

## تحلیل و واکاوی مشکلات سرای محلات در منطقه ۳ شهر تهران: یک مطالعه کیفی (تکنیک گروه اسمی)

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۲/۲۱

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۱/۲۴

کد مقاله: ۲۸۰۵۵

سید امیر فتاحیان<sup>۱</sup>، احمد ملکان<sup>۲</sup>، جواد ملکان<sup>۳\*</sup>

سمانه فلاح<sup>۴</sup>

### چکیده

در دهه های اخیر بسیاری از سازمان ها و نهادهای مدیریتی به ترویج نوعی نگرش مشارکتی از طریق تأکید بر اجتماعات محلی و در راستای افزایش تعاملات اجتماعی در سطح محله برآمده اند. در این راستا شهرداری تهران نیز به منظور تحقق رویکرد محله محوری اقدام به تأسیس سرای محله در سطح محلات نمود تا بتواند نقش مهمی در شکل گیری روابط میان مردم و پیوند اجتماعی ایفا کند که بعد از گذشت یک دهه با مشکلاتی در این زمینه همراه می باشد. هدف از این پژوهش تحلیل و واکاوی مشکلات سرای محلات در منطقه ۳ شهر تهران می باشد. روش پژوهش، کیفی و اطلاعات از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته از ۳ گروه مدیران، جامعه مدنی و بخش خصوصی گردآوری شده است. شرکت کنندگان در مصاحبه ۳۰ نفر که از طریق نمونه گیری هدفمند از نوع گوله برفی انتخاب شده اند. پس از انجام مصاحبه ها و خواندن دقیق آن در مورد واکاوی مشکلات سرای محلات ۹ زیر مضمون شامل بومی نبودن مدیران، ناهماهنگی سرای محله با سایر نهادهای مؤثر، موازی کاری، کم توجهی به وضعیت حقوق کارکنان سرای، کم رنگ بودن نقش مردم در سیاست گذاری برنامه ها، فقدان نیازسنجی در برنامه های اجرایی سرای، پایین بودن سطح کیفیت برنامه ها، ایجاد نگاه درآمدزا به سرا و شعارزدگی در برنامه های سرا استخراج شد. بدین ترتیب از این زیر مضمون ها، دو مضمون اصلی مشکلات ساختاری و نهادی و مشکلات مربوط به حوزه عملکردی به دست آمد.

واژگان کلیدی: محله محوری، سرای محله، مشکلات ساختاری، مشکلات عملکردی، منطقه ۳

۱- دکتری شهرسازی

۲- دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه ریزی روستای

۳- کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه ریزی شهری، [j.malekan@yahoo.com](mailto:j.malekan@yahoo.com)

۴- کارشناسی ارشد محیط زیست

## ۱- بیان مسئله

از دهه ۱۹۷۰ به بعد از یک سو به دنبال جنگ ویتنام و پیامدهای آن، جغرافیای رادیکال با تأکید بر مسائل اجتماعی و اقتصادی در راستای عدالت اجتماعی برای همه طبقات اجتماعی مطرح می‌شود (صفی و نظریان، ۱۳۹۴: ۵۳). و از سوی دیگر به دلیل گستردگی ابعاد و تغییر ماهیت مسائل شهری و پیچیدگی آن جامع‌نگری و کل‌نگری برای حل مشکلات ضرورت پیدا می‌کنند. به دنبال این جریان‌ها سطوح پایین‌تر و ابعاد ملموس زندگی شهری که تجلی فضایی آن محله می‌باشد بیش از هر زمان دیگری مطرح می‌شود (ساسان پور و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۶۰). از این رو کنشگران جدیدی از جمله مقامات محلی، شهروندان، شورای شهر و ... به‌عنوان سرمایه‌های اجتماعی شهر مطرح می‌گردند که به دنبال تقسیم وظایف بین حکومت‌های مرکزی و محلی و صلاحیت دار کردن شهروندان می‌باشند (مشکینی و موذن، ۱۳۹۳: ۱۰۱). چرا که شهر نظامی پویا می‌باشد و در آن اشکال فضایی و فرایندهای اجتماعی در تعامل دائمی با یکدیگر می‌باشند (مشکینی و لطفی، ۱۳۹۳: ۱۵۴) و متقابلاً شهروندی نیز یک موقعیت منفعلانه نیست، بلکه موقعیتی است فعالانه که از طریق مشاوره، مذاکره و توافق نمود پیدا می‌کند (مهدی زاده، ۱۳۹۵: ۶۱-۶۰). بدین ترتیب حاصل این فرایند گذار از رویکردهای برنامه ریزی از برنامه‌ریزی جامع به برنامه‌ریزی سیستمی در انگلستان و راهبردی- محلی در آمریکا و گذار از مدیریت شهری به حکمروایی شهری شد (Chaudhry and et al: 2009). مفهومی که تحقق آن مستلزم عینیت بخشیدن به مشارکت شهروندان در ابعاد مختلف می‌باشد (موحد و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۴۹). در راستای تحقق این رویکرد از اواسط دهه ۱۹۷۰ مداخله اجتماعات محلی خودیار در کانون توجه مدیریت شهری قرار می‌گیرد (نوربان و مظفری‌پور، ۱۳۹۲: ۴۸) زیرا مدیریت محلی اصلی‌ترین نیروی محرکه برای یکپارچه سازی کلیه ذینفعان در فرایند ساخت شهر به حساب می‌آید (احدیان و شاکر اردکانی، ۱۳۹۲: ۳۱۳). این رویکرد به حرکت بر محور انسان- محیط استوار می‌باشد و توسعه امکانات اقتصادی با توجه به ملاحظات محیطی و عدالت اجتماعی را مورد توجه قرار می‌دهد (رضایی و نگین ناچی، ۱۳۹۴: ۷۰) و روندی فراگیر در میان سطوح مختلف مدیریتی که به دنبال بهره‌گیری از منابع انسانی و مالی بر اساس روش‌هایی که اداره فرایند توسعه را به محله‌ها واگذار می‌کند (نادری بوانلو و پرتوی، ۱۳۸۹: ۶۷)

بنابر این می‌بینیم که در دهه‌های اخیر بسیاری از سازمان‌ها و نهادهای مدیریت و برنامه‌ریزی به ترویج نوعی نگرش مشارکتی از طریق تأکید بر اجتماعات محلی به منظور توانمندسازی این اجتماعات روی آورده اند (نصیری، ۱۳۹۴: ۱۴۰). در واقع این رویکرد تلاش می‌کند با تقویت و بهبود فضای کالبدی محله، تعاملات اجتماعی را افزایش داده و از این مسیر به بهبود حس تعلق به مکان، خودتکایی اقتصادی و ارتقا سرمایه اجتماعی نایل گردد (رضایی و نگین ناچی، ۱۳۹۴: ۷۰). در این راستا شهرداری تهران به منظور گسترش مشارکت شهروندان در عرصه‌های مختلف و تحقق رویکرد محله محوری اقدام به تاسیس سرای محلات به عنوان رکن اجرایی محله در سطح محلات نمود (فنی و همکاران، ۱۳۹۳: ۳۶)، که بعد از گذشت یک دهه کارآمدی لازم را کسب نکرده است و با مشکلاتی در این زمینه همراه می‌باشد. در این پژوهش به دنبال آن هستیم به تحلیل و واکاوی مشکلات سرای محلات در منطقه ۳ شهر تهران می‌باشد.

## ۲- ادبیات پژوهش

فضا در مفهوم مادی خویش، به تنهایی هیچ ویژگی خاصی را مطرح نمی‌کند ولی به محض آنکه گروه انسانی فعالیت را در مکانی آغاز کند، معنای نمادین فضا پدیدار می‌شود و از این پس بستری برای وقوع رفتارهای انسانی می‌شود (حبیبی، ۱۳۸۶) و اینجاست که در آن اعضای جامعه گردهم آمده و تجربیاتی را به صورت مشترک کسب می‌کنند و امکان شکل‌گیری جامعه مدنی مبتنی بر کثرت گرایی، مشارکت، فرد باوری و قانونمندی را فراهم می‌کنند (عاشوری چهار ده، ۱۳۹۱: ۹). به این معنی فضای عمومی را می‌توان نوعی ساختار ارتباطی دانست که در شبکه جامعه مدنی ظهور می‌کند و شهروندان را فعالانه گردهم می‌آورد (یزدخواستی و همکاران، ۱۳۹۲: ۸۹). از این رو با توجه به اینکه بستر تعامل اجتماعی و خاطره جمعی می‌باشد منجر به شکل‌گیری هویت اجتماعی می‌شود (فدایی، ۱۳۹۵: ۱۸). در این راستا توسعه محله‌ای فرایندی است که بر اساس آن سرمایه ای که اجتماع به صورت بالقوه قادر به جمع‌آوری و استفاده از آن است، افزایش می‌یابد تا با کمک آن کیفیت زندگی مردم محله بهبود یابد و قدرت بین شهروندان تقسیم شود (ساسان پور و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۶۳). بدین ترتیب توسعه محله مینا بر اساس نیازهای شهروندان و به کارگیری همکاری و مشارکت آنها در طراحی رویکردها و سیاست‌های محلی تجلی پیدا می‌کند (خادم‌الحسینی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۵۹). زیرا این رویکرد به دنبال آن است تا سه حلقه مجزا اما به هم پیوسته‌ی محیط، اجتماع و اقتصاد را در ارتباط متقابل در نظر گیرد (سرای و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۰۸). در این راستا شهرداری تهران به منظور عملیاتی کردن رویکرد مورد بحث اقدام به تاسیس سرای محلات در سطح محلات شهر نمود تا بتواند نقش مهمی را در شکل‌گیری روابط میان مردم و ایجاد پیوند اجتماعی میان مردم نماید (درگاهی، ۱۳۹۵).

### ۳- مبانی نظری: رویکردهای مبتنی بر محله محوری

رویکرد همسایگی: با رشد شهرنشینی سریع، مهاجرت و تنوع فرهنگی و ... جامعه بیش از هر زمان دیگری با کاهش روابط اجتماعی، تضعیف هویت‌های محلی و تعاملات اجتماعی همراه شد (نوذری، ۱۳۹۴: ۳۷۴). این روند منجر به شکل‌گیری مفهومی به نام واحد همسایگی گردید. در این رویکرد سطحی از یکپارگی یا روابط دوجانبه اجتماعی یا نوعی همبستگی انسانی مشاهده می‌شود که بر مساعدت‌های متقابل استوار می‌باشد (میرکتولی، ۱۳۹۴: ۶). در واقع این مفهوم بر این باور استوار است که محلی ساختن امکانات و تسهیلات و خدمات به تماس چهره به چهره بیشتر مردم، شرکت در امور اجتماعی و در نتیجه به ناهنجاری روابط اجتماعی کمتر و روابط اجتماعی بهتر منجر می‌شود (مهدی زاده و همکاران، ۱۳۹۵: ۳۴۴). چرا که با ارتقای مشارکت محلی در مدیریت فضا، بستر لازم برای تعامل اجتماعی شهروندان را فراهم می‌کند (مفاخری، ۱۳۹۵: ۱۴۷).

نظریه توسعه ظرفیتی: توسعه ظرفیتی، اصطلاحی نسبتاً جدید است که در اواخر دهه ۱۹۸۰ میلادی ظهور یافته و در طول دهه ۱۹۹۰ برجستگی فزاینده‌ای را در ادبیات توسعه کسب نموده است. به طوری که هدف اصلی همکاری‌های فنی در دهه ۱۹۹۰ گردید (عظیمی آملی، ۱۳۹۰: ۹۰). در واقع ظرفیت‌سازی فرایند شناسایی توانایی گروهها، موسسات، سازمان‌ها و کمک به حل مسائل توسعه آن‌ها، تا جایی که سازمان ملل توسعه ظرفیتی را تمرکز بر روی توانایی‌های فضاهای جغرافیایی برای ایجاد شرایط در جهت استفاده بهینه از ظرفیت‌های فنی و منابع موجود در یک شیوه پایدار می‌داند (عظیمی آملی و رکن‌الدین افتخاری، ۱۳۹۳: ۸۸). رویکرد اجتماع محلی: فرآیندی مبتنی بر مشارکت داوطلبانه و خودیارانه در میان ساکنان یک محله، در جهت بهبود شرایط فیزیکی، اجتماعی و اقتصادی است (chavis, 1990). در این رویکرد اجتماع محلی نه تنها ابزاری برای احیای همبستگی محلی می‌باشد، بلکه شیوه‌ای برای پیشبرد نوسازی اجتماعی و کالبدی محله می‌باشد. زیرا احیای جامعه مدنی بدون احیای اجتماع محلی امکان پذیر نمی‌باشد (catanese, 1988: 89-90). همچنین در این رویکرد تأکید بر علایق و تجربه‌ها و نظریه‌های مشترک در سطح محلی می‌شود (barton, 2003: 4).

رویکرد حکمروایی خوب شهری: با توجه به اینکه شهر یک سیستم عملکردی یکپارچه است، کارآمدی آن نیازمند یک رویکرد کل‌نگر می‌باشد (برک پور و اسدی، ۱۳۹۵: ۲). در سالهای اخیر مفهوم حکمروایی مطلوب شهری در کانون بحث و توجه بسیاری از محققین قرار گرفت، که در واقع پاسخی به ناامیدی و دلزدگی از شکست‌های مشهود دولت رفاه، در فراهم آوردن موثر تر و کارا تر خدمات است (مشکینی و مودن، ۱۳۹۴: ۱۰۴). در واقع هرچه ماهیت اتفاقات در شهرها پیچیده تر میشود، باید مشی مدیریت آنها نیز پیچیده تر شود (Lewis and Mioch, 2005: 51). حکمروایی مفهوم جدیدی نیست بلکه قدمت آن به تاریخ تمدن بشری بر می‌گردد (شریفیان ثانی، ۱۳۸۰: ۱۴۹) به بیانی ساده مفهوم حکمروایی فرآیندی از تصمیم‌سازی، پیشینه‌روندی است که تصمیم‌ها در آن به اجرا در می‌آیند (فرزین پاک، ۶۸، ۸۳) از این رو می‌توان آن را به قدمت تمدن بشری دانست. به طور خاص یکی از نخستین مطالعات در حوزه مسائل شهری و مرتبط به این موضوع را برایان مک لالین در اوایل دهه ۱۹۷۰ انجام داده است. او حکمرانی را نوعی فرآیند می‌داند. که متضمن نظام به هم پیوسته‌ای است که هم «حکومت» و هم «اجتماع» را در بر می‌گیرد.

بعبارتی می‌توان گفت مفهومی فراتر از حکومت است که با محور قرار دادن ارتباط میان حکومت شهری و شهروندان معنا می‌شود (رحمانی فضلی، صادقی و علیپوریان، ۱۳۹۴: ۴۴) و بر حقانیت و تقویت عرصه عمومی تأکید دارد. فرآیندی است که دولت آن را هدایت می‌کند ولی با همکاری بخش خصوصی و جامعه مدنی به پیش می‌رود (برآبادی، ۱۳۸۳: ۴۵). در این رویکرد قواعد حکومتی که بوسیله آنها می‌توان کارکردهای سنتی حکومت را هدایت کرد بخوبی مستقر و درک شده‌اند (lockwood, 2009: 755)، بنابراین حکمروایی را می‌توان کنش، شیوه یا سیستم اداره دانست که در آن مرزهای بین سازمانها و بخش خصوصی در سایه یکدیگر محو می‌شوند، موضوعی که بر چگونگی تعامل دولت‌ها و سایر سازمان‌های اجتماعی با یکدیگر، ارتباط با شهروندان تمرکز دارد (موحد و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۵۱) در این رویکرد کارآمدی حکومت تابعی از چگونگی ارتباط شهروندان با حکومت است (دربان آستانه و رضوانی، ۱۳۹۰: ۱۳۱) و زمانی می‌توانیم آن را خوب بنامیم که نه تنها به بهبود شاخص‌های پایداری در شهر، بلکه به ساخت فرایندهای خوب تصمیم‌گیری که عادلانه، منصفانه و شفاف منجر شود (حاجی نژاد و همکاران، ۱۳۹۵: ۶۶).

### ۴- روش پژوهش

هدف از این پژوهش تحلیل و واکاوی مشکلات سرای محلات در منطقه ۳ شهر تهران می‌باشد. روش پژوهش حاضر، کیفی می‌باشد. گردآوری اطلاعات از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته از ۳ گروه ذینفع کلیدی (مدیران، اهالی- جامعه مدنی و بخش خصوصی) که از طریق ماتریس قدرت علاقه انتخاب شده‌اند، به دست آمده‌است. تعداد شرکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها ۳۰ نفر انتخاب گردید. روش انتخاب نمونه‌ها از طریق نمونه‌گیری هدفمند از نوع گوله برفی بوده‌است. مصاحبه‌ها با یک سوال کلی در رابطه با

مشکلات و مسائل سرای محله عدم توفیق مطلوب سرا در جذب شهروندان آغاز گردید. یافته‌ها و اطلاعات استخراج شده از طریق مقوله‌بندی مصاحبه‌ها، برجسته کردن موارد عمده، نظم دهی به مستندات (کد گذاری) و مصاحبه‌ها و تفسیر اطلاعات بررسی و تجزیه و تحلیل شد. (مصاحبه‌ها توسط ضیبت صوت ضبط شده‌اند). جهت تعیین اعتبار یافته‌ها با ذینفعان در میان گذاشته شد و بازبینی از طریق آنان انجام گرفت. مشارکت کنندگان در این پژوهش با ویژگی‌هایی که در جدول زیر ارائه شده، انتخاب شده و با آنها مصاحبه شده است.

جدول شماره ۱: مشخصات و تعداد مشارکت کنندگان در مصاحبه

شماره شرکت کننده	جنسیت	تحصیلات	شرکت کننده	جنسیت	تحصیلات
۱	مرد	لیسانس	۱۶	مرد	دیپلم
۲	مرد	لیسانس	۱۷	زن	لیسانس
۳	زن	فوق لیسانس	۱۸	زن	فوق لیسانس
۴	زن	دکتر	۱۹	زن	فوق لیسانس
۵	زن	فوق دیپلم	۲۰	مرد	دیپلم
۶	مرد	دانش آموز	۲۱	مرد	دانش آموز
۷	مرد	دانش آموز	۲۲	مرد	لیسانس
۸	مرد	لیسانس	۲۳	مرد	دیپلم
۹	زن	لیسانس	۲۴	زن	دیپلم
۱۰	زن	دیپلم	۲۵	مرد	لیسانس
۱۱	مرد	لیسانس	۲۶	مرد	دیپلم
۱۲	مرد	لیسانس	۲۷	مرد	لیسانس
۱۳	زن	فوق لیسانس	۲۸	مرد	لیسانس
۱۴	مرد	فوق لیسانس	۲۸	زن	دیپلم
۱۵	مرد	دیپلم	۳۰	زن	فوق دیپلم

بعد از پایان یافتن مصاحبه‌ها با استفاده از راهبرد کلایزی (خواندن دقیق همه توصیف‌ها و نظرات مهم شرکت کنندگان، استخراج عبارت‌های مهم و مرتبط با کاستی‌های سرای محله، مفهوم بخشی به جملات مهم استخراج شده، مرتب سازی توصیف های شرکت کنندگان و مفاهیم مشترک در خوشه‌بندی‌های خاص، تبدیل نظرات به توصیفات جامع، و مراجعه به شرکت کنندگان برای تبیین ایده و اعتبار بخشی نهایی یافته داده‌ها مورد تحلیل قرار گرفت (خصالی و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۲۸).

## ۵- یافته‌های پژوهش

پس از انجام مصاحبه‌ها و خواندن دقیق آن در خصوص مسائل و مشکلات سرای محله و عوامل موثر بر عدم توفیق مطلوب سرای محلات در جذب مخاطب ۹ زیر مضمون شامل بومی نبودن مدیران، ناهماهنگی سرای محله با سایر نهادهای موثر، موازی کاری، کم توجهی به وضعیت حقوق کارکنان سرا، کم رنگ بودن نقش مردم در سیاستگذاری برنامه‌ها، فقدان نیازسنجی در برنامه های اجرایی سرا، پایین بودن سطح کیفیت برنامه‌ها، ایجاد نگاه درآمدزا به سرا و شعار زدگی در برنامه‌های سرا استخراج شد. بدین ترتیب این زیر مضمون‌ها، دو مضمون اصلی مسائل مربوط به مشکلات ساختاری و نهادی و مشکلات مربوط به حوزه عملکردی بدست آمد.

### ۵-۱- مضمون اصلی: مسائل مربوط به مشکلات ساختاری و نهادی

#### ۱- بومی نبودن مدیران محلات

متن مصاحبه: به نظر من یکی از عواملی که منجر شده که سرای محله با اقبال کمتری مواجه شود، این است که مدیران محلی به دلیل آشنا نبودن با بافت و ساختار اجتماعی و فرهنگی محله نسبت به شرایط محله اطلاعات کافی را ندارد و همچنین نسبت به افراد محلی نیز شناخت کافی ندارند و همین منجر می شود که تعامل مطلوبی میان سرا و شهروندان برقرار نشود. روث بندیکت معتقد است که هر جامعه‌ای شخصیت ویژه خود را می‌پروراند، از نظر وی هر جامعه‌ای در میان زمینه‌های کلی استعداد‌های انسانی بخش محدودی از ویژگی‌ها را به عنوان آرمان‌های فرهنگی ناآگاهانه بر می‌گزیند و اعضایش به تدریج این آرمانها را ملکه ذهن شان می‌سازند. در نتیجه این گزینش ناآگاهانه، همانندی‌های عامی در شیوه‌های تفکر و رفتار جامعه پدید می

آید و یا عبارت دیگر هر جامعه دارای یک الگوی شخصیتی گروهی خاص خود می‌شود (عسکری خانقاه و کمالی، ۱۳۹۰: ۷۶). بنابراین انتخاب مدیران محلی بدون توجه به مولفه بومی بودن منجر به تصمیم‌گیری بدون شناخت الگوهای فرهنگی، اجتماعی محله می‌گردد که در نهایت شاهد برنامه‌هایی خواهیم بود که کوچکترین انطباقی با محله ندارند.

## ۲- ناهماهنگی سرای محله با سایر نهادهای اثر گذار

متن مصاحبه: به نظر من یکی از مشکلات نه تنها سرای محله بلکه اکثر نهادهای فرهنگی و اجتماعی محله و منطقه این است برای اجرای برنامه‌ها از جمله برنامه‌های مناسبی هماهنگی لازم وجود ندارد و بیشتر جنبه منافع شخصی نهادها مد نظر می‌باشد تا منافع جمعی و فکر میکنم در صورت همکاری این نهادها می‌توانیم شاهد برنامه‌هایی با کیفیت بهتر به مردم باشیم. با توجه به اینکه شهر یک سیستم عملکردی یکپارچه است، اداره کارآمد و اثربخش آن هم نیازمند یک رویکرد کل نگر و یکپارچه است. دیدگاهی که دولت تنها بخشی از ساختار تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری محسوب می‌شوند. در این دیدگاه عوامل بخش عمومی، بخش خصوصی، تشکلهای غیر دولتی، افراد و خانوارها صاحب نفع و دید تمایزی پنداشته می‌شوند که باید جایگاه مشخصی در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری پیدا کنند. به این معنی که تصمیم‌گیری امری جمعی قلمداد می‌شود که باید با حضور کلیه گروههای درگیر صورت گیرد (برک‌پور و رفیعی: ۱۳۹۵). از این رو با هماهنگی همه سازمانهایی که در اداره شهر اثر گذار می‌باشند می‌توان مسائل پیش رو را حل و فصل کرد.

## ۳- کم توجهی به مسائل مالی (حقوق) کارکنان سرای محلات

متن مصاحبه: به نظر من در سرای محله یک سیستم حقوقی مشخص برای حقوق کارکنان وجود ندارد. به عنوان نمونه من بعد از ۳ سال فعالیت در سرا با عنوان کارمند حق الزحمه ای ۳۵۰ هزار تومان در ماه حقوق دریافت می‌کنم که این عامل مهمی در کاهش انگیزه برای فعالیت و ارائه خدمات با کیفیت بالاتر به شهروندان می‌شود. مسائل اجتماعی در خلاء روی نمی‌دهد. هر پدیده به عنوان بخشی از نظام کنش در ارتباط علی با دیگر پدیده‌های اجتماعی قابل تبیین و درک شدن می‌باشند (نصیری، ۱۳۸۴: ۱۸۶). یکی از این پدیده‌ها، تبعیض به معنی عدم تساوی حقوق افراد به عللی از جمله قومی، خوشاوندی، سیاسی و ... می‌باشد (نسی و جوانمردی، ۱۳۹۴: ۱۱۰). از آنجا که کارکنان، هم هزینه اصلی و هم محرک اصلی ایجاد ارزش هستند، حرکت‌های مدیریت نیروی انسانی که حتی موجب تغییرات کوچک در عملکرد عملیاتی شود، می‌تواند اثرات عمده‌ای بر بازدهی داشته باشد. چرا که رفتار فرد تحت تاثیر عوامل بیرونی (محیط اجتماعی) و عوامل درونی (ادراک و برداشت‌های فرد از محیط) شکل می‌گیرد (حکاکی و همکاران، ۱۳۹۵: ۲۰۰). بدین ترتیب کم توجهی به مسائل حقوقی کارکنان سرای محله پیامدی جز پایین آمدن سطح کیفیت خدمات ارائه شده و هم چنین کاهش انگیزه کارکنان در پی نخواهد داشت.

## ۴- موازی کاری فعالیت های فرهنگی سرای محلات

متن مصاحبه: به نظر من یکی از عواملی که در کاهش مخاطب سراها اهمیت دارد، این است که برنامه‌های مشابه برنامه‌های سرا در سایر نهادهای فرهنگی از جمله مساجد و فرهنگسراها در حال اجرا می‌باشد. به این صورت که شاهد اجرای برنامه‌هایی هستیم که به صورت همزمان در نهادهای دیگر نیز اجرا می‌شود. از این رو می‌توان با تقسیم کار بین نهادهای مختلف خدمات با کیفیت بهتر ارائه کرد.

یکی از مشکلات بسیار مهم در حوزه فرهنگی، مواجهه با سازمان‌های فرهنگی و نهادهای مختلف از جمله سازمان‌های فرهنگی و هنری شهرداری، سرای محلات، مساجد، کانون‌های فرهنگی و ... می‌باشد، که اگرچه بر اساس مجموعه‌ای از ضرورت‌ها و نیازهای اجتماعی برای ارائه خدمات تعریف شده‌اند، اما از روابط ارگانیک و تعریف شده‌ای با یکدیگر برخوردار نمی‌باشند (نیکومرام و حداد: ۱۳۸۶). همین عامل منجر می‌شود بعضاً با نهادهایی مواجه می‌شویم که از مخاطب کافی برخوردار نباشد. اتفاقی که به وضوح می‌توان آن را در سرای محلات مشاهده کنیم.

## ۵- کم رنگ بودن نقش مردم در سرای محلات

متن مصاحبه: به نظر من یکی از عوامل مهم در عدم توفیق سرای محله در جذب مخاطب این است که به عنوان یک نهاد فرهنگی و اجتماعی مردم محور کوچکترین نقشی را برای مردم (شهروندان) قابل نمی‌شود و بیشتر به مردم به عنوان سیاهی لشگر نگاه می‌کنند و نقش ما مردم پر کردن کلاس‌ها و برنامه‌های سرا می‌باشد و نظرات ما اهمیتی ندارد.

توجه به مشارکت و تاکید بر نقش آن به عنوان یکی از عوامل اصلی توسعه در جوامع در حال توسعه می‌باشد. تا جایی که یکی از علل شکست برنامه‌های توسعه عدم بهره‌گیری از مشارکت مردمی می‌باشد (اکبریان و فتحی، ۱۳۹۱: ۸۹). حال آنکه تازه

ترین مشارکت، مشارکت شهروندان در اداره امور شهرها است. و این مشارکت از الزامات زندگی شهری به شمار می‌رود (تیمورنژاد و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۹). در واقع در جوامع پیشرفته، مشارکت مردم در برنامه‌های شهری نهادینه شده و حقوق و تکالیف مدیران شهری و شهروندان مشخص شده است، و مشارکت در تمام مراحل یعنی طراحی برنامه‌ها و الگوهای علمی-اجرایی تا ارائه، تایید و تصویب، اجرا و نظارت ادامه دارد و این مشارکت نه تنها هزینه محسوب نمی‌شود بلکه به ارتقا کیفیت زندگی، آرامش و آسایش شهروندان منجر می‌شود (موسایی و رضوی الهاشم، ۱۳۸۹: ۱۲۴). اما این فرایند در بسیاری از برنامه‌های کشور از جمله سرای محله به صورت ناقص اجرا می‌شود، به این معنی که به مرحله اجرا محدود شده و مردم کوچکترین نقشی در طراحی، تصویب ندارند که این عامل منجر به پایین آمدن سطح مشارکت مردم در برنامه‌ها می‌شود.

## ۵-۲- مسائل مربوط به مشکلات عملکردی

### ۱- فقدان نیازسنجی در برنامه‌های سرای محلات

متن مصاحبه: من به عنوان یک شهروند معتقدم که فلسفه وجودی سرای محله به عنوان نهادی فرهنگی خدماتی بسیار خوب می‌باشد. اما یکی از مهمترین دلایلی که موجب شده زیاد تمایل به رفتن به آنجا را ندارم این است که هیچگونه انطباقی بین برنامه‌های آموزشی سرا با نیازهای من وجود ندارد و فقط برنامه‌هایی را اجرا می‌کنند که به خود سرا ابلاغ شده است و به گروه‌های جمعی و نیازهای آنها توجه چندانی نمی‌شود.

پنداره غالب در مردم شناسی آن است که جمعیت‌های انسانی دستخوش تغییر هستند و اهمیت بیشتری از برنامه توسعه دارند که مایل به اجرای آن در جمعیت‌های مزبور هستیم. به این دلیل که برنامه، با هر محتوایی، تنها در صورتی پذیرفته می‌شود که پاسخگوی نیازهای واقعی مردم باشد، نیازهایی که جمعیت محله احساس کرده باشند. در غیر این صورت هر اندازه هم که با برنامه ای زیبا روبرو باشیم، شکست آن مسلم است. در وهله دوم، به این دلیل که حتی اگر جمعیت به برنامه مورد نظر جلب شده باشند و موافقت خود را با اهداف آن اعلام کرده باشند، ممکن است با روش‌های پیش‌بینی شده برای اجرای آن موافق نباشند، زیرا این روشها که به طور تفکیک ناپذیری با اهداف مجری برنامه پیوند خورده‌اند، موجب اختلال در عادات قدیمی آن مردم می‌شوند (فکوهی، ۱۳۹۰: ۲۱۴)

### ۲- پایین بودن سطح کیفیت برنامه‌های سرای محلات

متن مصاحبه: به عنوان یک شهروند انتظار دارم که مدیران شهری خدمات و امکانات لازم را برای من فراهم کنند. و در عین حال تا جای ممکن هزینه‌های خدمات نیز پایین باشد. ولی یکی از ایرادات اساسی برنامه‌های سرای محله پایین بودن کیفیت برنامه‌های اجرایی می‌باشد. به این صورت که از اساتید بعضا درجه سوم و چهارم استفاده می‌کند و همچنین برنامه‌ها نظم خاصی را دنبال نمی‌کنند و هدف اصلی در آن اجرای برنامه به هر قیمتی می‌باشد و نتیجه کار اهمیت چندانی ندارد.

سرای محله به عنوان فضای عمومی در راستای تقویت محل‌گرایی مطرح می‌باشد. یکی از مهمترین ویژگی‌های آن به عنوان فضای عمومی تجمع‌پذیری است، به این معنی که محلی برای تجمع و گردهم آیی باشد. با توجه به اینکه اساس ساختار یک فضا، فعالیت‌های آن می‌باشد. تا هر زمان که فعالیتی برای انجام دادن وجود داشته باشد و در عین حال نیز کیفیت و توان لازم در جذب افراد و گروه‌های مختلف داشته باشد، افراد حضور و مشارکت فعلی در فضا خواهند داشت (پور جعفر و محمودی نژاد: ۱۳۸۸). به این دلیل که کیفیت و کمیت فعالیت بازتاب انگیزش‌ها، نگرش‌ها و دانش در محدوده منافع و هنجارهای فرهنگی آنها می‌باشد (فدایی، ۱۳۹۵: ۱۹).

### ۳- شکل گرفتن نگاه درآمدزا به سرای محلات

متن مصاحبه: من به عنوان یک شهروند معتقدم که سرای محله در افزایش روابط همسایگی تاثیر خوبی داشته است. ولی در چند سال گذشته شاهد این هستم که سرای محلات اقدام به گرفتن شهریه و هزینه در ازای ارائه خدمات می‌کنند. عبارت دیگر می‌توان گفت در سرای محله اغلب برنامه‌ها و خدمات ارائه شده برای سوددهی و کسب درآمد ساخته می‌شود.

لاکلا و موف معتقدند که هر عمل و پدیده‌ای برای معنادار و قابل فهم شدن باید در درون نظام گفتگمانی قرار گیرد. عبارت دیگر فعالیت‌ها و پدیده‌ها وقتی قابل فهم می‌شوند که در کنار مجموعه‌ای از عوامل دیگر در قالب گفتگمانی خاص قرار گیرند. در واقع هیچ چیز به خودی خود دارای هویت نیست، بلکه هویتش را از گفتگمانی که در آن قرار گرفته است، کسب می‌کند (حقیقت، ۱۳۸۷: ۵۳۸-۵۳۴). به این ترتیب می‌توان گفت که سرای محله به عنوان یک نهاد اجتماعی فرهنگی به منظور ارتقای هویت محلی فعالیت خود را آغاز نمود که به ارائه خدمات مختلفی از جمله بهداشتی، درمانی، آموزشی، تفریحی و ... به کار خود ادامه دهد

اما با گذشت زمان و مشکلات مالی از رویکرد اولیه خود که اجتماعی صرف می‌باشد دور شده و رویکرد اقتصادی محور بیش از گذشته اهمیت پیدا می‌کند، که می‌تواند منجر به کاهش مخاطب نسبت به گذشته گردد.

#### ۴- شعار زدگی برخی برنامه‌های سرای محلات

متن مصاحبه: به نظر من برنامه‌های سرای محله جدای از اینکه با نیازهای جامعه محلی همخوانی ندارد از یک مشکل مهم‌تر رنج می‌برد که عبارت است از اینکه بسیاری از برنامه‌های سرا فقط برای گزارش دهی به ادارات بالادستی انجام می‌گیرد که باعث شده از هدف اصلی خود دور شود، بعلاوه اینکه بسیاری از برنامه‌ها سطحی انجام گرفته است. مثلاً طرح سنجش عدالت که فرم و پرسشنامه به صورت خانه به خانه در سطح محلات تکمیل گردید و فقط در حد آمار باقی ماند.

در واقع کارکرد عبارتست از عملکردی که ناشی از یک نیاز بوده تا بتواند به آن نیاز پاسخ دهد. بدین معنا کارکرد در برگیرنده دو مفهوم اساسی جامع‌گرایی و سودمندی است. جامع‌گرایی یعنی اینکه هر پدیده‌ای را به عنوان یک کل تحلیل کرد و سودمندی نیز به این معناست که هر کاری باید سودی در بر داشته باشد و عبارتی پاسخی به نیازی ادراک شده باشد. بر این اساس در این نگاه فرهنگ برای پاسخگویی به آن نیازها ساخته می‌شود (خورشیدی، ۱۳۹۴: ۱۲۵-۱۲۴). بنابراین می‌توان گفت که سرای محله به علت اینکه به دنبال برطرف کردن نیازهای از پیش طراحی شده و آن هم در حد سطحی می‌باشد، مسلماً شهروندان برای رفع نیازهای خود به نهادهایی مراجعه می‌کنند که به صورت عمقی به نیازهایشان پاسخ داده شود.

#### ۶- اولویت بندی عوامل موثر

به منظور اولویت بندی و تحلیل اهمیت هر یک از زیر مضمون‌ها که در بالا توضیح کامل داده شد از تکنیک گروه اسمی که فرایند گروهی سازمان یافته‌ای برای خلق ایده‌ها می‌باشد استفاده شده است. از کلمه اسمی به این علت استفاده می‌شود که در این تکنیک افراد مجاز نیستند که لفظی و یا شفاهی با یکدیگر تماس برقرار نمایند و گروه به معنی واقعی کلمه فقط اسما و ظاهراً وجود دارد. تکنیک گروه اسمی از طریق فرایندی که اظهار نظرهای فرد را به توضیحات مختصر محدود کرده و برای انتخاب ایده‌ها از بین ایده‌های حاصل از توفان فکری استفاده می‌کند. به این ترتیب که گروهها به صورت مجزا به سوالات یکسان پاسخ می‌دهند و در انتها جمع بندی نظرات و اولویت بندی به صورت زیر انجام می‌گیرد. در جدول شماره ۲ به هر یک از زیر مضمون‌ها بر اساس درجه اهمیت از ۱ (خیلی کم) ۲ (کم) ۳ (متوسط) ۴ (زیاد) ۵ (خیلی زیاد) بر اساس نظرات گروه‌ها جهت اولویت بندی عوامل امتیاز داده شده است. و در نهایت امتیاز هر عامل جمع شده و عوامل مهم‌تر تا کمتر تاثیرگذار مشخص گردیده است.

جدول شماره ۲: اولویت بندی عوامل موثر

رتبه	امتیاز	اعضای گروه					گزینه‌ها
		۱	۲	۳	۴	۵	
۲	۲۴	۵	۴	۴	۵	۳	بومی نبودن مدیران محلات
۴	۲۲	۵	۲	۳	۵	۳	ناهماهنگی سرا با سایر نهادهای اثرگذار
۱	۲۷	۵	۴	۵	۵	۳	کم توجهی به مسائل مالی کارکنان سرای محلات
۶	۱۸	۳	۲	۴	۳	۴	کم رنگ بودن نقش مردم در سرای محلات
۸	۱۶	۳	۱	۳	۲	۳	فقدان نیازسنجی در برنامه‌های سرای محله
۷	۱۷	۳	۱	۲	۵	۳	پایین بودن کیفیت برنامه‌های سرای محله
۶	۱۸	۵	۲	۲	۵	۱	شکل گرفتن نگاه درآمد زاد به برنامه‌ها
۵	۲۰	۵	۱	۴	۵	۳	شعارزدگی در برنامه‌های سرا
۳	۲۳	۵	۳	۵	۴	۱	موازی کاری فعالیت‌های فرهنگی سرای محلات

## نتیجه‌گیری

رویکرد نوین مدیریت شهری تاکید بیشتر نسبت به تقویت نهادهای محلی می‌باشد. به این معنی که لازمه توسعه پایدار استفاده از ظرفیت جامعه محلی و مشارکت محلی می‌باشد. تا آنجا که می‌توان گفت حکمروایی الگویی برای تقویت و توسعه اجتماع محلی، افزایش تمرکز بر مشارکت، ظرفیت‌سازی و توسعه خود مدیریتی است و در آن صورت توجه به زندگی بهتر، ضرورت حفظ منابع، ارتقای توسعه، ایجاد انتخاب‌های کامل، توانمندسازی گروه‌های مختلف برای مشارکت، مورد تاکید و الزام آور خواهد بود. زیرا این جوامع با کارایی بالا به هدف‌های ملی دولت کمک خواهند کرد. در این میان، نقش نهادهای محلی همچون سرای محلات در شکل‌دهی و تحکیم مشارکت‌های مردمی به ویژه در مقیاس محلات بسیار برجسته است.

بر همین اساس مجموعه‌هایی با عنوان سرای محله در سطح شهر تهران در راستای تحقق نظم اجتماعی پایدار، تثبیت هویت شهری از طریق جلب مشارکت و حضور فعال شهروندان در امور فرهنگی و اجتماعی و در نهایت تقویت سرمایه اجتماعی ایجاد گردید. اما سرای محله در راستای تحقق اهداف پیش رو یعنی تحقق مدیریت محلی با مسائل و مشکلاتی همراه است که در صورت توجه به این مشکلات می‌توان به نتایج بهتری دست یافت.

در این پژوهش از روش مصاحبه عمیق استفاده کردیم و مصاحبه‌ها را تا زمانی که به اشباع نظری یعنی مواجه شدن با پاسخ‌های مشابه ادامه دادیم. مصاحبه‌های انجام شده به صورت کامل پیاده‌سازی شد و نهایتاً ۹ زیرمضمون شامل بومی نبودن مدیران، ناهماهنگی سرای محله با سایر نهادهای موثر، موازی‌کاری، کم‌توجهی به وضعیت حقوق کارکنان سرای، کم‌رنگ بودن نقش مردم در سیاست‌گذاری برنامه‌ها، فقدان نیازسنجی در برنامه‌های اجرایی سرای، پایین بودن سطح کیفیت برنامه‌ها، ایجاد نگاه درآمدزا به سرای، شعار زدگی در برنامه‌های سرای استخراج شد. بدین ترتیب از این زیرمضمون‌ها، دو مضمون اصلی مسائل مربوط به مشکلات ساختاری و نهادی و مشکلات مربوط به حوزه عملکردی استخراج و در انتها نیز با استفاده از تکنیک گروه اسمی اولویت بندی شد. اولویت بندی زیرمضمون‌ها نشان داد که کم‌توجهی به مسائل مالی کارکنان سرای محله مهم‌ترین عامل در میان سایر عوامل می‌باشد. اهمیت این عامل از آنجا مشخص می‌شود که بدون تردید یکی از مهم‌ترین دلایل بی‌انگیزه بودن کارمند در هر اداره و سازمانی کافی نبودن حقوق و دستمزد وی می‌باشد. انگیزه کار در ابتدا برای هر شخص تامین معاش خود و خانواده و در نهایت حرکت به سوی زندگی بهتر همراه با رفاه بیشتر است. اگر کارمند احساس کند که در مقایسه با کاری که انجام می‌دهد یا افرادی که در محل کار وظایف مشابهی دارند، حقوق کمتری دریافت می‌کند، دچار بی‌انگیزگی و یا کاهش انگیزه خواهد شد. اولویت بعدی به لحاظ اهمیت در میان سایر عوامل، بومی نبودن مدیران سرای می‌باشد که منجر به عدم شناخت نسبت به ساختار اجتماعی و اقتصادی محله خواهد شد حضور مدیران بومی در سراهای محلات موجب می‌شود شناخت کافی از معضلات و ظرفیت‌های محله به دست آید و مدیران بتوانند به راحتی برنامه‌ریزی‌های لازم را انجام دهند. در رتبه بعدی نیز موازی‌کاری فعالیت‌های سرای قرار گرفت که عامل مهمی در صرف هزینه اضافی و کاهش کیفیت برنامه‌ها می‌باشد. و می‌توان گفت سبب پیچیدگی در تصمیم‌گیری‌ها و اجرا خواهد شد. بعد از این عامل نیز ناهماهنگی با سایر نهادها می‌باشد که باعث فعالیت‌های جزیره‌ای و مستقل می‌شود. در این زمینه بایستی گفت که جهت بالا رفتن کارایی سراهای محلات احتیاج به هماهنگی با نهادهای بالادستی که اهداف مشترکی دارند می‌باشند.



## منابع

- احدیان، امید و شاکر اردکانی، رضا (۱۳۹۲). تقویت مدیریت محلی، راهکاری در جهت توانمندسازی سکونتگاه‌های غیر رسمی (مورد مطالعه: محمدآباد اصفهان)، فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۲۲، صص ۳۱۱-۳۲۶
- برک پور، ناصر، اسدی، ایرج (۱۳۹۵). مدیریت و حکمروایی شهری، انتشارات دانشگاه هنر، چاپ سوم.
- پورجعفر، محمدرضا و محمودی نژاد، هادی (۱۳۸۸). طراحی شهری و سرمایه اجتماعی در فضای عمومی، انتشارات هله.
- حبیبی، رعناسادات (۱۳۸۷). تصویرهای ذهنی و مفهوم مکان، نشریه هنرهای زیبا، شماره ۳۵، صص ۵۰-۳۹.
- حکاکی، محمد، افشانی، مینو و محمدی، مهدی (۱۳۹۵). بررسی تاثیر استرس بر عملکرد کارکنان با توجه به نقش واسطه تبعیض ادراک شده، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، دوره ۵، شماره ۱۷، صص ۲۲۷-۲۰۵
- خادم‌الحسینی، احمد، طهماسبی زاده، فرشاد و میرعنایت، ناهیدالسادات (۱۳۹۳). تحلیل دیدگاه شهروندان از اهمیت محله محوری در مدیریت شهری (مورد مطالعه: منطقه ۹ شهر اصفهان)، فصلنامه آمایش محیط، دوره ۸، شماره ۲۹، صص ۱۷۶-۱۵۳
- درگاهی، ملیحه (۱۳۹۵). سبک زندگی و فضای عمومی، سایت انسان شناسی و فرهنگ.
- رضایی، محمدرضا و نگین ناجی، سوده (۱۳۹۴). بررسی راهکارهای موثر در ایجاد محله پایدار با رویکرد مشارکتی (مورد مطالعه: محله راهنمای یاسوج)، پژوهش و برنامه‌ریزی شهری، سال ۶، شماره ۲۰، صص ۸۲-۶۹
- ساسان پور، فرزانه، سلیمانی، محمد، ضیاتیان، پرویز و دلفان آذری، زهرا (۱۳۹۴). جایگاه محله در توسعه پایدار (مورد مطالعه: محله های منطقه ۱۰ شهرداری تهران)، فصلنامه پژوهش های جغرافیای انسانی، شماره ۱، دوره ۴۷، صص ۱۷۶-۱۵۹
- سرایی، محمد حسین، سجادی، ژیلدا، علیان، مهدی و لشگری، احسان (۱۳۹۴). بازخوانی نقش و عملکرد مدیریت شهری در تحقق محله تاریخی پایدار (مورد مطالعه: بافت تاریخی شهر یزد)، جغرافیا و توسعه، شماره ۴۱، صص ۱۳۰-۱۰۵
- صفی، سمیه و نظریان، اصغر (۱۳۹۴). نقش ساختار مدیریت شهری در توسعه فرهنگ شهر و شهرنشینی (مورد مطالعه: شهر همدان)، فصل نامه آمایش محیط، دوره ۸، شماره ۲۹، صص ۷۳-۵۱
- عاشوری چهارده، متین (۱۳۹۱). ارزیابی فضای عمومی محلات شهری با تاکید بر مفهوم زمان و ارائه راهکار برنامه‌ریزی (مورد مطالعه: محله‌های گلزار و ساغریسازان رشت)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده هنرهای زیبا.
- عظیمی آملی، جلال و رکن‌الدین افتخاری، عبدالرضا (۱۳۹۳). حکمروایی روستایی (مدیریت توسعه پایدار)، انتشارات سمت، چاپ اول.
- عظیمی آملی، جلال (۱۳۹۰). تحلیل حکمروایی خوب در پایداری روستاها (مورد مطالعه: روستاهای استان مازندران)، رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی.
- فدایی، فرزانه (۱۳۹۵). طراحی خانه سلامت و سرای محله، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده هنرهای زیبا.
- فدایی، فرزانه (۱۳۹۵). طراحی خانه سلامت و سرای محله (هویت بخشی به بافت تاریخی مفخم بجنورد)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده معماری.
- فنی، زهره، توکلی‌نیا، جمیله، قربانی، حمید و سلطان زاده، اکبر (۱۳۹۳). ارزیابی عملکرد سرای محلات در راستای توسعه محلی (مورد مطالعه: سرای محلات اوین، تجریش و نیاوران)، مدیریت شهری، دوره ۱۳، شماره ۳۶، صص ۴۶-۳۵
- مشکینی، ابوالفضل و لطفی، صدیقه (۱۳۹۳). ارزیابی عملکرد مدیریت شهری در عدالت فضایی میان نواحی شهری (مورد مطالعه شهر قائم شهر)، برنامه‌ریزی و آمایش فضا، دوره ۱۸، شماره ۲، صص ۱۷۲-۱۵۳
- مشکینی، ابوالفضل و مودن، سهراب (۱۳۹۴). تحلیل حکمروایی مطلوب شهری در پایدار شهرها (مورد مطالعه: شهر عجب شیر)، فصلنامه آمایش محیط، دوره ۸، شماره ۲۹، صص ۱۳۲-۹۹
- مقاخری، صباح‌الدین (۱۳۹۵). کیفیت کالبدی و اجتماعی فضاهای شهری سنج و پیوندهای محله ای شهروندان، مسائل اجتماعی ایران، سال ۷، شماره ۱، صص ۱۶۲-۱۴۵
- موحد، علی، قاسمی کفروودی، سجاد، کمان رودی، موسی و ساسان‌پور، فرزانه (۱۳۹۴). بررسی توسعه محله‌های شهری با تاکید بر الگوی حکمروایی خوب شهری (مورد مطالعه: منطقه ۱۹ شهرداری تهران)، فصلنامه برنامه‌ریزی و آمایش فضا، دوره ۱۹، شماره ۱، ۱۸۰-۱۴۷
- مهدی زاده، جواد (۱۳۹۵). اندیشه‌های نو در مدیریت و حکمروایی شهری، انتشارات آگاه، چاپ اول
- مهدی زاده، میثم، دشتی، فرشاد و علیشیری، سکینه (۱۳۹۵). هم پیوستاری خانه و شهر، خانه ایرانی جزئی از نظام همسایگی و محله با تاکید بر ارزش های شهر اسلامی، مدیریت شهری، شماره ۴۳، صص ۳۶۶-۳۴۳

- میرکتولی، جعفر (۱۳۹۴). تحلیل شکل‌گیری واحدهای همسایگی به عنوان محور تشکیل و توسعه شهرهای ترکمن نشین، مورد مطالعه «شهر آق قلا، پژوهش و برنامه‌ریزی شهری، سال ۶، شماره ۲۰، صص ۱-۱۶
- نادری بوانلو، محمد و پرتوی، پروین (۱۳۸۹). تدوین الگوی محله محوری در مدیریت شهری، با توجه به ویژگی‌های شهر مشهد، نامه معماری و شهرسازی، دوره ۳، شماره ۵، صص ۸۰-۶۳
- نصیری، اسماعیل (۱۳۹۴). ارزیابی عملکرد مدیریت ناحیه محوری بر کارآمدی حکمروایی مطلوب شهری (مورد مطالعه: منطقه ۴ شهر تهران)، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی، سال ششم، شماره ۲۱، صص ۱۵۶-۱۳۹
- نصیری، معصومه (۱۳۸۴). فقر، تبعیض: علت‌های محدودیت توسعه اجتماعی زنان ایران، فصلنامه اطلاعات سیاسی اقتصادی، سال نوزدهم، شماره ۸-۷
- نوذری، حمزه (۱۳۹۵). تحلیل تعارضات همسایگی و برخی پیامدهای آن در شهر تهران، بررسی مسائل اجتماعی ایران، دوره ۶ شماره ۲، ۳۹۰-۳۷۳
- نوریان، فرشاد و مظفری پور، نجمه (۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد مدیریت محله محور با تاکید بر شاخصه‌های سرمایه اجتماعی (مورد مطالعه: محلات ۷ گانه ناحیه ۱ منطقه ۲۱ شهرداری تهران)، هنرهای زیبا، دوره ۱۸، شماره ۴، صص ۵۶-۴۷
- نیسی، خدیجه و جوانمردی، منوچهر (۱۳۹۴). بررسی شاخص‌های توسعه انسانی با تاکید بر تبعیض و نابرابری جنسیتی در نواحی روستایی، فصلنامه زن و فرهنگ، دوره ۷، شماره ۲۵، ۱۱۷-۱۰۷
- نیکومرام، هاشم و حداد، مسعود (۱۳۸۶). بررسی اهداف و وظایف نهادهای رسمی فرهنگی در ایران و ارائه راهکار هماهنگ-سازی این نهادها، مجله مدیریت فرهنگی، سال اول، پیش شماره اول، ۱۲۸-۱۰۷
- Chaudhry.i,malik.sh,Nawaz khan.kh(2009),Factors affecting good governance in pakistan: animperial analysis. P.339
- Barton, H. (2003), Shaping Neighborhoods, London and New York, Spon Press.

