

طراحی راهبردی مدل مدیریت مشارکتی شهر

مصطفی جعفری *

چکیده

روند نارضایتی شهروندان از مدیریت خدمات شهری بالا، مشارکت شهروندان اندک و نظریه یا مدل متناسب با دیدگاه های شهروندان ذی‌نفع برای آن ارائه نشده است. هدف این پژوهش داده بنیاد، استخراج مؤلفه‌ها و ارائه یک مدل مدیریت مشارکتی خدمات شهری با رویکرد راهبردی توسعه اجتماعی محل‌های PLSD است. در این پژوهش کیفی داده بنیاد اعضای جامعه هدف با دو روش نمونه‌گیری هدفمند و نمونه‌گیری مبتنی بر معیار انتخاب شدند. تعداد اعضای جامعه براساس تکنیک اشباع مشخص شد لیکن بنا به نظر سفارش‌دهنده طرح پژوهشی تا یکصد نفر افزایش یافت. جامعه هدف سه گروه بودند: سه گروه از شهروندان - هیأت علمی دانشگاه‌ها، ارباب رجوع، کارشناسان و مدیران ذیربط خدمات شهری در شهرداری. هر سه نوع اعتبار توصیفی، تفسیری، نظری و قابلیت اعتماد پژوهش احراز گردید. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه ساخت‌یافته حاوی ۱۱ پرسش بازپاسخ بود که طی سه ماه به صورت حضوری اعضای تیم پژوهش انجام شد. تعداد یکصد و شصت مضمون، استخراج و به سیزده مضمون اصلی تجمیع و تقلیل داده شدند. از تحلیل آنها تعداد هفت یافته به دست آمد که مبنای طراحی دو مدل مدیریت مشارکتی خدمات شهری تعیین - تحلیل شدند. دو مدل مکمل، اولی «گروه شهروندی - محور» و دومی براساس رویکرد راهبردی محله - محور PLSD طراحی و ارائه شد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت مشارکتی خدمات شهری، رویکرد PLSD، تکنیک PCM، مدل‌سازی.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

۱. مقدمه

رضایت‌مندی شهروندان از کیفیت مدیریت خدمات شهری در شهرهای توسعه‌یافته بیشتر است، از این رو انگیزه و تعهدشان به مشارکت در اداره امور شهرشان نیز بالا است [۲۴]. نارضایتی می‌تواند منجر به فقدان مشارکت شهروندان در مدیریت خدمات شهری شود. فهم مشکل، مشکل و لازمه آن، تجزیه و تحلیل ابعاد مسأله (مشکل) است. بُعد اول مسأله در این پژوهش بالا بودن شدت نارضایتی شهروندان از سطح کیفیت خدمات شهرداری است [۳۹]. بُعد دوم صعودی بودن روند نارضایتی و شکایات واصله طی سه سال اخیر است، سومین بُعد مشخص نبودن گروه‌های ناراضی اصلی و خدمات مورد نارضایتی شدید است. بُعد چهارم آن‌که مؤلفه‌های این مشکلات به طریق کیفی استخراج، تحلیل و اولویت‌بندی نشده‌اند، پنجمین بُعد نظر نخواستن و مشارکت ندادن شهروندان به صورت نظام‌مند است. آخرین بُعد مسأله، فقدان یک چارچوب نظری و نیز فقدان یک مدل متناسب با بافت فرهنگی شهر زنجان به منظور دخیل کردن ذی‌ربطان اصلی - شهروندان در مدیریت توسعه خدمات شهری است.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مبانی نظری

رویکردهای مدیریت محله‌ای خدمات شهری. شش رویکرد^۱ مدیریتی توسعه خدمات شهری طی شش دهه بعد از پایان جنگ جهانی دوم به‌منظور توسعه خدمات در جوامع شهری و روستایی به شرح زیر ارائه و مورد پذیرش جامعه جهانی به‌ویژه نهادهای بین‌المللی توسعه قرار گرفته‌اند: ۱. رویکرد نوسازی^۲ (مدرنیزه کردن)، ۲. رویکرد وابستگی^۳، ۳. رویکرد توسعه زیست محیطی/ منظومه شناختی^۴، ۴. رویکرد نیازهای اساسی انسان‌ها^۵، ۵. رویکرد آزادی^۶، ۶. رویکرد توسعه درون‌زاد^۷ (۲۴). اینک، این شش رویکرد را که در مسیر تکامل تقریباً به‌ترتیب، ظهور یافته‌اند مختصراً شرح می‌دهیم. رویکرد ششم جامع‌ترین رویکرد در مدیریت توسعه خدمات شهری است (۴۱). تکنیک اجرایی این رویکرد مدیریت چرخه پروژه‌های (PCM)^۸ خدمات شهری است.

رویکرد نوسازی. اساس این رویکرد افزایش بهره‌وری مدیریت خدمات شهری با بهبود زیرساخت اجتماعی - اقتصادی محله‌های شهر است. فرض رویکرد نوسازی این است که شهروندان به‌طور منطقی رفتار می‌کنند. این تئوری ابتدا حدود دهه ۱۹۵۰ و در پاسخ به مشکلات و نارضایتی شهروندان ارائه شد و ایدئولوژی آن، رشد، کارایی و رقابت بود [۲۴].

رویکرد کاهش وابستگی. این رویکرد توصیه می‌کرد شهرها و روستاها حتی الامکان به دنبال خودکفایی و کاهش وابستگی خود به دیگران باشند تا توسعه یابند [۲۴]. این رویکرد در دهه ۱۹۶۰ ارائه شد. واحد تحلیل آن، کشور است اما مدیریت خدمات شهری، تابع الگوی فکری حاکم بر توسعه کشور است.

^۱ Approach

^۲ Modernization Approach

^۳ Dependency Approach

^۴ Environment/Ecology-sound Development

^۵ Basic Human Needs

^۶ Liberation Approach

^۷ Endogenous Development approach

^۸ Project Cycle Management (PCM)

رویکرد بوم شناختی. واحد تحلیل این رویکرد، جوامع محلی از جمله شهرها و روستاها و تأکید آن بر حفظ منابع طبیعی و اکوسیستم بود. این نظریه در دهه ۱۹۷۰ ارائه شد و اساس آن توسعه پایدار خدمات و فعالیتها و منابع انسانی جوامع محلی و هدف آن بهبود سبک زندگی شهروندان بود [۲۴].

رویکرد نیازهای انسانی. واحد تحلیل این رویکرد بیشتر جوامع محلی^۱ بود و در دهه ۱۹۷۰ ارائه شد و مقصود^۲ آن بهبود شرایط زندگی شهروندان در شهرها و روستاها، و هدفهای عملی^۳ مثل بهبود سیستم خدمات حمل و نقل عمومی درون شهری و برون شهری و مشارکت شهروندان از طریق بهبود مدیریت خدمات شهری و روستایی و سازماندهی فعالیتهای شهری در برآوردن تقاضاهای شهروندان بود [۲۴]. مطابق این رویکرد ذی-نفعان مدیریت خدمات شهری، نهادهای بین‌المللی، شهروندان و سازمانهای مردم نهاد بودند [۲۴، ۳۴].

رویکرد آزادی. واحد تحلیل این رویکرد نیز که در دهه ۱۹۸۰ ارائه شد جوامع محلی و ایدئولوژی آن، آزادی یعنی مردمی کردن فرآیندهایی همچون انتخاب شهردار توسط شهروندان، مشارکت شهروندان^۴، خوداتکایی^۵ و کوششهای خود یاری^۶ بود. مقصود این نظریه خلق جامعه مدنی، هدف عملیاتی افزایش آگاهی شهروندان و تحول سازمانها با فعالیتهای اجتماعی پایین به بالا^۷ از طریق ذی‌نفعانی مثل شهروندان و سازمانهای مردم نهاد است [۲۴].

رویکرد توسعه درون‌زاد PLSD. واحد تحلیل این رویکرد، جوامع محله‌ای^۸ و ایدئولوژی آن، مشارکت است. هدف عملی آن رفع نیازهای اساسی زندگی، پایداری منابع و ساختار اجتماعی [شهر] است [۲۴]. طبق این رویکرد ابزار تحقق هدف مدیریت خدمات شهری، افزایش آگاهی شهروندان و اصلاح ساختار اجتماعی و سیاسی مدیریت خدمات شهری است [۲۴]. ذی‌نفعان اصلی مدیریت خدمات شهری، شهروندان، شرکتها، سازمانهای مردم نهاد و نهادهای عمومی محلی همچون شهرداری‌اند و در دهه ۱۹۹۰ و باتکیه بر تجارب موفق و ناموفق پنج تئوری پیشین طراحی و ارائه گردید. این رویکرد «توسعه اجتماعی مشارکتی محلی» PLSD^۹ نامیده شده و مورد پذیرش تقریباً تمامی نهادهای بین‌المللی قرار گرفته است [۳۴]. براساس این رویکرد مشارکت شهروندان در طراحی و پیاده‌سازی نظام خدمات شهری، زمینه‌ساز به‌کارگیری منابع ملموس و ناملموس (فکری، فرهنگی و اجتماعی) در سیستم خدمات شهری و افزایش رضایتمندی شهروندان خواهد شد [۳۳].

مراحل پیاده‌سازی تئوری PLSD^{۱۱} با تکنیک مدیریت PCM. پروژه‌های مدیریت خدمات شهری طی فرآیند پنج مرحله‌ای زیر به صورت مشارکتی، طراحی و اجرا می‌شوند [۳۴].

^۱ Local communities

^۲ Purpose

^۳ Objects

^۴ Citizens, participation

^۵ Self-reliance

^۶ Self-help efforts

^۷ down to top

^۸ Local Communities/societies

^۹ Enterprises

^{۱۰} Participatory Local social Development

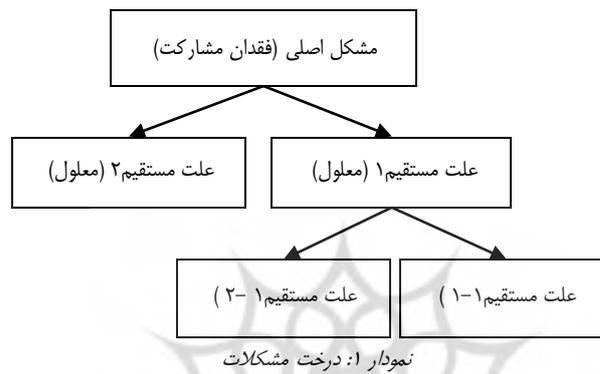
^{۱۱} Participatory Local Social Development

الف - تعیین مشارکتی ذی نفعان^۱ مهم

نخستین گام، تعیین ذی ربطان مدیریت خدمات شهری است. ذی نفعان اصلی مدیریت خدمات شهری، از طریق نظرخواهی از ساکنین محله‌های شهر تعیین می‌شود.

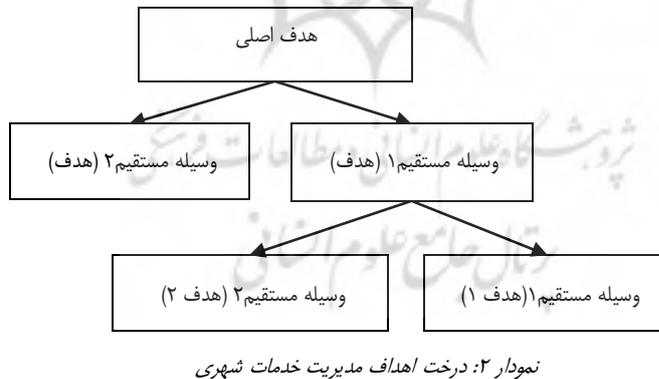
ب - ترسیم مشارکتی درخت مشکلات

درخت مشکلات، براساس قاعده علت - معلول^۲ ذی نفعان مهم ترسیم می‌شود. ابتدا مشکل محوری، تعیین و به‌طور مشارکتی تحلیل و تعریف، سپس علل مستقیم آن تعیین و نوشته می‌شود. در مرحله بعد این علت‌ها معلول تلقی شده، علل مستقیم هر یک از آن‌ها تعیین و نوشته می‌شود. به همین ترتیب درخت مشکلات ترسیم می‌شود (نمودار ۱).



ج - ترسیم مشارکتی درخت اهداف

درخت اهداف، با توجه به درخت مشکلات و بر اساس قاعده «هدف - وسیله»^۳ ترسیم می‌شود (نمودار ۲).



^۱ Stakeholders

^۲ Cause- effect

^۳ Means-End

د- غربال و انتخاب پروژه‌های توسعه خدمات شهری به صورت مشارکتی

به‌منظور تحقق هر هدف تعریف شده در درخت اهداف، یک پروژه توسعه خدمات شهری تعریف می‌شود، سپس پروژه‌های قابل اجرا انتخاب و برای هر یک از آن‌ها ماتریس پروژه^۱ که شامل مشخصات دقیق پروژه از جمله زمان آغاز و پایان، منابع و نحوه تأمین آن‌ها است، تدوین می‌شود.

ه- مدیریت مشارکتی پروژه‌های خدمات شهری

در آخرین مرحله پروژه ذی‌نفعان اصلی از جمله گروه‌های شهروندی، و به‌صورت مشارکتی پیاده می‌شود و مدیریت خدمات شهری پروژه به پروژه و محله به محله توسعه می‌یابد.



شکل ۱. تصویر کارگاه PCM

نظریه مدیریت افراد ناراضی

مطابق نظریه رفتارشناختی، واکنش افراد ناراضی، براساس دو معیار سازنده/مخرب بودن و فعال/منفعل بودن به یکی از چهار حالت زیر رخ خواهد داد: ترک شهر، بی‌تفاوتی، وفاداری منفعلانه و انتقاد فعالانه (نمودار ۳).

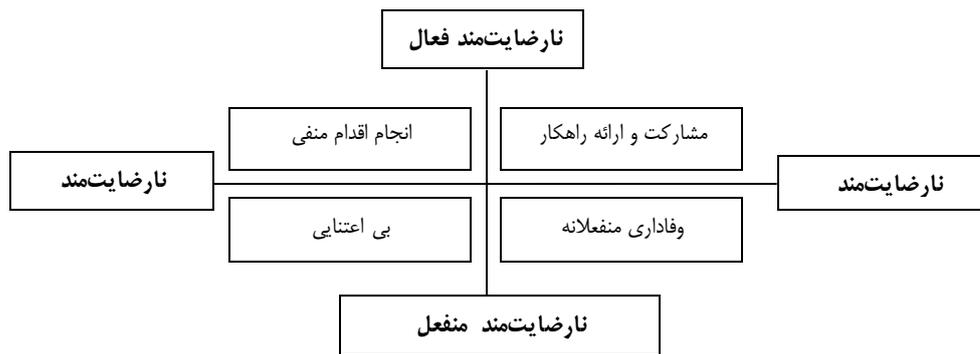
اقدام غیرکارکردی: ترک شهر و جستجوی سکونت در شهر دیگر. این واکنش فعال و مخرب است به ویژه اگر از سوی شهروندان توانمند و متخصص باشد.

بی‌تفاوتی و بی‌توجهی: شهروندانی که به مشکلات مدیریت خدمات شهری اعتنا نمی‌کنند، در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای آن‌ها سهل‌انگاری به خرج می‌دهند و به‌صورت منفعلانه اجازه می‌دهند کیفیت خدمات شهری بدتر شود.

وفاداری: شهروندان وفادار به شهرشان به‌صورت منفعل اما خوشبینانه در انتظار بهبود کیفی خدمات شهری می‌مانند.

اقدام فعالانه در جهت بهبود خدمات شهری: شهروندانی که به ضعف مدیریت خدمات شهری واکنش فعالانه و سازنده نشان داده، درباره مشکلات و ضعف‌های مدیریت خدمات شهری به طرق گوناگون پیشنهادها اصلاح‌گرانه به مدیران و نهادهای ذی‌ربط ارائه و در انجام فرآیندها عملاً مشارکت می‌کنند. مؤثرترین شهروندان در کاهش نارضایتی و افزایش کیفیت مدیریت خدمات شهری این گروه‌اند. هدف رویکرد PLSD تبدیل همه شهروندان به این گروه است.

^۱ PDM(Project Dimensions Matrix)



نمودار ۳: نظریه مدیریت افراد ناراضی و واکنش‌های آن‌ها. منبع: [۲۶]، انطباق از نویسنده

مدل‌سازی نرم در مدیریت خدمات شهری

مدل‌سازی‌ها در علم مدیریت را می‌توان به دو نوع کلی تقسیم کرد: مدل‌سازی سخت، مدل‌سازی نرم. مدل‌سازی سخت متکی بر محاسبات ریاضی است (مانند پژوهش عملیاتی). مدل‌سازی نرم یا شیوه‌های صورت‌بندی مسأله^۱ پارادایم جدید در تجزیه و تحلیل‌های مدیریتی است [۲۸]. در مدیریت و برنامه‌ریزی خدمات شهری، مدل‌سازی نرم موفقیت‌آمیز بوده است [۲۸]. در وضعیت‌های واقعی پیچیده که عمدتاً آشفتگی‌ها هستند نه مسأله‌ها^۲ (ایکاف^۳)، مسائل سرکش‌اند^۴ نه مسائل رام^۵ (ریتل)، باتلاق‌ها هستند نه بلندی‌های هموار(شان^۶)، مسائل عملی‌اند نه تکنیکی^۷ (راوتر^۸)، بر خلاف تفکر سیستمی سخت، تفکر سیستمی نرم است که راه‌گشاست. هدف تفکر و مدل‌سازی سیستم‌های نرم، بحث و توافق بر ماهیت مسأله و نه ارائه راه‌حل آن است [۲۸]. در PSM صورت‌بندی مسأله به‌ویژه از دیدگاه ذی‌نفعان بسیار مهم است. از دید مینجرز (۲۰۱۳) در مدل‌سازی‌های نرم، تحلیل پدیده - در اینجا مدیریت خدمات شهری - بر اساس دو معیار از موقعیت مسأله تبیین می‌شود: سادگی یا پیچیدگی زمینه مسأله^۹ و روابط بین ذی‌نفعان، که می‌تواند سه حالت مختلف داشته باشد: وحدت^{۱۰} ذی‌نفعان (توافق عمومی)، کثرت‌گرایی^{۱۱} (نگرش‌های متفاوت اما قابل ترکیب^{۱۲}) و رابطه از روی اجبار^{۱۳} [۲۸]. در این پژوهش در طراحی مدل مشارکت افزایشی شهروندان، این رویکرد مدل‌سازی که با PLSD مشابهت دارد مد نظر قرار گرفت.

^۱ PSM (Problem structuring Methods)

^۲ Mess ,Not problems

^۳ Akoff

^۴ Wicked Problems

^۵ Tame problems

^۶ Schon

^۷ Proctical not technical problems

^۸ Ravets

^۹ Problem Content

^{۱۰} Unitary

^{۱۱} Pluralism

^{۱۲} Reconcilable

^{۱۳} coercive

پیشینه

پیشینه پژوهش در دو بخش ارائه می‌شود: مدیریت خدمات شهری و نارضایتی شهروندان از کیفیت خدمات شهری.

مدیریت خدمات شهری مردم محور، در نظریه‌های نوین بیشتر در شهر هوشمند مطرح می‌شود. طبق نتایج پژوهش فرانسسکو (۲۰۱۹) حتی خود شهروشمند به‌مثابه یک سیستم خدمات شهری محسوب می‌شود [۱۱]. براساس یافته هایخو وگنگ^۱ (۲۰۱۹) مدیریت خدمات شهری مردم محور در شهر هوشمند، در شش سطح ارائه می‌شوند که از سطح اول ارائه خدمات تماماً با نیروی انسانی - بدون کمک گرفتن از کامپیوترها و شبکه‌ها - تا سطح خدمات شهری تماماً خودکار و خودشکوفاً ارتقا می‌یابند [۳۷]. مطابق نتایج پژوهش وانجی^۲ و همکاران (۲۰۱۹) در حال حاضر در مدیریت لجستیک شهری نیز، ابتکار عمل دست شهروندان بوده و خدمات شهری توسط آنان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد [۳۶]. در حوزه مدل‌سازی در مدیریت خاصه با رویکرد راهبردی، در سال‌های اخیر پژوهش‌های متعددی در ایران انجام شده است [۹، ۱، ۴].

نارضایتی از مدیریت خدمات شهری. معیار مهم در ارزیابی کیفیت مدیریت شهری شاخص رضایت شهروندان (CSI) است [۴۱]، لذا پژوهش‌های انجام شده در دو بخش ارائه می‌شود: در شهرهای ایران و خارج از ایران.

سطح رضایت از مدیریت خدمات شهری در نقاط مختلف جهان:

در این‌جا نتایج چند نمونه از پژوهش‌های CSI در شهرهایی از اروپا، آمریکا، آسیای شرقی و خاورمیانه را اظهار می‌داریم (جدول ۱).

جدول ۱. رضایت شهروندان از مدیریت خدمات شهری در چند شهر جهان

جامعه هدف	منبع	نتیجه پژوهش
۲۳ شهر از ۲۳ کشور در اروپا، آسیا و آمریکا (هند، مجارستان، سوئد، لهستان، روسیه و مجارستان و...)	(۱۷)	«عملکرد خوب خدمات شهری» رضایت شهروندان را ارتقا می‌دهد.
شهرهایی از ۲۲ کشور قاره آمریکا	(۲۲)	میزان رضایت از خدمات شهری از ۳۷ تا ۵۸ درصد متغیر است.
شهرهای مختلف آلمان	(۴۱)	الف: ابداع شاخص رضایت شهروندان (CSI)، ب: تنوع خدمات شهری، اثر گذارترین عامل بر رضایت شهروندان
انگلیس (وورسیستر ^۳)	(۶)	میزان اثرگذاری هریک از مؤلفه‌های خدمات شهری بر رضایت شهروندان متفاوت است.
تایلند	(۲۳)	چهار عامل پیش‌بینی‌کننده میزان رضایت شهروندان شامل: ملموس بودن خدمات شهری، همدلی، تضمین خدمات و پاسخگویی شهرداری به شهروندان.
عربستان (عرار)	(۳)	مؤلفه‌های اثرگذار بر کیفیت خدمات شهری دو دسته‌اند: درون سازمانی و برون‌سازمانی (مثل مشارکت شهروندان).

^۱ Xu & Geng^۲ Hu^۳ Worcester

جامعه هدف	منبع	نتیجه پژوهش
آمریکا (لینکلن سیتی)	(۱۴)	اعتماد به شهرداری هم به دستاورد (کیفیت خدمات شهری) و هم به روش‌های تولید این دستاورد بستگی دارد.
شهر کلگری ^۱ کانادا	(۱۷)	میزان رضایتمندی شهروندان از مؤلفه‌های گوناگون مدیریت خدمات شهری: ۶۸ درصد، ناراضی: ۷ درصد و نسبتاً راضی یا نسبتاً ناراضی: ۲۹ درصد
ایتالیا	(۱۲)	خدمات و منابعی که میزان رضایتمندی ارباب رجوع شهرداری را بالا می‌برند پراهمیت‌اند و باید شناسایی و بررسی شوند.
ترکیه	(۲)	نگرش کلی به مدیریت خدمات شهرداری منفی، رابطه میان سطوح تحصیلی و درآمدی و محله سکونت باسطح رضایت از خدمات شهری معنی‌دار، رابطه میان سن و رضایت شهروندان معنادار نیست.

مقایسه نتایج نشان می‌دهد سطوح رضایت شهروندان از خدمات شهری متغیر، مؤلفه‌های اثرگذار بر آن متعدد، ضریب اهمیت‌شان متفاوت و البته قابل دسته‌بندی و مدل‌سازی‌اند. نتایج پژوهش‌های پیشین درباره مؤلفه‌های مدیریت خدمات شهری و ناراضی‌تی شهروندان ایرانی در جدول ۲ مختصراً بیان شده است.

جدول ۲. رضایت شهروندان از مدیریت خدمات شهری در شهرهایی از چهارگوشه ایران

جامعه هدف	نتیجه پژوهش	منبع
تهران	در هر شش شاخص، میزان ناراضی‌تی شهروندان از خدمات شهری، بسیار بالا و از ۶۵ درصد تا ۸۶ درصد است. (۸)	(۸)
خوزستان	سطح ناراضی‌تی از خدمات شهری عموماً بالا و در جنوب شهر بالاتر است. در مناطق ۱ و ۱۱، ۵۰ درصد است. (۱۳)	(۱۳)
منطقه ویژه پارس	میزان رضایت دو سوم شهروندان شهر ایذه از عملکرد مدیریت خدمات شهری، خیلی کم و کم است (۳۱)	(۳۱)
خراسان مرکزی	سطح رضایت مراجعان در ۱۲ شاخص خدمات شهری بالاست (۱۴)	(۱۴)
مازندران	سطح ناراضی‌تی شهروندان منطقه ۱۱ مشهد، بالاست (۲۰)	(۲۰)
یزد	عوامل اثرگذار بر رضایت از خدمات شهری بایسرتب اولویت شامل: الزامات انگیزشی (مثل زیبایی ساختمان‌ها)، عملکردی (مانند مبلمان شهری) و الزامات اساسی (مانند پارکینگ عمومی) (۵)	(۵)
سیستان و بلوچستان (زاهدان)	عوامل اثرگذار بر رضایت از کیفیت خدمات شهری، شش دسته‌اند. (۱۳)	(۱۳)
هرمزگان	مؤلفه‌های اجتماعی و رفاهی بر رضایت شهروندان از خدمات شهری اثر می‌گذارد (۱۹)	(۱۹)
	رضایت و مشارکت شهروندان بر کیفیت توسعه خدمات شهری اثر معنادار دارد. (۲۹)	(۲۹)

تحلیل و ترکیب نتایج این پژوهش‌ها نشان می‌دهد سطوح رضایت شهروندان از خدمات شهری متغیر، مؤلفه‌های اثرگذار بر آن متعدد، ضریب اهمیت‌شان متفاوت و البته قابل شناسایی، قابل دسته‌بندی و لذا قابل مدل‌سازی‌اند. این فهم، هدف این پژوهش را که شناسایی و احصای مؤلفه‌های مدیریت خدمات شهری و دسته‌بندی آن‌ها با دیدگاه مشارکت‌افزایی و رویکرد راهبردی محله‌محور است مقبول و حتی ضروری جلوه می‌دهد.

^۱ Calgary

۳. روش‌شناسی پژوهش

نوع پژوهش. این پژوهش براساس نوع داده و شیوه تحلیل، یک پژوهش کیفی داده بنیاد است. به تعریف کرسول (۲۰۰۸)، پژوهش کیفی، رویکردی به کشف و درک معنای مورد نظر افراد یا گروه‌هایی است که مشکل اجتماعی یا انسانی دارند، لذا پژوهش کیفی به معنی درک پدیده اجتماعی از نقطه نظر عامل‌ها یا درونی‌ها است [۷].

پژوهش کیفی داده بنیاد

انسلم استراوس روش داده بنیاد، را در دهه ۱۹۶۰-دهه ۱۳۴۰ خورشیدی- ابداع و توسعه داد. مطابق نظر کرسول (۲۰۰۷)، هدف محوری پژوهش داده بنیاد، خلق یک نظریه براساس داده‌های کشف شده است و پژوهشگر براساس داده‌های گردآوری شده از تعداد زیادی مشارکت کننده [مصاحبه شونده]، یک نظریه [یا مدل] در مورد تجربه، تدوین و ارائه می‌کند [۷]. روش پژوهش داده بنیاد مبتنی بر کل‌نگری است [۷].

چهار مرحله اصلی فرآیند انجام پژوهش داده بنیاد [۲۵] به شرح زیر انجام شد:

مرحله یکم: تعریف مسأله و صورت‌بندی (فرموله‌بندی) سؤال محوری. هرچهار فرآیند تعریف مسأله طی شد. سؤال اصلی طراحی شد (چرا کیفیت خدمات شهری نازل، نارضایتی شهروندان بالا و مشارکت شان اندک است؟). سپس، ایده پژوهشی تدوین و مبانی نظری خدمات شهری، مرور و جمع‌بندی شد. بعد سؤال محوری پژوهش، فرموله شد (چگونه می‌توان برای پیاده کردن مدیریت مشارکتی خدمات شهری و افزایش مشارکت و رضایتمندی شهروندان، یک مدل طراحی کرد؟) براساس سؤال محوری، سؤالات مصاحبه ساختار یافته، طراحی گردید.

مرحله دوم: تعیین جامعه هدف و نمونه و گردآوری داده‌ها. ابتدا جامعه هدف که ذی‌نفعان مهم مدیریت خدمات شهری زنجان بودند تعیین شد. تعداد نمونه برای یک پروژه خاص در تئوره داده بنیاد طبق نظرچارماز حداقل ۲۵ مصاحبه است (۱۸). تکنیک مورد توافق در همه پژوهش‌های کیفی برای تعیین تعداد اعضای جامعه نمونه، تکنیک اشباع است اما دراین پژوهش بنا به سفارش‌دهنده پژوهش-اداره کل بازرسی-تعداد مصاحبه پس از اشباع نیز ادامه یافت و به ۱۰۰ مصاحبه رسید (جدول ۳).

جدول ۳. مشخصات اعضای جامعه نمونه

تعداد اعضا	معیارهای انتخاب	گروه اول
۷۰ نفر	درگیر بودن با خدمات شهری درعمل	ارباب رجوع شهرداری
۱۵ نفر	نگاه علمی به مدیریت خدمات شهری	اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های شهر
۱۵ نفر	مجری خدمات شهری بودن	کارشناسان مسئول و مدیران خدمات شهری
۱۰۰ مصاحبه		مجموع

ابتدا با تکنیک نمونه‌گیری مبتنی بر معیار، سه گروه ذی‌نفعان آگاه جامعه نمونه انتخاب شدند بعد براساس تکنیک نمونه‌گیری هدف‌مند یعنی انتخاب افراد دارای اطلاعات غنی و عمیق [۳۵]، اعضا از میان این سه گروه انتخاب شدند: ارباب رجوع شهرداری مرکز و مناطق (۷۰ نفر)؛ اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها با تخصص مدیریت خدمات شهری (۱۵ نفر) و مدیران و کارشناسان تصمیم‌ساز شهرداری مرکز و مناطق (۱۵ نفر). در گام بعدی دوازده سؤال مصاحبه ساخت یافته طراحی و طی سه ماه و با مراجعه حضوری به محل کار مشارکت‌کنندگان،

مصاحبه‌ها انجام شد. پرسش‌های مصاحبه را براساس آموزه‌های اووی فلیک^۱ از ۷ نوع سؤال پژوهش کیفی و بر اساس دو معیار توصیف حالت‌ها و توصیف فرآیندها (۱۰) طراحی شد.

مرحله سوم: تحلیل داده‌ها و استخراج و کدگذاری مضمون‌ها. طبق نظر مایلز، هوبرمن و سالدانا^۲ (۲۰۱۴) بیشتر از ۱۶ نوع تکنیک تحلیل داده‌های کیفی وجود دارد [۲۰]. در این پژوهش، شش مرحله مورد نظر والتینگ و جیمز^۳ برای تحلیل داده‌های کیفی که شامل شناسایی داده‌ها، گردآوری داده‌ها، تقلیل داده‌ها، ساختاردهی و کد دادن به داده‌ها، تئوری‌سازی و نوشتن گزارش پژوهش [۱۰] طی شد. داده‌ها و اطلاعات این پژوهش با تکنیک تحلیل کیفی «سنخ شناسی/ نوع شناسی»^۴ تحلیل شد. مطابق نظر پاتون (۲۰۱۵)، هدف از تکنیک نوع‌شناسی، تدوین مجموع‌های از مقولات مرتبط اما متمایز است که در سراسر یک پدیده قابل تشخیص و تمایزند [۲۵] این تکنیک به دنبال موارد مشابه در چیزهاست و زمانی به کار می‌رود که هیچ پیش شرطی وجود ندارد و پژوهشگر در مرحله تحلیل اکتشافی است [۲۵].

اعتبار پژوهش

هر سه نوع اعتبار توصیفی، نظری و تفسیری که برای یک پژوهش کیفی لازم‌اند [۲۱] و نیز قابلیت اعتماد پژوهش به شرح زیر احراز شدند.

اعتبار توصیفی، از طریق ثبت دقیق پاسخ‌ها و در برخی مصاحبه‌ها با نوشتن پاسخ، خود مصاحبه‌شوندگان و بیان و توصیف دقیق جزئیات هنگام تحلیل داده‌ها، احراز شد.

اعتبار نظری، نیز با مطابقت با رویکرد راهبردی PLSD در حوزه توسعه اجتماعی مدیریت محله‌ای خدمات^۵ احراز شد.

اعتبار تفسیری، نیز با کوشش آگاهانه پژوهشگر برای ثبت دقیق پاسخ‌های داده شده به سؤالات دقیقاً همان - گونه که توسط مصاحبه‌شوندگان بیان شده است و کنترل گرایش خود در تحمیل نکردن معنای مدنظر خود به داده‌ها و استخراج فهم افراد مورد مطالعه، احراز گردید.

قابلیت اعتماد پژوهش

بر اساس تکنیک چند منبعی یا مثلث‌بندی^۶ داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز از سه گروه شهروندان با زاویه دید و سطح تجربه متفاوت گردآوری شد. براساس تکنیک داده‌های غنی ارتباط مستقیم پژوهشگر با متغیرهای پژوهش و نیز مصاحبه‌های دقیق به پژوهشگر امکان داد که با داده‌های غنی و متنوع حاوی جزئیات [۲۰] و تصویری نسبتاً کامل و نسبتاً روشن از کم و کیف نارضایتی شهروندان و دیدگاه‌های آن‌ها درباره مؤلفه‌های مدیریت خدمات شهری به دست آورد. براساس تکنیک تحلیل موارد متضاد، پاسخ‌هایی که با اکثر داده‌های مکتسبه (پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان) ناهمخوان یا متضاد بود مثلاً پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان بسیار راضی، تحلیل شد. بر این اساس می‌توان نتایج و تحلیل‌های این پژوهش را قابل اعتماد دانست.

^۱ Uwe Flick

^۲ Miles, Huberman & Saldana

^۳ Watling & James

^۴ Typology

^۵ نگارنده رویکرد PLSD و تکنیک PCM را در سال ۲۰۰۴ زیر نظر دکتر Ohama در دانشگاه Ryukoku در ژاپن گذرانده‌ام.

^۶ Triangulation

کدگذاری محوری و استخراج مؤلفه‌های مدل

به منظور استخراج مؤلفه‌های خدمات شهری، مقوله‌های اصلی استخراج، براساس مشابهت‌ها، دسته‌بندی، سپس کدگذاری شدند. هوبرمن و سالدانا^۱ (۲۰۱۴) تعداد ۱۶ نوع کدگذاری برای تحلیل داده‌های کیفی تعریف کرده‌اند (۱۰) در این پژوهش، کدگذاری فرآیندی [۲۰] مینا قرار گرفت. برای هر مضمون اصلی در هر یک از مراحل فرایند خدمات شهری، یک کد تعریف شد. در مجموع تعداد سیزده مضمون استخراج و برای هر مضمون، یک کد تعریف گردید.

جدول ۴. کدگذاری و استخراج مضمون‌های^۱ مدیریت خدمات شهری

کد	مضمون‌ها	مضمون اصلی/سازه
A	مشکل اصلی: مدل غلط و غیرعلمی شهرداران در مدیریت خدمات شهری	مشکلات درون سازمانی (علت: نبود مدل کارآمد خدمات شهری)
B	مشکل اصلی: دخیل نبودن شهروندان در اداره خدمات شهری	مشکلات برون سازمانی (علت: فقدان مشارکت شهروندان)
C	سه گروه شهروندان ناراضی گروه الف: انبوه‌سازان و پیمان‌کاران سالم و تازه کار، افراد طرف قرارداد شهرداری و سرمایه‌گذاران (۲۲ درصد)، گروه ب: قانون‌مندان، شهروندان دارای درک بالا، مردم کم‌رو و نجیب، عابرین و معلولین، حاشیه‌نشین‌ها، مناطق پایین‌دست، دستفروشان، بی‌پارته‌ها، گروه ج: ساکنین محله‌های پرتدد، کسبه و اهالی کنار طرح‌های نیمه‌کاره.	سه گروه‌بندی شهروندان ناراضی: گروه ۱: شهروندان قانون‌مدار و فهیم گروه ۲: قشر ضعیف و دهک پایین اقتصادی، گروه ۳: محله‌های پرتدد و طرح‌های نیمه‌کاره سازه (واحد تحلیل): محله و گروه‌های شهروندان
D	شهروندان راضی: رشوه‌خواران و پیمان‌کاران، تخلف‌کنندگان در ساخت و سازه‌ها، کارکنان شهرداری، پارته‌دارها، اعضای شورای شهر و وابستگان	شهروندان راضی: ذی‌نفعان نادرستکار (واحد تحلیل: گروه‌های شهروندی)
E	ساکنان محله‌های اطراف نهادهای دولتی و شهرداری، ساکنین محله‌های اطراف طرح توسعه خیابان، ساکنین محله‌های اعیان نشین، ساکنین محله‌های جدید شهر و محله‌های دارای فضای سبز و امکانات تفریحی و ورزشی	شهروندان راضی: محله‌های اطراف نهادهای دولتی و محله‌های پرامکانات سازه (واحد تحلیل ذی‌نفعان): محله‌های شهر
F	سه نقش وارونه شهرداری: (۱) خدمات اقتصادی (دریافت پول) (۲) خدمات اداری (پارته بازی و رشوه) و (۳) خدمات شهری (شروع طرح و ول کردن آن و به جیب زدن بودجه)	مشکل محوری: ایفای نقش وارونه شهرداری در خدمات شهری سازه (علت اصلی): فقدان مشارکت و دخیل نبودن شهروندان
G	(۱) خدمات نظافت شهری و اشغال پیاده‌روها توسط مغازه‌ها (۲) خدمات اداری شهری، (۳) خدمات اطلاع‌رسانی (مانند کندن چاله بدون هشدار قبلی)؛ (۴) میلمان شهری مانند تجمع مطب‌ها و مراکز درمانی در مرکز شهر و فقدان پارکینگ (۵) خدمات زیبایی بصری غیرفضای سبز مثل تبلیغات نامناسب در درب منازل، دیوارهای کهنه و زشت منظر (۶) بازیابی نکردن پسماندها و دفن آن در خاک و ایجاد آلودگی زیست محیطی.	شش دسته خدمات شهری با کیفیت ضعیف سازه (علت): مشارکت نداشتن شهروندان
H	۹۶ درصد شهروندان با ارائه ۲۵۰ پیشنهاد میل به مشارکت خود را نشان دادند	(تمایل شهروندان به دخالت و مشارکت)

^۱ Huberman & Saldana

کد	مضمون‌ها	مضمون اصلی/سازه
I	دو راه کار پیشنهادی: ۱) بهبود فرآیند اداری خدمات شهری با نظارت مردم (۴۰ درصد پیشنهادها) ۲) شایسته سالاری در انتخاب اعضای شورای شهر، شهردار و مدیران و کارشناسان شهرداری، انتخاب مستقیم شهردار توسط مردم، تاسیس مکان‌های رفاهی و فضای شاد و هنری و جاذب گردشگر.	دو راهبرد مدیریت اثربخش خدمات شهری: راه کار درون سازمانی و راه کار برون سازمانی وجه مشترک: مشارکت شهروندان
J	۱) علل عدالتی-اخلاقی (تبعیض در اجرای قوانین)، ۲) علل مدیریتی (توزیع نامتوازن خدمات، فقدان اتمام پروژه‌های شهری، بی توجهی به بافت فرسوده، ۳) علل رفتاری (بد رفتاری بیش از حد کارکنان رفع سد معابر، ۴) علل قانونی و سیستمی (نبود قوانین کارآمد، ۵) علل مالی (بالا بودن جریمه‌ها، تعرفه‌های بالا برای ساخت، ۶) علل فکری (عدم تشخیص شایستگان)	علل ششگانه نارضایتی شهروندان از خدمات شهری (وجه مشترک: مشارکت و نظارت مستقیم نداشتن شهروندان)
K	راه کارهای کاهش نارضایتی از خدمات شهری: ۱- راه کارهای مدیریتی مانند تشخیص دقیق نیاز شهر؛ ۲- راه کارهای طراحی نمای ظاهری شهر مانند طراحی نمای ساختمان‌ها با الگوی ایرانی-اسلامی؛ ۳- راه کارهای قانونی-حقوقی مانند اصلاح برخی قوانین و بخشنامه‌ها؛ ۴- راه کارهای عدالت محور؛ مثل پرهیز از تبعیض در ارائه خدمات شهری میان مناطق شهری؛ ۵- راه کارهای تکنولوژیک مانند الکترونیکی کردن خدمات شهری؛ ۶- راه کارهای فرهنگ سازی مثل برگزاری سمپوزیوم علمی.	راه کارهای شش گانه کاهش نارضایتی از خدمات شهری (وجه مشترک: مشارکت و دخالت شهروندان)
L	تعداد ۲۵۰ راه کار پیشنهادی برای بهبود مدیریت خدمات شهری در چهار دسته: ۱) شایسته سالاری در انتخاب اعضای شورای شهر، شهردار و مدیران شهرداری، ۲) بهبود فرآیندهای اداری خدمات شهری (۴۰ درصد کل راه کارهای پیشنهادی)، دسته ۳) تاسیس مکان‌های رفاهی و فضای شاد و تفریحی و هنری و جاذب گردشگر و دسته چهارم: انتخاب مشارکتی مستقیم شهردار از طریق مردم.	راه کارهای چهارگانه بهبود مدیریت خدمات شهری (وجه مشترک: دخالت و مشارکت شهروندان)
M	شهروندان راضی، از ۹ نوع خدمت شهری اظهار رضایت کردند. بیشترین رضایت از «پاکیزگی شهر زنجان» (۲۲ درصد).	خدمات نه گانه مورد رضایت شهروندان (وجه مشترک: خدماتی که شهروندان مشارکت داشته‌اند)

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

تعداد ۱۱۰۰ گزاره اطلاعاتی از متن ۱۰۰ مصاحبه به دست آمد. این گزاره‌ها بر اساس شباهت، به ۱۶۰ مضمون تقلیل داده شدند. این ۱۶۰ مضمون در ۱۳ مضمون اصلی تجمیع شدند. این ۱۳ مضمون تحلیل و رابطه میان آن‌ها تفسیر شد و ۹ نتیجه زیر با نمایش نموداری در شکل ۴، به دست آمد.

نتیجه ۱: مشکل / مسأله اصلی فقدان یک نظریه یا مدل مدیریت خدمات شهری متناسب با بافت فکری اجتماعی شهروندان است.

نتیجه ۲: عوامل موجوده مشکلات مدیریت خدمات شهری به دو دسته اساسی یا کلی قابل تقسیم‌اند: الف) عوامل درون سازمانی مانند فرآیند ناکارآمد اداری و دریافت رشوه و پارتی‌بازی در شهرداری، ب) عوامل برون سازمانی مانند مستقیم و بی‌واسطه انتخاب نشدن شهردار، نظرخواهی نکردن از شهروندان محله درباره شیوه‌های

کاهش مشکلات پروژه‌های خدمات شهری. این یافته دقیقاً با نتایج المرشاد (۲۰۱۵) همخوانی دارد. این دو مشکل را باید مشکلات محوری در ترسیم درخت مشکلات مدیریت خدمات شهری تعیین کرد.

نتیجه ۳: شهروندان از گستره، و تنوع خدمات شهری ناآگاه یا کم اطلاع‌اند. گروهی از شهروندان، شهرداری را ارائه‌کننده هیچ نوع خدمت نمی‌دانند و آگاه‌ترین گروه خدمات شهری ارائه شده توسط شهرداری را به شش دسته تقسیم کردند حال آنکه انواع خدمات شهری ۱۳ دسته است. بر اساس رویکرد PLSD، آگاهی شهروندان با مشارکت دادن آنان ارتقا می‌یابد.

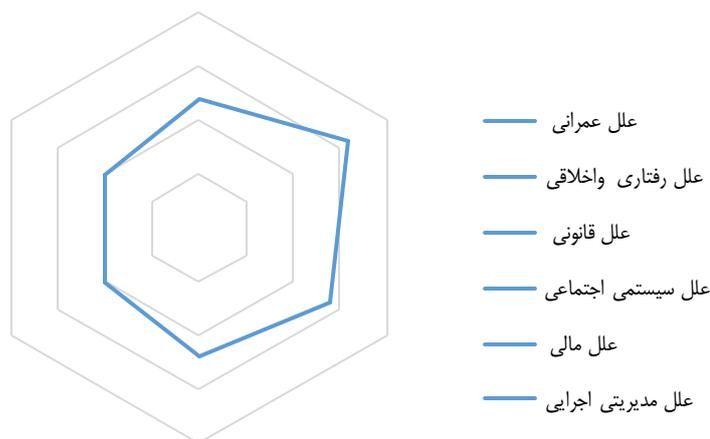
نتیجه ۴: واحد تحلیل شهروندان ناراضی از کمیت و کیفیت خدمات شهری «گروه شهروندان» است [شهروندان ناراضی هفت گروه‌اند]، لذا مدل‌سازی مشارکت افزایشی شهروندان مثل مدل مدیریت افراد ناراضی - ذکر شده در مبانی نظری این پژوهش - براساس گروه‌بندی شهروندان انجام شد. این یافته همسو با نتایج پژوهش آکگول (۲۰۱۲)، خوارزمی و همکاران (۱۳۹۲)، صفائی‌پور و همکاران (۱۳۹۴) فقیهی و تیمور نژاد (۱۳۸۵) است.

نتیجه ۵: واحد تحلیل مصاحبه‌شوندگان از شهروندان راضی «گروه‌های شهروندی» و «محلها» بود. نتیجه اینکه مدل‌سازی می‌تواند یا باید بر اساس واحد گروه‌های شهروندان و محل‌های شهر باشد لذا بر اساس این دو واحد تحلیل، دو مدل مدیریت خدمات شهری، طراحی شده است.

نتیجه ۶: وجه مشترک نظر مصاحبه‌شوندگان درباره عامل مشکلات و علت ضعف کیفیت مراحل مختلف مدیریت خدمات شهری، فقدان مشارکت، و نظارت شهروندان بود. نتیجه اینکه مشارکت شهروندان می‌تواند و یا باید مبنای طراحی مدل قرار گیرد و من بر همین اساس مدل مشارکتی مدیریت خدمات شهری را طراحی کردم. مشکلات متنوع اما عامل آن‌ها محدود است.

نتیجه ۷: مشکل فراتر از نارضایت‌مندی شهروندان از کیفیت خدمات شهری است. بیشتر شهروندان زنجان از تمامی نهادهای حکومتی ذی‌ربط در خدمات شهری و نه فقط از شهرداری ناراضی‌اند. این امر براساس آموزه مکتب روان‌شناختی گشتالت که درک افراد از سیستم - در این‌جا سیستم خدمات دولتی - را به‌صورت یک کل تبیین می‌کند [۳۲]. قابل تحلیل است، لذا در طراحی دو مدل، سایر ذی‌نفعان مدیریت خدمات شهری نیز مدنظر قرار گرفتند.

نتیجه ۸: مشکلات مدیریت خدمات شهری متعدد و در حوزه‌های مختلف‌اند لذا مدلی نیاز است که در همه این حوزه‌ها کارکردی باشد. یک مدل مبتنی بر مشارکت میان نهادهای اجرایی و شهروندان می‌تواند در حل مشکلات گوناگون خدمات شهری مؤثر واقع شود.



نمودار ۴. شش دسته علل نارضایتی شهروندان از کیفیت خدمات شهرداری زنجان

نتیجه ۹: شهروندان آماده مشارکت فکری و عملی در مدیریت خدمات شهری‌اند البته در درجات متفاوتی از مشارکت جویی‌اند. ۹۶ درصد مصاحبه‌شوندگان، در مشکل‌شناسی و هدف‌گذاری و راه‌کارجویی مشارکت کرده و به‌طور میانگین سرانه ۲٫۵ پیشنهاد ارائه کردند. نتیجه این‌که رویکرد PLSD باید معتبر تلقی شود زیرا شهروندان پذیرای مسئولیت بوده و تمایل به مشارکت داده شدن در بهبود مدیریت خدمات در شهرشان دارند.



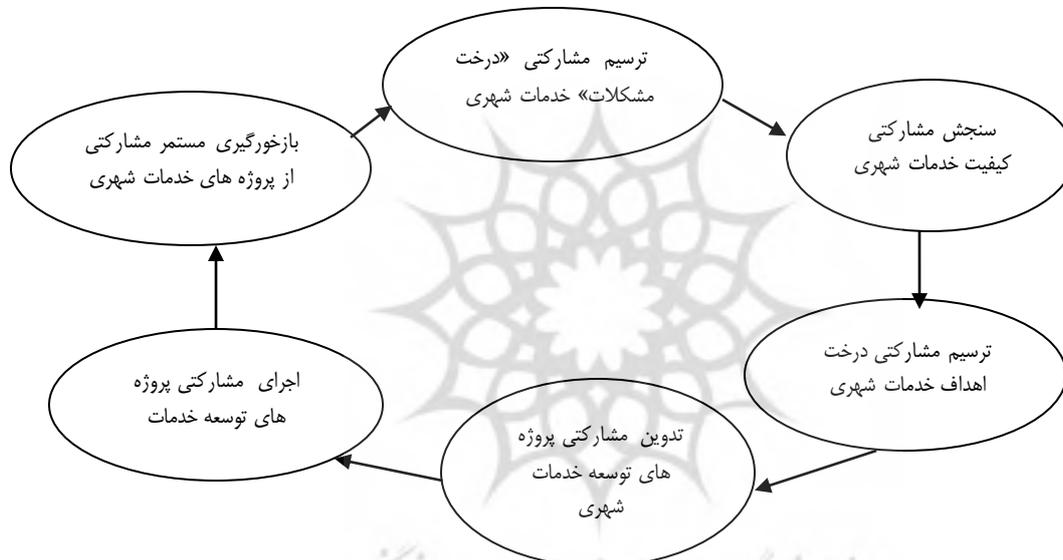
نمودار ۵. شش دسته راهکار ارتقای کیفیت خدمات شهری

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

کنکاش در ۹ نتیجه و جستجوی رابطه میان آن‌ها نشان داد که می‌توانیم دو مدل براساس دو سازه [واحد تحلیل] طراحی و پیشنهاد کنیم: مدل اول براساس واحد تحلیل «محلها»، مدل دوم براساس واحد تحلیل «گروه‌های شهروندی»، هر دو با رویکرد PLSD به مدیریت مشارکتی خدمات شهری. در استخراج سازه -ها از مضمون‌های اصلی برای مدل‌سازی یازده قاعده تئوری سازی مایلز و هوبرمن (۲۰۱۴) به‌ویژه قاعده هشتم و دوازدهم مبنا قرار گرفت. قاعده هشتم می‌گوید عوامل زمینه‌ساز فرآیند بررسی شده را کشف کنید و قاعده دوازدهم می‌گوید انسجام مفهومی بسازید، یعنی از طریق تحلیل و طبقه‌بندی، از داده‌ها به سازه‌ها و از سازه‌ها به نظریه‌ها بروید [۲۰].

الف - تبیین مدل مدیریت مشارکتی خدمات شهری با رویکرد محله محور

مدل سازی نرم برای مدیریت خدمات شهری، رویکردهایی دارد، مناسب ترین رویکرد، استخراج مؤلفه های مدیریت شهری از مدل فکری (تصویرهای ذهنی و مفروضات) ذی نفعان اصلی آن است. این پژوهش مؤلفه های با اهمیت مدیریت خدمات شهری را به روش نظریه داده بنیان از دیدگاه ذی نفعان آن استخراج کرد. تمرکز پژوهش بر رضایت و نارضایتی ها، خدمات ضعیف و مطلوب، علل ضعیف بودن خدمات (مشکلات) و راه - کارهای افزایش کیفیت خدمات شهری است. نتایج نه گانه به دست آمده نشان داد توسعه اساسی مدیریت خدمات شهری نیازمند طراحی و پیاده کردن یک راهبرد محله محوری مبتنی بر مشارکت محله ها و گروه های شهروندان در هر شش مرحله فرآیند مدیریت خدمات شهری یعنی «مشکل فهمی و ترسیم درخت مشکلات، سنجش مستمر خدمات شهری، ترسیم درخت اهداف، تدوین پروژه ها، پیاده سازی مشارکتی پروژه ها و نهایتاً بازخوردگیری مستمر از فرآیند پیشرفت پروژه های توسعه خدمات شهری» است، و این امر همانا رویکرد راهبردی توسعه اجتماعی مشارکتی محله ای PLSD است (مدل ۱).



۱: چرخه مدیریت مشارکتی خدمات شهری بر اساس رویکرد راهبردی PLSD

ب - تبیین مدل مدیریت مشارکتی مدیریت خدمات شهری براساس سطح مشارکت افزایی

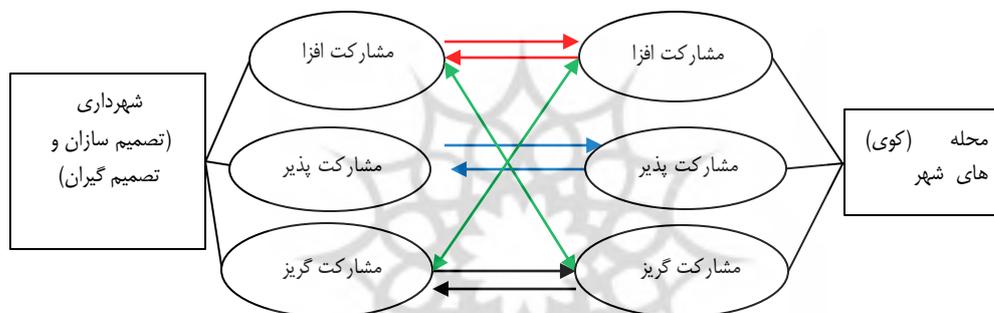
گروه ها شهروندی

براساس نتایج چهارم و پنجم، می توان یک مدل هم براساس واحد «گروه های شهروندی» طراحی کرد. براساس مضمون ها، شهروندان راضی و ناراضی از کیفیت مدیریت خدمات شهری، به گروه های متمایز مانند پیمانکاران و کارمندان قابل تقسیم اند. از منظر رفتارشناسی اجتماعی، درجه تمایل آن ها به دخالت و مشارکت در بهبود کیفیت خدمات شهری، قابل سطح بندی است، بر این اساس و نیز با الگو گرفتن از نظریه مدیریت افراد ناراضی، می توانیم گروه های مهم شهروندان و نیز مدیران شهرداری دخیل در سیستم خدمات شهری را که طرف دیگر معادله مشارکت اند به سه سطح، گروه بندی کنیم و بر این اساس طراحی کند. این سه گروه شهروندان شامل: مشارکت گریزها، مشارکت پذیرها و مشارکت افزاها. براین اساس دست کم نه حالت در پیاده کردن مدیریت مشارکتی خدمات شهری از طریق مشارکت سازنده میان دو طرف معادله مشارکت، پدید می آید. فقط سه وضعیت اصلی را مختصراً تبیین می کنیم.

وضعیت اول: وضعیت بهینه است زیرا گروه شهروندی یا ساکنین محله شهر از یک طرف و مدیران خدمات شهری از طرف دیگر هر دو مشارکت‌افزا هستند و هم مدیران شهرداری (مثل گروه پیمانکاران سه محله علوم پایه و مدیر ناحیه ۱ شهرداری). زمینه پیاده‌کردن مدیریت مشارکتی خدمات شهری در این محله‌ها بسیار مساعد است. پیاده‌کردن موفقیت‌آمیز مدیریت مشارکتی در این محله‌ها الگویی برای سایر محله‌ها خواهند بود.

وضعیت سوم: هم گروه‌های شهروندی یا محله‌های شهری و هم مدیران نهادهای عمومی خدمات شهری، هر دو تمایل متوسط به مشارکتی کردن مدیریت خدمات شهری دارند، به این سطح از میل و اقدام به مشارکت را ، اصطلاحاً مشارکت پذیری می‌نامیم. برای پیاده‌کردن مدیریت مشارکتی خدمات شهری، این گروه‌ها در اولویت میانی قرار گرفت.

وضعیت نهم: نامطلوب‌ترین و دشوارترین حالت مشارکت است، زیرا تعامل میان مشارکت‌گريزترین ذی‌نفعان در هر دو طرف معادله مشارکت در مدیریت خدمات شهری است (مدل ۲). این گروه‌ها و محله‌ها در اولویت آخر برای اعمال مدیریت مشارکتی شهر قرار می‌گیرند. باید راهبرد مدیریت تغییر تدریجی در رفتار-آگاهی، نگرش، رفتار فردی و رفتار گروهی- برای این محله‌ها اعمال شود. کل نه وضعیت در مدل زیر قابل مشاهده است.



مدل ۲. مدل مشارکت‌افزایی مدیریت خدمات شهری (مبتنی بر گروه‌های شهروندان)

منابع

1. Abolhasani, A., Parhizgar, M. M., Amini, M.T., & Khabbbaz Babil, S. (2019). To design the three axis model for tourism industry of iran by emphasis to foreign tourists. *Studies of Strategic management*, 53, 11-33
2. Akgul, D. (2012). Measuring the satisfaction of citizens for the services given by the municipality: the case of kirşehir municipality, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 62, 555 – 560.
3. Almarshad, S. (2015). Municipal awareness and citizen satisfaction: the case of northern borders in Saudi Arabia, *International Review of Management and Marketing*, 5(2), 94-101.
4. Asadi, R. (2019). Designing the strategic control model in internet start up. *Studies of Strategic management*, 37, 125-139.
5. Berdi Anna, M., Rahim Zare, E., & Ghasempour, F. (2017). Citizens' satisfaction with municipal services of Babolsar, *Spatial Planning*, 7(4), 57-72.
6. CCPM (2006). Citizen satisfaction with municipal services and quality of life in worcester: Center for Community Performance Measurement, 1-39.
7. Creswell, J. (2008). Designing qualitative research, Sage Publication, chapter4: review the literature, 88-117.
8. Faghihi, A., & Timur Nejad, K. (2006). Accountability system in Tehran municipality, research on how to provide urban services and citizen satisfaction. *Management Studies Quarterly*, 50, 19.
9. Faramarzi, A., Salajegheh, S., & Sayyadi, S. (2018). Integrating the indexes of cultural policy making of metacities, *Studies of Strategic Management*, 33, 19-44.
10. Flick.U. (2010). An introduction to qualitative research, fourth edition, Sage publication. 214-253.
11. Francesco, P., Botti, A., Monda, A., & Grimaldi, M. (2019). Smart city as a service system: a framework to improve smart service management, *Journal of Service Science and Management*, 12, 1-16.
12. Giannocarò, R., Costantino, N., Ludovico, A., & Pietroforte, R. (2008). Measuring citizen satisfaction with aspects of public services from a local authority and determining their importance: A Case Study, *Public Organization Review*, 8(1), 1-15.
13. Goharipour, H., Karimi, M., Barakpour, A. (2011). Evaluation of urban management performance based on citizen satisfaction with municipal services in city of Tehran: Case studies: Areas 1 and 11in Tehran. *Journal of Urban Management*, 25, 72-75.
14. Hashemi, S. A., & Abbasi, A. (2018). Designing citizen satisfaction model and citizens' satisfaction and citizenship channels (Case Study: Pars Special Economic Zone), *Journal of Urban Research and Planning*, 32(9), 164-152.
15. Hekmatnia, H., & Mousavi, M. (2007). Measuring the rate and factors affecting citizens' satisfaction with municipal performance case study: Yazd city, *Geography and development*, 5(9), 196-181.
16. Herian, M. (2014). Trust in government and support for municipal services, Publications of the University of Nebraska Public Policy Center. Published in *State and Local Government Review* 46(2), 82–90.
17. IPSOS. (2010). One world, many places: Citizens' views of Municipal government and local areas across the world, IPSOS Social research Institute, www.ipsos.com/public-affairs, 1-22.
18. Jafari, M. (2020). Qualitative researchs in management, University of Zanjan Publication.
19. Karimian Bostani, M., Baluchi, U., & Jobe, S. (2013). Measuring citizens' satisfaction with municipal performance (Case Study: Zahedan City), *Geographical Perspective (Human Studies)*, 2(2), 112-125.

20. Kharazmi, A. A., Badpar, H., & Firouzfard, M. (2013). Assessment of citizens satisfaction with Mashhad municipal services, Case Study: District Municipality 11. First National Conference on Geography, *Urban Development and Sustainable Development*, 1-16.
21. Maxwell, J. (2008). Designing a qualitative study. The SAGE Handbook of Applied book of Social Research Method, SAGE Publication.
22. Montalvo, D. (2009). Citizen satisfaction with municipal services, *Americas Barometer Insights*, 18, 1-6.
23. Mokhlis, S., Yaleakho, A., & Mama, I. (2011). Municipal service quality and citizen satisf-action in southern Thailand, *Journal of Public Administration and Governance*, 1(1), 122-137.
24. Ohama, Y. (2004). Conceptual framework of participatory local social development (PLSD). Text book. *Japan international Cooperation agency (JICA)*, 1-52.
25. Patton, M. (1990). Qualitative evaluation and research methods, Beverly Hills, Ca: Sage.
26. Robbins, S., & Jaj, T. (2009). Organizational behavior management, I, Mehdi Zare, First Edition, Publisher: Nas.
27. Rodriguez, P., Gutierrez, V., Burguete, J. L., Vaughan, R., & Edward, J. (2009). Quality dimensions in the public sector: Municipal services and citizen's perception, *International Review on Public and Nonprofit Marketing* 6(1), 75-90.
28. Rosenhead, J., & Mingers, J. (2013). Rational analysis for a problematic world revisited: problem structuring, Azar Adel & Anvari Ali, Negahe danesh pub.
29. Saunders, M., & Paul, T. (2013). The layers of research design, Rapport, 58-59.
30. Sario al-Qalam, M. (1998). The tribal foundations of Iranian political culture, *Journal of Economic and Political Information*, 136-135, 34-43.
31. Safaeipour, M., Hosseini Shah Parian, N., & Gheisari, N. (2015). Measuring citizens' satisfaction with municipal performance, Case Study of City of Izeh, *Urban Ecology Research Bi-annual* 6, 1(11), 394, 34-21.
32. Schultz, D., & Schultz, E. S. (2008). The history of modern psychology, Translated by Ali Akbarsyev, Hassan Pasha Sharifi, Khadijeh Ali Abadi, Jafar Najafi Zand, Doran Publishing.
33. Sharepour, M. (2015). *Urban Sociology*, Eighth Edition, Samt.
34. Shimoda, M. (2004). Local government administration and public service (Participatory Local development): Introduction Training for PCM, Management Tool for Developing Assistance. *JICA*, Textbook,
35. TAM Tim-kui, P. (1993). The role of quantification in qualitative research in education, *Educational Research Journal*, 8, 19-27.
36. Wanjie, H., Jianjun, D., Bon-gang, H., Rui, R., & Zhilong, C. (2019). A scientometrics review on city logistics literature: Research Trends, Advanced Theory and Practice, *Sustainability*, 11, 2274
37. Xu, H., & Geng, X. (2019). People-centric service intelligence for smart cities, *Smart Cities*, 136-152.
38. Yasuhiro, K. (2004). Introduction of JICA activities in Poverty Reduction. Textbook, Japan, *JAICA pub.*, 1-12.
39. Zanjan Provincial Inspection General Office. Citizens Complaint Report on Zanjan Municipal Services (2017). Unpublished, confidential.
40. Zanjan Province Management and Planning Organization (2017). *Population Census Results*.
41. Zen kern, S., Sibylle, P., & Andreas, A. (2013). The Citizen Satisfaction Index (CSI): Evidence for a four basic factor model in a German sample, 31, 156-164.