

# قابلیت‌های کلیدی برای بهبود حکمرانی محلی

## مفاهیم و استراتژی‌ها

ترجمه طیبه نادرآبادی • مرتضی قلیچ • محمدعلی رضوانی



# قابلیت‌های کلیدی برای بهبود حکمرانی محلی

مفاهیم و استراتژی‌ها

به نام خداوند جان و خرد  
کزین برتر اندیشه برنگذرد

---

سرشناسه	:	قابلیت‌های کلیدی برای بهبود حکمرانی محلی؛ مفاهیم و استراتژی‌ها [سازمان ملل متحد، برنامه اسکان بشر؛ مترجمان: طیبه نادراآبادی، مرتضی قلیچ، محمدعلی رضائی].
مشخصات نشر	:	تهران: تیسرا، ۱۳۹۲.
مشخصات ظاهری	:	۷۴۹ ص؛ جدول، نمودار؛ ۲۱×۱۴/۵.
فروست	:	نگاشت شهر؛ ۵۱.
فروست	:	فرهنگ و اجتماع؛ ۲۸.
شابک	:	۲۰۰۰۰۰ ریال؛ 978-600-6662-75-6
وضعیت فهرست‌نویسی	:	فیپا
یادداشت	:	کتاب حاضر ترجمه جلد سوم از مجموعه چهارجلدی با عنوان Key Competencies of Improving Local Governance
یادداشت	:	جلد سوم با عنوان Concepts and Strategies است.
موضوع	:	سازمان‌های دولتی محلی - نیچریه - دستنامه‌ها
موضوع	:	کارمندان و کارکنان محلی - نیچریه - دستنامه‌ها
موضوع	:	نیچریه - سیاست و حکومت - دستنامه‌ها
شناسه افزوده	:	نادراآبادی، طیبه، ۱۳۶۰ - ، مترجم
شناسه افزوده	:	قلیچ، مرتضی، ۱۳۵۹ - ، مترجم
شناسه افزوده	:	رضائی، محمدعلی، ۱۳۶۰ - ، مترجم
شناسه افزوده	:	سازمان ملل متحد، برنامه اسکان بشر
شناسه افزوده	:	United Nations . Human Settlements Programme
رده‌بندی کنگره	:	۱۳۹۲ ق ۲ آ ۳ ۷۶۵۶/۳ JSV
رده‌بندی دیویی	:	۳۵۲/۱۴۰۹۶۶۹
شماره کتابشناسی ملی	:	۳۱۸۰۲۰۴

---

# قابلیت‌های کلیدی برای بهبود حکمرانی محلی

مفاهیم و استراتژی‌ها

مترجمان:

طیبه نادرآبادی، دکتر مرتضی قلیچ، محمدعلی رضانی



انتشارات تیسا

---

قابلیت‌های کلیدی برای بهبود حکمرانی محلی؛ مفاهیم و استراتژی‌ها  
مترجمان: طیبه نادراآبادی، دکتر مرتضی قلیچ، محمدعلی رضانی  
مدیر تولید: سید محمدرضا بهلول

چاپ اول: پاییز ۱۳۹۲، شماره نشر: ۶۹

ویراستاران: زهرا اصلانی، نوشین استادمحمدی؛ نمونه‌خوان: مجید شمسه؛ صفحه‌آرا: فاطمه حامدی یکتا  
لیتوگرافی: کارآ، چاپ: دالاهو، صحافی: کیمیا، ناظر فنی چاپ: مصطفی شریفی  
تعداد: ۱۰۰۰ نسخه، قیمت: ۲۰۰۰۰ تومان، شاپک: ۶-۷۵-۶۶۶۲-۶۰۰-۹۷۸  
همه حقوق چاپ و نشر این اثر محفوظ است. استفاده از مطالب با ذکر منبع بلاشکال است

انتشارات تيسا

تهران، بهارستان، ظهیرالاسلام، دیلمان، پلاک ۶، واحد ۳. تلفن: ۰۲۱-۳۳۹۹۲۴۷۰، ۳۳۹۹۹۴۲۳. [www.teesa.ir](http://www.teesa.ir)

---

## فهرست

۷	مقدمه مترجمان
۱۵	پیشگفتار
۱۹	مقدمه
۲۷	فصل یکم: مقدمه‌ای بر دوره رهبری منتخب محلی
۱۰۷	فصل دوم: نقش و قابلیت نمایندگی
۱۵۳	فصل سوم: قابلیت برقراری ارتباط
۲۱۳	فصل چهارم: قابلیت تسهیلگری
۲۷۹	فصل پنجم: قابلیت استفاده از قدرت
۳۲۹	فصل ششم: قابلیت تصمیم‌گیری
۳۸۳	فصل هفتم: قابلیت سیاست‌گذاری
۴۲۷	فصل هشتم: قابلیت توانمندسازی
۴۸۱	فصل نهم: قابلیت مذاکره
۵۳۳	فصل دهم: قابلیت تأمین مالی
۶۰۵	فصل یازدهم: قابلیت نظارت
۶۶۳	فصل دوازدهم: قابلیت نهادسازی
۷۱۳	فصل سیزدهم: نقش و قابلیت رهبری

## مقدمه مترجمان

گسترش مدرنیته با روندهای چندگانه‌ای همراه بوده است که به تدریج با گسترش این روندها و جهانی شدنشان از قرن نوزدهم میلادی، کشورهای جهان سوم نیز به ناچار با آنها درگیر شده‌اند.

از جمله این روندها می‌توان به صنعتی شدن و توسعه و گسترش بی‌رویه صنایع در نقاط مختلف و مصرف بی‌رویه منابع طبیعی، گسترش روزافزون و بی‌رویه جمعیت، شهرنشینی و شکل‌گیری کلان‌شهرها و به همراه آنها مسائلی مانند مهاجرت بی‌رویه از روستاها به شهرها اشاره کرد. این روندها اگرچه برخی از مشکلات را از پیش پای انسان مدرن برداشتند، ولی با خود مسائل دیگری به همراه آوردند که از جمله آنها می‌توان به فروپاشی ساختارهای سنتی اداره شهرها، یعنی محله، گسترش روزافزون فقر شهری، گسترش جرم و جنایت، از میان رفتن ساختارهای سنتی کنترل ناهنجاری‌ها، مسائل مربوط به از میان رفتن منابع طبیعی و توسعه پایدار اشاره کرد.

در کنار این روندها، روند دیگری نیز وجود داشته که همان رشد روزافزون دموکراسی بوده است که در دل خود، مشارکت هرچه بیشتر مردم

را در فرایندهای سیاسی طلب می‌کند. اندک‌اندک با گسترش روزافزون ایده دموکراسی و از طرف دیگر مشکل حکومت‌ها با اداره جمعیت و حل مسائل مختلف همراه با مدرنیته و دست‌یافتن به توسعه پایدار، حق و ضرورت مشارکت مردم در اداره امور هرچه بیشتر آشکار شد. به این ترتیب با نزدیک شدن به اواخر قرن بیستم ضرورت شکل دادن دوباره به واحدهای حکمرانی کوچک‌تر برای واگذاری اداره امور به مردم و مشارکت دادن آنها در فرایندهای سیاسی بیش‌ازپیش احساس می‌شد. همچنین هرچه بیشتر آشکار شد که بدون حضور مردم، دست‌یافتن به توسعه پایدار و حل مسائل شهری امکان‌پذیر نیست؛ از این رو شکل دادن به حکمرانی خوب و تمرکززدایی، در واقع به طور فزاینده به عنوان چاره‌ای برای مسائل مختلف مطرح شده است.

به این ترتیب از چند دهه پیش، هم سیاست‌گذاران ملی و هم نهادهای بین‌المللی به فکر افتاده‌اند که موانع پیش پای مشارکت مردم را بردارند و از اداره امور تمرکززدایی کنند تا به این ترتیب، امکان مشارکت مردم و اداره بهتر امور و امکان توسعه پایدار فراهم شود. در ادامه این روند تلاش شد تا از شهر به عنوان یک واحد کلی حکمرانی تمرکززدایی بشود و اداره شهرها از سطوح محلی شکل بگیرد. در نتیجه، محله‌محوری به عنوان یکی از بنیان‌های حکمرانی خوب و توسعه پایدار مطرح شد و نهادهای مختلف محلی و بین‌المللی از جمله سازمان ملل متحد، برنامه‌های مختلفی برای تقویت این روند تدوین و اجرا کردند. یک بخش از این برنامه‌ها، برنامه‌های آموزش مردم و حکمرانان شهری بوده است و در این راستا کتاب‌های مختلفی به وسیله سازمان ملل به ویژه *یو.ان. هبیت*<sup>۱</sup> — برنامه سکونتگاه‌های

1. The United Nations Human Settlements Programme, Un-Habitat



انسانی سازمان ملل که یکی از سازمان‌های وابسته به سازمان ملل است - منتشر شده است.

یوان هیئت، نمایندگی سازمان ملل متحد در زمینه سکونتگاه‌های انسانی است. برنامه‌های یوان هیئت در راستای کمک به سیاست‌گذاران و اجتماعات محلی، برای رویارویی با مشکل سکونتگاه‌های انسانی و مسائل شهری و یافتن راه‌حل‌های مؤثر و پایدار طراحی می‌شود. یکی از برنامه‌های مهم یوان هیئت، تقویت نهادهای آموزشی است تا برای توسعه ظرفیت مقامات محلی فعالیت کرده، توسعه شهری پایدار را ارتقا بخشد. این سازمان تلاش می‌کند تا برنامه‌ها و مواد آموزشی لازم را برای شکل‌گیری سکونتگاه‌های انسانی پایدار، رفع مسائل و مشکل‌های آنها و شکل‌گیری حکمرانی خوب تدارک ببیند. از جمله آنها کتاب حاضر است که با عنوان قابلیت‌های کلیدی برای حکمرانی محلی تدوین شده، و در آن سعی می‌شود قابلیت‌های ضروری برای حکمرانی خوب به مردم آموزش داده شود.

به تبع این روند جهانی، در اداره کلان‌شهرهایی مانند تهران نیز رویکرد توسعه و حکمرانی محله‌ای مورد توجه سیاست‌گذاران شهر قرار گرفته؛ ولی از آنجاکه این امر در کشور ما بسیار نوپا و نیازمند آموزش و تجربه است، منابع لازم برای پیشرفت این روند محدود است؛ از این‌رو لازم است هرچه بیشتر تجربه‌های جهانی و مطالب مختلف تدوین شده به وسیله سازمان‌های ملی و بین‌المللی در سطح جهان، ترجمه شده، و به وسیله سیاست‌گذاران شهری مورد استفاده قرار گیرد. کتاب حاضر با همین دیدگاه ترجمه شده است.

یوان هیئت در راستای تقویت حکمرانی محلی و توسعه پایدار شهری در سال ۱۹۹۴ نخستین مجموعه رهبری منتخب محلی را منتشر کرد تا به مقامات منتخب محلی کمک کند دانش و مهارت‌هایشان را در نقش‌ها و

مسئولیت‌های کلیدی رهبری افزایش دهند. این مجموعه در سال ۲۰۰۵ بر اساس آزمون‌های میدانی، بازخوردهای کاربران و تغییرها در حکمرانی محلی و محیط شهری، به روز و دوباره منتشر شد و هم‌اکنون نه تنها به وسیله مقامات منتخب محلی، بلکه به وسیله رهبران سازمان‌های غیرحکومتی و محله‌محور نیز به کار برده می‌شود که به زبان‌های متعدد دنیا ترجمه شده، و برآورد شده بیش از نیم میلیون مقام منتخب و رهبر در سراسر جهان آن را به کار برده‌اند.

مجموعه یا دوره رهبری منتخب محلی شامل چهار جلد است که به ترتیب عبارتند از: راهنمای سریع<sup>۱</sup>، راهنمای کاربر<sup>۲</sup>، قابلیت‌های کلیدی برای بهبود حکمرانی محلی: مفاهیم و راهبردها<sup>۳</sup> و ابزارهای آموزشی<sup>۴</sup>. کتاب حاضر ترجمه‌ای از ویرایش جدید جلد سوم مجموعه رهبری منتخب محلی است.

این دوره دو نقش کلیدی رهبری<sup>۵</sup> و نمایندگی<sup>۶</sup> را معرفی می‌کند. نمایندگی، مسئولیت اصلی مقامات منتخب محلی است. مقامات به دلیل رأیی که مردم به آنها داده‌اند و بنابر اختیاری که بر اساس مقامشان به آنها سپرده شده است، باید بازنمای حقوق و نیازهای همه شهروندانی باشند که در حوزه اختیارات آنها قرار می‌گیرند. قابلیت نمایندگی به رهبران محلی کمک می‌کند که به بهترین شکل به همه موکلانشان خدمت کنند، نه فقط به آنهایی که به ایشان رأی داده‌اند. قابلیت رهبری به مقامات کمک می‌کند تا همه قابلیت‌های دیگرشان را بسیج کرده، و هدایت کنند. در نتیجه میراثشان

- 
- |  |                 |
|--|-----------------|
| 1. Quick Guide   | 2. User's Guide |
| 3. Key Copetencies for Improving Local Governance: Concepts and Strategies |                 |
| 4. Training Tools  | 5. Leadership   |
| 6. Representation  |                 |

در جایگاه یک رهبر منتخب در اجتماع باقی می ماند. این مجلد با نمایندگی آغاز می شود و با رهبری پایان می پذیرد. در بین این دو نقش و قابلیت کلیدی، به شرح ۱۰ قابلیت پرداخته می شود که برای مقامات در اجرای وظایف رهبری و نمایندگی شان ضروری اند. این قابلیت ها عبارتند از: برقراری ارتباط<sup>۱</sup>، تسهیلگری<sup>۲</sup>، استفاده از قدرت<sup>۳</sup>، تصمیم گیری<sup>۴</sup>، سیاست گذاری<sup>۵</sup>، توانمندسازی<sup>۶</sup>، مذاکره<sup>۷</sup>، تأمین مالی<sup>۸</sup>، نظارت<sup>۹</sup>، و نهادسازی<sup>۱۰</sup>. در همه فصل ها تمام این قابلیت ها در ارتباطشان با اصول حکمرانی خوب مورد بررسی دقیق قرار گرفته و موضوع های مربوط به جنسیت در حکمرانی، مورد توجه خاص نویسندگان بوده است. امید است این اثر ارزشمند یوان هیتت در ایران نیز همچون دیگر نقاط جهان مورد استفاده اثربخش مقامات و رهبران منتخب برای ارتقای اصول حکمرانی خوب و نقش ها و مسئولیت های نمایندگی و رهبری شان قرار گیرد. درعین حال لازم است چند نکته ای در خصوص ترجمه اثر گفته شود.

ترجمه این اثر نیز همانند آثار دیگر با دشواری هایی همراه بود که از جمله مهم ترین آنها دشواری معادل گذاری برای واژگان و اصطلاح های انگلیسی است. در خصوص معادل های به کاررفته در داخل متن، در موارد مقتضی، توضیحات لازم به صورت پاورقی داده شده است؛ از این رو در اینجا از توضیح دوباره آن نکته ها پرهیز می شود. با وجود این، لازم است در مورد دو اصطلاح توضیح داده شود. از جمله پرکاربردترین اصطلاح ها در متن

- 
1. Communicating
  3. Using Power
  5. Policy-Making
  7. Negotiating
  9. Overseeing

2. Facilitating
4. Decision-Making
6. Enabling
8. Financing
10. Institution Building

حاضر، اصطلاح‌های Governing Body و Elected Governing Body است. ترجمه رایج اصطلاح Governing Body در فارسی، عبارت «هیئت حاکمه» است؛ ولی در ترجمه حاضر به دلایلی از این عبارت استفاده نشده است. دلیل اصلی استفاده نکردن از این اصطلاح، بار معنایی خاصی است که در فارسی به همراه این معادل وجود دارد که بیشتر همان معنای سلطه داشتن و در دست داشتن تمرکزگرایانه قدرت را می‌رساند؛ چیزی که با معنای اصطلاح Governing Body در متن حاضر همخوانی ندارد. در متن حاضر، اصطلاح Governing Body به طور ساده اشاره به گروهی از افراد دارد که از طرف مردم برای اداره امور انتخاب شده‌اند (چیزی معادل شورای شهر). به همین دلیل در متن اصلی نیز در بسیاری از موارد، عبارت Elected Governing Body استفاده شده است. از این رو معادلی که در متن حاضر برای اصطلاح Governing Body به کار برده شده عبارت «گروه مقامات» و گاهی نیز صرفاً کلمه «مقامات» است. برای اصطلاح دوم نیز عبارت «گروه مقامات منتخب» به عنوان معادل استفاده شده است.

اما واژه دوم واژه Stakeholder (یا به صورت جمع Stakeholders) است. این اصطلاح در متن حاضر اشاره دارد به «فرد»، «گروه» یا سازمانی که از یک «وضعیت» (سیاست، برنامه، موقعیت یا اقدامی) تأثیر می‌پذیرد و یا بر آن اثر می‌گذارد. این تأثیرپذیری یا تأثیرگذاری هم می‌تواند منفی باشد و هم مثبت. یعنی فرد یا گروه مورد نظر ممکن است بر وضعیت مذکور تأثیر مثبت بگذارد یا تأثیر منفی (مخالفت با سیاست یا اقدام یا بدتر کردن وضعیت و یا برعکس) و از آن به شکل مثبت یا منفی تأثیر پذیرد (در اثر آن منافعش به خطر بیفتد یا تأمین شود). در فارسی معادلی که به طور معمول برای این واژه انگلیسی استفاده می‌شود عبارت «ذی‌نفع» است که معادل دقیقی برای آن نیست زیرا بین عموم بیشتر برای اشاره به فرد یا گروهی

استفاده می‌شود که از وضعیتی نفع مثبت می‌برد، ولی در حال حاضر نزدیک‌ترین ترجمه به معنای مورد نظر از اصطلاح مذکور است که در دست داریم. از این رو در ترجمه حاضر نیز همین معادل استفاده شده است؛ ولی باید توجه داشت منظور از عبارت «ذی نفع» صرفاً افرادی نیستند که به طور مثبت از یک وضعیت تأثیر می‌پذیرند و منافعشان از آن تأمین می‌شود.

## پیشگفتار

یکی از موفق‌ترین طرح‌های یو.ان هبیتت<sup>۱</sup> برای افزایش ظرفیت<sup>۲</sup> حکومت‌های محلی، رهبران آنها و بسیاری از ذی‌نفعان<sup>۳</sup> دیگر در حکومت‌های محلی جهان، ماحصل تلاش‌های بخش آموزش و ظرفیت‌سازی<sup>۴</sup> آن سازمان بوده است. بخش آموزش و ظرفیت‌سازی توانسته است از طریق تدوین و انتشار مواد آموزش عملی و تعلیم مربیان، میزان حضور و نفوذ خود را در میان مقامات و اجتماعات علاقه‌مند و متعهد به بهبود و ارتقای حکومت محلی خوب، گسترش دهد. مهم‌تر اینکه این

---

۱. (United Nations Human Settlements Programme Un-Habitat) برنامه سکونتگاه‌های انسانی سازمان ملل از مراکز وابسته به سازمان ملل است که برای بهبود وضعیت زندگی و توسعه پایدار در سکونتگاه‌های انسانی فعالیت می‌کند.

### 2. Capacity

۳. کلمه ذی‌نفع در کتاب حاضر معادلی است برای واژه Stakeholder انگلیسی. ولی باید توجه داشت که منظور از کلمه ذی‌نفع صرفاً افرادی نیستند که از یک مسئله به صورت مثبت تأثیر می‌پذیرند (منفعت می‌برند)؛ بلکه شامل افراد و گروه‌هایی نیز می‌شود که یک طرح، پروژه یا سیاست بر آنها تأثیر منفی می‌گذارد (متضرر می‌شوند). به طور خلاصه این واژه شامل همه آنهایی می‌شود که منافعتشان (به صورت مثبت یا منفی) تحت تأثیر قرار می‌گیرد.

### 4. Training and Capacity Building Branch (TCBB)

ابزارهای آموزش آسان برای افزایش حضور زنان در مناصب حکومتی دری گشوده است که بدین ترتیب آنها می‌توانند در هدایت منابع اجتماع خود به سمت مبارزه با فقر و ایجاد تغییرهای مثبت در نهادهای حکومتی اجتماعشان تأثیرگذار باشند. از جمله این ابزارها دوره رهبری منتخب<sup>۱</sup> است.

یو.ان.هیبتت نخستین بار در دهه ۱۹۹۰ دوره رهبری منتخب را تنظیم و منتشر کرد. این دوره از طریق برگزاری برنامه‌های آموزشی متعدد از موفقیت چشمگیری برخوردار شد و در طول این سال‌ها به بیش از ۲۵ زبان ترجمه شده است. ما انتظار داریم که دوره جدید رهبری منتخب در کنار شبکه موجود مربیان و نهادهای آموزشی بتواند معیارهای خدمت‌رسانی را متحول کرده، شاخص‌ها و ملاک‌های خدمت‌رسانی جدیدی برای حکومت‌های محلی و رهبران آنها پی‌ریزی کند. باور و تعهد مربیان و نهادهای آموزشی موجود، بی‌مانند است و بدون تلاش‌های آنها دست‌یافتن به فرصت‌های آموزشی نهفته در این دوره در هیچ‌کجای جهان ممکن نبود.

این کار کمک قابل‌ملاحظه‌ای به کمپین جهانی در زمینه حکمرانی شهری<sup>۲</sup> است که یو.ان.هیبتت در سال ۱۹۹۹ در حمایت از تحقق هدف «توسعه اقامتگاه‌های دائم انسانی در جهان شهری شده» به راه انداخت. هدف کمپین، کمک به ریشه‌کن کردن فقر از طریق بهبود حکمرانی شهری است. در این زمینه اتفاق نظر روزافزونی وجود دارد که کیفیت حکمرانی شهری،

۱. Elected Leadership Series «دوره رهبری منتخب»: اشاره دارد به مجموعه کتاب‌های چهارجلدی مربوط به آموزش قابلیت‌های کلیدی حکمرانی برای مدیران محلی که جلد سوم آن (متن اصلی)، متن حاضر است که ترجمه آن را پیش رو دارید. مجلدهای دیگر راهنماهای تکمیلی به منظور استفاده بهتر از مجلد حاضر هستند (جلد اول: راهنمای سریع، جلد دوم: راهنمای کاربر و جلد سوم: ابزارهای آموزشی). در مورد این جلدها در ادامه، توضیحات بیشتر ارائه شده است. در کتاب حاضر عبارت «دوره رهبری منتخب» یا واژه «دوره» به‌تنهایی اشاره دارد به این مجموعه آموزشی چهارجلدی.

2. The Global Campaign on Urban Governance

یگانه عامل مهم برای ریشه‌کن کردن فقر و داشتن شهرهایی پررونق است. بر اساس این اتفاق‌نظر، کمپین بر افزایش ظرفیت حکومت‌های محلی و دیگر ذی‌نفعان تمرکز کرده است تا بتواند ابتکارهای اساسی در حکومت به وجود آورد.

از بسیاری افراد برای تحقق این پروژه باید تقدیر کرد: از دولت هلند و مؤسسه جامعه باز<sup>۱</sup> به دلیل حمایت‌های مالی‌شان؛ کمیته متخصصان که وقت خود را اختصاص داده، و افکار و تجربه خود را با ما سهیم شدند؛ صدها مربی که در یافتن چگونگی قوی‌تر کردن دوره‌ها سهم داشتند؛ تیم متخصصان یو.ان.هیتت که پروژه و محصول‌ها را هدایت کردند تا به نتیجه برسند؛ و نویسندگان اصلی دوره‌ها، دکتر فرد فیشر<sup>۲</sup> و دیوید فیس<sup>۳</sup>.

آنا کاجومولو تیبایجوکا

مدیر یو.ان.هیتت

---

1. The Open Society Institute

2. Fred Fisher

3. David Tees



## مقدمه

دوره رهبری منتخب محلی<sup>۱</sup> نخستین بار در سال ۱۹۹۴ منتشر شد. چاپ نخست آن به ۲۵ زبان ترجمه شده و در بسیاری از نقاط جهان مورد استفاده قرار گرفته است. صدها مربی در سراسر جهان آموزش داده شده‌اند تا برگزارکنندگان کارگاه‌های رهبری منتخب را تسهیل کنند و چندصد هزار نفر از مقامات منتخب و منتصب با استفاده از این مواد آموزشی در این برنامه‌ها شرکت کرده‌اند. افزون بر این، صدها سازمان غیرحکومتی و محله‌محور، دوره رهبری منتخب را به کار گرفته‌اند تا مهارت‌ها و قابلیت‌های مدیریت و رهبری خود را تقویت کنند.

با بهره‌گیری از موفقیت‌های چاپ نخست مجموعه و تغییر ماهیت حکومت محلی و چالش‌های شهری و افزایش دانش و تجربه در زمینه مسائلی همچون حکمرانی و پایداری، یوان هیئت تصمیم گرفت، دوره رهبری منتخب محلی را بازبینی و به‌روز کند تا با نیازهای نسل جدید رهبران منتخب محلی هم‌خوانی داشته باشد. پیمایشی جهانی از کاربران انجام شد و نمونه‌ای معروف از میان مقامات منتخب، مربیان و متخصصان

حکومت‌ها در اواخر سال ۲۰۰۲ در مرکز یو.ان.هیتت گرد هم آمدند تا داده‌های پیمایش را بررسی و تجربه‌های شخصی خود را از استفاده از چاپ نخست مجموعه منعکس کرده، و مواد آموزشی را به طور عمیق بازبینی کنند تا بهترین راه بهبود آنها مشخص شود و نیز در مورد فهرست جامعی از اقدام‌های پیشنهادی - که برای بازنگری مواد آموزشی به دلیل تغییرهای روی داده در گذر زمان و رشد تقاضای فزاینده لازم بود صورت بگیرد - توافقی حاصل شود.

چند عامل در تدوین دوره جدید مواد آموزشی رهبری منتخب محلی نقش تعیین‌کننده داشتند:

□ تأیید شد که نقش‌ها و مسئولیت‌های پوشش داده شده در چاپ نخست دوره همچنان تا حد زیادی معتبرند. قابلیت‌های اساسی لازم برای رهبران منتخب به منظور انجام نقش‌های رهبری در حوزه استحفاظی‌شان تغییر نکرده است.

□ با وجود اینکه قابلیت‌های اساسی تغییر نکرده است، نیاز به فهم عمیق‌تر این قابلیت‌ها و مهارت‌های لازم برای به کار بستن آنها در فاصله این سال‌ها افزایش یافته است. اکنون در مقایسه با یک دهه یا دهه‌های پیش، جهان بسیار پیچیده‌تر و چالش‌های پیش روی رهبران منتخب محلی بسیار دشوارتر شده است.

□ در طول دهه گذشته، انبان تجربه‌های ارزشمندان در زمینه حکمرانی، رهبری منتخب و مسائل پیش روی رهبران محلی در محیط‌های پیچیده شهری پر بارتر شده است. زمان آن رسیده است که از این منبع تجربه و دانش برای یادگیری و توسعه پراهمیت رهبری منتخب بهره جوییم.

□ در نهایت، در طول یک دهه گذشته یا بیشتر، تغییر زیادی در زمینه

درکمان از ویژگی‌های حکمرانی خوب و رهبری منتخب کارآمد به وجود آمده است. مسائل برابری، دربرگیری، پایداری، تعهد مدنی، پاسخ‌گویی، شفافیت و استانداردهای قدیمی، کارایی و کارآمدی به عنوان رسالت‌های رهبری منتخب و معیارهای سنجش عملکرد حکمرانی خوب، معنا و مفهوم و اهمیت تازه‌ای یافته‌اند.

بر اساس این عوامل و دانش و تجربه تمام کسانی که در این دوره جدید سهیم بودند، چند تغییر مهم در دوره جدید روی داده است.

□ دوره جدید، نمایندگی<sup>۱</sup> و رهبری را از نقش‌ها و مسئولیت‌های محوری مقام منتخب می‌داند. مقامات منتخب باید نماینده همه اقشار رأی‌دهنده باشند و در نمایندگی خود نقش رهبری را به‌خوبی ایفا کنند. هر دوی این مسئولیت‌ها پیچیده و دشوارند.

□ به‌منظور ایفای این نقش‌ها و مسئولیت‌های محوری، رهبر منتخب باید از این قابلیت‌ها شناخت و در تحقق آنها مهارت داشته باشد: برقراری ارتباط، تسهیلگری، استفاده از قدرت، تصمیم‌گیری، سیاست‌گذاری، توانمندسازی<sup>۲</sup>، مذاکره، تأمین مالی، نظارت و نهادسازی.

□ این قابلیت‌ها باید در چهارچوب اصول حکمرانی خوب، به شکلی که از سوی استانداردهای بین‌المللی تعریف شده است، به کار گرفته شوند. این اصول، چهارچوبی فراهم می‌کند که تمام مهارت‌های قابلیت باید در قالب آن اعمال شود.

□ نقش‌های مربی و مدیر آموزش به عنوان اساس موفقیت توسعه رهبری منتخب مشخص شده‌اند. یک راهنمای جامع کاربران تهیه شده است تا ابتکارهای آنها را تقویت کند. به علاوه، حدود ۹۰ وسیله و ابزار

---

1. Representation

2. Enabling

۲۲ قابلیت‌های کلیدی برای بهبود حکمرانی محلی

حکمرانی و آموزش فردی تهیه شده است تا به آنها در طراحی تمرین‌های آموزشی تجربی و عملی بر اساس نیاز بخش‌های مورد آموزش‌شان، کمک کند.

امیدواریم کاربران، این دوره جدید را پربار بیابند.

فرد فیشر و دیوید تیس

نویسندگان اصلی

## سپاسگزاری

این ویرایش بازبینی شده دوره رهبری منتخب محلی است و از همکاری های افراد زیادی بهره برده است.

در ابتدا و پیش از هر چیز دوست داریم از شرکت کنندگان در جلسه گروه متخصصان که در اکتبر ۲۰۰۲ در نیری در کنیا برگزار شد، تشکر کنیم. آنها بر پایه تجربه مشترکشان و نتایج پیمایش کاربران که پیش تر انجام شده بود، در مورد بسیاری از وجوه این دوره های آموزشی، کاربرد آنها در کشورهای مختلف و شیوه های بهبود آنها، بحث های الهام بخشی ارائه کردند. این شرکت کنندگان در مورد الحاقات، حذفیات و تغییرهای لازم در محتوای ساختار و روند این مواد آموزشی اتفاق نظری را ممکن ساختند که استفاده و سودمندی مداوم آنها را برای مقامات حکومت های محلی و نهادهای ظرفیت ساز و کارکنان آنها در سراسر جهان تضمین خواهد کرد. در واقع، نظرها و پیشنهادهای آنان، ساختار و محتوای این دوره بازبینی شده رهبری منتخب را شکل داده است. در این مورد، خصوصاً از کمک های خانم حبیبیه

اید<sup>۱</sup> از مرکز توسعه پایدار آموزش و ظرفیت‌سازی مصر<sup>۲</sup> یاد می‌کنیم. آقای آرتاشس گازاریان از SPTC/VDM، لیتوانی<sup>۳</sup>، خانم آنا لاکوسکا از مرکز آموزش FSDL<sup>۴</sup>، لهستان، آقای پاتریک سنرلارت از مرکز اسکان و مشارکت، بلژیک<sup>۵</sup>، آقای کالوانت سینگ و آقای ک.ک. پنندی از مؤسسه مدیریت اسکان انسانی [HSMI]، هندوستان<sup>۶</sup>، آقای محمد سومار از مرکز مطالعه محیط‌زیست و توسعه جهان سوم [ENDA]<sup>۷</sup>، خانم آنا وسیلانچ از بنیاد مشارکت‌کنندگان توسعه محلی [FPDL]، رومانی<sup>۸</sup>، خانم لوبا واوروا از مرکز کمک‌رسانی به حکومت محلی، اسلواکی<sup>۹</sup>، آقای وستور وگا جیمینز از IULA-CELCADEL، اکوادور<sup>۱۰</sup>، همچنین آقایان دیوید تیس و فرد فیشر که مشاوران و نویسندگان اصلی دوره بازبینی شده رهبری منتخب هستند، یاد کنیم.

همچنین از کمک‌های همکاران پیمایش کاربران، در ویرایش نخست دوره رهبری منتخب که پیش از نشست یادشده گروه متخصصان انجام شد، تقدیر می‌کنیم. نتایج این پیمایش در شکل بخشیدن به دستورکار نشست گروه متخصصان و به‌طورکلی در بازبینی و بهبود دوره جدید مؤثر بود. ما

- 
1. Habiba Eid
  2. Sustainable Development Center for Training and Capacity Building, Egypt
  3. Mr. Artashes Gazaryan of Sptc/Vdm , Lithuania
  4. Ms. Anna Laczkowska of FsdL Training Centre, Poland
  5. Mr. Patrick Senelart of Habitat et Participation, Belgium
  6. Mr. Kulwant Singh And Mr. K. K. Pandey of Human Settlements Management Institute (HSMI), India
  7. Mr. Mohamed Soumare of Environnement et Développement du Tiers-Monde (ENDA)
  8. Ms. Ana Vasilache of Partners Foundation for Local Development (FPDL) , Romania
  9. Ms. Luba Vavrova of The Local Government Assistance Centre, Slovakia
  10. Mr. Nestor Vega Jimenez of Iula-Celcadel, Ecuador

به طور ویژه از کمک‌های مرکز آموزش FSDL، لهستان، HSMI، هندوستان، اسکان و مشارکت، بلژیک، مرکز کمک‌رسانی به حکمرانی محلی، اسلواکی، قدردانی می‌کنیم. مؤسسه آموزش حکومت، کنیا، از طریق آقای نلسون منگونی، ساموئل گیتایگا و آبسالوم آیودو و محیط‌زیست و توسعه جهان سوم [ENDA] از طریق کارکنان آن، محمد سامور، بشیر کنوت و فاتولی نیدیا، نیز در توسعه این راهنما و پیمایش کاربر سهیم بودند. اگر ابتکار، حمایت و راهنمایی مستقیم بسیاری از کارکنان حقیقی یو.ان هبیت نبود، این اقدام هرگز به نتیجه نمی‌رسید.

از حمایت، راهنمایی و کمک‌های آنان به رهبری گاللات کبد و رافائل تاتس، توماس سودرا، جان هوگان، ساریکا سکی-هوسی، هاوا دیالو، محمد السیوفی و لیز کیس تقدیر می‌کنیم. همچنین تشکر می‌کنیم از حمایتی که از وینهل تابمن در بازبینی محتوای این راهنماها دریافت کردیم.

تقدیر بسیار ویژه ما از نویسندگان اصلی دوره بازبینی شده رهبری منتخب محلی، فرد فیشر و دیوید تیس است. این نویسندگان خستگی‌ناپذیر تلاش کرده‌اند تا در سراسر تدوین و تکمیل این دوره بازبینی شده، کیفیت عالی آن را تضمین کنند.

این همکاری‌ها این چاپ را شکل داده است که ما امیدواریم فرصت‌های زیادی برای توسعه ظرفیت حکومت‌های محلی، رهبران و ذی‌نفعانشان برای عرضه داشته باشد.

رافائل تاتس<sup>۱</sup>

رئیس بخش آموزش و ظرفیت‌سازی

یو.ان هبیت

# تهیه کتاب با یکی از روش‌های زیر امکان‌پذیر است:

مراجعه به سایت انتشارات تیسّا و خرید کتاب با **۱۰ درصد تخفیف**

[www.teesa.ir](http://www.teesa.ir)

نشانی:

مراجعه حضوری یا سفارش تلفنی:

۰۲۱-۳۳۹۹۹۴۲۳، ۰۲۱-۳۳۹۹۲۴۷۰

نشانی: تهران، بهارستان، ظهیرالاسلام، دیلمان، پلاک ۶، واحد ۳

مراجعه به مراکز پخش:

پخش ققنوس: میدان انقلاب، خیابان منیری جاوید، کوچه مبین، شماره ۲۳۳ ۰۲۱-۶۶۴۶۰۰۹۹

فروشگاه کتاب اختران: خیابان انقلاب، بازارچه کتاب ۰۲۱-۶۶۴۱۱۴۲۹



انتشارات تیسّا

ناشر تخصصی علوم انسانی، علوم شهری و جامعه‌شناسی

- تهران، بهارستان، ظهیرالاسلام، دیلمان، پلاک ۶، واحد ۳
- شماره‌های تماس: ۰۲۱-۳۳۹۹۲۴۷۰ و ۰۲۱-۳۳۹۹۹۴۲۳
- [www.teesa.ir](http://www.teesa.ir) • [iteesa@mail.com](mailto:iteesa@mail.com)



## نگاشت شهر ۵۱ فرهنگ و اجتماع ۲۸

از چند دهه پیش، هم سیاست‌گذاران ملی و هم نهادهای بین‌المللی به فکر افتاده‌اند که موانع پیش پای مشارکت مردم را بردارند و از اداره امور تمرکززدایی کنند تا به این ترتیب، امکان مشارکت مردم و اداره بهتر امور و امکان توسعه پایدار فراهم شود. در ادامه این روند تلاش شد تا از شهر به عنوان یک واحد کلی حکمرانی تمرکززدایی بشود و اداره شهرها از سطوح محلی شکل بگیرد؛ در نتیجه، محله‌محوری به عنوان یکی از بنیان‌های حکمرانی خوب و توسعه پایدار مطرح شد و نهادهای مختلف محلی و بین‌المللی از جمله سازمان ملل متحد، برنامه‌های مختلفی برای تقویت این روند تدوین و اجرا کردند. یک بخش از این برنامه‌ها، برنامه‌های آموزش مردم و حکمرانان شهری بوده است و در این راستا کتاب‌های مختلفی به وسیله سازمان ملل به‌ویژه *یوان هییت* (برنامه سکونتگاه‌های انسانی سازمان ملل) منتشر شده است. از جمله این آثار، کتاب حاضر است که با عنوان *قابلیت‌های کلیدی برای حکمرانی محلی تدوین شده*، و در آن سعی می‌شود قابلیت‌های ضروری برای حکمرانی خوب به مردم آموزش داده شود.



انتشارات تیسا

۲۰۰۰۰ تومان

ISBN 978-600-6662-75-6



9 786006 662756