد.

## پیشرفت‌های دهه ۱۹۸۰

برنامه‌ریزی در این دهه با اظهار نظر جدی "همنز" [۲] (۱۹۸۰) مبنی بر اینکه تئوری برنامه‌ریزی مشمول همان انتقاداتی است که بر مدل عقلی وارد شده است، آغاز گردید. از این رو می‌بایست سؤالات اساسی مربوط به این حوزه را دوباره مورد بررسی قرار داد و دستورالعمل‌های جدیدی برای آن تدوین کرد. مقاله بولان [۳] (۱۹۸۰) با عنوان "کارشناس در مقام نظریه‌پرداز" و مقاله فاستر [۴] (۱۹۸۰) با عنوان "تئوری انتقادی و عمل برنامه‌ریزی" با معرفی دو جنبه جدید - یعنی پدیده‌شناسی و تئوری انتقادی - توانستند به این نیاز پاسخ دهند.

این جنبه‌ها در اوایل دهه ۱۹۸۰ اهمیت فوق‌العاده‌ای در آموزش برنامه‌ریزی داشتند، به مانند آنچه بر برنامه‌ریزی و کالتی یا حمایتی در اواخر دهه ۱۹۶۰ داشت.

نگرش‌های انتقادی "یورگن هابرماس" درباره اهمیت محتوای ارتباطی عمل برنامه‌ریزی به شکلی گسترده به دست جان فارستر (۱۹۸۵ و ۱۹۸۰) مورد بررسی قرار گرفت. دونالد شون [۵] (۱۹۸۵ و ۱۹۸۰)، علائق پدیده‌شناسان را با مشاهده، توصیف و فهم بخش‌های ملموس برنامه‌ریزی مورد بررسی قرار داد (۱۹۸۳ و ۱۹۸۲). این دو جنبه تا پایان دهه ۸۰ توانستند تأثیر فوق‌العاده‌ای بر برداشت افراد از تئوری‌های برنامه‌ریزی بگذارند و نقش ارتقا [۶] را در عمل برنامه‌ریزی آشکار کنند.

کشف جنبه‌های جدید نظری یا بررسی روش‌های جدید کارهای تخصصی همراه بود. به عنوان مثال، ۱- گفت‌وگو و میانجی‌گری (Fisher and Ury 1981, Susskind and Ozawa 1984, Susskind and Grikshank 1987) و ۲- برنامه‌ریزی استراتژیک (Brisson and Delecq, 1979, Brisson and Einweiler 1987). این گرایش‌های جدید با بازگشت مجدد به طراحی همراه بود که به عنوان الگویی مفید برای فهم عمل برنامه‌ریزی به کار گرفته شد (فارستر، ۱۹۸۳).

در این دهه، سنت تجربی تئوری برنامه‌ریزی دوباره ظاهر گردید. این سنت با بحث‌های دهه ۱۹۷۰ که مدل عقلانی را ارزیابی کرده و تئوری برنامه‌ریزی را به صورت تجربی مورد بررسی قرار داده بود، کاملاً فرق داشت.

بررسی‌های تجربی دهه ۱۹۸۰ توانست بررسی‌های موردی به کار گرفته شده در برنامه‌ریزی کلاسیک را در مورد مطالعات اجتماعی بزرگ مقیاس کنار بگذارد (نظیر Selznick 1949, Meyerson and Banfield 1955, Altschuler 1965). این حرکت با تشکیل جلسات و کنفرانس‌های ACSIP تقویت شد. در این کنفرانس‌ها کارشناسانی که به ارزیابی عمل برنامه‌ریزی علاقه‌مند بودند علائق و روش‌ها و یافته‌های خود را ارائه می‌دادند.

دهه ۱۹۸۰ همچنین شاهد احیای دو حوزه‌ای بود که در دهه ۱۹۷۰ چندان مورد توجه قرار نگرفته بودند. در اولین حوزه یعنی اخلاقیات برنامه‌ریزی، مقالات گوناگونی منتشر شد. در دومین حوزه یعنی تاریخچه برنامه‌ریزی هم نشریات و کتاب‌های خیلی بیشتری چاپ گردید.

تداوم گرایش آکادمیک به تئوری برنامه‌ریزی در دهه ۱۹۸۰ به طرق مختلف ظاهر شد. پیدایش و رشد مجله پژوهش و آموزش برنامه‌ریزی<sup>۱</sup> توانست محمل ارزشمندی برای مقالات مربوط به تئوری برنامه‌ریزی فراهم کند که در غیر این صورت هرگز منتشر نمی‌شدند. چندین نسخه ویرایش شده این مقالات - از جمله طرح جدید کتاب سبز ICMA - به طبع رسید. چندین کتاب هم که از دیدگاه‌های مختلف به این مسئله می‌پرداختند به انتشار رسید. در زمینه تئوری

افزایش شناخت نسبت به سیاست  
برنامه‌ریزی منجر به توسعه  
استراتژی‌های ملموس شده است که  
به ابعادی همچون برنامه‌ریزی  
استراتژیک و گفت‌وگو یا میانجی‌گری  
می‌پردازد



برنامه‌ریزی حتی غیرنامه هم منتشر شد.

همان گونه که تعدادی از محققان اشاره کردند، رها کردن مدل عقلانی در دهه ۱۹۸۰ ظاهراً تئوری برنامه‌ریزی را دچار بحران ساخت.

دامنه متفاوتی از دیدگاه‌ها و رویکردهای متناقضی برای جایگزینی مدل سابق پیشنهاد گردید، به طوری که این رشته به‌طور کلی فاقد انسجام و جهت‌گیری دیده می‌شد. تحقیق برنامه‌های آموزشی در ذیل، مستندات پیامد این جوش فکری را بر روی آموزش تئوری برنامه‌ریزی نشان می‌دهد.

### پیمایش

این مقاله به ارزیابی نتایج تحقیقی می‌پردازد که در پاییز و زمستان سال ۱۹۸۹ در زمینه مواد درسی مربوط به تئوری برنامه‌ریزی انجام شد؛ و داده‌هایی را ارائه می‌کند که در سال تحصیلی ۹۰-۱۹۸۹ به کار می‌رفت. در این تحقیق از ۱۱۳ گروه برنامه‌ریزی آمریکا و کانادا خواسته شد که مواد درسی مربوط به تئوری برنامه‌ریزی خود را ارائه کنند. این مواد درسی مورد بررسی قرار گرفتند تا دوره‌هایی که فاقد موضوعات اصلی تئوری برنامه‌ریزی هستند (به عنوان مثال، اصول فکری برنامه‌ریزی، سیاست برنامه‌ریزی و تئوری‌های رویه‌ای برنامه‌ریزی) از شمول پیمایش حذف شوند. اما دوره‌هایی که این موضوعات و موارد دیگر را (همچون مثال تاریخچه برنامه‌ریزی) در بر می‌گرفتند، باقی ماندند. از هر دانشگاه حداکثر دو ماده در این تحقیق شرکت کردند؛ اما اگر استادی در دوره‌های مختلف (مثلاً کارشناسی ارشد و دکتری) تدریس می‌کرد، می‌توانست در بیش از یک دوره شرکت کند.

نمونه‌ای که در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفت شامل برخی مواد درسی مربوط به تئوری برنامه‌ریزی بود که در دوره‌های کارشناسی، کارشناسی ارشد و دادگستری ۶۹ دانشگاه ارائه می‌شد. این نمونه که از نظر قدمت و بزرگی و توزیع جغرافیایی معرف همه مدارس برنامه‌ریزی دنیا بود، هم شامل دوره‌های دکتری بود و هم دوره‌های پایین‌تر (درجه کارشناسی و کارشناسی ارشد). در نتیجه، یافته‌های این تحقیق می‌تواند تصویری دقیق از آموزش برنامه‌ریزی در آمریکای شمالی را در اواخر دهه ۱۹۸۰ به دست دهد.

## دهه ۱۹۸۰ شاهد احیای دو حوزه‌ای بود که در دهه ۱۹۷۰ چندان مورد توجه قرار نگرفته بودند. در اولین حوزه یعنی "اخلاقیات برنامه‌ریزی"، دومین حوزه یعنی "تاریخچه برنامه‌ریزی" نشریات و کتاب‌های زیادی چاپ گردید

دوره‌هایی که در این نمونه شرکت داشتند اینها هستند:

۶۷ دوره کارشناسی ارشد که از ۶۳ مرکز آموزش برنامه‌ریزی آمریکای شمالی انتخاب شدند (از کل ۸۸ مرکز)؛  
۱۷ دوره کارشناسی که از ۱۶ مدرسه برنامه‌ریزی انتخاب شدند (از کل ۳۴ مدرسه موجود)؛ و ۶ دوره دکتری که از ۶ دانشگاه انتخاب شدند (از کل ۲۶ دوره دکتری موجود).

اطلاعات مربوط به دوره‌های کارشناسی ارشد به شرح زیر است: فهرست مطالعاتی (۷) برای ۶۷ دوره، متن برای ۳۷ دوره، مواد درسی برای ۶۴ دوره و تکلیف درسی برای ۵۹ دوره. نمونه سال ۱۹۷۹ کمی کوچک‌تر بود و فقط ۵۹ دوره کارشناسی ارشد را شامل می‌شد. اطلاعات مربوط به دوره‌های کارشناسی که در این تحقیق ذکر شده شامل موارد زیر است: فهرست منابع مطالعاتی برای ۱۷ دوره، متن برای ۱۲ دوره، مواد درسی برای ۱۵ دوره و تکلیف برای ۱۶ دوره. کوچک بودن نمونه‌ای که از دوره‌های دکتری انتخاب شده بودند سبب شده است که نتیجه‌گیری دقیق از دوره‌های دکتری دشوار شود.

یولان (۱۲ و ۱۹۸۱) در هنگام بررسی نتایج قبلی می‌گوید، مطالعاتی که فقط به بررسی اسناد رسمی می‌پردازند (به عنوان مثال مواد درسی، فهرست منابع مطالعاتی و جز آن) نمی‌توانند تئوری برنامه‌ریزی را به‌طور کامل معرفی کنند. این اسناد نمی‌توانند اطلاعات اصلی مربوط به تجربیات آموزشی را، همچون تأکید نسبی بر موضوعات مختلف این دوره‌ها، رد و یا نایب مطالعاتی، تعهد مدرس به تئوری برنامه‌ریزی و فرایند آموزشی، مشخص کند. های تاوور (۱۹۶۹) در هنگام بررسی آموزش تئوری برنامه‌ریزی گفت "هیچ معلوم نیست که آیا مطالب درسی آموخته شده در یک دوره از تئوری برنامه‌ریزی در دوره‌های دیگر تقویت می‌شود یا نه؛ و یا اینکه کلاً با آن تناقض دارد یا نه. به‌رغم این، تحقیق مذکور می‌تواند بهترین داده‌های مربوط به تدریس تئوری برنامه‌ریزی را به دست دهد و معیاری مفید برای در

فصلنامه مدیریت شهری شماره ۱۵، ۱۶، پاییز و زمستان ۱۳۸۲



نظر گرفتن تغییرات دهه اخیر معرفی کند».

### محتوای دوره

جدول ۱ دارای داده‌هایی است که موضوع درسی دوره‌ها را نشان می‌دهد. این موضوعات براساس ۱۰ درصد از کل ۶۴ ماده درسی کارشناسی ارشد و ۱۵ ماده درسی کارشناسی جمع‌آوری شده‌اند که در نمونه فعلی و همچنین در نتایج تحقیق سال ۱۹۷۹ نیز وجود دارند. فهرست موضوعات این نمونه همانند آن فهرستی است که در تحقیق کلاسترمن (۱۹۸۱) مورد استفاده قرار گرفت. فهرست مذکور را همین مؤلف تدوین کرد تا اینکه طرحی اختیاری برای طبقه‌بندی موضوعات مختلف داشته باشد، زیرا این موضوعات ممکن است به هر حال در یک دوره از تئوری برنامه‌ریزی ظاهر شوند.

نتایج تحقیق مذکور نشانگر این اجماع است که سیاست برنامه‌ریزی، تئوری‌های رویه‌های برنامه‌ریزی و اصول فکری این رشته از جمله موضوعاتی هستند که برای تئوری برنامه‌ریزی مناسب‌اند. این یافته‌ها دارای اهمیت زیادی نیستند.

اما اختلافات اساسی مربوط به موضوعات خاص را می‌توان در این اتفاق نظر کلی پیدا کرد. تنها ۳ موضوع - یعنی تاریخچه برنامه‌ریزی (۶۱ درصد)، مدل عقلانی و انتقادات مربوط (۶۱ درصد)، و اخلاقیات حرفه‌ای (۵۹ درصد) - را می‌توان در بیش از نیمی از مواد درسی کارشناسی ارشد مشاهده کرد. ۵ موضوع دیگر - یعنی برنامه‌ریزی حمایتی (۴۸ درصد)، روابط اجتماعی و سیاسی برنامه‌ریزان (۴۷ درصد)، مدل‌های گزینه (۴۵ درصد)، برنامه‌ریزی جامع کاربردی زمین (۴۳ درصد) و نقد اساسی برنامه‌ریزی (۳۷ درصد) - در بیش از یک‌سوم این مواد درسی دیده می‌شوند. تنها یک موضوع - یعنی تاریخچه این رشته (۶۰ درصد) - در بیش از نیمی از مواد درسی کارشناسی مشاهده می‌شود. همه موضوعاتی که حداقل در یک‌سوم از مواد درسی کارشناسی ارشد وجود دارد در یک‌سوم از مواد درسی کارشناسی نیز مشاهده می‌شود؛ بجز یک موضوع که آن هم "روابط اجتماعی و سیاسی برنامه‌ریزان" است. مشارکت شهروندان و بررسی کلی امور حرفه‌ای که در آثار "سو" و "گنزلیز" (۱۹۸۸) مطرح شدند در سطح کارشناسی مناسب‌تر از سطح کارشناسی ارشد هستند.

موضوع "مدل‌های گزینه" از بین ۶ ماده درسی دوره دکتری، در ۵ ماده درسی وجود داشت. موضوعاتی همچون "مدل عقلانی" و "فلسفه" در ۴ ماده درسی مشاهده شد، و ۳ موضوع زیر در نیمی از مواد درسی دوره دکتری وجود داشت: "اخلاقیات حرفه‌ای"، "نقدهای اساسی" و "توجیه برنامه‌ریزی". تعجب آور نیست که تاریخچه این رشته و "مدل عقلانی و نقدهای آن" هنوز از مهم‌ترین موضوعاتی هستند که در دوره‌های تئوری برنامه‌ریزی مطرح‌اند. بیان ریشه‌های این رشته، بخش عمده‌ای از آموزش تخصصی است و افزایش گرایش آکادمیک به تاریخچه برنامه‌ریزی یکی از روندهای فکری مهم دهه ۱۹۸۰ به شمار می‌آید. الکساندر [۹] (۱۹۸۴) و دالتون [۱۰] (۱۹۸۶) می‌گویند که به رغم انتقادات فراوانی که در دهه ۱۹۷۰ به عمل آمد، برای تداوم اهمیت مدل عقلانی دلایل ساختاری مهمی وجود دارد.

با توجه به نقش برنامه‌ریزان در حیطه عملی برنامه‌ریزی می‌توان ادعا کرد که گرایش فراوان به روابط اجتماعی و سیاسی برنامه‌ریزی و همچنین توجه به برنامه‌ریزی جامع کاربردی زمین چندان تعجب برانگیز نیست. اما تداوم اهمیت برنامه‌ریزی حمایتی و نقدهای اساسی

برنامه‌ریزی شاید پس جدی باشد، زیرا امروزه بسیاری از دانشجویان رشته برنامه‌ریزی، این حوزه‌ها به علت بی‌اهمیت بودن رها می‌کنند.

جدول ۱ نشان می‌دهد که "تاریخچه این رشته"، "اخلاقیات حرفه‌ای" و "ارزیابی جنبه‌های گوناگون سیاست برنامه‌ریزی" در سال ۱۹۸۹ بیشتر مورد توجه قرار گرفت تا در ۱۰ سال پیش از آن. این روند در حقیقت رشد این رشته و نقدهای مدل عقلانی را که برای کشف سه موضوع مذکور بیان شدند، نشان می‌دهد. این ادعا که برنامه‌ریزی "فارغ از ارزش‌ها" [۱۱] نیست و اصولاً نمی‌تواند چنین باشد، سبب شده است که توجه به موضوعات اخلاقی و عمل برنامه‌ریزی افزایش یابد. ترک تئوری‌های انتزاعی "مدل عقلانی" منجر به ظهور جنبه‌های گوناگونی همچون "تئوری انتقادی" و



این ادعا که برنامه‌ریزی "فارغ از ارزش‌ها" نیست و اصولاً نمی‌تواند چنین باشد، سبب شده است که توجه به موضوعات اخلاقی و عمل برنامه‌ریزی افزایش یابد. ترک تئوری‌های انتزاعی "مدل عقلانی" منجر به ظهور جنبه‌های گوناگونی همچون "تئوری انتقادی" و "پدیده‌شناسی" شده است.

پدیده‌شناسی<sup>۱</sup> شده است. افزایش شناخت نسبت به سیاست برنامه‌ریزی هم منجر به توسعه استراتژی‌های ملموس شده است که به ابعاد دیگری همچون برنامه‌ریزی استراتژیک و گفت و گو یا میان‌گیری می‌پردازد. کاهش علاقه به مشارکت شهروندان<sup>۲</sup>، آرمان‌گرایی<sup>۳</sup> و تغییر اجتماعی<sup>۴</sup> که زمانی از اجزای اصلی آموزش برنامه‌ریزی تخصصی بود، کمی ناامید کننده است. فراموش تقریباً کلی آرمان‌گرایی و تغییر اجتماعی در حقیقت نشانگر توجه حرفه‌ای این رشته به کارایی سیاسی و نادیده گرفتن نقش سنتی برنامه‌ریزی به عنوان ارائه کننده گزینه جایگزین فرایندهای بازار و تصمیم‌گیری سیاسی است.

جدول شماره ۱- محتوای دوره‌های آموزشی

کارشناس	کارشناس ارشد		میان‌گین	میان‌گین
	۱۹۷۹	۱۹۸۸		
۶۰ درصد	۹	۶۰ درصد	۶۷ درصد	۴۳
۶۰ درصد	۹	۲۷ درصد	۶۱ درصد	۳۹
۲۳ درصد	۲	۲۵ درصد	۲۳ درصد	۱۵
۲۳ درصد	۱	۱۲ درصد	۸۹ درصد	۵۷
۳۳ درصد	۵	۲۹ درصد	۵۹ درصد	۳۸
۳۳ درصد	۵	۵۲ درصد	۲۸ درصد	۳۹
۶۰ درصد	۴	۶۷ درصد	۲۷ درصد	۴۰
۶۰ درصد	۳	۱۲ درصد	۲۵ درصد	۲۹
۶۰ درصد	۲	۳۹ درصد	۲۷ درصد	۲۲
۳۳ درصد	۵	۳۵ درصد	۱۷ درصد	۱۱
۷ درصد	۱	۳۳ درصد	۱۷ درصد	۱۱
۲۷ درصد	۲	۲ درصد	۱۷ درصد	۱۱
۷۲ درصد	۱۱	۶۳ درصد	۹۱ درصد	۵۸
۴۰ درصد	۲	۶۰ درصد	۶۱ درصد	۳۹
۲۷ درصد	۲	۲۳ درصد	۲۲ درصد	۲۲
۱۳ درصد	۲	—	۲۳ درصد	۱۲
۱۳ درصد	۲	—	۲۰ درصد	۱۲
۰ درصد	۰	۱۲ درصد	۱۱ درصد	۷
۱۳ درصد	۲	—	۱۷ درصد	۱۱
۳۷ درصد	۷	۱۲ درصد	۲۱ درصد	۱۹
۲۷ درصد	۷	—	۱۹ درصد	۱۲
۰ درصد	۰	۱۲ درصد	۰ درصد	۰
۰ درصد	۰	۹ درصد	۰ درصد	۰
۰ درصد	۰	۷ درصد	۳ درصد	۲
۰ درصد	۰	۵ درصد	۲ درصد	۱

شناخت گسترده‌تر برنامه‌ریزی بستگی آشکار یا مبهم به عوامل زیر دارد: ۱- کار نظریه پردازان جدید و جایگزین، ۲- گرایش استادان به برنامه‌ریزی حمایتی و وکالتی، ۳- تقدیمات اساسی برنامه‌ریزی.

### منابع مطالعاتی مورد نیاز

ضمیمه ۸، مشتمل بر ۶۱ کتاب و مقاله است که در این نمونه در حال بررسی به عنوان منابع درسی مورد نیاز برای ۷ دوره کارشناسی ارشد (۱۰ درصد) و ۲ دوره کارشناسی (۱۳ درصد) معرفی شده‌اند. در تحقیق سال ۱۹۷۹، تعداد دوره‌های کارشناسی ارشد و منابع درسی مورد نیاز مشخص شده است.

این تحقیق نشان می‌دهد که عدم توافق در زمینه ارائه مطالب درسی مناسب برای یک دوره تئوری برنامه‌ریزی که یکی از مشکلات تحقیق سال ۱۹۷۹ بود در اینجا نیز مطرح است. در این نمونه، ۶۷ فهرست منابع مطالعاتی برای دوره کارشناسی ارشد ارائه شد که تقریباً مشتمل بر ۱۲۰ مطلب بود، تنها برای دو ماده درسی، بیش از ۳۰۰ مطلب و برای



اثر فالودی\* در ۲۷ درصد از دوره‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد و تاکنون بهترین متن بوده است. متن‌های دیگری که در بیش از ۱۰ درصد از دوره‌های کارشناسی ارشد مورد استفاده قرار می‌گرفتند عبارتند از:

- برنامه‌ریزی در حوزه عمومی اثر فریدمن
- برنامه‌ریزی در برابر قدرت اثر فاستر
- برنامه‌ریزی شهری معاصر اثر لوی
- اخلاقیات در برنامه‌ریزی اثر واکس

۳ ماده درسی، ۱۶۹ مطلب معرفی شد. از بین اینها، ۶۱ مطلب برای ۱۰ درصد از دوره‌های این نمونه مورد نیاز بود؛ ۱۰ مطلب برای یک‌چهارم از دوره‌های این نمونه و ۵ مطلب برای یک‌سوم از این مواد درسی مورد نیاز بود. دو مطلب زیر در بیش از نیمی از مواد درسی الزامی بود: اول "علم آشفنگی" اثر لیندبلاد (۱۹۵۹) (۵۴ درصد) و دوم "حمایت و تکثیرگرایی در برنامه‌ریزی" اثر داویدوف (۱۹۶۵) (۵۲ درصد).

مطالب درسی دیگری که در یک‌سوم از مواد درسی مورد نیاز بودند به شرح زیر است:

- "برنامه‌ریزی در حوزه عمومی" اثر فریدمن [۱۲] (۱۹۸۷) (۳۹ درصد)
- "اهداف برنامه‌ریزی جامع" اثر آلتشولر [۱۳] (۱۹۶۵b) (۳۴ درصد) -
- "برقراری اتصال میان مدت در برنامه‌ریزی جامع" [۱۴] (۱۹۶۵) (۲۴ درصد).

دوره‌های دکتری و کارشناسی هم دارای این گونه تنوعات بودند. در ۱۷ فهرستی که برای مطالب خواندنی دوره کارشناسی ارائه شده بود، بیش از ۲۰۰ مطلب وجود داشت، که ۱۷ مورد از این مطالب می‌بایست برای ۲ دوره یا بیشتر ارائه می‌شد. وجود دو مطلب خواندنی زیر برای ۳ دوره مورد نیاز بود:

- "حمایت و تکثیرگرایی" اثر داویدوف (۱۹۶۵)

- "مقدمه‌ای بر تاریخچه برنامه‌ریزی" اثر کروک برگ [۱۵] (۱۹۸۳)

فقط مقاله "تئوری انتخاب در برنامه‌ریزی" اثر داویدوف و رینر (۱۹۶۳) به تنهایی می‌بایست برای ۴ دوره ارائه می‌شد. نش فهرستی که برای دوره دکتری معرفی شده بود با دارا بودن بیش از ۲۰۰ مطلب مختلف، تنوع زیادی داشت. از بین این تعداد، ۱۹ مطلب می‌بایست در ۲ رشته و یا بیشتر ارائه می‌شد؛ ۸ مطلب می‌بایست ۳ بار و یا بیشتر ارائه می‌شد و ۲ مطلب زیر هم برای ۴ دوره از ۶ دوره معرفی شده‌اند:

- "برنامه‌ریزی در حوزه عمومی" اثر فریدمن (۱۹۸۷)

- "تئوری انتقادی و عمل برنامه‌ریزی" اثر فاستر (۱۹۸۰)

۱۰ مطلب درسی مورد نیاز برای دوره کارشناسی ارشد در جدول ۲ نشان داده شده است. مطالب موجود در دو طرف این فهرست خیلی اهمیت دارند. بارزترین ویژگی آنها، قدمت‌شان است. دو مورد از این مقاله‌ها - یعنی "برنامه‌ریزی در حوزه عمومی" و "اصول برنامه‌ریزی معاصر در آمریکا" - در دهه ۱۹۸۰ منتشر گردید. یک مقاله در دهه ۱۹۷۰ چاپ شد. بقیه هم ۲۵ سال قبل و یا حتی چند سال قبل از آن منتشر گردیدند. هفت مورد از این مقاله‌ها به یک مجموعه - یعنی "درس‌های تئوری برنامه‌ریزی" - تعلق دارند که قدمت‌شان به بیش از ۱۵ سال می‌رسد. این مجموعه مقالات بدین منظور منتشر گردید که دسترسی دانشجویان رشته برنامه‌ریزی انگلیس را به مقالات آمریکایی افزایش دهد. تأثیر این مجموعه مقالات بر آموزش تئوری برنامه‌ریزی در ادامه مورد بحث قرار می‌گیرد.

استفاده از این مطالب خواندنی قدیمی خیلی پر دردسر است زیرا مقالات کلاسیک - مثل "علم آشفنگی" و "کاوش مختلط" - یا نسخه‌های جدیدتری که خود این مؤلفان نوشته‌اند همراه نیست. مقاله "بازهم آشفنگی" که لیندبلاد (۱۹۷۹) نوشته است، فقط در ۱۰ درصد از فهرست‌های مورد نیاز دیده می‌شود و میزان نیازمندی مقاله "بازدید کاوش مختلط" که آتزیونی (۱۹۸۶) نوشته، حتی خیلی کمتر است. در نتیجه، در واقع بسیاری از دانشجویان برنامه‌ریزی بدون خواندن ارزیابی‌های گذشته نگر مؤلفان مقاله‌ها، با این مقاله‌های اولیه و قدیمی آشنا شده‌اند.

خوشبختانه، بسیاری از مطالب مورد نیاز قدیمی نیستند. تقریباً نیمی از مطالب درسی مورد نیاز که در ضمیمه A لیست شده است در دهه ۱۹۸۰ منتشر شدند و تقریباً یک‌سوم از مطالب در دهه ۱۹۷۰ و ۱۲ مطلب در دهه ۱۹۶۰ و چهار مطلب نیز در اواخر دهه ۱۹۵۰ منتشر گردیده‌اند. همه مطالب منتشر شده در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ (البته بجز چهار مورد) در فهرست مطالب خواندنی "فالودی" [۱۶] (۱۹۷۳) وجود دارد. تقریباً بیش از نیمی از ۵۰ مطلب مورد نیاز که در تحقیق سال ۱۹۷۹ ذکر شده بودند در فهرست کنونی نیز وجود دارند. سه حوزه‌ای که در دهه گذشته مورد توجه زیادی قرار گرفته بودند - یعنی تاریخچه برنامه‌ریزی، اخلاقیات حرفه‌ای، و مدل‌های جایگزین - در مقاله‌های جدیدی که در ضمیمه A ذکر گردیده به خوبی ارائه شده‌اند. دوسوم از مقاله‌هایی که در زمینه اصول و مبانی فکری‌اند و همه مطالب مربوط به مدل‌های مختلف (البته بجز یک مورد)

مقبولیت کتاب‌ها و مقالاتی که در دهه ۱۹۸۰ منتشر شد نشان می‌دهد که تئوری برنامه‌ریزی همچنان پویا و نوآورانه است

این مقاله برگرفته از:  
Kistner, Richard E. Planning Theory Education in the 1980s: Results of a Second Course Survey.  
برگرفته از:  
Journal of Planning Education and Research,  
Vol. 11 1992

اینجوشماره

- 1- Henry Hightower
- 2- Hennisen
- 3- Bolan
- 4- Fawcett
- 5- Donald Schon
- 6- communication
- 7- reading list
- 8- So and Grotzel
- 9- Alexander
- 10- Dulac
- 11- misc free
- 12- Friedman
- 13- Altschler
- 14- Meyerson
- 15- Knokeberg
- 16- Vitell
- 17- Wadon, Ethical Planning
- 18- Levy
- 19- Lacy
- 20- Schell
- 21- quiz
- 22- methodology
- 23- Minnesota
- 24- Wisconsin



- 1- Alexander, E.R. 1984. After rationality what? A review of responses to postmodern breakdown. *Journal of the American Planning Association* 50:60-69.
- 2- Alexander, E.R. 1986. *Approaches to Planning*. New York: Gordon Breach Science Publishers.
- 3- Altshuler, A.A. 1965a. *The City Planning Process*. Ithaca, New York: Cornell University Press.
- 4- Altshuler, A.A. 1965b. The goals of comprehensive planning. *Journal of the American Institute of Planning* 31:136-94.
- 5- Banfield, E.C. 1959. 'Ends and means in planning'. *International Social Science Journal* 11:361-368.
- 6- Baum, H.S. 1983. *Planners and Public Expectations*. Cambridge, Massachusetts: Schenkman Publishing.
- 7- Beatley, T. 1984. 'Applying moral principles to growth management'. *Journal of the American Planning Association* 50:459-469.
- 8- Beatley, T. 1987. Planners and Political philosophy. *Journal of the American Planning Association* 53:235-236.
- 9- Benveniste, G. 1989. *Mastering the Politics of planning: Crafting Credible Plans that Make a Difference*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- 10- Bolin, R.S. 1980. 'The practitioner as theorist: the phenomenology of the professional episode'. *Journal of the American Planning Association* 46:261-274.
- 11- Bolin, R.S. 1981. 'Do planning theory courses teach planning?'. *Journal of Planning Education and Research* 1:12-16.
- 12- Bolin, R.S. 1983. 'The structure of ethical choice in planning practice'. *Journal of Planning Education and Research* 3:23-35.
- 13- Bolin, M.C. 1983. *Dreaming the Rational City*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- 14- Breheny, M.C. 1983. *Comprehensive Planning: General Theories and Principles*. Los Angeles, California: Palladian Publishers.

در ۱۰ سال گذشته منتشر شده‌اند. تأثیر کتاب‌های درسی را می‌توان در این حقیقت پیدا کرد که تیمی از مطالب مربوط به "اخلاقیات" در مجموعه "اخلاقیات در برنامه‌ریزی" اثر واکس (۱۹۸۵) [۱۷] درج شده است. مقاله‌های قدیمی‌تر را می‌توان در دو حوزه جای داد: اول، روابط اجتماعی و سیاسی؛ و دوم، مدل عقلانی و تبدیل‌های آن. این مطلب نشان می‌دهد که این دو موضوع از قبل از سال ۱۹۷۰ از مسائل اصلی نظریه‌پردازان برنامه‌ریزی بوده‌اند.

ضمیمه B دارای ۱۴ متن است که براساس دو ماده درسی کارشناسی ارشد و ۱۲ ماده درسی کارشناسی ندوین شده‌اند. اهمیت اثر "فالودی" را می‌توان در این حقیقت پیدا کرد: این اثر در ۲۷ درصد از دوره‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد و تاکنون به عنوان بهترین متن بوده است. متن‌های دیگری که در بیش از ۱۰ درصد از دوره‌های کارشناسی ارشد مورد استفاده قرار می‌گرفتند عبارتند از:

- برنامه‌ریزی در حوزه عمومی اثر فریدمن (۱۹۸۷) [۱۹] (۱۹ درصد)
- برنامه‌ریزی در برابر قدرت اثر فارستو (۱۹۸۵b) [۱۴] (۱۴ درصد)
- برنامه‌ریزی شهری معاصر اثر لوی (۱۹۸۸) [۱۱] (۱۱ درصد)
- اخلاقیات در برنامه‌ریزی اثر واکس (۱۹۸۵) [۱۱] (۱۱ درصد)

متن اصلی بسیاری از این دوره‌ها را خود استاد مربوطه به صورت جزوه تهیه می‌کند. این امر در صورت بروز اختلاف بر سر مطالب مناسب‌تئوری برنامه‌ریزی اجتناب‌ناپذیر است.

- متونی که در بیش از ۱۰ درصد از فهرست‌های کارشناسی وجود داشتند عبارتند از:
- مجاورت یا قدرت اثر لوسی (۱۹۸۸) [۱۹]
- مقدمه‌ای بر تاریخچه برنامه‌ریزی اثر کروک برگ (۱۹۸۳)
- برنامه‌ریزی حکومت محلی در عمل اثر سو و گتزلر (۱۹۸۸)
- شغل برنامه‌ریزی در عمل اثر سالدیت [۲۰] (۱۹۸۸)

جدول ۲ - بیشترین مطالب درسی مورد نیاز در دو مقطع ۱۹۷۹ و ۱۹۸۹

نویسنده	عنوان مطلب	۱۹۸۹	۱۹۷۹
علم اشتگی (۱۹۵۹)	The Science of Muddling Through	۵۴ درصد	۸ درصد
حمایت و تکرارگرایی در برنامه‌ریزی (۱۹۶۵)	Advocacy and Pirarallism in Planning	۵۲ درصد	۵۸ درصد
برنامه‌ریزی در حوزه عمومی (۱۹۸۷)	Planning in the public Domain	۳۶ درصد	-
اهداف برنامه‌ریزی جامع (۱۹۶۵b)	The Goals of Comprehensive Planning	۳۴ درصد	۵۲ درصد
برقرار کردن روابط میان قدرت در برنامه‌ریزی جامع (۱۹۶۵)	Building the Middle-Range Bridge for Comprehensive Planning	۳۳ درصد	۵۲ درصد
کارش مفصل (۱۹۶۷)	Mixed Planning	۳۳ درصد	۶ درصد
تئوری انتخاب در برنامه‌ریزی (۱۹۶۲)	A Choice Theory of Planning	۳۱ درصد	۴ درصد
اخلاقیات برنامه‌ریزان معاصر اثر واکس (۱۹۸۳)	The Ethics of Contemporary American Planners	۳۱ درصد	-
اهداف حرفه‌ای و فراسوی آن (۱۹۸۳)	Professional Ethics and Beyond	۳۱ درصد	۶ درصد
اهداف و ابزار در برنامه‌ریزی (۱۹۵۹)	Ends and Means in Planning	۲۸ درصد	۴ درصد

### تکالیف درسی دوره‌ها

جدول ۳ شامل تکالیفی است که برای ۵۹ دوره کارشناسی ارشد و ۱۸ دوره کارشناسی در نظر گرفته شده است. همان گونه که در تحقیق سال ۱۹۷۹ نیز مشاهده شده بود، ماهیت تکالیف درسی متأسفانه سنتی است و تأکید آن عمدتاً بر مقالات پایان ترم، مقالات کوتاه، بیان شفاهی و امتحانات است. همه این دوره‌ها بر روش سنتی "بحث - سخنرانی" و یا سمینارها تأکید می‌ورزند. در چندین دوره هم کوییز [۲۱] مورد استفاده قرار می‌گیرد. بسیاری از این دوره‌ها از بیان شفاهی، پروژه‌های گروهی و ارائه اسناد حرفه‌ای استفاده می‌کنند.

بدین طریق فرصت‌هایی برای استفاده از نقش‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای که دانشجویان در هنگام عمل با آنها روبه رو خواهند بود، فراهم می‌آید. بسیاری از دوره‌ها هم از دانشجویان می‌خواهند تا با بررسی نمونه‌های واقعی و ایجاد نگرش‌های مربوط به موضوع برنامه‌ریزی قرار از تحلیل آکادمیک مطالب درسی حرکت کنند.

در این تحقیق همانند تحقیق سال ۱۹۷۹، چندین تکلیف درسی نوآورانه در مواد درسی مشاهده گردید. تعدادی از این دوره‌ها، تکلیف "بفای نقش" [۲۲] را تجویز کرده بودند. به عنوان مثال، دانشجویان دانشکده مینه‌سوتا [۲۲] باید



15- Bryson, M. and A. Hooper, eds. 1985. *Rationality in Planning: Critical Essays on the Role of Rationality in Urban and Regional Planning*. London: Pion.

16- Bryson, J.M. and A.L. Delbecq. 1979. "A contingent approach to strategy and tactics in project planning". *Journal of the American Planning Association* 45:167-179

17- Bryson, J.M. and R.C. Einswelen. 1987. Symposium on strategic planning. *Journal of the American Planning Association* 53:60-69

18- Caranese, A.L. 1984. *The Politics of Planning and Development*. Beverly Hills, California: Sage.

19- Chapin, F.S., and E.L. Kaiser. 1979. *Urban Land Use Planning*, Third Edition. Urbana: University of Illinois Press.

20- Chackoway, Basil. 1986. *Strategic Perspectives on Planning Practice*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books.

21- Clavel, P. 1986. *The progressive City: Planning and Participation, 1969-1984*. New Brunswick, New Jersey: Rutgers University Press.

22- Clavel, P.J., Forester, and W.W. Goldsmith, eds. 1980. *Urban Planning in an Age of Austerity*. Elmsford, New York: Pergamon Press.

23- Dalton, L.C. 1986. Why the rational model persists - The resistance of professional education and practice to alternative forms of planning. *Journal of Planning Education and Research* 5:147-153

24- Dalton, L.C. 1987. Motivating student interest in planning theory. Unpublished manuscript.

25- Dalton, L.C. 1989. Emerging knowledge about planning practice. *Journal of Planning Education and Research* 9:29-44

26- Davidoff, P. 1965. Advocacy and pluralism in planning. *Journal of the American Institute of Planners* 31:311-338

27- Davidoff, P. and T. Reiner. 1962. A choice theory of planning. *Journal of the American Institute of Planners* 29:103-115

28- de Nurfvillat, J.L. 1983. Planning theory and practice: Bridging the gap. *Journal of Planning Education and Research* 3:33-45

29- Etzioni, A. 1967. Mixed scanning: A third approach to decision making. *Public Administration Review* 27:385-392

30- Etzioni, A. 1986. Mixed scanning revisited. *Public Administration Review* 46:8-14

31- Fallick, A. ed. 1973. *A Reader in Planning Theory*. New York: Pergamon Press.

32- Fisher, R., and W. Ury. 1981. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York: Bantam Books.

33- Forester, J. 1980. Critical theory and planning practice. *Journal of the American Planning Association* 46:275-286.

34- Forester, J. 1983a. The coming design challenge. *Journal of Planning Education and Research* 3:57-59

35- Forester, J. 1983b. Planning in the face of power. *Journal of the American Planning Association* 48:67-80

36- Forester, J. ed. 1985. *Critical Theory and Public Life*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.

37- Forester, J. 1989. *Planning in the Face of Power*. Berkeley: University of California Press.

38- Friedmann, J. 1987. *Planning in the Public Domain: From Knowledge to Action*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

39- Hall, P. 1988. *Cities of Tomorrow: An Intellectual History of Urban Planning and*

موقعیت اداری خود را در سال ۱۹۹۷ شناسایی و از مطالب درسی این حوزه استفاده کنند تا اینکه بتوانند: ۱- تئوری شخصی برنامه‌ریزی و سبک تخصصی خود را ایجاد کنند؛ ۲- مسائل اصلی اقتصادی و اجتماعی و همچنین دستگاه سازمانی مربوط به این رشته را شناسایی کنند؛ ۳- برای تحقق اهداف خود از جدول زمانی، استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها استفاده کنند. دانشجویان دانشگاه ویسی کانسین [۲۴] برای فرایند برنامه‌ریزی از نوعی بازی شبیه‌سازی شده استفاده می‌کنند و یادداشتهایی کوتاه تهیه می‌کنند که نشانگر استراتژی برنامه‌ریزی آنهاست. در دانشگاه ویسی کانسین، واحد میلوواکی، دانشجویان باید تکالیف را با استفاده از تئوری تصمیم‌گیری و تهیه فهرست خطمشی‌ها انجام دهند.

مواردی که در دانشگاه دولتی کندی هاروارد مورد تأکید قرار گرفته‌اند، شامل موارد زیر است:

- ۱- یک سری تکالیف و تمرینات، ۲- تهیه فهرست خطمشی‌ها، ۳- کتابچه‌ای که راه‌های بررسی خطمشی‌های دولتی را به طور واقعی به مقامات دولتی آموزش می‌دهد.
- در دانشگاه ایلینویز دوره جدیدی پیشنهاد شد که خواسته‌های زیادی در آن مدنظر بود. مواردی که از دانشجویان سال اول خواسته شد بدین شرح است:

- ۱- تکمیل پرسش‌نامه‌ای که به تعریف مفاهیمی همچون "برنامه‌ریزی" و "تئوری برنامه‌ریزی" می‌پردازد.
- ۲- شناسایی مهم‌ترین مسائل برنامه‌ریزی شهر، ایالت و کشور

پیدایش "تاریخچه برنامه‌ریزی"، "اخلاقیات حرفه‌ای" و "نقش‌های حرفه‌ای جدید" به عنوان مثال "برنامه‌ریزی استراتژیک" و "میانجیگری" بیانگر این مطلب است که این رشته از تجارب گذشته استفاده کرده و براساس آن شکل گرفته است.

۳- شناسایی سوابق شخصی و تخصصی مؤثر در این دوره

دانشجویان این دوره باید فعالیت‌های یک مؤسسه برنامه‌ریزی و با یک پروژه را تحلیل کنند و برای بهبود فرایند و پروژه که به طور شفاهی و یا مکتوب ارائه می‌شود، اقدام به تهیه خطمشی‌ها کنند. آنها باید نامه‌ها و یادداشتهایی کوتاه برای مقامات دولتی فراهم سازند و در اقدامات "ایفای نقش" که شامل تحلیل خطمشی‌ها و ایفای نقش گروهی است، مشارکت کنند. دالتون (۱۹۸۷) می‌گوید که برای علاقه‌مند کردن دانشجویان به دوره‌های تئوری برنامه‌ریزی باید از اقدامات ملموس استفاده کرد.

این اقدامات عبارتند از: ارتباط دادن مطالب درسی به تجربه شخصی دانشجویان، تقویت دانشجویان دوره به منظور شرکت فعال در دوره، استفاده از رویکردهای آموزشی مختلف برای حفظ علاقه دانشجویان، انتخاب دقیق مطالب درسی و تقویت تلاش دانشجویان.

موارد یاد شده نشان می‌دهند که دوره "تئوری برنامه‌ریزی" می‌تواند محرک، پراگماتیک و هیجان‌انگیز باشد.

جدول ۳- تکالیف درسی

چهارچوب	کارشناسی ارشد		کارشناسی	
	تعداد	درصد	تعداد	درصد
اساس	۳۲	۵۲	۱۶	۸۸
	۳۰	۵۱	۵	۲۸
	۲۸	۴۷	۷	۳۲
	۲۰	۳۲	۹	۵۰
	۹	۱۵	۲	۱۱
	۶	۱۰	۲	۱۱
مرفه‌یج	۴	۷	۲	۲۲
	۲۲	۳۱	۲	۱۷
	۷	۱۱	۲	۲۲
	۱۰	۱۷	۱	۴
	۸	۱۲	۰	۰



## ارزیابی و الزامات

بررسی دوره‌ها از لحاظ مختلف ارزشمند است. مقبولیت کتاب‌ها و مقالاتی که در دهه ۱۹۸۰ منتشر شد نشان می‌دهد که تئوری برنامه‌ریزی همچنان پویا و نوآورانه است. استفاده گسترده از کتاب‌ها و مقالاتی که نگرش‌های مختلف برنامه‌ریزی را بیان می‌کند نشان می‌دهد که این رشته توانسته است خواسته "همین" (۱۹۸۰) را برآورده سازد و با استفاده از روش‌های جدید برنامه‌ریزی، روش‌های قدیمی را کنار بگذارد. پیدایش "تاریخچه برنامه‌ریزی"، "اخلاقیات حرفه‌ای" و "نقش‌های حرفه‌ای جدید" به عنوان مثال "برنامه‌ریزی استراتژیک" و "گفت‌وگو/میانجیگری" بیانگر این مطلب است که این رشته از تجارب گذشته استفاده کرده و بر اساس آن شکل گرفته است.

اما مقبولیت مداوم اثر فالودی (۱۹۷۳) نشان می‌دهد که بسیاری از دانشجویان همچنان در حال یادگیری درس‌های دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ هستند. کتاب‌ها و مقالاتی که در دهه ۱۹۸۰ منتشر شده است ممکن است این روند را تغییر دهند. با وجود این، مقبولیت مداوم این مجموعه نشان می‌دهد که همچنان می‌تواند نیاز استادان را برآورده سازد. تنوع نگرش‌های مختلف مربوط به مطالب درسی که در این تحقیق آشکار شدند نشان می‌دهد که هیچ متن و یا اثری نمی‌تواند کاملاً نیاز مدرسان تئوری برنامه‌ریزی را برآورده سازد. در نتیجه، جزوه‌های استادان همچنان به عنوان متن اصلی بسیاری از دوره‌های تئوری برنامه‌ریزی مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

ارزیابی نتایج تحقیقی همچون این نوشته همواره جالب بوده است، زیرا مشخص می‌کند که میزان توجه استادان برنامه‌ریزی به یک موضوع خاص چقدر بوده است. اما این گونه تحقیق‌ها از نظر مقبولیت همواره بحث برانگیز بوده است، زیرا آنها به بیان موضوعات و نوشته‌هایی می‌پردازند که برای بسیاری از مردم دارای اهمیت است. در نتیجه، آنها همانند تحقیقات اجتماعی بزرگ مقیاسی که در مطبوعات منتشر می‌شود فقط می‌توانند معیاری ناقص برای دیدگاه‌های مردم پسند باشند. در حالی که افراد معمولاً با دیدگاه‌های مردم پسند مخالفند، اما بحث درباره این که موضوع یا اثری تا چه اندازه باید در سطح گسترده مورد استفاده قرار گیرد، مسئله‌ای شخصی است که نیاز به بحث‌های مختلف دارد و در بررسی‌ای توصیفی همچون این تحقیق نمی‌گنجد.

یکی از نتایج تحقیق مذکور این است که متأسفانه استادان تئوری برنامه‌ریزی به اقتضات قلبی "بولان" (۱۹۸۱) از وضعیت ۱۰ سال پیش هیچ توجهی نکردند. بجز چند استثنا می‌توان گفت که تئوری برنامه‌ریزی در اکثر این دوره‌ها فقط از دیدگاه محض علمی تدریس می‌شود و توانایی بالقوه آن برای افزایش اطلاعات و عملکرد حرفه‌ای مورد توجه قرار نمی‌گیرد. مواد درسی این نمونه نشان می‌دهد که این موضوع همواره به طور سنتی تدریس می‌شود و در برنامه آموزش برنامه‌ریزی، جایگاه مطلوبی ندارد. اگر استادان و نهاد‌های آموزشی در اتخاذ مسئولیت‌های آموزشی به صورت جدی عمل نکنند، نقش واقعی تئوری برنامه‌ریزی به عنوان راهنمایی اساسی و در جریان برای عمل برنامه‌ریزی در آموزش تئوری برنامه‌ریزی معاصر همچنان بی‌توجه خواهد ماند.

## APPENDIX A

### General Analyses

Alexander, E. R. 1986. *Approaches to Planning*. New York: Gordon Breach Science Publishers. [MA 9, 13%; UG 2, 12%]

Neufville, J. L. 1983. Planning theory and Practice. *Journal of Planning Education and Research* 3:35-45. [MA 7, 10%]

Faludi, A. 1973. *What is Planning Theory? In A Reader in Planning Theory*, ed. A. Faludi. New York: Pergamon Press. [MA 10, 15%]

Friedmann, J. and B. Hudson. 1974. Knowledge and action - A guide to Planning theory. *Journal of the American Institute of Planners* 40:2-16. [MA 9, 13%; 1979 32%]

Galloway, T. and R. Mahayni. 1977. Planning theory in retrospect: The process of paradigm change. *Journal of the American Institute of Planners* 43:62-71. [MA 9, 13%; UG 2, 12%; 1979 22%]

Hudson, B. 1979. Comparison of current planning theories. *Journal of the American Planning Association* 45:387-406. [MA 12, 18%; UG 2, 12%]

Levy, J. M. 1988. *Contemporary Urban Planning*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall. [MA 7, 10%]

**Intellectual Foundations**

Brocka, M.P. 1988. Four critical junctures in the history of the urban planning profession. *Journal of the American Planning Association* 54:241-248. [MA 8, 12%]

Friedmann, J. 1987. *Planning in the Public Domain: From Knowledge to Action*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press. [MA 14, 21%]

Geberis, L. 1988. Historical development of American city planning. In *The Practice of Local Government Planning*.

Second Edition, eds. F. So and J. Geberis. Washington D.C.: International City Management Association. [MA 7, 10%; UG 2, 12%]

Hall, P. 1989. The turbulent eighth decade: Challenges to American city planning. *Journal of the American Planning Association* 55:275-282. [MA 12, 18%]

Moore, T. 1978. Why allow planners to do what they do? A justification from economic theory. *Journal of the American Institute of Planners* 44:387-398. [MA 8, 12%; 1979 18%]

**Politics of Planning**

**Political / Social Relations**

Altschuler, A.A. 1965. *The City Planning Process: A Political Analysis*. Ithaca, New York: Cornell University Press. [MA 12, 18%; 1979 28%]

Altschuler, A.A. 1965. The goals of comprehensive planning. *Journal of the American Institute of Planning* 31: 186-94. Reprinted in Faludi (1973). [MA 23, 34%; 1979 40%]

Arnstein, S. R. 1969. A ladder of citizens participation. *Journal of the American Institute of Planning* 35: 387-394. [MA 15, 22%; 1979 24%]

Beckman, N. 1964. The planner as bureaucrat. *Journal of the American Institute of Planners* 30:323-327. Reprinted in Faludi (1973). [MA 11, 16%; 1979 28%]

Benveniste, G. 1972. *The Politics of Expertise*. Berkeley: Glendessary Press. [MA 7, 10%; 1979 14%]

Holan, R.S. 1969. Community decision behavior. *Journal of the American Institute of Planners* 35:301-310. Reprinted in Faludi (1973). [MA 10, 15%; 1979 24%]

Forester, J. 1983. Planning in the face of power. *Journal of the American Planning Association* 48:67-80. [MA 12, 18%]

*Design in the Twentieth Century*. Oxford: Basil Blackwell.

40- Jenkins, W.M. Wabneh, and R. Reiman. 1988. *Guide to undergraduate Education in Urban and Regional Planning*. New Brunswick, New Jersey: Rutgers University, Center for Urban Policy Research.

41- Hayden, D. 1981. *The Grand Domestic Revolution: A History of Feminist Designs for American Homes, Neighborhoods, and Cities*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.

42- Healy, B.G. McDonaghl, and M.J. Thomas. 1982. *Planning Theory: Prospects for the 1980's*. New York: Pergamon Press.

43- Hammers, G.C. 1980. New directions in planning theory. *Journal of the American Planning Association* 46:259-260

44- Hightower, H.C. 1969. Planning theory in contemporary planning education. *Journal of the American Institute of Planners* 35: 326-329

45- Howe, E. 1980. "Role choices of American planners". *Journal of the American Planning Association* 46:398-409

46- Howe, E. and J.L. Kaufman. 1981. The values of contemporary American planners. *Journal of the American Planning Association* 45: 266-278

47- Howe, E. and J.L. Kaufman. 1983. The ethics of contemporary American Planners. *Journal of the American Planning Association* 47:266-278.

48- Klosterman, R.E. 1980. A public interest criterion. *Journal of the American planning Association* 46:321-333.

49- Klosterman, R.E. 1981. Contemporary planning theory education: Results of a course survey. *Journal of Planning Education and Research* 1:1-11

50- Klosterman, R.E. 1985. Fact and value in planning. *Journal of the American Planning Association* 49:216-225



- 51- Klosterman, R. E. and V. Jovan. In press. *Readings in Planning Theory, 1990: Results of a Second Course Survey*. Chicago, Illinois: Council of Planning Librarians Bibliographies.
- 52- Krieger, M. 1981. *Advice and Planning*. Philadelphia, Pennsylvania: Temple University.
- 53- Kruczkberg, D.A. ed. 1983. *Introduction to Planning History in the United States*. New Brunswick, New Jersey: Rutgers University, Center for Urban Policy Research.
- 54- Kramholz, N. and J. Forester, 1990. *Making Equity Planning Work: Leadership in the Public Sector*. Philadelphia, Pennsylvania: Temple University Press.
- 55- Levy, J.M. 1988. *Contemporary Urban Planning*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- 56- Linn, G.C. 1986. Toward a synthesis of planning theories. *Journal of Planning Education and Research* 5:75-85.
- 57- Lindblom, C.E. 1959. The science of muddling through. *Public Administration Review* 19:79-88.
- 58- Lindblom, C.E. 1979. Still muddling, not yet through. *Public Administration Review* 39:517-526.
- 59- Liss, W. 1988. *Close to Power: Setting Priorities With Elected Officials*. Chicago, Illinois: Planners Press.
- 60- Marcuse, P. 1976. Professional ethics and beyond. *Journal of the American Institute of Planners* 42:264-274.
- 61- Meyerson, M. 1956. Building the middle-range bridge for comprehensive planning. *Journal of the American Institute of Planners* 22:58-64.
- 62- Meyerson, M. and E.C. Barfield. 1955. *Politics, Planning and the Public Interest*. Glencoe, Illinois: The Free Press.
- 63- Paris, C. ed. 1982. *Critical Readings in Planning Theory*. Homewood, New York: Ferguson Press.
- 64- Prikazi, V. and R. Hodlewsky, eds. 1990. *Guide to Graduate Education in Urban and Regional Planning*. Chicago, Illinois: American Planning Association.
- 65- Schon, D. 1982. Some of what a planner knows: A case study of knowing-in-practice. *Journal of the American Planning Association* 48:351-364.
- 66- Schon, D. 1983. *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.
- 67- Selznick, P. 1949. *TVA and the Grass Roots*. Berkeley: University of California Press.
- 68- So, E.S. and J. Getzels, eds. 1988. *The Practice of Local Government Planning*. Second Edition. Washington, D.C.: International City Management Association.
- 69- Schmit, A. 1988. *The Jobs of the Practicing Planner*. Chicago, Illinois: Planners Press.
- 70- Suskind, L. and J. Crutcher. 1987. *Breaking the Impasse: Consensual Approaches to Resolving Public Disputes*. New York: Basic Books.
- 71- Suskind, L. and C. Ozawa. 1984. Mediated negotiation in the public sector: The planner as mediator. *Journal of Planning Education and Research* 4: 5-15.
- 72- Viss, M.L. 1979. *Politics and Planning: A National Study of American Planners*. Chapel Hill: University of North Carolina Press.
- 73- Wachs, M. ed. 1985. *Ethics in Planning*. New Brunswick, New Jersey: Rutgers University, Center for Urban Policy Research.
- Forester, J. 1987. Planning in the face of conflict. *Journal of the American Planning Association* 23:303-314. [MA 12, 18%]
- Forester, J. 1989. *Planning in the face of Power*. Berkeley: University of California Press. [MA 12, 18%]
- Howe, E. 1980. Role choices of urban planners. *Journal of the American Planning Association* 46:398-409. [MA 11, 16%]
- Rabinovitz, F.F. 1967. Politics, personality and planning. *Public Administration Review* 27:265-276. Reprinted in Faludi (1973). [MA 7, 10%; 1979 20%]
- Advocacy Planning**
- Davidoff, P. 1965. Advocacy and pluralism in planning. *Journal of the American Institute of Planners* 31:311-338. Reprinted in Faludi (1973). [MA 35, 52%; UD 3, 18%; 1979 58%]
- Heskin, A.D. 1980. Crisis and response: A historical perspective on advocacy planning. *Journal of the American Planning Association* 46:50-63. [MA 10, 15%]
- Kruczkberg, N. 1982. A retrospective view of equity planning: Cleveland, 1969-1979. *Journal of the American Planning Association* 48:163-174. [MA 14, 21%; UG 1, 12%]
- Peattie, L. 1968. Reflections on advocacy planning. *Journal of the American Institute of Planners* 38:181-194. [MA 9, 13%; 1979 44%]
- Radical Critiques**
- Fainstein, N., and S. Fainstein. 1979. New debates in urban planning. *International Journal of Urban and Regional Research* 3:275-285. [MA 8, 12%]
- Hurvey, D. 1979. On planning the ideology of planning. In *Planning Theory in the 1980's*, eds. R.W. Burchell and G. Sternlieb. New Brunswick, New Jersey: Center for Urban Policy Research. [MA 7, 10%; 1979 14%]
- Professional Ethics**
- American Institute of Certified Planners. 1981. *Code of Ethics and Professional Conduct*. Washington, D.C.: American Planning Association. Reprinted in Wachs (1985). [MA 13, 19%; UG 2, 12%]
- American Planning Association. 1987. *Statement of ethical principles for planning*. *Planning* 53:35-38. [MA 7, 10%]
- Bolan, R.S. 1983. The structure of ethical choice in planning practice. *Journal of Planning Education and Research* 3:23-34. Reprinted in Wachs (1985). [MA 7, 10%]
- Howe, E., and J. Kaufman. 1981. The values of contemporary American planners. *Journal of the American Institute of Planners* 45: 29-40. [MA 9, 13%]
- Howe, E., and J. Kaufman. 1983. The ethics of contemporary American planners. *Journal of the American Planning Association* 47:266-278. Reprinted in Wachs (1985). [MA 21, 31%]
- Klosterman, R.E. 1978. Foundations for normative planning. *Journal of the American Institute of Planners* 44:37-46. Reprinted in Wachs (1985). [MA 9, 13%; 1979 16%]
- Klosterman, R.E. 1980. A public interest criterion. *Journal of the American Planning Association* 46:323-333. [MA 9, 13%]
- Marcuse, P. 1976. Professional ethics and beyond. *Journal of the American Institute of Planners* 42:264-274. [MA 21, 31%; 1979 26%]
- Wachs, M. 1982. Ethical dilemmas in forecasting for public policy. *Public Administration Review* 42:562-567. Reprinted in Wachs (1985). [MA 8, 12%]
- Webber, M. 1963. Comprehensive planning and social responsibility: Toward an AIP consensus on the profession's roles and purposes. *Journal of American Institute of Planning* 26:232-241. Reprinted in Faludi (1973). [MA 9, 13%; 1979 18%]
- Alternative Models**
- Bolan, R.S. 1980. The practitioner as theorist. *Journal of the American Institute of Planners* 46:261-274. [MA 10, 15%]
- Fisher, R., and W. Ury. 1981. *Getting to Yes*. New York: Penguin Books. [MA 8, 12%]
- Forester, J. 1980. Critical theory and planning practice. *Journal of the American Planning Association* 46:275-286. [MA 14, 21%]
- Friedmann, J. 1973. *Retracking America: A Theory of Transactive Planning*. Garden City, New York: Doubleday Anchor. [MA 9, 13%; 1979 46%]
- Hermens, G.C. 1980. New directions in planning theory. *Journal of the American Planning Association* 46:259-260. [MA 7, 10%]
- Hoch, C. 1984. Doing good and being right: The pragmatic connection in planning theory. *Journal of the American Planning Association* 50:335-313. [MA 7, 10%]
- Kaufman, J., and H. Jacobs. 1987. A public planning perspective on strategic planning. *Journal of the American Planning Association* 53:23-33. [MA 8, 12%]
- Schon, D. 1982. Some of what a planner knows: A case study of knowing-in-practice. *Journal of the American Planning Association* 48:351-364. [MA 10, 15%]
- Schon, D. 1983. *The Reflective Practitioner*. New York: Basic Books. [MA 7, 10%]
- Susskind, L., and C. Ozawa. 1984. Mediated negotiation in the public sector: The planner as mediator. *Journal of Planning Education and Research* 1:5-15. [MA 10, 15%]
- Procedural Theory**
- Comprehensive Land-use Planning**
- Chapin, F. S., and E.J. Kaiser. 1979. *Urban Land Use Planning*. Third Edition. Urbana: University of Illinois Press. [MA 7, 10%]
- Rational Model and Alternatives**
- Alexander, E.R. 1984. "After rationality what?": *Journal of the American Planning Association* 50:62-69. [MA 9, 13%; UG 2, 12%]
- Barfield, E. C. 1955. Supplement: Note on a conceptual scheme. In *Politics, Planning and the Public Interest*, eds. M. Meyerson and E. Barfield. New York: Free Press. [MA 10, 15%; UG 2, 12%; 1979 34%]
- Barfield, E.C. 1959. Ends and means in planning. *International Social Science Journal* 11:361-368. Reprinted in Faludi (1973). [MA 19, 28%; 1979 24%]
- Davidoff, P., and T. Reiner. 1962. A choice theory of planning. *Journal of the American Institute of Planners* 26:103-115. Reprinted in Faludi (1973). [MA 21, 31%; UG 4, 24%; 1979 44%]
- Etrioni, A. 1967. Mixed scanning: A "third" approach to decision making. *Public Administration Review* 27:385-392. Reprinted in Faludi (1973). [MA 22, 33%; 1979 36%]
- Friedmann, J. 1965. A response to Alshuler: Comprehensive planning as a process. *Journal of the American Institute of Planners* 31: 195-197. Reprinted in Faludi (1973). [MA 8, 12%; 1979 10%]
- Lindblom, C.E. 1959. The science of muddling through. *Public Administration Review* 19:79-88. Reprinted in Faludi (1973). [MA 36, 54%; UG 2, 12%; 1979 48%]
- Lindblom, C.E. 1979. Still muddling, not yet through. *Public Administration Review* 39: 517-526. [MA 7, 10%]
- Meyerson, M. 1956. Building the middle-range bridge for comprehensive planning. *Journal of the American Institute of Planners* 22: 58-64. Reprinted in Faludi (1973). [MA 23, 34%; 1979 52%]
- Rittel, H., and M. Webber. 1973. Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences* 2:155-169. [MA 8, 12%; 1979 14%]





## چکیده

در حالی که در کشورهای توسعه یافته جهان شهرهایی ظهور می‌یابند که به عنوان همکار و شرکای حکومت مرکزی در سطح بین‌المللی به فعالیت می‌پردازند، شهرهای کشورهای جهان سوم با مشکلات متعددی دست و پنجه نرم می‌کنند. برای رفع مشکلات شهرهای جهان سومى الگوهای متعددی ارائه شده‌اند که از جمله آنها می‌توان به حکمروایی شهری خوب اشاره کرد، که تعریف ساده آن چنین است: «این نوع حکمروایی به مجموع شیوه‌هایی اطلاق می‌شود که از طریق آنها افراد و نهادها (عمومی و خصوصی) امور مشترکشان را برنامه‌ریزی و مدیریت می‌کنند». یکی از ابزارهای تحقق این الگوی جدید مدیریت شهری اطلاعات محور است. تحقق این امر مستلزم ایجاد بسترهای مناسب است که زیربنای آن را پژوهش تشکیل می‌دهد. برشمردن ویژگی‌های حکمروایی شهری خوب و پیوند آن با پژوهش شهری موضوع نوشتار حاضر است. در این نوشتار گوشه‌ای از آنچه شده است تا در پرتو مفهوم حکمروایی شهری خوب، موضوع برنامه‌ریزی پژوهشی و نیاز مدیریت شهری به آن تشریح شود.

کلید واژه‌ها: حکمروایی شهری، نهادهای پژوهشی، برنامه‌ریزی پژوهشی، سازمان پژوهش

## حکمروایی شهری و پژوهش شهری

فصلنامه مدیریت شهری شماره ۱۵، ۱ پاییز و زمستان ۱۳۸۲

حسین اسماعیل جعفری  
دانشجوی دکتری جامعه‌شناسی  
E-mail: isman1347@hotmail.com



## مقدمه

آرمان‌های جهانی نظیر حقوق بشر، آزادی بیان، کاهش فقر و جامعه اطلاعاتی و تلاش برای دستیابی به آنها تنها مختص دولت‌های ملی نیست؛ شهرها و مقامات محلی هم در این خصوص مشارکت و کوششی گسترده دارند. نگاهی به تلاش‌های صورت گرفته از سوی حکومت‌های محلی مؤید این مدعاست. از برجسته‌ترین این تلاش‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

«بیانیه هلسینکی برای گفت‌وگوی شهرهای جهانی درباره جامعه اطلاعاتی». بیانیه نهایی دومین مجمع جهانی شهرها و مقامات محلی در ریو در ماه مه ۲۰۰۱، منشور حقوق شهروندان در جامعه اطلاعاتی»، «بیانیه اجلاس جهانی شهرها و مقامات محلی در مورد جامعه اطلاعاتی» و بالاخره تلاش برای ایجاد سازمان جهانی شهرها و حکومت‌های محلی متحد که در ماه مه ۲۰۰۴ در پاریس انجام خواهد شد [۱].

این اتفاقات خبر از تغییرات نقش شهرها در جهان امروز و اهمیت یافتن آنها می‌دهد. اگر شهرها در گذشته تابع سیاست‌های دولت مرکزی بودند و نقش چندانی در سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری نداشتند، امروزه به آنها به عنوان همکاران و شرکای توانمند دولت‌های ملی نگاه می‌شود. آنها بازیگرانی تلقی می‌شوند که در عرصه جهانی نیز می‌توانند برای تحقق آرمان‌های پیش گفته مؤثر واقع شوند. از منظری کلان، مفهوم اخیر جهان‌شهر [۲]، نشانگر پیدایش واقعیت جدیدی در عرصه شهری است که حاصل فرایند جهانی شدن است.

جهان‌شهرها شهرهای فرمانده جهان، یا به عبارتی کلی‌تر، مراکز فرماندهی اداره جهانی سرمایه، تجارت، حمل و نقل و ارتباطات، همچنین سیاست و فرهنگ، بین‌المللی، و به طور خلاصه مراکز تصمیم‌گیری و نقاط کنترل اقتصاد دگرگون‌شده جهان، از جمله ارتباطات و جز آن هستند. (برونگر [۳]، ۱۳۸۰، ۱۵۸). البته این موقعیت برتر تنها اختصاص به ۱۸ جهان‌شهر دارد که همگی در مراکز اقتصاد جهانی - یعنی آمریکای شمالی، اروپا و آسیای جنوب شرقی - قرار دارند.

جهان‌شتابان به سوی شهری شدن گام برمی‌دارد. آمارهای منتشر شده بانک جهانی در خصوص رشد جمعیت شهری حاکی است نسبت جمعیت شهرتشن جهان که در سال ۲۰۰۰ حدود ۴۷ درصد بود، در سال ۲۰۳۰ به بیش از ۶۰ درصد خواهد رسید. در آن سال بیش از دو میلیارد نفر از جمعیت جهان در مراکز شهری زندگی خواهند کرد و ۵۰۰ شهر با جمعیت بیش از یک میلیون نفر وجود خواهد داشت. شهری شدن در کشورهای در حال توسعه ابعاد وسیع‌تری دارد. در این کشورها در سال ۲۰۲۰ بیش از نیمی از جمعیت، در شهرها زندگی خواهند کرد (WORLD BANK, 2004). آنها با شتاب بیشتری با شهرنشینی مواجه می‌شوند.

در فاصله سال‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۹۳، جمعیت شهری در کشورهای در حال توسعه در هر سال ۳/۸ درصد رشد کرده است؛ یعنی در هر سی سال - یا یک نسل - سه برابر شده است (Gugler, 1997, 43). اما جریان شهرنشینی در جوامع در حال توسعه به جای تحقق آرمان‌های نوگرایانه‌ای چون آزایی و رفاه، گسترش فقر را به همراه داشته است. این پدیده که در گذشته بیشتر ماهیتی روستایی داشت، بدل به مسئله‌ای شهری شده است.

در چالش با این مشکلات، دولت‌های ملی و محلی جنوب مشروعبیت و کارآمدی چندانی ندارند. سرمایه انسانی و اقتصادی خردسایه در کنار ساختارهای اداره امور مطلقه و مشارکت‌گریز به افزایش دامنه مسائل شهری انجامیده است. در جست‌وجوی راه برای خروج از دور باطل توسعه نیاقتگی، چشم‌اندازی به نام حکمروایی [۴] شهری خوب [۵] وجود دارد. یکی از ابزارهای تحقق این الگوی جدید، مدیریت شهری اطلاعات محور است. تأمین و تدارک مطلوب داده‌های اطلاعاتی نیز هنگامی میسر است که تحقیقات و پژوهش شهری به درستی صورت گیرد. این امری است که مستلزم برنامه‌ریزی پژوهش شهری است.

## حکمروایی شهری

همگان بر این واقعیت اذعان دارند که مدیریت خوب یکی از شروط لازم و کافی برای پیشبرد برنامه‌های توسعه شهری است. الگوی نظری «حکمروایی شهری» در تلاش برای صورت‌بندی بهترین شیوه‌های مدیریت شهری است. توضیح تفاوت میان مدیریت شهری و حکمروایی شهری ضروری است. «مدیریت شهری فرایندی مدیریتی است که به ایجاد و حفظ زیربناها و خدمات شهر می‌پردازد، اما حکمروایی (حاکمیت) شهری فرایندی کاملاً سیاسی است. این فرایند را مرکز اسکان بشر سازمان ملل متحد به عنوان پاسخی کارآمد و مؤثر به مشکلات شهری تعریف می‌کند. این قابلیت را آن دسته از حکومت‌های محلی که خصوصیات پاسخگویی را دارند و وظایف خود را با همیاری جامعه مدنی به انجام می‌رسانند، می‌توانند ارائه دهند» (شریفیان تانی، ۱۳۸۰، ۴۹). در تعریفی ساده حکمروایی در سطح شهر،

حکمروایی شهری خوب  
هنگامی میسر است که دولت  
محلی شهری توانایی همکاری و  
شراکت با بخش خصوصی و  
سازمان‌های جامعه مدنی را  
برای اداره امور محلی داشته  
باشد

به مجموع شیوه‌هایی اطلاق می‌شود که از طریق آنها افراد و نهادها (عمومی و خصوصی) امور مشترک‌شان را بر نامه‌ریزی و مدیریت می‌کنند. نتیجه نهایی این جریان مداوم می‌تواند به تضاد یا همکاری‌های سودمند برای طرفین منجر شود.

حکمرانی شهری تنها به نهادهای رسمی مدیریت شهری خلاصه نمی‌شود. تمامی بازیگران عرصه امور عمومی شهر، یعنی سازمان‌های رسمی، گروه‌های غیررسمی، نهادهای بخش خصوصی و البته سرمایه اجتماعی شهروندان در محدوده آن قرار می‌گیرند.

این الگو اگرچه آرمانی می‌نماید اما موفقیت آن دسته از حکومت‌های محلی که برخی از ویژگی‌های آن را داشته‌اند، بیانگر ضرورت عملیاتی ساختن آن در نظام‌های مدیریت شهری برای دستیابی به اهداف توسعه شهری نظیر کاهش فقر، تأمین و تدارک تأسیسات و تجهیزات بهداشتی و ارائه خدمات شهری است (An Urbanizing World, 1996). اصول حاکمیت شهری خوب از دید مرکز اسکان شهر سازمان ملل متحد (هابیتات ۶) به شرح زیر است:

- پایداری

- کفایت تصمیم‌گیری محلی [۷]

- کارآمدی

- انصاف [۸]

- شفافیت

- پاسخگویی (پاک‌حسابی) [۹]

- تعهد مدنی [۱۰]

- شهروندی

- امنیت [۱۱]

وجود روابط نوع افقی و  
چارت سازمانی تخت از  
ویژگی‌های سازمان‌های  
پژوهشی موفق محسوب  
می‌شود

تحقق حکمرانی شهری مردم‌سالار در قالب اصلاح حکومت و تقویت اقدامات محلی، جریانی ساده و آسان‌یاب نیست. مهم‌ترین امور و اولویت‌ها در این زمینه عبارتند از:

الف) تعریف دوباره نقش‌های حکومت؛

ب) ترویج استراتژی‌های توسعه شهری؛

پ) تنظیم انتقالات مالی منصفانه میان تمامی سطوح حکومت؛

ت) تشویق جریان‌های آزاد اطلاعات به عنوان کلید حاکمیت شفاف، مشارکت‌مؤثر و تعهد مدنی (ت) تأکید بر نقش مهم رهبری؛ و

ج) ترویج کردار اخلاقی در حاکمیت شهرها.

حکمرانی شهری خوب هنگامی میسر است که دولت محلی شهری - یا همان شهرداری - توانایی همکاری و شراکت با بخش خصوصی و سازمان‌های جامعه مدنی را برای اداره امور محلی داشته باشد. پدیده جهانی شدن و گسترش شیوه مردم‌سالاری تضعیف ساختارهای متمرکز و تک‌ساختی را در پی داشته و مدیریت در شرایط متغیر و پیچیده را جز در قالب الگوهای مشارکت‌جو در سطوح ملی و محلی ناممکن ساخته است. البته در این میان، آنچه پذیرفته شده نقش دولت محلی در سیاست‌گذاری و رهبری جریان توسعه شهری است.

چهار دیدگاه کلاسیک درباره نقش دولت محلی وجود دارد:

- دولت محلی به منزله تأمین‌کننده رفاه؛

- دولت محلی به منزله برنامه‌ریز و تنظیم‌کننده اقتصاد محلی؛

- دولت محلی به منزله واسطه در شکل‌گیری اقتصاد محلی؛

- دولت محلی به منزله عامل اعمال زور برای نظم و مقررات اجتماعی (سواج و وارد، ۱۳۸۰: ۲۰۶).

این دیدگاه‌ها به رابطه یکطرفه میان دولت محلی و شهروندان توجه دارند و عمده تأکید آنها بر خصوصیات دولت محلی است؛ در حالی که دیدگاه جدید حکمرانی شهری به کنش متقابل میان سه بازیگر اصلی عرصه شهر یعنی دولت محلی، بخش خصوصی و جامعه مدنی توجه دارد. تصمیمات مدیریت شهری بر زندگی شهروندان تأثیرگذار است. کنش‌های شهروندان نیز متقابلاً بر ابعاد مختلف مدیریت شهری مانند انتخابات، رقابت‌ها، خطمشی‌ها و توزیع منابع و خدمات تأثیر دارد. از این رو هرچه جریان حکمرانی شهری بر پایه دولت محلی توانمند و تعامل‌پذیر اتفاق افتد، اثر مثبت آن بر توسعه محلی بیشتر خواهد بود. دولت محلی نقطه کانونی پیشبرد برنامه‌های توسعه شهری پایدار است.

فصلنامه مدیریت شهری شماره ۱۶، پاییز و زمستان ۱۳۸۲



### نهادهای علمی - پژوهشی به منابع نهادهای ثالث

تحقق دولت محلی توانمند بستگی به تأمین سرمایه‌ها و منابع مورد نیاز دارد؛ سرمایه‌هایی که می‌توان به اختصار از آنها با عناوین زیر یاد کرد:

۱- سرمایه سیاسی به معنای داشتن جایگاه مناسب و بهره‌مند از اختیارات در ساختار تصمیم‌گیری و اداره امور کشور، قوانین و مقررات شفاف.

۲- سرمایه اقتصادی به معنای دارا بودن بودجه کافی و پایدار و توانمندی مالی برای تأمین هزینه‌ها.

۳- سرمایه اجتماعی به معنای داشتن مشروعیت در میان شهروندان، اعتماد جامعه به حاکمیت و مشارکت عمومی در برنامه‌های محلی.

۴- سرمایه انسانی به معنای در اختیار داشتن کارکنانی با دانش، اطلاعات و مهارت‌های تخصصی برای انجام وظایف‌شان (ایمانی جاجرمی، ۱۳۸۲، ۱۴).

۵- سرمایه اطلاعاتی به معنای داشتن دانش، بانک‌های اطلاعاتی چندگانه و تخصصی و قابلیت انجام پژوهش‌های کاربردی.

۶- سرمایه کالبدی به معنای در اختیار داشتن زیرساخت‌ها و ساختمان‌های عمومی ضروری.

تأمین هر یک از این سرمایه‌ها به سازوکارهای خاص خود نیاز دارد. البته تأمین سرمایه اطلاعاتی در گرو وجود نهادهای علمی - پژوهشی است. آنها متفاوت از نهادهای اولیه (مانند خانواده) و ثانویه (مانند حکومت) هستند.

زرار دگره [۱۲] این گونه نهادها را ثالث می‌نامد. نهادهای ثالث به نظر او "تعریف کننده آن دسته از کوشش‌های انسانی است که به وسیله علائم، عبارات و سایر فعالیت‌های ذهنی و خلاق می‌تواند فهم، درک و کنترل بیشتری بر

جهان طبیعی، اجتماعی و خصوصی خودش داشته باشد" (توکل، ۱۳۷۰، ۹۶). علوم جدید به عنوان نوعی پدیده اجتماعی مبتنی بر ارزش‌های فرهنگی است که آنها را از سایر معرفت‌های بشری مانند مذهب و هنر متمایز می‌کند.

این ارزش‌ها عبارتند از: عقل‌گرایی، تجربه‌گرایی، روش منطقی - آزمون، عقیده به حکومت قانون، پراگماتیسم یا اصالت عمل، ریاضت‌دنبایی، شک‌گرایی و فرد‌گرایی (همان، ۱۳۴). از این رو نهادهای علمی در جوامعی می‌توانند

رشد و بالندگی داشته باشند که در آنها حمایت از علم امری پذیرفته شده باشد و سازمان‌ها و افراد در جریان تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات‌شان اولویت را به واقعیات علمی دهند.

حکمرانی شهری خوب آن گاه رنگ واقعیت به خود خواهد دید که دولت‌شهری یا شهرداری به عنوان یکی از شرکای

مهم و تأثیرگذار این جریان متکی بر نهادهای علمی - پژوهشی باشد. انجام پژوهش برای تأمین اطلاعات می‌تواند از طریق مراکز تحقیقاتی مستقل مانند دانشگاه‌ها، یا در قالب سازمان تحقیقاتی وابسته صورت گیرد. در عین حال پژوهش

به عنوان فعالیتی متعلق به دنیای مدرن به شرایطی مانند سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی پژوهشی بستگی دارد و هر

### هر سازمان علاقه مند و نیازمند به پژوهش باید سیاست پژوهشی خاص خود را تنظیم کند. این سیاست بیانگر فرایندی است که به اهداف و تصمیمات می‌پردازد

سازمانی که خواهان پژوهش است الزاماً باید آنها را تأمین کند.

پیش از هر پژوهشی پرسش‌هایی وجود دارند که باید به آنها پاسخ گفت.

#### پرسش‌های فراروی پژوهش

شناخت واقعیت نیازمند پژوهش علمی است. پژوهش برای آنکه به خوبی پیش رود باید بر برنامه‌ای سنجیده استوار باشد. از این رو برنامه‌ریزی پژوهشی کوششی منظم و هوشمندانه برای گزینش بهترین گزینه‌ها برای رسیدن به شناخت

می‌شود. در این حوزه‌ها باید به پرسش‌هایی چندگانه پاسخ گفت. این پرسش‌ها عبارتند از:

"چه کسی تحقیق می‌کند؟ پژوهنده کیست؛ توانایی و آمادگی او در چه پایه‌اند...؟ چرا تحقیق می‌کند؟ هدف پژوهنده کدام است؟"

درباره چه تحقیق می‌کند - مسئله چیست؛ مسئله در چه موضوعی است. مرزهای آن کدام‌اند...؟ چگونه تحقیق می‌کند - چه شیوه یا شیوه‌هایی برای پژوهش او شایسته‌اند؛ کتاب‌ورزی، مشاهده‌ورزی، آزمایش‌ورزی...؟ کجا تحقیق می‌کند - چه میانجی‌هایی برای پژوهش او بایسته‌اند؛ دستیار، پژوهش‌افزار...؟ در چه زمانی تحقیق می‌کند - چه مدت

برای پژوهش او لازم است؛ چند ماه، چند سال، بی‌وقفه، باوقفه...؟ (آریان پور، ۱۳۶۳، ۱۵).



این پرسش‌ها نخست به ویژگی‌های پژوهشگر باز می‌گردند. آیا هر فردی کفایت و قابلیت پژوهشگری را دارد؟ بی‌گمان پاسخ این پرسش مثبت نیست. صرف‌نظر از توانایی هر فرد معمولی برای کسب دانش، فعالیت‌های علمی - پژوهشی ویژگی‌هایی دارند که آنها را از دیگر انواع اندیشه‌ورزی متمایز می‌کنند. دگره سه نوع فعالیت علمی و در نتیجه سه نوع دانشمند را تشخیص می‌دهد:

یک - دانشمند به عنوان کشف‌کننده... (که بنا به آن دانشمند جنبه‌های مجهول جهان خارجی را کشف می‌کند یا از آن پرده بر می‌دارد).  
 دو - دانشمند به عنوان نظریه پرداز... (که طبق آن دانشمند مسئول کنار هم چیدن داده‌های معرفتی است در ساخت یا شبکه‌ای به هم پیوسته و منطقی، و پرداختن نظریه‌ها).

سه - دانشمند به عنوان تکنولوژیست (که بنا بر آن دانشمند نظریات به دست آمده از کشفیات تجربی را در مسیر حل مسائل مشخص انسانی به کار می‌اندازد)

(توکلی، ۱۳۱).

ایفای نقش دانشمندی و پژوهشگری نیازمند کسب دانش و مهارت‌های لازم است که از خلال سال‌های دراز تحصیل و کسب تجربه در نهادهای تخصصی یعنی دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی به دست می‌آید. پرسش‌های بعدی به موضوع پژوهش اشاره دارند: آیا می‌توان برای پژوهش به سراغ هر موضوعی رفت؟ آیا موضوعات فلسفی، هنری و عرفانی برای پژوهش علمی مناسب‌اند؟ و نظایر اینها. پژوهش علمی گزینشی است و تنها می‌تواند به سراغ موضوعاتی برود که به تجربه و مشاهده روش‌های علمی درآیند. از این روست که امکان‌پذیری پژوهش برای موضوعات، قاعده‌ای روش شناختی برای انجام پژوهش است. 'برای کاوش علمی باید مسئله‌ای گزیده داشت. کسانی که تاریخ را می‌خوانند تا ببینند در دنیا چه خبر بوده است، کاری عبث و غیر علمی می‌کنند. این را نمی‌توان کاوش علمی نام نهاد' (سروش، ۱۳۶۱، ۲۱).

صفات پرسش پژوهشی خوب، به نظر کیوی و کاسنهود، عبارتند از: روشنی، عملی بودن و مناسب یا بجا بودن. اولین صفت این است که پرسش دقیق، کوتاه و بدون ابهام باشد؛ دومی یعنی اینکه پرسش واقع‌بینانه باشد؛ و سومی یعنی پرسش حقیقی باشد، آنچه وجود دارد موضوع مطالعه باشد و قصد پژوهشگر به جای داوری اخلاقی یا فلسفی باید تفهیم یا تبیین پدیده‌ها باشد (همان، ۲۸). علت پژوهش به انگیزه‌های پژوهشگر باز می‌گردد. این انگیزه‌ها می‌تواند کاملاً شخصی یا صرفاً مسائل سازمانی و اداری باشند. در هر حال از آنجا که انجام پژوهش کاری است که نیازمند هزینه‌های بسیار است، انطباق انگیزه‌های شخصی پژوهشگر مانند علاقه به موضوع با نیازهای سازمانی که پژوهش را سفارش داده است نقش مهمی در افزایش کیفیت کار دارد. چگونگی انجام پژوهش به نوع پژوهش مربوط است. پژوهش‌های شهری را به دو دسته تقسیم کرده‌اند:

- پژوهش‌های شهری بنیانی که مبتنی بر نظریه‌پردازی است و جهت‌گیری علمی مختص دارد.  
 - پژوهش‌های شهری راهبردی که مبتنی بر خط مشی هاست و به منظور گره‌گشایی از مشکل‌های شهری صورت می‌پذیرد\* (آندرا تویچ و ریوسا، ۱۳۸۰، ۲۵).  
 دولت‌های محلی سازمان‌هایی خط‌مشی‌گذار در شهرها هستند. از این رو پژوهش‌های شهری مورد علاقه آنها با نوع راهبردی تناسب بیشتری دارد. پژوهش‌های شهری بنیانی می‌تواند در نهادهای علمی - پژوهشی تخصصی، یعنی دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقات صورت پذیرد.

### سازمان پژوهشی

امروزه پژوهش علمی در قالب سازمان‌های تخصصی صورت می‌پذیرد. کنجکاوی ذهنی شخص پژوهشگر اگر چه مهم است اما تلاش می‌شود تا به آن جهت داده شود تا در مسیر حل مسائل و مشکلات جامعه قرار گیرد. واقعیت این است که همواره میان این دو ممکن است شکاف‌هایی وجود داشته باشد. عموم سازمان‌هایی که هزینه‌های پژوهش را می‌پردازند خواهان حل مسائل فوری و روزمره‌اند. در مقابل پژوهشگران ممکن است به موضوعاتی مانند مسائل نظری توجه داشته باشند، که مدیران اجرایی علاقه‌ای به آنها نداشته باشند. در هر حال، حل این مسئله بستگی به پایگاه اجتماعی پژوهش و امکانات مالی و تجهیزات در اختیار پژوهشگران دارد.

پژوهش‌های سازمانی تحت عنوان 'تحقیق و توسعه' [۱۳] انجام می‌پذیرد، 'مختلای تحقیق و توسعه مجموعه‌ای از فعالیت‌های سازمان یافته را شامل می‌شود که هدف آن فراهم آوردن تولیدات، ابزارها، روش‌ها، سازمان‌ها، و به طور

مجموعه‌های مدیریت شهری شماره ۱۶، پاییز و زمستان ۱۳۸۲



کلی مجموعه دستاوردهایی است که در جهت رفاه و ارتقای سطح زندگی بشر کاربرد دارد\* (محسنی، ۱۳۷۲، ۱۹۹). در قالب تحقیق و توسعه، فعالیت پژوهشی را می توان مرکب از سه عنصر مرتبط به هم دانست: سخت افزار پژوهشی، شامل امکانات و تجهیزات مورد نیاز پژوهش؛ نرم افزار پژوهش، شامل نیروی انسانی ماهر و دانش آموخته؛ و بالاخره سازمان افزار [۱۴] پژوهش که در سطح کاربردی راه حل های ساختی - سازمانی، فرایندهای مدیریتی، آموزش نیروی انسانی، خدمات نگاهداری، و روش های ویژه برقراری روابط متقابل با سایر سیستم ها را شامل می شود\* (همان، ۱۹۹۳). تشکیل سازمان های تحقیقاتی در سطوح ملی و محلی، ایجاد مشاغل تخصصی جدید مانند مدیریت پژوهشی و پژوهشگری، نشریات علمی، محافل علمی و بودجه های پژوهشی حاصل این فعالیت در جامعه است.

سازمان یافتگی جریان پژوهش نشان می دهد که این حوزه از فعالیت بشری از محدوده تلاش های فردی خارج شده و گام در وادی فعالیت های اجتماعی سازمان یافته گذاشته است. از این رو سازمان های مختلف از جمله شهرداری ها که خواهان انجام پژوهش از سوی خود یا واگذاری آن به جایی دیگر هستند، باید به الزامات سازمان یافتگی پژوهش چون ارزش های علمی، بودجه، نیروی انسانی متخصص و مکان مناسب توجه داشته باشند. در پژوهشی که در سال ۱۳۷۲ در گروه مطالعات و برنامه ریزی شهری وزارت کشور در مورد مراکز تحقیقاتی شهرداری ها و استانداری ها صورت گرفت، مشخص شد که آنها با مشکلات زیر مواجه اند:

\* یک - فقدان فرهنگ تحقیقاتی و بی علاقه گی مدیران به کارهای تحقیقاتی.

دو - مشخص نبودن جایگاه و وظایف واحد (پژوهشی) در چارت اداری.

سه - فقدان بانک اطلاعات و آمار مورد نیاز، به ویژه در مورد شهرداری ها.

چهار - فقدان اعتبارات برای انجام تحقیق.

پنج - فقدان مکان مناسب برای تحقیق و تسهیلات رفاهی برای محققان مراکز تحقیقاتی.

شش - کمبود نیرو و عدم امکان جذب نیروی مناسب به جهت مشکلات مالی - اداری.

هفت - فقدان ارتباط منظم و مستمر با سایر مراکز مشابه برای تبادل اطلاعات و گزارش های منتشر شده\* (ایمانی جاجرمی، ۱۳۷۲، ۶۹).

## تحقیق بهینه الگوری حکمرانی شهری مستلزم مدیریت شهری اطلاعات محور است. زیر بنای این پدیده را پژوهش تشکیل می دهد

از آنجا که این تحقیق در سال های بسین تکرار نشد، اکنون تصویر روشنی از وضعیت این مراکز در دست نیست، اما به نظر می رسد با توجه به انتشار نشریات تخصصی شهری در سال های اخیر و استقبال از آنها توجه به پژوهش به عنوان نوعی هنجار در مدیریت شهری کشور پذیرفته شده است. بازتاب این امر را می توان در بخشنامه جدید بودجه سالیانه شهرداری ها مشاهده کرد که طبق آن اعتباری برای انجام پژوهش در شهرداری های کشور به آنها اختصاص می یابد. در هر حال انجام پژوهش نیازمند گام هایی است که اگر به درستی پیموده نشوند، اثر بخشی مورد انتظار از آن تحقیق پیدا نخواهد کرد. چنین پویایی برنامه ریزی پژوهشی نام دارد.

### برنامه ریزی پژوهشی

گردش امور در سازمان پژوهش به نقش هایی به نام مدیر پژوهش و پژوهشگران نیازمند است. نوع تعامل آنان با یکدیگر نیز در کارایی گروه مؤثر است. مطالعات شیرد [۱۵] و همکارانش نشان داده است که اگر به جای رها کردن محققان در تنهایی، آنها را به برقراری روابط با یکدیگر تسویق کنیم، کارایی به مراتب بیشتر خواهد بود\* (همان، ۱۹۶). وجود روابط نوع افقی و چارت سازمانی تخت از ویژگی های سازمان های پژوهشی موفق محسوب می شود. از دیگر مسائل مهم و مؤثر در افزایش کارایی گروه های پژوهشی، داشتن توافق در خصوص دو موضوع با مدیران ارشد سازمانی است که گروه در داخل یا برای آن کار می کند. این دو عبارتند از: (الف) سازمان، اهداف و مأموریت های آن [۱۶]؛ و (ب) سیاست پژوهشی سازمان [۱۷]. از آنجا که سفارش دهنده کار معمولاً سازمانی اجرایی است، داشتن درک صحیحی از اهداف و وظایف آن و تقاضا در مورد آن با مدیران سازمان می تواند از بروز سوء تفاهمات بعدی میان پژوهشگران و آنان ممانعت کند. اگر مثلاً شهرداری کارفرمای یک پژوهش است، گاهی از اهداف و وظایف این سازمان برای مدیر پژوهش و پژوهشگران کاملاً ضروری است، هر سازمان علاقه مند و نیازمند به پژوهش باید سیاست پژوهشی خاص خود را تنظیم کند.

### اینها هستند

۱- کمیته اطلاعات بیشتر در مورد فعالیت‌های دولت‌ها  
مشارکت در عرصه دولتی و یک‌گانه‌سازی هر یک از سازمان‌های  
دولتی، سازمان‌های مردم‌نهاد، دانشگاهی، زیرمجموعه است  
www.urbalab.org

- 2- global city
- 3- Bangkok
- ۴- برابری در فرس دیگری این اصطلاح عبارت از حکمرانی  
حکومت‌ها و مشارکتی، همکاری بین‌دولتی و حکومت‌ها و کمیته  
نظر می‌دهد. هیچ‌کدام پوشش‌دهنده معنای governance  
نیستند. در هر حال، تغییر این مفهوم مورد تأکید است. اصل  
حکمرانی، خودمختاری و غیره و یکی دیگر با شرکت دولت،  
بخش خصوصی و جامعه مدنی، در اداره امور است.  
اینجسین تریفین، از پیشگامان پارادایم‌های نوین و راه‌ها  
طرح نوین‌سازی، در ترجمه‌های سیر فلسفه در ایران  
ترجمه اول: ماهی در سال ۱۳۲۷، یکبار تکرار برای  
governance ترجمه است: پیمانی، ۱۳۷۱، ۳۵۲.
- 5- good urban governance
- 6- (PAC) (Habitat)
- 7- subsidiarity
- 8- equity
- 9- accountability
- 10- civic engagement

این سیاست بیانگر فرآیندی است که به اهداف و تصمیمات می‌پردازد (ترنر و هیوم، ۱۳۷۹، ۷۲). در این سیاست باید پاسخ پرسش‌هایی مانند موارد زیر داده شود:

۱- گذشته سازمان در انجام پژوهش چه بوده؛ چه مشکلاتی داشته؛ و تا چه میزان موفق بوده است؟ ۲- چه بدیل‌های پژوهشی کوتاه و میان مدت می‌تواند برای سازمان سودمند باشد؟ چه خطی‌مشی‌هایی مورد نیاز است؟ ۳- چه تغییراتی باید در سازمان صورت گیرد؟

## دستیابی به ویژگی‌هایی مانند کارآمدی و توجه به حقوق شهروندی هنگامی میسر است که زیربنای تصمیمات مدیران شهری نه بر اساس حدس و گمان که بر پایه شناخت عینی، منظم، روشمند و معتبر صورت پذیرفته باشد

پس از مشخص شدن موارد مذکور، تهیه برنامه پژوهش ضروری است. این برنامه به سراحلی می‌پردازد که برای انجام پژوهش مورد نیاز است. اینها عبارتند از:

گام اول: نیازسنجی پژوهشی. در این گام سازمان مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. از مدیران، کارکنان و مشتریان یا مخاطبان آن مهم‌ترین چالش‌ها و مسائل پرسیده می‌شود. پاسخ‌ها مبنای گام‌های پسین خواهند بود.

گام دوم: تعیین اهداف پژوهشی. تعیین نیازهای پژوهشی و پژوهش‌های مورد نیاز در این گام انجام می‌شوند. مهم‌ترین موضوع، تبدیل مسائل پژوهشی به موضوعات پژوهشی است. پژوهش‌های بنیانی یا کاربردی، کمی یا کیفی و طولی یا مقطعی، هر یک می‌توانند به بخشی از نیازهای پژوهشی سازمان پاسخ گویند.

گام سوم: طراحی پژوهش. در این گام چند گزینه صورت می‌پذیرد: گزینه موضوعات پژوهشی و پژوهشگران از درون یا بیرون سازمان برای پیشنهاد طرح پژوهشی؛ گزینه بهترین طرح پژوهشی و توافق بر محتوای آن؛ انتخاب روش‌ها و تکنیک‌های پژوهشی.

گام چهارم: اجرای طرح پژوهشی. پیاده کردن آنچه در هر طرح پژوهشی، کمی یا کیفی، مورد نیاز است. این موارد به تفصیل در متون تخصصی پژوهشی بیان شده‌اند.

گام پنجم: ارزیابی پژوهشی. انجام پژوهش برای سازمانی مسئله‌مدار مانند شهرداری نیازمند ارزیابی پژوهشی است. باید مشخص شود نتایج پژوهش تا چه اندازه در برنامه‌های سازمان و اصلاح عملیات آن مؤثر بوده است.

برای درک دقیق‌تر گام‌های مورد نیاز برای انجام یک طرح پژوهشی می‌توان از نمودار چرخه پروژه (۱۸) (Mikkelsen, 1995) کمک گرفت. بر این اساس، هر طرح از مراحل و اقدامات زیر تشکیل می‌شود:

مرحله آماده‌سازی طرح، شامل:

- شناخت طرح

- پیش-ارزیابی

- بررسی‌های امکان‌سنجی انجام

- ارزیابی

- آماده کردن سند طرح شامل برنامه اجرای طرح

- تخصیص بودجه

- توافق و قرارداد

مرحله اجرای طرح، شامل:

- برنامه سالانه اقدام

- نظارت

- مرور

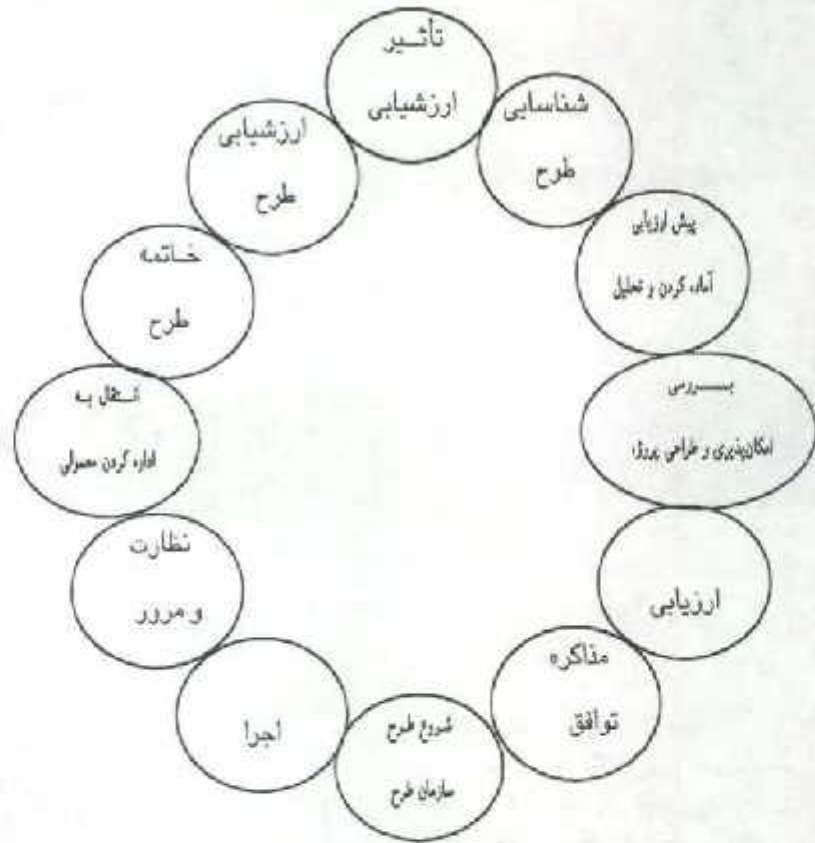
مرحله تکمیل طرح، شامل:

- مدیریت

- گزارش انجام طرح

- ارزیابی





(منبع: Mikkelsen, 1995, 49)

**جمع بندی**

در این نوشتار به اهمیت حکمروایی شهری برای مدیریت مطلوب جریان توسعه شهر اشاره شد. چنین ایده‌ای برای رفع مشکلات توسعه نیافتگی است، که مورد انکای سازمان‌های بین‌المللی، حکومت‌ها و کارگزاران توسعه است. تحقق بهینه الگوی حکمروایی شهری مستلزم وجود دولت شهری اطلاعات محور است. زیر بنای این پدیده را پژوهش تشکیل می‌دهد. پژوهش پویایی است که به ارزش‌ها و نهادی‌فکنی خاص خود نیاز دارد. این ارزش‌ها متفاوت از انواع موجود در سپهر سنتی هستند. به عبارت دیگر، با اتکا به روش‌های سنتی ادارا امور که عمده توجه‌شان معطوف به مسائل درون سازمانی است و از شناخت و برقراری همکاری با دیگر بخش‌ها و سازمان‌ها غافل است، نمی‌توان به تحقق الگوی حکمروایی شهری خوب امیدوار بود. برای گام گذاشتن در این وادی، اصلاح ساختار مدیریت شهری و تغییر گرایش آن به سوی سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی شراکتی و عالمانه ضرورتی تام دارد. برای اطمینان از شناخت دقیق و عینی مسائل باید از نهادهای علمی - پژوهشی یاری گرفت. توجه به جریان پژوهش و عناصر آن - یعنی نرم‌افزار، سخت‌افزار و سازمان‌افزار - عامل مهمی در این جهت است که دولت شهری اطلاعات محور باید آن را رعایت کند. در نهایت، آنچه اهمیت دارد بهره‌گیری از یافته‌های پژوهشی برای تحقق حکمروایی شهری خوب است. دستیابی به ویژگی‌هایی مانند کارآمدی و توجه به حقوق شهروندی هنگامی میسر است که زیربنای تصمیمات مدیران شهری نه بر اساس حدس و گمان که بر پایه شناخت عینی، منظم، روشمند و معتبر صورت پذیرفته باشد. چنین شناختی تنها هنگامی حاصل می‌آید که پژوهشی علمی صورت پذیرفته باشد. از این رو مدیران شهری خواهان حکمروایی شهری خوب، باید در آغاز حرکت خود سامانه پژوهشی مناسبی را ایجاد کنند. این سامانه می‌تواند از طریق همکاری با سازمان‌های علمی - پژوهشی مانند دانشگاه‌ها به شکل ایجاد مراکز تحقیقاتی وابسته یا کمک برای تأسیس چنین مراکزی در داخل دانشگاه بنیان گذاشته شود.

- H- security
- I- Genral User
- E- Research & Development
- M- orgware
- K- Storage
- N- Mission Statement
- O- Research Policy
- P- The Project Cycle

**منابع**

۱. آریان پور، از ع پژوهش، تهران، مؤسسه انتشارات امیرکبیر، ۱۳۴۴.
۲. کتباتر، ژان-پیر، و ک. ریویس، از روش‌های پژوهش شهری، ترجمه سیدمحمدحسین حسینی، تهران، انتشارات سازمان شهرداریها و دهیات کشور، ۱۳۸۰.
۳. بلوچ، بلوچ، حسین، «فشار و چالش‌ها در مدیریت شهری»، فصلنامه شهر، سال پنجم، شماره ۱۲۷، بهار ۱۳۸۲.
۴. ایدانی جابری، حسین، پژوهشی پویا چون چراغ راهنما، تهران، انتشارات سازمان شهرداریها و دهیات کشور، ۱۳۷۷.
۵. پروتو، فرید، «کلان‌شهرها، چالش‌ها، چالش‌ها، چالش‌ها»، نشر نگاه، تهران، سال سوم، ترجمه بهمن زنگنه، فصلنامه اطلاعات سیاسی - اقتصادی، سال شانزدهم، شماره ۱۶۸، ۱۳۸۰.
۶. ریویس، ژان-پیر، «تئوری و روش‌ها در مدیریت شهری»، فصلنامه و علوم اجتماعی، ریاست بهمن زنگنه، تهران، مؤسسه مطالعات و تحقیقات فرهنگی، ۱۳۷۱.
۷. آریان، پور، «تئوری و روش‌ها در مدیریت شهری»، فصلنامه و علوم اجتماعی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۱.
۸. توکل، محمد، «مدیریت علمی شهر»، مؤسسه علمی - فرهنگی، ۱۳۷۰.
۹. راجا، راجا، «مدیریت شهری و توسعه شهری»، تهران، مرکز علمی - فرهنگی، ۱۳۴۴.
۱۰. سراج، سیدعلی، «تئوری و روش‌ها در مدیریت شهری»، ترجمه ابراهیم پور، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها، ۱۳۸۰.
۱۱. سیرس، عبدالکریم، «علم چیست؟ فلسفه چیست؟»، تهران، پیام‌گزار، ۱۳۴۱.
۱۲. سیرس، عبدالکریم، «تئوری و روش‌ها در مدیریت شهری»، تهران، پیام‌گزار، ۱۳۴۱.
۱۳. سیرس، عبدالکریم، «تئوری و روش‌ها در مدیریت شهری»، تهران، پیام‌گزار، ۱۳۴۱.
۱۴. سیرس، عبدالکریم، «تئوری و روش‌ها در مدیریت شهری»، تهران، پیام‌گزار، ۱۳۴۱.
۱۵. سیرس، عبدالکریم، «تئوری و روش‌ها در مدیریت شهری»، تهران، پیام‌گزار، ۱۳۴۱.
۱۶. سیرس، عبدالکریم، «تئوری و روش‌ها در مدیریت شهری»، تهران، پیام‌گزار، ۱۳۴۱.
۱۷. سیرس، عبدالکریم، «تئوری و روش‌ها در مدیریت شهری»، تهران، پیام‌گزار، ۱۳۴۱.
۱۸. سیرس، عبدالکریم، «تئوری و روش‌ها در مدیریت شهری»، تهران، پیام‌گزار، ۱۳۴۱.
۱۹. سیرس، عبدالکریم، «تئوری و روش‌ها در مدیریت شهری»، تهران، پیام‌گزار، ۱۳۴۱.
۲۰. سیرس، عبدالکریم، «تئوری و روش‌ها در مدیریت شهری»، تهران، پیام‌گزار، ۱۳۴۱.

- H. An Urbanizing World: Global Report on Human Settlements, 1996, HABITAT, Oxford University Press, 1996.
- I. S. Gungor Jozef, Cities in The Developing World, Issues, Theory, and Policy, Oxford University Press, 1997.
- K. Mikkelsen B. I. Methods for Development Work and Research, Sage Publication, 1995.
- L. WORLD BANK WFP/UNEP/WHO UPDATE, World Bank, Jan 2, 2004.

فصلنامه مدیریت شهری شماره ۱۶ پاییز و زمستان ۱۳۸۲

# آموزش مدیران شهری در ایران: روایت، گونه‌شناسی و ارزیابی

مجموعه سنجش و سنجش  
دانشگاه تهران، مرکز تحقیقات علمی و فناوری، تهران  
دانشگاه تهران، مرکز تحقیقات علمی و فناوری، تهران  
E-mail: Sanjsh@UT.ac.ir

فصلنامه مدیریت شهری شماره ۱۶ پاییز و زمستان ۱۳۸۲

**چکیده**  
این مقاله با نگاهی به سیر تغییرات آموزش شهرداری‌ها و مدیران شهری در ایران از گذشته تا حال، کوشیده است به توصیف و ارزیابی این آموزش‌ها دست یابد. آغاز جدی فعالیت‌های آموزشی برای مدیران شهری، زمان اوایل شروع به کار اتحادیه شهرداری‌های ایران در سال ۱۳۲۷ للمذاه شده است. بعد از انقلاب اسلامی نیز این فعالیت‌ها با تأخیری چندین ساله با اقدامات معاونت عمرانی وزارت کشور در غیاب سازمان شهرداری‌ها پی گرفته شد تا اینکه نهایتاً در سال ۱۳۸۱ سازمان شهرداری‌ها از این معاونت مستقل گردید و کار خود را ادامه داد. برنامه‌های آموزشی قبل از انقلاب به دو نوع تقسیم شده است: (۱) آموزش‌های بدو خدمت و (۲) آموزش‌های ضمن خدمت. برنامه‌های آموزشی بعد از انقلاب نیز در سه دسته جای گرفته است که عبارتند از: (۱) آموزش‌های با هدف فرهنگ‌سازی؛ (۲) آموزش‌های تربیت مدیران شهری؛ و (۳) آموزش‌های کوتاه مدت. پس از نقد و ارزیابی آموزش‌های موجود استفاده از روش «تحقیق حین عمل» به عنوان استراتژی آموزش مورد تأکید و توصیه قرار گرفته است.  
کلیدواژه‌ها: آموزش شهرداری‌ها، آموزش‌های بدو خدمت، آموزش‌های ضمن خدمت، آموزش‌های کوتاه‌مدت، پودمان آموزشی، تحقیق عمل.



## ۱- مقدمه

مدیریت شهری در دنیای امروز به عنوان کارگزار نهایی قدرت‌های محلی اهمیت روزافزون یافته است. به دنبال پیچیده شدن مدیریت شهری، بحث آموزش مدیرانی که توانایی اداره و فهم شهرهای کثونی را داشته باشند به شکلی جدی مطرح شده است. در ایران این بحث در سال‌های اخیر بیشتر مورد توجه قرار گرفته است. این نوشتار می‌کوشد با نگاهی به پیشینه آموزش مدیران شهری در ایران و روایت عملکرد آن از گذشته تاکنون، به گونه‌شناسی، ارزیابی و تا حدی ارائه راهکار در این زمینه بپردازد.

اگر مقوله آموزش مدیران شهری در معنای عام آن در نظر گرفته شود و به معنای هر مطلب و سخنی باشد که به نوعی با مدیریت شهر و شهرداری مرتبط می‌شود، می‌توان سابقه آن را به زمان شکل‌گیری شهرهای با عظمت و پرشکوه باستانی ایران، همچون هگمتانه، شوش، عیلام، سیلک و شهر سوخته برگرداند. اما از آنجا که مدارک و اطلاعات کافی، دقیق و مستندی از مدیریت شهری و به تبع آن آموزش مدیران شهری در آن دوران باقی نمانده است نمی‌توان در این باره اظهار نظر کرد. اطلاعاتی هم که از مدیریت شهری در دوره‌های بعد باقی مانده است بسیار کلی است و بیشتر به چگونگی اداره شهر در دوره‌های مختلف تاریخی می‌پردازد و اصولاً بحث آموزش مدیران شهری در آنها جای ندارد. مثلاً می‌نورسکی، مقامات اداره کننده شهر در دوران صفوی را چنین برمی‌شمارد: «کلاتر، دیوان بیگی، داروغه، محتسب، میراب» (به نقل از رشديه، ۱۳۴۲، ص ۱۵۸). یا محمدعلی فروغی، اجزای اداره «احساب» را که تا حدی وظیفه امروزی شهرداری را به عهده داشت، این گونه می‌داند: «محتسب، چند نفر نایب، تعدادی سقا، چند نفر سپور» (فروغی، ۱۳۲۶، ص ۱۳۷).

چنانچه «آموزش مدیران شهری» در معنای خاص آن و به معنی «آموزش افراد در موضوعات مرتبط با مدیریت شهری» در نظر گرفته شود، آن گاه سابقه این مقوله به «تشکیل اتحادیه شهرداری‌ها» در سال ۱۳۳۷ برمی‌گردد. مقوله آموزش شهرداری‌ها، در اساسنامه این اتحادیه به عنوان یکی از وظایف آن ذکر شد و برای اولین بار از این زمان به بعد، آموزش مدیران شهری، جایگاهی در حوزه وظایف سازمان‌ها پیدا کرد.

در این نوشته با شرح تطور و فراز و نشیب آموزش مدیران شهری تلاش می‌شود با توجه به اسنادی که در دسترس بوده است، به ایجاد تصویری درست از این مقوله در گذشته و حال پرداخته شود. همچنین با توجه به اصول علمی برنامه‌ریزی آموزشی کوشش می‌شود به ارزیابی این آموزش‌ها و ارائه راهکار و پیشنهادهایی برای بهبود آن اقدام گردد. به این ترتیب سوالات این تحقیق اینها هستند:

- ۱) تلاش‌های مربوط به آموزش مدیران شهری و شهرداری‌ها در ایران از چه زمانی آغاز شد و تا کنون چه مسیری را پیموده است؟
- ۲) میزان «اثربخشی» این آموزش‌ها چقدر بوده است؟ به بیان دیگر، آیا این آموزش‌ها توانسته‌اند مشکلات سازمانی را حل کنند؟ یا توجه به اهداف متنوع این تحقیق، در این کار عمدتاً از دو روش استفاده شده است:
  - ۱) در بخشی که ارائه تصویری از آموزش مدیران شهری در ایران پرداخته شده، از روش اسنادی استفاده شده است.
  - ۲) در قسمتی که به سنجش اثربخشی آموزش‌های مدیران شهری پرداخته شده از روش ارزیابی استفاده شده است که طی آن، برنامه‌های آموزشی پیش‌بینی شده (قصد شده) [۱] مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

## ۲- چارچوب نظری

در رویکردهای سنتی پرورش حرفه‌ای [۲]. پس از تشخیص نیازها، محتوای آموزش موردنیاز در قالب دوره‌هایی منظم و کلاسیک، سازماندهی و ارائه می‌شود. این رویکردها در دهه ۱۹۹۰ مورد چالش جدی قرار گرفت. احتمالاً اولین صاحب‌نظری که به طور جدی و نظام‌مند رویکردهای سنتی را مورد انتقاد قرار داد، شون [۳] (۱۹۸۷) بوده است. وی در اثر خود با عنوان «تربیت کارگزار منطقی» [۴]، به نقد رویکردهای سنتی پرورش حرفه‌ای می‌پردازد و به نقل از شیلر [۵] ابراز می‌کند: «عقلانیت تکنیکی، نوعی معرفت‌شناسی «درباره «عمل» است که از فلسفه یوزتیویستی سرچشمه می‌گیرد.

طرفداران عقلانیت تکنیکی معتقدند که کارگزاران ابزارهای حل مسئله هستند که ابزار تکنیکی را برای مقاصد خاص از پیش آماده شده، به کار می‌گیرند» (Schon, 1987:3). اما شون معتقد است «غالباً موقعیت مسئله‌دار، موردی بی‌همتا به شمار می‌آید» (ibid:5).

مسئله دیگر مورد اشاره شون، تناقض و تقابل بین ارزش‌ها در یک موقعیت خاص است. او به طور کلی سه عامل عدم اطمینان [۶]، بی‌همتایی [۷] و تقابل بین ارزش‌ها [۸] را در دید آمدن موقعیت‌هایی که به صرف داشتن دانش حرفه‌ای پیشین حل شدنی نیستند، دخیل می‌داند (ibid:6). او حرفه‌های مربوط به طراحی [۹]، نظیر معماری، برنامه‌ریزی شهری، حقوق و مدیریت را دارای سه ویژگی پیش گفته معرفی می‌کند (ibid:158).

شون معتقد است که به دلایل زیر مشاغل مربوط به طراحی (معماری، شهرسازی، مدیریت و جزآن) تدریس شدنی نیستند، ولی قابل یادگیری و هدایت اند:

- ۱- طراحی ماهرانه نوعی دانش در عمل [۱۰] است.
- ۲- طراحی نوعی مهارت کل گرا [۱۱] است.
- ۳- طراحی ماهرانه به توانایی طراح در تشخیص کیفیت‌های یک طرح مطلوب یا نامطلوب بستگی دارد.
- ۴- طراحی عمل خلفانه‌ای است (ibid).

براین اساس، دو بیش فرض مشهور عقلانیت مورد تردید قرار گرفته‌اند (ibid:9). پیش فرض‌های مذکور اینها هستند:

الف) تحقیق آکادمیک می‌تواند دانش حرفه‌ای محیط را فراهم آورد.  
ب) دانش حرفه‌ای که در مدارس و دانشگاه‌ها، آموزش داده می‌شود، دانش آموزان را برای نیازهای دنیای واقعی آماده می‌سازد.

همان‌طور که پرورش حرفه‌ای به طور کلی مورد انتقاد قرار گرفته، پرورش حرفه‌ای مدیران نیز به طور خاص در معرض انتقاد واقع شده است.

الیوت [۱۲] و رینولدز [۱۳] (۲۰۰۱) در معرفی «نهضت انتقادی در مدیریت و روابط مدیر و مری» می‌گویند: «نهضت انتقادی در مطالعات مدیریت، در هر دو حیطه تئوری و عمل پرورش مدیر، در سه حوزه متمرکز شده است: ۱) برنامه‌های درسی مدیریت (نظیر آلوسون و ویلموت، ۱۹۹۳)؛ ۲) روش آموزشی مدیریت (نظیر فریخ و کری، ۱۹۹۶)؛ و ۳) تحقیق کمی گرا در مدیریت [۱۴] (آلوسون و دیتز، ۲۰۰۰)».

صاحبتوران مستقد تنها به انتقاد اکتفا نکرده‌اند و رویکردهای تازه‌ای را به عنوان جایگزین رویکردهای سنتی معرفی کرده‌اند:

شون، سه عامل عدم اطمینان، بی‌همتایی و تقابل بین ارزش‌ها را در پدید آمدن موقعیت‌هایی که به صرف داشتن دانش حرفه‌ای پیشین حل شدنی نیستند، دخیل می‌داند. او حرفه‌های مربوط به طراحی، نظیر معماری، برنامه‌ریزی شهری، حقوق و مدیریت را دارای سه ویژگی پیش‌گفته معرفی می‌کند.

به عنوان نمونه، آیزنر [۱۵] معتقد است، برای کار و فعالیت مناسب در عرصه هنر، مخاطبان آموزش باید دارای هشت خصلت اساسی ذیل شوند:

۱) درک روابط؛ ۲) توجه به ظرافت؛ ۳) آگاهی از پیچیدگی مسائل؛ ۴) توانایی تغییر هدف‌ها در طی فرایند؛ ۵) توانایی تصمیم‌گیری در نبود قواعد از پیش تعیین شده؛ ۶) به کارگیری تخیل؛ ۷) پرورش توانایی انجام عمل در محدوده یک رسانه؛ ۸) پرورش چارچوب زیبایی‌شناسانه.

رویکرد دیگر، رویکرد پرورش کارگزار منطقی است که شون (۱۹۸۷) معرفی کرد. وی به خصوص در حرفه معماری بر پایه پژوهش‌ها و تجربیاتش، تلاش کرد تا شیوه‌های آموزشی مناسب با پرورش کارگزار منطقی را مطرح سازد. آنچه وی در کتابش در مورد پرورش معمار آورده است، در واقع گزارش فعالیت‌ها و تجارب یادگیری است که مورد پژوهش و مشاهده خود وی قرار گرفته است. در واقع، جوهره رویکرد آموزش پیشنهادی وی، «پژوهش حین عمل» [۱۶] است که شرح آن در بخش دیگری می‌آید. اما نکته درخور تأمل آن است که مثال‌ها، مصادیق و مطالعات موردی که شون معرفی می‌کند، در باب موضوعاتی است که می‌توان موقعیت واقعی را به کلاس درس آورد. آیا چنین چیزی در آموزش مدیریت نیز ممکن است؟ واقعیت این است که یک دانشجوی معماری در هنگام طراحی نقشه یک ساختمان یا یک دانشجوی طراحی شهری در هنگام طراحی یک محور یا بندة یک خیابان، در موقعیتی شبیه به موقعیت واقعی قرار می‌گیرد. ولی به نظر نمی‌رسد یک دانشجوی مدیریت شهری بتواند در چنین موقعیتی قرار گیرد.

در اینجا این سؤال قدیمی مطرح می‌شود که «آیا مدیریت آموزش دادنی است؟» برای تدقیق سؤال، بهتر است بین دو اصطلاح «پرورش یا تربیت مدیر» [۱۷] یا «آموزش یا کارآموزی مدیر» [۱۸] تفاوت قائل شویم. «تربیت مدیر» فرایندی است که به افراد غیرمدیر توانایی مدیریت اعطا می‌کند. مثلاً گروهی از فارغ‌التحصیلان دوره کارشناسی، گزینش می‌شوند و دوره کارشناسی ارشد مدیریت را می‌گذرانند. «آموزش مدیر» در این نوشتار به مفهوم آموزش‌های حین

فصلنامه مدیریت شهری شماره ۶۸، پاییز و زمستان ۱۳۸۲



خدمت [۱۹] - که شامل انواع آموزش‌هایی است که می‌تواند باعث نوعی ارتقا در خدمات مدیران شهری شود - در نظر گرفته می‌شود.

این سؤال ناظر بر تربیت مدیر است و گر نه در صورت و امکان ارتقای خدمات مدیران از طریق آموزش‌های مناسب ضمن خدمت، معمولاً تردیدی وجود ندارد. در پاسخ به این سؤال، لیتزل [۲۰] (۱۹۹۸)، دانش پایه [۲۱] مدیریت را مورد تردید قرار داده است. به نظر او دانش پایه مدیریت باید شامل مجموعه‌ای از مفروضات تبیین‌پذیر، مورد پذیرش و آزمون شدنی در مورد سازمان‌ها و مدیریت باشد. او با بررسی دانش آکادمیک مدیریت، معتقد است که مدیریت، دارای دانش پایه یا سه ویژگی پیش گفته نیست (Litterell, 1998:33).

لیتزل از جنبه دیگری، دانش آکادمیک مدیریت را بررسی می‌کند و معتقد است بر اساس پیشینه مربوط به کاربرد مدیریت در حوزه‌های علمی، استفاده عقلی از دانش مدیریت در محیط‌های کاری مورد تردید فراوانی قرار گرفته است. فیدلر [۲۲] در این زمینه معتقد است: «هنوز درصد موفقیت در گزینش و آموزش مدیران، بسیار کمتر از حد مطلوب است» (Fiedler, 1998:335).

باس (۱۹۹۸)، بارک و دی (۱۹۸۶) و پیرر و مککسن (۱۹۸۶) نیز نظر فیدلر را تأیید می‌کنند. فیدلر مهم‌ترین دلیل این ناکامی را غفلت از تأثیر موقعیت مدیر بر عملکرد او می‌داند. او می‌گوید: «مسئله‌ای که نمی‌توان پیش‌بینی کرد آن است که مدیر با چه موقعیت مدیریتی روبه‌رو خواهد شد. این موقعیت‌ها تقریباً به‌طور دائم در حال تغییرند» (ibid:335).

فیدلر گزینش و آموزش مدیران را در شکل فعلی‌اش (استفاده از رویکردهای تجربه و تحلیل شغل) دارای دو پیش‌فرض اساسی می‌داند: ۱) اگر مدیری در موقعیتی موفق بود، در موقعیت‌های دیگر هم موفق است؛ و ۲) مدیران خواهند توانست از منابع شناختی‌شان - شامل توانایی‌های فکری، تجربه و شناخت وظیفه و مهارت‌ها - به خوبی استفاده کنند. وی تصریح می‌کند که «تحقیقات تیم پژوهشی ما نشان داد که هیچ‌یک از این دو پیش‌فرض صحیح نیست و بیشتر روش‌های کنونی برای گزینش و آموزش مدیران، نتایج چندانی در بر نداشته است» (ibid:336,338).

هدف از بیان دیدگاه‌های مذکور تأکید بر اهمیت سؤال «آموزش‌پذیر بودن مدیریت» بود. مستولان و برنامه‌ریزان آموزش مدیران شهری قبل از طراحی هر دوره آموزشی مدیریت شهری باید برای این سؤال که «آیا آموزش‌های مدیریتی باعث تغییر رفتارها و عملکرد مدیران می‌شود؟» پاسخ روشنی بیابند.

در بررسی مسئله «امکان‌سنجی تربیت مدیران شهری» باید به مسئله مخاطب (یادگیرنده) دوره‌های آموزشی نیز توجه داشت. چه بسا دوره «تربیت مدیر شهری» برای گروهی که واجد یک سری صلاحیت‌های فردی لازم برای مدیریت، نظیر خلاقیت، قاطعیت، حافظه خوب، هوش بالا و جز آن باشند، بتواند مفید باشد؛ ولی برای افرادی که صلاحیت‌های ذاتی و به تعبیری «هنر مدیریت» را نداشته باشند، دانش آکادمیک نقش چندانی در تربیت مدیر موفق نمی‌تواند ایفا کند.

### ۳- تطور آموزش مدیران شهری در ایران؛ از گذشته تا حال

#### ۳-۱- آموزش مدیران شهری قبل از انقلاب اسلامی

##### ۳-۱-۱- آموزش مدیران شهری قبل از تشکیل اتحادیه شهرداری‌ها

قبل از تشکیل اتحادیه شهرداری‌ها، رگه‌هایی از بحث آموزش مدیران شهری را در معنای عام آن می‌توان ردیابی کرد. این اقدامات عمدتاً شامل انتشار نشریات و گزارش‌های مرتبط با اداره شهر بود.

مدتی قبل از تشکیل انجمن بلدیة تهران، «روزنامه بلدیة» در سال ۱۲۸۶ شمسی در تهران منتشر شد که عمدتاً اخبار مربوط به اداره شهر را منعکس می‌کرد. این روزنامه، بعد از تشکیل انجمن بلدیة تهران، به شکل ارگان این انجمن ادامه کار داد. نشریات مشابهی همچون: «بلدالامین» مشهد (۱۲۸۹ شمسی) و «بلدیة» تبریز (۱۲۸۹ شمسی) [۲۳] مدتی بعد شروع به کار کردند. مطالب مندرج در این نشریات از آنجا که مرتبط با مسائل انجمن شهر بود، قطعاً ارتباط وثیقی با مدیریت شهری نیز داشته که به شکل ناخودآگاه و غیررسمی، نقشی هم در آموزش مدیریت شهری داشته است.

در دوران معاصر، شاید اولین اقدام در زمینه آموزش شهرداری‌ها و مدیران شهری، تألیف کتاب «آموزش طرح‌ریزی شهر برای شهرداری‌های ایران» به وسيله مهندس گیبس [۲۴] - از مأموران سازمان اصل ۴ ترومن در ایران - بود. این کتاب، نوعی راهنمای فنی و علمی برای شهرداری‌های ایران در حل مسائل شهر سازی است. اما از آنجا که این کتاب

برنامه‌ریزان آموزش مدیران شهری  
قبل از طراحی هر دوره آموزشی  
مدیریت شهری باید برای این سؤال  
که «آیا آموزش‌های مدیریتی باعث  
تغییر رفتارها و عملکرد مدیران  
می‌شود؟» پاسخ روشنی بیابند

به انگلیسی نوشته شده بود و به فارسی ترجمه نشد، بازتاب عملی چندان در حل مسائل شهرداری‌های ایران نداشت» (رشدیه، ۱۳۴۳: ۱۸۰).

### ۱-۲-۳- آموزش شهرداری‌ها و مدیران شهری بعد از تشکیل اتحادیه شهرداری‌ها

«اتحادیه شهرداری‌های ایران» در سال ۱۳۳۵ تأسیس شد و از سال ۱۳۳۷ شروع به فعالیت کرد. این اتحادیه در قالب کمیته‌های مختلف همچون دارالترجمه، آمار و اطلاعات، انتشارات، مدیریت و آموزش و بهبود امور مالی به امر آموزش در شهرداری‌ها می‌پرداخت (شفیعی، سند شماره ۱).

در اساسنامه این اتحادیه چنین آمده است: «هدف اتحادیه عبارت است از راهنمایی شهرداری‌ها به منظور برقراری روش جدید اداری و انطباق طرز کار آنها با اصول معمول در کشورهای مترقی جهان از طریق اقدامات ذیل: الف) تشکیل کنفرانس‌های ماهانه و سالانه، انتشار نشریات سودمند و تأسیس کلاس‌های آموزشی و کتابخانه؛ ب) جمع‌آوری و تمرکز اطلاعات مربوط به شهرداری‌های ایران و جهان و تبادل اطلاعات لازم؛ ج) تشویق مردم برای همکاری بیشتر در امور محلی؛ و د) ایجاد همکاری بین شهرداری‌ها و سازمان‌های دولتی به منظور رفاه اهالی شهر» (همان، سند شماره ۴ به تاریخ ۱۳۴۰/۶/۱۸). از این زمان به بعد است که مقوله آموزش شهرداری‌ها و مدیران شهری به‌طور جدی و هدفمند در برنامه کار یک سازمان خاص قرار می‌گیرد.

اقدامات آموزشی اتحادیه شهرداری‌ها را می‌توان به این شکل دسته‌بندی کرد [۲۵]:

۱) آموزش پیش از خدمت: عمدتاً شامل تربیت کارکنانی که بعدها در امور مالی و فنی در شهرداری‌ها به کار مشغول خواهند شد. در این زمینه حدود ۳۰۰ نفر در رشته‌های امور مالی و آب و برق شهرداری‌ها به مدت یک سال آموزش دیدند. «این دوره‌ها با همکاری وزارت کشور، دانشگاه تهران و مدرسه پلی‌تکنیک تهران برای افراد دیپلمه برگزار می‌شد» (همان، سند شماره ۱۷ به تاریخ ۱۳۴۵/۲/۱۳).

۲) تشکیل دوره‌های مکاتبه‌ای: این دوره‌ها برای اولین بار در سال ۱۳۴۰ با راهنمایی یکی از مستشاران امریکایی اتحادیه شهرداری‌ها به نام دکتر توماس تورسن با شرکت ۲۳۰ داوطلب اجرا شد.

۳) کلاس‌های مدیریت شهرداری و مدیریت مالی: اولین دوره این کلاس‌ها در پاییز سال ۱۳۴۲ در دانشکده علوم

## اولین اقدام در زمینه آموزش شهرداری‌ها و مدیران شهری، تألیف کتاب «آموزش طرح ریزی شهر برای شهرداری‌های ایران» به وسیله مهندس گیبس - از مأموران سازمان اصل ۴ ترومن در ایران - بود.

اداری دانشگاه تهران تشکیل شد. هزینه این کلاس‌ها را تا سال ۱۳۴۴ سازمان برنامه و بودجه تقبل کرد. از سال ۴۲ تا پایان سال ۴۵، نه دوره آموزش مدیریت شهرداری ترتیب داده شد که در دوره نهم که از تاریخ ۲۵/۸/۱ تا ۲۵/۱۲/۲۵ تشکیل شد، ۱۷ نفر از شهرداران و مدیران شهری کشور شرکت کردند (همان، سند شماره ۲۹ به تاریخ شهریور ۱۳۴۶).

«مجموعاً ۲۲۵ نفر در این نه دوره آموزش دیدند» (سالنامه اتحادیه شهرداری‌ها، ۱۳۴۵، ص ۵۵۹). همچنین از سال ۴۲ تا پایان سال ۴۵، هفت دوره آموزش امور مالی شهرداری‌ها با شرکت حدود ۱۸۰ نفر برگزار شد (همان). دوره اول آموزش مدیریت شهری برای کادر لیسانسیه در سال ۱۳۴۵ برگزار شد که در آن از میان ۲۷۴ نفر داوطلب، پس از انجام مسابقه ورودی که به وسیله مؤسسه ملی روان‌شناسی ترتیب یافت، ۵۵ نفر برای مصاحبه انتخاب شدند. کارآموزان در یک دوره ۱۰ هفته‌ای شرکت کردند. نهایتاً ۲۰ نفر از فارغ‌التحصیلان این دوره به عنوان کارشناس اتحادیه شهرداری‌های ایران استخدام شدند که در سمت شهردار و معاون شهردار انجام وظیفه می‌کردند. در دوره دوم از بین ۳۳۴ داوطلب، پس از آزمون ورودی و مصاحبه ۴۰ نفر برای طی کردن دوره انتخاب شدند (شفیعی، سند شماره ۲۹ به تاریخ شهریور ۱۳۴۶). هادی میرفخر، مدیر عامل سه دوره اتحادیه شهرداری‌های ایران در سال‌های ۱۳۴۴، ۱۳۴۷ و ۱۳۵۲ می‌گوید: «در این دوره‌ها نزدیک ۱۰۰۰ دیپلمه در دوره‌های متعدد و حدود ۱۵۰ لیسانسه در سه دوره انتخاب شدند و آموزش مدیریت شهری دیدند» [۲۶].

۴) تشکیل کلاس‌های بایگانی: از ۲۳ مرداد ۱۳۴۴ تا ۱۱ شهریور همان سال به منظور تعلیم بایگان‌های شهرداری تهران، کلاسی تشکیل شد که در آن ۴۴ نفر شرکت کردند. از مهر ۱۳۴۵ تا اسفند همان سال نیز ۶ دوره آموزشی دو هفته‌ای برای بایگان‌های سراسر کشور برگزار شد که مجموعاً در آن‌ها ۱۶۱ نفر شرکت کردند (همان).



۵) تشکیل کلاس‌های آتش‌نشانی: در ۲۵ دی ۱۳۴۴ اولین دوره کلاس آتش‌نشانی شهرداری‌ها با شرکت ۱۶ نفر از رؤسای آتش‌نشانی شهرهای بزرگ کشور در اداره کل آتش‌نشانی شهرداری تهران تشکیل شد (سالنامه اتحادیه شهرداری‌ها، ۱۳۲۵، ص ۵۶۰).

۶) بورس‌های اتحادیه شهرداری‌ها: مدت این بورس‌ها از یک تا شش ماه بود. برخی از نمونه‌های آن عبارتند از: «الف» اعزام ۱۰ نفر به آمریکا با کمک سازمان عمران بین‌المللی آمریکا؛ ب) اعزام هیئت ۱۰ نفری به انگلستان برای مدت یک ماه در اسفند ۱۳۴۳؛ ج) اعزام یک نفر برای استفاده از بورس سردخانه شهرداری‌ها به فرانسه به مدت یک سال؛ و د) اعزام دو نفر برای مطالعه درباره حکومت‌های محلی به هندوستان برای مدت ۶ ماه (همان).

۷) انتشار مجله شهرداری‌ها: این مجله با رویکردی آموزشی می‌کوشید با انعکاس یافته‌های علمی و تجربیات جهانی در اداره امور شهرها، مسائل مدیریت شهری را به شکل علمی مورد توجه قرار دهد. این مجله از سال ۱۳۳۵ به صورت ماهانه منتشر می‌شد و در اختیار شهرداری‌ها و کارمندان آن قرار می‌گرفت (شیمی، سند شماره ۴۸ به تاریخ ۱۳۵۵/۱/۲۴)، شماره ۱۰۹ مجله شهرداری‌ها در آبان ۱۳۴۶ منتشر شد (همان، سند شماره ۶۲).

۸) ارتباط با سازمان یولا (IULA): از طریق ارتباط با یولا که سازمانی تحقیقاتی و اطلاعاتی در زمینه امور شهرداری‌هاست بسیاری از تجارب جهانی در زمینه اداره شهرها، به کشور منتقل می‌شد و بعضاً مطالبی از آن در مجله شهرداری‌ها منتشر می‌گردید. در سال ۱۳۵۴ کنفرانس یولا که گردهمایی شهرداران سراسر جهان بود، در تهران و به میزبانی اتحادیه شهرداری‌های ایران برگزار شد که موفقیت بسیار بزرگی برای اتحادیه به شمار می‌آمد. بورس‌های اتحادیه هم بیشتر از طریق یولا برقرار می‌شدند (۲۸).

۹) انتشار دو شماره سالنامه اتحادیه شهرداری‌ها: این سالنامه‌ها که در سال ۱۳۴۵ و ۱۳۴۶ منتشر شد، حاوی آمار و اطلاعات متنوع در زمینه امور شهرداری‌ها و مقاله‌های تحقیقی و مقررات شهرداری بود (همان، سند شماره ۲۲).

۱۰) تهیه طرح برنامه سه ساله آموزش کادر شهرداری‌ها: این برنامه بر اساس نیازهای سازمانی شهرداری‌ها از نظر نیروی انسانی تهیه شد و مقرر گردید که طی آن ۴۵۰۰ نفر از کادر شهرداری‌ها و افراد داوطلب خدمت در شهرداری‌ها آموزش ببینند. «دوره‌های آموزشی شامل این کلاس‌هاست:

### به نظر می‌رسد مهم‌ترین درس بررسی پیشینه آموزش‌های مدیریت شهری در ایران، ضرورت توجه به عنصر «ارزشیابی آموزشی» به عنوان مرحله‌ای اجتناب‌ناپذیر در برنامه‌ریزی آموزشی است.

الف) مدیریت شهرداری (دوره عمومی)؛ ب) مدیریت شهرداری (دوره تخصصی)؛ ج) حسابداری و امور مالی شهرداری؛ د) حسابداری؛ ه) بایگانی و مدیریت اسناد؛ و) کاربرد بازی و اداره اموال و انبار (همان، سند شماره ۲۹ به تاریخ شهریور ۱۳۴۶).

این برنامه، دوره‌های پراکنده مدیریت شهری و امور مالی و بایگانی شهرداری را - که شرح قبیل از این رفت - به شکل منظم و برنامه‌ریزی شده در آورد.

اتحادیه شهرداری‌ها از سال ۱۳۵۳ به بعد، تحولات جدیدی را در مورد آموزش شهرداری‌ها شروع کرد و در فکر ایجاد مؤسسه آموزش عالی خدمات شهرداری بود. به گفته مبرقع، «در این سال‌ها اتحادیه، در استانیته تشکیل دانشکده مدیریت شهری بود». همچنین کارهایی برای استفاده از کامپیوتر در شهرداری‌های بزرگ در جریان بود (همان، سند شماره ۴۰/۱ به تاریخ سال ۱۳۵۳).

اسناد اتحادیه شهرداری‌ها نشان می‌دهد در نیمه دوم دهه ۱۳۵۰، تشکیلات اتحادیه به سمت گسترش در سراسر کشور و منطقه‌ای شدن، حرکت می‌کرد و در شهرهای شیراز، مشهد، اهواز، کرمان، اصفهان و کرج، زمین‌هایی از طرف شهرداری این شهرها در اختیار اتحادیه قرار داده شده بود (۲۹). در نامه اسدالله اصفهانی (وزیر کشور وقت) به علی قدیمی ماهانی (مدیرعامل وقت اتحادیه شهرداری‌ها) در خصوص ایجاد مراکز آموزشی برای کارکنان شهرداری‌ها آمده است: «چون طبق عاده ۱۰۸ قانون شهرداری‌ها، امور آموزشی کارکنان شهرداری‌ها به عهده اتحادیه شهرداری‌ها واگذار شده است، لذا موافقت می‌شود به منظور ایجاد مراکز آموزشی بر اساس طرح و نقشه‌ای که به تصویب وزارت کشور برسد، زمین‌هایی در اختیار این اتحادیه قرار گیرد.» (همان، سند شماره ۵۵ به تاریخ ۱۳۵۶/۶/۲۶).

غیر از فعالیت اتحادیه شهرداری‌ها در زمینه آموزش شهرداری‌ها و مدیران شهری، انتشار کتاب ۳ جلدی «مدیریت

برای استفاده از رویکرد پودمانی، لازم است وظایف مدیران شهری تعریف شود و پس از تعیین ابزار، مواد، استانداردها و شرایط عملکرد هر کار یا پاره کار، اهداف رفتاری مربوط استخراج شوند. در مرحله بعدی اهداف تحلیل می شوند تا مهارت های مورد نیاز و روش ها و نگرش های پایه تبیین گردند.

شهرداری ها «تالیف دکتر علی نیامی در سال ۱۳۴۹ از اقدامات مؤثر و ماندگار در زمینه آموزش مدیریت شهری در آن دوران بود.

### ۳-۲- آموزش مدیران شهری بعد از انقلاب اسلامی

بعد از انقلاب اسلامی، در سال ۱۳۵۹، اتحادیه شهرداری های ایران منحل گردید و اقدامات آموزشی آن نیز متوقف شد. اما از نیمه دوم دهه ۱۳۷۰ چند رویداد مؤثر در زمینه مدیریت شهری رخ داد:

(۱) برگزاری دوره های کارشناسی ارشد مدیریت شهری در قالب رشته مدیریت اجرایی به وسیله وزارت علوم و تحقیقات و نیز دوره های مدیریت شهری به وسیله سازمان مدیریت دولتی. این دوره ها از سال ۱۳۷۸ به بعد به طور نامتناوب تشکیل شده است.

(۲) برگزاری اولین دوره انتخابات شوراهای اسلامی شهر و روستا در سراسر کشور در سال ۱۳۷۷.

(۳) تشکیل سازمان شهرداری های کشور در سال ۱۳۸۱.

سرفصل دروس کارشناسی ارشد مدیریت شهری در تاریخ ۷۷/۱۲/۲ به تصویب شورای عالی برنامه ریزی وزارت علوم رسیده و این دوره در گروه علوم انسانی جای گرفته است. با توجه به مندرجات دفترچه آزمون کارشناسی ارشد سال ۱۳۸۳، این دوره به عنوان یکی از گرایش های رشته «مدیریت اجرایی» در نظر گرفته شده است و شرط ورود به این دوره، داشتن پنج سال سابقه کار در امور مرتبط با شهر و مدیریت شهری است. تا کنون دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی مجری این دوره بوده است. پذیرش دانشجو برای این دوره، به شکل منظم و هر ساله نبوده بلکه به طور نامنظم و نامتناوب بوده است. طول این دوره شامل ۶ ترم است. دروس تخصصی، ۲۴ واحد، سمینارها ۴ واحد و پایان نامه نیز ۴ واحد را تشکیل می دهند.

بر اساس بند «نفس و توانایی» شناسنامه دوره مذکور، فارغ التحصیلان این دوره افرادی خواهند بود که به لحاظ نگرش و توانایی آماده باشند تا فعالیت های خدمات شهری را با الگوهای توسعه کلان ملی - منطقه ای پیوند بزنند و فرهنگ شهروندی - مشارکتی را گسترش دهند.

دوره مدیریت شهری سازمان مدیریت صنعتی نیز به شکلی نامنظم و محدود عمدتاً افرادی از مدیران و کارمندان دستگاه های دولتی را در برخی سال ها پذیرش کرده است اما به دلیل انگیزه های ارتقای شغلی اکثر دانش آموختگان و نیز بی ارتباط بودن آموزش مدیریت شهری با شغلی که به آن اشتغال داشته اند، این دوره نتوانسته است تأثیر چندانی در مدیریت شهری کشور داشته باشد.

لازم به ذکر است که از سال ۱۳۸۱، اقداماتی برای تشکیل دوره جدید کارشناسی ارشد مدیریت شهری به عنوان یکی از گرایش های رشته شهرسازی انجام شده است. این دوره برای ۴ ترم تحصیلی تدارک دیده شده است. در این دوره مقرر شده است که سجوی این رشته، گروه های شهرسازی دانشگاه ها باشند. اولین دوره دانشجویان این دوره احتمالاً برای سال تحصیلی ۸۵-۱۳۸۴ پذیرش خواهند شد.

با تشکیل شوراها در سراسر کشور، نظام مدیریت شهری با تحولی جدید روبه رو گردید و عنصری جدید به سازمان مدیریت شهری کشور افزوده شد. این تحول، نیازها و اقتضات جدیدی دارد که طبیعتاً بر آموزش مدیران شهری نیز تأثیر زیادی می گذارد. یکی از اقدامات مفید در این زمینه، انتشار جزوه های آموزشی به زبان ساده در زمینه های مختلف مربوط به مدیریت شهر و روستا به همت معاونت ترویج و مشارکت مردمی وزارت جهاد کشاورزی و وزارت کشور بوده است.

از سال ۱۳۶۵، معاونت هماهنگی امور عمرانی وزارت کشور در قیاب سازمان شهرداری ها و به نیابت از این سازمان، وظایف آن را انجام می داد.

دفتر برنامه ریزی عمرانی و مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهری این معاونت فعالیت های تحقیقاتی و انتشاراتی مؤثری در زمینه برنامه ریزی شهری و مدیریت شهری به انجام رسانده اند. نهایتاً در سال ۱۳۸۱، سازمان شهرداری ها به شکل مستقل، کار خود را آغاز کرد.

تشکیل دفتر آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان شهرداری ها نیز نشانگر توجه ویژه این سازمان به مقوله آموزش در شهرداری هاست که فعالیت های جدی تری را در این زمینه نمود می دهد. بر اساس سند مربوط به گزارش فعالیت های سال ۱۳۸۲ این دفتر در مجموع تشکیل ۳۷ دوره آموزشی کوتاه مدت و همایش آموزشی پیش بینی شده



که تا اسفند ۸۲ کارگاه‌های زیر برگزار گردیده است:

۱) کارگاه قانون تجمیع عوارض؛ ۲) کارگاه سرمایه‌گذاری توسط شهرداری‌ها؛ ۳) کارگاه نگهداری فضای شهری؛ ۴) کارگاه آموزش GIS. از دیگر اقدامات سازمان شهرداری‌ها در زمینه آموزش شهرداری‌ها، از سرگیری انتشار مجله "شهرداریها" از سال ۱۳۷۸ است که تا دی ماه ۱۳۸۲، ۵۶ شماره از آن منتشر شده است که حاوی مطالب آموزشی مرتبط با مسائل شهری و مدیریت شهری است. همچنین فصلنامه "مدیریت شهری" و "فرهنگ ایمنی" نیز به همت این سازمان از سال ۷۸ منتشر شده است. علاوه بر آن، این سازمان تاکنون ده‌ها جلد کتاب در زمینه مدیریت شهری و برنامه‌ریزی شهری منتشر کرده است.

#### ۴- ارزیابی برنامه‌های آموزشی مدیران شهری

##### ۴-۱- ارزیابی برنامه‌های آموزشی اتحادیه شهرداری‌ها

فعالیت‌های آموزشی مدیران شهری را در قبل از انقلاب می‌توان به دو گونه تقسیم کرد: ۱) آموزش‌های بدو خدمت (مانند دوره‌های ۱۰ هفته‌ای سال ۱۳۴۵)؛ و ۲) آموزش‌های ضمن خدمت.

آموزش‌های ضمن خدمت نیز به دو گونه تقسیم می‌شود: ۱) آموزش‌های اطلاع‌رسانی، که با هدف ارتقای سطح آگاهی مدیران شهری و با استفاده از نشر کتب و نشریات صورت می‌گرفت؛ و ۲) آموزش‌های کلاسیک درون سازمانی، مانند دوره‌های امور مالی و آتش‌نشانی.

به دلیل گذشت زمان و فقدان گزارش‌های ارزشیابی آموزشی و سنجش اثربخشی این آموزش‌ها، نمی‌توان راجع به نتایج و ثمره‌های این دوره‌ها اظهار نظر علمی کرد. ضمناً میزان شمول آموزش‌ها و حتی میزان دسترسی مدیران شهری به نشریات، کتاب‌ها و نحوه استفاده از آن مشخص نیست. اما با توجه به برنامه‌های پیش‌بینی شده، صرف نظر از نحوه اجرا و نتایج، می‌توان تنوع بخشی به آموزش‌ها، یعنی عدم اکتفا به یک شیوه آموزشی خاص و تکیه بر «دوره‌های نیمه رسمی کوتاه‌مدت» به جای دوره‌های رسمی منجر به مدرک تحصیلی را از نقاط قوت این آموزش‌ها دانست.

با توجه به فقدان مستندسازی گزارش آموزش‌ها متأسفانه معلوم نیست که آیا آموزش‌های مذکور بر اساس نیازسنجی طراحی شده است یا خیر.

همین فقدان ارزشیابی‌ها، درس آموزشی از فعالیت‌های گذشته را با ناکامی مواجه می‌سازد. به نظر می‌رسد مهم‌ترین درس بررسی پیشینه آموزش‌های مدیریت شهری در ایران، ضرورت توجه به عنصر «ارزشیابی آموزشی» به عنوان مرحله‌ای اجتناب‌ناپذیر در برنامه‌ریزی آموزشی است.

##### ۴-۲- ارزیابی برنامه‌های آموزشی مدیران شهری بعد از انقلاب اسلامی

آموزش‌های مدیریت شهری را در مقطع بعد از انقلاب اسلامی، می‌توان به سه دسته تقسیم کرد: ۱) آموزش‌های با هدف فرهنگ‌سازی و اطلاع‌رسانی به مدیران شهری؛ ۲) آموزش‌های تربیت مدیران شهری؛ و ۳) آموزش‌های کوتاه‌مدت گروه اول آموزش‌ها از طریق برگزاری همایش‌ها، تألیف و انتشار کتب و نشریات تخصصی و نیمه تخصصی و گزارش‌های مربوطه به مدیریت و برنامه‌ریزی شهری انجام می‌شود. فواید این گونه آموزش‌ها از نظر نتایج علمی مربوط به آموزش در سازمان‌ها مورد تأیید قرار گرفته است. ولی نقطه ضعف اساسی این آموزش‌ها، دشواری ارزشیابی آموزشی است.

گروه دوم آموزش‌ها، دوره‌هایی است که به عنوان یک رشته تحصیلی بلندمدت رسمی (ختم شده به مدرک کارشناسی ارشد مدیریت شهری) به تصویب شورای عالی برنامه‌ریزی رسیده است. در اینجا کوشش می‌شود با توجه به اهمیت این دوره به عنوان یک دوره آموزشی رسمی و بلندمدت، بیشتر به این دوره پرداخته شود.

اولین مسئله‌ای که در مورد برنامه درسی دوره کارشناسی ارشد مدیریت شهری - که در بخش قبلی شرح آن آمد - جای سؤال دارد، «تصویب دوره در گروه علوم انسانی» است. توضیح آنکه براساس سیاست‌های وزارت علوم، رشته‌های تحصیلی به دو گروه (۱) نظری و (۲) علمی - کاربردی تقسیم می‌شوند. رشته‌هایی که مدعی تربیت نیروی انسانی برای مشاغل خاص در سازمان‌ها هستند، باید در چارچوب گروه علمی - کاربردی قرار گیرند (شورای عالی برنامه‌ریزی، گروه علمی - کاربردی، ۱۳۷۸).

دومین مسئله عمده، «عدم پیروی از الگوهای برنامه‌درسی مهارت محور و پودمانی» است. اگر قرار است دوره مذکور افرادی را برای تصدی مشاغل مدیریت شهری تربیت کند، براساس اصول علمی برنامه‌ریزی درسی می‌بایست به جای استفاده از الگوی موضوعات مجزا از الگوهای برنامه‌درسی مهارت محور و به خصوص الگوی پودمانی استفاده شود. توضیح آنکه الگوهای برنامه‌های درسی مهارت محور و معطوف به شغل اداری، رویکردی تحلیلی در طراحی برنامه درسی به شرح زیر است:

پانوش‌ها

- 1- Intercol Curriculum
- 2- Vocational Education
- 3- School
- 4- Educating effective peactioer
- 5- Skills
- 6- competency
- 7- uniqueness
- 8- Value of Job
- 9- degree/professional
- 10- Knowing in action
- 11- Relate
- 12- Illium
- 13- Reynold

۱۳- علم‌مندی است که تعالیات و دردیور و تحلیلی  
در تقویتی تولید معاصر، و انگار کامل و روش‌های علمی  
تعیین شود اما با کار آموزشی که روش‌ها را ایجاد کنند  
مقدار از این مشکلات در پیچیدگی‌های گوناگون، توجه به سایر  
رویکردها را ایجاد می‌کند. ماسلرین و رویکردها، بحث‌های  
تکلیفی (impenetrable research) بر مبنای پودمان  
ملاکات‌های بدوایی برای چهار راه‌های بیشتر و بهتر عمل  
رویکردهای تعالیاتی حتی عمل (action research) بر مبنای  
پودمان خرد و روش‌های رویکردهای تعالیاتی (critical research)  
(critical research) بر مبنای تعالیاتی و عملیاتی  
عزیز و رفتار و روش‌های بیشتر و بهتر و پودمانی و متلا  
تک: [www.rwebarfo.com](http://www.rwebarfo.com) - Email

- 14- action research
- 15- management
- 16- management
- 17- management
- 18- management
- 19- management
- 20- Literall
- 21- Knowledge base
- 22- Butler

۲۳- درجه و رشته‌های معاصر، از پایه تا کارشناسی ارشد  
مکتب "شهرداریها" شماره ۴، ۱۳۷۸



## منابع

- ۱- سرشناس، سعیدالدین، شهرسازی و طرح‌ریزی شهری در ایران، انتشارات دانشگاه شهرداری‌های ایران، تهران، ۱۳۴۲.
- ۲- روزنامه «مقدم» ویژه، «از یادمان تا شهرهای نو»، هفتاد و شش شماره، ۱۳۷۸.
- ۳- قریشی، محمدعلی، «تاریخ زمان قاجاریه»، انتشارات مکتب خبلی، تهران، ۱۳۴۴.
- ۴- مسئله کیفیت شهرداری‌های ایران، ۱۳۳۵.
- ۵- شش‌پای، حسن، «مسئله کیفیت شهرداری‌های ایران» (چهارشنبه).
- ۶- شش‌پای، علی، «معماری شهرداری، چالش‌ها و راه‌های نو» (پایان تحقیقات دکتری)، تهران، ۱۳۳۹.
- ۷- محسنی، باقری، «سرمه شهری» (مجموعه مقالات)، دوره ۱، انتشارات شهرداری‌های ایران، تاریخ ۸۲/۱/۲۷.
- ۸- کارکنان، راجد، «دوره‌های آموزشی شهرداری‌های ایران» (مجموعه مقالات)، تهران، انتشارات نشر فرهنگ، تهران، ۱۳۷۲.

- ۱) شناسایی همه وظایف یا کارهایی که باید برای آنها آمادگی فراهم گردد.
- ۲) تعیین اینکه فرد برای اجرای وظایف و کارها، چه چیزی را باید بداند و انجام دهد.
- ۳) قرار دادن دانسته‌ها و توانایی‌ها در واحدهای یادگیری مناسب.

بودمان آموزشی عبارت است از مجموعه‌ای از محتوا یا فعالیت آموزشی که بتواند مهارت و توانایی خاص و مستقلی در فرد آموزش‌یافته ایجاد کند و در کنار سایر بودمان‌ها به یک مقطع تحصیلی بینجامد. بودمان‌ها، مستقل یا با ترکیب با هم، توانمندی‌های متناسب با نیازهای شغلی و حرفه‌ای را آماده می‌سازند (بینی، ۱۳۸۰).

برای استفاده از رویکرد بودمانی، لازم است وظایف مدیران شهری تعریف شود. سپس خرده‌وظایف یا پاره‌کارها معین گردند و پس از تعیین ابزار، مواد، استانداردها و شرایط عملکرد هر کار یا پاره‌کار، اهداف رفتاری مربوط استخراج شوند. در مرحله بعدی اهداف تحلیل می‌شوند تا مهارت‌های موردنیاز و روش‌ها و تکرارهای پایه تعیین گردند. با توجه به شناسنامه دوره کارشناسی ارشد مدیریت شهری، هیچ‌یک از این مراحل طی نشده است و اگر هم به شکل ذهنی تا حد اندکی انجام شده باشد، گزارش مستندی که بر مبنای آن بتوان قضاوتی انجام داد وجود ندارد.

سومین مسئله عمده، تردید اساسی در رویکردهای سنتی پرورش حرفه‌ای (۳۰) است، که شرح آن به تفصیل در بخش چارچوب نظری آمد. این ابهام به‌طور جدی مطرح است که در رشته‌هایی نظیر مدیریت که فراگیر امکان‌پذیر برای در موقعیت واقعی مدیریت و مسئله‌گشایی را در کلاس ندارد و نیز تربیت مدیر خوب تا حد زیادی بستگی به شخصیت و ویژگی‌های فردی همچون خلاقیت، قاطعیت و هوش بالا دارد. آیا دانش آکادمیک مدیریت می‌تواند نقش چندانی در تربیت مدیر موفق ایفا کند یا نه.

گروه سوم آموزش‌ها، دوره‌های کوتاه مدت و همایش‌های آموزشی است که دفاتر ذی‌ربط سازمان شهرداری‌ها، مراکز دانشگاهی و سایر مراکز مشابه برگزار می‌کنند.

انتخاب استراتژی کلی اجرای دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت، به لحاظ هزینه کمتر نسبت به دوره‌های بلندمدت، عدم جدایی کارآموز از محیط واقعی کار، و ترکیب بیشتر آموزش با مسائل کاری مورد تأیید قرار گرفته است. اما باید دانست که محدودیت امکانات مالی و زمان، برنامه‌ریزان را مکلف می‌کند که مطلوب‌ترین دوره‌ها را از حیث انطباق با نیازها، طراحی، اجرا و ارزشیابی کنند.

## فعالیت‌های تحقیق عمل دو هدف اساسی دارند: ۱) درگیر شدن با اوضاع و جزئیات از فرایند تحقیق بودن؛ ۲) بهبود اوضاع. هدف از آموزش‌های سازمانی نیز عمدتاً همین است.

البته رویکرد «ارائه دوره‌های بسیار گوناگون و بسیار متنوع از سوی مراجع مختلف» رویکردی است که امروزه با گسترش ارتباطات، مورد تأکید قرار گرفته است. از جمله در سایت‌های [www.APA.com](http://www.APA.com) و [www.estogov.com](http://www.estogov.com) می‌توان انواع کارگاه‌های آموزش مجازی را در این زمینه انتخاب کرد.

بنابراین از حیث دسترسی به انواع دوره‌ها، مشکل خاصی وجود ندارد. اما اگر قرار است روی دوره‌های حضوری سرمایه‌گذاری شود، مسئله محدودیت امکانات کاملاً برجسته می‌شود. در بخش بعدی به ارائه برخی دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های کوتاه‌مدت پیشنهادی پرداخته خواهد شد.

### ۵- دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های کوتاه‌مدت پیشنهادی

در این بخش به ارائه برخی دوره‌های آموزشی که ضرورت آنها می‌تواند مورد بررسی کارشناسان و متخصصان مدیریت شهری قرار گیرد پرداخته می‌شود. در صورت انجام نیازسنجی آموزشی چه بسا مشخص شود که این دوره‌ها اولویت بیشتری نسبت به دوره‌های موجود دارند.

۱) کارگاه مهارت‌های مربوط به قاطعیت (۲۱): قاطعیت به مفهوم ایستادگی روی رأی صحیح است و هدف آن، حل مشکل و به دست آوردن بهترین نتیجه است (کارگاه‌های آموزشی ۲۰۰۴ در سایت دانشگاه تورنتو [www.oise.utoronto.ca](http://www.oise.utoronto.ca)).

۲) کارگاه رهبری و ساخت گروه (۲۲): در این دوره مدیران یا روش‌های مربوط به تشکیل و توسعه گروه‌ها آشنا می‌شوند و می‌آموزند که چگونه از گروه‌ها در جهت اثربخشی سازمان استفاده کنند (همان).

۳) کارگاه مهارت‌های ارزیابی (۲۳): ارزیابی همچون تعقیب دودم است. از سویی می‌تواند روشی قدرتمند در توسعه نیروی انسانی و بالا بردن توانایی‌های آنها باشد و از سویی دیگر اگر خوب انجام نشود موجب بروز مشکلات اخلاقی و



بقت عملکرد کارکنان می گردد (همان).

۴) دوره آموزشی مدیریت استرس (۲۲): علاوه بر شرایط عادی کار در شهرها که می توانند بسیار استرس زا باشند، در شرایط خاص بحران ها نظیر هنگام وقوع سوانح طبیعی عظیم مانند زلزله، تسلسط مدیران شهری بر خود و کنترل استرس سازمانی، بسیار اهمیت می یابد (همان).

۵) دوره آموزش مدیریت زمان: مدیریت زمان به معنی یادگیری اداره کردن خود، برای استفاده بهینه از زمان است. چگونگی برنامه ریزی روزانه، برنامه ریزی جلسات، مدیریت نشست ها و نظایر اینها عوامل مهمی در یادگیری «مدیریت زمان» هستند (همان).

۶) دوره آموزشی مهارت های پرورش خلاقیت: اعمال خلاقیت در مدیریت شهری بسیار مهم است. انتظار می رود مدیران شهری روش های ایجاد خلاقیت در خود و به خصوصی ایجاد خلاقیت سازمانی را بیاموزند. تکنیک های نظیر ذهن انگیزی و توهم خلاق می تواند در فرایند مدیریت راهگشا باشد (فیض بخش، ۱۳۸۱).

۷) دوره آموزشی روان شناسی پویایی گروه [۲۵]: در این دوره، مدیران با روش های شناخت گروه ها (گروه سنجی)، چگونگی و ملاک انتخاب اعضای گروه، رهبری گروه، فرایند بحث گروهی، گروه های رسمی و غیررسمی آشنا می شوند (اسگری نکاح، ۱۳۸۱).

### عکس سخن پایانی

این بخش نگاهی دوباره دارد به پرسش های تحقیق و در پی یافتن پاسخ برای آنهاست. در جواب سؤال اول که از مسیر و تطور آموزش مدیران شهری در ایران پرسش شده بود، به طور مختصر می توان گفت که آموزش مدیران شهری در ایران با شروع به کار اتحادیه شهرداری ها در سال ۱۳۳۷ آغاز گردید.

بعد از انقلاب نیز تا نیمه دوم دهه ۱۳۷۰ تحرک چندانی در این زمینه دیده نمی شد اما با شکل گیری شوراهای دوباره به آموزش شهرداری ها توجه شد و با اقدامات سازمان شهرداری ها که به نوعی ادامه دهنده مسیر اتحادیه شهرداری ها است این تلاش ها از سر گرفته شده است. با فعالیت دفتر آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان شهرداری ها و تدوین و اجرای برنامه های کارشناسی ارشد مدیریت شهری باید گفت که در آینده ای نزدیک، تحولات و پیشرفت های بیشتری در زمینه آموزش شهرداری ها و مدیران شهری در ایران ایجاد خواهد شد.

در پاسخ به سؤال دوم که از میزان اثربخشی این آموزش ها پرسیده شده بود، باید گفت که در مورد فعالیت های اتحادیه شهرداری ها قبل از انقلاب یکی از مزیت های این آموزش ها تنوع بخشی به آموزش ها و تکیه بر دوره های تیمه رسمی کوتاه مدت بوده است. در مورد دوره کارشناسی ارشد مدیریت شهری هم انتقادات ذیل مطرح شد:

- ۱) تصویب این رشته در گروه علوم انسانی به جای گروه علمی - کاربردی.
- ۲) عدم پیروی از الگوی برنامه درسی مهارت محور و پودمانی.
- ۳) عدم پاسخگویی به انتقادهای اساسی وارد بر رویکردهای سنتی پرورش حرفه ای و نادیده گرفتن این انتقادات. در مورد آموزش های کوتاه مدت هم، مزیت های این آموزش ها - که به این شرح هستند - مورد تأکید قرار گرفت:  
۱) هزینه کمتر نسبت به دوره های بلندمدت؛ ۲) عدم جدایی کارآموز از محیط واقعی کار؛ ۳) ترکیب بیشتر آموزش با مسائل کاری.

در این زمینه برای تقویت دوره های کوتاه مدت دوره های خاصی پیشنهاد شد.

در کل باید گفت که به دلیل نوبت بودن آموزش های مدیریت شهری بعد از انقلاب نمی توان به شکل علمی و دقیق میزان اثربخشی آنها را مشخص کرد؛ چرا که دوره های کارشناسی ارشد مدیریت شهری تاکنون برای دوره های بسیار محدودی دانشجویان پذیرفته و دوره های کوتاه مدت نیز از اواخر سال ۸۱ شروع شده است و گزارش هایی از ارزشیابی آنها منتشر نشده است.

اما آنچه که باید در پایان مورد تأکید قرار داد، لزوم استفاده از روش «تحقیق عمل» در آموزش های ضمن خدمت است. طرح های نیازسنجی سنتی - یعنی استفاده از تیم کارشناسی بیرون سازمانی برای تشخیص نیازهای آموزشی - توجه خود را از دست داده است و به جای آن روش تحقیق عمل برای تشخیص مشکلات سازمانی و حل آنها توصیه می شود. بنا به نظر متخصصان (نظیر گویا، ۱۳۷۷) فعالیت های تحقیق عمل دو هدف اساسی دارند:

- ۱) درگیر شدن با اوضاع و جزئی از فرایند تحقیق بودن؛ ۲) بهبود اوضاع. هدف از آموزش های سازمانی نیز عمدتاً همین است.

- ۱- برسان و میرزا، بررسی آموزشی جایگاه مدیریت دانش در باشگاه فریوسی مشهد براساس مدل نو یعنی نوینکا (SECI) از دیدن خردشناسی سببیتش که با روش های علمی است. دانشگاه بروجرد، ۱۳۸۶.
- ۱۱- گلزار، دی، سازمان یادگاران، حفظ و توسعه مدیریت واقعی ترجمه مقاله علمی شرکت طرح و منتشر در زمین فعالیت خردشناسی (۱۳۷۸).
- ۱۲- اسگری نکاح، دوره آموزشی چگونگی آموزش روان شناسی پویایی گروه، دانشگاه علوم تربیتی دانشگاه فریوسی مشهد، ۱۳۸۱.
- ۱۳- اسگری نکاح، دوره آموزشی چگونگی آموزش روان شناسی پویایی گروه، دانشگاه علوم تربیتی دانشگاه فریوسی مشهد، ۱۳۸۱.
- ۱۴- گلزار، میرزا، چگونگی آموزش روان شناسی پویایی گروه، دانشگاه بروجرد، ۱۳۷۷.
- ۱۵- این اثر در سایت نشریه «پژوهش های علمی» در دسترس است. عنوان: «روش های علمی» در دسترس است. عنوان: «روش های علمی» در دسترس است. عنوان: «روش های علمی» در دسترس است.
- ۱۶- فرهنگ لغت تخصصی، مرکز فرهنگ و زبان، ۱۳۷۷.
- ۱۷- فرهنگ لغت تخصصی، مرکز فرهنگ و زبان، ۱۳۷۷.
- ۱۸- فرهنگ لغت تخصصی، مرکز فرهنگ و زبان، ۱۳۷۷.
- ۱۹- فرهنگ لغت تخصصی، مرکز فرهنگ و زبان، ۱۳۷۷.
- ۲۰- فیض بخش، سببیتش، پژوهش های علمی، ۱۳۸۱.

- 21- Merriam, Michael; Building the Learning Organization, New York, McGraw-Hill, 1996.
- 22- Appraisal Skills Training Course, 2004, www.aise.toronto.ca
- Time Management Training Course, 2004, www.aise.toronto.ca
- Leadership and Team Building Training Course, 2004, www.aise.toronto.ca
- Assertiveness skills training course, 2004, www.aise.toronto.ca
- 23- Eisner Elliot; "The education Imagination: On the design and evaluation of school programs", Mac Miller, New York, 1985
- 24- Fidler, Fredé, & Jennifer L. Macaulay; "The Leadership Situation: A Missing Factor in Selecting and Training Managers", in Human Resource, Management Review vol. 4 Number 4, 1998
- 25- Elliot, Carolé & Michael, Reynolds; "The Critical Movement in Management and Manager-Educator Relations", CME Conference, Education Stream, Manchester, 2001
- 26- "Reflective Teaching Process", 2003, www.rteb.info
- 27- Schon, Donalds A.; "Educating the Reflective Practitioner", Jomey-Duss Inc, publishers, 1987.
- 28- Litlell, Janet & William, Foster; "The Myth of a Knowledge Base in Administration" in Book: The Knowledge Base in Educational Administration, New York Press, 1999



## چکیده

به استناد آمار، ایران یکی از حادثه‌خیزترین کشورهای جهان است، به گونه‌ای که هر ساله در اثر حوادث مختلف خسارات فراوان مالی و جانی بر کشور وارد می‌شود. علیرغم این موضوع توجه چندانی به دستگاههای امدادگر مانند آتش‌نشانی و خدمات ایمنی نمی‌شود. یکی از عوامل مهم و ملاحظات اساسی برای توسعه و ترویج ایمنی و آتش‌نشانی، آموزش و تحقیقات در موضوعات مرتبط با آن است. هرچند کسی بر نقش آموزش در ارتقا بهره‌وری سازمانها تردیدی ندارد اما وضعیت کمی و کیفی آموزش‌های ایمنی و آتش‌نشانی کشور در وضع کنونی در شرایط نامطلوب قرار دارد و کاملاً در تعارض با نیازهای حرقه‌ای است. کمبود آموزش و یا عدم توجه به آن با سطح تعمیق و تدقیق لازم منجر به سکون و رکود سازمان‌های آتش‌نشانی و ایمنی و تشدید عقب‌ماندگی نسبت به جوامع پیشرفته شده و به‌ویژه در مواقع بحرانی و نیاز به ارائه خدمات امداد و نجات در رخدادهای طبیعی از جمله زلزله سازمانهای امدادی را با تنگناهای اساسی مواجه می‌کند. هدف این مقاله ارائه تصویری از وضعیت کمی و کیفی آموزش‌های آتش‌نشانی و ایمنی در ایران و جهان و پیشنهاد تدابیری برای بهینه‌سازی این آموزش‌ها به ویژه به لحاظ کیفی است.

کلید واژه‌ها: آموزش آتش‌نشانی و ایمنی، حوادث شهری، نیازسنجی آموزشی.

## وضعیت آموزش‌های آتش‌نشانی و ایمنی و تدابیر بهبود کیفی آن

حوشنگ شریف‌زاده  
کارشناس ارشد  
E-mail: Shurifzadeh@yahoo.com



## مقدمه

سازمان‌های آتش‌نشانی و خدمات ایمنی و دیگر ارگان‌ها و نهادهای مرتبط و متولی امداد رسانی و خدمات ایمنی و اطفایی در بلایای طبیعی و غیرطبیعی، در مقایسه با گستره کشور پهناور ایران و پیچیدگی‌ها و تنگناهای آن در شرایط بحران در حوادث و آتش‌سوزی‌ها، و به ویژه زلزله‌های گاه و بیگاه در شهرها و روستاها، کمترین امکانات و ملزومات را دارند. این در حالی است که به استناد آمار و ارقام، در طول سالیان اخیر خسارات مالی و جانی فراوانی به کشور تحمیل شده است.

به منظور سامان دادن به اوضاع ایمنی و حفاظت در برابر بلایا، به تدوین و تصویب برنامه‌های راهبردی و جامع، با در نظر گرفتن تمامی عوامل و ملاحظات، نیاز است، به علاوه، در فرایند تهیه برنامه‌های اصولی و کاربردی باید کلیه عوامل تأثیرگذار در بهبود کیفی ایمنی را با بیشترین سطح تحقیق و تدقیق مورد توجه قرار داد. در این میان بدیهی است یکی از عوامل مهم و ملاحظات اساسی برای توسعه و ترویج ایمنی و آتش‌نشانی، آموزش و تحقیقات در موضوعات مرتبط با ایمنی و آتش‌نشانی است. با توجه به مسائل و نکات مطرح شده، به نظر می‌رسد که تا دستیابی به شرایط مناسب برنامه‌ریزی و مرتفع شدن موانع و چالش‌ها - که ذکر آن در حوصله این مقاله نیست - تدابیر لازم برای ایجاد تحول و بهبود کمی و کیفی در آموزش‌های ایمنی و آتش‌نشانی می‌تواند کمک شایانی به روند رو به رشد سازندگی در این مقوله باشد.

## اصول جذب نیروی انسانی و آموزش‌های ایمنی در سازمان‌های آتش‌نشانی

به لحاظ حساسیت و اهمیت حرفه آتش‌نشانی و مواجهه بودن افراد شاغل در این حرفه با خطرهای بالقوه در تمامی زمینه‌ها، و نقش مهم عملکرد بهینه امدادگران و آتش‌نشانان در نیل به مقصود ایمنی شهرها و روستاها، باید جامع‌نگری لازم در خصوص این حرفه و نیازمندی‌های اصولی و اساسی آن مدنظر قرار گیرد. به منظور تأمین زیرساخت‌های آموزشی و تدارک اصولی منابع انسانی در این حرفه، عمده‌ترین ملاحظات عبارتند از:

- جذب و نگارگری نیروهای کارآموز از مقطع راهنمایی تحصیلی؛
- ایجاد دبیرستان و یا هنرستان کار و دانش به منظور برگزاری دوره‌های آموزشی در مقطع دبلیم در رشته‌های مرتبط با امداد و نجات و اطفای حریق، به منظور کسب مهارت‌های علمی و تخصصی؛
- وجود شرایط سلامت کامل جسمانی و روانی؛
- داشتن قد مناسب با سن رشد برای داوطلبان؛
- جذب افراد دارای دبلیم در رشته ریاضی و فیزیک به منظور تدارک نیروهای کارشناسی و مهندسی حفاظت از طریق در مقاطع عالی؛ - وجود علاقه‌مندی و انگیزه خدمت در این حرفه خاص؛
- شرط سنی حداکثر ۲۵ سال و پایان خدمت و تالیف و ترجیحاً سپری کردن خدمت وظیفه داوطلبان در سازمان‌های آتش‌نشانی؛ و - تأسیس دانشکده علمی و کاربردی با هدف نیل به مقصود توسعه و تدارک منابع انسانی کارآمد.

انواع آموزش‌های نیروهای عملیاتی و کارشناسی

### آموزش‌های مورد نظر به دو دسته طبقه بندی می‌شود:

#### الف - آموزش‌های علمی با نگرش تأمین منابع انسانی عملیاتی

در این بخش آتش‌نشانان به ترتیب از دوره آموزشی در رشته آتش‌نشانی و در مقطع هنرستان کار و دانش شروع می‌کنند و در مقاطع عالی در دانشکده علمی و کاربردی، در سطح کاردانی، کارشناسی و کارشناسی ناپیوسته موفق به کسب مهارت‌های علمی و عملی می‌گردند. این بخش از نیروها می‌توانند در مشاغل و سمت‌هایی چون آتش‌نشان، کاردان، معاون فرمانده، فرمانده عملیات و مدیر عملیات، یا فراگیری آموزش‌ها و مهارت‌ها توانایی‌های لازم را برای انجام وظایف سازمانی کسب کنند. بدیهی است سطوح پایه - میانی و عالی در مشاغل آتش‌نشانی متناسب با مقاطع دبلیم کار و دانش - کاردانی و کارشناسی علمی و کاربردی، تعیین سطح می‌شود و شرط لازم احراز و تصدی در رده‌های مختلف شغلی، موفقیت در دوره‌های آموزشی پیش‌بینی شده در طرح و برنامه است. به عنوان مثال دبلیم کاردانش تا سطح آتش‌نشان و کاردان علمی و کاربردی تا سطح فرمانده نیم امداد و نجات آتش‌نشانی و کارشناسی علمی و کاربردی تا سطح مدیران عملیاتی می‌تواند ملاک عمل قرار گیرد.

#### ب - آموزش‌های علمی و تخصصی با نگرش تأمین منابع انسانی کارشناسی

به منظور تأمین نیروهای تخصصی و همچنین کادر هیئت علمی و مدیران ستادی در سازمان‌های آتش‌نشانی، باید افرادی که دارای مدرک تحصیلی در رشته ریاضی و فیزیک هستند، در دوره‌های آموزشی در سطح عالی و در

مقاطع کاردانی، کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری در رشته‌های مرتبط با آتش‌نشانی و ایمنی - و از جمله مهندسی حفاظت از حریق و مهندسی ایمنی - در موضوعاتی همچون ایمنی هسته‌ای، ایمنی تأسیسات نفت و گاز، مدیریت ایمنی و آتش‌نشانی و نظایر اینها آموزش‌های لازم را فرا گیرند تا در سازمان‌های آتش‌نشانی و دیگر نهادها و دستگاه‌ها به فعالیت در امور مرتبط بپردازند.

تجربه نشان داده است افرادی که با مدرک دیپلم در آتش‌نشانی‌ها استخدام می‌شوند و در طول خدمت مشابه نیروهای نظامی آموزش‌های لازم را فرا می‌گیرند، در مقایسه با افرادی که با داشتن تحصیلات عالی به این سازمان‌ها وارد می‌شوند، کارایی و شرایط مطلوب‌تری دارند. به هر حال حضور مستمر این گونه افراد در صحنه‌های مختلف حریق و حادثه و کسب مهارت‌های علمی و عملی به همراه تجارب ارزشمند در حین خدمت، منابع انسانی متخصص و کارشناس را به گونه‌ای بایسته فراهم می‌سازد.

### بررسی و تحلیل سابقه آموزش‌های آتش‌نشانی و ایمنی در ایران

با توجه به شواهد و بررسی‌های به عمل آمده، آموزش‌های موضوعه در سالیان گذشته به صورت غیررسمی و عمدتاً سلیقه‌محوری و مقطعی و همراه با اشکالات و کاستی‌هایی به شرح ذیل بوده است:

**الف - فقدان رشته‌های تحصیلی ایمنی در مقاطع عالی در گرایش‌های مرتبط با امداد و آتش‌نشانی در مراکز علمی داخل کشور:** در جهان امروز متناسب با توسعه تکنولوژی و پیشرفت‌ها، به منظور کاستن از خسارات مالی و جانی مترتب از حوادث انسان‌ساخت و طبیعی، توجهی ویژه و نگرشی منطقی به ارتقای سطح دانش علمی و تخصصی در موضوع ایمنی و آتش‌نشانی می‌گردد. در کشور ما با سطحی‌نگری به این مقوله پرداخته شده است. بدین ترتیب اگر هم به تازگی رشته‌هایی در مراکز علمی وابسته به نهادهایی غیر از آتش‌نشانی طراحی شده و در حال اجراء است، به نظر می‌رسد که مشخصات دوره‌های مذکور، متناسب با نیازسنجی‌ها و مرتفع کردن کاستی‌ها و کمبودها نبوده است.

**ب - عدم توجه کامل به تطابق آموزش‌های آتش‌نشانی با نیازهای شغلی (نیازسنجی آموزشی):** در گذشته آموزش‌های آتش‌نشانی در سطوح و شرایط مختلف به مقتضای اوضاع و احوال مقطعی سازمان‌ها، با

## یکی از عوامل مهم و ملاحظات اساسی برای توسعه و ترویج ایمنی و آتش‌نشانی، آموزش و تحقیقات در موضوعات مرتبط با ایمنی و آتش‌نشانی است

شرایط متفاوت و گوناگون برگزار شده است. نیز با وجودی که بعضی دروس از جمله تئوری حریق، خاموش‌کننده‌های آتش‌نشانی، پمپ‌های آتش‌نشانی و نظایر اینها از جمله دروس ثابت بوده‌اند لیکن همین دروس می‌تواند در موقعیت‌های مختلف شغلی - از رده آتش‌نشانی معمولی تا فرماندهان ارشد عملیات - تغییرات زیادی داشته باشد. به عبارت دیگر، در کشور ما مشخصات هر کدام از دوره‌های آموزشی مذکور به صورت کارشناسی و منطبق بر نیازها و شرح وظایف شغلی نبوده است.

در واقع در خلا آموزش‌های رسمی در مقاطع عالی، دوره‌های آموزشی حین خدمت نیز با سلیقه‌محوری و به صورت غیر علمی برگزار شده است.

بدین ترتیب اگر چه دوره‌های مذکور دارای فوایدی بوده‌اند لیکن بهره‌وری کامل از آموزش‌ها و تخصص‌ها نشده است. این در حالی است که در مشاغل حرفه‌ای آموزش نقش بسیار مهمی در ارتقای کیفی خدمات حرفه‌ای و تخصصی دارد.

**ج - عدم توجه جدی به فاکتور آموزش در انتصاب و ارتقای شغلی:** در این گونه مشاغل حسن فعالیت و خدمات، تأثیر بسزایی در تحقق اهداف کلان کاهش خسارات و تلفات دارد و هر کدام از عناصر سازمانی باید به نحو مناسبی ساخته و پرداخته شوند. در سالیان گذشته در انتصاب‌ها و ارتقای شغلی آتش‌نشانان نه تنها فاکتور آموزشی و یا موفقیت در دوره‌های آموزشی، با لحاظ حساسیت لازم مورد توجه قرار نگرفته، بلکه در شهرهای کوچک، عمدتاً نیروهای نامناسب و مازاد از موقعیت‌های دیگر شهرداری به بخش آتش‌نشانی منتقل می‌شوند بدون اینکه شرایط و پتانسیل‌های لازم را برای فعالیت و خدمت مؤثر در این سازمان‌ها داشته باشند. با این شرایط، نیروهایی که از نظر شرایط جسمانی، تحصیلات، سن و از همه مهم‌تر علاقه‌مندی در تعارض با ویژگی‌های شغلی



آتش نشانی هستند، به کار گمارده می شوند.

در کمیته منابع درسی، شامل کتب، جزوه‌ها و نشریات، در مقایسه با بسیاری از علوم دیگر، به دلایل عدیده، کتب و منابع علمی آتش نشانی و ایمنی از لحاظ کمی و کیفی متناسب با نیازها نیست و به علاوه بسیاری از منابع موجود با نیازهای آموزشی پرسنل آتش نشانی تطابق ندارد و بیشتر برای افراد محقق بیرون از سازمان‌های آتش نشانی قابل بهره‌برداری است. به عبارت دیگر، اغلب منابع علمی موجود برای نیروهای سازمان‌های آتش نشانی کاربردی نیستند.

**عدم ارتباط با مراکز علمی خارج و داخل کشور:** در سالیان گذشته به غیر اهمیت موضوع، ارتباط لازم با مراکز علمی داخل و خارج از کشور وجود نداشته و یا به اندازه کافی نبوده و به همین خاطر از پتانسیل‌ها و فرصت‌های موجود برای توسعه و پیشرفت آموزش‌ها و تخصص‌ها بهره‌گیری نشده است.

#### **بررسی کمی و کیفی آموزش‌های آتش نشانی در کشورهای مترقی**

در آموزش‌های حرفه‌ای و تخصصی با جذب نیروهای مستعد و علاقه‌مند و برگزاری آزمون عملیاتی و ابتدایی مانند حمل لوله، حرکت در برج و طبقات با ارتفاع محدود و پارامی از حرکات فیزیکی دیگر در مرحله اول از علاقه‌مندان ثبت‌نام می‌گردد. پس از این مرحله با توجه به استان جذب‌کننده نیرو، در صورتی که مرکز آموزش مقدماتی در آن مهیا باشد، کارآموز به مدت سه ماه آموزش‌های حرفه‌ای و مقدماتی را سپری می‌کند، که از آن دست‌آند:

آموزش نظری و عملی در مورد دستگاه تنفسی، پمپ، حمل لوله، شنا، کمک‌های اولیه، اصول و مبانی پیشگیری، اصول و مبانی سیستم‌های اعلام و اطفای آتش، آمادگی جسمانی، تمرینات عملیاتی آتش سوزی‌های مایعات قابل اشتعال، گازها و جامدات. پس از آن، کارآموزان در صورت موفقیت در آموزش‌ها و کسب نمره قبولی برای شروع کار حرفه‌ای وارد کادر نیروهای عملیاتی می‌شوند.

در صورتی که استان مربوطه دارای مرکز آموزش مناسب با شرایط استاندارد تعریف شده نباشد، کارآموزان برای گذراندن دوره‌ها به مراکز معتبر معرفی می‌شوند و هزینه‌های این کار نیز از محل بودجه و اعتبارات استانی تأمین

### **در خلا آموزش‌های رسمی در مقاطع عالی، دوره‌های آموزشی حین خدمت نیز با سلیقه محوری و به صورت غیر علمی برگزار شده و بهره‌وری کامل از آموزش‌ها و تخصص‌ها نشده است**

می‌گردد. آموزش‌های حین خدمت برای بازآموزی‌های حرفه‌ای در هر یک از استان‌ها با توجه به اهمیت حوادث روزمره و با فصلی آنها صورت می‌گیرد. این کار در قالب کلاس‌ها و آموزش‌های حضوری متمرکز و با کتاب‌ها و جزوه‌های فصلی و دوره‌ای و با تحلیل حوادث جدید و تکنولوژی به کار گرفته شده در سطح خدمات عمومی انجام می‌پذیرد.

به عنوان مثال، در کشور اتریش کارآموزان پس از آموزش مقدماتی و سانی در طی پنج الی هفت سال خدمت بعدی موظف به گذراندن دوره‌های تخصصی مانند جوشکاری، برق صنعتی، برق شهری، خواص، شنا و نظایر اینها هستند تا گواهی مهارت دریافت کنند.

در واقع کارآموزان با فراگرفتن آموزش‌های فنی و حرفه‌ای از طریق کارگاه‌ها و دوره‌های عملی در این مراکز موفق به یادگیری و کسب تخصص مهارتی می‌گردند. در غیر این صورت برای ارتقای سطوح سازمانی شرایط احراز و انتصاب را نخواهند داشت. آتش‌نشانان انواع تخصص‌ها و مشاغل و حرفه‌های فعال در سطح جامعه را فرا می‌گیرند، و بدین ترتیب ضمن افزایش اطلاعات عمومی و تا حدودی تخصصی، بیشتر مناسبی برای آموزش‌های درون سازمانی فراهم می‌آید و در ازای این آموزش‌ها خدمات مطلوب حرفه‌ای به شهروندان و حادثه‌دیدگان ارائه می‌شود.

به عنوان نمونه، برای ارتقای سازمانی و تخصصی در سازمان‌های آتش نشانی انگلستان مرکز معتبر آموزشی داخلی و بین‌المللی به نام کالج مورتون وجود دارد که دوره‌های گوناگونی را در سطوح مختلف از ابتدایی تا عالی برگزار می‌کند و بر آورنده نیازهای تعریف شده برای سازمان‌های آتش نشانی در سطح داخلی و بین‌المللی با استفاده از کادر مجرب آموزشی مربیان حرفه‌ای داخلی و دانشگاهی بیرون از مرکز است.

عناوین برخی از دوره‌ها [۱] که به صورت مقطعی یک هفته‌ای تا ۱۲ هفته‌ای در کالج مورنون برگزار می‌شود، گویای اهمیت ساختار آموزشی موجود بر حسب تجربیات و نیازهای آتش‌نشانی هاست که هر یک به نوبه خود تحول لازم را در ارتقای کمی و کیفی سطوح پرسنلی به وجود آورده است و همگام با ورود تکنولوژی‌های قرن اخیر پاسخگویی وظایف عملیاتی امداد و نجات و پیشگیری‌هایی قبل از وقوع حوادث مترقیه و غیرمترقیه است. کمبود آموزش و یا عدم توجه به آن یا سطح تعمیق و تدقیق لازم، منجر به سکون و رکود فراوان سازمان‌های آتش‌نشانی می‌شود. غفلت از این امر همه روزه موجب تداوم و تشدید عقب ماندگی نسبت به جوامع پیشرفته می‌شود و خصوصاً در مواقع بحرانی و ارائه خدمات امداد و نجات در رخدادهای طبیعی از جمله زلزله، می‌تواند سازمان‌های امدادی را با تنگناهای اساسی مواجه کند و سطح تلفات و خسارات را در حد فاجعه پدیدار سازد.

آموزش‌های رسمی ایمنی و حفاظت از حریق همانند سایر رشته‌های دانشگاهی با گرایش‌های مرتبط با این حرفه اعم از بهداشت حرفه‌ای و محیط کار، ایمنی صنعتی، ایمنی هسته‌ای، ایمنی قضایی و جز آن از مقطع کارشناسی تا دکتری در کشور انگلستان، آمریکا و دیگر کشورهای پیشرفته، با جذب و تربیت مدیران و مهندسان این رشته همراه است. البته با تخصصی‌تر شدن موضوعات و گسترش حوزه‌های مشاغل و تکنولوژی رایج، تربیت‌شدگان در سطوح عالی، وظیفه طراحی، برنامه‌ریزی و هدایت کلیه امور ایمنی و حفاظت از حریق مجموعه تحت پوشش را برعهده دارند. تفکیک حوزه مسئولیت‌های آتش‌نشانی‌ها و بخش‌های آکادمیک با قوانین و تقسیم وظایف اصولی شکل می‌گیرد و هر یک از سازمان‌ها و ارگان‌های مسئول در حیطه شرح وظایف سازمانی خدمات موضوعه را ارائه می‌کنند.

کشورهای آسیایی مانند ژاپن، مالزی، هند، برونی، تایوان و برخی دیگر، و نیز کشورهای افریقایی مانند نیجریه، لیبی و جز اینها، و همچنین کشورهایی چون آمریکا، کانادا، جامائیکا، استرالیا و نیوزیلند که دارای مراکز آموزشی معتبر داخلی هستند در زمینه آموزش‌های حرفه‌ای و تخصصی سطوح بالاتر مبادرت به تبادل دانشجو در قالب بورسیه آموزشی می‌کنند تا از این طریق از منابع و علوم موجود بهره‌گیری کنند. کما اینکه در بخش پژوهش در زلزله، تجربیات و پیشرفت‌های ژاپن برای سایر کشورها در خور تعمق و پیگیری مطالعاتی است و زمینه‌های آموزشی آن برای کلیه سطوح مفید و مؤثر است. در مورد مدیریت بحران نیز گفتنی است که در آمریکا به لحاظ تجربیات حاصل از وقوع حوادث طبیعی و بحران‌زا، نتایج به دست آمده به میزان گسترده‌ای برای الگو برداری و تطبیق اقلیمی، در آتش‌نشانی‌ها به کار بسته می‌شود. موارد مطرح شده می‌تواند حاکی از ضروریات ارتباطات امروزی در سراسر دنیا و تعامل آموزشی باشد. در مراکز علمی خارج از کشور با تفکیک بخش‌های آموزشی در قالب اهداف و وظایف سازمان‌های آتش‌نشانی شهری، صنعتی، فرودگاهی، پالایشگاهی و با دست‌بندی معین نسبت به چگونگی آموزش‌های مورد نیاز آنان برای سطوح مختلف اقدام می‌گردد و بدین لحاظ طرح‌ها و برنامه‌ها و ساختارهای آموزشی متناسب با نیازهای ایمنی تدارک دیده می‌شود. نیز برای سطوح آکادمیک و دانشگاهی به صورت جداگانه و یا مستمر، مسیر آموزش‌های سازمان‌های آتش‌نشانی که منتهی به خروجی نیروهای مستعد و برآورنده نیازهای جامعه در بخش‌های مختلف باشد تدابیر مؤثری اندیشیده می‌شود. مورد اخیر از جمله مراحمی است که نیروهای آتش‌نشانی شاغلی در سازمان‌های آتش‌نشانی آمریکا با تلفیقی از این دو مرحله مدارج تخصصی سازمانی و عالی دانشگاهی را طی می‌کنند و مسئولیت‌های سازمانی را عهده‌دار می‌گردند.

### آموزش آتش‌نشانی در ایران و مقایسه آن با مراکز علمی معتبر خارج از کشور

در کشور ما با توجه به مستندات و سوابق موجود با تشکیل نیروهای آتش‌نشانی در شهر تبریز و سپس تهران، مبادرت به جذب نیروهای متفرقه به وسیله پایه گذاران این حرفه - که افراد روسی و انگلیسی بودند - گردید. که به این ترتیب میانی این حرفه بیشتر در قالب تجربیات عملی فرصت ظهور و بروز یافت. در دهه ۱۳۵۰ با اعزام چند تن از پرسنل آتش‌نشانی تهران به انگلستان و طی دوره‌های آموزشی کوتاه مدت و با مراجعت آنان نگارش و تهیه جزوه‌های مختصری در زمینه پمپ هیدرولیک و خاموش‌کننده‌های دستی انجام شد. پس از آن با ورود نیروهای دارای مدرک دیپلم و تشکیل واحد آموزشی مستقل در سطح سازمان و به کارگیری نیروهای مستعد و دارای انگیزه با زمینه آموزشی، جزوه‌های بیشتری با عناوین مختلف تهیه شد و به صورت تئوری و عملی آموزش‌های حرفه‌ای کارآموزی پایه گذاری گردید. در حین این فرایند برای ارتقا تا رده‌های فرماندهی تلاش‌هایی صورت گرفت و منجر به تعریف شرح وظایف و عناوین آموزشی مورد لزوم آنها گردید. در دهه ۶۰ و ۷۰ با انجام مطالعات بعدی و تربیت

کمبود آموزش و یا عدم توجه به آن  
با سطح تعمیق و تدقیق لازم، منجر  
به سکون و رکود فراوان  
سازمان‌های آتش‌نشانی می‌شود.  
غفلت از این امر موجب تداوم و  
تشدید عقب ماندگی شده و سطح  
تلفات و خسارات را در حد فاجعه  
پدیدار می‌سازد





نیروی متخصص و اعزام به دوره‌های بین‌المللی سطوح موردنیاز به صورت کلاسیک از رده کارآموزی تا رئیس امور ایستگاهی با استفاده از منابع آموزشی معتبر خارجی پایه‌گذاری شد، که امروزه در سطح درون سازمانی آموزش‌های کلاسیک با بیش از ۵۴ عنوان در مقاطع ذیل قابل دسترسی و بهره‌برداری است.

- ۱- دوره‌های کارآموزی حرفه‌ای
- ۲- دوره کاردانی
- ۳- دوره معاون فرماندهی
- ۴- دوره فرماندهی
- ۵- دوره رئیس ایستگاهی
- ۶- دوره رئیس امور ایستگاهی
- ۷- دوره تربیت کارشناس آموزش و پیشگیری
- ۸- دوره ویژه نجات و امداد
- ۹- دوره‌های بازآموزی و ضمن خدمت در مقاطع گوناگون و متناسب با ورود صنایع و تکنولوژی‌های جدید در بخش‌های برون سازمانی نیز آموزش‌های کلاسیک و تعریف شده عبارتند از:

- ۱- دوره آموزش عمومی یک روزه
- ۲- دوره مقدماتی دو هفته‌ای
- ۳- دوره نیمه حرفه‌ای ۴۵ روزه
- ۴- دوره حرفه‌ای سه ماهه
- ۵- دوره ویژه نجات و امداد

۶- دوره آموزشی بررسی علل حریق و حوادث

البته ساختار کنونی آموزشی در سازمان آتش‌نشانی تهران و سایر سازمان‌ها در سطح کشور از استاندارد واحد و تعریف شده تبعیت نمی‌کند و از جمله کاستی‌های آموزش پرسنل حرفه‌ای نیز همین است. لازم است با ایجاد تشکیلات واحد، نسبت به برنامه‌ریزی اصولی و استفاده از منابع تخصصی این رشته گام‌های مؤثر در جهش ساختار کنونی آموزشی که به طور پراکنده و سلیقه‌ای شکل گرفته است اهتمام ورزید تا سطح این گونه آموزش‌ها متناسب با شان کشور ارتقا یابد.

از نکات بسیار پراهمیت در این زمینه، اصلاح دیدگاه‌های برنامه‌ریزان آموزشی سازمان‌های آتش‌نشانی است، زیرا غالب برنامه‌ریزان تکنولوژی آموزشی به تبیین و تهیه عناوین دوره‌های آموزشی همانند علوم نظری رایج در بخش‌های دیگر بسنده می‌کنند. لیکن حرفه آتش‌نشانی از مشاغلی است که آموزش‌های نظری این حرفه باید با آموزش‌های عملی تلفیق گردد و دانش‌توریک در فضاهای عملیاتی آموزشی به اجرا گذاشته شود. بدون اغراق می‌توان گفت که بیش از ۷۰ درصد آموزش‌ها در صورتی که به شکل عملی نباشد کارایی نخواهند داشت و بی‌محتوا خواهند بود. متأسفانه در این بخش در هیچ یک از سازمان‌ها سازوکار لازم برای این منظور تدارک دیده نشده است. برای رفع این کاستی‌ها می‌بایست بودجه و اعتبارات لازم در نظر گرفته شود تا فضای آموزش عملی کشور ما نیز همانند مراکز آموزشی در کشورهای پیشرفته گردد.

در این بخش باید اذعان کرد که متأسفانه به رغم شرایط خاص کشور ما از نظر وقوع بلایای طبیعی و کاستی‌های عمده‌ای همچون فقدان قوانین ایمنی، مقررات و ضوابط ایمنی و نظایر اینها، به سازمان‌های آتش‌نشانی و خدمات ایمنی، به ویژه آموزش‌های تخصصی لازم توجهی نشده است و از این لحاظ فاصله زیادی با

دیگر کشورهای مشابه - و یا پیشرفته - در حال توسعه - مشاهده می شود.

### تدابیر بهبود کیفی آموزش های ایمنی و آتش نشانی

با توجه به مسائل و نکات مطرح شده در این مقاله و نظر به اهمیت و حساسیت آموزش ها و تخصص ها در بهبود کیفی خدمات آتش نشانی ها و افزایش ضرایب ایمنی در شهرها و روستاها، برخی تدابیر پیشنهادی به شرح ذیل ارائه می گردد. به نظر می رسد که در صورت تحقق آنها می توان در فرایندی مطالعاتی و برنامه ریزی، در تسهیل و تسریع اقدامات اجرایی و دستیابی به نتایج لازم، مؤثر واقع شد.

#### الف - ایجاد دانشکده علمی و کاربردی ایمنی و آتش نشانی؛ به منظور تدارک نیروهای تخصصی و آشنا

به علوم مرتبط، در مقاطع کاردانی و کارشناسی به رشته هایی با گرایش های ایمنی و امداد و نجات نیاز است. بدین منظور، ایجاد دانشکده علمی و کاربردی ضروری است، تا دوره های آموزشی مورد نظر که مشخصات آن به وسیله کمیته علمی طراحی می شود و به تصویب مراجع ذی صلاح نیز می رسد، در آن برگزار گردد. ناگفته نماند که سازمان آتش نشانی تهران مقدمات تشکیل چنین دانشکده ای را فراهم کرده است. بدیهی است که این مرکز علمی می تواند نیازهای علمی سازمان های آتش نشانی و دیگر ارگان ها و نهادها را تا حدود زیادی مرتفع سازد.

ب - ایجاد دبیرستان گار و دانش در رشته ایمنی و آتش نشانی؛ با توجه به نقش مهم آموزش های حرفه ای در مقطع دبیرستان، به منظور تأمین نیروهای مجرب و کارآموده در مشاغل حرفه ای، ایجاد چنین دبیرستانی با در نظر گرفتن امکانات سخت افزاری و نرم افزاری لازم، اهمیت بسزایی در رشد و توسعه سازمان های آتش نشانی دارد.

ج - نظام مند کردن دوره های آموزشی حین خدمت آتش نشانی؛ به نظر می رسد که مشخصات دوره های آموزشی حین خدمت (دوره های کوتاه مدت شامل بازآموزی ها و آموزش های لازم) باید به وسیله کمیته علمی آشنا به شرایط ویژه مشاغل آتش نشانی تدوین و تصویب گردد و کلیه دوره های مذکور و آزمون ها در سطح کشور به صورت یکسان به اجرا گذاشته شود.

د - شرایط انتصاب و ارتقای شغلی یکسان در سازمان های آتش نشانی؛ با توجه به تجارب به دست آمده، یک نمونه از مراحل آزمون و نحوه تاثیر گذاری آن به شرح ذیل پیشنهاد می گردد:

این آزمون شامل آمادگی جسمانی و آزمون های علمی و عملی است. در آزمون مذکور، ۳۵ امتیاز برای آزمون آمادگی جسمانی در نظر گرفته می شود، ۳۵ امتیاز برای آزمون علمی و ۳۰ امتیاز نیز برای آزمون عملی بدیهی است که هر کدام از آتش نشانان با توجه به شرایط ویژه شغلی، به برگزاری دوره های آموزشی و یا انجام آزمون های مذکور به منظور حصول اطمینان از شایسته سالاری در ارتقا به مدارج بالاتر شغلی، نیاز دارند.

ه - ایجاد رشته های تحصیلی ایمنی و آتش نشانی با گرایش های مدیریتی - مهندسی در مراکز آموزشی عالی؛ بدیهی است برای تکمیل آموزش ها و ایجاد هماهنگی های لازم با سیاست ها و برنامه های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و تدارک استادان و هیئت علمی مراکز آموزشی آتش نشانی و همچنین در نظر گرفتن تخصص های لازم در صنایعی همچون نفت و پتروشیمی، انرژی هسته ای، خترو، گاز و جز اینها با گرایش مهندسی و مدیریت ایمنی و حفاظت از حوادث و بلایا نیاز به طراحی و اجرای رشته های تحصیلی سطح عالی به چشم می خورد.

#### معرفی یک نمونه دوره آموزشی حین خدمت

خلاصه مشخصات یکی از دوره های آموزشی با عنوان کارشناسی پیشگیری که می تواند در سازمان های آتش نشانی و خدمات ایمنی، بستری مناسب را برای ارتقای کیفی خدمات موضوعه و بهره وری بیشینه از پتانسیل ها و منابع انسانی فراهم سازد، در این بخش ارائه می شود.

الف - تعریف و هدف: هدف از این دوره تربیت کارشناسانی است که قادر باشند در حوزه پیشگیری و حفاظت از



فصلنامه مدیریت شهری شماره ۱۵۱۶ پاییز و زمستان ۱۳۸۲



حریق و حوادث فعالیت کنند. چنین فعالیتی نقش مهم و اساسی در ارتقای کیفی خدمات سازمان های آتش نشانی و خدمات ایمنی دارد و می تواند خسارات و تلفات آتش سوزی ها و حوادث را به کمترین میزان ممکن برساند.

ب- نقش و توانایی مورد نظر: فارغ التحصیلان این دوره توانایی های زیر را به دست خواهند آورد:

- توانایی تحقیق و مطالعه در خصوص مسائل مختلف پیشگیری و حفاظت از حریق و حوادث و برنامه ریزی.
- شناخت روش ها و کوشش های محافظت در برابر حریق و حوادث در ساختمان ها و اماکن.
- توانایی تجزیه و تحلیل نقشه های معماری از منظر تدابیر پیشگیری و حفاظت از حریق و حوادث.
- شناخت اصول مهندسی پیشگیری و حفاظت از حریق و حوادث.
- شناخت اصول ایمنی و پیشگیری از حریق و حوادث در ساختمان ها و اماکن مختلف.
- شناخت سیستم های اعلام و اطفای حریق و رابطه آن با تدابیر پیشگیری از بروز حریق و حوادث.
- آشنایی با روش های بررسی علل حریق و حوادث.
- شناخت اصول و ملاحظات ایمنی و حفاظت در برابر حریق و حوادث در ساختمان های بلند.
- شناخت اصول و ملاحظات ایمنی و حفاظت در برابر حریق و حوادث صنایع پرخطر از جمله گاز، نفت و نظایر اینها.

### ج- برنامه ریزی دروس:

دروس عمومی در این دوره از جمله عبارتند از: زبان عمومی، گزارش نویسی، روش تحقیق، آشنایی با کدها و استانداردهای پیشگیری و جز اینها.

دروس پایه در این دوره از جمله عبارتند از: فیزیک عمومی، شیمی عمومی، ریاضیات و آمار، ترمودینامیک، مبانی کامپیوتر، تاسیسات مکانیکی و برقی ساختمان، روان شناسی رفتار، مقاومت مصالح، نقشه کشی و نقشه خوانی، تهویه و تبرید در ساختمان ها، برنامه ریزی شهری، سیستم های اعلام و اطفای حریق، جرم شناسی، سم شناسی و جز اینها.

دروس تخصصی در این دوره از جمله عبارتند از: فیزیک و شیمی حریق و حوادث، زبان تخصصی، بررسی علل حریق و حوادث، ایمنی در ساختمان، روش های منطقه بندی حریق و حوادث، ایمنی در صنایع و اماکن، پایان نامه تحقیقاتی و نظایر اینها.

## وضعیت کمی و کیفی آموزش های ایمنی و آتش نشانی در کشور ما در شرایطی نامطلوب قرار دارد و کاملاً در تعارض با نیازهای حرفه ای است

### نتیجه گیری

با توجه به مسائل و نکات مطرح شده در این مقاله، به منظور بهره وری بیشینه از منابع انسانی، تهیه و تدارک زیرساخت های لازم برای دستیابی به شرایط مناسب ضروری است. امکانات ترم افزاری مورد نیاز عبارتند از آموزش ها و تخصص ها، استانداردها و مقررات، ضوابط و آیین نامه ها، که تحقق اینها از ملزومات اساسی برای رشد و توسعه ایمنی و کاهش خسارات و تلفات ناشی از بلایای طبیعی و غیر طبیعی به شمار می آید. مطابق آمار و ارقام همده ساله میلیاردها ریال خسارات مالی به بار می آید و هزاران نفر نیز جان می یازند؛ و همه اینها از ناهنجاری های ایمنی و کاستی های حفاظت شهرها در برابر حوادث انسان ساخت و بلایای طبیعی به اقتصاد ملی تحمیل می شود.

وضعیت کمی و کیفی آموزش های ایمنی و آتش نشانی در کشور ما در شرایطی نامطلوب قرار دارد و کاملاً در تعارض با نیازهای حرفه ای است. لذا باید به منظور ایجاد شرایط مناسب و مرتفع ساختن کاستی ها و کمبودها، آموزش های رسمی در مقاطع متوسطه و علمی و کاربردی با گرایش ایمنی و آتش نشانی، به گونه ای مناسب اندیشیده و تدارک دیده شود و به صورت اصولی به اجرا درآید. آموزش های حین خدمت و مقاطع عالی در وزارت علوم تحقیقات و فناوری نیز می بایست ساخته و پرداخته شود. با تأثیر گذاری فاکتور آموزش ها و تخصص ها در انتصاب افراد و شایسته سالاری در مسئولیت ها و مشاغل آتش نشان، بی گمان می توان به اهداف مورد نظر دست یافت.

(ادامه دارد)

۶- تعدادی از دوره های ارائه شده در کفج موروثی عبارتند از:

1- Recruit Course	دوره های استشفاسی
2- Operational Command course	دوره های عملیاتی
3- Fire Safety Inspectors Module	استفاده ای در بین آتش نشانی
4- Instructor Course	دوره های مربیان
5- Divisional Command Course	دوره های تقسیم بندی
6- Brigade Command Course	دوره های فرماندهی گروه
7- Watch Command Course	دوره های نظارت
8- Fire Prevention Course	دوره آتش نشانی
9- Junior Officer Advancement	ارتقا درجه افسرها
10- Breathing Apparatus Instructor	دروس تکمیلی لوازم تنفسی
11- Fire Behavior Training Instructors	تدریس نحوه رفتار آتش
12- Tactical Ventilation Instructors	تدریس ناخنکها، تهویه
13- Aviation Incident	مداخله سقوط هواپرواز
14- Tactical Ship Fire Fighting	کشتی آتش نشانی دریایی، کشتی
15- Hazardous Materials	حوادث خطرناک
16- Fire Investigation	جستجوی آتش
17- Building Fire Performance Evaluation	ارزیابی عملکرد آتش در بنا



## کاربردهای تحقیق در عملیات در فرایند شهرسازی

### چکیده

تحقیق در عملیات حوزه‌ای از علم مدیریت است که در تمامی علوم دیگر به نوعی داخل شده و آنها را از طریق برآورد و یا بهینه‌سازی در حل معضلات یاری رسانده است. در این مقاله جایگاه روش‌های مختلف تحقیق در عملیات (مدل‌های خطی، غیرخطی و احتمالی) در تحلیل‌های شهرسازی و برخی تحقیقات اساسی در این زمینه به بحث گذاشته شده است.

کلیدواژه‌ها: شهرسازی، تحقیق در عملیات، مدل‌سازی، برنامه‌ریزی خطی، برنامه‌ریزی غیرخطی، برنامه‌ریزی احتمالی

نادر حسینی  
عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی قزوین



## مقدمه

اگر شهرسازی به مثابه مطالعه طرح ریزی و توسعه شهرها با مدنظر قرار دادن احتیاجات اجتماعی و اقتصادی با توجه به حداقل سازی مشکلات شهری و پاسخگویی به نیازهای عمومی جمعیت شهری در نظر گرفته شود، می توان آن را نوعی "سیستم" در نظر گرفت که به دنبال طرح و تنظیم نقشه های جدید، توزیع صحیح تأسیسات شهری، برنامه ریزی حمل و نقل مطلوب شهری و سدها فعالیت دیگر است.

"سیستم" در عام ترین مفهوم آن مجموعه ای از عناصر مصنوع و غیر مصنوع - مثل انسان - است که تعامل و سازمان یافتگی آنها به گونه ای است که می تواند با کنترل و توزیع منابع مادی، انرژی و اطلاعات به هدف مشخص شده ای برسند (کانابیزی، ۱۳۷۱).

با تعریفی که از سیستم ارائه شد، می توان کلیه فعالیت های شهرسازی و برنامه ریزی شهری را مهندسی سیستم شهری نامید. از دیدگاه هیتون (۱)، مهندسی سیستم ها نامی است که در زمان حاضر در مورد فرایندهای مهندسی، برنامه ریزی، و طراحی ایجاد سیستم یا پروژه ای با پیچیدگی بسیار مورد پذیرش عمومی واقع شده است (هیتون، ۱۳۶۹). اهمیت نمود متمایز کننده طراحی یک سیستم را در چه پیچیدگی آن می دانند که به یکی از راه های زیر سنجیده می شود:

- تعیین تعداد اجزای مختلف سازنده آن، که مرتبط با یکدیگر عمل می کنند.

- تعیین تعداد یا پیچیدگی کنش های متقابل که بین اجزا صورت می گیرد.

- استفاده از کار گروه های تخصصی و رشته های مختلف در حدی که در طراحی سنتی پروژه ها معمول نیست.

در کلیه حوزه های مهندسی سیستم ها - و مهندسی سیستم شهری - جریان کلی طراحی سیستم، نیازمند استفاده از مدل سازی ریاضی و روش های تحقیق در عملیات است. روش های تحقیق در عملیات در طول دهه های اخیر به کمک مهندسان شهرساز شناخته و در بسیاری از موارد آنها را یاری رسانده است.

## فرایند طراحی سیستم شهری

متخصصان شهرسازی - چه برنامه ریز شهری و چه طراح شهری - در برنامه ها و مطالعات خود نیازمند استفاده از متخصصان علوم فیزیکی، جغرافیایی، اجتماعی، اقتصادی، هنری، سیاسی، فنی، حقوقی و روان شناسی است تا خلاقیت طراحی خود را در ایجاد رابطه منطقی و بهینه بین انسان و محیط زیست به منصه ظهور برسانند. یعنی آنها دقیقاً به عنوان

مهندس سیستم عمل می کنند. و مهم ترین وظیفه مهندس سیستم داشتن خلاقیت طراحی است. منظور از خلاقیت طراحی آن است که شهرساز فرایند زیر را در طراحی و برنامه ریزی طرح مدنظر قرار دهد. فرایند مذکور شامل چهار فعالیت است:

- تعیین اهداف و معیارهای طراحی؛

- ایجاد طرح هایی که بتوان گزینه مطلوب را از بین آنها برگزید؛

- بررسی امکان پذیری اجرای پیشنهادها؛ و

- بهینه سازی و پالایش طرح برای به حداکثر رساندن کارایی آن. نمودار شماره ۱ این فرایند را به صورت نموداری تبیین می کند.

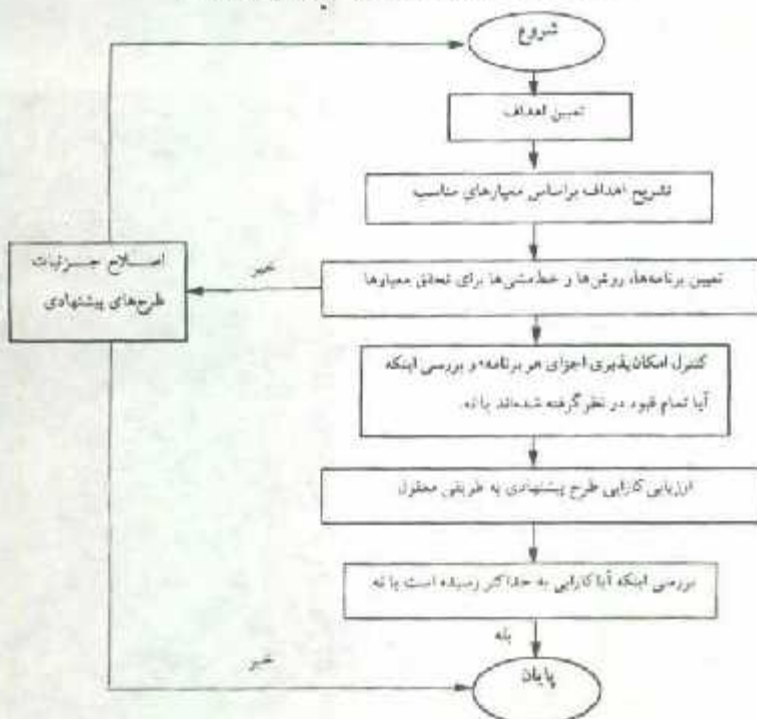
شهرساز به عنوان مهندس سیستم برای تکمیل فرایند طراحی:

- محدوده های تخصصی مختلف را تعریف می کند و مشخص می سازد؛

- دانش و مهارت های مورد نیاز (گروه های کاری متخصص) را گردآوری می کند؛ و - فعالیت بخش های مختلف را برای رسیدن به نتیجه نهایی هماهنگ می سازد (هال، ۱۳۸۱، هیتون ۱۳۶۹).

فرایند طراحی دقیقاً همان مراحل است که در علم تحقیق در عملیات طی می گردد. آشنایی شهرساز با روش های تحقیق در عملیات و استفاده صحیح از آنها، منجر به بهبود فرایند طراحی می گردد.

شکل شماره ۱ - نمودار جریان برای تبیین روش های طراحی



## هدف تمامی مدل های ریاضی یا روش های تحقیق در عملیات، تصمیم گیری و رسیدن به جواب بهینه است

### تحقیق در عملیات

تحقیق در عملیات را به عنوان مجموعه‌ای از مدل‌ها و روش‌های کمی که تصمیم‌گیرنده از طریق روش‌های علمی در امر تصمیم‌گیری یاری می‌دهد، تعریف می‌کنند. ویژگی‌های اساسی تحقیق در عملیات، که آن را مناسب‌ترین روش مورد استفاده در مهندسی سیستم‌ها می‌سازد، عبارتند از:

- برخورد سیستمی با مسئله و سنجش اثر تمامی هر عمل بر کل سیستم، - به کارگیری روش علمی که فرایندی نظام‌مند همانند فرایند طراحی است و در نمودار شماره ۲ آمده است؛ - استفاده از گروه‌های کاری متشکل از متخصصان علوم مختلف؛ و

- استفاده از مدل که در واقع انتخابی انتزاعی و به عبارتی تخمینی از واقعیت است (رانو، ۱۳۲۲؛ هیلبر، ۱۳۲۰؛ Wilkes, 1997) مدل‌ها را بر اساس درجه انتزاعی بودن آنها به سه دسته مدل‌های شمایی (مانند انومیل‌های مدل)، مدل‌های قیاسی (مانند فلوجارت‌های کامپیوتر و خط‌اراس‌های نقشه) و مدل‌های ریاضی تقسیم می‌کنند.

مدل ریاضی مجموعه‌ای از معادلات است که سیستم واقعی را بر حسب ویژگی‌های فیزیکی، سازمانی، کاری و اقتصادی آن تشریح و تعریف می‌کند. بیشترین اهمیت مدل ریاضی در این است که امکان بررسی روش‌مند سلسله‌وسیعی از پارامترهای سیستم را به مهندس طراح می‌دهد، که برای دستیابی به کارکرد و کارایی بهینه سیستم لازم است. هر مدل ریاضی معمولاً شامل این عناصر است:

الف- مجموعه‌ای از متغیرهای مستقل یا تصمیم‌گیری؛

ب- تابع هدف، یا کمینه‌ی که کارایی خط‌مشی خاصی را متناسب می‌نماید و آن را به صورت تابعی از متغیرهای تصمیم‌گیری بیان می‌کند.

پ- مجموعه‌ای از محدودیت‌ها که تحقق شرایطی را تحت مقادیر موجه از متغیرهای تصمیم‌مدنظر دارند.

هدف تمامی مدل‌های ریاضی یا روش‌های تحقیق در عملیات، تصمیم‌گیری و رسیدن به جواب بهینه است.

شکل شماره ۲- مراحل تحقیق علمی نظام‌مند



برای درک بهتر و به کارگیری مدل‌های ریاضی آنها را به شکل‌های مختلف طبقه‌بندی می‌کنند. یکی از این طبقه‌بندی‌ها به صورت زیر است:

- مدل‌های خطی یا غیرخطی؛

- مدل‌های قطعی یا احتمالی؛ و

- مدل‌های استاتیک یا دینامیک.

این طبقه‌بندی براساس رابطه بین متغیرهای تصمیم‌در تابع هدف و یا محدودیت‌ها انجام پذیرفته است. پس از آنکه مدل‌های ریاضی ساخته شده، روش‌های متعددی برای یافتن جواب بهینه آنها وجود دارد. از مهم‌ترین

این روش‌ها می‌توان به سه روش زیر اشاره کرد:





- برنامه‌ریزی خطی!
- برنامه‌ریزی غیرخطی! و
- برنامه‌ریزی بویا.

بسته به نوع مدل از یکی از روش‌های بهینه‌یابی برای رسیدن به جواب استفاده می‌شود (رانو ۱۳۷۳، Chang & Sullivan, 1988).

### رابطه تحقیق در عملیات و شهرسازی

مطالعه نظام‌مند مسائل تصمیم‌گیری تا قبل از جنگ جهانی دوم به صورت عملی وجود خارجی نداشت. در این برهه ناکافی و ناکارآمد بودن برنامه‌ریزی‌هایی که تنها بر اساس تجربیات گذشته استوار شده بود، بر همگان روشن شد. با گذشت زمان نیاز به روش‌های برنامه‌ریزی و پیش‌بینی جدید مبتنی بر اصول ریاضی ملاحظه گردید و پس از پایان جنگ شدت بیشتری پیدا کرد. فعالیت‌های تحقیقاتی در این زمینه به قدری افزایش یافت که حوالی سال ۱۹۵۰ دانش جدید تحقیق در عملیات به وجود آمد. در ادامه این حرکت به روش‌های طراحی سیستم‌ها توجه خاصی گردید.

گسترش احتیاجات متعدد در شهرها، نیاز به پاسخگویی سریع به مشکلات جمعیتی، لزوم استفاده بهینه از منابع در دسترس، ضرورت حداقل سازی مشکلات شهری، توسعه شهری و نظایر اینها از جمله نیازهایی بودند که پای علم تحقیق در عملیات را به حوزه مسائل شهری باز کردند. مدل‌های کاربری اراضی و حمل و نقل اولین مدل‌هایی بودند که در شهرسازی مورد استفاده قرار گرفتند، که از آن جمله می‌توان به مطالعات حمل و نقل منطقه شیکاگو در اواسط دهه ۱۹۵۰ اشاره کرد. (۲)

پیش از آنکه از روش‌های تحقیق در عملیات در تصمیم‌گیری‌های شهری مورد استفاده قرار گیرد، مسائل شهری در تمامی نقاط جهان با استناد به تجربه حل می‌شدند. شهرسازان پس از مواجهه با مشکلات پدید آمده ناشی از این روش‌های تصمیم‌گیری و همزمان با ارائه روش‌های تحقیق در عملیات، توجه خود را به این سمت معطوف ساختند با گذشت زمان و پیچیده‌تر شدن امور شهری، تفکر سیستمی رویکرد تازه‌ای آنها به مسائل شهری بود. بر اساس این رویکرد هر شهرساز - چه به عنوان برنامه‌ریز و چه به عنوان طراح - به اینها نیاز داشت:

- تصمیم‌گیری در شرایط چند متغیره؛
- رویارویی با شرایط غیرقطعی (احتمالی)؛
- تجمیع تخصص‌های مختلف؛
- استفاده مقتضی و مناسب از منابع محدود؛
- سرعت عمل در ارائه نتایج تصمیم؛
- داشتن جواب‌های عملی (موجه) یا توجه به شرایط تمامی متخصصان درگیر؛ - تلفیق آرای تمامی متخصصان؛
- اتکا به تمامی اطلاعات در زمان واحد؛
- دخالت نقش زمان در بهبود تصمیم؛
- و نظایر اینها (هال ۱۳۸۱، کاتانیزی ۱۳۷۱).

علمای تحقیق در عملیات با ارائه روش‌های نو و متعدد همواره راهگشای مهندسان سیستم در پاسخگویی به این نیازها بوده‌اند. این روش‌ها، به طریق زیر همواره به کمک سیستم‌های شهری آمده‌اند:

- استفاده از مدل سازی ریاضی و ایجاد امکان تصمیم‌گیری چند متغیره؛
- ارائه روش‌های پارامتریک، احتمالی و فازی امکان تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان؛
- ارائه روش‌های برنامه‌ریزی بویا برای تصمیمات چند مرحله‌ای؛
- استفاده از نرم‌افزارهای مختلف برای نتیجه‌گیری سریع؛ و
- رعایت اصول و مبنای ریاضی برای موجه‌یابی مانند جواب‌ها.

بین نیازهای مهندسی سیستم شهری و ابزارهای متعدد تحقیق در عملیات ارتباطی تنگاتنگ و ملموس دیده می‌شود. نمونه‌های کاربردی که در ادامه ذکر می‌گردند، عمق این ارتباط را مشخص می‌کند.

### کاربرد تحقیق در عملیات در طراحی سیستم شهری

اکنون کاربرد روش‌های متعدد تحقیق در عملیات در مسائل شهری قدمت زیادی یافته، به گونه‌ای که از سالیان دور ساخت مدل ریاضی برای مسائل و معضلات شهری و یافتن جواب بهینه متداول شده است. در این بخش کاربرد هر یک

از روش‌ها در توسعه شهری به اختصار تشریح می‌شود.

#### الف- طراحی سیستم شهری و برنامه‌ریزی خطی:

با بررسی پژوهش‌های برنامه‌ریزان شهری می‌توان به آسانی کاربردهای مدل‌های خطی را در مسائل شهری مشاهده کرد. استفاده از مدل‌های خطی در انواع تجزیه و تحلیل‌های شهری به سبب سادگی نسبی و دقت این مدل‌ها کاملاً متداول و مقبول است.

به هنگام استفاده از این مدل‌ها، فرض بر آن است که رابطه بین متغیرها در تابع هدف و محدودیت‌های مدل کاملاً خطی است.

در سال ۱۹۲۹ رایلی اولین مدل مرتبط با سیستم شهری را با عنوان مدل جاذبه خرد فروشی ارائه داد که در مکان‌یابی مراکز خرید کاربرد داشت. از ابتدایی‌ترین مدل‌های خطی جهان حقیقی که به دست شهرسازان ساخته شد مدل بهینه‌سازی کل رفت و آمدهای بود که خانواده‌هایی با تعداد افراد متفاوت در ناحیه ویسکانسین انجام می‌دادند. این تحقیق به پیشنهاد شورای برنامه‌ریزی ناحیه‌ای ویسکانسین و به منظور برآورد و پیش‌بینی رفت و آمدهای خانوارها ساخته شد. مدل مهاجرت ناحیه ویسکانسین نیز از مدل‌های خطی است که به پیشگویی نحوه تغییر محل سکونت مردم، چه در داخل این ناحیه و چه در خارج آن می‌پردازد. در مدل کوشش شده است بهینه‌سازی طول مسافتی که مردم در طول روز برای رسیدن به محل کار خود از خانه‌های شان طی می‌کردند، انجام پذیرد (کاتالیزی - ۱۳۷۱).

استیلول [۳] نتایج مدل‌های خطی بارلو [۴] را در بررسی تأثیر ساختار صنعتی بر رشد اشتغال تحلیل کرد. این مدل برای بریتانیا و طی دوره‌های سه‌گانه در سال‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۸۸ طراحی شده است (تمپلمن، ۱۳۸۱). مدل‌های خطی را می‌توان در مسائل ترافیک، جایابی بیمارستان‌ها، مدارس، دانشگاه‌ها، تأسیس جایگاه‌های رفاهی و بسیاری از مسائل شهری به کار برد. در اوایل دهه ۶۰ چپین [۵] مدل خطی جدیدی را به نام UN ارائه

### تحقیق در عملیات همانا به کارگیری مجموعه روش‌هایی است که با برنامه‌ریزی، ارزیابی و کنترل سیستم‌های عملیاتی سروکار دارد و به واسطه نیازهای متعدد در حوزه‌های علمی مختلف جای باز کرده است

کرد که با استفاده از رگرسیون چند متغیره برای پیش‌بینی تبدیل زمین‌های بایر شهری به کاربری مسکونی به کار می‌رفت و مشخص می‌کرد که کدام یک از زمین‌ها در مراحل رشد قبل از بقیه به کاربری مسکونی اختصاص می‌یابند.

در این مدل، هر قطعه شاخصی به نام شاخصی جذابیت داشت که وابسته به پارامترهای زیر بود:

۱- ارزش اولیه زمین؛ ۲- وجود فاضلاب عمومی؛ ۳- دسترسی به نزدیکترین خیابان اصلی؛ ۴- دسترسی به نزدیکترین مدرسه ابتدایی؛ و ۵- دسترسی به نواحی کار.

#### ب- طراحی سیستم شهری و مدل‌های غیرخطی:

در مسائل شهری زمان عامل بسیار مؤثری است. بر اثر گذر زمان سیستم‌های مختلف در معرض تغییرات عمده قرار می‌گیرند، و مدل‌های غیر خطی در چنین مواردی اهمیت می‌یابند. برخی مدل‌های غیرخطی ذاتاً خطی اند؛ یعنی می‌توان آنها را با روش‌هایی به مدل‌های خطی تبدیل کرد. این نوع مدل‌ها در شهرسازی مورد توجه قرار گرفته و در بسیاری از تحقیقات شهرسازی به کار رفته‌اند.

مدل‌های مشروبی، تابعی توانی، توانی، درجه دوم و سوم و لجستیک نمونه‌هایی از مدل‌های ذاتاً غیرخطی هستند که نمی‌توان آنها را به مدل‌های خطی تبدیل کرد. فانز [۶] مدل تابعی توانی را در تجزیه و تحلیل حمل و نقل شهری مورد استفاده قرار داد. او طریق بهینه کاهش ترافیک را نسبت به مسافت توصیف کرد و مدل وی در ناحیه کوریست [۷] آمریکا به اجرا گذاشته شد (Wilkes, 1997).

مدل‌های توانی برای گروهی از مسائل شهری که در آنها متغیرها بر حسب زمان تغییر می‌یابند یا به سبب رشد افزایش می‌یابند قابل استفاده‌اند.



نمونه‌ای از این مدل‌ها، مطالعات حمل و نقل است. مدل چندجمله‌ای درجه دوم در تحقیقات تقاضای مسکن شهر آتلانتا در طی زمان بلند مدت مورد استفاده قرار گرفت (Ibid).

### ب- طراحی سیستم شهری و مدل‌های احتمالی:

جهان واقعی سیستم‌های شهری اغلب پیچیده‌تر از آن چیزی است که در مدل‌های قطعی مطرح می‌شوند و تحت شرایط نامطمئن عمل می‌کنند. از همین روست که نیاز به مدل‌های احتمالی مطرح می‌شود. مدل‌های احتمالی را به دو دسته مدل‌های با متغیر تصادفی گسسته و متغیر تصادفی پیوسته تقسیم‌بندی می‌کنند. مدل‌های گسسته کاربرد وسیعی در مسائل شهری دارند، چون متغیرهای مورد استفاده در تحقیقات شهری دارای چنین وضعیتی هستند.

توزیع یواسن از نوع مدل‌های گسسته است که در مدل‌های صف برای یافتن انتظار، مانند خدمات متنوع شهری (پارک‌ها، بانک‌ها، پلیس و جز آن) مورد استفاده قرار می‌گیرند. توزیع گاما از نوع مدل‌های پیوسته است. این مدل بیشتر برای تحقیقات ترافیک و سرمایه‌گذاری‌ها به کار گرفته شده است.

مدل مذکور در شهر تورنتو و برای محاسبه طول رفت و آمد روزانه مردم با وسایط نقلیه در حوزه شهر به اجرا گذاشته شد (راتو، ۱۳۷۳).

به علاوه شهرسازان مدل‌های برآوردی خطی، غیرخطی و احتمالی را همانند مثال‌های پیش گفته به کار می‌گیرند. از این مدل‌ها برای بهینه‌سازی نیز استفاده می‌شود. مدل‌های بهینه‌سازی نشان می‌دهند که بهترین راه عمل سیستم‌های شهری تحت شرایط گوناگون در زمان‌های آینده چه خواهد بود.

تکنیک‌های ریاضی بهینه‌یاب به دو علت مورد توجه برنامه‌ریزان قرار گرفته است: اول - آنکه فرایند ارزیابی متداول مطلوب نیست. این بدان علت است که این امکان وجود دارد که راه‌حل‌های بهتر ناشناخته‌ای وجود داشته باشد، در حالی که در این موارد در مورد تعداد راه‌حل‌هایی که می‌توان مورد ارزیابی قرار داد همیشه محدودیت‌هایی وجود دارد. دوم آنکه به نظر می‌رسد رابطه مستقیمی بین هدف‌های مهم برنامه‌ریزی و سانسلی که برای حل آنها تکنیک‌های برنامه‌ریزی ساخته شده است وجود دارد. نمونه‌هایی از این مدل‌ها عبارتند از:

- مدل استفاده از امکانات تونل لینکلن که به دلیل افزایش تعداد خودروها ایجاد معضل کرده بود. برای بهینه‌سازی جریان ترافیک در داخل تونل مدلی را ارائه و پس از حل مشخص کردند که حداکثر سرعت داخل تونل، فاصله بین خودروها و حداکثر تعداد خودرو داخل تونل (ظرفیت تونل) چقدر باشد (۱).

- مدل ارزشیابی طرح و حداقل‌سازی هزینه در تعیین مسیر و محل بزرگراه‌های سیستم شهری شیکاگو. پس از تعیین مقاصد، طول بزرگراه‌ها، مخارج رفت و آمدها، تراکم و جز اینها مدلی ارائه شد که کل هزینه‌های ساخت و تردد را به حداقل رساندند و این مدل مبنای توسعه بزرگراه‌های شیکاگو گردید (کاتایزبی ۱۳۷۱).

### نتیجه‌گیری

تحقیق در عملیات همانا به کارگیری مجموعه روش‌هایی است که با برنامه‌ریزی، ارزیابی و کنترل سیستم‌های عملیاتی سروکار دارد و به واسطه نیازهای متعدد در حوزه‌های علمی مختلف جای باز کرده است. با ارائه اولین تعاریف از مهندسی سیستم‌ها در سال ۱۹۶۰ جای پای تحقیق در عملیات در مسائل شهری نیز مشاهده می‌شود. روش‌های مختلف تحقیق در عملیات را می‌توان به سهولت در مسائل شهری مورد استفاده قرار داد و به نتایج مهمی نیز دست یافت. امروزه هیچ حوزه‌ای از مسائل شهری وجود ندارد که نتوان از این روش‌ها برای تصمیم‌گیری در آن استفاده کرد.

روش‌های مختلف خطی، غیرخطی و بویا بسته به نوع نیاز شهرسازان در حوزه‌های شهرسازی به کار گرفته شده‌اند، که نمونه‌هایی از آنها آورده شد.

ابزارهای تحلیل تحقیق در عملیات، دامنه گسترده‌ای از مفاهیم و فنون را در برمی‌گیرند که به منظور درک و بیان ماهیت شهرها و پیش‌بینی پیامدهای تغییرات آنها، شکل گرفته و توسعه یافته‌اند.

اگر قرار است مدلی برای فرم شهر در دست‌آورد ارائه کرد و یا در فکر ایجاد فرم محیط بود، می‌توان روش‌های تحقیق در عملیات را به کار گرفت.

مصرف نواحی شهر نیز با مدل‌های تخصیص و جایابی به سهولت طرح شدنی است. از مدل‌های تحقیق در عملیات می‌توان برای بهینه‌سازی ترابری و برآوردهای لازم برای آن استفاده کرد.

اینها تنها نمونه‌هایی از مدل‌های اولیه تحقیق در عملیات‌اند، که حکم ابزارهای شهرسازان را دارند.

بهنوش  
J-Hixon

- 2- The Chicago Area Transportation Study
- 3- Stedwell
- 4- Barlow
- 5- Chappin
- 6- P-Pass
- 7- Orszatt

### منابع

- ۱- کاتایزبی، ا. روش‌های علمی و تحلیل مسائل شهری ترجمه محمود میرزایی انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۷۱.
- ۲- ا. ا. راتو، برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای، ترجمه جلال تیززایی، انتشارات پوزیتو و پوزیتو، شهری تهران، ۱۳۸۱.
- ۳- تریامن، آ. سیستم‌های مهندسی عمران، ترجمه سیدعلی‌اشرفی، انتشارات دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ۱۳۸۱.
- ۴- راتو، ا. اس. ا. بهینه‌سازی (تئوری و کاربرد) ترجمه سیدمسعود حویلی شهباز، انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ۱۳۷۴.
- ۵- هیکوتو، ا. (ز. بیگزان) تحلیل و طراحی سیستم‌های مهندسی عمران، ترجمه سیدعلی‌اشرفی، مرکز نشر دانشگاهی، تهران، ۱۳۶۹.
- ۶- کشیده، اسماعیل، مقدمه‌ای بر مبنای برنامه‌ریزی شهری انتشارات دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ۱۳۷۶.
- ۷- هیلز و لیزین، بوتلمسوزی ریاضی، مترجم محمد مدرس و مسعود تیززایی، انتشارات نشر تهران، ۱۳۷۲.

- 8- Wilton, P.M Elements of Operations Research, Mc Graw Hill, 1997.
- 9- Chang & Sullivan Quantitative System for Business, prentice-Hall, 1988.

چکیده

رشد شهری در سرتاسر دو دهه آینده حتمی و اجتناب ناپذیر است. این رشد عمدتاً در کشورهای کمتر توسعه یافته اتفاق خواهد افتاد و این امر نوعی چالش را برای برنامه ریزان و مدیران شهری در پی خواهد داشت. با این ذهنیت، مقاله حاضر به بررسی بعضی از راه‌هایی می‌پردازد که برنامه ریزان شهری می‌توانند از پیشرفت‌های اخیر در تکنولوژی سنجش از دور [۱] و سیستم‌های اطلاعات جغرافیایی برای پاسخگویی به چالش مذکور استفاده کنند. این بحث به چهار بخش تقسیم می‌شود. بخش اول ماهیت مسائل مورد بحث را بررسی می‌کند. بخش دوم پتانسیل سنجش از دور و سیستم‌های اطلاعات جغرافیایی را برای کمک به حل این مسائل از من می‌کند. بخش سوم بعضی از یافته‌های سه مطالعه موردی را درباره نواحی عملکردی متباین در حوزه برنامه‌ریزی شهری ارائه می‌کند. بخش نهایی نیز با دورنمایی از توسعه پایدار شهری و اجرای آن در سطح محلی به پایان می‌رسد.

کلیدواژه‌ها: سیستم‌های اطلاعات جغرافیایی؛ کشورهای کمتر توسعه یافته؛ سنجش از دور؛ برنامه‌ریزی

شهری؛ و مدیریت شهری

# نقش سنجش از دور و سامانه‌های اطلاعات جغرافیایی در مدیریت آینده شهرها [\*]

پان‌سرا  
در سه استانی بودی  
و لشجری کلشناسی رشد جغرافیا و برنامه ریزی شهری



## ۱- چالش

پیش‌بینی‌های موجود چنین می‌نمایند که در زمان حاضر رشد سریع شهری در سرتاسر ۱۰ الی ۲۰ سال آینده باید به صورت امری اجتناب‌ناپذیر تکرار می‌شود. مقیاس احتمالی این رشد چیزی جز بیم و هراس به دست نمی‌دهد. تخمین زده شده است که در سال ۲۰۲۵ بیش از ۵ میلیارد نفر در نواحی شهری زندگی خواهند کرد که ۸۰ درصد این افراد در شهرهای کشورهای کمتر توسعه یافته ساکن خواهند شد. پیش‌بینی می‌شود که تأثیرات این رشد به ویژه در کلان‌شهرهایی با دست کم ۵ میلیون نفر جمعیت ظاهر خواهد شد. در زمان حاضر ۴۱ شهر در این طبقه قرار گرفتند و انتظار می‌رود که در ۱۵ سال آینده بیش از ۲۳ شهر به این گروه خواهند پیوست و از آن میان ۱۱ کلان‌شهر در کشورهای کمتر توسعه یافته خواهند بود. اما نباید فراموش شود که هزاران شهر کوچک‌تر در حال رشد نیز در سراسر کشورهای کمتر توسعه یافته وجود دارد. در بسیاری از کشورها مشکلات این شهرهای کوچک‌تر چندان کمتر از کلان‌شهرها مورد اعتراض قرار نمی‌گیرد؛ مخصوصاً در جایی که شهرهای کوچک‌تر به دلیل اندازه مطلوب و موقعیت برجسته خود بیش از سهم شان از منابع محدود موجود، جمعیت جذب می‌کنند.

مشکلاتی که مدیران شهری با آن روبرو هستند متعددند که از آن جمله می‌توان به اینها اشاره کرد: فشار جمعیتی، زیرساخت‌های نامناسب، منابع ناکافی برای ارائه خدمات و برنامه‌ریزی، منافع مغایر بین گروه‌ها و اولویت‌های متناقض توسعه اقتصادی، پایداری، کولوژیکی و کیفیت زندگی اجتماعی. خطرهای ناشی از شرایط نامناسب مسکن، زائادات جامد جمع‌آوری نشده، مصرف بی‌رویه ذخایر محدود آب شیرین، پسماندهای آبی مهار نشده، آلودگی هوای شهری و نظایر اینها، بر اثر ناتوانی در مدیریت این مشکلات، هر دم افزایش بیشتری می‌یابد.

در طول تاریخ، سابقه رشد شهری با این مقیاس وجود ندارد. نزدیک‌ترین تشابه برای این رشد شهری، شهرنشینی سریع اروپای غربی و آمریکای شمالی بود که در قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم اتفاق افتاد؛ اما این رشد با رشد سریع اقتصادی که بسیاری از مشکلات ناشی از این مقیاس شهرنشینی را کاهش داد، همزمان شد. احتمالاً این مسئله در بسیاری از کشورهای کمتر توسعه یافته مصداق ندارد. در نتیجه، اختلافاتی بین سطح مشکلات برنامه‌ریزی مرتبط با شهرنشینی سریع و منابعی که برای رسیدگی به آنها وجود دارد، ظاهر می‌شود.

با این ملاحظات، این مقاله بعضی از راه‌هایی را که برنامه‌ریزان شهری می‌توانند از پیشرفته‌های اخیر در تکنولوژی سنجش از دور و سیستم‌های اطلاعات جغرافیایی برای پاسخگویی به چالش اداره کردن آینده شهرها استفاده کنند، مورد بررسی قرار می‌دهد. این بحث به چهار بخش تقسیم می‌شود.

بخش اول ماهیت موضوع مورد بحث را بررسی می‌کند. بخش دوم پتانسیل سنجش از دور و سیستم‌های اطلاعات جغرافیایی را برای کمک به حل این مسائل آزمون می‌کند. بخش سوم بعضی از یافته‌های سه مطالعه موردی درباره نواحی متباین در حوزه برنامه‌ریزی شهری را - که آگاهی‌هایی را درباره نحوه استفاده از این ابزارها برای پاسخگویی به این چالش به دست می‌دهد - ارائه می‌کند. بخش چهارم بحث را با دورنمایی از توسعه پایدار شهری و اجرای آن در سطح محلی به پایان می‌رساند.

### ۲- ماهیت مسئله

کلمه «اداره کردن» [۲] به جای «مدیریت» [۳] انتخاب شده است تا به کنش‌ها اهمیتی بیشتر از فرایندها بدهد. این بدان معنی نیست که فرایندها و روندها مهم نیستند؛ اما چیزی که مورد تأکید قرار می‌گیرد این است که فرایندها باید تنها به عنوان وسیله‌ای برای هدف و منظور معین تکرار می‌شوند نه اینکه خود هدف غایی باشند. چیزی که واقعاً اهمیت دارد این است که چه اقداماتی برای پاسخگویی به چالش‌های شهری که احتمالاً جهان در ۱۰ الی ۲۰ سال آینده با آنها روبرو خواهد شد، لازم است.

همچنین باید تأکید شود که کلمه «اداره کردن» هم «دانش» [۴] را در بر می‌گیرد و هم «عمل» [۵] را. در این مفهوم، «دانش» به فعالیت‌های کنترل، تحلیل و ارزیابی کردن بر می‌گردد که برای افزایش فهم ما از چیزهایی که در شهرهای ما اتفاق می‌افتد لازم است. «عمل» اشاره به فعالیت‌های یکپارچه کردن، برنامه‌ریزی و اجرا دارد که اجزای اصلی هر فرایند مدیریتی به شمار می‌آیند.

همچنین باید تشخیص داده شود که برنامه‌ریزان و مدیران شهری هم در مشکل سهیم هستند و هم در راه حل. در دنیای امروز غیر ممکن است که به مدیران شهری این قدرت داده شود که مراحل فنی برگزیده خود را بدون جلب رضایت دیگران به آنها تحمیل کنند. در عمل نیز اجرای طرح‌های آنها بستگی زیادی به توانایی شان در ترغیب سهامداران عمده برای پیوستن به یکدیگر به منظور تصدیق اهداف آنها دارد. در نتیجه، افزودن دسته دیگری از فعالیت‌ها به فهرست پیش گفته ضروری است. اینها اقداماتی را از قبیل شبکه‌سازی، انگیزش و ایجاد توافق عمومی به منظور ایجاد خطمشی‌هایی برای زنجیره‌های ویژه‌ای از کنش‌ها در بر می‌گیرد. به این ترتیب، به دلیل بسیاری از منافع متفاوت ذکر شده، مدیران مجبور خواهند شد مهارت‌های هماهنگ‌سازی، تسهیل‌کنندگی [۶] و توانمندسازی خود را در فرایند برنامه‌ریزی تقویت کنند. وابستگی در حال رشد نواحی شهری و روستایی و مسائل جهانی و محلی در دنیای مدرن نیز باید در این فرایند در نظر گرفته شود. بسیاری از کنش‌ها در نواحی شهری بر روی نواحی روستایی تأثیر می‌گذارد؛ و برعکس. همین مسئله در تفاوت بین کشورهای توسعه یافته و کشورهای کمتر توسعه یافته در داخل



اقتصاد جهانی نیز صدق می‌کند. این بدان معنی است که بررسی نواحی شهری کشورهای کمتر توسعه یافته به طور مجزا ممکن نیست و نیز بررسی آنها از دیدگاهی کلان‌تر اهمیت فزاینده‌ای دارد.

### ۳-سنجش از دور و سیستم‌های اطلاعات جغرافیایی

#### ۳-۱-سنجش از دور

ظهور تصاویر ماهواره‌ای منابع جدیدی از اطلاعات را برای مراجع و افراد درگیر در مدیریت شهری ایجاد کرده است. اکنون نقشه‌کشی در مقیاس‌های ۱:۵۰۰۰۰ تا ۱:۲۵۰۰۰ به وسیله ضبط کننده‌هایی از قبیل سیستم پانکروماتیک SPOT (با دقت ۱۰ متر) و IRS هندی (با دقت ۵/۸ متر)، تقریباً امکان پذیر شده است. ماهواره IKONOS تصاویری را با دقت یک متر تهیه می‌کند که نقشه‌کشی در مقیاس ۱:۱۰۰۰۰ را عملی می‌سازد. به وسیله بازارهایی از این قبیل، انعکاس تغییرات کاربری اراضی شهری در سراسر جهان در ۱۰ الی ۲۰ سال آینده با دقت فزاینده‌ای امکان پذیر خواهد شد. این امکانات در بسیاری از نواحی شهری در حال رشد سریع در کشورهای کمتر توسعه یافته، جایی که گزینه‌های منابع اطلاعاتی به دلیل فقدان منابع محدود می‌شود، اهمیت نسبتاً زیادی دارند.

با وجود این باید در نظر داشت که به رغم این پیشرفت‌ها، عکس‌های هوایی متداول کم‌کارکن منابع اصلی اطلاعات سنجش از دور برای آینده پیش‌بینی شدنی در سطح قطع‌مزمین (یعنی مقیاس‌های ۱:۲۵۰۰ الی ۱:۵۰۰) که مبنای اطلاعات اصلی مورد استفاده افراد درگیر در برنامه‌ریزی شهری و اداره زمین است، باقی خواهند ماند. با این ذهنیت، همچنین می‌بایست توجه داشت که پیشرفت‌های اخیر در عکس‌های هوایی اساساً سودمندی بالقوه آن را برای اهداف تعیین موقعیت افزایش داده است. این پیشرفت‌ها عبارتند از پیشرفت در کیفیت فیلم، کیفیت بهتر لنزها و استفاده از GPS برای اهداف مورد نظر. دوربین‌های دیجیتال نقشه‌برداری نیز در آینده تصاویر واضحی تهیه خواهند کرد که با یک خط تولید اطلاعات زمینی رقومی سازگار است.

#### ۳-۲-سیستم‌های اطلاعات جغرافیایی

استفاده از سیستم‌های اطلاعات جغرافیایی (GIS)، یکبار چه کردن اطلاعات تهیه شده به وسیله افراد مختلف به منظور اهداف متفاوت را از نظر فنی امکان‌پذیر می‌سازد. این امر ابزار مذکور (GIS) را مخصوصاً برای کاربرد در زمینه برنامه‌ریزی و مدیریت شهری مناسب می‌سازد، حتی اگر مستلزم جمع‌آوری اطلاعات از منابع مختلف باشد. GIS همچنین فرصت‌هایی بی‌سابقه‌ای را

### فرایندها باید تنها به عنوان وسیله‌ای برای هدف و منظور معین نگریسته شوند نه اینکه خود هدف غایی باشند. چیزی که واقعاً اهمیت دارد این است که چه اقداماتی برای پاسخگویی به چالش‌های شهری لازم است

برای برنامه‌ریزان شهری فراهم می‌سازد تا اطلاعات خودشان را از طرق تقریباً نامحدودی سازماندهی کنند. این امر راه‌های جدید تحلیل اطلاعات فضایی اکتشافی را که قبلاً امکان‌پذیر نبود، تسهیل می‌کند و نیز یکپارچه‌سازی اطلاعات جمع‌آوری شده به وسیله رسانه‌های مختلف را عملی می‌سازد و بدان وسیله توانایی‌های ارتباطی دست‌اندرکاران مدیریت شهری را به میزان گسترده‌ای افزایش می‌دهد.

اما برخلاف سنجش از دور که ذاتاً می‌تواند به عنوان نوعی فعالیت‌خاتنا فنی نگریسته شود، بهره‌وری مؤثر از GIS بستگی خیلی زیادی به عوامل نهادی و سازمانی دارد. عوامل نهادی عبارتند از رضایت جمع‌آوری کنندگان اطلاعات برای تقسیم اطلاعات خود یا کاربران بالقوه. در نتیجه، یکی از مهم‌ترین مشکلات در ۱۰ الی ۲۰ سال آینده قادر ساختن کاربران بالقوه برای دسترسی به اطلاعات مورد نیازشان است. بدین منظور ایجاد زیرساخت‌های اطلاعات فضایی در سطح محلی، ملی و حتی جهانی مورد نیاز خواهند بود. عوامل سازمانی عبارتند از ایجاد سازمان‌هایی که قادر هستند خودشان را برای بهره‌برداری از فرصت‌های بالقوه به وجود آمده به وسیله GIS وفق دهند. این امر همچنین نیازمند نوآوری‌های جدید تکنولوژیک برای برآوردده ساختن احتیاجات متعدد و در حال تغییر هر سازمان است.

#### ۴-سه مطالعه موردی

##### ۴-۱-پایش [۷] فرایندهای توسعه شهری

رشد سریع شهری بدین معنی است که اکثر شهرها در حالت تحول دائمی‌اند. در نتیجه، کنترل و ارزیابی تغییرات شهری مسئله عمده‌ای در مدیریت و برنامه‌ریزی شهری در سراسر جهان سوم است. مباحث محوری تحقیق در این موضوع، استفاده از سنجش از دور و تکنولوژی‌های مربوطه، برای ترسیم تغییرات در حواشی شهری-روستایی و نیز در داخل خود ناحیه ساخته شده است. سایر عناوین تقریباً مهم تحقیق از نظر جریان رایج برنامه‌ریزی عبارتند از ترکیب انواع مختلف شاخص‌های شهری از روی اطلاعات متداول و اطلاعات ناشی از سنجش از راه دور برای تسهیل مقایسه ملی و بین‌المللی مناطق شهری.

تصلنامه مدیریت شهری شماره ۱۵۱ پاییز و زمستان ۱۳۸۳





طرح انجام شده برای ارزیابی رشد شهر ویلاویستکیو [۸] در کلمبیا، ارزش پایش فرایندهای توسعه شهری در کشورهای کمتر توسعه یافته را ثابت کرد (Turkstra, 1998). با استفاده از عکس‌های هوایی سیاه و سفید (عمودی متداول) به دست آمده از مؤسسه جغرافیایی آگوستین کودازی [۹] به همراه عکس‌های هوایی رنگی (مایل با اندازه کوچک) او قادر شد توالی رشد شهری و تغییرات کاربری اراضی را در شهر از سال ۱۹۳۶ به بعد دوباره رسم کند.

ویلاویستکیو در حاشیه شرقی کوه‌های آند، تقریباً در ۱۲۰ کیلومتری پایتخت (بوگوتا) [۱۰] قرار دارد. این شهر یک مرکز استان نسبتاً کوچک است که منطفه‌های کشاورزی را در دشت بزرگ شرقی کلمبیا خدمات رسانی می‌کند. در طول ۶۰ سال گذشته جمعیت آن از ۶۳۰۰ نفر به ۲۲۸۰۰۰ نفر رسیده است (تقریباً ۴۰ برابر). بر اساس عکس‌های هوایی، گزارشی ترسیم‌ی از فرایندهای توسعه شهری در طول این مدت تهیه شده است (شکل ۱).

۹ سری از عکس‌های هوایی، این دوره را از سال ۱۹۳۹ تا ۱۹۹۶ پوشش می‌دهد. آنها نشان می‌دهند که ناحیه ساخته شده شهر در طول این مدت از ۳۴ هکتار به ۲۱۲۸ هکتار رسیده است (بیش از ۶۰ برابر). اولین عکس هوایی، شهری را نشان می‌دهد که مرکز آن بلوک در اطراف میدان مرکزی است. از طریق تجزیه و تحلیل عکس‌های هوایی بعدی می‌توان مشاهده کرد که ناحیه ساخته شده با نرخ متجاوز از ۱۰ درصد در سال به طور یکنواخت و پیوسته به طرف بیرون توسعه می‌یابد. حدود سال ۱۹۷۰ سکونتگاه‌های پراکنده، ناحیه ساخته شده پیوسته را مخصوصاً در کنارهای جنوبی و جنوب شرقی آن احاطه می‌کند. به دلیل وجود محدودیت‌های کالبدی برای توسعه بیشتر به طرف بیرون در جاهای دیگر، این محور مسیر اصلی برای توسعه بعدی می‌شود.

عکس‌های هوایی همچنین ظهور سکونتگاه‌های زاغهای و غیرقانونی را در داخل ناحیه شهری در طول این مدت نشان می‌دهند. سکونتگاه‌های زاغهای در طول رودخانه مایزور [۱۱] را می‌توان در یکی از عکس‌های هوایی که در سال ۱۹۵۵ گرفته شده، مشخص کرد. بعد از آن، رشدی پیوسته و یکنواخت در تعداد و اندازه آنها به چشم می‌خورد. تصاویر همچنین نشان می‌دهند که بسیاری از این سکونتگاه‌ها در دامنه‌های تند کوه‌ها قرار گرفته‌اند که در معرض ریزش آند یا در بستر رودخانه‌ها قرار گرفته‌اند و در معرض سیل اند. اولین سکونتگاه‌های «غیرمجاز» [۱۲] که حاصل تقسیم غیرقانونی اما خوب تعریف شده زمین هستند، در عکس گرفته شده در سال ۱۹۷۰ مشخص‌اند. در حوالی سال ۱۹۹۴ یافته‌های تحلیل نشان داد که این دو دسته از توسعه مسکونی، ۲۸ درصد از کل ناحیه مسکونی ویلاویستکیو را در بر گرفته‌اند.

تحلیل بیشتر درباره تغییراتی که در این مدت اتفاق افتاده است، نشان می‌دهد که مرکز شهر هنوز مرکز اصلی بازرگانی شهر است و توسعه مسکونی، بیشتر نوعی فرایند افزایش وسعت شهری بوده است. در نتیجه، بسیاری از واحدهای همسایگی پر درآمد نزدیک مرکز شهر کم‌ابیش همانند موقعی که برای اولین بار در ۲۰ الی ۳۰ سال قبل ساخته شدند، باقی مانده‌اند.

#### ۲-۴ برنامه‌ریزی برای ارائه خدمات شهری

ارائه خدمات اجتماعی شهر و تهیه زیرساخت‌های اساسی، گستره وسیعی از مشکلات مدیریت را در نواحی شهری در حال رشد با منابع محدود به وجود می‌آورد. علاوه بر آن، تفاوت‌های عمده‌ای در میزان دسترسی به خدمات اجتماعی اساسی از جمله آموزش و مراقبت‌های بهداشتی بین گروه‌های مختلف جمعیت و بین مکان‌های مختلف در داخل مناطق شهری مشاهده می‌شود. به همین نحو، تفاوت‌های جدی در رساندن آب و برق شهری به قسمت‌های مختلف شهر وجود دارد و این مسئله در طول روز نوسان دارد. عناوین مجوری تحقیق در این موضوع بر روی توسعه ابزارهای مدیریت و پشتیبانی تصمیم‌گیری متمرکز شده‌اند، تا بهترین استفاده از منابع محدود موجود به عمل آید.

طرح انجام شده برای تشخیص نواحی مناسب برای ساخت کلیتیک‌های بهداشتی در دارالسلام (تانزانیا) نیاز عملی به برنامه‌ریزی برای تدارک خدمات شهری در بیشتر مراکز شهری دنیای در حال توسعه را نشان داد. این شهر در دهه‌های گذشته با میزان یا درصد بالایی از رشد جمعیت مواجه بوده است و اکنون با جمعیتی حدود ۲/۵ میلیون نفر، بزرگ‌ترین مرکز شهری کشور به شمار می‌آید. برآوردها نشان می‌دهد که بیش از ۷۰ درصد ساکنان شهر در سکونتگاه‌های برنامه‌ریزی نشده زندگی می‌کنند. در اکثر موارد، این سکونتگاه‌ها با میزان بالای بیکاری، مسکن زیراستاندارد و دسترسی محدود به آب آشامیدنی سالم، بهداشت، برق و خدمات اجتماعی اساسی مشخص می‌شوند. در نتیجه جمعیت در حال رشد دارالسلام با مشکلات جدی فقر شهری و شرایط ناسالم زندگی مواجه است.

در سیستم بهداشتی تانزانیا نیز نوعی تحول به وجود آمده است به طوری که سعی می‌کند تا از عهده تقاضای در حال افزایش و توسعه نیروی کار کارآمد در شرایط محدودیت بودجه عمومی برآید. تشخیص چگونگی سازگاری سیاست بهداشتی با چرخه‌های

در دنیای امروز غیر ممکن است که به مدیران شهری این قدرت داده شود که راه حل‌های فنی برگزیده خود را بدون جلب رضایت دیگران به آنها تحمیل کنند. به این ترتیب، مدیران مجبور خواهند شد مهارت‌های هماهنگ سازی، تسهیل‌کنندگی و توانمندسازی خود را تقویت کنند.



اقتصادی زبان آور و بازنديشي درباره نقش دولت در سياست اجتماعي در اين ميان اهميت دارد. هدف اصلي اين طرح نيز آن است که نوعي نگرش برنامه ريزي فضايي استنتاج گردد تا به ارائه مرافقت هاي بهداشتي کار آمد و متصفانه، همان طور که در استراتژي بهداشت براي همه (۱۳) سازمان بهداشت جهاني بيان شده است، کمک کند.

اين نگرش در جست و جوي اطلاعات تجربی است تا بتواند درک کاملی از فاکتورهای متعددی که حرکت به سوی سلامتی را در بين اقشار مختلف اجتماعي-اقتصادي تحت تأثير قرار می دهد، به دست آورد. عکس هاي هوايي متداول برای گرفتن بعد فضايي حرکت به سوی سلامتی مورد استفاده قرار می گیرند. اين کار به دليل در دست نبودن نقشه های جديد و همچنين فقدان اسامي خيابان ها و شماره اماکن در سکونتگاه های برنامه ريزي نشده ضروری بود. سپس روش های ساده آماری ترتيبات انتخاب فضايي گروه های مختلف اجتماعي-اقتصادي را آشکار می کنند. در اين مرحله از تحليل به گروه های جمعیتی آسیب دیده و آسیب پذیر که ييشترين رنج را از شرايط غيربهداشتي زندگي تحمل می کنند، توجه ویژه ای می شود. در نتيجه تعدادی از روش های تحلیلی غيراستاندارد GIS برای مجسم کردن نابرابری های فضايي موجود در دسترس به خدمات بهداشتی و بهداشت نواحی مناسب برای ساخت کلينیک های بهداشتی جديد به کار برده می شوند. شکل دهی توسعه اين روش شناسی و ابزار های يشتيانی برنامه ريزي منکی بر GIS، شرايط بهتری را برای تصميم گیرندگان و برنامه ريزان بهداشت محلی در تشخيص نابرابری فضايي و تخصيص مجدد امکانات بهداشتی کماياب به آنهايی که ييشترين نياز را دارند، فراهم خواهد کرد.

**بهره برداری مؤثر از GIS بستگی خیلی زیادی به عوامل نهادی و سازمانی دارد. عوامل نهادی عبارتند از رضایت جمع آوری کنندگان اطلاعات برای تقسیم اطلاعات خود با کاربران بالقوه. عوامل سازمانی عبارتند از ایجاد سازمان هایی که قادر هستند خودشان را برای بهره برداری از فرصت های بالقوه به وجود آمده به وسیله GIS وفق دهند**

#### ۳-۴- مدیریت اطلاعات برنامه ريزی شهری

ظرفيت سازی در نواحی شهری کشورهای کمتر توسعه یافته برای فراهم کردن امکان برنامه ريزی استراتژیک مؤثر تر و تدوين سياست های مربوطه، نوعی ضرورت است. اجزای تعيين کننده و اصلی در برنامه ريزی مؤثرتر عبارتند از توسعه و اجرای استراتژی های مدیریت اطلاعات شهری که بر درک درستی از نیازهای برنامه ريزی شهری و منابع در دسترس مؤسسات انجام دهنده این کار منکی است. عناوین اصلی تحقيق در اين موضوع عبارتند از بکارچنه سازی داده های برنامه ريزی شهری و اداره زمین و تحليل موضوعات نهادی که باید در اجرای استراتژی های برنامه ريزی و مدیریت اطلاعات شهری در نظر گرفته شوند.

پروژه ای که تحت حمایت بانک جهاني برای انجمن شهر لایونگوي (۱۴) در مالاوی (۱۵) انجام شد، بعضی از مسائلی را که باید در مدیریت اطلاعات برنامه ريزی شهری در یک پایتخت در حال رشد سریع در افریقا در نظر گرفته شوند، به صورت برجسته نشان می دهد. شهر حدود نیم میلیون نفر جمعیت دارد که در زمان حاضر با میزان رشد ۶ درصد در سال در حال افزایش است. فقدان منابع مالی و انسانی در انجمن شهر به وضعیتی منجر شده است که انجمن خود را به طور فزاینده ای در جمع آوری و پردازش میزان زیادی از اطلاعات که برای انجام مسئولیت های اداری اش نیاز دارد، عاجز می یابد.

هدف اصلی پروژه تعهیت توانایی ها و تجهیزات انجمن شهر لایونگوي از طریق تدارک و آموزش تکنولوژی اطلاعات شهری است. در این چارچوب یک پروژه مقدماتی GIS با همکاری گروه برنامه ريزی شهری و خدمات مدیریت املاک در حال انجام است. که اولین قدم به سوی هدف، ایجاد سیستم جامع اطلاعات فضايی برای انجمن است.

پروژه مقدماتی مجبور به در نظر گرفتن تعدادی از مشکلات سازمانی و نهادی مرتبط با محیط کاری انجمن شهر بوده است. اين مشکلات عبارتند از فقدان مهارت های کامپیوتری در میان کارمندان، کیفیت پایین سیستم های نقل و انتقال پرونده، فقدان نقشه های بزرگ مقیاس و متوسط مقیاس پوشش دهنده ناحیه شهری و مشکلات مالی دائمی که انجمن با آن روبرو است.

کاربرد پایگاه اطلاعاتی ساخته شده می تواند به کار کنترل و مدیریت توسعه ناحیه کمک کند. اکنون این داده ها می تواند با امکانات نقشه کشی دیجیتال مورد استفاده قرار گیرد تا نقشه های پایه بزرگ مقیاس متعددی از تقسیمات فرعی مختلف و ردیفی



از نقشه‌های شماتیک را تولید کند. اسکانات ترافق‌زاری و ساخت‌افزای ضروری GIS در یک شبکه کوچک محلی نصب می‌شود. اکنون انجمن در وضعیتی قرار دارد که می‌تواند سیستم‌های تولید در آمد خود را از طریق مالیات محلی زمین بهبود ببخشد یا از سایر خدمات محلی از جمله در مهندسی و بهداشت عمومی حمایت کند و اطلاعات مربوط به زمین را در فعالیت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک خود مورد استفاده قرار دهد.

خرفیت‌سازی از اجزای انتقالی این پروژه است. کمبود آموزش اولیه مهارت‌های کامپیوتری، روش‌های پایهای GIS و مدیریت پایگاه داده‌ها، باید از طریق برنامه‌های آموزشی لازم و متناسب برای مدیران و متخصصان فنی جبران شود.

### سه بعضی از اصول راهنما

مطالعات موردی پیش گفته، بعضی از راه‌های استفاده از سنجش از دور و سیستم‌های اطلاعات جغرافیایی برای پاسخگویی به فشارها و چالش شهری را نشان می‌دهند. دو تا از آنها در دو کشور فقیر دنیا در افریقا انجام شده است؛ یعنی در جایی که هر اقدامی بر اثر فقدان منابع مالی و انسانی بشدیدا دچار محدودیت می‌شود. به همین دلیل هر دوی اینها بر نیاز به ظرفیت‌سازی تأکید می‌کنند تا از منابع محدودی که در سطح محلی در دسترس هستند، موثرترین استفاده به عمل آید. با این ملاحظات، بخش‌هایی این مقاله بعضی از اصول راهنما برای آینده شهری متکی بر دور تمامی از توسعه شهری پایدار و اجرای آن در سطح محلی را بیان می‌کند.

همیشه سه فرایند مجزای توسعه شهری (اقتصادی، اجتماعی و اکولوژیکی) در سطح محلی وجود دارد که هر کدام در بردارنده ضروریات ویژه‌ای است. ضروریات توسعه یا توسعه بازار، خارجی کردن هزینه‌ها و سود شخصی پایدار همراه است. ضروریات اجتماعی باید نیازهای اساسی بشری، افزایش عدالت اقتصادی و اجتماعی و خلق خودانگیزی اجتماع محلی را بر آورده سازد در حالی که ضروریات توسعه اکولوژیکی می‌تواند به وسیله انسان‌ها با محدود کردن مصرف منابع طبیعی به حدی که اجازه باز تولید منابع را به طبیعت بدهد و یا کاهش تولید زائدات به اندازه‌ای که بتوانند به وسیله فرایندهای طبیعی جذب شوند، حمایت گردد.

در بیشتر مواقع ضروریات این فرایندهای سه گانه، توسعه می‌توانند متناقض باشند. به عنوان مثال، خارجی کردن هزینه‌ها به منظور حمایت از نفع شخصی می‌تواند با ضروریات اکولوژیکی حفظ و ارزش دهنی منابع طبیعی تناقض داشته باشد. مثال دیگر عبارت است از توسعه جهانی بازارها و درهم تنیدگی اقتصادهای محلی در جایی که قرار دادهای تجارت آزاد می‌تواند ضروریات خودانگیزی محلی توسعه اجتماعی و بر آورده ساختن نیازهای اساسی بشری را تحلیل ببرد.

توسعه پایدار شهری در سطح محلی فرایند متعادل کردن این فرایندهای سه گانه توسعه از طریق مذاکره میان بازیگران مورد بحث از جمله بخش رسمی و غیررسمی، سازمان‌های متکی بر جامعه محلی برای تولید و اجرای یک طرح عملی جهت توسعه پایدار شهری است. این طرح عملی باید متکی بر اصول راهنمای زیر باشد:

۱- شراکت و پاسخگویی: بین همه بازیگران برای مسئولیت‌پذیری جمعی، تصمیم‌سازی و برنامه‌ریزی، به‌طوریکه هر کس مسئول کارهای دیگران نیز هست.

۲- مشارکت و شفافیت: همه بخش‌های عمده جامعه مستقیماً درگیر می‌شوند و همه اطلاعات لازم به آسانی در دسترس همه قرار می‌گیرد.

۳- نگرش سیستمی: راه‌حل‌ها متوجه علل اساسی مشکلات اقتصادی، اکولوژیکی و اجتماعی و کل سیستم می‌شوند.

۴- توجه به آینده: همه طرح‌ها و اقدامات متوجه تاملات و نیازهای آینده می‌شود.

۵- انصاف و عدالت: توسعه اقتصادی باید از نظر محیطی و اکولوژیکی منصفانه و بی‌خطر و از نظر اجتماعی عادلانه باشد.

۶- محدودیت‌های اکولوژیکی: همه جوامع باید یاد بگیرند تا در محدوده ظرفیت حامل زمین زندگی کنند و طرح عملی باید استفاده پایدار از منابع طبیعی را تضمین کند.

۷- محلی و جهانی: اقدامات محلی باید منعکس‌کننده مفهوم جهانی و پایداری محلی در چارچوب پایداری جهانی باشد.

۸- متناسب محلی: اقدامات محلی باید عملی، واقعی و بالاتر از همه متناسب با نیازها و اولویت‌های جامعه محلی باشد.

(پانوشته)

1. Remote sensing
2. mapping
3. management
4. knowledge
5. action
6. facilitating
7. monitoring
8. Villaseca
9. Aguero Codazzi
10. Dogra
11. Misner
12. jinn
13. Health for All
14. Livigno
15. Malavi

این مقاله ترجمه‌شده است.

in Misner, managing our urban future  
the role of remote Sensing and geographic  
information systems.

برگه ۴۵۴

Habitat International 23 (2000) 503-512.

Misner, بخش مدیریت و برنامه‌ریزی شهری

راشه TDC همکار است.

## دانشنامه مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری شماره ۱۵، ۱۶ پاییز و زمستان ۱۳۸۲

### ارزیابی عملکرد

#### (Performance Evaluation)

ارزیابی عملکرد و مفاهیم هم پیوند با آن نظیر اندازه‌گیری و سنجش عملکرد [۱]، مدیریت عملکرد [۲]، برآورد عملکرد [۳] و ارزشیابی عملکرد [۴]، فرایندی است که براساس آن اقداماتی به منظور بررسی و قضاوت درباره عملکرد افراد (مدیران و کارکنان) و سازمان‌ها (عمومی و خصوصی) صورت می‌گیرد و هدف‌نهایی آن بهبود و ارتقای عملکرد است.

مفاهیم یادشده با وجود پیوندهایی که باهم دارند، و در بعضی از متون گاهی به جای هم به کار می‌روند، در عین حال از یکدیگر متمایزند. اندازه‌گیری و سنجش زیرمجموعه‌ای از ارزیابی است و عمدتاً با شاخص‌های عددی و کمی سروکار دارد. اما ارزیابی فراتر از اندازه‌گیری است و جنبه‌های کیفی عملکرد را نیز در برمی‌گیرد. از سوی دیگر، ارزیابی بخشی از نظام مدیریت عملکرد محسوب می‌شود؛ به این ترتیب که مدیریت عملکرد براساس نتایج ارزیابی و با استفاده از سازوکارهای مناسب،



زمینه‌های بهبود و ارتقای عملکرد را فراهم می‌سازد (FSA, 2002, pp. 9-10). براین اساس، رابطه میان اندازه‌گیری، ارزیابی و مدیریت عملکرد را می‌توان به شکل نمودار شماره یک نمایش داد:

نمودار شماره ۱- سطوح مختلف بررسی عملکرد



### ابعاد و عناصر عملکرد:

عملکرد دارای دو بعد اصلی، رفتار و نتایج، است. به این مفهوم که عملکرد هم به نحوه انجام دادن کار و هم به نتایج حاصل از آن مربوط می‌شود. گروهی از صاحب‌نظران عقیده دارند که عملکرد باید به عنوان تأثیر [۵] و بازده [۶] کار تعریف شود؛ زیرا بازده با اهداف استراتژیک، سازمان و رضایت مصرف‌کنندگان ارتباط مستقیم دارد. از سوی دیگر، برخی معتقدند که عملکرد در اصل همان رفتار است و می‌بایست بین آن و بازده کار فرق قائل شد، زیرا بازده ممکن است تحت تأثیر عواملی خارج از کنترل عاملان یا انجام‌دهندگان کار قرار گیرد و محدودش شود. از این دیدگاه، اندازه‌گیری عملکرد در صورتی می‌تواند بر بازده نهایی فرد یا گروه متمرکز شود که عوامل سیستم کنترل شدنی باشند. در نهایت، براساس دیدگاه سوم یا دیدگاه جامع، عملکرد شامل سه متغیر وابسته به هم قلمداد می‌شود: رفتار، ستانده [۷] و بازده. براین اساس، عملکرد هم رفتار و هم نتایج کار را دربرمی‌گیرد (Mwita, 2000, pp. 20-21).

مفهوم محوری دیگر در مورد عملکرد، عناصر یا کیفیت‌های اساسی آن است. در متون مختلف (از جمله بگلی، ۱۳۸۲، صفحه ۵۰؛ Alcock, 2002, pp. 70-71؛ FSA, 2002, P. 8)، بر دو عنصر اصلی تأکید شده است: کارایی و اثربخشی. منظور از کارایی، تأمین حجم و کیفیت معینی از محصولات یا خدمات است. با کمترین مقدار از منابعی که قادر به تأمین آنهاست. به این ترتیب، کارایی عمدتاً با مصرف منابع سروکار دارد، اما مشخص نمی‌کند که خدمات ارائه شده یا محصولات تولید شده با نیازهای مشتریان و اهداف سازمان، ارتباطی دارند یا خیر. اثربخشی فراتر از کارایی است و با درجه تیل به اهداف و سیاست‌های سازمان ارتباط می‌یابد. در واقع، اثر بخشی با نحوه ارائه خدمات «درست» و «مناسب» به منظور تأمین نیازهای مشتریان و تحقق اهداف سازمان سروکار دارد. علاوه بر کارایی و اثربخشی، از عناصر دیگری همچون اقتصاد یا صرفه‌جویی و انطباق پذیری [۸] نیز در این زمینه یاد شده است.

### ارزیابی عملکرد در بخش عمومی و خصوصی:

موفقیت و هدف بخش خصوصی در افزایش سود خلاصه می‌شود، حال آنکه هدف نهایی بخش عمومی (دولتی و غیردولتی) ارائه خدمات و افزایش رفاه عمومی جامعه است. با توجه به تفاوت بودن اهداف سازمان‌های عمومی با خصوصی، ارزیابی عملکرد آنها نیز با یکدیگر تفاوت‌هایی دارد.

در بخش خصوصی، ارتباط مستقیم و روشن میان داده‌ها و ستانده‌ها برقرار است و اهداف بخش به سادگی با ستانده‌ها انطباق می‌یابد. به این ترتیب که سازمان مورد نظر با استفاده از منابع انسانی، پول و مواد خام (داده‌ها) به میزان مشخصی از فروش و جلب مشتری (ستانده‌ها) می‌رسد و هدف آن (سودآوری) تحقق می‌یابد. اما در بخش عمومی، لایه‌های دیگر به عناصر سه گانه هدف، داده و ستانده اضافه می‌شود و آن، بازده کار یا آثار غیرمستقیم و دراز مدت عملکرد است. بازده و آثار غیرمستقیم عملکرد، برخلاف بخش خصوصی، که در آن چندان مورد توجه قرار نمی‌گیرد، در بخش عمومی به دلیل اهداف آرمانی و پوشش فراگیر مشتریان آن - که کل جامعه‌اند - اهمیت فراوانی می‌یابد. تعریف و نسبت میان این مفاهیم در سازمان‌های بخش عمومی به صورت زیر است (الوانی، ۱۳۸۱، صفحه ۵۴): (FSA, 2002, pp. 7-8; Hatry, 1998, p. 1)

اهداف: آرمان‌ها و مقاصد متعالی سازمان.

داده‌ها: منابعی که در تأمین و تحقق اهداف نقش دارند (نیروی انسانی، اطلاعات، پول و جز آن).

ستانده‌ها: محصولات، کالاها و خدمات تولید شده به وسیله سازمان برای ارائه به مصرف‌کنندگان.

بازده یا تأثیر: آثار و پیامدهای فعالیت سازمان بر کل جامعه.

جدول شماره ۱- داده‌ها و استانداردها در یک سازمان عمومی و محلی (مانند شهرداری)

انواع خدمات	داده‌ها (معمولاً بر حسب پول)	کارایی و صرفه‌جویی	استانداردها کارایی و اثربخشی	بازده
وسایلکی یا مسکن	نیروی انسانی سرمایه انرژی	کارمندان تمام‌وقت	زمان انتظار انجام تعمیرات	ظهور معیارهای زندگی
کنترل توسعه	نیروی انسانی سرمایه انرژی	تعداد درخواست‌ها	تحقق اهداف برنامه‌ریزی	ظهور کارایی معیار زندگی
بهداشت محیط	نیروی انسانی سرمایه انرژی	تعداد بازدیدها	کاهش مراد آلودگی	ظهور بهداشت معیارهای محیطی
تعمیر	نیروی انسانی سرمایه انرژی	خدمات	نسبت جمعیت آلودگی	کارایی تعمیرات بهداشت محیط
جمع‌آوری و دفع زباله	نیروی انسانی سرمایه انرژی	مقدار جمع‌آوری	محل‌های نداشتن زباله	زمان مردم
حمل و نقل عمومی	نیروی انسانی سرمایه انرژی	تعداد مسافر مسافت	کیفیت خدمات سرعت سرویس	انزال جمعیت

### فرایند ارزیابی عملکرد:

ارزیابی عملکرد سازمان‌های عمومی همچون هر فرایندی مستلزم انجام مجموعه‌ای از اقدامات با ترتیب و توالی هدفمند است. در مجموع، انجام اقدامات زیر در مراحل مختلف ارزیابی عملکرد، ضروری است (مرکز مطالعات مدیریت، ۱۳۸۰، صفحه‌های ۱۰ و ۲۹):

- بررسی و بازخوانی رسالت‌ها، مأموریت‌ها، اهداف کلان و استراتژی‌های سازمان؛ - تدوین و تنظیم شاخص‌های ارزیابی عملکرد (استیج از رسالت‌ها و اهداف کلان سازمان)؛ - تنظیم معیارها و استانداردهای عملکرد برای شاخص‌ها؛
- اندازه‌گیری عملکرد واقعی سازمان با توجه به هر شاخص؛
- مقایسه عملکردهای واقعی با معیارها و استانداردهای عملکرد (شناسایی نقاط قوت و ضعف)؛ و - انجام اقدامات اصلاحی در جهت بهبود و ارتقای عملکردها.

اقدامات مذکور مهم‌ترین مراحل ارزیابی عملکرد را تشکیل می‌دهد. گرچه در عمل ممکن است این مراحل در سطوح یا سازمان‌های مختلف به اشکال گوناگون صورت پذیرد. برای نمونه، کمیسیون حسابرسی لندن مراحل زیر را برای ارزیابی عملکرد حکومت‌های محلی قائل شده است:

- اندازه‌گیری عملکرد؛
- برآورد اثربخشی و کیفیت؛
- کنترل و گزارش؛ و
- اجرا.

### روش‌ها و مدل‌های ارزیابی عملکرد:

به‌طور کلی روش یا مدل واحدی برای ارزیابی عملکرد سازمان‌های بخش عمومی وجود ندارد، زیرا انتخاب روش‌ها و مدل‌ها بستگی به دلایل و اهداف ارزیابی عملکرد، سبک‌های مدیریت و اخلاقی سازمانی دارد. هر سازمان یا دستگاهی روش مناسب ارزیابی را بر مبنای عوامل یاد شده انتخاب می‌کند. از این رو روش‌های مختلفی برای اندازه‌گیری، ارزیابی و مدیریت عملکرد ابداع شده و به کار رفته است. برخی از این روش‌ها عبارتند از (مرکز مطالعات مدیریت، ۱۳۸۰، صفحه ۱۲۲):

- تعیین اثربخشی سازمان؛
- تعیین کارایی سازمان؛



- روش ارزیابی بهره‌وری جمعی سازمان؛

- مدل مثلث عملکرد سازمانی؛

- الگوی فیشر؛

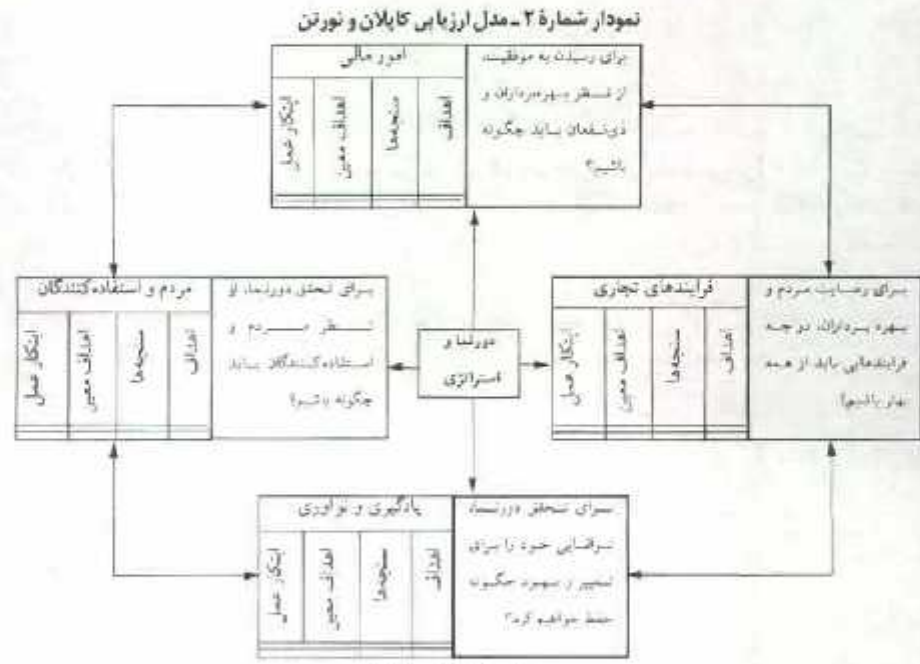
- روش پنج مارکینگ [۹]؛

- روش مهندسی مجدد [۱۰]؛ و

- الگوی اعتبار سنجی.

علاوه بر روش‌های یاد شده، یکی از رایج‌ترین و پذیرفته‌شده‌ترین مدل‌های ارزیابی عملکرد در مورد سازمان‌های عمومی و حکومت‌های محلی، روش ابداعی کاپلان و نورتن [۱۱] با عنوان «کارت امتیاز متوازن [۱۲]» است (Mwita, 2000, P. 29; Ghobadian, 1994, P. 38; FSA, 2002, P. 11). در این مدل، اقدامات مختلف ارزیابی عملکرد در این چهار بخش دسته‌بندی شده است:

- فرایندهای تجاری: آیا فرایندها رو به راه است و سازمان آن‌ها را لازم است تولید می‌کند؟ امور مالی: کنترل بودجه و کارایی سازمان، یادگیری و نوآوری: آیا سازمان، فناوری و توانایی کارکنان خود را ارتقا می‌دهد؟ مردم و استفاده‌کنندگان: آیا سازمان، مشتریان خود را راضی نگه می‌دارد؟ کاپلان و نورتن، مدل خود را به عنوان چارچوبی برای تبدیل دورنما و استراتژی سازمان به زبان عملیاتی به صورت نمودار شماره ۲ ارائه دادند:



(Mwita, 2000, P. 29)

### ویژگی‌های نظام جامع ارزیابی عملکرد:

هدف نهایی ارزیابی عملکرد، پیچید و ارتقای عملکرد است. از این رو، نظام ارزیابی عملکرد باید به نحوی طراحی و اجرا شود که قادر به تأمین هدف یادشده باشد. بر این اساس، هر نظام اثربخش اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد می‌بایست دارای ویژگی‌های زیر باشد (Ghobadian, 1994, P. 50; Hatry, 1998, P. 2):

- شامل مجموعه‌ای از سنجشها برای مقتضیات سطوح مختلف سازمانی باشد.
- سابعاد کارایی و اثربخشی عملکرد را دربرگیرد.
- دارای قابلیت مقایسه عملکردها باشد، به نحوی که بتوان عملکرد دو واحد‌های سازمانی یا سازمان‌های مختلف را با هم مقایسه کرد.
- وسیله تعیین توازن میان ابعاد مختلف عملکرد را فراهم سازد.
- دارای سنجشهای کمی و کیفی باشد.
- دارای فلسفه‌ای باشد که اندازه‌گیری را به عنوان فرایند مداوم و رو به تکامل تلقی کند.

اینشت)

- 1 Performance measurement
- 2 performance management
- 3 performance Assessment
- 4 performance appraisal
- 5 Impact
- 6 outcome
- 7 context
- 8 adaptability
- 9 benchmarking
- 10 re - engineering
- 11 Kaplan and Norton
- 12 balanced scorecard
- 13 Boxley
- 14 York City Council

۱۵) ارزیابی اثربخشی و بهره‌وری: فرهنگ علوم انسانی، نشر مرکز، چاپ اول، ۱۳۷۴.  
۱۶) احمد حسینی، فرهنگ مدیریت، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ سوم، ۱۳۷۷.  
۱۷) احمد حسینی، فرهنگ مدیریت، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، ۱۳۷۸.  
۱۸) سرچشمه فرهنگ فرهنگ علوم انسانی، انتشارات آرنه، چاپ پنجم، ۱۳۳۳.

سنججهای اندازه‌گیری قابل دستکاری نباشند.

به مدیریت سازمان برای برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و کنترل کمک کند.

مرتبط با اهداف و برنامه‌های جاری سازمان باشد.

### ارزیابی عملکرد شهرداری‌ها در ایران:

به‌طور کلی استفاده از روش‌ها و مدل‌های امروزی ارزیابی عملکرد در سازمان‌های عمومی و حکومت‌های محلی از دهه ۱۹۷۰ به بعد متداول شده است. چنان‌که در بریتانیا، به عنوان یکی از کشورهای پیشگام در استقرار نظام‌های ارزیابی عملکرد، نظام بررسی عملکرد در اداره بکسل [۱۲] لندن در سال ۱۹۷۶ استقرار یافت و نظام ارزیابی عملکرد شورای شهر یورک [۱۴] از سال ۱۹۹۰ کاملاً جنبه عملی پیدا کرد (Ghobadian, 1994, PP.44,46). از این رو، نظام‌های بررسی و ارزیابی عملکرد، نسبتاً جدید محسوب می‌شوند.

حی‌گسترش تحقیقات در زمینه نظریه‌ها و روش‌های ارزیابی عملکرد، عمده‌آ به دهه ۱۹۹۰ مربوط می‌شود. بنابراین در مورد عملکرد سازمان‌های محلی، به ویژه شهرداری‌ها، در ایران هنوز نظام ارزیابی به مفهوم امروزی و جدید آن طراحی نشده و استقرار نیافته است. البته در قانون شهرداری (مصوب ۱۳۳۴)، زمینه قانونی ارزیابی عملکرد شهرداری‌ها در چارچوب وظایف نظارتی وزارت کشور پیش‌بینی شده است. بر اساس ماده ۶۲ این قانون: «به منظور راهنمایی و ایجاد هماهنگی در امور شهرداری‌ها و آموزش کارکنان شهرداری‌ها و همچنین نظارت در حسن اجرای وظایفی که طبق این قانون به عهده وزارت کشور گذاشته شده است، سازمان مناسبی در وزارت کشور پیش‌بینی و تأسیس می‌شود...» این سازمان پس از گذشت دوره‌ای طولانی از تصویب قانون، سرانجام در سال ۱۳۸۱ با نام سازمان شهرداری‌ها تشکیل گردید. به این ترتیب، طبق قانون، طراحی و اجرای نظام ارزیابی عملکرد شهرداری‌های ایران به عهده این سازمان قرار دارد.

### بررسی مقایسه‌ای اصطلاحات مشابه

برای هریک از واژه‌های Evaluation, Assessment, Appraisal، در متون ترجمه شده به فارسی و فرهنگ‌های تخصصی دوزبانه انگلیسی-فارسی، معادل‌های گوناگون همچون ارزیابی، ارزشیابی، برآورد، اندازه‌گیری و سنجش به کار رفته است. این تنوع معادل‌گذاری با توجه به کاربرد مفاهیم یادشده در زمینه‌های تخصصی مختلف (مانند اقتصاد، روان‌شناسی، مدیریت و آموزش و پرورش) تا حدودی طبیعی است. البته اعمال سلیقه نویسنده‌گان و مترجمان نیز، دامنه معادل‌های انتخابی هر یک از واژه‌ها را گسترش داده است.

نگارنده به منظور انتخاب معادل مناسب برای واژه‌های اصلی مقاله حاضر، بررسی مقایسه‌ای با استفاده از چندین کتاب و فرهنگ مرتبط انجام داده است که از میان آن‌ها معادل‌هایی به کار رفته در چهار متن شناخته شده به شرح جدول زیر است:

جدول شماره ۲- بررسی مقایسه‌ای اصطلاحات مشابه

واژه‌ها	تورنگ علوم اقتصادی [۱۵]	واژه‌نامه روان‌شناسی [۱۶]	فرهنگ علوم انسانی [۱۷]	فرهنگ مدیریت [۱۸]
Appraisal	ارزشیابی / تعیین قیمت	ارزیابی	ارزانی / قیمت‌گذاری	ارزشیابی
Assessment	تعیین مهارت / برآورد	سنجش	نوازه / ارزیابی / ارزش‌گذاری	برآورد / مهارت
Evaluation	ارزشیابی / برآورد / سنجش	ارزشیابی / ارزشیابی	فرزایی / ارزش‌گذاری	
Measurement	اندازه‌گیری / اندازه‌انداز / سنجش / معیار	اندازه‌گیری	اندازه‌گیری	سنجش / اندازه‌گیری

بر اساس این مقایسه درباره مفهوم Measurement، که در موارد کمی و قابل اندازه‌گیری به کار می‌رود، اتفاق نظر وجود دارد و معادل اندازه‌گیری (یا سنجش) برای آن مناسب است. در مورد Assessment نیز با اتفاق نظر نسبی معادل برآورد به کار رفته است. اما در مورد واژه‌های Evaluation, Appraisal، میان کتاب‌های مرتبط با مدیریت و سایر متون تا حدی اختلاف وجود دارد. معمولاً در متون اقتصاد، روان‌شناسی و غیره، برای واژه Appraisal، با توجه به کاربرد غالب آن در موارد کمی و قابل اندازه‌گیری، معادل ارزیابی و برای واژه Evaluation (با توجه به کاربرد آن در موارد کمی و کیفی) غالباً معادل‌های ارزشیابی و ارزش‌گذاری انتخاب شده است. اما با توجه به این‌که در کتاب‌های حوزه مدیریت و با توافق نسبی، ارزشیابی معادل Appraisal و ارزیابی معادل Evaluation به کار رفته است، در مقاله حاضر نیز همین معادل‌ها انتخاب شد.

منابع:  
 ۱. کواری، مهدی و بهروز بریلی، اصول علم برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در بخش عمومی، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۸۱.  
 ۲. بکسل، جیل، مدیریت موفق عملکرد، ترجمه و تدوین گروه کارشناسان ایران، انتشارات گیتو، مدیریت، ۱۳۸۲.  
 ۳. مرکز مطالعات مدیریت و بهزیستی ایران، طراحی نظام ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۸۰.  
 4. Alcock, Peter and Oates, The Blackwell Dictionary of Social Policy, Blackwell Publishers, UK, 2002.  
 5. PSA (Financial Services Authority), Our approach to Performance evaluation, London, Website WWW.PSA.gov.uk, 2002.  
 6. Ghobadian, Abbas and Ghisla, Asooch, 'Performance Measurement in Local Government-Conceptual and Practice', International Journal of Operation and Production Management, Vol. 24, No. 5, MCB university Press, 2004.  
 7. Harty, Hilary and Scott Bryant, Performance Measurement, Urban Institute, Washington D.C., 1998.  
 8. Mwaia, John Isaac, 'Performance management model', The International Journal of Public Sector Management research, Vol. 3, No. 1, University of Birmingham, uk, 2000.



## فناوری اطلاعات (IT) Information Technology

### تعریف و مفهوم فناوری اطلاعات

«فناوری دانشی است مرتبط با روش‌های علمی و صنعتی و استفاده‌های عملی این دو» (Summers, 2002, P. 1385). به عبارتی دیگر، فناوری دربرگیرنده‌ی شاخه‌های مختلف دانش، شیوه‌ها، سازمان‌ها، ابزارها و مهارت‌های انسانی خاصی است که تحت شرایط و ترکیبی ویژه به تولید محصول و فرآورده مورد نظر انسان‌ها می‌پردازد.

اطلاعات را نیز می‌توان همه‌چیزهایی دانست که دربرگیرنده‌ی نوعی دانش در قالب حقایق، اخبار و جزئیات هستند. در تعریف پیشرفته‌تر، اطلاعات، «معنا و مفهوم داده‌ها» (۱) است، به گونه‌ای که افراد آن را مورد تفسیر و برداشت قرار می‌دهند... داده‌ها از حقایقی تشکیل می‌شوند که وقتی در متن و موضوعی در نظر گرفته می‌شوند و معنایی را به اشخاص انتقال می‌دهند، به اطلاعات تبدیل می‌شوند [به عنوان مثال]، کامپیوترها به هنگام پردازش داده‌ها هیچ گونه اطلاعی از آنچه که داده‌ها نمایانگر آن هستند، ندارند. (J. Muller, 2002)

با توجه به تعریف دو واژه مذکور، می‌توان تعریف عمومی ذیل را از فناوری اطلاعات ارائه کرد: «فناوری اطلاعات، به مجموعه ابزارها و شیوه‌هایی اطلاق می‌گردد که به‌منحوی اطلاعات را در اشکال مختلف، جمع‌آوری، تولید، ذخیره، بازیابی، پردازش و توزیع کند». فناوری اطلاعات دارای رابطه کاملاً پیوسته و تنگاتنگی با کاربرد کامپیوتر و اینترنت در زندگی امروزی است، بنابراین تعاریف متعدد موجود در باره این اصطلاح عموماً تحت تأثیر دانش کامپیوتر قرار دارد.

در ادامه چند تعریف دیگر از فناوری اطلاعات ارائه شده است:

– فناوری اطلاعات، ادغام استفاده از کامپیوتر و سرعت بالای خطوط مخابراتی است که داده، صدا و تصویر را حمل می‌کند (یاقنبرگر، ۱۳۷۹، ص. ۴۳۷).

– فناوری اطلاعات، به معنای دانش و کاربرد کامپیوترها و سیستم‌های ارتباطی از راه دور برای جمع‌آوری، ذخیره و برقراری ارتباط با اطلاعات است (Summers, 2001, P. 698).

– هر آنچه موجب جمع‌آوری، گردش، پردازش و انتقال اطلاعات و پیام‌ها بدون محدودیت‌های زمانی و مکانی باشد، فناوری اطلاعات نامیده می‌شود (زرگر، ۱۳۸۲، ص. ۱۶).

در جمع‌بندی، می‌توان فناوری اطلاعات را مجموعه‌ای از ابزارها و روش‌های تکنولوژیک برای دسترسی به سیستم‌های اطلاعاتی و در نهایت تشکیل جامعه‌ای اطلاعاتی دانست که نماد بزرگ آن اینترنت است. فناوری اطلاعات دانش جدیدی است که سرانجام مانند خواندن و نوشتن در بین انسان‌ها رایج خواهد شد و به عنوان قرن بهره‌برداری از اندیشه انسانی، از طریق سیرین امور شناخته شده، تکراری و غیرخلاق به ماشین (یعنی خودکار سازی عملیات) به آزادسازی اندیشه و مهارت‌های انسانی برای مکاشفه در ناشناخته‌ها منجر خواهد شد.

### ویژگی‌ها و مختصات عمومی فناوری اطلاعات

فناوری اطلاعات دارای ویژگی‌هایی است که همسو با کاربردها و زمینه‌های مرتبط با آن تعریف می‌گردند. این ویژگی‌ها را می‌توان به شرح ذیل ارائه کرد:

– فناوری اطلاعات نوعی استراتژی است. فناوری اطلاعات را می‌توان استراتژی دانست، چرا که کاربردهای آن در تعریف و ترسیم استراتژی درازمدت و منطقی برای اداره امور سازمان، خدمات و ارتباطات مفید واقع می‌شود. در حقیقت، «شناخت هر چه دقیق‌تر و کامل‌تر از فناوری اطلاعات برای مدیران و کارشناسان سازمان‌ها، در تنظیم و طراحی استراتژی عملی‌تر با نگرش فناوری اطلاعات، کمک شایانی می‌کند» (زرگر، ۱۳۸۲، ص. ۱۶).

– فناوری اطلاعات دربردارنده مفاهیم و مبانی فکری است. فناوری اطلاعات را نمی‌توان تنها در قالب بسته‌های نرم‌افزاری و یا سخت‌افزاری – و یا مجموعه ترکیبی از این دو – تعریف کرد؛ بلکه ایجاد فکر و اندیشه قوی و جامع برای ترکیب ابزارها، اجرای اهداف و عملیات و ارتباطات، از ابعاد مهم فناوری اطلاعات به‌شمار می‌آید.

– فناوری اطلاعات، شامل مجموعه‌ای از ابزارهاست، از این دیدگاه، هر آنچه موجب جمع‌آوری، گردش، پردازش و انتقال اطلاعات، پیام‌ها و اطلاعات بدون محدودیت‌های مکانی و زمانی باشد، فناوری اطلاعات خوانده می‌شود. «رایانه‌ها، شبکه‌های رایانه‌ای، نرم‌افزارهای کاربردی و تخصصی یا عمومی، تجهیزات مخابراتی و ارتباطات، تجهیزات چندرسانه‌ای و فراگیر، ارتباطات بدون سیم و امثال اینها، همه در حوزه صنعت فناوری اطلاعات جای می‌گیرند» (همان).

– فناوری اطلاعات دارای رابطه تنگاتنگی با خلاقیت و نوآوری است. خلاقیت، فرایند تولید اندیشه‌ها و طرح‌های جدید و به عبارت دیگر، نوعی پردازش اطلاعات با شیوه‌های جدید و نتایج نو است. نوآوری نیز فرایند اجرای خلاقیت‌ها و یا به عبارتی، محقق ساختن اندیشه‌ها و طرح‌های جدید است. فناوری اطلاعات، امکان بهره‌برداری از اندیشه انسانی را فراهم می‌سازد و به عنوان نوعی ابزار، نقش مهمی را در فرایندهای خلاقیت و نوآوری ایفا می‌کند. برای زنده و پویا نگاه داشتن فناوری اطلاعات، «نوآوری»

شاه کلید «توسعه» و تحول آن محسوب می‌شود و بر همین اساس، موجب رشد سازمان‌ها و بشری‌گرایی گردید. امروزه رابطه نوآوری و فناوری اطلاعات، رابطه‌ای تنگاتنگ است، به گونه‌ای که از یکسو نوآوری موجب ابداع انواع کاربردها و انتظارات جدید از فن‌آوری اطلاعات می‌شود و از سوی دیگر فناوری اطلاعات نقش مهمی را در فرایندهای نوآوری و خلاقیت ایفا می‌کند.

### سیر تحول و کاربرد فناوری اطلاعات

مبدأ آغاز دوران نو تحول در اطلاعات و ارتباطات را باید در سال‌های میانی قرن ۱۹ و اختراع دستگاه تلگراف جست‌وجو کرد. برخی از نقاط مهم تاریخی در مسیر شکل‌گیری و تحول مفهوم فناوری اطلاعات و آغاز کاربرد عمومی آن را می‌توان به شرح ذیل خلاصه کرد:

- ۱۸۳۷ - اختراع سیستم تلگراف
- ۱۸۶۵ - به کارگیری امواج الکترومغناطیس برای ارسال پیام در فواصل کوتاه بدون استفاده از سیم - ۱۸۷۶ - اختراع تلفن
- ۱۹۰۰ - آغاز رواج عمومی رادیو در بین مردم
- ۱۹۲۱ - ارسال تصاویر از طریق سیم
- ۱۹۲۸ - ورود اولین تلویزیون‌ها به خانه‌ها در آمریکا
- ۱۹۴۴ - اختراع اولین کامپیوتر دیجیتالی
- ۱۹۶۰ - شکل‌گیری نخستین شبکه کامپیوتری در آمریکا به صورت شبکه محلی (LAN) - ۱۹۷۵ - امکان خرید قطعات کامپیوتر از بازار و سرهم‌بندی آن به صورت شخصی - ۱۹۸۰ - ظهور تعداد محدودی E-mail و شبکه‌های ارتباطی از راه دور میان دانشگاه‌ها و مجامع علمی و صنعتی - ۱۹۸۲ - عرضه کامپیوتر شخصی شرکت IBM به بازار
- ۱۹۹۰ - ورود اینترنت به کاربرد عمومی و تجاری و آغاز گسترش همه‌گیر آن در بین کاربران

### کاربردهای عمومی فناوری اطلاعات در جهان امروز

برخی از مهم‌ترین حوزه‌های کاربرد فناوری اطلاعات در جهان امروز را می‌توان به شرح ذیل برشمرد:

**دولت الکترونیک:** امروزه با هدف تجدید ساختار و تعریف مجدد وظایف دولت به منظور توسعه ارائه خدمات به شهروندان و افزایش کارایی نظام داخلی دولت، کلیه زمینه‌های فعالیت دولت مورد بازنگری قرار می‌گیرد و با وضع مقررات و ضوابط جدید، تجدید ساختار دولت در قالب نظام یکپارچه اطلاعاتی - عملیاتی با هدف کاهش وزن تشکیلات و افزایش کارایی محقق می‌گردد. ویژگی‌های اصلی دولت الکترونیک را می‌توان ارائه خدمات با هزینه کمتر و اثر بخشی بالاتر و پیدایش ارتباط مناسب میان دولت و مردم دانست. بخش عمده فعالیت‌ها و رویکردهای دولت الکترونیک از طریق اینترنت و ارتباطات از راه دور صورت می‌گیرد و در نتیجه میزان بوروکراسی اداری و حجم فعالیت‌ها، سفرها و کاربری‌های اداری و دولتی کاهش خواهد یافت. امروز در برخی از کشورها اینترنت شرایط مساعدی را برای افزایش شفافیت، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری دولت‌ها فراهم آورده است و از این طریق، فناوری اطلاعات، عملاً کیفیت زندگی شهروندان را بهبود می‌بخشد.

**تجارت الکترونیک:** تجارت الکترونیک، که فرایندی شکل‌گیری آن در فضای مجازی انجام می‌گیرد، جذابیت‌های بسیاری در میان بازرگانان و بنگاه‌های اقتصادی یافته است. در فرایند تجارت الکترونیک، فعالیت‌هایی چون سفارش کالا و خدمات، انجام معاملات و قراردادهای اقتصادی خرد و کلان، انتقال الکترونیکی وجوه، مبادله الکترونیکی سهام طرح‌های تجاری، بازاریابی مستقیم، خدمات پس از فروش، فروش اطلاعات و جز اینها از طریق فناوری اطلاعات - به ویژه اینترنت - ممکن می‌گردد. انجام تجارت الکترونیک و گونه‌های مختلف آن از جمله خرید و فروش الکترونیک، موجب می‌شود تا بیمودن فاصله‌های فیزیکی ضرورتی نداشته باشد و از طریق حذف و یا کاهش وابستگی‌های مکانی، رقابت‌های اقتصادی و تجاری افزایش یابد. از دیگر موارد مرتبط با تجارت الکترونیک، می‌توان به بانکداری الکترونیک و بول الکترونیک اشاره کرد.

**کار و اشتغال الکترونیک (۲):** فناوری اطلاعات، از طریق شبکه جهانی اینترنت، امکان انجام اغلب امور و فعالیت‌های شغلی را از طریق اینترنت، ممکن می‌سازد و بدین ترتیب، فضای اداری، از فضای فیزیکی سازمان‌ها، شرکت‌ها و دیگر نهادها به خانه‌های شخصی منتقل می‌گردد. به عبارتی، امکان فعالیت کارمندان بدون حضور در محل کار ممکن می‌گردد.

**تحصیل الکترونیک (۳):** امروزه استفاده از کامپیوتر و اینترنت برای اتصال به مدارس و دانشگاه‌های مجازی و طی کردن دوره تحصیل از این طریق ممکن گردیده است. حتی ظهور روبات‌ها و پیشرفت تکنولوژی، موجب گردیده است تا انجام عملکردهای مرتبط با فعالیت‌های آزمایشگاهی و لابراتوارها نیز که نیاز به کار عملی دارند، از طریق اینترنت ممکن گردد.

**پزشکی الکترونیک (۴):** فناوری اطلاعات می‌تواند در خلق شبکه‌های وسیع از عوامل ضروری در مقوله بهداشت و درمان (پزشک، بیمار، دارو، آزمایشگاه، بیمارستان، مراکز تحقیقاتی و جز اینها)، مؤثر افتد و بدین ترتیب امکان استفاده وسیع و آسان از خدمات درمانی مناسب (در ذیل عنوان عمومی دور درمانی) برای همه شهروندان ممکن گردد. با این روش «معالجه بیماران در نقاط محروم و دور افتاده که امکان دسترسی به پزشکان ماهر را ندارند، امکان‌پذیر خواهد بود» (Mitchell, 1999, p. 70).



موزه‌های مجازی [۵]؛ در موزه مجازی، تصاویر نقاشی‌ها و فیلم‌ها به صورت رقمی و سه بعدی نمایش داده می‌شوند و با استفاده از نرم‌افزارهای چند رسانه‌ای، امکان گردش و چرخش در موزه مجازی به هر سمتی وجود دارد (Mitchell, 1999, p.56). کاربرد فناوری اطلاعات در موزه‌های مجازی موجب خواهد شد تا بعد مکان از بین برود و بازدیدکنندگان بتوانند از هر منطفای، از آثار هنری موجود در موزه بازدید کنند.

### تأثیرات فناوری اطلاعات بر شهر و بر نامه‌ریزی شهری

به کارگیری فناوری اطلاعات در زندگی روزمره شهروندان، از طریق ایجاد تحول در مفاهیم فضا و شهر سبب شکل‌گیری تعاملی جدید بین بر نامه‌ریزی شهری و این فناوری گردیده است.

تأثیرات فناوری اطلاعات بر فعالیت‌های شهری؛ همان‌گونه که اشاره شد، فناوری اطلاعات سبب تغییر در روش و شیوه زندگی شهری و فعالیت‌های شهرها خواهد شد. آنچه ما از آن با عنوان «کاربردهای عمومی فناوری اطلاعات در جهان امروز» یاد کردیم، در حقیقت نوعی دگرگونی در ساختار فعالیت‌های شهری را پدید می‌آورد و با خلق فضاهای مجازی، وابستگی به بعد مکان را کاهش می‌دهد.

با تسهیل امکان انجام فعالیت‌های شهری بدون وابستگی به بعد مکان، فعالیت‌های شهری چون اشتغال، آموزش، خرید و فروش، تجارت، تعاملات اجتماعی، عملیات بانکی، بازدید از موزه‌ها، درمان و تفریح از طریق فناوری اطلاعات انجام می‌گیرند. در چنین شرایطی فضای خانه اهمیت می‌یابد و به عنوان مثال تغییر در طراحی خانه‌ها برای کار از راه دور امری مهم قلمداد خواهد شد.

«در شهر الکترونیکی، محیط خانه‌ها به فضایی مجازی تبدیل می‌شود و با استفاده از آن می‌توان در هر نقطه از دنیا و بدون محدودیت زمانی و مکانی فعالیت کرد. از دید برخی از صاحب نظران، عبارت At home به @home تبدیل می‌گردد» (Mitchell, 1999, p.98).

به طور کلی می‌توان نتایج حاصل از رواج کاربردهای عمومی فناوری اطلاعات در زندگی شهری را به شرح ذیل خلاصه کرد:

- ۱- کاهش سفرهای درون شهری و برون شهری و در نتیجه کاهش ترافیک، استفاده از اتومبیل، آلودگی صوتی و آلودگی هوا.

- ۲- برهم خوردن ساختار و روابط موجود بین کاربری‌ها، از جمله کاهش سطوح کاربری‌های مرتبط با فضاهای کار، آموزش، درمان، تجارت، و در عوض افزایش سطوح کاربری مسکونی.

- ۳- کاهش تولید زباله‌ها، مواد زائد و میزان مصرف انرژی و در نتیجه ارتقای شرایط زیست محیطی.

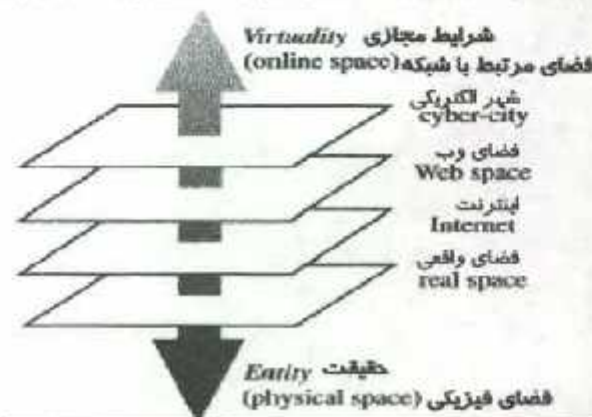
- ۴- افزایش میزان دسترسی عادلانه همه شهروندان به کالاها و خدمات شهری.

- ۵- تغییر در نوع و وضعیت زیرساخت‌های شهری مورد نیاز برای توسعه فناوری اطلاعات.

- ۶- تغییر نقش خانه در زندگی شهری و افزایش اهمیت آن.

- ۷- بهبود کیفیت آن دسته از فعالیت‌های شهری که دچار محدودیت‌های فضایی و کالبدی هستند و این محدودیت‌ها بر کیفیت آنها تأثیر گذاشته است (مانند فضاهای آموزشی، خدماتی، درمانی، ادارات، بانک‌ها و نظایر اینها).

شکل شماره ۱-۷ به‌های مختلف فضا در تحول از فضای فیزیکی به فضای مجازی



منبع: (shoide, 2000, p.109)

۸. [تغییر] «نیازهای طراحی ساختمان‌های اداری و فضاهای خرده‌فروشی» (Borsuk, 1996).

تأثیرات فناوری اطلاعات بر مفهوم فضا؛ یکی از تأثیرات مهم فناوری اطلاعات را می‌توان در شکل‌گیری فضاهای سایبری (الکترونیک) خلاصه کرد. فضای سایبری را فضایی قابل حرکت، رقومی و قابل دسترسی از طریق شبکه‌های الکترونیکی، کامپیوتری، بصری و کاملاً رنگی تعریف کرده‌اند. این فضا در حقیقت متشکل از شبکه‌های کامپیوتری و اطلاعات جدید بین شبکه‌هاست؛ و در واقع، فرم جدیدی از فضای زندگی است که به صورت مجازی در اینترنت تولید می‌شود. در فضای سایبری همه تعاملات به صورت مجازی و منطقی صورت می‌گیرد و فاصله در این فضا هیچ جای ندارد و در عوض، زمان اهمیتی مضاعف یافته است. شکل شماره ۱، لایه‌های مختلف فضا را در تحول از فضای فیزیکی به فضای مجازی نشان می‌دهد.

تأثیرات فناوری اطلاعات بر مفهوم شهر؛ تأثیرات فناوری اطلاعات بر شهرها نیز درخور توجه است. این تأثیرات از دیدگاه‌های مختلف کالبدی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی می‌تواند مورد بررسی قرار گیرد. در آینده، شهر، اینترنت و جامعه سه موضوع متحد و یکپارچه می‌شوند که ممکن است تاحدی ناسازگار نیز باشند؛ چرا که شهر مکانی فیزیکی است که شهروندان در آن به فعالیت می‌پردازند، با هم کار می‌کنند و ارتباطات عمومی دارند و اینترنت ابزاری برای برقراری ارتباطات محسوب می‌گردد که مردم امروزه از آن استفاده می‌کنند.

در واقع اینترنت پتانسیل توسعه شبکه‌های اجتماعی را در خود دارد. (Horrigan, 2001).

اکنون شکل‌گیری شهری متأثر از فناوری اطلاعات برای بسیاری قطعی می‌نماید. این شهر که آن را «شهر هوشمند»، «شهر الکترونیک» و «شهر اطلاعاتی» نامیده‌اند، حقیقتی انکارناشدنی است.

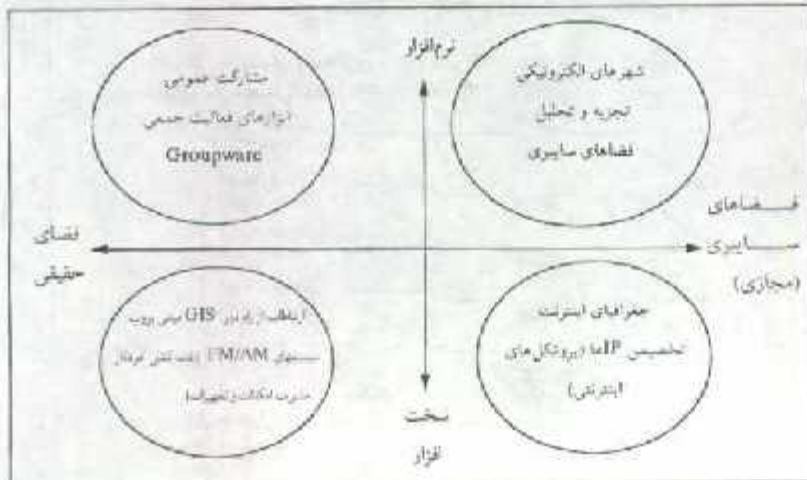
شهر اینترنتی، شهری است که تمام یا بخشی از فعالیت‌های شهری در داخل محیطی مجازی انجام می‌پذیرد و به کمک این محیط، ساکنان فعالیت‌های خود را با سرعت و سهولت بیشتر و مصرف انرژی کمتر و در مجموع بهینه‌تر به انجام می‌رسانند. شهر اینترنتی که بعضاً شهر انفورماتیک نیز به آن اطلاق می‌شود، مکانی است به هم پیوسته، متشکل از فضاهای عینی و مجازی که فضاهای عینی همان فضای فیزیکی و محیطی است که ساکنان شهر در آن زندگی می‌کنند و فضای مجازی خود از بخش‌های مختلفی تشکیل شده است که فعالیت‌های موجود در شهر و فضای شهر و ساکنان آن را احاطه کرده است.

#### تأثیرات فناوری اطلاعات بر برنامه‌ریزی شهری

اگر اعتقاد افرادی چون «تی» را مبنی بر اینکه «در اواسط قرن ۲۱، ماشین‌ها، ساختمان‌ها و کل شهر به مثابه کامپیوترهایی عمل خواهند کرد» بپذیریم، باید این اعتقاد را هم بپذیریم که «اینها همه روی فرم و کاربری و محیط‌ها و راه‌هایی که برای فهم آنها به کار می‌بریم، تأثیر می‌گذارند» (Batty, 1995).

امروزه، یکی از مباحث مطرح در مجامع علمی جهان، «تعامل فناوری اطلاعات و برنامه‌ریزی شهری» است. شکل شماره ۲، تعامل فناوری اطلاعات و برنامه‌ریزی شهری را نشان می‌دهد. همان‌گونه که از تحلیل شکل نیز نتیجه می‌شود، مفهوم جدید فناوری اطلاعات و تحولات ناشی از آن، «نیاز به چارچوبی جدید برای برنامه‌ریزی شهری را مطرح ساخته است». آن هم «نه تنها برای آنکه فناوری اطلاعات می‌باید در فرایند برنامه‌ریزی وارد شود، بلکه از این جهت که فرایند برنامه‌ریزی می‌باید در فضاهای

شکل شماره ۲- تعامل فناوری اطلاعات و برنامه‌ریزی شهری





سایبری (فضاهای الکترونیک) که به وسیله فناوری اطلاعات خلق شده‌اند، وارد شوند. (Shoide, 2000, p.122). در فرایند برنامه‌ریزی، بخش‌های مجازی به صورت هم‌پرده با مکان‌های فیزیکی، جنبه‌های نرم‌افزاری هم‌پرده با جنبه‌های سخت‌افزاری و ارتباطات از طریق شبکه‌های الکترونیک، نیز هم‌پرده با ارتباطات از طریق جاده‌ها و سیستم‌های دیگر حمل و نقل می‌باید مدنظر و توجه قرار گیرند. (همان).

### تأثیرات فناوری اطلاعات در فرایند مدیریت سازمانی

فناوری اطلاعات امروزه کاربردی وسیع در فرایندهای مدیریت سازمان یافته است. این فناوری از یک سو با نظم بخشیدن به حوزه اجرا و خودکار سازی عملیات تکراری و فاقد خلاقیت، فعالیت‌های فیزیکی را کاهش می‌دهد و از سوی دیگر، با تولید و انتقال سریع، دقیق و به موقع اطلاعات به حوزه‌های تحقیقات و مدیریت، شناخت را تکامل می‌بخشد و کارایی نظام‌ها را افزایش می‌دهد.

فناوری پیشرفته اطلاعاتی مدیران را قادر می‌سازد تا با سازمان، محیط و سایر مدیران، ارتباط بهتر و بیشتری برقرار کنند. سیستم اطلاعاتی مدیران اجرایی، سیستم تصمیم‌گیری گروهی و سیستم پیام‌دهنده الکترونیکی از مهم‌ترین دستاوردهای تکنولوژی پیشرفته اطلاعاتی محسوب می‌شوند. فواید به کارگیری فناوری اطلاعات را در فرایند مدیریت می‌توان به شرح ذیل بیان کرد:

- ۱- افزایش سطح مشارکت در تصمیم‌گیری؛
- ۲- افزایش سرعت و دقت تصمیم‌گیری در سازمان؛
- ۳- افزایش سرعت شناسایی مسائل و مشکلات سازمان؛
- ۴- ارتقای سطح هماهنگی میان اجزای سازمان؛
- ۵- کاهش ارتفاع هرم سازمان (کاهش سطوح متعدد مدیریت)؛
- ۶- ممکن ساختن تمرکز و یا عدم تمرکز ساختار مدیریت سازمان؛
- ۷- افزایش نسبت کارکنان متخصص سازمان؛
- ۸- تغییر فرهنگ کار و شرایط فعالیت اداری؛
- ۹- افزایش اسکان نظارت بر فعالیت‌های سازمان؛
- ۱۰- کاهش هزینه‌های سازمان و افزایش درآمدهای آن.

### کاربردهای فناوری اطلاعات در مدیریت شهری

فناوری اطلاعات از یک سو در فرایند «تصمیم‌گیری» مؤثر است و از سوی دیگر می‌کوشد تا نهاد‌های مرتبط با مدیریت شهری را در اجرای تصمیمات گرفته شده و کنترل توسعه شهری به منظور دستیابی به حداکثر کارایی، رعایت عدالت، افزایش سطح نظارت و جلب مشارکت شهروندان یاری رساند. امروزه، استفاده شهرداری‌ها از فناوری اطلاعات برای انجام امور اداری روزمره نیز اهمیت فراوانی یافته است [۷].

یکی از امکانات مهمی که فناوری اطلاعات برای مدیریت شهری فراهم می‌آورد، سیستم‌های پشتیبانی کننده در تصمیم‌گیری هاست، که به [۸] IDSS شهرت یافته است. این سیستم در واقع «نرم‌افزاری است که از مدل‌ها، اطلاعات و رابطه‌ای تعاملی با کاربر برای کمک به تصمیم‌گیری‌ها استفاده می‌کند. DSS این امکان را می‌دهد که اطلاعات در دسترس از زوایای مختلف بررسی گردد تا بتوان به نتیجه مناسب تحت شرایط خاص رسید.» (مهدی پور عطایی، ۱۳۸۲، ص ۲۹۳). از جمله سیستم‌های پشتیبانی کننده در تصمیم‌گیری‌ها می‌توان به سیستم‌های اطلاعات جغرافیایی GIS اشاره کرد که کاربردی وسیع در فرایند برنامه‌ریزی و مدیریت شهری یافته است.

از دیگر جنبه‌های مرتبط با مدیریت شهری که در آنها فناوری اطلاعات اهمیت یافته است، مقوله حمل و نقل شهری است. در سال‌های اخیر جوامع پیشرفته با بهره‌جویی از فناوری اطلاعات به ایجاد سیستم‌های هوشمند حمل و نقل ITS [۹] اقدام کرده‌اند و از این طریق زیرساختی مناسب و مطلوب را برای تحقق و دستیابی به اهداف متخصصان ترافیک فراهم آورده‌اند.

### میشم بصیرت

### پانویس:

1. Data
2. E- Working
3. E- Education
4. E- Medicine
5. Virtual Museum
6. Cyber- space

۱. فرهنگ، شاکری مقدم، ۱۳۷۶

8. Decision Support System
9. Intelligent Transport System

### منابع:

- ۱- پالانزیکر، بریوان، فرهنگ اصطلاحات کامپیوتر، ترجمه رضا حسینی برابری، تهران، ۱۳۷۶
- ۲- زنگنه، محمود، اصول و مفاهیم فن‌آوری اطلاعات، بهبهان-تهران، ۱۳۸۱
- ۳- لشکری مقدم، حسن، نقش فن‌آوری اطلاعات در توسعه سازمان‌های شهرداری‌ها، نشر آذر، تهران، ۱۳۷۶
- ۴- مهدی پور عطایی، خسرو، اصول و مفاهیم فن‌آوری اطلاعات، مؤسسه تخصصی حقوقی نیلوفران، تهران، تهران، ۱۳۸۲
5. Batty, Michael. "The Computable City", at: <http://www.geog.buffalo.edu/Geob66/Batty/Melbourne.html>, 1995
6. Borkak, Mark. "What is the impact of Infotech on Commercial Real State?", presented to: Real State Roundtable Stanford Business school Alumni Association, at: <http://www.telecommute.org>
7. Droege P., "Intelligent Environment", Amsterdam, Elsevier Science B.V., 1997.
8. Hury Newton's, Telecom Dictionary, 18th edition, CMP Books, New York, 2002.
9. Held, Gilbert, Dictionary of Communication Technology, 3rd edition, Wiley, Chichester, 1998.
10. Herigan, John B, Urban Development and the Internet, produced by the Pew Internet and American Life Project, Washington, D.C., 2001.
11. J. Muller, Nathan, Desktop Encyclopedia of Telecommunications, 3rd edition, MC Grawhill, New York, 2002.
12. Mitchell, W.J., City of Bits, The MIT press, Cambridge and Massachusetts, 1999.
13. Shoide, Narachige, "Urban planning, Information Technology and Cyberspace", Journal of Urban Technology, Volume 7, No.2, 2000
14. Summers, Della, Longman Dictionary of English Language and Culture, Longman, Essex, 2002

مقدمه

صاحب نظران، آموزش را به عنوان مجموعه‌ای از ارتباطات سازمان یافته و تقویت شده برای یادگیری تعریف می‌کنند و انواع اصلی آن را آموزش رسمی، آموزش غیررسمی و آموزش تصادفی می‌دانند. ویژگی آموزش رسمی وجود هماهنگی، نظم و ثبات معین است و غالباً به صورت عمومی، متوالی، استاندارد و سازمان داده شده اجرا می‌شود. در این نوع آموزش ابزار مشخص برای اندازه‌گیری میزان پیشرفت یادگیرنده موجود دارد. در آموزش غیررسمی شخص یادگیرنده و منبع اطلاعاتی در یادگیری مشارکت دارند. از این دست است شرکت در جلسه سخنرانی آموزشی که عمومی و متوالی و استاندارد نیست. اما هر دو طرف با هدف آموزش در آن شرکت جستند. در آموزش تصادفی یاددهنده آگاهانه در موقعیت یادگیری قرار نمی‌گیرد و یادگیرنده نیز لزوماً تلاش مستمر و سازمان داده شده‌ای ندارند؛ مانند برنامه‌های تلویزیونی یا نشریات و کتاب‌ها این نوع آموزش با وظایف گاهی می‌تواند در ارتقای علمی یادگیرنده مؤثر باشد. روشی فراگیر و ارزان برای آموزش به شمار می‌آید. یکی از اهداف تأسیس فصلنامه مدیریت شهری، مشارکت در این نوع آموزش است. از سوی دیگر، فصلنامه بستری برای انتشار پژوهش‌های شهری است. به همین مناسبت نتایج نظرسنجی از مخاطبان فصلنامه، در این شماره که به آموزش و پژوهش اختصاص دارد، درج شده است.

نتایج طرح نظر سنجی:  
فصلنامه  
مدیریت شهری  
از نگاه خوانندگان

رجایی محرابی  
کارشناس ارشد جغرافیای انسانی  
HAIMSA.CODI@ yahoo.com



## ۱- نتایج نظر سنجی پرسشنامه‌های

### اهداف نظر سنجی

حدود چهار سال از انتشار نخستین شمار فصلنامه مدیریت شهری می‌گذرد. در یادداشت‌های نخستین شماره فصلنامه، درباره ضرورت انتشار آن چنین آمده است: «خلا علمی و کمبود داده‌های علمی و پژوهشی در زمینه مباحث مدیریت شهری، برداشتهای متعدد از مفهوم مدیریت شهری و لزوم پیراستن و روشن کردن این مفهوم برای برنامه‌ریزان و مدیران، وظیفه وزارت کشور در هدایت و پشتیبانی از شهرداری‌ها و نبود مجله‌ای علمی و تخصصی برای طرح مباحث علمی در زمینه مدیریت شهری از جمله دلایلی بود که انتشار فصلنامه مدیریت شهری را الزامی ساخت». در همان جا طیف وسیعی نیز به عنوان مخاطبان فصلنامه معرفی شدند، همچون:

«مدیران و کارشناسان ارشد اجرایی متاعل در وزارت کشور، استانداران و شوراهای اسلامی شهرها و افراد حرفه‌ای و متخصص شاغل در شرکت‌های مهندسی مشاور، پژوهشگران، دانشجویان و استادان دانشگاهها و کارشناسان دستگاه‌های اجرایی مرتبط با موضوع مدیریت شهری». طبیعتاً این طیف وسیع خوانندگان انتظارات متفاوت و متنوعی از فصلنامه دارند. شناخت دقیق تر دیدگاهها، نیازهای اطلاع‌رسانی، پیشنهادها و این مخاطبان و مقایسه آنها با عملکرد این نشریه از بهترین روش‌های سنجش میزان موفقیت فصلنامه است و می‌تواند به این سؤال پاسخ بدهد که آیا انتشار ۱۴ شماره فصلنامه در فاصله چهار سال گذشته یا توجه به نیازهای مخاطبان بوده است یا نه.

فصلنامه مدیریت شهری برای پاسخ به این سؤال، طرح نظر سنجی از مخاطبان و گفتگو با صاحب نظران را در دستور کار قرار داد. کیفیافته‌های این طرح در این گزارش ارائه می‌شود.

### روش و ضرورت بررسی

روش بررسی در این پژوهش، نظر سنجی [۱] است که مبتنی بر سنجش سیستماتیک تصادفی و بیطرفانه دیدگاهها و ارزیابی‌های مخاطب، دریافت کننده خدمات یا ذی‌فعل در خصوص پدیده، عملکرد یا خدمتی خاص است.

نظر سنجی ابزاری است که اگر از امکانات بالقوه آن در تصمیم‌گیری‌ها استفاده شود، تحولی را در مدیریت موجب می‌گردد. به هر حال اگر سنجش کیفیت خدمات تنها متکی بر پنداشته‌های تولید کنندگان آن باشد، احتمال بهبود کیفیت کاهش می‌یابد. در بسیاری از موارد، ارزیابی دریافت کنندگان خدمات از نظر آماری مغایر با استیامات اولیه ارائه کنندگان بوده است. تنوع در برداشت دریافت کنندگان از کیفیت خدمات، خود می‌تواند به عنوان عاملی مثبت ارزیابی شود. این تنوع از یک سو به مدیران این امکان را می‌دهد که اهداف و برنامه‌های خود را با وضوح بیشتری برای دریافت کنندگان خدمات تشریح کنند و از سوی دیگر باعث می‌شود تصمیماتی گرفته شود که این تنوع به حداقل رسانده شود.

انتشار فصلنامه دولتی نیز خدمتی است که با صرف منابع عمومی به دریافت کنندگان آن ارائه می‌شود؛ لذا نظر سنجی در این زمینه می‌تواند ضمن ارزیابی کیفیت به این سؤال پاسخ دهد که آیا آنچه ارائه شده متناسب با نیازهای مخاطبان بوده است یا خیر.

همچنین بر اساس یافته‌های نظر سنجی، هیئت تحریر به روش‌های خود را برای دستیابی به اهداف نشریه تصحیح می‌کند. از سوی دیگر این نظر سنجی از مخاطبان به آنان این پیام را می‌دهد که گر نائندگان نشریه فکر و نظر آنها اهمیت می‌دهند.

برای انجام این نظر سنجی در دی ماه ۱۳۸۲ پرسشنامه‌های شامل ۱۶ سؤال باز و بسته در مورد ابعاد مختلف عملکرد فصلنامه تنظیم شد. این پرسشنامه از طریق پست برای ۴۱ نفر از مخاطبان ارسال گردید و از آنان خواسته شد که پرسشنامه تکمیل شده را از طریق پست که هزینه آن پیشاپیش پرداخت شده بود به فصلنامه بازگردانند.

در مجموع ۸۵ نفر (۲۰/۷ درصد) به این دعوت پاسخ گفتند و پرسشنامه را در موعد مقرر بازگردانند. لازم به ذکر است که این تعداد بازگشت در پرسشنامه‌های پستی که به وسیله مساجد گریز نمی‌شود و مخاطب پرسشنامه خود وظیفه تکمیل و بازگردان آن را به عهده دارد، در حد معمول و پذیرفتنی است؛ که این خود جای سپاس دارد.

### شیوه نمونه‌گیری و معرفی جامعه نمونه

با توجه به گروه‌های که به عنوان مخاطب فصلنامه معرفی گردیدند و همچنین ترکیب بیشتر کل مخاطبان فصلنامه به ۷ گروه تقسیم شدند. با در نظر گرفتن وزن هر گروه از مخاطبان، جامعه نمونه به شرح زیر تعیین شد:

۱- شهرداری‌ها؛ ۳ نفر؛ ۲- معاونت‌های امور عمرانی استانداری‌ها؛ ۳ نفر؛ ۳- گروه‌های آموزشی دانشگاهها؛ ۳ نفر؛ ۴- اعضای شورای شهر؛ ۳ نفر؛ ۵- مدیران مشاور؛ ۷ نفر؛ ۶- مدیران وزارت کشور و سازمان شهرداری‌های کشور.

در مجموع ۴۱ پرسشنامه برای مخاطبان ارسال شد.

برای کسب اطلاع از دیدگاههای مخاطبان، علاوه بر ارسال پرسشنامه برای مشتریان، با تعدادی از صاحب نظران نیز مصاحبه شد. دلایل انجام مصاحبه اینها بوده است:

۱- در پرسشنامه معمولاً جنبه‌های کمی مدنظر قرار می‌گیرد، اما در مصاحبه می‌توان به جنبه‌های کیفی موضوع نیز پرداخت.

۲- ما وجود آنکه نمونه‌گیری تلاش شد تا توجه به وزن هر گروه از مخاطبان، تعداد پرسشنامه‌ها برای گروه‌های مختلف متناسب داشته باشد، اما به هر حال در آغاز انجام کار نیز پیش‌بینی می‌شد که تعدادی از دریافت کنندگان پرسشنامه نسبت به بازگردان آن اقدام نکنند. در چنین

انتشار فصلنامه خدمتی است که با صرف منابع عمومی به دریافت کنندگان آن ارائه می‌شود؛ لذا نظر سنجی در این زمینه می‌تواند ضمن ارزیابی کیفیت به این سؤال پاسخ دهد که آیا آنچه ارائه شده متناسب با نیازهای مخاطبان بوده است یا خیر.

شرایطی انجام مصاحبه یا صاحب نظران می تواند در شناخت نظریات لطیف های مختلف مخاطبان مفید و موثر باشد.

در دعوت از صاحب نظران برای مصاحبه، تلاش شد با توجه به گروه های مختلف مخاطبان، افرادی از هر گروه اعم از استادان دانشگاه، مدیران اجرایی در بخش های دولتی، پژوهشگران مراکز مطالعات شهری، پژوهشگران آزاد، مهندسان مشاور، و فعالان در زمینه مطبوعات تخصصی شهری انتخاب شوند. بدین وسیله از تمامی صاحب نظرانی که به دعوت فصلنامه پاسخ مثبت دادند سپاسگزار می شود.

### مشخصات پاسخگویان

#### جنس و سن پاسخگویان

۷۲ نفر (۸۸ درصد) از پاسخگویان مرد و ۱۰ نفر (۱۲ درصد) زن هستند. سه نفر از پاسخگویان جنسیت خود را اعلام نکردند. ۷۵ درصد از پاسخگویان این نظرسنجی کمتر از ۴۰ سال داشته اند، که خود نشان از مطالعه فصلنامه به وسیله نیروهای جوان تر شاغل در بخش های مختلف مدیریت شهری دارد.

#### سابقه کار و تحصیل پاسخگویان

۷۴ درصد از پاسخگویان با سابقه کاری کمتر از ۱۵ سال، در واقع در نیمه اول دوران کاری خود به سر می برند. میزان تحصیلات ۹۵ درصد از پاسخگویان لیسانس و بالاتر ذکر شده است. این ترکیب آماری نشان می دهد که دانش آموختگان عالی مخاطبان اصلی فصلنامه را تشکیل می دهند.

بعد از فارغ التحصیلان رشته های جغرافیا، برنامه ریزی شهری و شهرسازی که مجموعاً ۴۶ درصد از پاسخگویان را تشکیل می دهند، فارغ التحصیلان معماری، عمران و مدیریت (هر کدام ۹ درصد) در رتبه بعدی قرار دارند. فارغ التحصیلان علوم اجتماعی (۷ درصد)، کشاورزی (۶ درصد) و سایر رشته ها ۱۵ درصد بقیه پاسخگویان را تشکیل می دهند.

#### وضعیت شغلی و موقعیت اداری

۴۹ درصد از پاسخگویان در ردیف کارشناس دستگاه های اجرایی (شهرداری ها و سایر دستگاه های دولتی) به شمار می آیند. ۱۳ درصد نیز شهردار هستند. مدیران عالی و میانی دستگاه های اجرایی و پژوهشگران و استادان دانشگاه هر گروه ۱۰ درصد و سایر مشاغل ۱۶ درصد از پاسخگویان را تشکیل می دهند. این آمار نشان می دهد که فصلنامه مورد استقبال کارشناسان دستگاه های اجرایی، شهرداران و مدیران عالی و میانی دستگاه های اجرایی مرتبط با مدیریت شهری قرار دارد.

#### انگیزه پاسخگویان از مطالعه فصلنامه

مخاطبان نشریه انگیزه یکسانی در مطالعه آنها ندارند. در این نظرسنجی با پرسشی نیمه بسته از پاسخگویان خواسته شد که انگیزه های خود را از مطالعه فصلنامه از بین ۵ انگیزه ذکر شده، به ترتیب اهمیت از شماره ۱ تا ۳ اولویت بندی کنند و چنانچه عامل دیگری انگیزه آنها در مراجعه به فصلنامه باشد، آن را مطرح سازند. برای تعیین درجه اهمیت هر کدام از این عوامل، از ضریب استفاده شد (انتخاب اول با ضریب ۲، انتخاب دوم با ضریب ۱ و انتخاب سوم با ضریب ۰). با در نظر گرفتن ضرایب، میزان اهمیت هر کدام از این عوامل در مطالعه فصلنامه از سوی پاسخگویان به شرح زیر است:

۱- ارتقای آگاهی های شغلی (۱۳۷ امتیاز)

۲- ارتقای دانش تخصصی (۹۹ امتیاز)

۳- آشنایی با تجارب جهانی (۹۴ امتیاز)

۴- آشنایی با مباحث روز مدیریت شهری (۵۲ امتیاز)

۵- آشنایی با ایندها و تجارب متخصصان شهری (۴۵ امتیاز)

بالا بودن امتیاز هر تقای آگاهی های شغلی، با برنامه ریزی های اولیه گردانندگان فصلنامه تطابق دارد. در سرمقاله نخستین شماره فصلنامه آمده است: «در مورد مخاطبین فصلنامه با توجه به اهداف بنیانی و راهبردی انتشار آن می توان به این مخاطبان اشاره کرد:

۱- مدیران و کارشناسان ارشد اجرایی شاغل در وزارت کشور، استانداری ها و شوراهای اسلامی شهرها ۲- افراد حرفه ای و متخصص شاغل در جهندسان مشاور، پژوهشگران، دانشجویان و استادان دانشگاه ها و کارشناسان دستگاه های اجرایی مرتبط با موضوع مدیریت شهری (ص ۴) طبیعتاً ارتقای آگاهی های شغلی برای کسانی اهمیت دارد که دارای تخصص و دانش اولیه هستند و در عین حال در پی ارتقای آگاهی های شغلی اند.

نکته دیگر اینکه احتمالاً امتیاز نسبتاً پایین آشنایی با مباحث روز مدیریت شهری، به خاطر فاصله انتشار این نشریه (هر سه ماه یک بار) است. فاصله انتشار مخاطبان فصلنامه این است که میباید روز را در ماهنامه شهرداری ها و یا در دیگر نشریات تخصصی در این زمینه بخوانند.

#### تفاوت فصلنامه با دیگر نشریات تخصصی در زمینه شهر

همان گونه که انتظار می رفت، بهترین تفاوت فصلنامه با دیگر نشریات تخصصی مرتبط با مقوله شهر، طرح موضوعات از دیدگاه مدیریت شهری است. مهم ترین تفاوتها در جدول شماره ۱ بیان شده است.

در این زمینه بعضی از پاسخگویان به طور مشخص تر به موارد زیر اشاره کردند:



جدول ۱- تفاوت فصلنامه با دیگر نشریات تخصصی در زمینه شهر

ردیف	موضوع	تعداد
۱	مطرح تخصصی مسائل رفاه و بهر صورت شهری مطرح می کند	۳۴
۲	مطالب به گونه ای جامع، عمیق، مستکفانه و دقیق مطرح می شود	۷
۳	شأن و منزلت علمی بالایی دارد	۵
۴	معاقدن با دانش روز است	۵
۵	بهینه کاری می دارد	۴
۶	تنوع مطالب آن زیاد است	۴
۷	در دهه های متحصصان و صاحب نظران رفاه می کند	۳
۸	با مسائل روز شهری برخوردی آگاهانه می شود	۳

ضمن حفظ سطح علمی و دانشگاهی، برای کارشناسان شاغل در بخش های مختلف مرتبط با مدیریت شهری قابل استفاده است. به تجربیات و نیازهای دستگاه های اجرایی و با مسئولان مدیریت شهری توجه می کند. جزئیات مباحث مرتبط با مدیریت شهری را به طور عمیق مورد بررسی قرار می دهد. مباحث علمی به همراه تجربیات به عمل آمده مطرح می گردد و لذا از تکرار و هزینه آزار عایش کاسته می شود. با طرح دیدگاه های متخصصان دانشگاهی در کنار نظریات مدیران شهری، بهره گیری از مطالب آسان تر می کند. سایر نکاتی که یک یا دو نفر از پاسخگویان به عنوان نقاط قوت فصلنامه اشاره کردند چنین است: از تحقیقات صورت گرفته در مورد شهرهای کشور استفاده می شود. مطالب به طور کلی انجام زیادی دارند. با توجه به اختصاص هر شماره به موضوع خاص، دامنه ارائه مطالب در باره هر موضوع وسیع تر است و وفق علمی وسیع تری را در مقابل دید خوانندگان پدید می آورد.

با دید کلان به بررسی مسائل شهری می پردازد. به مسائل و مشکلات شهری کشور توجه می شود و بستر بحث و تحقیق برآمده آن فراهم می آید. ناگفته نماند که دو نفر از پاسخگویان نیز به جنبه های منفی فصلنامه نسبت به دیگر نشریات شهری اشاره کردند: به نسبت سایر نشریات تنوع کمتری دارد. طرح مباحث کار بردی در آن کمتر از ماهنامه "شهر دارها" است.

#### سابقه مطالعه فصلنامه

۵۶ درصد از پاسخگویان مطالعه فصلنامه را از شماره ۱ تا ۳ آغاز کرده اند. این موضوع نشان دهنده آن است که فصلنامه تا حد زیادی در جهت معرفی خود به مخاطبان در شمارهای نخستین یک سو و حفظ آنها از سوی دیگر، موفق عمل کرده است. البته پرسشنامه برای کسانی که بعد از خرداد ۱۳۸۲ مشترک فصلنامه شدند ارسال نشده است.

#### مقایسه وضعیت کنونی فصلنامه با شمارهای پیشین از نظر پاسخگویان

۸۴ نفر از پاسخگویان به این سؤال پاسخ دادند که «وضعیت کنونی فصلنامه را نسبت به اولین شمارهای که مطالعه کردید چگونه ارزیابی می کنید؟» که از آن میان ۷ درصد پاسخگویان وضعیت فصلنامه را نسبت به نخستین شمارهای که خواندند بهتر برشمردند و ۱۸ درصد نیز آن را خیلی بهتر توصیف کردند (در مجموع ۸۸ درصد گزینه های "بتر" و "خیلی بهتر" را انتخاب کردند). افزون بر اینها ۸ درصد پاسخگویان تغییر خاصی در آن نمی بینند و ۴ درصد معتقدند که وضعیت فصلنامه نسبت به نخستین شمارهای که مطالعه کردند بدتر شده است. بنابراین در کل می توان نتیجه گیری کرد که کیفیت فصلنامه از نظر پاسخگویان در طول ۱۳ شماره گذشته رو به رشد بوده است.

#### ارزیابی پاسخگویان از تلاش گردانندگان در دسترس به اهداف

در نخستین شماره فصلنامه مدیریت شهری اهداف انتشار این فصلنامه چنین بیان شده است:

- ۱- ارتقای سطح دانش تخصصی مدیران و کارشناسان ارشد نظام برنامه ریزی و مدیریت شهری کشور (شاغلان در وزارت کشور، استانداری ها، شهرداری ها و سازمان های وابسته و شوراهای اسلامی شهرها).
- ۲- فراهم کردن زمینه های لازم برای مبادله اطلاعات، اندیشه ها، ایده ها و تجربیات اعضای جامعه علمی تخصصی و نظام برنامه ریزی و مدیریت شهری کشور.

۳- تقویت و ترویج متون و پژوهش های مربوط به حیطه مدیریت شهری به منظور فراهم کردن مبنای دانش علمی برنامه ریزی و مدیریت شهری کشور.

در میان اهداف ذکر شده از نظر پاسخگویان، فصلنامه در «ارتقای سطح دانش تخصصی مدیران و کارشناسان ارشد نظام...» موفق تر از سایر

اهداف بوده است به گونه‌ای که ۷۸ درصد پاسخگویان فصلنامه را در دسترس یا این هدف کاملاً موفق بود یا موفق می‌دانند (در مجموع ۳۹۱ امتیاز). همچنین ۱۷ درصد از پاسخ دهندگان تلاش فصلنامه را در این زمینه متوسط و ۱ درصد آن را تا حدی ناموفق می‌دانند. همان گونه که در بحث مربوط به انگیزه پاسخگویان آمده است، با توجه به مطالب مطرح شده در سه مقاله شماره نخست فصلنامه، بالا بودن میزان موفقیت فصلنامه از نظر پاسخگویان نشان دهنده حرکت مدیران این نشریه در جهت اهداف پیش‌بینی شده است.

میزان موفقیت فصلنامه در زمینه «تقویت متون پژوهش‌های مدیریت شهری» در حد ۲۸۳ امتیاز (۷۲ درصد گزینه‌های کاملاً موفق و موفق) و در زمینه «فراهم کردن زمینه‌های لازم برای مبادله اطلاعات» در حد ۳۷۶ امتیاز (۶۶ درصد گزینه‌های کاملاً موفق و موفق) بوده است. ۴ درصد پاسخگویان تلاش فصلنامه را در جهت «فراهم کردن» تا حدی ناموفق و کاملاً ناموفق و ۶ درصد نیز تلاش در زمینه «تقویت متون» را تا حدی ناموفق توصیف کردند.

با کمی احتیاط شاید بتوان علت پایین بودن میزان امتیازاتی را که پاسخگویان به تلاش گردانندگان فصلنامه در دسترس به هدف «فراهم کردن زمینه مبادله اطلاعات» دادند، سفارشی بودن مقالات در زمان حاضر دانست. هنوز تبادل اطلاعات در عرصه فصلنامه حالت خودجوش ندارد. فراخوان‌ها نقش چندانی در ارائه مقالات با کیفیت مطلوب ندارند و نقد و تبادل نظر در مورد مطالب منتشر شده نیز در فصلنامه تقریباً وجود ندارد.

از سوی دیگر، فرایند طولانی ارزیابی و داوری مقالات و نبود سر فصلی به عنوان دیدگاه مشابه آن، که مشرب‌یها سهل‌تری را برای درج مطالب و مقالات داشته باشد، از موانع گسترش زمینه مبادله اطلاعات به شمار می‌آید.

جدول ۲- ارزیابی پاسخگویان از تلاش گردانندگان در دسترس به اهداف

اهداف	وضعیت	کاملاً موفق	موفق	متوسط	تا حدی ناموفق	کاملاً ناموفق
از نظر سطح دانش تخصصی مدیران	۱۷	۶۱	۲۱	۱	۰	۰
فراهم کردن زمینه مبادله اطلاعات	۱۹	۲۷	۲۹	۲	۲	۲
تقویت متون پژوهش‌های مدیریت شهری	۲۰	۵۲	۲۱	۶	۰	۰

### نسبت نوشته‌های محققان داخلی به مطالب ترجمه‌ای

در پاسخ دربار نسبت نوشته‌های محققان داخلی به مطالب ترجمه‌ای، از مجموع ۷۶ نفری که پاسخ داده‌اند، ۵۸ درصد معتقدند که نوشته‌های محققان داخلی بیشتر شود و ۳۴ درصد اعلام کردند که در همین حد باقی بماند و ۵ درصد نیز اعلام کردند که نوشته‌های محققان داخلی نسبت به مطالب ترجمه‌ای کمتر شود.

آن گونه که از پاسخگویان در دیگر سؤالات نیز برمی‌آید، آنها بیشتر در پی ارائه واحدهایی برای مشکلات فعلی سیستم مدیریت شهری هستند و با توجه به تفاوت‌ها و فاصله وجود در زندگی شهری و سیستم‌های مدیریتی ایران یا غرب، ترجمه مستقیم مطالب را راهگشا نمی‌دانند. همچنین چند تن از پاسخگویان به موارد زیر اشاره کردند:

- بهتر است که تعداد مقالات ترجمه‌ای بدون کاهش مقالات داخلی بیشتر شود.
- نوشته‌های داخلی فقط در صورتی که مضمون آنها کاربردی باشد، افزایش یابد.
- بستگی به نوع مقالات و مطالب دارد.
- بهتر است که مطالب ترجمه‌ای در تطبیق با مسائل شهری کشور منتشر شوند.

### میزان مطالعه هر یک از بخش‌های مختلف فصلنامه

نگاهی گذرا به صفحه نخست فصلنامه نشان می‌دهد که تقریباً از شماره ۳ فصلنامه به بعد، سر فصل‌های آن ثابت مانده‌اند. از این شماره بخش ویژه آغاز شد. همچنین سر فصل‌های نظیر اندیشه، روش‌شناسی، دیدگاه و برخی دیگر حذف شدند و سر فصل‌های جدیدی همچون محیط زیست، اقتصاد و مدیریت مالی، برنامه‌ریزی و طراحی و جز اینها به فصلنامه اضافه گردیدند.

در پاسخ به سؤالی که هدف آن سنجش میزان مطالعه هر کدام از بخش‌های فصلنامه بود، ۴۸ درصد پاسخگویان اعلام کردند که «بخش ویژه» را همیشه می‌خوانند اما اگر دو گزینه نخستین سؤال (همیشه خوانم) و «اغلب می‌خوانم» را ملاک میزان علاقه‌مندی خوانندگان به بخش‌های مختلف فصلنامه در نظر بگیریم، بخش «برنامه‌ریزی و طراحی شهری» با ۹۲ درصد در رتبه نخست جای می‌گیرد و «بخش ویژه» با ۷۹ درصد در رتبه دوم، با امتیاز بندی بخش‌های مختلف نتیجه‌گیری حاصل می‌شود:

۱- برنامه‌ریزی و طراحی شهری (۴۳۵ امتیاز)؛ ۲- بخش ویژه (۴۲۵ امتیاز)؛ ۳- محیط زیست (۳۹۹ امتیاز)؛ ۴- بررسی کتاب (۲۸۸ امتیاز)؛ ۵- دانشنامه مدیریت شهری (۳۸۲ امتیاز)؛ ۶- گزیده پژوهش (۳۸۰ امتیاز)؛ ۷- یادداشت‌سر دبیر (۳۷۲ امتیاز)؛ ۸- اقتصاد و مدیریت مالی (۲۶۲).

هیچ‌یک از خوانندگان در مورد سر فصل‌های بخش ویژه و برنامه‌ریزی و طراحی شهری گزینه «هرگز نخواندم» را انتخاب نکردند.



مصطفیان نکته که درصد بالایی از پاسخگویان تحصیلکرده رشته‌های مرتبط با برنامه‌ریزی شهری اند، در مطالعه بخش برنامه‌ریزی و طراحی شهری مؤثر بوده است. ضمناً این بخش نسبت به مباحث اقتصاد و مدیریت مالی - که اغلب متخصصان یا شاغلان در این رشته به آن توجه نشان می‌دهند - بخش عمومی‌تری محسوب می‌شود. در انتخاب دو گزینه آخر این سؤال «(به ندرت می‌خوانم» و «هرگز نخوانم»)، بخش «یادداشت‌سردبیر» با ۱۸ درصد در صدر قرار دارد.

در بررسی پایین بودن جذابیت بعضی از بخش‌های فصلنامه، نکته دیگری که می‌توان به آن پرداخت، برنامه‌ریزی بر روی گروه‌های دیگری از مخاطبان است؛ یعنی گروه‌هایی که تاکنون مخاطب فصلنامه نبودند. به عنوان مثال، در بحث «اقتصاد و مدیریت مالی» کارشناسان طرح و برنامه‌سازاندری‌ها، سازمان‌مدیریت و برنامه‌ریزی‌اسنان‌ها و وزارت‌تدریسی‌ها و نیز دانشجویان بعد از تصویب قانون موسوم به «تجمع عوارض» از قبیل آنها با مسائل شهرداری‌ها بیشتر شده است. می‌تواند مخاطبان جدید فصلنامه باشند.

### میزان موفقیت گردانندگان فصلنامه در بخش‌های مختلف

در بخش دیگری از پرسشنامه‌ها، پاسخگویان خواسته شد که میزان موفقیت گردانندگان فصلنامه را در بخش‌های مختلف این نشریات را بزرگ، متوسط، کم یا هیچ‌کدام از این‌ها را جمع‌بندی می‌کنند. میزان امتیازات هر یک از بخش‌ها چنین بوده است:

- ۱- بخش ویژه (۲-۱ امتیاز) ۲- برنامه‌ریزی و طراحی شهری (۲۸۲ امتیاز) ۳- یادداشت سردبیر (۳۷۷ امتیاز) ۴- دانشنامه مدیریت شهری (۳۷۶ امتیاز) ۵- هم‌حیط‌زیست (۳۶۷ امتیاز) ۶- بررسی کتاب (۳۶۴ امتیاز) ۷- اقتصاد و مدیریت مالی (۳۶۱ امتیاز) ۸- گزینه و پژوهش (۳۵۱ امتیاز).

### چکیده انگلیسی

از نخستین شماره فصلنامه تاکنون، همواره متن صفحه یا صفحه‌های پایانی فصلنامه به زبان انگلیسی بوده است. در شماره‌های ۳ تا ۶ فقط یک صفحه به زبان انگلیسی بود که در آن فهرست مقالات و سانسنامه فصلنامه درج می‌شد. اما در شماره‌های ۱ و ۲ و ۷ تا ۱۲، علاوه بر آن چکیده‌ای از مقالات اصلی فصلنامه نیز به زبان انگلیسی درج شده است. این بخش گاهی اوقات تا ۸ صفحه از فصلنامه را به خود اختصاص داده است (شماره ۸ فصلنامه).

سه مرتبه دلایل درج چکیده انگلیسی در فصلنامه عبارتند از:

۱- مدیران فصلنامه در پی کسب درجه علمی پژوهشی یا علمی-ترویجی برای این نشریه هستند و از جمله ضوابط دریافت این درجه وجود چکیده انگلیسی است.

۲- با توجه به اینکه مسائل ایران منتشر نمی‌شود، چکیده انگلیسی می‌تواند تصویری کلی از فضای نشریه به دست دهد.

در پاسخ به سؤالی درباره ضرورت اختصاص صفحه‌های پایانی به چکیده انگلیسی، ۲۲ درصد گزینه «بسیار ضروری» و ۵۵ درصد گزینه «ضروری» را انتخاب کردند. در مقابل ۱۸ درصد پاسخگویان این بخش را «نه چندان ضروری» و تنها ۲ درصد آن را «قابل حذف» می‌دانند.

### موضوع ویژه فصلنامه

از پاییز سال ۱۳۷۹ (شماره سوم) در هر شماره از فصلنامه یکی از مباحث مدیریت شهری با عنوان «موضوع ویژه» تعیین شده است و تلاش می‌شود که موضوع از دیدگاه‌های مختلف مورد بررسی قرار گیرد. بیشتر این مقالات به دست متخصصان داخلی تهیه می‌شوند اما در هر شماره ۱ یا ۲ مقاله در همان زمینه به دست متخصصان خارجی اختصاص می‌یابد. بخش ویژه به طور متوسط تاکنون حدود ۶۰ درصد از کل مطالب فصلنامه را به خود اختصاص داده است. حجم آن از ۴۴ درصد در شماره ۲ تا ۸۰ درصد کل حجم فصلنامه در شماره ۸، متغیر بوده است.

هدف از بخش ویژه تمرکز و عمق بخشیدن به مباحث مدیریت شهری، بررسی همه جانبه و طرح دیدگاه‌های مختلف درباره هر بخش است. طبیعتاً با توجه به فصلنامه بودن نشریه، فرصت و امکان فراهم کردن مقالات مناسب نیز وجود دارد.

دو این نظر سنجی ابتدا از پاسخگویان خواسته شد که به طور کلی موافقت یا مخالفت خود را با اختصاص بخش اعظم نشریه به یک موضوع خاص بیان کنند و سپس در مورد نظرشان توضیح دهند. در مجموع ۶۰ درصد پاسخگویان از این موضوع اظهار رضایت کرده و ۴۰ درصد دیگر مخالف این شیوه بوده‌اند.

تقسیم نظریات پاسخگویان در دو قطب مقابل هم، تنها در این سؤال نظر سنجی دیده می‌شود. تصمیم‌گیری درباره این موضوع برای مدیران فصلنامه اهمیت زیادی دارد. با توجه به اینکه ۶۰ درصد از پاسخگویان موافق رویه موجود هستند و از سوی دیگر در سیاست‌گذاری‌های انجام شده در مورد انتشارات سازمان شهرداری‌ها نیز در این مورد توافق وجود دارد. احتمالاً رویه کنونی ادامه خواهد یافت. اما برای تأمین نظر مخاطبان پیشنهاد می‌شود:

۱- سدر انتخاب موضوع‌ها و انتخاب مقالات بخش ویژه کاملاً دقت شود تا تمرکز واقعاً نوام با تعمیق باشد.

۲- ضمن حفظ تعداد صفحه‌های بخش ویژه، بر حجم بقیه بخش‌های فصلنامه افزوده شود.

فعالان حوزه مدیریت شهری در سال‌های اخیر شاهد شکست و یا موفقیت اندک برنامه‌ها و طرح‌های مختلف شهری بوده‌اند. امتیاز نسبتاً بالایی ویژه نامه «مدیریت و برنامه‌ریزی منطقه‌ای»، احتمالاً ریشه در این نکته دارد که اغلب منشأ ناکامی را نبود مدیریت و برنامه‌ریزی منطقه‌ای می‌دانند.

۳- در بخش ویژه، تنوع کافی وجود داشته باشد.  
نکاتی که، یک یا دو نفر از پاسخگوین موافق با این شیوه به آنها اشاره کردند:

جدول ۳- نظریات پاسخگویان در موافقت یا مخالفت با اختصاص بخش اعظم فصلنامه به موضوعی خاص

ردیف	موضوع	تعداد
موافقان	۱ آشنا می‌شوند با تمامی جوانب موضوع امکان‌پذیر می‌شود	۶
	۱ طرح نظریات منعقد شده مدیران و دانشگاهیان که از دیدگاه‌های خاص به موضوع نگاه می‌کنند، امکان‌پذیر می‌شود.	۲
مخالفان	۳ تنوع مطالب در هر شماره باعث می‌شود که وضوح مطالب و وسع تری از خودنگار فراهم آید.	۲
	۴ از تنوع فاصله می‌شود و رغبت به مطالعه را کاهش می‌دهد.	۳
	۵ با توجه به پیچیدگی و تنوع مسائلی مربوط به مدیریت شهری بهتر است که در هر شماره مطالب متنوع‌تری مطرح شود.	۳

باعث تخصصی‌تر شدن می‌باشد.

با این شیوه فهم عمیقی از موضوعات ایجاد می‌گردد.

برای بررسی علمی و تخصصی و روشن شدن جوانب مختلف موضوع، مؤثرترین روش است.

با این شیوه در آینده دسترسی به مطالب آسان‌تر است.

حجم نسبتاً مطلوبی از مطالب تخصصی در مورد یک موضوع خاص در اختیار مخاطب قرار می‌گیرد.

در عین حال، بهتر است که در هر شماره تنوع بیشتری وجود داشته باشد.

نکاتی که یک یا دو نفر از پاسخگوین مخالف با این شیوه به آنها اشاره کردند:

با پرداختن به یک موضوع خاص، مطالب هر شماره فصلنامه تکراری می‌شود.

تنوع مطالب و موضوعات در هر شماره باعث گیرایی و جذابیت همان شماره می‌شود.

امکان پرداختن به مسائل روز را کاهش می‌دهد.

فصلنامه خسته کننده می‌شود.

با توجه به ضعف بنیان‌های پژوهش در کشور امکان گردآوری تعداد زیاد مقالات استاندارد پایین است.

با اختصاص هر شماره به یک موضوع امکان پرداختن به موضوعات مختلف مدیریت شهری را بین می‌رود.

این شیوه باعث می‌شود که بعضی موضوعات تا مدتی طولانی امکان طرح پیدا نکنند.

با طرح مسائل مختلف، فصلنامه جامع‌تر می‌شود.

به موضوع بستگی دارد. بعضی از موضوعات در حد اختصاص یک شماره نشریه نیستند.

### امتیاز هر کدام از موضوع‌های ویژه

از شماره ۲ تا ۱۳ فصلنامه مجموعاً ۱۱ موضوع به‌طور ویژه مورد بررسی قرار گرفتند. در این نظرسنجی ضمن ذکر عناوین موضوعات از پاسخگوین خواسته شد که بر اساس ۴ معیار معرفی شده، ۳ موضوع را به ترتیب اولویت مشخص کنند.

با استناد به ضریب (انتخاب اول ضریب ۳، انتخاب دوم ضریب ۲ و انتخاب سوم ضریب ۱) نظریات پاسخگوین جمع‌بندی شد که بر این اساس، برترین موضوع‌های ویژه بر اساس معیارهای تعیین شده اینها بودند:

۱- اهمیت موضوع ویژه «مدیریت و برنامه‌ریزی منطقه‌ای».

همچنین ویژه‌نامه‌های «اقتصاد شهری» و «مشاور کت‌شهری» در رتبه‌های بعدی قرار دارند و ویژه‌نامه «بهره‌وری شهر» کمترین امتیاز را داشته‌است.

۲- تنوع مطالب و دربرگیری جوانب مختلف موضوع: «طراحی شهری».

همچنین ویژه‌نامه‌های «مدیریت و برنامه‌ریزی منطقه‌ای» و «مشاور کت‌شهری» و «مهاجرت و توسعه شهری» در رتبه‌های بعدی قرار دارند و ویژه‌نامه «پایداری شهری» کمترین امتیاز را داشته‌است.

۳- طرح مباحث از دیدگاه مدیریت شهری: «مشاور کت‌شهری».

همچنین ویژه‌نامه‌های «مدیریت و برنامه‌ریزی منطقه‌ای» و «مدیریت‌محالی شهر» در رتبه‌های بعدی قرار دارند و ویژه‌نامه «بهره‌وری شهر» کمترین امتیاز را داشته‌است.

فصلنامه مدیریت شهری شماره ۱۵، پاییز و زمستان ۱۳۸۲



#### ۴. استفاده از دیدگاه‌های متخصصان برجسته و کارشناسان محراب اقتصاد شهری»

همچنین ویژه‌نامه‌های «مدیریت و برنامه‌ریزی منطقه‌ای» و «حمل و نقل شهری» در رتبه‌های بعدی قرار دارند و ویژه‌نامه «بهره‌وری شهر» کمترین امتیاز را کسب کرده است.

در مجموع و با در نظر گرفتن مجموع امتیازات در همه معیارها، ویژه‌نامه‌های «مدیریت و برنامه‌ریزی منطقه‌ای»، «مشارکت شهری»، «طراحی شهری» و «اقتصاد شهری» بالاترین امتیاز را داشته‌اند و ویژه‌نامه «بهره‌وری شهر» کمترین امتیاز را.

فعالان حوزه مدیریت شهری در سال‌های اخیر اغلب شاهد شکست و یا موفقیت اندک بر نامه‌ها و طرح‌های مختلف شهری بودند. امتیاز نسبتاً بالای ویژه‌نامه «مدیریت و برنامه‌ریزی منطقه‌ای»، احتمالاً ریشه در این نکته دارد که اغلب منشأ این ناکامی را نبود مدیریت و برنامه‌ریزی منطقه‌ای می‌دانند. همچنین بالا بودن میزان توجه به طراحی شهری و مشارکت شهری، تابعی از توجهی است که در سال‌های اخیر به این مباحث شده، اما راهکارهای عملی شدن و اجرای آنها هنوز به اندازه کافی مورد بحث قرار نگرفته است.

یکی از دلایل مهم رابین بودن میزان امتیاز بعضی موضوعات را می‌توان نبود تولید علمی در آن زمینه در حد مطلوب توصیف کرد. چون در جامعه علمی کشور پژوهش‌های چندانی انجام نشده است. پس تعداد مقالات علمی در حد پذیرفتنی هم‌پایین است به عنوان مثال، می‌توان به مباحث بهره‌وری شهری و یا پایداری شهری اشاره کرد البته به علت جدید بودن این مباحث احتمالاً هنوز ضرورت موضوع نیز از نظر برخی فعالان حوزه مدیریت شهری شناخته شده نیست.

#### موضوعاتی که باید در شمارهای آینده فصلنامه در اولویت قرار گیرند

از پاسخگویان خواسته شد که ۳ موضوع مهمی را که نظر آنها به عنوان اولویت باید در شمارهای آینده به عنوان «موضوع ویژه» مورد بحث قرار گیرند، بیان کنند. ۸۰ نفر از پاسخگویان به این درخواست پاسخ دادند که میان آنچه در پی می‌آید، مهم‌ترین اولویت‌ها از نظر پاسخ‌دهندگان محسوب می‌شوند: اقتصاد و مالیه شهری (۳۱ نفر)، مدیریت شهری (۲۸ نفر)، طراحی شهری (۱۷ نفر)، برنامه‌ریزی منطقه‌ای (۱۴ نفر)، حمل و نقل شهری (۱۲ نفر)، جغرافیای شهری (۱۱ نفر)، فرهنگ شهری (۱۰ نفر)، مدیریت محلی شهر (۸ نفر)، برنامه‌ریزی شهری (۸ نفر)، مشارکت شهری و ندان (۷ نفر)، جامعه‌شناسی شهری (۷ نفر)، مدیریت و برنامه‌ریزی کلان شهری (۷ نفر)، حقوق و قوانین شهری (۶ نفر)، محیط زیست شهری (۵ نفر)، جمعیت و مهاجرت (۵ نفر).

برخی از موضوعات فرعی مربوط به هر یک از عناوین ذکر شده چنین است:

برنامه‌ریزی شهری؛ استانداردهای توسعه شهری و «سرافها، تراکم شهری، بلندمرتبه سازی، انعطاف‌پذیری در طرح‌های توسعه شهری، موانع اجرای برنامه‌های شهری، راه‌های سطوح راهبردی و عملیات برنامه‌ریزی، طراحی شهری؛ نمای شهری، ژئوسازی شهری، سیمای شهری، میلان شهری، نقش معماری در طراحی شهری، مدیریت و برنامه‌ریزی منطقه‌ای؛ توسعه شهری و منطقه‌ای، مدیریت مجموعه‌های شهری، شوراهای اسلامی شهرها، جمعیت و مهاجرت؛ بررسی‌های جمعیتی، مهاجرت.

**فصلنامه مورد استقبال کارشناسان دستگاه‌های اجرایی، شهرداریان و مدیران عالی و میانی دستگاه‌های اجرایی مرتبط با مدیریت شهری قرار دارد**

جغرافیای شهری؛ کاربردهای GIS و سنجش از دور در مدیریت شهری، بررسی‌های ژئومورفولوژی، جامعه‌شناسی شهری؛ فرهنگ شهری، اخلاق شهری و زندگی، ناهنجاری و خشونت در شهرها، مشارکت شهروندان، اقتصاد و مالیه شهری؛ اشتغال در شهر، مدیریت محلی پروژه‌ها، منابع درآمدی، شهرداری‌ها، تمرکز و وصول عوارض، برنامه‌ریزی و مدیریت کلان شهری؛ تحلیل نظام شهرسازی در ایران و جهان، ارزیابی برنامه توسعه سوم و طرح‌های برنامه چهارم توسعه، تلفیق نظام اجرایی کشور با مسائل و مشکلات روزمره، تکنولوژی در شهر، مدیریت شهری؛ تجارب مدیران و شهرداران موفق، سیستم‌های جدید مدیریت، چالش‌های نو در مدیریت شهری، فناوری اطلاعات در مدیریت شهری؛ مدیریت کیفیت، مدیریت پروژه‌های و مدیریت بحران، مکانیزاسیون امور شهری، حقیق و قوانین شهری؛ ضوابط و مقررات شهری، قوانین و حقوق شهری، قوانین و مقررات شهری در ایران و جهان، محیط زیست شهری؛ آلودگی‌ها، فضای سبز شهری.

سایر: خلعت شهری، حمل و نقل شهری، پژوهش‌های شهری، میراث فرهنگی شهرها، مدیریت مواد زائد شهری.

#### استفاده از مطالب فصلنامه در فعالیت‌های اجرایی یا مطالعاتی

به این سوال که تاکنون از مقالات و مطالب فصلنامه برای انجام کار علمی یا تصمیم‌گیری اجرایی استفاده کرده‌اید؟، ۶۳ درصد پاسخ مثبت و ۳۷ درصد پاسخ منفی داده‌اند.

مهم‌ترین استفاده‌هایی که پاسخگویان به آن اشاره کردند عبارتند از: تهیه مقالات علمی، انجام فعالیت‌های پژوهشی، تهیه پایان‌نامه، انجام تحقیقات علمی، دانشکده، انجام پروژه‌های دانشگاهی، بررسی مسائل علمی، تهیه گزارش‌های توجیهی، انجام سخنرانی و طرح موضوعات در

### کلاس‌های درس و توجه مسائل شغلی به همکاران. در یافتن درجه علمی پژوهشی از وزارت علوم

در پاسخ به این سؤال که نظر شما درباره گرفتن درجه علمی پژوهشی از وزارت علوم و تحقیقات چیست؟ ۴۷ درصد پاسخگویان گزینه «سطح علمی مقالات ارتقا می‌یابد» را انتخاب کردند که مؤید تأیید این کار از سوی این گروه است. در مقابل، ۱۵ درصد از پاسخگویان با انتخاب گزینه «فصلنامه جنبه دانشگاهی پیدا می‌کند و از مباحث کاربردی دور می‌شود» با این اقدام مخالفت کردند.

برخی مخالفان در توضیح نظر خود به‌عنوان زیر اشاره کردند:  
- در نشریات علمی و تخصصی، ترکیب مقالات و تعداد افرادی که مطالب می‌نویسند کاهش می‌یابد.  
- یکی از نقاط قوت فصلنامه، حفظ و تقویت ارتباط با دستگاه‌های اجرایی است. به همین دلیل هر حرکتی که منجر به کاهش ارتباط با این دستگاه‌ها و محدود به کارهای آکادمیک شود، به فصلنامه ضرر می‌زند.  
- متأسفانه در کشور ما نشریات با مجوز علمی، به‌صحنه انحصار علمی گروه‌های خاص تبدیل می‌شوند.  
- یکی از موافقان نیز در توضیح نظر خود نوشت که احتمالاً تعداد مقالات در زمانی فصلنامه افزایش خواهد یافت.

### سایر ویژگی‌های فصلنامه

از پاسخگویان خواسته شد که نظر خود را درباره سایر ویژگی‌های فصلنامه بیان کنند. ۱ تا ۲ درصد از پاسخگویان دو مورد برخی ویژگی‌های فصلنامه گزینه‌های «بد» یا «خیلی بد» را انتخاب کردند. جمع‌بندی امتیازات مربوط به ویژگی‌های مختلف فصلنامه نشان می‌دهد که قطع و اندازه فصلنامه با ۴۲۹ امتیاز مناسب‌ترین وضعیت را از نظر خوانندگان دارد. تعداد صفحه‌های فصلنامه با ۴۲۵ امتیاز، قیمت با ۳۹۸ امتیاز، ویرایش منظم و روانی مطالب با ۳۹۷ امتیاز، حجم هر یک از مقالات با ۳۹۰ امتیاز، و گرافیک و صفحه‌آرایی با ۳۷۹ امتیاز در رتبه‌های بعدی قرار دارند.

### سایر نظرها و پیشنهادها برای فصلنامه

در آخرین سؤال نظرسنجی درخواست شد که پاسخ‌دهندگان سایر نظرها و پیشنهادها را در مورد فصلنامه بیان کنند. پیشنهادهایی که چند نفر از پاسخگویان به‌انها اشاره کردند در جدول ۴، و بقیه پیشنهادها نیز در ادامه مطلب ذکر شده است. نکته‌ای که یک یا دو نفر از پاسخگویان به آنها اشاره کردند:

جدول ۴- سایر نظریات، انتقادات و پیشنهادها برای پاسخگویان، درباره فصلنامه

ردیف	موضوع	تعداد
۱	جنبه‌های علمی و کاربردی مطالب تقویت شود	۴
۲	در انتشار فصلنامه تأخیر نشود	۳
۳	یکی از پیش‌نهادهای مدیریت شهری در ایران ترجمه شود	۲
۴	اهدایه بدون تأخیر برای مشترکان ارسال شود	۲
۵	راهکارهای بهبود مشکلات مدیریت شهری کشور ارائه گردد	۲
۶	نور هر شماره آخرین مشترک‌های مدیریت شهری در جهان معرفی می‌شود	۲
۷	نتایج بحث‌های مطرح شده در نمایشگاه، سمینارها و گردهمایی‌ها نیز در مدیریت شهری در فصلنامه منتشر شود	۲

### کلیات

- تنوع مطالب بیشتر شود.
- به‌هیچ‌حال نظری (تئوریک) توجه شود.
- مسائل روز جایگاه بهتری در فصلنامه داشته باشد.
- علاوه بر مسائل کلان، به مسائل جزئی‌تر نیز پرداخته شود.
- بعضی مقالات منتشر شده در فصلنامه کهنه و قدیمی‌اند.
- حجم بعضی از مقالات زیاد است.
- بهتر است به‌جای انتخاب مطالب آموزشی، سطح علمی مقالات بالاتر برود.
- از مقالاتی استفاده شود که جنبه کاربردی و قابلیت تعمیم داشته باشند.
- در جهت تطبیق تئوری‌های علمی روز جهان با مسائل خاص مدیریت شهری در ایران تلاش شود.
- اختصاص هر شماره به یک موضوع خاص اقدام جالبی است اما با در نظر گرفتن همان موضوع نیز می‌توان تنوع بیشتری ایجاد کرد.
- بسیاری از عناوین مطرح شده در فصلنامه با مسائل واقعی مدیریت شهری در کشور تفاوت فاحش دارد.



در جوامعی که تولیدکننده  
علم و دانش هستند  
امکانات بیشتری در  
اختیار نشریات تخصصی  
برای انتشار محصولات  
علمی وجود دارد

### بخش‌های فصلنامه

- در بخش ویژه هر شماره، وضعیت یکی از شهرهای موفق در دنیا نیز معرفی می‌شود.
- تحریکات موفق سایر کشورها در زمینه مدیریت شهری معرفی می‌شود.
- مطالب و مقالات و یا مصاحبه با شهرداران نیز منتشر شود، تا جنبه کاربردی فصلنامه تقویت گردد.
- در هر شماره، ترافیک‌های روز دنیا در زمینه مدیریت شهری معرفی شوند.
- در هر شماره با توجه به موضوع ویژه، یک نمونه موفق و یک نمونه شکست خورنده معرفی شود.
- در هر شماره گفت‌وگوهای با صاحب‌نظران و اندیشمندان حوزه مدیریت شهری درج شود.
- بخشی از فصلنامه به میزگردهای تخصصی با حضور کارشناسان اختصاصی یابد.

### مخاطبان

- سطح متوسط پدیده کارشناسی شهرداری‌ها به عنوان مخاطبان اصلی نشریه انتخاب شوند و مطالب و موضوعات فصلنامه به گونه‌ای باشد که کارشناسان بخش‌های مختلف شهرداری بتوانند از آن استفاده کنند.
- سطح علمی مخاطبان نشریه مستقیم و بران اساس مطالب تهیه شود.
- اطلاع‌رسانی پیرامون فصلنامه در بین مخاطبان بالقوه افزایش یابد. بسیاری از اعضای شوراهای اسلامی شهرهای کوچک از انتشار این نشریه مطلع نیستند.
- در شهرستان‌های مختلف مراکز نمایندگان فصلنامه انتخاب و معرفی شوند.
- فصلنامه برای همه دستگاه‌های مرتبط با مدیریت شهری ارسال گردد.
- برای گسترش فرهنگ شهر وندی، شهروندان نیز به عنوان مخاطبان فصلنامه در نظر گرفته شوند.

### سایر

- با تمام کسانی که برای فصلنامه مقاله و مطلب ارسال می‌کنند مکاتبه شود و دست‌کم در یافت مطلب و اجابت علت عدم انتشار اعلام گردد.
- دوره انتشار فصلنامه به ماهانه تغییر یابد.
- کارکنان شهرداری‌ها برای اشتراک فصلنامه از تخفیف بهره‌مند گردند.
- جدول و نمودارهای فصلنامه اغلب بسیار ریز و ناخوانا هستند.
- در تصاویر نشریه تنوع بیشتری ایجاد شود.
- دورهای صحافی شده فصلنامه تهیه شود و در اختیار علاقه‌مندان قرار گیرد.
- هر چند وقت یکبار گزینهای از مطالب فصلنامه به صورت CD منتشر شود.
- بهتر است که همچون ماهنامه "شهر دارها"، در فصلنامه نیز از تصاویر رنگی استفاده شود.
- از نظر ویرایش مطالب بیشتر دقت شود.
- فصلنامه در قطع کتاب منتشر شود.
- صحافی فصلنامه استحکام کافی ندارد.

## ۲. چکیده‌های انجام‌شده یا صاحب‌نظران

● وضعیت کلی نشریات تخصصی را که در سطح ملی منتشر می‌شوند چگونه ارزیابی می‌کنید؟

○ در پاسخ به این سؤال، ناصر برکتپور نشریات تخصصی را که در زمینه شهر منتشر می‌شوند در چند گروه نشریات برارخانه‌ها و سازمان‌های دولتی، دانشگاهی و دانشجویی و سازمان‌ها و نهادهای صنفی و حرفه‌ای و تفسیرمندی می‌کند. وی می‌گوید که تا ۷۰ سال پیش فقط یکی دو نشریه در حوزه شهر منتشر می‌شد. این نشریات هم اغلب حالت «جنگ» داشتند و در آنها انواع مقالات هنری، فنی، معماری، شهرسازی، مدیریت شهری، ساختمان و نظایر اینها منتشر می‌شد. الان علاوه بر اینکه تعداد این گونه نشریات رشد زیادی داشته، جهت‌گیری‌های تخصصی نیز در آنها نمودی جدی تر یافته است.

هر کدام از نشریات حوزه شهری با توجه به اینکه از سوی چه نهادی منتشر می‌شوند، تا حد زیادی اهداف، منافع و دیدگاه‌های مخاطبان‌شان را منعکس می‌سازند.

از طرف دیگر، اگر از دید انتقادی به موضوع نگاه کنیم باید به چند نکته اشاره شود:

نکته اول عدم تلاطم این نشریات در ایران است کمتر نشریه‌ای وجود که دنبال سیاست مشخص و روشن منتشر شده باشد البته این متکلی است که در اغلب حوزه‌های تخصصی مشاهده می‌شود. شاید مقایسه نشریات تخصصی ایران با نشریات تخصصی مثل APA (نشریه انجمن برنامه‌ریزان امریکا) مقایسه جنابان درستی نباشد، اما به هر حال این نشریه از حدود هشتاد سال پیش در حال انتشار است و سیاست‌های نشریه و حتی شکل و شمایل و محتوای نشریه تقریباً ثابت و یکدست باقی مانده است.

بنابر این طرح صریح تر  
این مفاهیم، با حفظ  
شان علمی و نقش  
آموزشی نشریه  
می تواند مناسب باشد

نکته دوم نوسان در شکل و محتوای نشریه است. یک نشریه یکی دو سال با یک حال و هوا، شکل، محتوا، زبان و حتی گرافیک و بیان تصویری خاص منتشر می شود، و جهت گیری مقالات نیز خاص است. بعد یکبار همه چیز تغییر می کند. گاهی اوقات حتی به خواننده اطلاع داده نمی شود که این تغییرات ناشی از چه عاملی بوده است و این نوعی بی احترامی به خوانندگان و مخاطبان نشریه است. نکته سوم که می تواند دلیل پایداری دو نکته اول هم باشد، این است که بسیاری از نشریات تخصصی تابع سلیقه شخصی مدیران و تصمیم گیران اند. این مسئله فقط مربوط به نشریات دولتی نیست، بلکه نشریات تخصصی غیر دولتی نیز به همین وضعیت دچارند.

در یک مقطع مدیریت نشریه در دست یک متخصص شهرسازی است، و مقالات شهرسازی ۹۰ درصد نشریه را به خود اختصاص می دهند و نویسندگان نشریه عمدتاً متخصصان شهرسازی هستند. اما وقتی که مدیریت نشریه به شخص دیگری و گذار می شود که به معماری گرایش دارد، یکبار نه فقط مقالات و نویسندگان بلکه شکل و شمایل نشریه نیز عوض می شود. زهره دانشپور دیدگاههای خود در مورد نشریات تخصصی را با ظهور نشریه چنین بیان می کند: این گونه نشریات برخلاف نشریات تخصصی در سطح جهان، در مورد زمینه دیدگاهی کار خود ایدام دارند.

تفاوت بین نشریات تخصصی و نشریات غیر تخصصی نیز کمابیش مخلوش است و از نظر کیفی در بیشتر موارد در سطح متوسط قرار دارند. محمدرضا جودت معتقد است وضعیت کلی نشریات تخصصی که در بازار شهر منتشر می شود، هر چند به نوبه خود ارزشمند است، اما مطالب ارائه شده بیشتر جنبه کلی گویی دارد و یا تکرار متوله ها و موضوعاتی هستند که چون کار پژوهشی و نمونه ای چه داخلی و چه خارجی - در باره آنها نشده است، لذا تأثیر چندانی ندارند.

از نظر کامبیز نوروزی، نشریات تخصصی که در ایران در زمینه شهر منتشر می شوند در حوزه حقوق شهری فاقد کیفیت مناسب علمی اند و روزآمد هم نیستند.

ناصر مشهدی زاده نیز معتقد است که نشریات موجود عمدتاً بر اساس تلاش های فرد یا جمعی محدود مدیریت و منتشر می شوند. لذا نمی تواند به سلاقی موجود جامعه پاسخ دهند. به ویژه آن که برخی از آنها به شدت متعکس کننده سلاقی فردی هستند. همچنین تعدادی از آنها نیز گرایش زیادی به سمت معماری دارند.

#### تنوع نشریات تخصصی در زمینه علوم شهری

جواد مهدی زاده به تنوع نشریات تخصصی در سال های اخیر اشاره می کند و می گوید: من به دو دلیل این نوع و بکثر را بسیار مثبت ارزیابی می کنم. اولاً اینکه شهرسازی موضوعی چند رشته ای و چند وجهی است. نیروها و تخصص های مختلفی در این کار سهیم اند که هر کدام از آنها دیدگاه های خاص خودشان را دارند. طبیعت شهرسازی ایجاب می کند که روابط گوناگون آن مطرح شود. دومین دلیل ضرورت تنوع در نشریات تخصصی ریشه معرفت شناسی و روش شناسی دارد. برای اینکه فعالان در عرصه شهرسازی کشور به دریافت های کلان و وجود مشترک برسند، راهی بجز تنوع و تکرار وجود ندارد.

سعید غفرانی می گوید: تنوع نشریات تخصصی پاسخگوی نیاز جامعه شهری ما نیست.

از نظر جودت، تنوع در صورتی مطلوب است که مطالب نیز تنوع داشته باشند.

کامبیز نوروزی معتقد است که این دسته نشریات در زمان حاضر در سطح کلیات باقی مانده اند و هنوز با ظهور جدیدی که در نظام حقوق شهری پدید آمده اند وارد نشدند یا کمتر وارد شده اند.

#### ● چرا فصلنامه مدیریت شهری را می خوانند؟

○ فریبرز دولت آبادی می گوید: در حوزه فعالیت کاری من (مقر مدیریت توسعه شهری) نشریه دیگری که تا این حد تخصصی به مباحث مدیریت شهری بپردازد و یا به مسائل شهری از زاویه دید مدیریت شهری نگاه کند به چشم نمی خورد. مطالعه این فصلنامه کمک می کند که بتوان با دید علمی تری به فعالیت های روزانه پرداخت.

مهدی زاده، نیز تقریباً همین نظر را دارد. من شخصاً با توجه به حرفه ام نشریات تخصصی مرتبط با شهر را مطالعه می کنم. در بین نشریات موجود، این فصلنامه بیشتر به تخصص اصلی من (جامعه شناسی شهری و برنامه ریزی شهر) و نیازهای حرفه ای ام نزدیک است. از طریق این نشریه دانش و تجرب حرفه ای او تباطیر قرار می کنم.

سعید غفرانی می گوید: به دلیل تحصیل آکادمیک در رشته شهرسازی، از مطالب فصلنامه در رساله دکتری خود استفاده کردم و به علاوه به دلیل حرفه ام (مدت ده سال است که در شهرداری تهران شاغل هستم) فصلنامه مدیریت شهری را می خوانم.

مشهدی زاده پرداخت عمیق و دیدگاه نو به مسائل نظری و علمی شهرسازی، و کامبیز نوروزی خصلت کاربردی فصلنامه را به عنوان جذابیت های آن بر می شمارند.

#### مقایسه فصلنامه با دیگر نشریات شهری کشور

مهدی زاده می گوید: تا قبل از فصلنامه، نشریاتی که در زمینه شهر منتشر می شدند اغلب با دید فنی و مهندسی به مسائل شهری نگاه می کردند. فصلنامه مدیریت شهری از شماره اول با این نیت کار خود را شروع کرد که در عرصه های علوم اجتماعی وارد شود. شاید فصلنامه از نخستین نشریاتی در حوزه مسائل شهری باشد که ابعاد نظری، فلسفی، معرفتی و اجتماعی را در برنامه های خود قرار داده است. این کار جدید



بود و خیلی خوب هم توانست در فضای شهرسازی کشور موثر واقع شود.

از نظر سعید غفرانی جذابیت فصلنامه در این است که: اولاً نگاه صرفاً نظری به مسائل شهر ندارد و به جنبه‌های عملی و نظری توأم می‌پردازد. ثانیاً استفاده از دیدگاه‌های مسؤلان اجرایی در سطح ملی در مورد شهر، این فصلنامه را از سایر نشریات شهری متمایز می‌کند.

کامیاز نوروزی مسئله‌یابی فصلنامه را به عنوان ویژگی آن برمی‌شمارد.

از نظر زهره دانشپور، این فصلنامه در مقایسه با نشریات دانشگاهی باز کمتری دارد اما در مقایسه با سایر نشریات دارای اعتبار بیشتری است. بر کعبور با توجه به مواردی که در سؤالات قبلی به آن اشاره کرده بود، استمرار نسبی در انتشار فصلنامه را به عنوان عاملی مثبت بر می‌شمارد و اضافه می‌کند که این نشریه علاوه بر اینها به اصول و خط مشی‌هایی که در شماره‌های اول اعلام کرده بود و قانار مانند و با وجود تغییر و تحولاتی که در حوزه‌های مدیریتی، مر و به نشریه وجود آمده، ثبات نسبی داشته است. از نظر علمی هم نسبت به سایر نشریات سطح مطلوبی دارد.

● آیا نشریه را مرتب مطالعه می‌کنید؟

○ دانشپور به این سؤال پاسخ منفی می‌دهد اما مشهدی زاده، نوروزی و دولت آبادی فصلنامه را تقریباً به طور مرتب مطالعه می‌کنند. بر کعبور می‌گوید: همه شماره‌ها را ورق می‌زنم و می‌بینم، اما همه مطالب آن را ممکن است نخوانم. در هر شماره دست کم یک مقاله را می‌خوانم و بقیه را به طور کلی مطالعه می‌کنم. مهدی زاده توضیح می‌دهد: همه شماره‌ها را در یافت می‌کنم. حداقل فصلنامه را به طور کلی مرور می‌کنم. از آنجا که فصلنامه برایم نوعی مرجع محسوب می‌شود، بنابراین مقاله‌ها را جایی ثبت و طبقه‌بندی می‌کنم و در مواقع نیاز مجدداً به آن مراجعه می‌کنم.

● کدام بخش از فصلنامه را بیشتر مطالعه می‌کنید؟

○ مهدی زاده می‌گوید: مطالبی را که با فعالیت‌های کاری من در زمان انتشار هر شماره مرتبط باشد می‌خوانم. البته در مورد مسائل جدید کاری نیز همیشه به شماره‌های قبلی فصلنامه مراجعه می‌کنم و مطالب مرتبط را می‌خوانم. بنابراین به شماره‌های قدیمی هم به تازمب مراجعه می‌کنم. بر کعبور نیز همین نظر را دارد اما علاوه بر آن اضافه می‌کند که در میان مطالب مختلف، مقاله اصلی بخش ویژه را معمولاً می‌خواند.

دانشپور مقاله‌ها و اخبار مربوط به کشور و کامیاز نوروزی بخش‌های حقوقی و مباحث جمعیت‌شناسی فصلنامه را در اولویت مطالعه می‌کند.

اما از نظر مشهدی زاده و غفرانی همه بخش‌های فصلنامه جذاب هستند. غفرانی می‌گوید بخش‌های نظری فصلنامه را به خاطر رشته تحصیلی‌ام و مطالب کاربردی را به خاطر مسئولیت‌های اجرایی‌ام مطالعه می‌کنم.

● نقش فصلنامه را در پژوهش‌های شهری چگونه ارزیابی می‌کنید؟

○ سعید غفرانی و مشهدی زاده نقش فصلنامه را در پژوهش‌های شهری مثبت ارزیابی می‌کنند. از نظر کامیاز نوروزی مهم‌ترین نقشی که این نشریه می‌تواند داشته باشد، تأمین نوشتار این حوزه و خصوصاً طرح مسئله‌های جدید است.

بر کعبور معتقد است انعکاس پژوهش‌های شهری در فصلنامه قدری گه‌گاه است. البته این موضوع تا حد زیادی به ضعف عمومی پژوهش‌های شهری در کشور بر می‌گردد؛ چون مقاله‌های پژوهشی باید از دل طرح‌های پژوهشی بیرون بیاید. باید مراکز وجود داشته باشند که از این پژوهش‌ها حمایت کنند. متأسفانه چون در کشور از طرح‌های پژوهشی مرتبط حمایت کافی نمی‌شود، طبیعتاً نشریات تخصصی هم دست‌نشان خالی می‌مانند. در کل فکر می‌کنم این موضوع در این فصلنامه می‌تواند جایگاه بهتر و بالاتری داشته باشد.

● نقش فصلنامه را در آموزش‌های شهری چگونه ارزیابی می‌کنید؟

○ بر کعبور می‌گوید: پژوهش را می‌توان به قاعده‌های تشبیه کرد که سایر عناصر از جمله آموزش، تصمیم‌گیری، اجرا و سایر موارد بر آن استوار می‌شوند. بنابراین همان‌طور که هر پاسخ قبل ذکر شد، اگر جایگاه پژوهش در فصلنامه ارتقا یابد، نقش آموزشی آن هم تقویت خواهد شد. از نظر کامیاز نوروزی، با توجه به تأمین نوشتار حوزه مدیریت شهری، این نشریه می‌تواند یکی از منابع آموزشی برای مدیران و متخصصان این حوزه باشد.

از نظر دولت‌آبادی، در زمان حاضر مخاطبان اصلی نشریه بیشتر دانشگاهیان و استادان و متخصصان امور شهری‌اند. مطالب نشریه برای استفاده شهرداران اغلب شهرهای کشور کمی سنگین به نظر می‌رسد. مشهدی زاده ضمن مثبت‌توصیف کردن نقش فصلنامه، اضافه می‌کند که بسیاری از موضوعات شهری هنوز جای برای طرح‌نیافتن‌اند.

● سطح علمی نشریه را در مقایسه با نشریات تخصصی مشابه خارجی که می‌شناسید چگونه ارزیابی می‌کنید؟

○ دانشپور سطح علمی نشریه را در مقایسه با نشریات تخصصی خارجی، بسیار متفاوت و کامیاز نوروزی آن را «پایین» توصیف می‌کند. بر کعبور چنین توضیح می‌دهد که نشریات و کتاب‌های تخصصی در واقع منتشر کننده جریان‌های علمی، سیاسی و اجتماعی‌اند.

بنابراین در جوامعی که تولیدکننده علم و دانش هستند امکانات بیشتری در اختیار نشریات تخصصی برای انتشار محصولات علمی وجود دارد.

در مقابل، در جوامعی که سطح تولید دانش پایین است، نشریات تخصصی هم امکانات محدودتری در اختیار دارند. در مجموع عرصه‌ای

مفهومی که از مدیریت شهری در ایران مورد توجه است ارتباط نزدیکی با مقوله‌های سیاست، قدرت، نظام تصمیم‌گیری و نظایر اینها دارد

رقابت‌آورزایی تا حدی نابرابر است.

در این زمینه مهدی زاده می‌گوید: «هیچ وقت با این دید به‌فصلنامه نگاه نکنیم. شاید مقایسه‌ی چندان دقیق و علمی نباشد البته آنها نشریات خیلی فاخر، دقیق و علمی منتشر می‌کنند. اما قبل از مقایسه، یک نکته مهم را باید در نظر داشت و آن تفاوت در شرایط کشور ما و آنهاست. هر مقایسه‌ای باید با در نظر گرفتن این تفاوت‌ها انجام شود. مهم‌ترین تفاوت این است که بسیاری از مسائل آنها در جای دیگری حل و فصل شده است و به این ترتیب مجله‌های تخصصی‌شان می‌تواند دقیقاً به موضوعاتی که مشخص کردند بپردازند و در مسیری کاملاً مشخص حرکت کنند. اما در کشور ما به دلیل ضعف منابع پایه‌ای، فقدان منابع راهنما که در همه جای دنیا وجود دارد و دیگر خلاها، مجلات تخصصی عملاً موقوف می‌شوند که هم اطلاع‌رسانی کنند، هم مقاله‌ها را تهیه کنند، هم آیین‌نامه بدهند، و جز اینها.

اگر بخواهیم بدون در نظر گرفتن نشریه‌های خارجی، فصلنامه‌ها را با توجه به نیازهایی که در کشورمان داریم ارزیابی کنیم، می‌توان فصلنامه‌ها را مشخصاً موفق بر شمرد. وضعیت فصلنامه با توجه به شرایط داخلی کاملاً دفاع‌شدنی است.

### ● جای چه مطالب و موضوعاتی را در فصلنامه خالی می‌بینید؟

○ از نظر بر کشور، در مجموع برای نشریه ساختار خوب و سنجیدگی تعریف شده است ضمن اینکه بخش ویژه حدود شصت درصد نشریه را به خود اختصاص می‌دهد، بخش‌های جایی آن هم مفید و مرتبط است در اظهار نظر اولیه، موردی که با توجه به عنوان و جهت‌گیری‌های نشریه می‌توان به آن پرداخت سلسله‌مطالبی با موضوع «بررسی نظام‌های مدیریت شهری در جهان» است اما تا کجایی می‌توانیم بحث‌ها را به پایه و منابع و مآخذ جدید باشد. در این بخش از نشریه می‌توان تغییر و تحولات در نظام‌های اجرایی مدیریت شهری جهان را معرفی کرد.

نکته دیگری که اساسی تر است چه‌خود مفهوم مدیریت شهری بر می‌گردد همان طوری که می‌دانید اصطلاح مدیریت شهری، چقدر نظام‌های آموزشی و با نظام‌های اداری و اجرایی، اصطلاح‌رایی نیست؛ بلکه از مواردی هم چون حکومت شهری، حکومت محلی، اداره امور عمومی و نظایر آن یاد می‌شود. در عین حال مفهومی که از مدیریت شهری در ایران مورد توجه است ارتباطاً نزدیکی با مفاهیم سیاست‌گذاری، نظام تصمیم‌گیری و نظایر اینها دارد. بنابراین طرح صریح‌تر این مفاهیم با حفظ‌شان علمی و نقش آموزشی نشریه می‌تواند مناسب باشد.

دولت‌داری به‌ارائه تجربیات مدیریت شهری در کشورهای دیگر دنیا اشاره می‌کند و می‌گوید معمولاً در بحث‌های کارشناسان ایرانی خیلی روی نظام مدیریت شهری در دیگر کشورها مانور داده می‌شود. اما در عمل اطلاعات مدیران شهری در باره این موضوع کم است.

بهتر است در این زمینه هر شماره به یک موضوع ملموس پرداخته شود؛ مثلاً اینکه فلان شهر در آسیا یا نظام مدیریت شهری‌اش چگونه است؛ و تعالیف شهری‌داری چیست؛ چه فعالیت‌هایی دارد؛ در تداخل با دستگاه‌های بالادست چگونه است؛ با بقیه نهادهای محلی چه ارتباطی دارد و...

مهدی زاده به ضرورت بررسی نقش مهندسان مشاور و ساخت نظام آموزش شهرسازی در کشور اشاره می‌کند؛ این موضوع شاید تاکنون اولویت نداشته، اما در شمارهای آتی می‌توان به جایگاه مشاوران در کشور پرداخت. مشاوران در جهان امروز نقش بسیار بزرگی دارند. در بحث‌های مربوط به شهر یا ما به‌طور کلی در نظر می‌گیریم با به‌سازمان، یعنی نهادهای مسئول. اما یکی از مهم‌ترین نهادهایی که نقش میانجی را ایفا می‌کند مشاوران هستند. این گروه است که دانش را به‌عمل بدل می‌کند و می‌تواند برای نهادهای مسئول نقش هدایت و تصمیم‌سازی داشته باشد.

در نشریات قوانین شهرداری یا قانون شوراهای نقد می‌شود؛ اما وضعیت قوانین و مقررات مربوط به مشاوران چگونه است؟ آیا باید از مشاور پرسید که چگونه به‌خواست کارفرما تن می‌دهد؟ یا در فرمول‌هایی که سازمان برنامه می‌دهد، بعضی رده‌های کاری مشاوران اصلاً دیده نشده است؛ چگونه می‌شود بر اساس آن روی کار مشاوران نظارت کرد؟ موضوع دیگر نظام آموزشی شهرسازی در کشور است. بررسی نظام آموزشی ما چهار نظر کمی و چهار نظر کیفی، تعدد موضوعات و اینکه خاستگاه علمی و پیش‌خور فکری و تئوریک، مؤسست آموزش شهرسازی ما کجاست، موضوعاتی هستند که می‌توان در فصلنامه به آنها پرداخت.

سعید غفرانی معتقد است از کل مدیریت شهری بایستی به تفکیک ملی سلسله‌مقالات پیوسته در فصلنامه گذاشته شود و با دقت و به صورت علمی اجزای آن مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد.

کامیاب تهریزی نیز جای حوزه‌های جامعه‌شناسی شهری، عناصر و روش‌های بومی و عرفی مدیریت شهری ایران را در فصلنامه خالی می‌بیند.

### ● کاستی‌های نشریه را عمدتاً در چه زمینه‌ای می‌دانید؟

○ کامیاب تهریزی معتقد است، عدم نقد نظام کلان موجود مدیریت شهری ایران مهم‌ترین کاستی مجموعه مطالب و جهت‌گیری نشریه است. همچنین تلاش برای طرح مباحث و مسائل جدیدتر در شماره‌های اخیر کمتر به چشم می‌خورد.

دانشیور فهرستی از کاستی‌های فصلنامه را به این شرح ارائه کرد:

الف) هدفمند نبودن نشریه در زمینه‌های زیر؛

مشخص نبودن محور اصلی نشریه از نظر موضوعی و تخصصی؛

مشخص نبودن مخاطب (جامعه دانشگاهی، حرفه‌ای، دانشجویی، مدیریت شهری و سطوح دیگر و یا ترکیبی از آنها)؛ ب) افزودن



عکس‌های غیرمرتبط یا موضوع هر مقاله؛

ب) یکدست نبودن مقاله‌ها از نظر کیفیت؛

ت) اقرار نداشتن نویسندگانشان به این موضوع که مقاله‌ها را به فارسی و انگلیسی نوشتند و انگلیسی‌ها را به فارسی برگرداندند.

مهدی زاده می‌گوید: گاهی اوقات احساس می‌کنم که تعادل بین ترجمه و تألیف رعایت نمی‌شود و سهمی که برای تألیف در نظر گرفته می‌شود به نسبت کم است. برای بومی کردن و ایجاد فرهنگ بومی شهرسازی باید اساس و تأکید بر تألیف باشد. البته در تألیف خوب هم می‌توان و باید از ترجمه بهره گرفت.

ویرایش متن شاید در آغاز کمی مشکل داشت ولی به تدریج تا حد زیادی مشکلات آن برطرف شد. البته بعضی مقالات زبان دشواری دارند که شاید با در نظر گرفتن نوع محتوا اجتناب‌ناپذیر باشد.

بر کپور نیز به همین مشکل اشاره کرده می‌گوید: ویرایش در مواردی مانند نحوه ارجاع دادن به منابع، پایبندی به رویه‌های مشخص و پایدار در مورد همه نوشته‌ها و مقاله‌ها به اعتبار نشریه کمک می‌کند.

به نظر سعید عفرانی، اگر زمینه‌شناسی برای انعکاس دیدگاه‌های پژوهشگران و دانشجویان مقاطع کارشناسی ارشد و دکتری رشته شهرسازی و یا رشته‌های وابسته فراهم شود، مهالو بتر خواهد بود.

در مورد گرافیک فصلنامه نیز نظریه‌های متفاوتی وجود دارد. بر کپور می‌گوید به نظر من فصلنامه گرافیک نسبتاً خوبی ندارد من به راحتی با آن ارتباط برقرار می‌کنم. دولت‌آبادی هم می‌گوید: گرافیک نشریه نسبتاً خوب است اما شاید به خاطر نقش علمی‌ای که برای آن در نظر گرفته شده به نظر می‌رسد که چون افراد خیلی جدی مخاطب نشریه‌اند، تلاش شده که ظاهرش بسیار جدی داشته باشد.

مقالات طولانی‌اند، با جزییات و سطرهای بسیار نزدیک به هم؛ طوری که گاهی اوقات مطالعه آن کمی دشوار می‌گردد و خواننده‌ها نزدیک شدن به آن دچار وحشت می‌شود. به نظر من بدون اینکه وجهه علمی نشریه خدشه‌دار شود، می‌توان با استفاده از قلم‌های بزرگ‌تر، فاصله سطر بیشتر و همچنین استفاده از عکس و طرح‌های متنوع گرافیک نشریه را از این حالت سخت‌نویسی بیرون آورد و صمیمی‌تر کرد.

مهدی زاده به نکته دیگری در مورد گرافیک اشاره می‌کند: با توجه به این‌که اهل نظر و تحقیق به خصوص مخاطبان جوان‌تر پیش از گذشته تمایل دارند مطالب را از زبان تصاویر دریافت کنند، بهتر است از گرافیک استفاده برای زیباتر شدن نشریه به عنوان زبانی برای انتقال مطالب استفاده

### فصلنامه می‌بایست بر اساس اهدافی که دارد، افراد را کشف کند. افرادی هستند که به راحتی به میدان نمی‌آیند و باید به طرف آنها گام برداشت. به این ترتیب کیفیت فصلنامه هر دم بیشتر ارتقا پیدا می‌کند و جهت‌دارتر و هدفمندتر می‌شود

شود. با نگاهی به نشریات تخصصی در دیگر کشورهای جهان می‌توان دریافت که آنها هم با استفاده از زبان گرافیک پیامشان را خیلی سریع منتقل می‌کنند.

#### ● آیا شما با اختصاص هر شماره از نشریه به یک موضوع خاص موافقت می‌کنید؟

ت) دانشپور با این شیوه موافق است. مهدی زاده می‌گوید: این شیوه خیلی مفیدتر از آن است که مجموعه‌ای از مقالات به‌طور تصادفی در کنار هم چیده شوند. به خاطر تمرکز اطلاعات و جهت‌داری به آن، تأثیر گذاری این شیوه بسیار خوب است و مطالب در ذهن می‌ماند.

اینکه فصلنامه در یک موضوع عمیق شود و ابعاد مختلف آن را بررسی می‌کند، فرصت فکر کردن درباره موضوع را به دست می‌دهد و باعث ایجاد تفکر ذهنی می‌شود. به خصوص اگر دیدگاه‌ها مختلف باشد، پیگیری مطالب و جست‌وجوی آنها هم بدین ترتیب برای محققان کم‌تر و شماره‌های مختلف به دنبال موضوع خاصی می‌گردند. آسان‌تر است. بعضی ویژگی‌های فصلنامه را وقتی خواندم، از نظر بار اطلاعات انگیزه که یک کتاب را تمام کرده‌اشم!

جودت می‌گوید اکثر نشریه‌های تخصصی جهان به همین روش عمل می‌کنند. بر کپور نیز نشریات معتبر دنیا را نظیر «AP» یا «Town Planning Review» یا «Urban Studies» مثال می‌زند و می‌گوید آنها نیز در هر شماره یک موضوع خاص را برای بررسی انتخاب می‌کنند و بخش عمده‌ای از مطالب یک شماره را به آن موضوع اختصاص می‌دهند و در بقیه صفحه‌ها هم به مطالب مرتبط و جانبی پرداخته می‌شود.

مشهدی زاده به شرطی این شیوه را می‌پسندد که عمیقاً با زمان کافی به موضوع پرداخته شود.

در مقابل، سعید عفرانی و کامبیز نوروزی با این شیوه موافق نیستند. عفرانی می‌گوید: به نظر می‌رسد که پرداختن به یک موضوع خاص در هر شماره برای خواننده خسته‌کننده است و از نظر محتوایی نیز امکان دارد فصلنامه تحلیل رود. از نظر نوروزی نیز این روش با اصول حرفه‌ای روزنامه‌نگاری سازگار نیست و نشریه را به‌موزه کتاب و مجموعه مقاله نزدیک می‌کند.

● گروه پیشنهاد می‌کند که فصلنامه باید اعضای جامعه علمی را به عنوان مخاطب اصلی قرار دهد و گروهی دیگر بر اهمیت و اولویت

## برایند دیدگاه‌های پاسخ دهندگان به پرسشنامه‌ها و مصاحبه شوندگان نشان دهنده رضایت نسبی آنها از عملکرد فصلنامه مدیریت شهری به رغم وجود کاستی‌ها و نارسایی‌هاست

مدیران شهری کنونی کشور به عنوان مخاطبان تأکید می‌کنند. نظر شما در این باره چیست؟  
○ چو در معتقد است تا این دو نظر، با توجه به این که دو گروه مخاطب چندان از هم متفک نیستند، متناقض نمی‌نمایند.  
اگر مطالب فصلنامه هر قدر مسیر اهداف نشر به تنظیم شود، مسلماً هر دو گروه همزمان جلب می‌شوند.  
مهدی زاده می‌گوید: فکر می‌کنم که موظفان فصلنامه می‌بوند تا این دو گروه مخاطب باشد. اگر کاری فقط برای  
اعضای جامعه علمی باشد، چنین کاری را قاعداً باید نهاد دانشگاه انجام دهد. اگر هم فقط مدیران مخاطب باشند، آنها  
هم با مسائل روزمره کاری خودشان مواجهند.

نقطه قوت فصلنامه مدیران شهری این است که توانسته است این پیوند را برقرار کند و این دو گروه مخاطب را به هم  
نزدیک سازد و دانشگاه را از بحث‌های نظری و آکادمیک، به سوی دانش کاربردی بیاورد. به این ترتیب، تصمیم‌ساز و  
تصمیم‌گیر با هم ارتباط برقرار می‌کنند. در غیر این صورت افراد دانشگاهی به عنوان نخبه‌های فکری در محافل و فضای فکری خودشان رشد  
می‌کنند، اما در شهرسازی باید بتوان ایندها را با اجرا نزدیک کرد.  
از نظر دانشپور نیز توجه مخاطب به هیچ وجه مشکلی را به وجود نمی‌آورد. متهمی مخاطبان و سطح کیفی و کمی اختصاص مطالب باید کاملاً  
روشن شود.

سعید غفرانی اعتقاد دارد به نظر من ابتدا باید هدف از انتشار فصلنامه مشخص گردد. عنوان فصلنامه (مدیریت شهری) عنوان جامع و کاملی  
است، به طوری که در برداشته اولیه مخاطبان هر دو قشر را شامل می‌شود، لذا با ایجاد تعادل در مطالب آن به نوبه‌ی هر دو گروه مخاطب نیاز محتاج  
علمی باشد و هم پاسخ‌های علمی به مدیران شهری در حل مشکلات به دست مناسب خواهد بود.  
از نظر بر کچور، تا حدی عملاً در سیاست‌گذاری‌های دو نشریه «ماهنامه شهر داری» و «فصلنامه مدیریت شهری» به این سؤال پاسخ داده  
شده است؛ به این ترتیب که مطالب کاربردی برای مدیران شهری کنونی در ماهنامه منتشر می‌شود و فصلنامه عملاً جامعه علمی و پژوهشی را  
مخاطب خود قرار داده است.

دولت‌آبادی نیز اعتقاد دارد: شاید در آغاز که قرار شد سازمان شهرداری‌ها دو مجله با عنوان «ماهنامه شهر داری» و «فصلنامه مدیریت  
شهری» منتشر کند، مدیران ذی‌ربط در نظر داشتند که شهرداری‌های کشور این اتفاق نیتاده است. در زمان حاضر ماهنامه عملاً نمی‌تواند آن  
رسالت آموزشی را ایفا کند، و اغلب اوقات نقش اطلاع‌رسانی دارد و پراکندگی مقالات آن زیاد است و مطالب خیلی با مسائل ناب مدیریت شهری  
ارتباط ندارد. به نظر من شاید بهتر باشد که سطح فصلنامه به گونه‌ای باشد که شهرداری‌ها بتوانند بهتر و راحت‌تر به آن مراجعه کنند.  
از نظر کامییز نوروزی، این انتخابی است که هر یک از دو سوی آن به هر حال در بردارند. فوژکی‌های مثبت و منفی است و تصمیم‌گیری آن  
با توجه به اهداف سازمان مربوط به نشریه، بر عهده مسئولان آن است. با این حال نشریه می‌تواند هر دو گروه را مخاطب قرار دهد.

● آیا تا به حال از هیچ‌یک از مطالب فصلنامه در تحقیقات یا طرح‌های خود استفاده کرده‌اید؟

○ دولت‌آبادی می‌گوید: در سال‌های اخیر هر وقت بنا بوده که مطلبی در مورد مسائل شهری بنویسم، حتماً فصلنامه یکی از منابع مورد  
استفاده من بوده است، اما در حیطه مسائل کاری مستقیماً از مطالب فصلنامه استفاده نکرده‌ام. اما در بررسی‌های کارشناسی، زمانی که بخواهم  
در ذهن خود به اجماع برسم، قطعا از مطالب فصلنامه استفاده می‌کنم.

سعید غفرانی نیز از مقالات فصلنامه در رساله دکتری شهرسازی خود استفاده کرده است.

مهدی زاده در مورد نحوه استفاده خود از مطالب فصلنامه چنین می‌گوید: معمولاً بعد از دریافت هر شماره اول فهرست مقالات را تا آنجا که  
خندس می‌زنم، بعداً مورد نیاز هستند فیش می‌کنم، بعضی دیگر از مقالاتی را که می‌خوانم نیز فیش برطاری و برای استفاده در آینده در جایی  
طبقه‌بندی می‌کنم.

در این مورد مشهدی زاده می‌گوید: بیشتر دید کلی به من داده است، اساساً استفاده از مباحث نظری برای کارهای کاربردی سخت است.  
کامییز نوروزی و دانشپور به این سؤال پاسخ منفی دادند.

● برای ارتقای سطح علمی فصلنامه و جذب مقاله‌های مفیدتر چه پیشنهادهایی دارید؟

○ سعید غفرانی تبیین اهداف فصلنامه و انتقال آن به افرادی را که توانایی مقاله‌نویسی در مورد اهداف و موضوعات مورد نظر فصلنامه دارند  
و همچنین ایجاد ارتباط قوی‌تر با مجامع علمی، به خصوص دانشگاه‌ها و دانشکده‌های شهرسازی و معماری، موضوع مهمی در این زمینه  
می‌باشد.

دانشپور اعتقاد دارد ارتقای سطح کیفی نشریه مستلزم تعیین تکلیف از نظر مخاطب یا مخاطبان اصلی است که پس از آن می‌توان در مورد  
راه‌های ارتقای سطح کیفی تفکر کرد و تدبیرهای لازم را مطرح ساخت.

مهدی زاده ضمن تأکید مجدد بر رعایت نسبت ترجمه و تألیف اضافه می‌کند: نکته دیگر جست‌وجوی افراد صاحب‌فکر و نهادهایی است که  
می‌توانند کاری انجام دهند یعنی فصلنامه می‌بایست براساس اهدافی که دارد افراد را کشف کند. افرادی هستند که به راحتی به میدان نمی‌آیند  
و باید به طرف آنها گام برداشت. به این ترتیب کیفیت فصلنامه هر دم بیشتر ارتقا پیدا می‌کند و جهت‌دارتر و هدفمندتر می‌شود.

از نظر بر کچور، شاید کسب مجوز علمی برای فصلنامه و تبدیل آن به نشریه‌ای علمی، با توجه به امتیازاتی که برای نویسندگان مطالب در

فصلنامه مدیریت شهری شماره ۲۰۶، پاییز و زمستان ۱۳۸۲



چنین تشریحاتی در نظری می‌گیرند، یکی از مهم‌ترین قدم‌ها در این زمینه است کمی‌تواند به اعتبار تشریح هم کمک کند.

### ۳. چکیده نتایج

۱. نظرسنجی از مخاطبان فصلنامه نشان می‌دهد که مخاطبان در مجموع حرکت فصلنامه را مثبت و رو به جلو ارزیابی می‌کنند. اغلب پاسخگویان از تنوع آگاهی‌های شغلی را انگیزه مطالعه فصلنامه می‌دانند. چشمگیر بودن امتیاز «ارتقای آگاهی‌های شغلی» با برنامه‌ریزی‌های اولیه گردانندگان فصلنامه تطابق دارد. مهم‌ترین تفاوت فصلنامه با دیگر نشریات تخصصی در حیطه شهر از نظر پاسخگویان، طرح تخصصی مسائل از دید مدیریت شهری است. از نظر حدود ۸۰ درصد پاسخگویان، فصلنامه در ارتقای سطح دانش تخصصی مدیران و کارشناسان موفق بوده است و ۸۸ درصد پاسخگویان وضعیت فصلنامه را نسبت به نخستین شماره‌ای که خواندند، بهتر و خیلی بهتر توصیف کردند.

۲. از بین بخش‌های مختلف فصلنامه، بخش «برنامه‌ریزی و طراحی شهری» در رتبه اول و «بخش ویژه» در رتبه دوم توجه مخاطبان قرار دارد و در رتبه‌های آخر بخش‌های یادداشت‌سردبیر قرار دارد.

۳. از نظر پاسخگویان میزان موفقیت گردانندگان فصلنامه در بخش‌های «ویژه» و «برنامه‌ریزی و طراحی شهری» از بقیه بخش‌ها بیشتر و در «اقتصاد و مدیریت مالی» و «گردشگری و تفریح» کمتر است.

۴. ۶۰ درصد از پاسخگویان از اینکه هر شماره از فصلنامه یکی از مباحث مدیریت شهری با عنوان «موضوع ویژه» تعیین می‌شود و تلاش می‌کند که موضوع از دیدگاه‌های مختلف مورد بررسی قرار گیرد، رضایت دارند و ۴۰ درصد دیگر مخالفان شیوه‌اند. اغلب موافقان «انتخابی» خواننده با تمامی جوانب «موضوع» را دلیل موافقت خود با اختصاص بخش اعظم فصلنامه به یک «موضوع دانستند و بیشتر مخالفان «گاست» نشان از توقع «را تفسیر ضعف بخش ویژه می‌دانند.

۵. از شماره ۱۲ تا ۱۳ فصلنامه مجموعاً ۱۱ موضوع به طور ویژه مورد بررسی قرار گرفته است. در این نظرسنجی ضمن ذکر عناوین موضوعات، از پاسخگویان خواسته شد که براساس ۴ معیار معرفی شده، ۳ موضوع را به ترتیب اولویت مشخص کنند. در مجموع و با در نظر گرفتن مجموع امتیازات در همه معیارها، ویژه‌نامه‌های «مدیریت و برنامه‌ریزی منطقه‌ای»، «مشاوره شهری» و «اقتصاد شهری» به ترتیب بالاترین امتیاز را داشته‌اند و ویژه‌نامه «برنامه‌ریزی شهری» کمترین امتیاز را.

۶. مهم‌ترین موضوعی که از نظر پاسخگویان باید در شماره‌های آینده اولویت قرار گیرد عبارتند از اقتصاد و مالیات شهری، مدیریت شهری، طراحی شهری، برنامه‌ریزی منطقه‌ای و حمل و نقل شهری.

۷. در پاسخ به این سؤال که «آیا تاکنون از مقالات و مطالب فصلنامه برای انجام کارهای علمی یا تصمیم‌گیری اجرایی استفاده کرده‌اید؟»، ۶۳ درصد پاسخگویان پاسخ مثبت دادند و ۳۷ درصد پاسخ منفی. این نسبت نشان دهنده موفقیت نسبی فصلنامه در دستیابی به اهداف علمی و کاربردی است.

۸. برخی از سایر نظریات، انتقادات و پیشنهادها پاسخگویان در مورد فصلنامه عبارت بوده است از اینکه جنبه‌های علمی و کاربردی مطالب تقویت شود، در انتشار فصلنامه تأخیر نشود، بیش از پیش به تجاربات متولیان مدیریت شهری در ایران توجه شود و فصلنامه بدون تأخیر برای مشترکان ارسال گردد.

۹. صاحب نظرانی که مورد مسأحه قرار گرفتند نیز در مجموع حرکت فصلنامه را مثبت ارزیابی کردند. یکی از ایشان می‌گوید: «شاید فصلنامه از نخستین تشریحاتی در حوزه مسائل شهری باشد که ایجاد نظری فلسفی، معرفتی و اجتماعی را در برنامه‌های خود قرار داده است. این کار جدید بود و خیلی خوب هم توانست در فضای شهرسازی کشور «سور و فوج شود». صاحب نظر دیگری استمرازی نسی در انتشار فصلنامه را به عنوان عاملی مثبت بررسی شعارد و اضافه می‌کند: «علاوه بر این، فصلنامه به اصول و خط‌مشی‌هایی که در شماره اول اعلام کرده بود، وفادار مانده است.»

۱۰. برخی از صاحب نظران نیز دیدگاه‌هایی انتقادی در خصوص فصلنامه مطرح ساختند و پیشنهادهایی نیز برای رفع آنها اعلام کردند. از جمله یکی از ایشان معتقد است: «انعکاس پژوهش‌های شهری در فصلنامه قدری کم‌رنگ است. البته این موضوع تا حد زیادی به ضعف عمومی پژوهش‌های شهری در کشور برمی‌گردد. چون مقاله‌های پژوهشی باید از دل طرح‌های پژوهشی بیرون بیاید.»

۱۱. در مورد مطالب و موضوعاتی که در فصلنامه جای آنها خالی به نظر می‌رسد، صاحب نظران موضوعاتی نظیر «بررسی نظام مدیریت شهری در جهان»، «تفحص مهندسان مشاور در فعالیت‌های مدیریت و برنامه‌ریزی شهری»، «نظام آموزش شهرسازی در کشور» را عنوان کردند.

۱۲. در زمینه مهم‌ترین کاستی‌های فصلنامه، عدم نقد نظام کلان موجود مدیریت شهری ایران، مشخص نبودن مخاطب، یکدست نبودن مقاله‌ها از نظر کمیت و یکدست نبودن شیوه‌های انتشار، به منابع فارسی و انگلیسی از جمله موارد مطرح شده صاحب نظران است.

برای دیدگاه‌های پاسخ دهندگان به پرسشنامه‌ها و مصاحبه‌ها و نشان دهند رضایت نسی آنها از عملکرد فصلنامه مدیریت شهری به رغم وجود کاستی‌ها و نارسائی‌ها است. استمرار انتشار فصلنامه نگاه ویژه‌ای به مسائل شهری، توجه به کیفیت و وفاداری به اهداف اولیه جایگاه مناسبی را برای این نشریه در جامعه علمی، حرفه‌ای و اجرایی برنامه‌ریزی و مدیریت شهری فراهم آورده است. ادامه تلاش‌های گردانندگان فصلنامه در جهت ارتقای جامع این نشریه، می‌تواند در رسیدن جایگاه اعتباری آن خواهد بخشید.

(بعرضت)

برنامه‌ریزی در کتاب

PLANNING IN POSTMODERN TIMES

Philip Allmendinger



## برنامه‌ریزی در عصر پست مدرن

فصلنامه مدیریت شهری شماره ۱۵۱۶ پاییز و زمستان ۱۳۸۷

Planning in Postmodern Times  
Allmendinger, Philip ۲۰۰۱  
لندن: Routledge، رفیع ۲۸۰۰ - نشر صفه

اگر می‌خواهید کتابی در مرز فلسفه و مقوله‌های علمی کاربردی، مثلاً برنامه‌ریزی، مطالعه کنید، اثر دقیق و روشن جذاب آلمندینگر را حتماً بخوانید. انتشار این اثر به وسیله ناشر معروف و سخت‌گیری چون رالیج مؤید این توصیه است. نویسنده در دیباچه کتابش می‌نویسد که کتاب را به هنگام اقامت در شهر زیبا و تاریخی نورنبرگ به رشته تحریر درآورده است؛ همان شهری که زمانی مرکز ادبیات و هنر بود و بعدها تاریخ آن با پایان یکی از سیاه‌ترین دوران تاریخ انسان مدرن یعنی جنگ جهانی دوم، با محاکمه سران آن در آنجا رقم خورد. خوانندگانی که به رابطه بین فلسفه، علم، هنر، سیاست، اجتماع و احتمالاً اقتصاد علاقه‌مند باشد از ظرافت نهفته در دیباچه خرسند می‌شود و بر سر شوق می‌آید.

پست مدرنیسم با نقد مدرنیته شروع شد و انتخاب نورنبرگ، پرده آخر نمایش غم‌انگیز خدمت عقل ابزاری به ماشین سیاسی‌ای که می‌خواست با فتح دنیا آن را یکپارچه مدیریت کند، آفتاب تمدن است که خواننده را در مورد وجود رابطه‌ای بین فلسفه، علم و سیاست، حداقل در حد فرضیه، از یک طرف و لزوم کشف رابطه‌ای بین پست مدرنیسم و برنامه‌ریزی از طرف دیگر قانع کند.

برنامه‌ریزی در عصر پست مدرن به هیچ وجه کتابی مقدماتی نیست؛ هر چند همان گونه که پیش‌تر هم گفته شد، شاید به دلیل نثر واضح و منطقی روشن نویسنده، خواندن آن دشوار هم نمی‌تواند. دلیل این مدعا آن است که بر خلاف کتاب‌های مقدماتی و معمولاً درسی، از تعاریف شسته رفته و کادر بندی شده در آن خبری نیست. مقدمه کتاب با عنوان اصلی مجدداً در باب برنامه‌ریزی فوراً مشخص می‌سازد که بهتر است خواننده معلومات خود را درباره حقوق سیاسی [۱]، اسطوره‌بی‌طرف بودن علم [۲] بازار در مقابل برنامه [۳] و مقاله‌هایی از این دست مرور کند. تمام این مفاهیم و حتی مطرح می‌شوند که نویسنده می‌خواهد به پرسشی ساده‌اما بسیار مهم پاسخ دهد:

«اگر برنامه‌ریزی خوب است، پس چرا این همه بدبختی؟»  
توضیح این نکته لازم است که کتاب بر موضوع برنامه‌ریزی زمین متمرکز است؛ یا این حال چون این سؤال ساده و کوبنده در مورد بقیه انواع برنامه‌ریزی هم موضوعیت دارد، خوانندگان علاقه‌مند به انواع سازوکارهای ایجاد نظم و هماهنگی در جامعه و زیرمجموعه‌های آن حتماً باید این کتاب را بخوانند. نویسنده در ادامه به ریشه‌های برنامه‌ریزی در علم و ذهنیت برخاسته از دوران مشرن و تغییر در نگرش به این علم یا فن به تبع گذر از مدرنیته به پست مدرنیته می‌پردازد. سراسر مقدمه، و همچنین بخش‌های بعدی کتاب، آکنده از ارجاعات دست‌اول به منابع و مآخذ مهم در زمینه موضوع است.

کتاب علاوه بر مقدمه هفت بخش دیگر دارد به اضافه یک نتیجه‌گیری. فصل دوم و سوم، به ترتیب با عناوین «آیا پست مدرنیسم نظریه‌ای اجتماعی است؟» و «آیا پست مدرنیسم



عصری جدید است؟<sup>۱</sup> در پی پاسخ به جوهر فاضلی پدیده نه چندان آسان فهم پست مدرنیسم است. آلمندینگر در ابتدای بخش دوم می‌نویسد که هر آنچه پست مدرن است چنان چندبعدی [۴] است که دشوار می‌توان معنایی مصرح را به آن نسبت داد. وی می‌افزاید که به نظر بسیاری از نویسندگان، پست مدرن اساساً تجلیل از تفاوت‌هاست و تشکیک در مبانی حقیقت (یا صلیق)، به زبان لیوتارد، فیلسوف پیشگام در نظریه پرداز فلسفی مفهوم پست مدرن، پست مدرنیسم تشکیک و تردید در نظریه و تمامیت است. آلمندینگر در ادامه با نقل قول‌هایی از میشل فوکو و دریدا و فیلسوفان و نویسندگان دیگر ضمن نقد آرای لیان سعی دارد پاسخ مختص خود را به پرسشی که در عنوان بخش مطرح شد... که "آیا پست مدرنیسم نظریه‌ای اجتماعی است؟" مطرح سازد.

در مقدمه فصل دوم با عنوان پیش تر ذکر شده "آیا پست مدرنیسم عصری جدید است؟" نویسنده با ذکر اینکه نمی‌توان پست مدرنیسم را فقط و فقط به عرصه نظریه پرداز محدود کرد، بلکه تغییر آنچه در پیرامون ما می‌گذرد و احساس و درک این تغییر نیز نسبتی با پست مدرنیسم دارد، باب ورود به بحث عصر پست مدرنیسم را می‌گشاید. در این بخش عصر جدید از چهار منظر مورد بررسی قرار می‌گیرد: (۱) اطلاعات و جامعه اطلاعاتی به تکنیک جنبه‌های فن‌شناسانه، اقتصادی، شغلی و حرفه‌ای، قضایی و فرهنگی؛ (۲) شیوه تولید و رژیم انباشت "فوردیسم و پسا فوردیسم" که دلالت بر دو نوع الگوی ساماندهی تولید، تقسیم کار، بازاریابی، فروش و نهایتاً انباشت دارد و پیش نیازهای علمی فلسفی این دو شیوه و پیامدهای مترتب بر آن؛ (۳) حوزه احساس عصر جدید؛ و (۴) نقدی بر مفهوم پست مدرنیسم. سپس نویسنده با طرح این پرسش که پست مدرنیسم چیست چهار سؤال را مطرح می‌کند:

(۱) آیا پست مدرنیسم دلالت بر تفاوت دارد یا پیوستگی؟ (۲) آیا عصری جدید است یا متفاوت؟ (۳) چه نسبتی با نظریه اجتماعی مثبت یا منفی نگر دارد؟

آلمندینگر در انتها نظر خود را درباره تعریف پست مدرن چنین جمع‌بندی می‌کند:

پست مدرن در سبوحه منطق فرهنگی با تأکید بر نسبی‌گرایی، نظریه‌های معطوف به تفسیر ناهمگون و پویا از ساختارها و معنا، و بالآخره ویژگی‌های اقتصادی‌ای که به رشد تغییرات فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی کمک می‌کنند بروز پیدا می‌کند. اگر این سه وجه را بپذیریم، این سؤال مطرح می‌شود که چگونه می‌توان در عصر پست مدرن به برنامهریزی اندیشید و با آن روبه‌رو شد؟ آفراموش نکنیم که مفهوم کلاسیک برنامهریزی با تأکید بر عقل‌آزاری و مفروض انگاشتن امکان شناخت و دستکاری واقعیت بود که سوجه و امکان‌پذیر می‌نمود.

بخش چهارم کتاب تلاشی است برای کشف رابطه بین برنامهریزی و مدرنیته. ارتباط بین برنامهریزی و مدرنیته، البته با تأکید بر حوزه مسائل شهری، در چهار گزاره زیر بر جسته شده است.

(۱) برنامهریزی نالاشی است برای آنکه عقل و دموکراسی بار شهری شدن سرمایه‌سالار را بر دوش گیرند؛ (۲) عقلانیت فنی و نه سیاسی راهنمای عمل دولت شود؛ (۳) شکل کار کردی و هماهنگ شده زندگی شهری حول اهداف جمعی امکان‌پذیر گردد؛ و (۴) رشد اقتصادی در خدمت تشکیل طبقه متوسط قرار گیرد.

نویسنده در بررسی این گزاره‌ها به رابطه بین قدرت سیاسی، منابع فردی و جمعی و دانش برنامهریزی می‌پردازد و با ذکر نمونه‌های موردی از برنامهریزی شهری بر اساس انگارهای پست مدرن سه تعلق از برنامهریزی به متاب فعالیتی مدرن، پست مدرن و اساساً مبتنی بر خطاهای ذهنی را مقایسه می‌کند. فصل‌های پنجم و ششم کتاب پاسخی به پرسشی هستند که تحت عنوان فصل سوم یعنی پست مدرنیسم به عنوان عصری جدید مطرح شد.

در دو فصل باقی مانده، نویسنده موضوع داشته برنامهریزی پست مدرن را پیش می‌کشد و ضمن معرفی اصول برنامهریزی پست مدرن، نظریه‌های رقیب این نظریه را که پست مدرنیسم در اصل نظریه‌ای اجتماعی است، مطرح می‌کند. در فصل انتهایی کتاب با عنوان "دامنه برنامهریزی پست مدرن در عمل" با طرح پرسش‌هایی عملی از این قبیل که "آیا اصولاً باید برنامهریزی کنیم و اگر آری، چگونه"، و "رابطه بین رای‌گیری و کنش سیاسی"، به عرصه الگوهای جدید کنش سیاسی فردی و جمعی وارد می‌شود. کتاب با نتیجه‌گیری مختصر ولی قاطع نویسنده خاتمه می‌یابد. آلمندینگر در همان ابتدای نتیجه‌گیری‌اش از کل مباحث مطرح شده در کتاب به این سؤال که "آیا اصولاً برنامهریزی پست مدرن امکان‌پذیر است؟" پاسخ منفی می‌دهد و به این پرسش‌ها که "آیا برنامهریزی بازتر و حساس‌تر به نیازهای جمعی امکان‌پذیر است؟"، "آیا می‌توان به کمک برنامهریزی گروه‌های قبلاً به حاشیه رانده شده [۵] را جذب کرد؟" و "آیا می‌توان برنامهریزی را بر گشمانی آزادتر استوار کرد؟" پاسخ مثبت می‌دهد.

کتاب "برنامهریزی در عصر پست مدرن" اثری بین رشته‌ای است. صحت و سقم ارزیابی‌ها، نقدها، طرح بحث‌ها و مفهوم‌پردازی‌های نویسنده مستلزم کار تخصصی گروهی از کارشناسان خبره در زمینه‌های متنوعی از فلسفه مدرن گرفته تا اقتصاد و جامعه‌شناسی و برنامهریزی است. با این حال، رویکرد بین رشته‌ای فیلیپ آلمندینگر می‌تواند الگوی آموزنده‌ای برای پژوهشگران ایرانی باشد.

محمد رضا معینی

اثرهاست

- 1- Politicalright
- 2- Neutrality of science
- 3- Market vs. Planning
- 4- Multi-colored
- 5- Excluded
- 6- Interdisciplinaty

## Urban Governance and Urban Research

H. Imani

While there are cities emerging around the world that play the role of companions to their central governments even at the level of international affairs, third world cities are still busy with their various enduring problems. Some various patterns have been proposed for solving these problems, among them the pattern of "good governance".

Good governance can be simply defined as "the set of methods individuals and institutions resort to for solving their common problems".

This new pattern is information centric and the ability to realize it depends on pre-existence relevant foundations, including urban research studies. The aim of this article is to introducing the characteristics of Urban Good Governance and to inspecting its relation with urban research. Given the idea of good governance, the author has also tried to explain the concept of urban research and its potential usefulness for a successful urban management.

## The Quality of Fire Brigades Educational Services: Some proposals for Quality Enhancement

H. sharifzadeh

D. Barafi

According to statistics Iran is among the most vulnerable-to-disasters countries. Despite this, the proper attention has not been paid to the quality of services the fire brigades are expected to supply. One of the key factors affecting the quality is the relevant research and education. The necessity of complementary education and its impacts on the needed quality is widely accepted, and the existing situation is not only undesirable but also is in

sharp contrast with accepted requirements of fire brigade profession. Given this, the article attempts to provide the reader with a perspective of the existing quantitative and qualitative educations the fire brigades receive in Iran and the rest of the world. The article ends with some suggestions as to enhancing the level of the educations, especially from the qualitative point of view.



## Educating The City Manager Of The Future

\_\_\_\_ J. Nalbandian

This article explores questions confronting those who educate future city managers. The students referred to here are pre-career students, recent undergraduates who aspire to become chief administrative officers in local governments rather than mid-career students seeking job advancement through graduate education. Emerging from this exploration is an unexpected realization that the process of moving from foundation competence to craftsmanship to artistry in their own careers and lives connects student, faculty, and local government professionals in fundamental ways.

The first half of this article starts with a definition of city management and is followed with a discussion of the contemporary context that shapes specific responsibilities, roles, and values of local government professionals. The competencies of the future city manager are then identified, and a table is presented connecting the responsibilities, roles, and values with the competencies. The second half of the paper focuses on four fundamental educational issues and how student, faculty, and city management arenas intersect around these issues in the education of the future city management professional.

## Planning Theory Education in the 1980s: Results of a Second Course Survey

\_\_\_\_ Richard E. Kosterman

This paper updates a similar survey of planning theory course-outlines conducted exactly ten years ago. The paper examines the course content, required readings, and class assignments for 67 Master's courses, 17 undergraduate courses, and 6 Ph. D. courses offered by 69 American and Canadian universities during the 1989-90 academic year. Like the previous

study, it reveals a remarkable diversity of views on the appropriate course content and required readings for a "planning theory" course. It also indicates that while many of the most widely used readings are extremely old, there is also an increased interest in planning history, professional ethics, and alternative perspectives.

## Urban Design Education; Knowledge and Basic Skills

K. Golkar

Upon the successive openings of new academic courses, the discipline of Urban Design is growing around the globe with an increasing rate. The growth; however, might be assessed as the natural reaction of academic institutions to the increasing demand of private and public sectors for employing urban design experts. In parallel with the quantitative growth in urban design educational activities, the trend of re-examining the intellectual content of the discipline is also upwarding. In reconsidering the educational curriculum of the discipline, it is of vital concerns of decide on the type of the knowledge and basic skills that urban designer are expected to be equipped with to be able to do their professional responsibilities.

This article is an attempt to propose a framework for "The Knowledge and Basic Skills required for [a successful] Urban Design" through reviewing the lit-

erature and examining international academic experiences. Based on the above mentioned framework, some preliminary descriptive suggestions considering the reexamination of graduate curriculum are proposed. At first, the history of the emergence of Urban Design discipline in Iran, the opening of the first academic courses, and various conferences that have been held till the present time have been discussed.

Then, the content of various courses and their related educational methods have been studied in one hand, and the minimum required knowledge and skills urban design instructors and employers are expecting the employees to reveal on the other. Finally, a framework for the required Knowledge and Basic Skills is proposed, and some brief advises considering the process of reexamining the curriculum is given.



# Abstract

## Urban Manager, Education and Research

\_\_\_\_\_ N. Saeedi

Education and research are the foundation for organizational development. An increase in the efficiency of human capital is depended on the continuous and targeted education. Research activities play a strategic role in the process of service provision by local managers.

At present, education and research on urban management are of critical importance for urban managers. Contrary to the past, when the role of mayor was just limited to implementing city budget and responding to city council and / or central government, mayors now bear a large amount of responsibilities, which are not only huge in quantity but also complex in quality. This leads us to the fact the nowadays mayors are expected to show particular abilities, to be ready for confronting unpredicted situations and to have the power to solve a vari-

ety of problems.

This article is and attempt to show the mutual relationship between research and education: research has been considered as a mean for education and vice versa, education has been considered as a subject for research. The author believes that establishing the activity of urban management on common sense-based conceptions and not resorting to scientific methods accounts for the abandonment of research activities in Iranian municipalities. The fact that scientific methods are not considered as a proper reference for problem-solving is rooted in the reality that we lack a native coherent "theory of urban education and research", on one hand, and the absence of strong determination for putting priority on the same reality of education and research on the other.



A Quarterly Journal of  
Urban Management & Planning  
Vol.4, No.15-16, Autumn 2003 & Winter 2004

Table of Contents

# Modiriyat Shahri

# 15-16

<b>Editor's note</b>	4
<b>Special Issue: Urban Management Education and Research</b>	
- Urban Manager, Education and Research/ N.Saeedi Rezvani	6
- Educating The City Managers of Future/ J.Nalbandian	14
- Urban Design Education: Knowledge and Basic Skills / K. Golkar	26
- Planning Theory Education in the 1980s/R.E.Klosterman	42
- Urban Governance and Urban Research/ H. Imani J.	52
- Urban Manager's Education In Iran; Narration, Typology and Assessment/ M. Saeedi and H.saeedi	60
- The Quality of fire Brigades Educational Services: Some Proposals for Quality Enhancement / H.Sharifzadeh and D.Barati	70
<b>Urban Planning and Design</b>	
- Operational Research Application in Urban Planning Process/ N. Hamidi	78
<b>Technology</b>	
- Managing our Urban Future: The Role of Remote Sensing and Geographic Information Systems / Ian Masser	84
<b>Encyclopedia of Urban Management/ N.Barakpoor</b>	90
<b>Selection Research</b>	
- Results of Opinion measurement: Urban Management Quarterly from Readers Point of View	100
<b>Book Review</b>	
- Planning In Postmodern times/ M.R. Moeeni	116
<b>Abstract in English</b>	121

Coordinator: A. Safavi

Editor: H. Khademi

Art Director: J. Yari Shimard

Staff of This Issue: J. Aliabadi, M. Ghanbari

Sample Reading: A. Jalali, V. Jalali

Type Setting: A. Rahimi Tehrani

Publisher: I.M.O. Publication

Phone and fax: 8772634-8772635

E-Mail: urbmang@hotmail.com



*License Holder: The Iranian Municipalities Organization (I.M.O)*  
*Managing Director: M. H. Moghimi*  
*Editor in chief: GH. Kazemian*  
*Scientific Counsellor in this Issue: N. Saeedi Rezvani*

Referees: K. Athari, K. Golkar, H. Lahijanian, N. Mirsepussi, F. Noorian,  
A. Saeednia, M. Sarrafi, N. Saeedi Rezvani, J. Pakzad

#### *The Editorial Board:*

- 1- Arjomandnia, Asghar, Ph. D. Urban Planning
- 2- Dorkoosh, Saeed Abedin, Associate Prof. Economy Department, Shahid Beheshti University
- 3- Golkar, Koorosh, Associate Prof. Urban Planning Department, Shahid Beheshti University
- 4- Kazemian, Gholamreza, M. S. Urban and Regional Planning
- 5- Mirsepussi, Nasser, Prof. Management Department, Azad University of Tehran
- 6- Noorian, Farhad, Assistant Prof. Urban Planning Department, Tehran University
- 7- Pakzad, Jahanshah, Associate Prof. Urban Planning Department, Shahid Beheshti University
- 8- Piran, Parviz, Assistant Prof. Sociology Department, Allame Tabatabaie University
- 9- Saeedi Rezvani, Navid, Ph. D. Architecture Department, Azad University of Qazvin
- 10- Saeednia, Ahmad, Assistant Prof. Urban Planning Department, Tehran University
- 11- Sarrafi, Moza'far, Assistant Prof. Geography Department, Shahid Beheshti University
- 12- Shaheedi, Mohammad Hassan, M.S. Urban and Regional Planning





15-16

# *Modiriyat Shahri*

A Quarterly Journal of  
Urban Management & Planning  
Vol.4, No.15-16, Autumn 2003 & Winter 2004

- ◆ Urban Manager, Education and Research
- ◆ Educating The City Manager of The Future
- ◆ Urban Design Education: Knowledge and Basic Skills
- ◆ Urban Governance and Urban Research
- ◆ Urban Manager's Education In Iran

**Special Issue: Urban Management Education and Research**

