



سازمان نوسازی شهر تهران

## مراحل مهم اقدامات شهرداری «زیتاین بورنو» برای احیای شهری:

### از چشم‌انداز تا عمل<sup>۱</sup>

مترجم: محمدهادی خلیل‌نژادی

شماره مقاله: ۰۰۱۰۶

#### مقدمه

زیتاین بورنو به خاطر موقعیت مکانی و نزدیکی به مناطق مرکز، منطقه مهمی محسوب می‌شود. این منطقه به خاطر اینکه اولین مکان مسکونی غیر قانونی ترکیه بوده و اغلب مهاجران به استانبول در آنجا سکونت کرده‌اند، از فرایند شهرسازی مناسب برخوردار نبوده و امروزه از تراکم جمعیت و ساخت‌وساز نامناسب رنج می‌برد. این ساخت‌وساز نامناسب در ارتباط با کیفیت مناسب زندگی شهری و احتمال وقوع بلایای طبیعی در آینده، خطر محسوب می‌شود. در واقع بعد از زلزله سال ۱۹۹۹ مرمره، کاملاً مشخص شده که این نوع توسعه شهری برای تمام نقاط استانبول خطری واضح است.

منطقه زیتاین بورنو<sup>۲</sup> بعد از زلزله سال ۱۹۹۹ مرمره، وظیفه مهمی بر عهده گرفت و از میان مناطقی از استانبول که دارای مسائل مشابه بودند، به عنوان منطقه نمونه جهت کاستن آثار بلایای طبیعی انتخاب شد. زیتاین بورنو به وسیله شهردار کلان‌شهر استانبول (IMM)، در چارچوب طرح جامع زلزله استانبول (بعد از زلزله سال ۱۹۹۹ مرمره) به عنوان «منطقه پایلوت»<sup>۳</sup> انتخاب شد. بعد از این تاریخ پروژه‌های احیای منطقه زیتاین بورنو شتاب یافت. بنابراین حکومت مرکزی با سازمان‌های علمی، سازمان‌های بین‌المللی و سازمان‌های غیر دولتی (NGO) شروع به همکاری نمود. در حالیکه ارزیابی‌های کالبدی، قانونی و مالی جریان داشت، کمبود دانش و تخصص درباره احیای شهری، هم به وسیله کارکنان شهرداری و هم به وسیله جوامع محلی مورد توجه و بررسی قرار گرفت. زمینه‌های مطالعاتی مورد نیاز عبارت بودند از مدیریت پروژه، فرایند تصمیم‌سازی و مشارکت مردمی. مطالعاتی که باید این خلأ را پر کند آغاز شد و تا این تاریخ نتایج خوبی هم به دست آمده است. مهم‌ترین اقدامات انجام‌شده عبارتند از: ۱- تأسیس آتلیه شهرسازی زیتاین بورنو (ZESAT)، ۲- تهیه برنامه استراتژیک شراکتی ۲۰۰۹-۲۰۰۶ و ۳- انتخاب دو پروژه ویژه که در احیای شهری و تولید ظرفیت‌های سازمانی، پیشاهنگ بودند.

<sup>۱</sup> - این نوشتار ترجمه مقاله Aspects of urban regeneration in Turkey, the Zeytinburno project نوشته Murat Balamir است.

<sup>۲</sup> - Zeytinburno District

<sup>۳</sup> - Pilot zone

مفاهیم «حکمرانی»<sup>۱</sup> و «مشارکت» به تازگی در ترکیه مورد پذیرش قرار گرفته است. در سال‌های اخیر، شهرداری زیت‌این بورنو ابعادی بین‌المللی به پروژه‌های احیای شهری خود (در چارچوب برنامه استراتژیک تحت راهبری کارکنان ZESAT با دولت هلند و PRC و در چارچوب آکادمیک با گروه مشاور دپارتمان ITU «برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای») بخشیده است. علاوه بر توافقات فیزیکی، اقتصادی و حقوقی، تهیه استراتژی‌های مختلف به کمک طرف‌های ذینفع، تأسیس شرکت همکاری دولت محلی، ظرفیت‌سازی، مشارکت گروه‌های مختلف در فعالیتهای برنامه‌ریزی و ساختن سازمان‌ها برای تمام این تسهیلات، مورد تأکید قرار گرفته است. قدم بعدی حرکت به سوی اهداف درازمدت و تشویق مشارکت مردمی در پروژه‌ها و همچنین اصلاح تصمیم‌گیری‌های مربوط به احیای شهری به وسیله شورای وزیران می‌باشد.

هدف این مقاله مشخص نمودن نتایج «ظرفیت‌سازی سازمانی» به عنوان اولویت شهرداری استانبول، از طریق احیای شهری و شروع بحث درباره اولین نتایج آن می‌باشد. این مقاله از چهار قسمت تشکیل شده است: قسمت اول به ارائه آمار و ارقام پایه درباره منطقه زیت این بورنو و شهرداری در زمینه ساختار طبیعی، فیزیکی، و اجتماعی می‌پردازد. قسمت دوم به شرح مسائل بعد از زلزله سال ۱۹۹۹ می‌پردازد و بر اهمیت ضوابط احیای شهری و حکمرانی شهر برای حل این مسائل تأکید می‌کند. سومین قسمت تلاش‌های شهرداری زیت این بورنو برای حل این مسائل، بویژه ابتکاری که در زمینه احیای شهری بکار گرفته شد را مورد بحث قرار می‌دهد. قسمت چهارم بر نتایج قابل اجرای پروژه مشارکتی هلند-ترکیه MATRA-REGIMA، که در مدیریت مشترک احیای شهری و ظرفیت‌سازی نشان خوبی از خود بر جای گذاشت، می‌پردازد و بالاخره در قسمت نتیجه‌گیری درباره اهمیت ظرفیت‌سازی برای اقدامات احیای شهری تعاونی صحبت می‌کند و رهنمودهایی برای پروژه‌های آینده ارائه می‌نماید.

### اطلاعات پایه در مورد زیت‌این بورنو: ساختارهای فیزیکی و اجتماعی

منطقه زیت‌این بورنو در بخش غربی استان استانبول واقع شده و سطحی برابر ۱۱۴۲ هکتار را شامل می‌شود (تصویر ۱). زیت‌این بورنو بین «باکرکوی»، «فاتح» و «بایرام پاشا» قرار دارد. این منطقه مستقیماً به بزرگراه E-5 و به پل بسفر مرتبط می‌شود. در عین حال می‌تواند به راه سرتاسری اروپا دسترسی داشته باشد که در نتیجه به پل «فاتح سلطان محمد» هم مربوط می‌شود. بنابراین این منطقه مثل پنجره‌ای است که به سوی دنیای خارج باز می‌شود. این منطقه به «فاتح» در شرق، «بایرام پاشا» در شمال، «گونگورن» و «باکرکوی» و دریای مرمره در جنوب محصور است. منطقه مذکور تا سال ۱۹۵۳ به وسیله شهرداری «فاتح» و شهرداری «باکرکوی» در غرب اداره می‌شد ولی در این سال به شهرداری مستقلی تبدیل شد و در سال ۱۹۵۷ چهاردهمین منطقه شهرداری استانبول شد. با توجه به تراکم جمعیت در مناطق مختلف استانبول (در سال ۲۰۰۰) این منطقه با داشتن ۲۰۶۳۹ نفر جمعیت در کیلومتر، رتبه هشتم تراکم جمعیت را به خود اختصاص داد.



تصویر ۱- موقعیت زیت‌این بورنو در مقیاس ملی و استانی

<sup>1</sup> - Governance

با وجود اینکه زیت این بورنو از دوره رومی‌ها بخشی از شهر استانبول بوده و بناهای تاریخی و خرابه‌های تاریخی مختلفی دارد ولی خود تاریخ زنده‌ای ندارد و از آنجا که در سال‌های اخیر مرتباً بر جمعیت آن اضافه شده، آن را نسبتاً یکی از جدیدترین سکونتگاه‌های استانبول می‌دانند. مناطق خارج از حصار شهر در دوران بیزانتین، به دلیل محاصره تقریباً دائمی شهر، نامن بود و مردم برای مدت طولانی در این نقاط نمی‌ماندند. دولت عثمانی دباغ‌خانه‌هایی را در «کازلی چشمه» تأسیس کرد. تدریجاً اطراف این دباغ‌ها به محل‌های سکونتی تبدیل شد. اولین منطقه مسکونی در نزدیکی کازلی چشمه شکل گرفت. اینجا مکانی تفرجگاهی در نزدیکی استانبول است. تاریخچه چرم‌سازی در ترکیه که در «قیزی چشمه» شروع شد به ۱۵۰ سال قبل باز می‌گردد. در سال ۱۹۶۴ خانه‌سازی غیر قانونی شروع شد.

جایی که امروزه منطقه زیت‌این بورنو خوانده می‌شود تا سال ۱۹۵۳ در مرز منطقه شهرداری «فاتح» و «باکروکی» قرار داشت. به خاطر توسعه خانه‌سازی غیر قانونی، احتیاج به سازمان جدیدی در این منطقه به وجود آمد. این محل ابتدا در سال ۱۹۵۳ به صورت ناحیه‌ای از منطقه فاتح درآمد و سپس در سال ۱۹۵۷ تمام منطقه‌ای که شامل خانه‌سازی‌های غیر قانونی بود به صورت یک «منطقه» درآمد و نام منطقه زیت‌این بورنو به خود گرفت.

جمعیت این منطقه در سرشماری سال ۱۹۶۰ برابر ۸۹۲۹۷ نفر بود. افزایش جمعیت به خاطر رشد آلودگی‌ها ملاحظه می‌شد ولی متوسط رشد جمعیت، تا سال ۱۹۹۰ نسبت به رشد متوسط جمعیت در استانبول، پایین‌تر بود. جمعیت این منطقه در سرشماری سال ۲۰۰۰ به ۲۴۷۶۶۹ نفر رسید. نرخ رشد جمعیت در یک دوره ده ساله ۱۹۹۰-۲۰۰۰ برابر ۴۹/۵٪ بود. این نرخ جمعیت در مورد استانبول ۳۷/۱٪ و از رشد جمعیت در منطقه زیت این بورنو کمتر بود. افزایش جمعیت بعد از سال ۱۹۹۰ به خاطر حل مشکل سند مالکیت خانه‌ها در بخش وسیعی از منطقه ساخته شده و همچنین به دلیل افزایش جمعیت به خاطر ساخته شدن ساختمان‌های مجاز بود.

منطقه زیت‌این بورنو هم از لحاظ کالبدی و هم عملکردی، به وسیله بزرگراه E-5 به دو منطقه فرعی تقسیم می‌شود. بخش صنعتی، محله «مال تپه» که در شمال این بزرگراه قرار دارد را کاملاً اشغال کرده است. منطقه صنعتی «مال تپه» تقریباً ۳۵٪ از ۱۱۴۲ هکتار منطقه زیت‌این بورنو را اشغال می‌نماید. علاوه بر آن صنایع بافندگی و چرم‌سازی در «کازلی چشمه» (که منشأ شکل‌گیری این منطقه بود) به جاهای دیگر منتقل شده است. عملکردهای تجاری معمولاً با کاربری مسکونی مختلط است و محله «دمیرچی» در جنوب بزرگراه E-5 یکی از مناطق مهم تجاری محسوب می‌شود. در منطقه زیت‌این بورنو، صومعه و کلیساهای قدیمی و همچنین حصار قدیمی استانبول دیده می‌شود. محله «کازلی چشمه» طبق تصمیم هیأت وزیران در سال ۱۹۸۸، به عنوان مرکزی توریستی معرفی شد. ولی در هر صورت این منطقه تاکنون نتوانسته است توریست‌های زیادی را به خود جلب نماید.

### بررسی مسائل زیت این بورنو بعد از زلزله سال ۱۹۹۹ و احیای شهری

طبق سرشماری سال ۲۰۰۰، جمعیت این منطقه ۲۳۹۹۲۷ نفر بود. تراکم جمعیت در این منطقه نسبت به تراکم متوسط جمعیت در شهر استانبول، بیشتر از دو برابر است. این شرایط باعث می‌شود که آسیب‌پذیری این منطقه در ارتباط با مسئله زلزله نگران‌کننده باشد. به خصوص باید توجه نماییم که زیرساخت حمل‌ونقل در این شرایط مسئله مهمی است. درصد خانه‌های محکم و مقاوم در این شرایط باید بالا باشد.

در حال حاضر ۷۴/۴٪ بناهای در دست احداث دارای اسکلت بتونی هستند و ۲۱/۷٪ ساختمان‌های در حال ساخت، ساختار تیرآهن و آجری دارند. ۹۶/۱٪ ساختمان‌های موجود آجری هستند. طبق آمارگیری ساختمانی سال ۲۰۰۰، تعداد بناهای استانبول ۱۲۷۷۵۵ واحد است. در استانبول احداث ساختمان‌های بتونی بعد از سال ۱۹۷۰ رشد زیادی پیدا کرد. ساختمان‌سازی سریع باعث افت کیفیت این ساختمان‌ها شد بویژه در ساختمان‌های مسکونی که دارای چهار طبقه یا بیشتر بودند. از طرف دیگر بیش از ۶۷٪ ساختمان‌های زیت این بورنو دارای ۴-۷ طبقه هستند. علاوه بر موضوع تراکم‌های ساختمانی، این واقعیت که قسمت مهمی از ساختمان‌ها دارای ارتفاع زیاد و یا نسبتاً زیاد هستند، هم باعث افزایش خطر در منطقه می‌شوند.

طبق تحقیقی که به وسیله مرکز برنامه‌ریزی شهری و زیست‌محیطی و تحقیقات ITV انجام گرفت، تصمیماتی در خصوص سکونتگاه‌های موقت در منطقه زیت این برونو گرفته شد. می‌توان گفت که در این منطقه در حال حاضر حدود ۴۰۰۰ خانه وجود دارد که از لحاظ زلزله بسیار خطرناک هستند و باید مطالعات مربوط به پیش‌بینی و پیشگیری عوارض زلزله در این منطقه سریعاً آغاز شود.

### لزوم مفهوم‌بخشی به حکمرانی و ظرفیت‌سازی از طریق تجدید حیات شهری

سیاست‌ها و استراتژی‌های محلی که هدف آن مقابله با نزول و زوال شهری و یا تبدیل و تغییرات شهری است را اصطلاحاً احیای شهری می‌نامند. احیای شهری مستلزم داشتن نگاه جامع به مسائل، پتانسیل‌ها، استراتژی‌ها بوده و پروژه‌هایی مربوط به فضای اجتماعی، زیست‌محیطی، فرهنگی و اقتصادی است. (Lang, 2005)

احیای شهری را می‌توان به صورت چشم‌انداز و اقدام جامعی در نظر گرفت که هدف آن حل مسائل شهری و جستجوی بهبود پایدار شرایط اقتصادی، کالبدی، اجتماعی و زیست‌محیطی (در منطقه‌ای که در صدد تغییر است) می‌باشد. (Roberts, 2000) به عقیده «رابرت» احیای شهری باید با اهداف درازمدت و استراتژیک در نظر گرفته شود. نیاز به برنامه استراتژیک و جامعی برای تمام بخش‌ها، ویژگی اصلی احیای شهری شمرده می‌شود. رابرت به ذکر تعدادی اصول که شاخص احیای شهری است، می‌پردازد. از نظر او احیای شهری باید این مشخصات را داشته باشد:

- بر پایه آنالیز دقیق شرایط منطقه شهری قرار داشته باشد.
  - اطمینان داشته باشد که استراتژی و برنامه‌های ناشی از آن در هماهنگی با ضوابط توسعه پایدار تهیه شده است.
  - اهداف آن روشن باشد، انجام آن میسر و کمیت‌پذیر باشد.
  - وفاق و هماهنگی هر چه بیشتر مشارکت‌کنندگان را به همراه داشته باشد.
  - پیشرفت استراتژی در ارتباط با تحقق اهداف را سنجیده و بر نیروهایی که از خارج، منطقه مورد عمل را تحت تأثیر قرار می‌دهند نظارت داشته باشد و بر آنها تأثیرگذار باشد.
  - سعی کند از طریق استراتژی جامع و یا چشم‌انداز کاملاً مشخص و با روشی منظم مسائل شهری را حل نماید. (Carter, 2000)
- دستور کار روشن و تعریف‌شده‌ای برای احیای شهری وجود ندارد زیرا ویژگی هر مکانی با مکان دیگر متفاوت است. هر منطقه‌ای از شهر تحت تأثیر عوامل متفاوتی قرار دارد و لازم است آن منطقه و مکان را با دید جامع‌تری نگریست. هر نوع الگوی احیای شهری باید با شرایط آن منطقه و مکان خاص مطابقت داشته باشد.

رابرت نتایج اقدامات مربوط به احیای شهری را به ۵ گروه تقسیم کرده است:

استراتژی محله، توسعه اقتصادی، تعلیمات و آموزش، بهبود کالبدی و اقدامات زیست‌محیطی. بنابراین می‌توان احیای شهری را بیشتر به صورت فعالیت‌های مداخله‌گرانه و یا وسیله‌ای برای بسیج تلاش‌های گروهی و تنظیم سیاست‌ها و اقدامات بهبود شرایط شهری و ایجاد ساختارهای نهادی لازم، در نظر گرفت. (Roberts, 2000)

عوامل و عناصر جدیدی به عرصه سیاست‌گذاری شهری وارد شده‌اند که خواهان حمایت و تشویق مشارکت‌ها و همکاری‌ها در امر احیای شهری می‌باشند. شکل سنتی شهرداری‌ها که سلسله‌مراتبی هستند و همچنین تصمیم‌گیری دولتی درباره شهر، بیش از پیش با ساختارهایی که سلسله‌مراتب کمتر و بازیگرانی متعددتر برای مدیریت شهری دارند، جایگزین می‌شوند. (Lang, 2005)

نقش حکومت به شکل فزاینده‌ای در ارتباط با دموکراسی مهم می‌شود. (Elander, Blane, 2001)

«برنامه محلی ۲۱» بر این پایه و فرض است که بازیگران محلی، شهروندان، کسبه، سازمان‌ها و ادارات دولتی، درگیر طیف وسیعی از فعالیت‌هایی هستند که هدف مشترک آنها توسعه پایدار است. هدف گفتگو و بحث در «برنامه محلی ۲۱» آموزش تمامی مردم جامعه در خصوص ابعاد شیوه زندگی پایدار است. این آموزش و یادگیری را در جایی که بیشتر به «سرمایه سازمانی» مشهور است انجام می‌دهیم (Khakee, 2002). طبق نظر «کاکه» (۲۰۰۲)، اساساً «سرمایه سازمانی» در رویکرد ارزیابی، مثل «ظرفیت سازمانی» در متدولوژی اصلی، پایه در روابط اجتماعی و تعامل دارد و به عنوان نتیجه‌ای از فرایند آموزش اجتماعی محسوب می‌شود. این مدل با

تأکید خاص بر شیوه زندگی پایدار و توسعه، به بررسی معیارهای سرمایه فکری، اجتماعی و سیاسی می‌پردازد. «سرمایه فکری» یعنی منابع مختلف دانشی که از تجارب و تحقیقات علمی قبلی و درک مردم، مکان و موضوعات زمان گذشته ناشی می‌شود. در ضمن سرمایه فکری شامل شیوه‌های جدید نگاه کردن به موضوعات و مشورت و غنی کردن دانش و ادراکات، برای تسهیل تصمیم‌سازی‌هایی که از مردم حمایت می‌کند هم می‌باشد (Khakee, 2000). «سرمایه اجتماعی» به معنی منابع شبکه اجتماعی است که همکاری و تعامل بین طیف گسترده‌ای از شرکا را جهت دستیابی و ارتقای ظرفیت همکاری و اقدام، تقویت می‌نماید. ظرفیت اجتماعی باعث تفکر در روابط بین فعالیت‌ها، مردم و مکان می‌شود. (Healdy, 1997)

«ظرفیت سیاسی» نه تنها به معنای تعهد و اراده، بین سیاستمداران و حکومت بلکه بین سازمان‌های شهروندی و گروه‌های ذینفع، (برای تهیه برنامه‌ها و اقدامات) هم می‌شود. این امر مبتنی بر اعتماد و احترام متقابل بین تمام کسانی است که وجودشان در ایجاد وفاق، تأثیرگذاری بر تفکرات سیاسی و بسیج منابع ضروری است. (Khakee, 2002)

شهرداری زیت این بورنو به منظور اجرای مفاهیم «پایداری» حکمرانی شهری، «برنامه محلی ۲۱» را که در چارچوب پروژه احیا شد، آغاز نمود. وظیفه اصلی شهرداری فوق، ظرفیت‌سازی و حمایت از سرمایه فکری (همچنانکه Khakee گفته بود) برای مقابله با مسائل بعد از وقوع زلزله سال ۱۹۹۹، ویژگی‌های محلی و شکل اجتماعی، جوامع محلی بود.

در قسمت‌های بعدی، نتایج پروژه رجیما<sup>۱</sup> که به وسیله ITU-PRC انجام شد و توسط وزارت امور خارجه هلند مورد حمایت قرار گرفت، یعنی پروژه ماترا<sup>۲</sup>، یا برنامه حمل‌ونقل اجتماعی که برای پاسخ به نیازهای شهرداری زیت این بورنو طراحی شد، مورد توجه قرار گرفته است. پروژه «رجیما» دارای ساختار «ظرفیت‌سازی» برای «پروژه احیای شهری دره فرهنگی زیت این بورنو» است و باعث شد تا چشم‌انداز اقدامات تغییر کند.

### اقدام محلی شهرداری «زیت این بورنو» در ارتباط با مسائل

شهرداری زیت این بورنو در ارتباط با مسائل احیای شهری، بعد از اینکه مسئله زلزله در برنامه کار قرار گرفت، چند اقدام استراتژیک هم انجام داد، البته این اقدامات در چارچوب برنامه‌ریزی انجام شد. این اقدامات عبارتند از: تأسیس واحد ZESTA، آماده کردن برنامه استراتژیک ۲۰۰۹-۲۰۰۶، انتخاب پروژه‌های برتری که دارای نقش پیشگام در احیای شهری بودند و بالاخره ایجاد ظرفیت‌های سازمانی.

ابتدا باید گفت که یکی از اقدامات خوب سازمانی، ایجاد واحد محلی احیای شهری بود. طرح جامع که برای افق ۲۰۱۰ تهیه شده بود مورد تجدیدنظر قرار گرفت و ترتیبی اتخاذ نمود که شهر استانبول یکبار دیگر به «شهری جهانی» تبدیل شود. شهر استانبول با توجه به اینکه تا سال ۲۰۲۵ اجباراً جزو اتحادیه اروپا می‌شود، باید نقش شهری پیشاهنگ را ایفا کند. اهداف اصلی شهرداری عبارت است از:

- انطباق با اتحادیه اروپا
- مدیریت پروژه‌های احیای شهری
- تأمین تخصص‌های مورد نیاز با تشکیل سمینارها، ارائه خدمات، مشاوره و فعالیت‌های رقابتی
- ایجاد رابطه نزدیک با جامعه مدنی، اجرای پروژه‌های نتیجه‌محور، نظارت و برآورد فعالیت‌های سرمایه‌گذاری در ساختمان‌سازی
- سرعت دادن به تغییرات آرام در مقیاس کلان‌شهر.

برای تحقق این اهداف مؤسسه‌ای به نام ISAT (آتلیه شهرسازی استانبول) ایجاد شد که زیر نظر دپارتمان مراکز سکونت و احیای شهری IMM (شهرداری استانبول) قرار گرفت. در همین راستا ZESTA (آتلیه شهرسازی زیت این بورنو) هم در سال ۲۰۰۳

<sup>1</sup> - REGIMA

<sup>2</sup> - MARTA

تأسیس شد تا با ISAT همکاری نموده و پلان‌های اجرایی را با توجه به طرح‌های بالادستی تهیه کند. همه این اقدامات به خاطر آن بود که بازسازی موفقیت‌آمیز باشد.

اقدام دوم تهیه طرح استراتژیک سازمانی شهرداری زیت‌این بورنو برای ۲۰۰۹-۲۰۰۶ بود. راه حل مسائلی که با احیای شهری مرتبط بود در قسمت‌های مأموریت، بیان چشم‌انداز، اصول و اهداف استراتژیک که مبنای برنامه استراتژیک است، آورده شده است. مأموریت شهرداری زیت این بورنو بر حسب قانون عبارت است از توسعه این منطقه طبق ساختار تاریخی، جغرافیایی و اجتماعی شهر استانبول. چشم‌انداز شهرداری زیت این بورنو ایجاد سکونتگاهی است که ویژگی‌های تاریخی و فرهنگی آن با اقتصاد، امنیت، احساس تعلق خاطر، آگاهی، همبستگی شهروندان با شهرداری، خدمات مناسب، افزایش طول عمر شهرداری هماهنگی داشته باشد. اصول طرح استراتژیک عبارت است از:

- شفافیت در تصمیم‌گیری و اجرا

- پاسخگویی بر اساس عدم تمرکز خدمات و برآوردن نیازهای واقعی

- مشارکت در تصمیم‌گیری در سازمان شهرداری و منطقه

- عدالت در اجرا و برابری در خدمات

- کارایی و بازدهی مناسب در استفاده از منابع شهرداری

- اقدامات با دیدگاه توسعه پایدار انجام گیرد، نه از طریق راه‌حل‌های موقت و یا تصمیم‌گیری‌های فوری.

اولویت پروژه احیای شهری قرار است مطابق پیش‌بینی برنامه، در اواخر ۲۰۰۸ در «طرح استراتژیک» تکمیل شود. اهداف استراتژیک و اقدامات مرتبط با ارائه خدمات شهری عبارتند از: «حفاری، حفاظت، بازاریابی و مدیریت میراث تاریخی، فرهنگی و طبیعی»، «تکمیل و اجرای طرح‌های احیای شهری مطابق با دیدگاه منطقه»، «افزایش امنیت منطقه در ارتباط با بلایای طبیعی». توضیحات تفصیلی در بخش ضوابط اجرایی آمده است.

سومین اقدام عبارت است از تعیین اولویت پروژه‌ها. دو پروژه هماهنگ، به عنوان پروژه‌های پیشاهنگ زیت این بورنو باعث احیای تاریخی و فرهنگی این منطقه شده و مجموعه‌ای از تسهیلات را برای آن فراهم می‌آورد.

«طرح جامع» با مقیاس ۱:۵۰۰۰ «برای حفاظت» در IMM به تصویب رسید. پروژه اول مربوط به «مرحله سوم» است که طبق مطالعات IEMP در زمان زلزله از هر قسمت دیگر آسیب‌پذیرتر است. گرچه مطالعات فشرده به وسیله IMM (شهرداری استانبول) انجام گرفته است با این حال لازم است تغییری در مقررات انجام بگیرد. دومین پروژه عبارت است از «پروژه دره فرهنگی». محدوده این پروژه به عنوان منطقه‌ای جهت بازسازی<sup>۱</sup> (در روزنامه رسمی تاریخ ۲۳ ژوئن ۲۰۰۶ و با کد NO 5356) معرفی گردید. در این منطقه پژوهشی در خصوص ساختار تاریخی و فرهنگی انجام شد. مسئله زلزله هم مدنظر قرار گرفت و همچنین همکاری شرکای دیگر از قبیل NGOها، دانشگاه و نیز نهادهای بین‌المللی مورد توجه واقع شد.

چهارمین اقدام، به ظرفیت‌سازی مربوط می‌شود. برای مدیریت فرایند احیا لازم است ظرفیت‌های اجتماعی و توان شرکت‌ها تقویت شود. در اولین فاز بازسازی، «مسجد مرکز افندی» و اطراف آن انتخاب شد. یکی از مهم‌ترین مشخصات این مکان این است که در مرکز توجه پروژه MARTA (که مورد حمایت دولت هلند است) نیز قرار گرفت. پروژه MARTA باعث شد، که ابعادی فرهنگی به جنبه تکنیکی اضافه شود. بدین معنی که در این مطالعات همکاری‌هایی به وسیله دولت هلند، شرکت PRC، (گروه مشاور دپارتمان برنامه ریزی شهری و منطقه‌ای ITU) و «انجمن سکونتگاه‌های انسانی» به عمل آمد، مبنای این فعالیت‌ها آموزش و تعلیم، برای آماده‌سازی برنامه ارتباطات و مشارکت، کسب اعتماد مردم محلی برای تشویق آنها به مشارکت خلاق و سازنده بود.

فرض بر این است که معایب مربوط به عدم درک کافی از «حکمرانی» و «مشارکت» در خلال اجرای طرح به مزایا تبدیل شود.

<sup>1</sup> - Renewal

## پروژه «ماترا رجمما» و نتایج اولین آن

وزارت امور خارجه هلند، از طریق برنامه ماترا، به تقویت جامعه مدنی اروپای مرکزی و شرقی کمک می‌نماید. برنامه ماترا در حال حاضر در ۱۶ کشور در حال اجرا است. ترکیه در سال ۲۰۰۰ و بعد از آنکه به عنوان کاندیدای عضویت در اتحادیه اروپا شناخته شد، در این برنامه انتفاعی پذیرفته شد. «در برنامه ماترا موضوعاتی از قبیل مباحث خانه‌سازی و نوسازی شهری به چشم می‌خورد. این موضوعات به تخصص PRC Bouwcentrum که پروژه‌های زیادی از ماترا را بعد از شروع «برنامه ماترا» در سال ۱۹۹۳ به اجرا درآورد، مربوط می‌شود.

PRC از طریق شبکه‌های تحقیقاتی «اروپا» با «دانشگاه فنی استانبول» آشنایی داشت. این همکاری در ارتباط با «شهرداری زیت‌این بورنو» و «انجمن سکونتگاه‌های انسانی» که یک NGO است، گسترش یافت. ما همراه با شرکای هلندی Vestal و Interconsult و Urban Solution به طور مشترک پروپوزال ماترا که پروژه‌های پیلوت و مرتبط با برنامه «احیای مناطق مادر شهر استانبول» رجمما بود را تهیه کردیم. این پروژه در نظر دارد ظرف ۲ سال آموزش‌های لازم به شهروندان برای مشارکت، آموزش مدیریت پروژه به دست‌اندرکاران توسعه، ایجاد مرکز ارتباطی محله و اجرای مدل فرایندی برای پروژه پیلوت احیای شهری در زیت این بورنو پردازد. این قسمت از مقاله به دستاوردهای حد میانی این پروژه می‌پردازد.

## کلیات اهداف پروژه «ماترا رجمما»

برای بهبود وضع مسکن خانواده‌های کم‌درآمد استانبول و رسیدن به معیارهای محیط زیست پایدار قرن بیست و یکم، که رهنمودهای آن را جامعه اروپا ارائه کرده است، اهداف پروژه عبارت است از:

- توان بخشی به شهروندان و مقامات تا بتوانند قانون احیای شهری را با رویکردی پایین به بالا و از طریق معرفی نتایج مشخص و تجربیات قابل انتقال پروژه پیلوت «رجمما» در منطقه زیت‌این بورنو اجرا نمایند.
- بالا بردن سطح آگاهی راجع به نیازها و همچنین راجع به اثرات زیست‌محیطی، اقتصادی و اجتماعی سکونتگاه‌های شهری در شرایطی بین‌المللی
- افزایش آگاهی در مورد تأثیر و پتانسیل طراحی احیای مناطق شهری و توسعه جوامع پایدار
- یافتن آخرین تجربیات و روش‌ها در رشد پایدار و محیط شهری
- توسعه کار گروهی و مهارت در همکاری و تعاون

## محیط پروژه

منطقه‌ای که مرکز توجه پروژه است، منطقه‌ای بی‌نهایت مهم است. استانبول دارای شرایط انحصاری است زیرا در محل تقاطع اروپا و خاورمیانه واقع شده است. این ویژگی را می‌توان در تاریخ این شهر، جغرافیای آن و فرهنگ‌های متفاوت آن ملاحظه کرد. استانبول مرکز استراتژیک ترکیه، برای پیوستن این کشور به اروپا و تعامل آن با اروپا و بقیه جهان می‌باشد. ترکیه امروزی برای پذیرفته شدن در اتحادیه اروپا باید سیستم‌های سازمانی، حقوقی، اقتصادی و مالی خود را بازسازی نماید. بخش مستغلات ترکیه هم باید از فرایند تجدید سازمانی عبور نماید. بعد از زلزله سال ۱۹۹۹، تقاضا برای سکونتگاه‌های ایمن‌تر و ساختمان‌هایی با کیفیت بهتر افزایش یافته است. در فرایند پیوستن به اتحادیه اروپا، سازمان‌های ذیربط در این بخش (که از مدیریت و استانداردهای خوبی برخوردار باشند) می‌توانند نقش کلیدی در توسعه شهری ایفا نمایند.

وضعیت و ویژگی‌های کنونی شهر استانبول عبارت است از:

- بعد از زلزله سال ۱۹۹۹، تقاضا برای سکونتگاه‌های ایمن‌تر و ساختمان‌هایی که کیفیت مناسب داشته باشند، بیشتر شد.

- مردم درباره خانه‌سازی از طریق سازمان‌ها و به صورت صنعتی و سازماندهی عرضه مسکن آگاهی زیادی پیدا نموده‌اند.
- استانبول به عنوان مسیر تاریخی-تجاری و نقطه کنترل حمل‌ونقل دارای اهمیت زیادی است ولی امروزه این میراث طبیعی و تاریخی از توسعه و شهرسازی غیر قانونمند و همچنین وجود سکونتگاه‌های غیر قانونی رنج می‌برد.
- نیازی فردی برای انجام مطالعات و تحقیقات برای تهیه مؤثرترین استراتژی‌های سیاست‌گذاری‌ها و فن‌آوری‌ها احساس می‌شود.

### روش‌شناسی پروژه «ماترا رجیما»: رویکردی با قابلیت پیگیری دوگانه (DteA)

پروژه «ماترا رجیما» فرصت‌هایی را برای مشارکت‌کنندگان به منظور ارتقای تخصص و دانش ارتباطات و همچنین محیط انسان ساخت و کاربرد این تخصص‌ها و مهارت‌ها در فعالیتی گروهی، جهت تدارک استراتژی مناسب برای احیای شهری (در پروژه «پیلوت») فراهم می‌آورد. در این پروژه، «رویکردی با قابلیت پیگیری دوگانه» (DtcA) مورد استفاده قرار گرفت که به حکومت محلی امکان می‌دهد نقش موفقیت‌آمیزتری در فرایند احیای شهری ایفا نماید. ویژگی «رویکرد قابلیت پیگیری دوگانه» تسهیل در توانمندسازی، تولید دانش و تخصص، هم برای شهرداری و هم مردم محل است تا آنها بتوانند انعطاف در طراحی پروژه، بازخورد به مردم محل و همچنین از مردم محل را تضمین کنند. بعلاوه، این رویکرد قابلیت آن را دارد تا بر ظرفیت سازمانی در داخل پروسه احیای منطقه، ساختارها و محیط‌ها اثر بگذارد و برای تصمیم‌سازان و مردم محلی متعهد به اصول مشارکت مردم در فرایند احیای پایدار، سودبخش باشد.

مواردی را که می‌توان از این پروژه یاد گرفت و یا آنها را یاد داد عبارت است از:

- روش‌های یادگیری شامل سخنرانی، سمینار، کار گروه، خودآموز، بازدید سازمانی و یادگیری مبتنی بر کار
- تشویق فعالیت مشارکتی دانشجو در تمام مدت
- جلسات سخنرانان دعوتی (دست‌اندرکاران، سیاست‌سازان، سیاست‌مداران و...) باعث ایجاد تجربه و تخصص می‌شود.
- ارزیابی از طریق انجام تکلیف: گزارش پروژه، مقالات، ارائه سمینار
- یادگیری از نتایج پروژه شامل این موارد است:
- دانش و درک: مفاهیم کلیدی، سیاست‌ها، نهادها و روش‌ها
- مهارت‌های شناخت: مهارت در تفکر انتقادی
- مهارت‌های عملی: تجزیه و تحلیل و تحقیق، ارزیابی پروژه، برنامه‌ریزی استراتژیک، مهارت‌های کلیدی نظارت بر پروژه: کار گروهی، گزارش به صورت شفاهی، مهارت‌های IT، مهارت در نگارش.

### مراحل پیشرفت پروژه «ماترا رجیما»

در ۹ ماه اول شروع پروژه، زیرساخت‌های دانش، سازمان و پرسنل به وجود آمد. اعتماد و تعهد موجود و شفافیت بین هماهنگ‌کننده‌های پروژه و سایر شراکت‌های شریک باید حفظ می‌شد. حسن تفاهم و همکاری بین شرکای محلی باید بهبود پیدا می‌کرد. جدول ۱ وظایف و مسئولیت‌های مشترک (در این چارچوب) را نمایش می‌دهد.



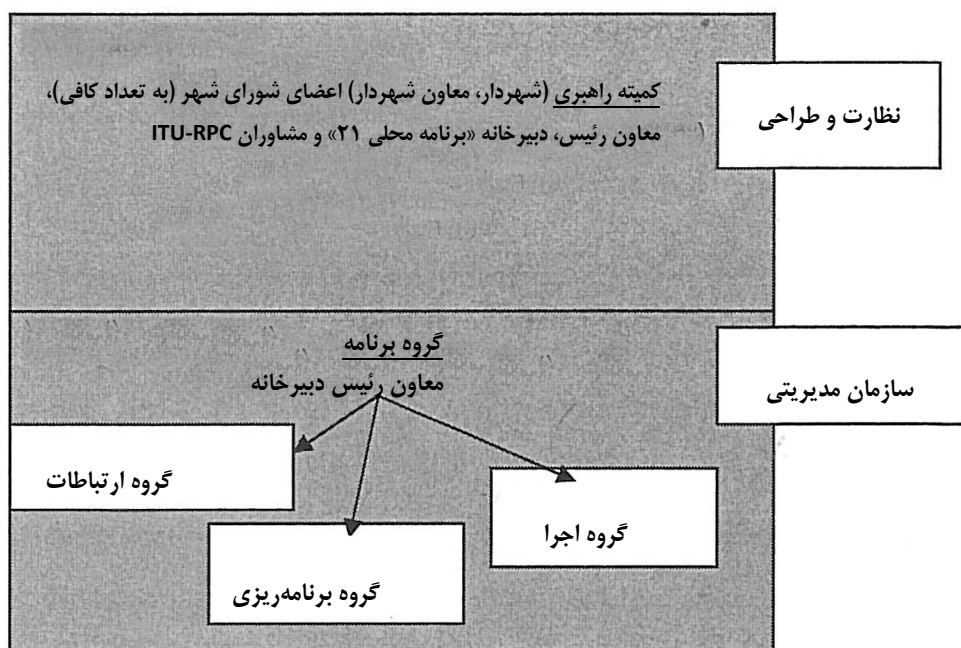
جدول ۱- پیشرفت کار پروژه «ماترا رجیما» زیتاین بورنو در تئوری و عمل

زمان	ظرفیت‌سازی: تیم «ماترا رجیما» تئوری	دفتر احیای شهرسازی و نمایندگان محلی در اجرا
دسامبر ۲۰۰۵	«مشارکت عمومی و معرفی رویکرد ارتباطات»	سازمان پروژه احیای شهری زیتاین بورنو
مارس ۲۰۰۶	احیای شهری، فرایند، برنامه‌ریزی و تصمیم‌سازی	برنامه استراتژیک برای دره فرهنگی زیتاین بورنو
آوریل ۲۰۰۶	برنامه عملیاتی؛ تعیین اهداف استراتژیک برای ارتباطات و استراتژی مشارکت در منطقه پیلوت	برنامه عملیاتی برای منطقه پیلوت «مرکز افندی»
ژوئن ۲۰۰۳	تعریف ساختار عملیاتی، برنامه تجاری، مرکز ارتباطات و چشم‌انداز	برنامه مشارکتی و ارتباطی برای محدوده مرکز افندی، چشم‌انداز و مأموریت

### نتایج اولیه پروژه «ماترا رجیما»

#### ۱- ساختار تصمیم‌سازی پروژه (تصویر ۳)

- **کمیته راهبری:** کمیته راهبری از شهردار منطقه زیتاین بورنو و معاون شهردار و اعضای شورای شهر، مشاورین دانشگاهی، نمایندگان از برنامه «برنامه محلی ۲۱» تشکیل شد. این کمیته مسئول تهیه «چشم‌انداز توسعه جامعه دره فرهنگی» و آماده کردن پیش‌نیازها و اصول فرایند برنامه‌ریزی می‌باشد.
- **گروه تنظیم برنامه:** این کارگاه شامل هماهنگ‌کننده پروژه و گروهی متشکل از مدیران پروسه پروژه می‌باشد.



تصویر ۳- ساختار سازمانی پروژه (ME-URP)

- **گروه مشارکت و ارتباطات:** گروه کار مرکب از یک هماهنگ‌کننده پروژه و هماهنگ‌کننده‌های پروژه‌های فرعی است. این گروه مسئول برنامه ارتباطات و مشارکت هستند و درباره تهیه پیش‌نویس و پیش‌نیازهای توافق‌های مربوط به مشارکت اقدام می‌کنند.
- **گروه طراحی:** در این گروه کارکنان بخش عمومی از قسمت‌های مختلف خدمات شهری به عنوان طراحان به تهیه طرح فضای عمومی می‌پردازند.

- **گروه برنامه‌ریزی:** این گروه کاری شامل هماهنگ‌کننده پروژه، نمایندگان خدمات شهرداری، افسران پلیس، مددکاران اجتماعی است، وظیفه آنها ارتقا و حفظ کیفیت زندگی، با ساختاردهی مجدد به واحدهای همسایگی می‌باشد.
- **گروه اجرایی:** این گروه از یک هماهنگ‌کننده پروژه، آرشیتکت و پیمانکار تشکیل می‌شود.

## ۲- «برنامه استراتژیک دره فرهنگی»

«برنامه استراتژیک دره فرهنگی زیت‌این بورنو» شامل چهار زمینه اولویت‌دار است. این زمینه‌ها عبارتند از: ساختار سازمانی استراتژیک بازسازی (S1)، ساختار قانونی (S2)، تصمیم‌سازی و فرایند برنامه‌ریزی (S3) و تسهیل ارتباطات و مشارکت (S4).

### جدول ۲- اهداف و اقدامات استراتژیک پروژه «ماترا رجیما» زیت‌این بورنو

اقدامات	استراتژی
بازسازی ساختار سازمانی	هدف استراتژیک S1
مأموریت ZESTA و گروه برنامه افزایش دانش و تخصص کارکنان ZESTA ایجاد ZIB شروع «گروه اجرایی»	S1-1 ایجاد ساختار سازمانی‌ای که پروژه را به کمک مشارکت اجرا کند.
	هدف اجرایی S2، تعریف ساختار قانونی
اجرای پروژه طبق قانون مربوطه که قانون شماره ۵۳۳۶ می‌باشد. اعلام منطقه «دره فرهنگ» به عنوان زون احیا تصویب طرح جامع با مقیاس ۱:۵۰۰۰ به وسیله «شورای حفاظت» حل مسائل مربوط به سکونت در منطقه انتقال خراب کردن ساختمان‌های غیر مجاز در منطقه توسعه و اجرای برنامه مربوطه	S2-1 قرار دادن پروژه در چارچوب قانونی S2-2 حل مسائل مربوط به سکونت در پروژه جدید توسعه
	هدف استراتژیک S3، توسعه فرایند تصمیم‌سازی و برنامه‌ریزی
تعیین اهداف مرتبط با منطقه احیا در طرح استراتژیک زیت‌این بورنو روشن کردن چشم‌انداز و شرح وظایف در چارچوب پروژه ماترا تهیه آلترناتیوها برای طرح جامع ۱:۵۰۰۰ تهیه آلترناتیوها برای تهیه نقشه‌های ۱:۱۰۰۰ اجرایی طرح جامع تخریب سکونتگاه‌های غیر قانونی در منطقه توسعه تعیین پروژه برگزیده (مرکز فرهنگی)	S3-1 اضافه کردن پروژه احیا به برنامه استراتژیک «زیت‌این بورنو» S3-2 تعیین چشم‌انداز و شرح وظیفه «پروژه مرکز افندی» S3-3 آماده کردن طرح جامع با مقیاس ۱:۵۰۰۰ S3-4 آماده کردن نقشه‌های اجرایی ۱:۱۰۰۰ برای طرح جامع
	هدف استراتژیک S4، مشارکت و ارتباطات
انجام تحلیل طرف‌های ذینفع اجرای آنالیز SWOT توصیف چشم‌انداز و شرح وظایف طرح ارتباطات و مشارکت تعیین نقشه راه برای مشارکت تهیه برنامه ارتباطات و مشارکت آغاز اجرای برنامه ارتباطات و مشارکت	S4-1 طراحی فرایند مشارکت عمومی S4-2 اطلاع‌رسانی پروژه به مردم بعد از تصویب برنامه احیا به وسیله شورای وزیران

## ۳- برنامه عملیاتی «مرکز افندی» (منطقه برگزیده)

اقدامات انجام شده در پایان برنامه ظرفیت‌سازی، طبق برنامه‌ای عملیاتی صورت گرفت. «برنامه عملیاتی مرکز افندی» که در چارچوب برنامه استراتژیک تهیه شد دارای ۵ اولویت می‌باشد: ایجاد محیط زندگی با کیفیت بالا (S1)، افزایش مشارکت جامعه (S2)، بهبود هماهنگی و مدیریت (S3)، افزایش کارآفرینی و ایجاد مشاغل بهتر (S4) و اطلاعات و یادگیری اشتراکی (S5)، این اولویت‌ها در جدول ۲ نشان داده شده است. جدول ۳ به معرفی فعالیت‌ها و نتایج مورد انتظار برنامه عملیاتی می‌پردازد.

## جدول ۳- پروژه «ماترا رجمیا» زیت‌این بورنو، نگاهی تفصیلی به اهداف استراتژیک و نتایج مورد انتظار

چه کارهایی انجام شده؟	چه کارهایی باید در آینده انجام شود؟	اهداف و مسئولیت‌ها
هدف استراتژیک ۱- توسعه کیفیت محیط زیست		
طیف وسیعی از تسهیلات ورزشی و فراغتی	برای تجدیدنظر استراتژیک در تسهیلات ورزشی و اوقات فراغت، آنها نیاز جامعه محلی را برآورده می‌کنند.	شهرداری زیت‌این بورنو IMM
هدف استراتژیک ۲- مشارکت زیاد جامعه محلی		
تعیین نمایندگان جامعه محلی	بهبود هماهنگی و همکاری انجام کار به صورت مؤثر و کارآمد تعیین مکانیسم‌هایی برای اقدام شرکتی	شهرداری زیت‌این بورنو
شبکه جامعه (محلی)	توانمندسازی نهادهای داوطلب محلی درک بهتر احیا و ارتباط قوی‌تر ارتقا و آگاهی در خصوص احیای شهر شرکت دادن نمایندگان این گروه‌ها در تمام گروه‌های احیا	
توسعه استراتژی فرهنگی	توافق بر برنامه اجرایی در راستای اهداف و با در نظر داشتن نقش هنر، ورزش و فراغت در مشارکت اجتماعی و نوسازی محله	
هدف استراتژیک ۳- هماهنگی و مدیریت بهتر در محدوده		
توانمندسازی نمایندگان جامعه محلی	آموزش نمایندگان جامعه محلی توسعه جامعه محلی اطمینان از اینکه در آنجا رویکرد همگرایی اجتماعی نسبت به برنامه‌ریزی جامعه محلی و استراتژی‌ها و پلان‌های جامعه مرتبط با «چارچوب‌های توسعه محلی» وجود دارد.	رویکرد فراگیرتر و همگراتر در برنامه‌ریزی، در سطح استراتژیک و سطح ملی استراتژی جامعه و استراتژی‌های جامعه محلی منطقه را شکل دهد. برنامه جامعه را تهیه نماید.
هدف استراتژیک ۴- اشتغال بهتر و کارآفرینی بیشتر		
کسب و کارهای بادوام در جامعه (محلی)	برای ایجاد شغل‌های خیلی تخصصی و نیروی کار علاقه‌مند به مهارت‌های زیادی و امیدواری به حمایت شرکت‌های محلی در آینده	اشتغال
تکنولوژی ICT و پروژه نوآوری	اطمینان از اینکه شرکت‌های محلی درک مناسبی از قابلیت‌های ICT برای بهبود رقابت خود و استفاده از آن برای حل مشکلات کار و کسب خود دارند.	اشتغال
هدف استراتژیک ۵- اطلاعات و یادگیری اشتراکی		
تعدادی از منابع داده‌ها که با یکدیگر هماهنگ نیستند.	بانک داده‌های مربوط به مسکن، اطلاعات پایه پیشرفته از طریق شبکه و ICT ادغام شده	انجام مشاوره مؤثر

#### ۴- تأمین ZIB (واحد ارتباطی زیتاین بورنو)

هدف ZIB عبارت است از افزایش مشارکت مردمی در بالاترین سطح و همچنین ایجاد تفاهم و وفاق عمومی. هدف ZIB دادن اطلاعات درباره پروژه، جلب گروه‌های مختلف به این پروژه و ایجاد اعتماد نسبت به شهرداری است. استراتژی‌های ZIB عبارتند از:

- ایجاد دفتر ارتباطی محله
- اعلام نتایج اولیه پیشرفت پروژه به وسیله شهرداری به مردم
- انتخاب مکان‌های مناسب برای MIBs
- ایجاد تسهیلات پیشرفته ارتباطی برای اطلاع‌رسانی به مردم
- جذب نیروهای متخصص برای خدمات مشاوره‌ای در این پروژه
- تهیه اطلاعات صحیح و بهنگام
- ایجاد امکانات تحقیق برای دست‌اندرکاران
- تهیه هویت پروژه
- سازماندهی مناسب‌های مختلف برای مشارکت مردم محلی

#### نتیجه‌گیری

هدف اصلی این مقاله که درباره برنامه «ماترا رجیما» نوشته شده، ترکیب تئوری با عمل است. بنابراین هر دو عامل تئوری و عمل در تجربه مورد چالش و ارتقا قرار گرفته‌اند. برخی از مهم‌ترین نتایج به دست‌آمده از این تحقیق به شرح زیر است:

- رهبری محلی و دیدگاه عملی بلندمدت برای ایجاد وفاق، در خصوص رویکردی شهری-منطقه‌ای برای احیای شهری، بسیار مهم است.
- مشارکت فعال جامعه محلی برای احیای شهری یک نیاز محسوب می‌شود.
- برنامه‌های احیا بایستی بودجه برای ایجاد نهادها و ارتقای ظرفیت محلی از مرحله آغاز را داشته باشند، مطمئن باشند که شرکا نیاز به توسعه جامعه را درک می‌کنند، به توافقات رسمی در خصوص احیای شهری و کیفیت خدمات و برنامه‌های جامعه محلی متعهد باشد و موفقیت را از دیدگاه مهارت‌ها و تخصص‌ها و سکنه جامعه محلی ارزیابی کند.
- احتیاج به تمایز بین مدرن‌سازی برنامه‌های یک شهرداری و برنامه احیا وجود دارد. کار اصلی عبارت است از ارائه رویکرد مشارکتی روشن با شهرداری و ارتقای دموکراسی محلی و اقدامات محلی در چارچوب برنامه عدم تمرکز شورایی.
- ارتباط بین سیاست‌های ملی، حکمرانی منطقه‌ای، استراتژی شهری و اقدامات محلی در مجموعه‌ای هماهنگ که ساختارهای بالا به پایین و پایین به بالا، متقابلاً به یکدیگر کمک نمایند، مورد نیاز است.

#### منابع:

- 1- Carter, A. (2000) Strategy and Partnership in Urban Regeneration Th Roberts, P, Skyes, H. (eds.); Urban Regeneration: A handbook, London.
- 2- Elander, I. (2002) Partnership and Urban Governance, International Social Science Journal, 172, pp.191-204.
- 3- Healey, P. (1997) Collaborative Planning: Shaping Places in Fragmented Societies, London, Macmillan.
- 4- Khakee, A. (2002) Assessing Institutional Capital Building in a Local Agenda 21 Process in Goteborg, Planning Theory & Practice, Vol. 3, No. 1, pp. 53- 68.
- 5- Khakee, A., Barbanente, A., Born, D. (2000) Expert and experiential knowledge in planning, Journal of the Operational Research Society, 51(3), pp. 776- 788.
- 6- Lang, T. (2005) Insights in the British Debate about Urban Decline and Urban Regeneration, working paper (<http://www.irs-net.de>)
- 7- ODPM/NRU (2002) The Learning Curie, Developing Skills and Knowledge for Neighbourhood Renewal English.
- 8- Roberts, P. (2000) The Evolution, Definition, and Purpose of Urban Regeneartion in: Roberts, P, Skyes, H. (eds.); Urban Regeneration:A handbook,London. UNCED (1992) Agenda 21, New York, United Nations.