

تیر ۱۴۰۱  
مسلسل: ۱۸۲۸۹

## ارزیابی عملکرد دفاتر تسهیلتگری و توسعه محلی وزارت کشور در سامان‌دهی محلات حاشیه‌نشین





مرکز پژوهش‌ها  
مجلس شورای اسلامی

کد موضوعی: ۲۱۰

شماره مسلسل: ۱۸۲۸۹

شناسنامه گزارش

عنوان گزارش: ارزیابی عملکرد دفاتر تسهیلگری و توسعه محلی وزارت کشور در سامان‌دهی محلات حاشیه‌نشین

نام دفتر: مطالعات اجتماعی (گروه آسیب‌های اجتماعی)

تهیه و تدوین: مرتضی گنجی

همکاران: محسن کرمانی، ایمان شعبان‌زاده

اظهار نظر کنندگان: پرویز آقایی، مریم لطفی، محمدعلی اصغرزاده

ناظران علمی: سامان یوسفوند، کمیل قیدرلو

واژه‌های کلیدی:

۱. حاشیه‌نشینی

۲. بافت‌های فرسوده

۳. دفاتر تسهیلگری



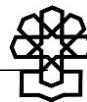
تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۴/۱۱

## به نام خدا

### فهرست مطالب

۱.....	چکیده
۳.....	مقدمه
۵.....	چارچوب مفهومی
۸.....	ساختار، ویژگی‌ها و الگوی عملکرد دفاتر تسهیلاتی و توسعه محلی
۱۳.....	ارزیابی عملکرد دفاتر تسهیلاتی و توسعه محلی
۲۰.....	جمع‌بندی
۲۲.....	منابع و مآخذ





## ارزیابی عملکرد دفاتر تسهیلمگری و توسعه محلی وزارت کشور در سامان‌دهی محلات حاشیه‌نشین

### چکیده

پدیده حاشیه‌نشینی به دلیل ابعاد و تبعات اجتماعی، کالبدی، اقتصادی، فرهنگی و زیست‌محیطی آن همواره به‌عنوان یک مسئله مدیریت شهری و آسیب اجتماعی مورد توجه دولت‌ها بوده است. به‌منظور حل این مسئله نیز تاکنون سیاست‌های مختلفی اجرا شده که می‌توان آن را در طیفی از نفی و طرد موضوع تا بهسازی و توانمندسازی صورت‌بندی کرد. در حال حاضر، توانمندسازی اجتماعات حاشیه‌نشین با تأکید بر مشارکت محلی مهم‌ترین رویکردی است که در این حوزه توصیه می‌شود. در همین رابطه، از جمله مهم‌ترین اقداماتی که در راستای نقش‌آفرینی و افزایش مشارکت ساکنان در سامان‌دهی مناطق حاشیه‌نشین در کشور صورت گرفته، ایجاد «دفاتر تسهیلمگری و توسعه محلی» توسط سازمان امور اجتماعی در ذیل وزارت کشور بوده است. این طرح با رویکرد تقویت مشارکت و حس تعلق جامعه محلی به‌عنوان مهم‌ترین دستور کار وزارت کشور در موضوع حاشیه‌نشینی طی سال‌های اخیر تعریف و دنبال شده است. در این راستا و با عنایت به احکام مواد (۵۹) و (۸۰) قانون برنامه ششم توسعه در حوزه سکونتگاه‌های غیررسمی و محلات حاشیه‌نشین و گذشت پنج سال از اجرای این برنامه، بررسی عملکرد دفاتر فوق‌الذکر در چارچوب ارزیابی عملکرد برنامه ششم توسعه در حوزه آسیب‌های اجتماعی مورد توجه قرار گرفته است. نتایج بررسی نشان می‌دهد: ۱.

جمع‌آوری و صورت‌بندی اطلاعات دقیق مبتنی بر وضعیت محلات، ۲. تلاش در جهت استفاده از ظرفیت ساکنان در زمینه شناسایی و حل مسائل و مشکلات محلات، ۳. پیگیری جهت جذب منابع مالی برای اجرای پروژه‌ها در سطح محلات هدف، ۴. تلاش در راستای حل مشکلات کالبدی محلات از وجوه مثبت عملکرد دفاتر تسهیلمگری بوده است. با وجود این: ۱. ضعف در هماهنگی نهادی و ساختاری، ۲. غلبه رویکرد و نگاه کالبدی بر عملکرد دفاتر، ۳. ضعف در اعتمادسازی و جلب مشارکت حداکثری ساکنان، ۴. نامشخص بودن نتایج و اثربخشی عملکرد دفاتر، ۵. ابهام در چشم‌انداز و برنامه‌ریزی بلندمدت دفاتر، ۶. ضعف در ساختار و کیفیت پایین نیروی انسانی برخی دفاتر به‌عنوان نقاط ضعف دفاتر مزبور مطرح هستند. با توجه به نتایج حاصل شده در این بررسی، به‌ویژه ضرورت وجود الگوی مشارکتی و محله‌محور، پیشنهادهای سیاستی ذیل در راستای بهینه‌سازی الگوی دفاتر تسهیلمگری محلات حاشیه‌نشین قابل ارائه است:

❖ استفاده از ظرفیت‌های قانون برنامه هفتم توسعه در جهت رفع موانع ساختاری و نهادی و ارتقای سطح هماهنگی بین دستگاهی حاکم بر طرح‌ها و الگوهای فعال در سامان‌دهی محلات حاشیه‌نشین،

❖ واگذاری دفاتر تسهیلمگری و توسعه محلی به مدیریت شهری، متناسب با ملاحظات و اقتضائات لازم و ضمن حفظ نقش مدیریت استانداری‌ها در انجام حمایت‌های مؤثر نهادی از برنامه‌ها و عملکرد دفاتر،

❖ بازنگری و اصلاح الگوی برنامه‌ریزی بلندمدت طرح مبتنی بر واقعیات عملیاتی میدان با هدف پایدارسازی اقدامات به‌جای تأکید بر راهبرد خروج،

❖ ارتقای سازوکارهای نظارتی وزارت کشور، سازمان امور اجتماعی و سایر نهادهای ذی‌ربط بر فرایند و عملکرد دفاتر تسهیلمگری،



- ❖ تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر اهداف طرح و به‌کارگیری این شاخص‌ها در راستای ارزیابی و بهبود وضعیت عملکرد دفاتر به‌صورت سالیانه،
- ❖ ارزیابی مستمر وضعیت و کیفیت شرکت‌های مجری در سطح محلی و نیروی انسانی شاغل در دفاتر و الزام در به‌کارگیری نیروی انسانی بومی، توانمند، دغدغه‌مند و صاحب صلاحیت،
- ❖ استفاده حداکثری از حضور و مشارکت واقعی مردم محلی در پیشبرد فعالیت دفاتر، در همه زمینه‌ها از شناسایی و برنامه‌ریزی تا اجرا و نظارت.

### مقدمه

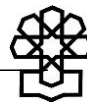
حاشیه‌نشینی یکی از فراگیرترین چالش‌های مدیریت شهری است که دنیای مدرن از ابتدا تا به امروز به‌ویژه کشورهای در حال توسعه با آن درگیر بوده است. این پدیده ترکیب و تراکمی از مسائل و مشکلات در حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی، زیربنایی، زیست‌محیطی، خدماتی و غیره است که نه‌تنها ساکنان این مناطق، بلکه زیست‌همه شهرنشینان را به‌نوعی تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. در واقع، اسکان غیررسمی به‌سبب بازتولید فقر و گسترش آن، به مخاطره انداختن محیط زیست و... تهدیدی جدی برای پایداری و انسجام جامعه شهری و نیازمند تدابیر ویژه‌ای برای سامان‌دهی وضعیت کنونی و جلوگیری از گسترش آنها در آینده است. لذا، از آنجا که اسکان غیررسمی از زمینه‌ای فراتر از مکان آن نشئت می‌گیرد و بر محیطی فراتر از مکان آن نیز تأثیر می‌گذارد، چاره‌جویی این مسئله به سیاستگذاری و اقداماتی نه فقط در سطح محلی آن، بلکه در سطح ملی نیاز دارد.<sup>۱</sup> در این راستا، کشورهای مختلف دنیا رویه‌های متفاوتی از انکار و نادیده‌انگاری و تخلیه اجباری و جابه‌جایی ساکنان تا بهسازی و تأمین مسکن اجتماعی

۱. سند توانمندسازی و سامان‌دهی سکونتگاه‌های غیررسمی، مصوب ۱۳۸۳/۱۱/۱۹ هیئت وزیران.

برای ایشان در پیش گرفته‌اند؛ لکن، بررسی‌های علمی و نیز تجربه نشان داده است که بهترین و مؤثرترین راهکار، سیاست توانمندسازی سکونتگاه‌های غیررسمی و محلات حاشیه‌نشین است.

در ایران، هم‌زمان با شروع برنامه‌های توسعه و نوسازی در سال‌های پیش از انقلاب اسلامی و آغاز جریان‌های مهاجرتی در دهه ۴۰ شمسی، شاهد شکل‌گیری و گسترش سکونتگاه‌های غیررسمی و محلات حاشیه‌نشین به‌ویژه در اطراف شهرهای بزرگ بوده‌ایم. در همین زمینه اگرچه در ایران تا سال‌ها سیاست انکار و تخلیه اجباری ساکنان این مناطق دنبال می‌شد، لکن از ابتدای دهه ۸۰ و با تصویب سند ملی سامان‌دهی و توانمندسازی سکونتگاه‌های غیررسمی<sup>۱</sup>، موضوع سامان‌دهی محلات حاشیه‌نشین در دستور کار سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان این بخش در کشور قرار گرفت. با این حال، چالش‌هایی مانند غلبه رویکرد تک‌بعدی و نگاه کالبدی مانع از حل مسئله در چارچوب اقدامات صورت‌گرفته شد. این تجربه ناموفق در کنار درس‌آموخته‌های جهانی، کارشناسان و متولیان امر را به این نتیجه رساند که رویکرد مؤثر و مناسب در امر سامان‌دهی سکونتگاه‌های غیررسمی، رویکردی است که مبتنی بر مشارکت مردم و ساکنان محلات حاشیه‌نشین باشد. بر همین اساس و مستند به قوانین و اسناد موجود از جمله احکام مرتبط در قانون برنامه ششم توسعه موضوعی ایده‌شکل‌گیری و راه‌اندازی دفاتر تسهیگری و توسعه محلی توسط وزارت کشور شکل گرفت.

حال با عنایت به پایان یافتن قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه و قرار گرفتن در آستانه تدوین و تصویب قانون برنامه پنج‌ساله هفتم توسعه و نیز با توجه به گذشت چهار سال از فعالیت دفاتر تسهیگری و توسعه محلی، منطق و خرد برنامه‌ریزی حکم می‌کند



که وضعیت این دفاتر مورد نقد و ارزیابی کارشناسی قرار گیرد. بر این اساس، ارزیابی عملکرد دفاتر فوق‌الذکر، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین برنامه‌های سازمان امور اجتماعی کشور در بحث سامان‌دهی سکونتگاه‌های غیررسمی، مورد توجه قرار گرفته است. بدین منظور ضمن مطالعه و بررسی اسناد و گزارشات رسمی و غیررسمی موجود در این زمینه، نظرات مسئولان و کارشناسان ذی‌ربط نیز در قالب برگزاری نشست‌های تخصصی اخذ و نتایج کار در چارچوب بیان نقاط ضعف و قوت عملکرد دفاتر تسهیلگری و توسعه محلی تشریح و بیان شده است.

### چارچوب مفهومی

سیر تحول سیاست‌های بازآفرینی شهری در زمینه مشارکت شهروندان نشان می‌دهد که از دهه ۱۹۵۰ میلادی تا شروع قرن ۲۱، در هر دهه سیاست‌ها به سمت مشارکت میان بخش خصوصی، بخش دولتی و جامعه محلی گرایش پیدا کرده است؛ به‌طوری که از دهه ۱۹۹۰ میلادی به بعد رویکرد مشارکتی غالب گردیده، قدرت به مقامات محلی واگذار شده و ائتلاف میان بازیگران اصلی و ذی‌نفعان تقویت گردیده است.<sup>۱</sup> به‌دلیل پیچیدگی برنامه‌های بازآفرینی، به‌ویژه از لحاظ عدم قطعیت‌ها، ماهیت این برنامه‌ها بسیار متفاوت‌تر از سایر برنامه‌های توسعه شهری است. زیرا بازیگران و ذی‌نفعان متعددی وجود دارند که در فرایند این برنامه‌ها درگیرند؛ مثلاً به‌علت پیچیدگی روابط ناشی از لزوم مشارکت همه ذی‌نفعان، ممکن است بر سر اجرای یک سیاست کشمکش و ناسازگاری میان بهره‌وران رخ دهد و در نتیجه جدول زمانی اجرا به تأخیر افتد، هزینه‌ها افزایش و کارایی کاهش

1. McDonald S., Naglis M. & Vida M. (2009), Urban Regeneration for Sustainable Communities: A Case Study. *Baltic Journal on Sustainability*, 15(1), 49-59.

یابد.<sup>۱</sup> در این زمینه بازآفرینی شهری پایدار<sup>۲</sup> به‌عنوان رویکردی متأخر در سامان‌دهی بافت‌های فرسوده و ناکارآمد شهری، فرایندی است که به خلق فضاهای شهری جدید با حفظ ویژگی‌های اصلی فضایی (کالبدی و فعالیتی) منجر می‌گردد. به‌عبارتی، بازآفرینی شهری پایدار، فرایند توسعه همه‌جانبه در عرصه‌های اقتصادی، اجتماعی، محیطی و کالبدی به‌منظور ارتقای کیفیت زندگی در محدوده‌ها و محله‌های هدف در پیوند با باقی شهر است.<sup>۳</sup>

بررسی اسناد مختلف مرتبط با بازآفرینی در ایران نشان می‌دهد که ۶ محور کلیدی به‌عنوان اهداف کلان در فرایند تدوین طرح‌ها و برنامه‌های بازآفرینی شهری پایدار مورد توجه قرار گرفته است:

۱. پیش‌نگری و پیشگیری از گسترش محدوده‌ها و محله‌های نابسامان شهری از جنبه‌های اقتصادی، اجتماعی، محیط زیستی و کالبدی،
۲. ارتقای فرهنگ شهروندی، مشارکت و همکاری نهادهای محلی،
۳. ارتقای کیفیت، ایمنی و پایداری ساخت‌وسازها و برخورداری ساکنان از زیرساخت‌ها و خدمات مطلوب شهری،
۴. بهبود وضعیت اجتماعی ساکنان و ایجاد فرصت‌های اشتغال و درآمد برای آنان با توجه به ظرفیت‌های توسعه‌ای محدوده‌ها و محله‌های هدف،
۵. حفاظت پایدار و احیای میراث فرهنگی، تاریخی و هویت فرهنگی شهرها،

---

1. Yu J. H. & Lee S. K. (2012) A Conflict-Risk Assessment Model for Urban Regeneration Projects Using Fuzzy-FMEA, KSCE Journal of Civil Engineering, 16(7), 1093-1103. DOI 10.1007/s12205-012-1196-2.

2. Sustainable Urban Regeneration

۳. سند ملی راهبردی احیا، بهسازی و نوسازی و توانمندسازی بافت‌های فرسوده و ناکارآمد شهری، مصوب ۱۳۹۳/۶/۱۶ هیئت وزیران.



۶. تحقق سبک زندگی پایدار در اقدامات احیا، بهسازی و نوسازی شهرها.<sup>۱</sup>

لازمه تحقق بازآفرینی شهری پایدار و تحقق اهداف فوق، همکاری اجتماعات محله‌ای و رسیدن به توافق عمومی است. اتحاد و ائتلاف راهبردی باید تشکیل شود و ظرفیت گروه‌های ذی‌نفع برای مشارکت و رهبری فرایند بازآفرینی شهری توسعه یابد. برای این کار باید اجتماع محله‌ای، چشم‌اندازی از محله و منطقه بازآفرینی شده را بسط و توسعه دهد. بدین منظور در ایران و در محدوده بافت‌های فرسوده و ناکارآمد شهری شامل پهنه‌های شهری با پیشینه روستایی که در اثر گسترش بی‌رویه شهر در عرصه کنونی آن ادغام شده‌اند و سکونتگاه‌های غیررسمی که در محدوده شهرها قرار دارند، بافت‌های میانی و بافت‌های تاریخی، دفاتر تسهیگری<sup>۲</sup> ایجاد شده‌اند. این دفاتر مجموعه‌ای حقوقی متشکل از کارشناسان در حوزه‌هایی تعریف شده هستند که وظیفه آنها اعتمادسازی، آگاه‌سازی، نهادسازی، پیگیری اجرای پروژه‌های مورد نیاز جامعه محلی و ترغیب ساکنان به مشارکت هرچه بیشتر در فرایند حل مسائل و پیشرفت و توسعه محله است. منظور از تسهیگری نیز، آسان کردن موفقیت یک گروه است که ممکن است با هدفی خاص دور هم گرد آمده باشند. در این میان نقش تسهیگر، که می‌تواند یک شخص یا یک تیم باشد، این است که به افراد کمک کند تا خود را تقویت کنند؛<sup>۳</sup> او با اطلاع کامل از روندها و تعاملات میان یک گروه، دانش خود را به کار می‌بندد تا ساختار لازم را برای گروه فراهم آورد تا در کمترین زمان ممکن، بهترین نتیجه به صورت

---

۱. سند ملی راهبردی احیا، بهسازی و نوسازی و توانمندسازی بافت‌های فرسوده و ناکارآمد شهری، مصوب ۱۳۹۲/۶/۱۶ هیئت وزیران.

۲. تسهیگری در بازآفرینی شهری به معنای اطلاع‌رسانی، آگاهی‌بخشی، جلب مشارکت ساکنان در اجرای برنامه‌های نوسازی، آموزش، توانمندسازی و به‌طور کلی کلیه اقداماتی است که در طول زمان و با حضور مؤثر ساکنان محلات هدف، منجر به بهبود وضعیت زندگی در تمام ابعاد آن در محدوده هدف گردد.

3. United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat), 2015, Training Facilitator's Guide, 2015.

مشارکتی حاصل آید.<sup>۱</sup>

بر اساس شرح خدمات و قوانین تشکیل دفاتر تسهیلمگری، این دفاتر با طی فرایندی، اقداماتی باید انجام دهند تا به هدف ایجاد سرزندگی اجتماعی، اقتصادی، زیست‌محیطی و کالبدی در محدوده‌های هدف برسند. محورهای این اقدامات عبارتند از:

۱. شناخت محدوده هدف در تمام ابعاد (تهیه بانک اطلاعاتی، شناخت ابعاد مختلف

محله اعم از اقتصادی، اجتماعی، هویتی، فرهنگی و ...)

۲. برنامه‌ریزی و مطالعات (تدوین چشم‌انداز، برنامه اقدامات، تهیه طرح سامان‌دهی

محله، مستندسازی، تفاهمات بین سازمانی)،

۳. بسترسازی (آگاهی‌بخشی، نهادسازی، آموزش) و توانمندسازی (فرهنگی، روانی،

اقتصادی و اجتماعی)،

۴. نوسازی (نوسازی مردمی، پروژه‌های محرک توسعه و ارزش‌افزا شامل تعریف،

نظارت، کنترل پروژه، پروژه‌های خدماتی).<sup>۲</sup>

### ساختار، ویژگی‌ها و الگوی عملکرد دفاتر تسهیلمگری و توسعه محلی

طبق گزارش مسئولان سازمان امور اجتماعی کشور، با استناد به ماده (۸۰) قانون برنامه ششم توسعه، هدف اصلی از ایجاد و استقرار دفاتر تسهیلمگری و توسعه محلی در محلات حاشیه‌نشین، پیشگیری، کنترل و کاهش آسیب‌های اجتماعی در این محلات بوده است؛

۱. مهدی قربانی (۱۳۹۴)، نقش دفاتر تسهیلمگری در افزایش مشارکت شهروندان به‌منظور نوسازی و بهسازی بافت فرسوده، مطالعه موردی: محله‌های مقدم و ابوذر شرقی منطقه هفده شهرداری تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشکده علوم زمین، دانشگاه شهید بهشتی.  
 ۲. یعقوب پیوسته‌گر و همکاران (۱۳۹۶)، ذهنیت‌سنجی درخصوص عملکرد دفاتر تسهیلمگری بافت‌های فرسوده شهری در فرایند بازآفرینی شهری جامع پایدار (نمونه موردی دفاتر تسهیلمگری کلان‌شهر شیراز)، فصلنامه برنامه‌ریزی شهری، شماره ۲۰، ص ۲۲۹.



علاوه بر آن، در این طرح اهداف ذیل نیز دنبال شده است:

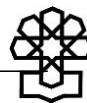
- ارتقای سرمایه اجتماعی
- توانمندسازی جامعه محلی به‌ویژه جوانان و کودکان
- بهبود وضعیت اقتصاد خانوار
- ترویج الگوی ایرانی - اسلامی مصرف، کار و فعالیت
- کاهش آسیب‌های اجتماعی و حمایت از گروه‌های آسیب‌پذیر و آسیب‌دیده
- مشارکت همه‌جانبه و حداکثری جامعه محلی در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات محلی
- مدیریت هماهنگ و یکپارچه توسعه محلی و پرهیز از بخشی‌نگری
- بهره‌گیری از حداکثر ظرفیت‌ها و توان مدیریت شهری، جامعه محلی و بخش خصوصی
- بهبود وضعیت مسکن و بهسازی محیطی محله

بر همین اساس، طراحان و مجریان طرح به این نتیجه رسیده‌اند که برای کاهش آسیب‌های اجتماعی در محلات هدف و تحقق هم‌زمان سایر اهداف، نیاز به اقدام در پنج ساحت: ۱. کالبدی و زیست‌پذیری محلات، ۲. سلامت ساکنان و بهداشت محیط، ۳. مباحث اقتصادی و معیشت ساکنان، ۴. ابعاد حقوقی مبتنی بر جرم‌خیزی و آسیب، ۵. مباحث برنامه‌ریزی شهری و حوزه‌های اجتماعی محله بر مبنای مشارکت ساکنان و ارتقای احساس تعلق محله‌ای وجود دارد.

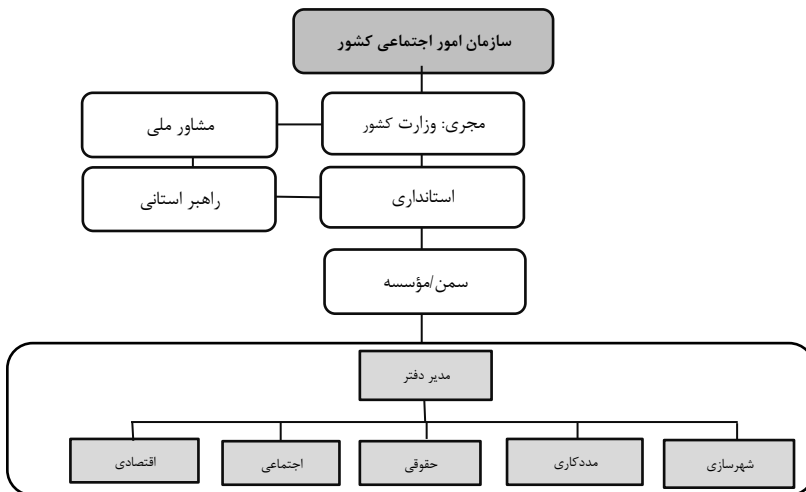
سازمان امور اجتماعی کشور در فرایند انتخاب محلات هدف به مطالعات شرکت ملی بازآفرینی شهری استناد نموده است. اما، در انتخاب نهایی محلات هدف بجز معیار سکونت یا غیررسمی بودن سکونتگاه‌ها، شدت و ضعف آسیب‌های اجتماعی در این محلات نیز ملاک قرار گرفته است. بر این اساس، میدان عمل این طرح، در طول چهار سال گذشته مشتمل بر ۲۲ استان، ۳۶ شهر و پوشش حدود ۲۳۵ محله و ۳ میلیون نفر در قالب راه‌اندازی ۱۳۵ دفتر تسهیلگری و توسعه محلی بوده است.

رویکرد سازمان امور اجتماعی کشور در انتخاب مجریان دفاتر مبتنی بر برون‌سپاری و استفاده از ظرفیت شرکت‌های صاحب صلاحیت بومی و مستقر در منطقه بوده است. در راستای تحقق توسعه محله‌ای و ارتقای مشارکت ساکنان نیز پنج تخصص پایه شامل کارشناس علوم اجتماعی، کارشناس مددکاری اجتماعی، کارشناس حقوق، کارشناس اقتصاد و کارشناس شهرسازی در هریک از دفاتر مستقر گردیده‌اند.

در این طرح سازمان امور اجتماعی کشور به‌عنوان مجری و شرکت داده‌پردازی نقش کلیک به‌عنوان مشاور ملی حضور داشته است؛ همچنین استانداری‌ها به‌عنوان کارفرمای دفاتر تسهیله‌گری و توسعه محلی در سطح استان تعیین شده‌اند. در واقع دفاتر تسهیله‌گری و توسعه محلی تحت نظر و راهبری شرکت نقش کلیک به‌عنوان مشاور ملی و با کارفرمایی استانداری‌ها ایجاد شده‌اند. مباحث فنی و راهبری این دفاتر توسط سازمان امور اجتماعی کشور و موضوع مدیریت و نظارت بر عملکرد دفاتر برعهده استانداری‌ها بوده است. در کل ۱۴۰ سازمان مردم‌نهاد و شرکت مشاور محلی همراه با ۹۹۰ کارشناس (۶۱ درصد زن، ۳۹ درصد مرد) در این طرح مشغول به فعالیت بوده‌اند.



## شکل ۱. ساختار مدیریت دفاتر تسهیلهگری و توسعه محلی



به گزارش شرکت مشاور ملی، ۳۵۱ نفر از کارشناسان مستقر در دفاتر تسهیلهگری دارای تحصیلات کارشناسی، ۵۰۰ نفر کارشناسی ارشد و ۱۲۳ نفر دکتری تخصصی هستند؛ همچنین دوره‌های آموزشی دوره‌های در مورد جزئیات طرح، سیاست‌ها و برنامه‌های آن توسط شرکت مشاور ملی برای همه کارشناسان برگزار شده است و برای رسیدن به یک هماهنگی در راستای تدوین گزارش‌های این طرح، در مجموع ۴۶ دستورالعمل برای هر بخش از کار تهیه شده و همه دفاتر ملزم به تکمیل آنها گردیده‌اند. به روزرسانی نقشه محلات هدف از جمله اقدامات انجام گرفته توسط دفاتر تسهیلهگری در این طرح است؛ به این صورت که وضعیت کالبدی محلات در قالب ۴۶۲ هزار پلاک ثبت شده است. همچنین کل آمار منابع محلات جمع‌آوری و دارایی‌های فیزیکی محلات به تعداد ۸۵۱۸ مورد، گردآوری شده است. پیمایش میدانی با حجم نمونه ۸۸ هزار نفر انجام گرفته و محلات سرشماری عمومی شده‌اند. بر همین اساس ۱۶۳۸ جلد گزارش به

تفکیک محلات و همچنین ۲۳۵ جلد گزارش جامع توسط هریک از محلات هدف تهیه شده است. به گزارش مجری طرح ضمن این فرایند، در گام اول برنامه جامع کل محلات توسط دفاتر تدوین شده و بعد از تهیه این برنامه‌ها در گام بعدی کارشناسان دفاتر، برنامه‌ریزی مشارکتی و تصمیم‌گیری را با جامعه محلی انجام داده‌اند. به عبارت دیگر بعد از آنکه دفاتر به شناختی از جامعه محلی رسیده و داده‌های دقیقی به دست آورده‌اند، مجدداً یافته‌ها و نظام مسائل را با مردم بررسی و ارزیابی کرده‌اند و برای این کار حدود ۱۰۰۰ ساعت جلسه مسئله‌یابی مشارکتی با مردم در محلات انجام شده است. در نهایت مسائل موجود در هر محله فهرست شده و پنج مسئله مهم و اولویت‌دار برای اجرا مورد توجه قرار گرفته است.

ایجاد کارگروه‌های ملی اقدام دیگری است که توسط سازمان امور اجتماعی کشور در این طرح انجام شده است؛ بعد از اینکه دفاتر تسهیلتگری به دستاوردهایی رسیده‌اند و با مشارکت دستگاه‌های ذی‌ربط پروژه‌هایی را انجام داده‌اند، کارگروه‌هایی ملی برای تصویب اقدامات فوری در محلات تشکیل گردیده و متناظر با جلسات آنها، دستگاه‌های استانی هم موظف به پیگیری‌های لازم شده‌اند.

مجریان طرح دفاتر تسهیلتگری و توسعه محلی، بر چند نقطه تمایز این طرح در مقایسه با سایر طرح‌های حوزه حاشیه‌نشینی تأکید دارند. اولین مورد در این زمینه تمرکز طرح دفاتر تسهیلتگری بر احیای احساس تعلق و هویت محله‌ای بوده است؛ به این صورت که مجریان طرح پس از بررسی و مطالعات خود به این جمع‌بندی رسیده‌اند که اولین مسئله بافت‌های هدف مسئله هویت و عدم احساس تعلق است. لذا با وجود اینکه عمده نیازهای ابراز شده در محلات حاشیه‌نشین همچنان از جنس کالبدی، معیشتی و مواردی از این گونه بوده است؛ اما نقطهٔ عزیمت دفاتر تسهیلتگری برای حل مسائل این محلات، صرفاً از محل مشکلات



کالبدی نبوده، بلکه از نقطه شناخت دارایی‌ها و ظرفیت‌های محله، به‌کارگیری ساکنان برای حل مسائل (حتی مسائل کالبدی) و غیره بوده است. این مورد به‌عنوان اولین و مهم‌ترین وجه ممیزه الگوی دفاتر تسهیلگری و روش حل مسئله سکونتگاه‌های غیررسمی در سازمان امور اجتماعی کشور ذکر شده است.

یکی دیگر از تمایزات این طرح به اذعان مجریان، تمرکز آن بر بحث توسعه محله‌ای است؛ با این استدلال که در نظام برنامه‌ریزی ایران توسعه محله‌ای کمتر مورد توجه قرار گرفته و غالب طرح‌های انجام شده بر وجوه کالبدی متمرکز بوده‌اند، تمرکز دفاتر تسهیلگری و توسعه محلی بر تحقق عملی مفهوم توسعه محله‌ای، به مثابه حلقه مفقوده نظام برنامه‌ریزی کشور، قرار گرفته است. مجریان طرح، معتقدند که برنامه‌ها یا تسهیلگری هر یک به‌تنهایی نمی‌تواند پاسخگوی کامل مسائل اجتماعی کشور باشند؛ از این رو، عنوان «تسهیلگری و توسعه محلی» برای این دفاتر انتخاب شده است. در این عنوان، زمانی که مفهوم توسعه محلی مطرح می‌شود، منظور برنامه‌ریزی است و زمانی که بحث تسهیلگری به‌میان می‌آید بحث استفاده از ظرفیت‌های اجتماعی و جریانی است که بتواند حلقه واسط بین دستگاه‌ها برای تحقق اهداف سیاستگذار باشد. در همین راستا وجه تمایز دیگر این طرح در مقایسه با الگوهای مشابه، این است که مشارکت در طرح دفاتر تسهیلگری ابزار نیست، بلکه خود هدف است؛ در واقع، احساس تعلق محله‌ای در این طرح مفهومی کانونی بوده و مجموعه اقدامات پیرامون این موضوع تعریف شده است.

### ارزیابی عملکرد دفاتر تسهیلگری و توسعه محلی

در این بخش نقاط قوت و ضعف طرح دفاتر تسهیلگری و توسعه محلی، مبتنی بر بررسی اسناد و گزارش‌های موجود و مجموع نظرات مطرح شده توسط کارشناسان و نمایندگان

دستگاه‌های ذی‌ربط ارائه شده است:

### الف) دستاوردها و نقاط قوت

۱. تلاش در راستای حل مشکلات کالبدی محلات: اولین و بیشترین نمود عملکرد دفاتر تسهیلگری و توسعه محلی مربوط به وجوه کالبدی محلات هدف بوده است؛ به‌گونه‌ای که بررسی عناوین طرح‌های مصوب و عملیاتی شده نیز این موضوع را تأیید می‌نماید. اهم تلاش‌های صورت گرفته در این زمینه عبارتند از:

- پیگیری و مطالبه‌گری اجرای پروژه‌های کالبدی و زیرساختی نظیر شبکه آب، برق، گاز، تلفن، زمین و مسکن، خدمات شهری، اصلاح و بهبود کیفیت معابر و سایر پروژه‌های کالبدی و فیزیکی،

- شناسایی مشکلات مردم در زمینه عدم بهره‌مندی از خدمات و زیرساخت‌ها نظیر عدم توان مالی برای پرداخت هزینه آنها و موانع ارائه خدمات در محله،  
- هماهنگی دستگاه‌های خدمات‌رسان و هم‌افزایی توان اجرایی و مالی آنها در بهبود وضعیت محله،

- حل مسائل مرتبط با بهبود وضعیت معابر، نامگذاری کوچه‌ها، حل مسائل بهداشت محیط، برنامه‌ریزی برای استفاده سودمند و بهینه از فضاهای متروک و بلااستفاده.

۲. جمع‌آوری و صورت‌بندی اطلاعات دقیق مبتنی بر وضعیت محلات: الگوی دفاتر تسهیلگری و توسعه محلی، مبتنی بر آگاهی از لزوم ایجاد شناخت اولیه و معتبر از میدان و پیش‌نیاز بودن این قضیه برای هرگونه اقدام و فعالیت، در راستای گردآوری و صورت‌بندی اطلاعات مبتنی بر نیاز واقعی محلات تلاش نموده است. اهم اقدامات دفاتر تسهیلگری در این زمینه از قرار زیر است:

- آموزش جامعه محلی برای شناسایی درست مسائل و راه‌های رفع آنها و مشارکت



در حل مشکلات محله،

- شناسایی گروه‌های آسیب‌دیده و در معرض آسیب و ارجاع و پیگیری حل مسائل آنان از طریق دستگاه‌های حمایتی،
- شناسایی گروه‌های کم‌توان در خانواده‌ها و پیگیری برای حل مشکلات و مطالبات آنان از دستگاه‌های ذی‌ربط،
- شناسایی کودکان بازمانده از تحصیل و کمک به بازگرداندن آنان به چرخه تحصیل و آموزش،

- کمک به حل مشکلات اوراق هویتی ساکنان محلات حاشیه و بهره‌مندی برخی از حائزین شرایط برای خدمات اولیه و ابتدایی در حوزه آموزش و بهداشت،
- شناسایی مسائل حقوقی محله اعم از مسائل ملکی، خانوادگی، فردی و... و ارائه مشاوره‌های اولیه حقوقی و ارجاع به متخصصان و وکلا.

**۳. تلاش در جهت استفاده از ظرفیت ساکنان برای حل مسائل و مشکلات:**  
تجارب ملی و بین‌المللی در موضوع حاشیه‌نشینی نشان می‌دهد که راه برون‌رفت از این وضعیت تکیه کردن به توان و استفاده از ظرفیت‌های مردمی است؛ لذا به‌نظر می‌رسد راه‌حل پایدار مسئله حاشیه‌نشینی منوط به تغییر رویکرد موجود و حرکت به سمت نهادسازی مردمی است. در تجربه الگوی دفاتر تسهیلگری تلاش برای تحقق این دو مؤلفه را می‌توان مشاهده کرد؛ هم تغییر رویکرد داده شده و هم تلاش شده است تا از ظرفیت‌های مردمی استفاده گردد. اقدامات انجام گرفته توسط دفاتر در این زمینه عبارتند از:

- شناسایی سرمایه‌های اجتماعی، ارتقای اعتماد اجتماعی از طریق ارتباط با شبکه قدرت محلی،
- شناسایی بازیگران اصلی و برقراری ارتباط با افراد ذی‌نفوذ محله برای حل مسائل موجود،

- حمایت از فعالیت سازمان‌های مردم‌نهاد در محله و ایجاد نهادهای محلی به‌ویژه

در بخش زنان، جوانان، نوجوانان، گروه‌های هنری و ورزشی،

- ارتقای آگاهی و مطالبه‌گری افراد محلی و تشکیل گروه‌ها و تیم‌های محلی برای

پیگیری حل مشکلات و مسائل محله با تکیه بر ظرفیت‌های ساکنان.

۴. پیگیری جهت جذب منابع مالی برای اجرای پروژه‌ها: دفاتر تسهیلگری، شناسایی

و به‌کارگیری ظرفیت‌های محلی را به‌عنوان دستورکار اساسی خود قرار داده است و بر همین

اساس با بهره‌گیری از قابلیت‌های درون‌محله‌ای (سرمایه‌های انسانی، اجتماعی، اقتصادی،

فرهنگی و کالبدی) ۱۲۷۰ پروژه را در سطح محلات هدف تعریف و اجرا نموده است. برحسب

گزارش سازمان امور اجتماعی در راستای اجرای این پروژه‌ها در مجموع مبلغ ۵۳،۰۰۴ میلیارد

ریال جذب شده که از این مبلغ، ۱۲،۱۹۱ میلیارد ریال و معادل ۲۳ درصد توسط سازمان‌های

مردم‌نهاد (مؤسسات خیریه، NGOs، CBOs و...) و ساکنان محلات، مبلغ ۳۸،۶۹۳ میلیارد

ریال (معادل ۷۳ درصد) توسط بخش دولتی و مبلغ ۲،۱۲۰ میلیارد ریال (معادل ۴ درصد)

توسط نهادهای حکومتی تأمین مالی شده است.

بنابر گزارش مجریان طرح، با تشکیل پایگاه داده جامع کالبدی شامل برداشت

میدانی اطلاعات پلاک‌ها و معابر در سطح محلات، مبلغ ۱۳۲ میلیارد ریال در هزینه‌های

ملی صرفه‌جویی شده است. همچنین اقدامات دفاتر در شناسایی نیازهای اولویت‌دار

کالبدی، مبنای اقدامات و تخصیص بودجه کارگروه‌های استانی و ملی قرار گرفته و این

امر منجر به هزینه‌کرد هدفمند اعتبارات ملی در محلات حاشیه‌نشین و نیز مانع از اتلاف

منابع مالی در سطح ملی شده است.



## ب) کاستی‌ها و نقاط ضعف

۱. **ضعف در اعتمادسازی و جلب مشارکت حداکثری:** انجام هرگونه اقدام تسهیلگرانه و مداخله اجتماعی موفق و اثربخش در حوزه‌های اجتماعی، منوط به وجود سطح قابل قبولی از اعتماد به عاملان و مجریان است؛ این موضوع در بسترهایی مانند محلات حاشیه‌نشین، که بعضاً به واسطهٔ مواجهات نامناسب حاکمیت درگیر سطحی از بی‌اعتمادی هستند، از حساسیت مضاعفی برخوردار است. پاره‌ای از مشاهدات میدانی حاکی از آن است که در برخی از دفاتر تسهیلگری و توسعه محلی، موضوع اعتمادسازی و جلب مشارکت مردم به‌خوبی صورت نپذیرفته است. یکی از عمده دلایل این مسئله، ضعف در استفاده از کارشناسان بومی، توانمند و آگاه به شرایط اجتماعی و خلیقات ساکنان محلات هدف عنوان شده است. این در شرایطی است که اعتمادسازی، پیش‌نیاز اساسی برای جلب مشارکت حداکثری ساکنان محسوب می‌شود.

۲. **ضعف در هماهنگی بین دستگاهی:** نظرات کارشناسی حاکی از آن است که یکی از چالش‌ها و موانع دفاتر تسهیلگری و توسعه محلی، عدم هماهنگی بین دستگاهی برای اجرای پروژه‌های تعریف شده توسط دفاتر بوده است. بخشی از این مسئله ناشی از آشنایی ناکافی مسئولان سایر دستگاه‌ها با اقدامات این دفاتر و باور نداشتن به ظرفیت آنهاست و بخش دیگر به موازی‌کاری و تعارض با سایر طرح‌های تسهیلگرانه مانند الگوی دفاتر تسهیلگری شهرداری یا ستاد بازآفرینی شهری برمی‌گردد. همچنین ابهام، تداخل و گاه تضاد قوانین و مقررات موجود در مواردی مانند شرایط اخذ اسناد هویتی، اخذ اسناد مالکیت و غیره نیز مانعی جدی در فرایند حل مسائل محلات هدف ایجاد کرده است. این‌گونه ابهامات ساختاری و نهادی منجر به نوعی تعلیق و بی‌ثباتی در وضعیت دفاتر تسهیلگری و توسعه محلی شده و نمود آن در عدم تخصیص به‌موقع بودجه و تأخیر در پرداخت‌ها خود را نشان داده است.

۳. نامشخص بودن نتایج و اثربخشی عملکرد دفاتر: از جمله نقدهای کارشناسان در زمینه عملکرد دفاتر تسهیلگری و توسعه محلی، کم‌توجهی به موضوع اثربخشی فعالیت‌ها و اقدامات صورت گرفته و نامشخص بودن نتایج در پرتو اهداف تعریف شده برای طرح است؛ به طوری که علی‌رغم گذشت چهار سال از آغاز به کار این دفاتر، همچنان شاخص‌ها و سنجه‌های لازم برای پایش وضعیت و عملکرد دفاتر نهایی نشده است. این در حالی است که ارزیابی فرایند و اقدامات دفاتر تسهیلگری و توسعه محلی برای هرگونه تصمیم‌گیری در راستای اصلاح و بهینه‌سازی فرایند توانمندسازی محلات حاشیه‌نشین امری لازم و ضروری است. همچنین برخی کارشناسان معتقدند که دفاتر نتیجه‌محور نیستند و صرفاً بر دامنه‌ای از فعالیت‌های روبنایی متمرکز هستند.

۴. غلبه رویکرد و نگاه کالبدی بر عملکرد دفاتر: یکی از نقدهای وارد بر طرح‌های تعریف شده برای محلات حاشیه‌نشین و اقدامات توسعه‌ای به‌طور کلی، تمرکز بیشتر بر وجوه کالبدی در مقام برنامه‌ریزی، عمل و ارزیابی است. در همین زمینه طرح دفاتر تسهیلگری و توسعه محلی نیز علی‌رغم همه تلاش‌ها و تأکیدات بر مفهوم احساس تعلق محلی، همچنان با معضل غلبه نگاه کالبدی در ساختار و فرایند درگیر است. به‌گونه‌ای که بیش از ۴۶ درصد از مسائل اولویت‌دار محلات هدف کالبدی بوده‌اند. همچنین بررسی عناوین طرح‌های مصوب و عملیاتی شده نیز از کالبدی بودن حدود ۶۰ درصد از پروژه‌های ثبت شده برای محلات حکایت دارد. غلبه رویکرد و نگاه کالبدی در شهرداری‌ها، به‌عنوان نهادی که مستقیم و غیرمستقیم بیشترین نقش و تأثیر را بر اجرای طرح‌ها و اقدامات دفاتر تسهیلگری و توسعه محلی دارند، به‌عنوان یکی از علت‌های این نقیصه تعیین شده است. لذا پیشنهاد کارشناسان برای عبور از وضعیت حاضر، این است که شهرداری‌ها از طریق تقویت نگاه اجتماعی - فرهنگی در این طرح درگیر شوند.



۵. ابهام در چشم‌انداز و برنامه‌ریزی بلندمدت دفاتر: شکل‌گیری محلات حاشیه‌نشین و سکونتگاه‌های غیررسمی در طول زمان و فرایندی بلندمدت به وقوع می‌پیوندد؛ همچنین، این پدیده، مانند همهٔ رویدادها و وضعیت‌های اجتماعی، وابستگی بالایی به مسیر طی شدهٔ خود دارد و مداخله و تغییر در آن به‌سادگی امکان‌پذیر نیست. لذا هرگونه طرح و الگو در زمینه بهبود وضعیت محلات حاشیه‌نشین در کشور، نیازمند توجه و پرداختن به این‌گونه ملاحظات است. به‌نظر می‌رسد طرح دفاتر تسهیلگری و توسعه محلی، مبتنی بر اقدام در سطح خرد و محلی، برنامه‌ریزی در افق کوتاه و درنهایت میان‌مدت را در دستور کار داشته است؛ در حالی که واقعیت پیچیده و چندبُعدی محلات حاشیه‌نشین، به‌گونه‌ای است که ناگزیر از برنامه‌ریزی بلندمدت و جامع است. به‌عنوان مثال در این طرح عنوان شده دفاتر تسهیلگری و توسعه محلی سه تا پنج سال پس از راه‌اندازی، از محلات هدف خارج شده و بودجه و امکانات عملیاتی مربوطه در محله دیگری متمرکز خواهد شد؛ این در شرایطی است که ابعاد و جوانب موضوع خروج، ازجمله وضعیت آتی کارشناسان دفاتر، چگونگی ادامه فعالیت‌های جاری دفاتر، الگوهای جایگزین برای ادامه مسیر، چگونگی پایداری اقدامات، سرنوشت جامعهٔ محلی و غیره در این راهبرد در نظر گرفته نشده است.

۶. ضعف ساختار و کیفیت پایین نیروی انسانی: در برخی از دفاتر کارشناسان به‌دلیل عدم آشنایی با خلیات و ویژگی‌های اجتماعی و فرهنگی ساکنان جامعه هدف، نداشتن سابقه و تجربه کاری، غلبه رویکردهای دانشگاهی، نامناسب بودن نظام پرداخت و انگیزش کارشناسان، ضعف در فرایند آموزش کارکنان، اشتغال به امور اداری و عدم حضور مؤثر در میدان توان و کیفیت لازم جهت انجام امور تسهیلگرانه را در محلات هدف ندارند.

## جمع‌بندی

گزارش حاضر به ارزیابی عملکرد دفاتر تسهیلاتی و توسعه محلی سازمان امور اجتماعی کشور در سامان‌دهی سکونتگاه‌های غیررسمی پرداخته است؛ وجود این سکونتگاه‌ها و بافت‌های حاشیه‌ای در سال‌های اخیر همواره به‌عنوان یکی از چالش‌های کشور مطرح بوده است. طبق گزارشات مجریان طرح، الگوی دفاتر تسهیلاتی حاصل بررسی گسترده مطالعات و تجربیات ملی و بین‌المللی در زمینه حاشیه‌نشینی است؛ نقطه راهبردی تمرکز در این الگو مسئله هویت و احساس تعلق محله‌ای بوده و همه اقدامات حول این محور انجام گرفته است. مجریان در این طرح با چالش‌های مختلفی روبه‌رو بوده‌اند که مهم‌ترین آن تعارض با سایر دستگاه‌ها بوده است. در این طرح دفاتر تسهیلاتی هم‌زمان بر پنج ساحت متمرکز بوده و برای هر ساحت یک کارشناس متخصص مستقر نموده‌اند؛ شرکت‌های مشاور بومی نیز به‌عنوان مجریان طرح در محلات هدف انتخاب شده‌اند و به‌روزرسانی نقشه جامع محلات از جمله مهم‌ترین اقدامات این دفاتر بوده است. طبق نظرات کارشناسی و بررسی‌های انجام گرفته این طرح دارای نقاط قوتی مانند تلاش در راستای حل مشکلات کالبدی محلات، جمع‌آوری و صورت‌بندی اطلاعات دقیق مبتنی بر وضعیت محلات، تلاش در جهت استفاده از ظرفیت ساکنان برای حل مسائل و مشکلات، پیگیری جهت جذب منابع مالی برای اجرای پروژه‌ها بوده است. همچنین نقاط ضعف مطرح شده برای طرح عبارت بودند از: ضعف در هماهنگی نهادی و ساختاری؛ غلبه رویکرد و نگاه کالبدی بر عملکرد دفاتر؛ ضعف در اعتمادسازی و جلب مشارکت حداکثری ساکنان؛ نامشخص بودن نتایج و اثربخشی عملکرد دفاتر؛ ابهام در چشم‌انداز و برنامه‌ریزی بلندمدت دفاتر؛ ابهام



در وضعیت و کیفیت برخی دفاتر. بررسی طرح‌ها و اقدامات صورت گرفته در مورد مسئله حاشیه‌نشینی در کشور، نشان می‌دهد که توجه به الزاماتی در زمینه بازتعریف شاخص‌های تعیین سکونتگاه‌های غیررسمی، مدیریت شهری یکپارچه و هماهنگ، توجه ویژه به امر تولی‌گری و ضرورت نگاه آمایشی در مسیر بهبود وضعیت حاشیه‌نشینی در کشور، گریزناپذیر است. همچنین با توجه به نتایج حاصل شده در این بررسی، به‌ویژه ضرورت وجود الگوی مشارکتی و محله‌محور، پیشنهادهای سیاستی ذیل در راستای بهینه‌سازی الگوی دفاتر تسهیلگری محلات حاشیه‌نشین قابل ارائه است:

❖ استفاده از ظرفیت‌های قانون برنامه هفتم توسعه در جهت رفع موانع ساختاری و نهادی و ارتقای سطح هماهنگی بین دستگاهی حاکم بر طرح‌ها و الگوهای فعال در سامان‌دهی محلات حاشیه‌نشین،

❖ واگذاری دفاتر تسهیلگری و توسعه محلی به مدیریت شهری، متناسب با ملاحظات و اقتضات لازم و ضمن حفظ نقش مدیریت استانداری‌ها در انجام حمایت‌های مؤثر نهادی از برنامه‌ها و عملکرد دفاتر،

❖ بازنگری و اصلاح الگوی برنامه‌ریزی بلندمدت طرح مبتنی بر واقعیات عملیاتی میدان با هدف پایدارسازی اقدامات به‌جای تأکید بر راهبرد خروج،

❖ ارتقای سازوکارهای نظارتی وزارت کشور، سازمان امور اجتماعی و سایر نهادهای ذی‌ربط بر فرایند و عملکرد دفاتر تسهیلگری،

❖ تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر اهداف طرح و به‌کارگیری این شاخص‌ها در راستای ارزیابی و بهبود وضعیت عملکرد دفاتر به‌صورت سالیانه،

❖ ارزیابی مستمر وضعیت و کیفیت شرکت‌های مجری در سطح محلی و نیروی انسانی شاغل در دفاتر و الزام در به‌کارگیری نیروی انسانی بومی، توانمند، دغدغه‌مند و صاحب‌صلاحیت،

❖ استفاده حداکثری از حضور و مشارکت واقعی مردم محلی در پیشبرد فعالیت دفاتر،

در همه زمینه‌ها از شناسایی و برنامه‌ریزی تا اجرا و نظارت.

### منابع و مأخذ

۱. پیوسته‌گر، یعقوب و همکاران. ذهنیت‌سنجی در خصوص عملکرد دفاتر تسهیلات‌گری بافت‌های فرسوده شهری در فرایند بازآفرینی شهری جامع پایدار (نمونه موردی دفاتر تسهیلات‌گری کلان‌شهر شیراز)، فصلنامه برنامه‌ریزی شهری، ش ۳۰، ۱۳۹۶.
۲. سند توانمندسازی و سامان‌دهی سکونتگاه‌های غیررسمی، مصوب ۱۳۸۲/۱۱/۱۹ هیئت وزیران.
۳. سند ملی راهبردی احیا، بهسازی و نوسازی و توانمندسازی بافت‌های فرسوده و ناکارآمد شهری، مصوب ۱۳۹۳/۶/۱۶ هیئت وزیران.
۴. قربانی، مهدی. نقش دفاتر تسهیلات‌گری در افزایش مشارکت شهروندان به‌منظور نوسازی و بهسازی بافت فرسوده، مطالعه موردی: محله‌های مقدم و ابوذر شرقی منطقه هفده شهرداری تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشکده علوم زمین، دانشگاه شهید بهشتی، ۱۳۹۴.
5. McDonald S., Naglis M. & Vida M. (2009), Urban Regeneration for Sustainable Communités: A Case Study. *Baltic Journal on Sustainability*, 15(1), 49-59.
6. United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat), 2015, *Training Facilitator's Guide*, 2015.
7. Yu J. H. & Lee S. K. (2012) A Conflict-Risk Assessment Model for Urban Regeneration Projects Using Fuzzy-FMEA, *KSCE Journal of Civil Engineering*, 16(7), 1093-1103. DOI 10.1007/s12205-012-1196-2.