

ارزیابی چالش‌های مدیریت شهرهای کوچک اندام از دید گروه‌های ذی‌نفوذ

کیومرث ایراندوست - استادیار گروه شهرسازی، دانشگاه کردستان
امین امینی - کارشناس ارشد برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای، دانشگاه کردستان

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۸/۲۵

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۳۹۰/۱۲/۲۱

چکیده

توسعه شهرنشینی در جهان و به ویژه در کشورهای در حال توسعه، عوارض و مسائل گوناگونی را به همراه داشته است. ظهور شهرهای کوچک و نوین، با ماهیت روستا شهری، پدیده‌ای است که بسیاری از کشورهای مختلف و از جمله ایران با آن روبرو هستند. مزایای شهرهای کوچک در تعادل بخشی در توسعه منطقه‌ای و زندگی در شهرهای کوچک، باعث شده است تا در سال‌های اخیر در سیاست‌گذاری توسعه شهری و ملی توجه بیشتری را به خود جلب کنند. این شهرها با وجود نقاط قوت و فرصت‌های متنوع پیش رو، به لحاظ مدیریتی به ویژه در امور مالی با مشکلات زیادی روبرو هستند. شهرهای کوچک، با گرایش‌های شهری، در دل خود، سادگی روستا را دارند و غالباً از مناسبات اقتصادی و اجتماعی روستایی برخوردارند، این شهرها با ماهیتی ویژه، دارای مشکلات خاص خود (از جمله منابع مالی ناپایدار، ضعف نیروی انسانی و فنی و ...) هستند و از این رو نیازمند مدیریت ویژه هستند. از رو در این نوشتار با نگاهی تازه به مدیریت شهری در شهرهای کوچک، سعی شده مشکلات مدیریتی فراروی این شهرها شناسایی و تاحدی تحلیل گردد. به این منظور ضمن بررسی کتابخانه‌ای اسناد و اطلاعات موجود، در یک بررسی میدانی، با استفاده از پرسش‌نامه و مصاحبه با شهرداران چند شهر در استان‌های کرمانشاه، همدان و کردستان، چند و چون مشکلات مدیریتی این شهرها تحلیل شده است. اطلاعات به دست آمده از این بررسی نشان می‌دهد که عمده‌ترین مسأله بر سر راه مدیریت شهری در شهرهای کوچک، مسائل مالی و کمبود منابع مالی پایدار است، که البته این ضعف با مشکلاتی همچون عدم انتخاب صحیح مدیران، عدم استفاده از فرصت‌های موجود (به دلیل ضعف مدیریتی و اقتصادی) تشدید می‌شود؛ این بررسی نشان می‌دهد که تامین مالی و درآمد پایدار برای شهر و استفاده از تجربه‌های بخش خصوصی، از نیازهای ضروری مدیریت شهری در شهرهای کوچک است. همزمان این شهرها باید به رفع مشکلاتی در عرصه نیروی انسانی، فنی و ظرفیت‌سازی در حوزه‌های مختلف توجه جدی نشان دهند. اگرچه محدودیت منابع مالی خود عاملی اصلی در دامن زدن به سایر مشکلات، همچون کاستی زیرساخت‌ها و ظرفیت‌های انسانی و فنی است، اما مقایسه شهرهای مختلف نشان می‌دهد که مدیریت شهری و نوآوری مدیران شهری به عنوان یک عامل تعیین‌کننده، نقشی اساسی در کاهش مشکلات مالی و مادی شهرهای کوچک دارد. همچنین شهرهای کوچک دارای وضعیت و ویژگی‌های اجتماعی و فرهنگی خاص هستند که برای این شهرها ممکن است به فرصت‌های مانند بهره‌گیری از سرمایه اجتماعی موجود، و تهدیدهایی مانند ندیده گرفتن قوانین و مقررات موجود بیانجامد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت شهری، شهرهای کوچک، مشکلات شهری، گروه‌های ذی‌نفوذ

مقدمه

مدیریتی در شهرهای کوچک می‌شود. آن چه که به عنوان شهرهای کوچک در متون شهری رایج شده، بحث‌های پر دامنه‌ای را در ارتباط با ماهیت، اهمیت و مسائل مختلف این شهرها از جمله مدیریت آنها در پی داشته است. شهرهای کوچک به عنوان یک عامل در ایجاد تعادل منطقه‌ای و با خصوصیات مثبت محیطی و پایداری به لحاظ اجتماعی و زیست محیطی و همچنین دوری از بسیاری از مشکلات شهرهای بزرگ چون ترافیک و ازدحام مورد توجه قرار گرفته‌اند (فنی، ۱۳۸۲). این شهرها هر اندازه که کوچک هم باشند، با توجه به ماهیت شهری آنها، دارای گستره‌ای از مسائل و مشکلات هستند. واقعیت این است که پیچیدگی‌های شهر کوچک نشان می‌دهد که اگر ابزار و نیروی کافی برای مدیریت آن فراهم نشود، ولو کوچک و کم جمعیت باشد، اداره‌ی آن به مراتب از شهرهای بزرگ دشوارتر است. شهرهای کوچک با رکود اقتصادی و بیکاری دست به گریبانند، مدیران شهری آنها منابع مالی کمی برای اداره شهر دارند و دستشان برای خدمات رسانی و اجرای طرح‌های عمرانی بسته است (معصوم، ۱۳۸۰). امروزه توجه به شهرهای کوچک در کشورهای توسعه یافته نیز یک اولویت است، زیرا این شهرها به بهبود کیفیت زندگی در بسیاری از زمینه‌ها می‌انجامند و از خدمات زیست محیطی موجود در آنها می‌توان برای بهبود و کمک به مسائل اجتماعی، روانی، بهداشتی و انسانی ساکنان کمک گرفته شود (Carbó-Ramírez & Zuria, 2011). اگرچه شهرها و مراکز بزرگ معمولاً اولین مکانی هستند که به ذهن سرمایه‌گذاران و شرکت‌های بزرگ و حتی برنامه‌ریزان و مدیران برای سرمایه‌گذاری، تفکر و تحقیق می‌رسد و این خود می‌تواند زمینه ساز کم توجهی به شهر کوچک باشد (Avraham & Daugherty, 2009: 331). این روشن است که شهرها همچون موتورهای محرک رشد اقتصادی (به ویژه در چارچوب یک کشور در حال توسعه) و به مکان کار و زندگی بیشتر مردم بدل شده‌اند و شهرهای کوچک در

دگرگونی پراکنش جمعیت در پهنه‌ی کشور و تمرکز جمعیت هرچه بیشتر آن در مناطق شهری، شمار و جمعیت شهری را به میزان بی سابقه‌ای رسانده است، به نحوی که در حال حاضر بیش از ۷۱٪ جمعیت کشور در ۱۱۶۸ نقطه شهری ساکن شده‌اند. شهرها با توجه به پیچیدگی‌های اجتماعی، محیطی، اقتصادی و کالبدی دارای نظامی در هم تنیده و متنوع هستند که سطحی از مدیریت و برنامه‌ریزی فراگیر و جامع را برای دوام خود طلب می‌کنند. ضرورت این امر تا حدی است که در سرتاسر جهان، مدیریت شهرها به یکی از اهداف و وظایف اصلی دولت‌ها بدل شده و در سطوح بین‌المللی در رأس توجه سازمان‌های مرتبط قرار گرفته است (فتوره‌چی و فردوسی، ۱۳۸۴: ۴۴ و ۴۵). در این ارتباط حکمروایی خوب شهری به عنوان یک هدف و وسیله اصلی توسعه شهری از سوی سازمان‌های وابسته به ملل متحد بسیار مورد توجه قرار گرفت. نکته روشن در این مباحث این است که مدیریت شهری نیازمند توجه بیشتری است و دولت‌ها و ملت‌ها برای دستیابی به محیط بهتر و پایدارتر و زندگی جمعی آسوده‌تر، نیازمند الگوها و شیوه‌های مدیریت و نوآوری‌های بیشتر در اداره شهرها هستند. با این همه، روشن است که شهرها با توجه به شرایط در برگیرنده آنها از مسائل و مشکلات متفاوتی برخوردارند. آیا مسائل و مشکلات شهرهای مختلف و در اندازه‌های گوناگون با هم یکی است؟ یا اینکه مسائل و مشکلات مدیریتی و همچنین خصوصیات اقتصادی، اجتماعی، کالبدی و ... شهرها، با تغییر اندازه شهرها متفاوت می‌باشد؟ ولی آنچه که ما همواره در مورد مدیریت شهری مورد توجه قرار می‌دهیم، عمدتاً مسائل و مشکلات کلانشهرها و شهرهای بزرگ، گاهی شهرهای میانی می‌باشد، و کمتر توجهی به مسائل و مشکلات

۱ بنا بر آخرین آمار وزارت کشور در: (سازمان شهرداری‌ها، ۱۳۹۰).
2 Urban Good Governance

شرایط زیستی و افزایش کیفیت زندگی و سکونت برای شهروندان ساکن را تعیین کرد. از این رو، پس از مروری بر پیشینه پژوهش و معرفی شهرهای نمونه، مسائل و مشکلات مدیریتی آنها به بحث گذاشته شده و سپس به دسته بندی مشکلات مدیریتی شهرهای کوچک پرداخته می شود. در این پژوهش با توجه به ماهیت کیفی و کمی مسائل، از روش های میدانی گردآوری اطلاعات به ویژه مصاحبه حضوری با شهرداران و همچنین تدوین و تنظیم پرسش نامه برای شناسایی مشکلات مدیریتی در سطح این شهرها بهره گرفته شده است و بخش عمده ای از نتایج به دست آمده، حاصل تحلیل این داده های غالباً کیفی است.

پیشینه پژوهش

مسائل و مشکلات مشخص مدیریتی شهرهای کوچک به طور خاص آن گونه که لازم است تاکنون مورد توجه قرار نگرفته است، اما در زمینه مسائل عام شهرهای کوچک پژوهش هایی انجام گرفته است که از جنبه های گوناگون به مسأله پرداخته شده است. به همین دلیل، مدیریت شهری در مواجهه با عملکردهای گوناگون شهر و رفتارهای متفاوت ساکنان شهر، انطباق برنامه ها و طرح ها بر شرایط ویژه و مشخص هر شهر، فاقد زمینه علمی و عملی لازم می باشند (جوادی، ۱۳۸۲). بیشتر مطالعات به صورت مطالعات کلی و عام به شهرهای کوچک پرداخته شده است، در مواردی اهمیت شهرهای کوچک از جنبه جایگاه و نقش این شهرها در توسعه منطقه ای، در مواردی نیز از جنبه زیست محیطی و مدیریت شهری به این مسأله توجه شده است و در پژوهش هایی نیز، ابعاد اجتماعی، اقتصادی، زیست محیطی و مدیریتی شهرهای کوچک مورد بررسی قرار گرفته است؛ در این موارد غالباً بیشتر به شهرهای کوچک به عنوان یک فرصت اقتصادی-اجتماعی و زیست محیطی نگریسته شده است (BELL AND JAYNE, 2006). همچنین «کاربو رامیرز و زیورا» به بررسی نقش شهرهای کوچک در حفظ زیست بومها

این میان جایگاه ویژه ای دارند. برنامه ریزان با هدف ایجاد یک شهر پایدار و مطلوب برای زندگی و کار، در پی تامین حقوق ذی نفعان هستند. بنابراین نیاز است تا برنامه ریزی شهری به عنوان بخشی از «تابع برنامه ریزی» در مدیریت شهری دیده شود. وظیفه مدیران شهری برای تبدیل ورودی ها (سرمایه، افراد، مهارت ها و غیره)، به خروجی مطلوب (خدمات شهری، سود، رضایت، ادغام اهداف ذی نفعان مختلف در سازمان شهری، و غیره)، در شیوه های موثر و کارآمد مدیریت است؛ محصول نهایی و نتیجه اصلی در شکل کیفیت خدمات شهری ارائه شده از سوی مدیریت خود را نشان می دهد، از آن جا که امور شهری تعامل تعداد زیادی از عناصر در سطوح مختلف را برای دستیابی به عدالت اجتماعی در بر می گیرد، بهبود خدمات شهری، به مفهوم بهبود کیفیت زندگی برای همه و برای شهر است. (Chakrabarty, 2001: 333-334)

این نوشتار بر آن است تا با بررسی اجمالی مدیریت و مسائل آن در چند شهر کوچک در سه استان همدان، کرمانشاه^۱ و کردستان^۲، این پرسش را به آزمون بگذارد که آیا مشکلات مدیریتی شهرهای کوچک از ماهیتی مشابه برخوردارند و می توان این شهرها را بر اساس ماهیت مشکلات دسته بندی کرد؟ و آیا ارائه دسته بندی عام از مشکلات و مسائل مدیریتی این شهرها می تواند در ساماندهی این شهرها کمک کند؟ هدف آن است تا با شناساندن ابعاد مختلف مشکلات شهرهای کوچک، زمینه های بهبود و کارایی بیشتر نظام مدیریتی شهرها و همچنین بهبود

۱ در استان همدان شهرهای صالح آباد (همدان)، گیان، بزول و فیروزان (نهاوند)، سامن، زنگنه و ازندریان (ملایر)
۲ در استان کرمانشاه شهرهای ازگله، تازه آباد (ثلاث باباجانی)، شاهو (روانسر)، بابینگان (پاوه) و سرمست (گیلان غرب).
۳ در استان کردستان شهرهای شویشه (سنندج)، سروآباد (سروآباد)، موجش (کامیاران)، زرینه (دیواندره)، صاحب (سقز)، بوئین (بانه)، دزج (قروه) و بابارشانی و یاسوکند (بیجار). از تمامی شهرداران و کارکنان محترم شهرداری های نامبرده در این سه استان که ما را یاری نمودند، سپاسگزاری می شود.

اشاره شده است (معصوم، ۱۳۸۰). در مجموع بیشتر بررسی‌ها بر مسائل مشترک اجتماعی از قبیل بیکاری و مهاجرت، مشکلات مدیریتی شهر مانند مسائل مالی، انتخاب شهردار و مسئولان اجرایی شهر، مشکلات اقتصادی در سطوح مختلف و کم توجهی به شهرهای کوچک در میان بسیاری از شهرهای جهان مشترک است. از این روست که برای بیشتر شهرداری‌های شهرهای کوچک، ظرفیت‌سازی در جنبه‌های مختلف از جمله آموزش مدیران و افزایش سطح علمی و فنی امری ضروری برای توسعه و ارتقا تشخیص داده شده است (National Association of Municipalities of the Republic of Bulgaria, 2003).

شهر کوچک

واقعیت این است که در بیشتر موارد مرز و تفاوت مشخصی میان شهرهای کوچک و روستاهای پرجمعیت وجود ندارد؛ با وجود این، برای تشخیص شهر از روستا معیارهای گوناگونی چون میزان تراکم جمعیت، ویژگی‌های قانونی و نیز ویژگی‌های ریخت‌شناسی بر شمرده می‌شود؛ در ایران از سرشماری سال ۱۳۳۵ تا ۶۵، نقاطی شهر تلقی شده‌اند که جمعیت آنها پنج هزار نفر و بیشتر باشد، علاوه بر این در سرشماری ۱۳۴۵ و ۱۳۵۵، مرکز شهرستان‌ها نیز بدون توجه به جمعیت شهر شناخته شدند. اما از سال ۱۳۶۵، نقاطی شهر شناخته شده‌اند که دارای شهرداری بوده که تفویز این امتیاز نیز بر مبنای تصویب هیات دولت است؛ بنابراین از این زمان اگر چه سعی در تشخیص نقاط واجد شرایط برای تبدیل شدن به شهر میزان جمعیت همواره عاملی اساسی بوده، اما عملاً معیار جمعیت کنار گذاشته شده است. هنوز تعریف دقیقی از شهرها بر مبنای اندازه و میزان جمعیت ارائه نشده است و شهر کوچک، میانی و بزرگ تعریف روشنی ندارد و در نقاط مختلف، تعاریف گوناگونی ارائه شده است (زبردست، ۱۳۸۳) و (رضوانی و همکاران، ۱۳۸۶). با این وجود در بسیاری از موارد

پرداخته‌اند و این شهرها را دارای نقاط قوت زیاد طبیعی و زیست محیطی و یک اولویت برای زندگی و ارتقا کیفیت زندگی دانسته‌اند (Carbó-Ramírez & Zuria, 2011). «شرانک و فرانس ورث» به ارائه مدلی برای حمل و نقل در شهرهای کوچک پرداخته و عنوان کرده‌اند که برای این شهرها به لحاظ کوچکی، باید مدلی ویژه برای حمل و نقل آنها تدوین نمود. همچنین آنها به امتیازات زیست محیطی و سازگاری این شهرها با محیط و مزیت سازگاری حمل و نقل تنها با محیط زیست اشاره کرده‌اند (Schrank & Farnsworth, 1999).

همانطور که اشاره شد در بخش عمده‌ای از پژوهش‌ها نقش منطقه‌ای شهرهای کوچک مورد توجه قرار گرفته است، در این دسته بر اهمیت نقش شهرهای کوچک در تعادل و توسعه منطقه‌ای تاکید شده و ضرورت وجود شهرهای کوچک به مثابه‌ی ابزاری برای رسیدن به «توسعه‌ی پایدار منطقه‌ای» تاکید شده است. از این دید به مواردی چون اهمیت شهرهای کوچک در تعادل بخشی جمعیتی-اقتصادی، نقش اقتصاد کشاورزی و لزوم حفظ آن، نقش میانی بین روستا و شهرهای میانی و بزرگ، نقش بازارهای فروش به ویژه برای روستاییان توجه شده است و در مجموع به عدم توجه برنامه‌ریزی ملی به این شهرها و سیاست‌گذاری صحیح در نظام سلسله مراتب شهری اشاره شده است (فنی، ۱۳۸۲) و (رضوانی و همکاران، ۱۳۸۶) و (سرور و لاله پور، ۱۳۸۵). از این منظر مهمترین مشکلات این شهرها ناشی از بازتاب نظام تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری، قوانین مصوب و تخصیص بودجه و نیز وضعیت زیرساخت‌ها و غیره جمع‌بندی شده است (شیخ‌الاسلامی، ۱۳۸۵). اگرچه در موارد معدودی اشاره‌ای هم به مسأله مدیریت شهرهای کوچک شده است (زبردست، ۱۳۸۲)، اما غالباً بررسی مسائل مدیریتی شهرهای کوچک عمدتاً در قالب گزارش‌ها و مصاحبه‌های تخصصی بوده است، در این گزارش‌ها به مشکلاتی مانند بیکاری، نبود منابع مالی پایدار و مهاجرت

- در تولید منطقه‌ای و ملی نقش نسبتاً جزئی دارند اما به عنوان مرکز آرایه دهنده کالا و خدمات به ساکنین نواحی پیرامونی و نیز فراهم آوردن دسترسی به شبکه‌های حمل و نقل منطقه‌ای و ملی نقش مهمی دارند (BELL AND JAYNE, 2006).
- بیشتر مرکز تامین خدمات مورد نیاز کشاورزان و روستاییان هستند (رضوانی و همکاران، ۱۳۸۶).
- در شهرهای کوچک روابط اجتماعی از نوع نخستین و رو در رو و ساده است.
- در این اجتماع‌های کوچک انسجام اجتماعی بیشتر و دستیابی به اهداف جمعی آسان‌تر است.
- در این شهرها روابط بیشتر عاطفی، در حالی که در محیط‌های بزرگتر روابط عقلانی می‌باشد.
- در شهرهای کوچک کاهش در کارایی و نرخ اشتغال شهروندان مشاهده می‌شود.
- نظارت اجتماعی غیر رسمی نسبت به رسمی در شهرهای کوچک قابل مشاهده است (زبردست، ۱۳۸۳).
- کاهش در میزان مصرف انرژی و کاهش آلاینده‌های زیست محیطی از امتیازهای ویژه این شهرهاست.
- دسترسی به امکانات طبیعی بیشتر، نسبت به شهرهای بزرگ بیشتر است (Carbó-Ramírez & Zuria, 2011).
- در تعریف شهر کوچک، بر اندازه و میزان جمعیت تأکید می‌شود و آن نیز عمدتاً به دلیل محدود بودن اطلاعات در مورد دیگر ویژگی‌ها و خصوصیات و امکان تعریف جامع این شهرها با معیارهای اجتماعی و اقتصادی است. در آمریکا شهرهای کمتر از پنجاه هزار نفر شهر کوچک محسوب می‌شوند (Brennan & Hoene, 2003). چنانکه شرانک و فرانس ورث نیز شهرهای کمتر از پنجاه هزار نفر را شهر کوچک به حساب آورده‌اند (Schrank & Farnsworth, 1999).
- در بلغارستان شهرهای با جمعیت کمتر از ده هزار نفر (National Association of Municipalities of the Republic of Bulgaria, 2003: 2)، و در بسیاری از کشورهای در حال توسعه اغلب شهرهای بین ۵۰۰۰ تا ۲۰۰۰۰ نفر شهر کوچک محسوب می‌شوند (BELL AND JAYNE, 2006). و از نگاه سازمان ملل شهرهایی با صد هزار سکنه و کمتر از آن شهر کوچک محسوب می‌شوند (فنی، ۱۳۸۲: ۱۴). در ایران نیز هیچ تعریف رسمی برای طبقه‌بندی شهرها وجود ندارد و بنا بر ماهیت موضوع شهر کوچک جمعیتی از چند صد نفر تا پنجاه هزار و بعضاً تا صد هزار نفر را در بر می‌گیرد (زبردست، ۱۳۸۳).
- در مجموع اگر رقم پنجاه هزار نفر سکنه برای شهر کوچک را پذیرفت، این شهرها دارای ویژگی‌های نسبتاً مشابهی هستند، که آنها را از دیگر شهرها متمایز می‌کند، عمده‌ترین ویژگی‌های شهرهای کوچک را می‌توان چنین خلاصه نمود:
 - به لحاظ اقتصادی، اجتماعی و زیرساختی کمتر توسعه یافته‌اند.
 - بهره‌گیری از فرصت‌ها و منابع آنها بسیار پایین‌تر است (National Association of Municipalities of the Republic of Bulgaria, 2003: 1).
 - نسبت قابل توجهی از نیروی کار شهر به فعالیت‌های کشاورزی مشغول است.
 - نقش اداری نسبتاً کمی دارند و عموماً مرکز تجمع خدمات عمومی رده پایین از جمله مراکز بهداشت و مدرسه هستند.

مشکلات شهرهای کوچک

مدیریت شهری مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که همراه با هم، توسعه کالبدی، اقتصادی و اجتماعی نواحی شهری را شکل داده و هدایت می‌کند. بنابراین وظیفه اصلی مدیریت شهری مداخله در این نواحی به منظور ارتقای توسعه اقتصادی و بهروزی مردم و تامین خدمات ضروری آنان است (برک‌پور و اسدی،

۱۳۸۸). مدیریت شهری برای اداره مطلوب شهرها در کشورهای مختلف، به ویژه کشورهای در حال توسعه، با چالش‌ها و مسائل فراوانی رو برو است که عمده‌ی آنها مسأله تامین زیرساخت‌ها و خدمات و همچنین مسأله‌ی نقش مدیریت محلی در مقایسه با سازمان‌ها و نهادهای دولتی است. برای رفع چنین مشکلاتی و تقویت نقش مدیریت محلی نیاز است تا مفهوم، ساختار، فرایند و هدف در مدیریت شهری در کشورهای در حال توسعه مشخص گردد (McGill, 1998). بررسی وضعیت مدیریت شهری در ایران نشان می‌دهد، به دلایلی چون تمرکزگرایی، برون‌زا بودن برنامه‌ها و طرح‌های شهری، اقتصاد رانتهی و مبتنی بر نفت، مدیریت شهری متمرکز و دولت‌گرا بوده و مدیریت از روند شتابان شهرنشینی و مسائل حاصل از آن، عقب مانده و در دام نگرش‌های از بالا به پایین گرفتار شده است که نمودهای مختلفی را در مدیریت شهر به همراه داشته است (تقوایی و تاجدار، ۱۳۸۸: ۴۶ و ۴۷).

مشکلات ناشی از رشد شهرهای بزرگ و تنوع و گستردگی مشکلات این شهرها، توجه برنامه‌ریزان را به شهرهای کوچک و رشد این شهرها معطوف کرد، با این توجیه که با تقویت این مکان‌ها می‌توان بسیاری از مشکلات شهرهای بزرگ را حل کرد و یا دست کم از شکل‌گیری آنها پیشگیری کرد. از این منظر بیشتر مسأله‌ی مهاجرت و تغییر مسیر آن، و نقش شهرهای کوچک در حل بسیاری از مشکلات روستاییان مورد توجه بوده است، که رویکرد اصلی در کشور در دو دهه اخیر بوده است (رضوانی و همکاران، ۱۳۸۶). در یک جمع‌بندی کوتاه از منابع و بررسی‌های اخیر عمده ترین مسائل در زمینه مدیریت شهرهای کوچک مورد بحث قرار گرفته، به قرار زیر است:

۱. مسائل مالی: هیچ شهری بدون منابع مالی پایدار و اقتصاد پویا نمی‌تواند اداره شود و در صورتی که نتواند منابع مالی پایدار و متنوعی برای تامین هزینه‌ها بیابد دچار رکود می‌شود. در شهرهای کوچک محدودیت و کمبود منابع

مالی و فرصت‌های محدود تامین منابع وجه اشتراک بیشتر شهرداری‌ها و عمده‌ترین دغدغه مدیران شهری است. مشکلات مالی این شهرها از نبود منابع مالی پایدار، وابستگی شدید منابع دولتی و منابع غیر محلی و نبود توازن هزینه و درآمد سرچشمه می‌گیرد (زبردست، ۱۳۸۳)، (معصوم، ۱۳۸۰) و (شیخ الاسلامی، ۱۳۸۵). اما مسأله‌ای که باعث می‌شود، تا کمبود منابع پایدار برای شهرهای کوچک تشدید گردد، وابستگی شدید این شهرها به منابع و کمک‌های دولتی است، که خود باعث عدم نیاز به ایجاد یک منبع پایدار برای شهر در نزد مدیران محلی گردیده است (National Association of Municipalities of the Republic of Bulgaria, 2003). اگرچه در برنامه‌های کلان کشور به این مسأله توجه شده، اما عملاً تحولی در این زمینه شکل نگرفته است؛ مثلاً در برنامه پنجم توسعه کشور، شهرداری‌ها ملزم به ایجاد منابع پایدار برای شهر خود شده‌اند (معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی رییس جمهور، ۱۳۸۹: ۱۷۴ و ۱۷۵)، اما بیشتر شهرداری‌ها هنوز فاقد برنامه راهبردی در این زمینه هستند.

۲. مسائل تشکیلاتی و سازمانی: شهرداری‌های شهرهای کوچک فاقد چارچوب سازمانی مناسب و کارا برای انجام وظایف قانونی خود هستند. طرح‌های توسعه شهری به خوبی اجرا نمی‌شود و با وجود نبود نظارت کافی، هدایت و اجرای پروژه‌های پیشنهادی طرح‌های توسعه از ابتدا ناموفق است (معصوم، ۱۳۸۰). رابطه بین شهرداری و دیگر سازمان‌ها و ارگان‌های ذی‌نفع در مدیریت شهر سازمان یافته و منسجم نیست و باعث شده تا شهرداری به عنوان مدیر شهر در تعامل مناسب با بازیگران عرصه شهر ناکارآمد باشد، به نحوی که باعث می‌شود تا بسیاری

توسعه شهری است، می‌تواند اتکایی برای مدیران و برنامه‌ریزان شهری باشد، اما در این جوامع ساختار اجتماعی و فرهنگی ویژه که عموماً با اجتماع روستایی همخوانی دارد در برابر برخی از طرح‌های توسعه نقشی منفی داشته و موانعی در اجرای برخی طرح‌ها ایجاد می‌کند. در مواردی جهت‌گیری‌های قومی و وجود برخی ویژگی‌های قومی ساکنین، مانعی برای توسعه شهر محسوب می‌شود که در آن گروه‌های مختلف سعی در تبلیغات ناصحیح به نفع خود و در مقابل دیگری دارند، بدون توجه به اینکه این کار در پیشبرد و پیشرفت شهر اختلال ایجاد می‌کند (زبردست، ۱۳۸۳) و (معصوم، ۱۳۸۰).

۵. کمبود امکانات فنی و نیروی انسانی؛ مهاجرت افراد متخصص به شهرهای بزرگ‌تر و عدم امکان ادامه زندگی افراد متخصص در این شهرها، از جمله مسائل اساسی است که شهرهای کوچک و مدیریت شهری با آن مواجه هستند، این مسأله در کنار نبود امکانات فنی مورد نیاز، برای پیشبرد اهداف شهرداری، به خصوص اهداف عمرانی، باعث مشکلات زیادی برای شهرداران و مدیران این شهرها شده است.

۶. لازم به یادآوری است که برخی از مشکلات عمده در شهرهای بزرگ، مانند مشکل حمل و نقل، در شهرهای کوچک با اهمیت کم‌تری مورد توجه قرار گرفته است، زیرا در بررسی برخی کشورهای توسعه یافته این امر به خوبی مشخص شده که در شهرهای کوچک، حمل و نقل و مشکلات آن و همچنین برنامه‌ریزی برای مدیریت حمل و نقل اهمیت و جایگاه چندانی ندارد (Schrank & Farnsworth, 1999:5). این در حالی است که در بسیاری از شهرهای کوچک ایران، با توجه به روند گسترش به کارگیری خودرو، این امر نیز به یکی

از اهداف مدیران در راه بهبود کیفیت شهر، با دشواری مواجه شود (زبردست، ۱۳۸۳) و (شیخ الاسلامی، ۱۳۸۵).

۳. ضعف تخصص مدیران: یکی از مشکلاتی که در نظام مدیریت شهری کشور وجود دارد نبود مدیران شهری با تجربه و متخصص است به نحوی که بیشتر مدیران تازه‌کارند. وجود نیروهای غیر متخصص و ناکارآمد در پست شهردار در شهرهای کوچک در مواردی بسیار موثر و تعیین کننده است (زبردست، ۱۳۸۳) و (معصوم، ۱۳۸۰). وجود چنین مدیرانی در مدیریت شهرهای کوچک چه در ایران و چه در کشورهای مختلف باعث مشکلاتی برای این شهرها شده است، شهرهایی که دارای پتانسیل‌های فراوان در همه سطوح مختلف برنامه‌ریزی و اجرا می‌باشند، بنابراین برای رفع مشکلات چنین شهرهایی نیاز است تا مدیرانی کارآمد برای این شهرها انتخاب شوند تا بتوانند از پتانسیل‌های موجود در این شهرها بیشترین استفاده را کسب کنند (National Association of Municipalities of the Republic of Bulgaria, 2003). از جمله مسائلی دیگر که در مدیریت شهرهای کوچک دیده می‌شود، نگاه شهرداران این شهرها به مدیریت شهری و به طور روشن پست شهردار است، که عمدتاً به عنوان یک سکوی پرش برای ارتقا و رشد در سلسله مراتب اداری و مدیریتی تلقی می‌شود. از این رو و با این رویکرد شهرداران این شهرها بیشتر توان و انرژی خود را صرف یافتن فرصت‌های بهتر ارتقا در نردبان مدیریت کرده و کمتر به مسائل شهر و رفع مشکلات توجه می‌شود (زبردست، ۱۳۸۳).

۴. مسائل فرهنگی و قومی: اگرچه ویژگی‌های قومی اجتماع‌های محلی ساکن در شهرها بیشتر به مثابه‌ی یک سرمایه‌ی اجتماعی در

گردید. شهرهای انتخاب شده در حوزه جغرافیایی غرب کشور انتخاب شدند و همگی نوشهرهایی هستند که در دو دهه اخیر تبدیل به شهر شده‌اند. علاوه بر این، بخشی از اطلاعات از راه مصاحبه‌هایی با برخی شهرداران و کارشناسان اصلی این شهرداری‌ها کسب شد. اطلاعات به دست آمده به دو صورت کمی و کیفی بوده که تحلیل داده‌های کمی با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام شده است.

درجه ۵	درجه ۴	درجه ۳	درجه ۲	درجه ۱	درجه شهرداری
۳	۳	۱	۸	۶	تعداد
٪۱۴,۳	٪۱۴,۳	٪۴,۸	٪۳۸,۱	٪۲۸,۶	درصد از کل نمونه

جدول شماره ۱- درجه شهرداری‌های شهرهای نمونه

ماخذ: سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌ها، ۹۳۱.

چنانکه اشاره شد در این پژوهش شهرداران ۲۱ شهر در سه استان غربی کشور مورد پرسش قرار گرفته‌اند. در این سه استان ۷۷ شهر وجود دارد (استان کرمانشاه ۲۷، همدان ۲۶ و کردستان ۲۴ شهر) که از این تعداد ۴۵ شهر آن جمعیتی کمتر از ده هزار نفر داشته‌اند که سهم هر استان ۱۵ شهر است. به لحاظ جمعیت، این شهرها در

از مشکلات اصلی شهرهای کوچک بدل شده است. به هر حال چنان‌که در دستورالعمل چهل و چهارمین کنفرانس برنامه‌ریزی منطقه‌ای در سال ۲۰۱۱، یادآوری شده، رشد جمعیت شهرها با چالش‌های عظیم مدیریت شهری مانند کمبود مسکن، زیرساخت‌های ناکافی، رشد نامتعادل، تراکم و کیفیت پایین زندگی شهری روبرو است. در این میان شهرهای کوچک با مساحت و جمعیت کمتر، چالش‌های شهرهای بزرگ مانن مدیریت رشد و توسعه شهرها، در زمینه‌های بهبود اقتصادی، حفاظت از محیط زیست و حمایت از جامعه را دارا هستند (Department of Town and Country Planning, 2011).

روش پژوهش، جامعه آماری و نمونه

روش پژوهش این مطالعه از نوع تحلیلی، اکتشافی و براساس مطالعه کتابخانه‌ای و میدانی است. با توجه به اهداف و پرسشنامه‌ای با پرسش‌های باز و بسته طراحی شد و پرسش‌نامه به ۲۳ شهرداری در سطح سه استان همدان، کردستان و کرمانشاه ارسال شد؛ از این ۲۳ مورد، دو پرسشنامه در استان همدان تکمیل شد، و اطلاعات ۲۱ پرسش‌نامه استخراج و تحلیل

میزان جمعیت شهری			تعداد		نام استان
نسبت جمعیت شهرهای کمتر از ۱۰۰۰۰ نفر	شهرهای کمتر از ۱۰۰۰۰ نفر	کل نقاط شهری	تعداد شهرهای کمتر از ۱۰۰۰۰ نفر	کل شهر	
٪۲,۶	۳۴۲۷۹	۱۳۲۶۹۷۳	۱۵	۲۷	کرمانشاه
٪۵	۸۰۶۷۵	۹۶۰۱۹۹	۱۵	۲۶	همدان
٪۸,۴	۴۶۵۵۶	۹۵۹۴۷۶	۱۵	۲۴	کردستان
٪۵	۱۶۱۵۱۰	۳۲۴۶۶۴۸	۴۵	۷۷	کل

جدول شماره ۲- ویژگی‌های عمومی شهرهای سه استان نمونه

ماخذ: مرکز آمار ایران، ۱۳۸۸

و تاثیر تجربه و توانایی فردی شهردار در مدیریت شهر و ارتباطات با سایر عناصر مدیریت شهری، بیشتر از تخصص و رشته تحصیلی موثر بوده است. سمت قبلی شهرداران نیز که می تواند شاخصی برای میزان کارایی شهرداران، در زمینه تخصصی باشد تا حدودی نشان دهنده ضعف در برخی شهرها می باشد. چنانکه بیش از ۴۰٪ شهرداران سمتی نسبتاً نامتناسب با پست شهردار را دارا بوده و بیش از ۴۰٪ آنها در زمینه های مرتبط با پست مدیریت شهری، مشغول به کار بوده اند (جدول ۵).

تخصص رسمی	عمران	معماری	شهرسازی و برنامه ریزی شهری	مدیریت سایر موارد	تعداد
۷	۷	۱	۴	۲	۷
٪۳۳،۳	٪۳۳،۳	٪۴،۸	٪۱۹،۰	٪۹،۵	٪۳۳،۳

جدول شماره ۴- تخصص رسمی شهرداران

این بررسی نشان می دهد، که اکثریت قریب به اتفاق شهرداران بومی بوده و تنها نزدیک به ۱۵٪ آنها غیر بومی بوده اند. این وضعیت می تواند تاثیرات مثبت و منفی در کار مدیریت شهری داشته باشد. از یک سو آشنایی مدیران با شرایط فرهنگی و قومی شهروندان، درک بهتر مسائل و مشکلات، برقراری رابطه مناسب با مردم و سازمان ها و آشنایی بیشتر با آنها از جمله نکات مثبت، انتخاب مدیران بومی می باشد. اما از سوی دیگر آشنایی با مردم و مسئولین در مواردی می تواند باعث اختلال در کار مدیریت شهری گردد، که این مساله در افزایش توقعات مردم و مسئولین و در مواردی اجبار در زیر پا گذاشتن قوانین به دلیل آشنایی و نزدیکی، بسیار مشهود می باشد.

سمت قبلی	کارمند	معاون شهردار	شهردار یک شهر کوچک	شهردار شهر بزرگتر	مدیریت کلان دولتی	مدیریت بخش خصوصی	تعداد
۹	۲	۵	۱	۲	۲	۲	۹
٪۴۲،۸	٪۹،۵	٪۲۳،۸	٪۴،۸	٪۹،۵	٪۹،۵	٪۹،۵	٪۴۲،۸

جدول شماره ۵- سمت قبلی شهرداران

کل ۵٪ از جمعیت شهری این سه استان را دربر گرفته اند که سهم استان کرمانشاه ۲،۶٪، کردستان ۵٪ و همدان ۸،۴٪ می باشد.

میانگین جمعیت شهرهای نمونه ۳۳۸۱ نفر بوده که از ۴۸۱ تا ۸۶۸۵ نفر متغیر بوده است، در این میان ده شهر (یعنی ۴۸٪) این شهرها جمعیتی بین هزار تا سه هزار نفر داشته اند. همچنین سابقه تاسیس شهرداری در این شهرها، از ۳ تا ۲۰ سال متغیر بوده، که به طور متوسط مدت تاسیس شهرداری در حدود ۱۱ سال است و ۱۱ شهرداری مورد مطالعه از سال تاسیس آنها فقط پنج الی ده سال می گذرد. درجه این شهرداری ها از یک الی پنج متغیر بوده و اکثریت این شهرداری ها درجه یک و دو (بیش از ۶۵٪) بوده اند (جدول شماره ۲).

مشخصات شهرداران

شهرداران این شهرها، در فاصله سنی ۲۶ تا ۴۶ سال بوده اند و میانگین سنی آنها ۳۶،۶ سال است، که تا حدی نشان دهنده جوان بودن این شهرداران می باشد. همچنین سابقه کاری آنها در پست ها و ارگان های گوناگون از ۴ تا ۲۶ سال متغیر بوده، که میانگین سابقه کار آنها ۱۲،۷ سال است؛ سابقه تصدی پست شهردار در میان شهرداران از ۱ الی ۶ سال متغیر بوده و میانگین سابقه شهردار (در این شهرداری یا شهرداری دیگر) ۳،۳ سال می باشد.

سطح تحصیلات	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس	تعداد
۳	۱۲	۶	۳	۳
٪۱۴،۳	٪۵۷،۱	٪۲۸،۶	٪۱۴،۳	۳

جدول شماره ۳- سطح تحصیلات شهرداران

بررسی وضعیت تحصیلی شهرداران نشان می دهد که بیشتر شهرداران از سطح تحصیلات کارشناسی و بالاتر (بیش از ۸۵٪ لیسانس و بالاتر) و تخصص های مرتبط (نزدیک به ۷۰٪ مرتبط) برخوردارند (جدول ۳ و ۴)، و از این لحاظ مدیریت شهرهای کوچک از وضعیت نسبتاً مناسبی برخوردار هستند. با این وجود اهمیت

دوره خود و کسب تجربه در این پست مدیریتی، به سمت شهردار یا معاون شهردار یک شهر بزرگ و یا شهر مرکز استان ارتقا پیدا کرده‌اند. البته تعداد زیادی از شهرداران، در پست شهردار در یک شهر کوچک دیگر مشغول به کار می‌باشند.

نکته قابل ذکر در مورد شهرداران قبلی و فعلی شهرهای کوچک این است که مدیریت این شهرها از سوی برخی از شهرداران آغاز تجربه مدیریتی و یا "به مثابه یک سکوی پرش" برای ارتقا در سلسله مراتب مدیریتی آینده نگریسته می‌شود. این نگاه به مدیریت شهرهای کوچک، باعث می‌شود تا طرح‌ها و برنامه‌های مورد نیاز و مناسب شهر، کوتاه مدت و موقتی باشد، که در دراز مدت بر مسائل و مشکلات شهر و شهرداری می‌افزاید. در بیشتر این شهرها به دلیل کوچک بودن ظرفیت‌های لازم برای تصدی پست شهردار وجود نداشته، لذا شوراهای شهرداران با پیشنهاد مسئولان استانی انتخاب شده‌اند. به همین دلیل در مواردی شهرداران با وجود ابراز بومی بودن، ساکن شهر نبوده و از مرکز استان به این شهرها رفته‌اند.

اولویت‌بندی مشکلات

اطلاعات گردآوری شده نشان می‌دهد که مهمترین مشکلات شهرداری‌ها از نظر ماهیت به ترتیب اولویت مسائل مالی، زیرساخت‌های شهری، نیروی انسانی، مسائل فنی و مشکلات مربوط به ارتباط شهرداری با شورای شهر عنوان شده است. بر اساس نتایج این بررسی بزرگترین مشکل و اولویت اول ۸۰٪ شهرداری‌ها مسائل مالی بوده است، از نگاه ۴۵٪ شهرداری‌ها اولویت دوم مشکلات آنها ضعف زیرساخت‌های شهری است و به ترتیب ۴۴،۴٪ مهمترین اولویت مشکلات خود را ضعف ظرفیت‌ها و نیروی انسانی و ۲۷،۸٪ مسائل فنی و ۲۶،۷٪ مسائل فنی را ذکر کرده‌اند. جالب اینکه با وجود ابراز مسائل مختلف در ارتباط با شوراها، بیشتر شهرداران، مسئله و مشکل ارتباط با شوراها را در اولویت‌های بعدی قرار داده

در مجموع، این شهرها در حال حاضر به لحاظ تخصص، سطح تحصیلات و سابقه کار شهرداران در وضعیت نسبتاً مناسبی قرار دارند، اما نکته قابل ذکر، حضور شهرداران نسبتاً جوان در این شهرها است، که آن نیز خود می‌تواند حائز نکات مثبت و منفی برای شهر و شهردار باشد. به روز بودن، داشتن انرژی، شور و نشاط از جمله نقاط قوت شهرداران جوان بوده است و این در حالی است که عدم تجربه کافی در نزد یک شهردار جوان می‌تواند روی عملکرد آن، به ویژه در برقراری رابطه با افراد، مردم و مسئولین رده‌های بالاتر تاثیر گذار باشد.

برای بررسی در مورد سمت کنونی و تخصص شهرداران سابق این شهرها، اطلاعات هفت شهر در دسترس بود که نشان داد، در این هفت شهر حدود ۵۵٪ شهرداران تخصصی مرتبط با پست شهردار داشته و ۴۵٪ آنها تخصص غیر مرتبط با این پست داشته‌اند. نبود تخصص‌های مرتبط نزد شهرداران سابق در این شهرها می‌تواند، در ضعف و عدم کارایی مناسب شهرداران کنونی نیز تاثیر داشته و تمرکز شهرداران در ابتدای کار آنها، بیشتر بر روی رفع مشکلات پیشین بوده بوده است. از سوی دیگر این آمار نشان می‌دهد که شهرداری‌های شهرهای کوچک در به کارگیری نیروی متخصص رون مثبتی را طی کرده‌اند.

همچنین این بررسی سعی شد که اطلاعاتی در زمینه سمت‌های بعدی شهرداران قبلی به دست آید. این شهرداران را کلاً می‌توان به سه دسته تقسیم کرد؛ شهرداری‌هایی که در رده شغلی تنزل داشته، در رده شغلی ثابت یا بازنشسته شده‌اند و آنهایی که به مدیریت کلان دولتی و شهری ارتقا شغل پیدا کرده‌اند. داده‌های به دست آمده در این ۲۱ شهر نشان دهنده آن است که، ۴۴،۴٪ (هشت نفر) از شهرداران با تنزل شغلی روبرو بوده‌اند، ۱۶،۷٪ (سه نفر) در رده‌ای ثابت باقی مانده‌اند و ۳۸،۹٪ آنها بعد از پست شهردار، به سمت بالاتر و مدیریت کلان در شهرهای بزرگتر، ارتقا شغلی یافته‌اند. تعدادی از شهرداران سابق با اتمام

اولویت اول		اولویت دوم		اولویت سوم		اولویت چهارم		اولویت پنجم		
تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	
۱۶	٪۸۰	۲	٪۱۰	۲	٪۱۱،۱	۰	٪۰،۰	۰	٪۰،۰	مسائل مالی
۳	٪۱۵	۹	٪۴۵	۳	٪۱۶،۷	۴	٪۲۶،۷	۲	٪۲۰	زیرساخت‌های شهری
۰	٪۰،۰	۴	٪۲۰	۸	٪۴۴،۴	۶	٪۴۰	۰	٪۰،۰	نیروی انسانی
۰	٪۰،۰	۳	٪۱۵	۵	٪۲۷،۸	۴	٪۲۶،۷	۳	٪۳۰	مسائل فنی
۱	٪۵	۲	٪۱۰	۰	٪۰،۰	۱	٪۶،۶	۵	٪۵۰	شورای شهر

جدول شماره ۶- اولویت‌بندی مشکلات از دید شهرداران

مالی، مشکلی نداشته باشد. در مورد منابع مالی نیز، دو منبع اصلی برای تامین درآمد شهرداری وجود داشته که عبارتند از درآمد و عوارض محلی، کمک‌های سازمان شهرداری‌ها و وزارت کشور. نبود یک منبع پایدار درآمدی و ناکافی بودن میزان درآمد شهرداری از بخش محلی و عوارض محلی مهم‌ترین مشکل این شهرداری‌ها می‌باشد (جدول شماره ۷).

منبع درآمدی	درآمد و عوارض محلی	کمک‌های سازمان شهرداری‌ها و وزارت کشور	سایر موارد
درصد	٪۳۰،۳۵	٪۶۳،۴۵	٪۶،۲
دامنه تغییرات	٪۳-٪۸۵	٪۸۰-٪۵	٪۰-٪۸۵

جدول شماره ۷- متوسط منابع تامین مالی شهرداری‌ها

این بررسی نشان می‌دهد اصلی‌ترین مشکل این شهرداری‌ها مسأله مالی است که وابستگی زیاد به کمک‌های دولتی و متمرکز را به دنبال دارد. این مسأله در همه‌ی شهرها ناشی از محدودیت عوارض و درآمدهای محلی است که ارتباط مستقیمی با ظرفیت‌ها و بنیان‌های اقتصادی شهر دارد. این بررسی نشان می‌دهد که نیروی انسانی متخصص و همچنین تجربه و سابقه مدیریتی شهرداری می‌تواند بر چند و چون درآمد شهرداری‌ها موثر باشد. این مسأله در ارتباط با رابطه شهردار با سطوح مدیریتی بالاتر برای تامین منابع مالی بیشتر و نیز نوآوری‌های

اند. همچنین در زمینه اعلام ضعف اصلی شهرداری، از بیست شهردار، نوزده شهردار (۹۵٪) ضعف اصلی شهرداری را کمبود منابع مالی مستمر و پایدار برای پیشبرد اهداف خود دانسته‌اند. در این میان بعضی کمبود نیروی انسانی متخصص و امکانات فنی لازم برای انجام و اجرای اهداف مورد نظر را، از جمله ضعف‌های شهرداری برشمردند (جدول شماره ۶).
جدول شماره ۶- اولویت‌بندی مشکلات از دید شهرداران

مسائل مالی

مسأله مالی شهرداری‌ها، از سه جنبه‌ی امکانات مالی، رابطه هزینه و درآمد و منابع درآمدی می‌تواند مورد توجه قرار گیرد. از نظر امکانات و شرایط مالی در شهرهای مورد مطالعه به ترتیب ۴۰٪ و ۲۵٪ آنها وضعیت مالی شهرداری را بسیار نامناسب و نامناسب توصیف کرده‌اند و ۱۰٪ آنها وضعیت مالی را مناسب ابراز کرده‌اند. بقیه شهرها نیز عنوان نموده‌اند به لحاظ امکانات مالی در وضعیت نسبتاً مناسبی قرار دارند، اما با وضعیت مطلوب فاصله دارند. بررسی هزینه و درآمد شهرداری‌ها نشان می‌دهد که ۶۶،۷٪ این شهرداری‌ها، هزینه‌های شهرداری از درآمد آنها بیشتر بوده و در ۲۸،۶٪ بین هزینه و درآمد تناسب وجود دارد، این در حالی است که تنها در یک شهر درآمد بسیار مناسبی در شهرداری وجود دارد که باعث شده نسبت به پرداخت هزینه‌ها و مسائل

در تامین منابع مالی پایدار برای شهر و تناسب مناسب میان هزینه و درآمد داشته‌اند و در مجموع مدیران قبلی بخش خصوصی عملکرد بهتری نسبت به دیگران در اداره امور شهر داشته‌اند. چنان که در چند مورد شهرداران دارای سابقه فعالیت اقتصادی در بخش خصوصی، توانمندی و ابتکاراتی را در جلب مشارکت بخش خصوصی و نیز ارتقای فعالیت‌های سودآور شهرداری نشان داده‌اند.

یافته‌ها نشان می‌دهد که میزان برخورداری از کمک‌های دولتی و سهم درآمدهای شهرداری از منابع دولتی تنها با درجه و جمعیت و حتی نیازهای شهرداری ارتباط ندارد، بلکه تحت تاثیر عواملی مانند ارتباط شهردار با سطوح مدیریتی بالاتر و در مواردی قابلیت‌های شخصی شهردار در مجاب کردن دیگر مدیران و توجیه طرح و برنامه‌های شهرداری بوده است.

امکانات فنی و نیروی انسانی

در بیشتر شهرداری‌های شهرهای کوچک حوزه عملکرد و تاثیرگذاری شهرداری فراتر از امور نظافتی و نظارت بر ساخت و ساز شهری نمی‌رود، از این رو ساختار سازمانی و نیروی انسانی لازم در این شهرداری‌ها و ظرفیت انسانی آنها دارای محدودیت است. در مجموع بیشتر شهرداری‌ها وضعیت و امکانات فنی شهرداری را نسبتاً مناسب قید کرده‌اند و تنها ۲۰٪ شهرداری‌ها اظهار داشته‌اند که با مشکلات فنی روبرو هستند. با این وجود، کمبود نیروی انسانی متخصص مشکل اصلی و مشترک بیشتر این شهرهاست. به لحاظ نیروی انسانی، تنها ۲۰٪ شهرداری‌ها وضعیت خود را مطلوب، و ۳۵٪ از شهرداری‌ها وضعیت نسبتاً مناسب ذکر کرده‌اند، اما در مجموع ۴۵٪ با کمبود نیروی انسانی متخصص روبرو هستند. اگرچه از نظر چارت و چارچوب اداری، شهرداری‌ها به اجبار از چارت مصوب وزارت کشور پیروی می‌کنند، اما از لحاظ ساختار با هم متفاوت هستند. نبود حوزه و تخصص شهرسازی و معماری

محلی در ایجاد درآمد جدید برای شهرداری قابل بحث است. جالب این که در این رابطه شهرداران دارای سابقه مدیریت بیشتر و دارای سن بیشتر از موفقیت بیشتری برخوردار بوده‌اند.

بررسی امکانات و منابع درآمدی شهرداری‌ها نشان داد که یک رابطه معکوس میان وابستگی به کمک‌های دولتی و ظرفیت درآمدهای محلی وجود دارد، که خود در استقلال و توانمندی شهرداری در بهبود نقش محلی تاثیر عمیقی دارد. وابستگی بیشتر شهرداری به منابع متمرکز و دولتی میزان فعالیت محلی، استقلال عمل و نقش و فعالیت شهرداری را کاهش می‌دهد و صرفاً شهرداری را مجبور کرده تا تنها در چارچوب برنامه‌های مصوب و محدود از بالا اقدام کند.

	سهم درآمدهای دولتی	سهم درآمدهای پایدار	رابطه هزینه و درآمد
امکانات مالی	---	۰,۵۷۰*	۰,۷۱۵**
امکانات فنی	۰,۶۹۵**	۰,۴۶۸*	---

جدول شماره ۸- رابطه امکانات مالی و فنی با دیگر مسائل

مورد بررسی

** درجه خطا یا Sig کوچکتر از ۰,۰۱

* درجه خطا یا Sig کوچکتر از ۰,۰۵

یافته‌ها نشان می‌دهد که افرادی که تخصص آنها با پست شهردار مرتبط بوده رابطه بهتری نسبت به دیگر شهرداران با سازمان‌های بالا دست داشته باشند (Sig = ۰,۰۲۵). در ضمن کسانی که سمت قبلی آنها با پست شهردار متناسب بوده، سهم بیشتری از درآمد خود را از سازمان شهرداری‌ها و کمک‌های دولتی، تامین نموده‌اند (Sig = ۰,۰۴۵). علاوه بر این کسانی که سمت قبلی آنها، در مدیریت بخش خصوصی و بنگاه‌های اقتصادی بوده، عملکرد بهتری

انسانی بهتری برخوردارند (جدول شماره ۹). مسائل سازمانی و روابط عمودی و افقی شهرداری با دیگر عناصر مدیریت

رابطه شهرداران با سازمان‌های مختلف و ارگان‌های محلی می‌تواند در عملکرد شهرداری بسیار تاثیرگذار باشد به طوری که در این پژوهش اهمیت بالای ارتباط مدیریت شهری در سطوح مختلف (عمودی و افقی) به عنوان یک شاخص موفقیت شهرداری مورد تاکید قرار گرفته است. در این رابطه حدود ۶۵٪ میزان تاثیر عملکرد شهرداری با سازمان‌های بالا دست را زیاد دانسته و حدود ۵۸٪ هم تاثیر روابط شخصی با ارگان‌های محلی در عملکرد شهرداری بسیار موثر دانسته‌اند. همچنین رابطه مناسب شهرداری با سایر اجزا و عناصر مدیریت شهری اثر مستقیمی بر روند رسیدگی به مشکلات شهر و کیفیت خدمات شهری داشته است. در این رابطه از کل شهرداران، حدود ۶۲٪ رابطه با ارگان‌های محلی را بسیار مناسب و ۳۸٪ آن را مناسب ارزیابی نموده‌اند؛ این ارتباط با سازمان‌های بالادست، حدود ۷۱٪ بسیار مناسب و ۲۹٪ مناسب ارزیابی شده است. در مواردی به عدم همکاری سطوح بالا اشاره شده که شهردار توان جلب نظر مسئولان را ندارد که بر عملکرد شهرداری تاثیر مستقیم دارد.

نکته قابل توجه در این زمینه اهمیت رابطه و تفاهم شهردار و شورای شهر است که اثرگذاری فزاینده‌ای

در اکثریت این شهرداری‌ها (۶۶٫۶٪)، از جمله مسائل ساختاری و اداری در این شهرداری‌ها است که این مسأله در شهرداری‌های دو استان کرمانشاه و کردستان بسیار مشهود بوده و شهرداری‌های استان همدان کمتر با این مسأله روبرو بوده‌اند، به نوعی که از هفت شهر مورد مطالعه در استان همدان، پنج شهر معاونت شهرسازی و معماری داشته و تنها دو شهر کم جمعیت و تازه تأسیس این استان فاقد این معاونت بوده‌اند. چنین به نظر می‌رسد که پویایی اقتصادی و درآمد شهرداری رابطه مستقیمی با چند و چون نیروی انسانی و تخصصی شهرداری دارد.

همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد که میان جمعیت، سابقه و در نتیجه درجه شهرداری و نیروی انسانی مناسب و کافی شهرداری رابطه مستقیم و روشنی وجود دارد. درجه شهرداری با کیفیت نیروی انسانی، سهم درآمدهای محلی و میزان درآمد از محل عوارض رابطه مستقیم داشته و به تبع آن با نسبت کمک‌های سازمان شهرداری‌ها و وزارت کشور از کل درآمدها رابطه عکس دارد. اگرچه درآمد از محل وصول عوارض خود یک شاخص تعیین درجه شهرداری است، اما عوامل جمعیت و جایگاه در سلسله مراتب سیاسی استان که نقش مهمی در تعیین درجه شهرداری دارند، تعیین کننده میزان پویایی اقتصادی و رونق ساخت و ساز در شهر می‌باشند. از این رو شهرداری‌های دارای درجه بالاتر از وضعیت نیروی

جمعیت	درجه شهرداری	سال تاسیس شهرداری	رابطه با ارگان‌های بالادست	رابطه با ارگان‌های محلی	کیفیت نیروی انسانی	سهم درآمدهای محلی	کمک‌های دولتی و منطقه‌ای
۱	۰٫۵۸۹**	----	----	۰٫۴۹۸*	----	----	----
۰٫۵۸۹**	۱	۰٫۵۶۵**	۰٫۴۶۳*	----	۰٫۵۴۸*	۰٫۵۲۴*	۰٫۴۵۰*
----	۰٫۵۶۵**	۱	۰٫۴۹۴*	----	----	۰٫۵۸۷**	----

جدول شماره ۹- رابطه جمعیت، سال تاسیس و درجه شهرداری با دیگر مسائل مورد بررسی

کوچکتر از ۰٫۰۵ Sig کوچکتر از ۰٫۰۱ * . درجه خطا یا Sig درجه خطا یا ** .

برنامه‌های شهرداری در راستای منافع فردی است که در مواردی چون تغییر کاربری و مجوزهای ساخت و سازی نتایج زیانباری را برای شهر به همراه داشته است.

مشارکت مردمی

چنانکه اشاره شد روابط چهره به چهره و تاثیر آن بر عملکرد مدیران و اعضای شورای شهر یکی از مسائل اصلی شهرهای کوچک است که می‌تواند جنبه‌های مثبت و منفی داشته باشد. این بررسی نشان می‌دهد که در بیست مورد دیدار شهردار با مردم در شهر به صورت روزمره و چهره به چهره و بدون برنامه مدون و زمان بندی مشخص بوده و تنها یک شهرداری، جلسه‌های ماهانه و برنامه‌ریزی شده با مردم برگزار می‌کند. حدود ۵۷٪ شهرداران، آشنایی و ارتباط چهره به چهره با مردم شهر را ضروری و سازنده و مطلوب ذکر کرده‌اند. افزایش مشارکت مردمی، شناخت کافی از مشکلات مردم و همچنین شناخت مردم از مشکلات شهرداری و تعدیل سطح انتظارات مردم و کمک به بهبود وضعیت شهر، از نکات مثبت این رابطه و آشنایی چهره به چهره ذکر شده است. از جمله جنبه‌های منفی این ارتباطات، که ۳۸٪ شهرداران به آن اشاره کرده‌اند، بالا رفتن توقعات شخصی به دلیل این آشنایی و ارتباطات است، که در مواردی باعث کاهش قدرت عمل شهرداری در اجرای قوانین و همچنین زیر پا گذاشتن قوانین توسط شهرداری گشته است. این مساله می‌تواند ناشی از ماهیت روستا شهری این شهرها بوده که می‌تواند بعضاً در عملکرد شهرداران، اختلال ایجاد نماید. در این زمینه شهرداران غیربومی قدرت تصمیم‌گیری و اجرای قانون بیشتری داشته‌اند. بنابراین لازم است تا در این شهرها بر روی مسأله فرهنگی بررسی بیشتری صورت گرفته و مردم و مسئولین را در ایجاد یک رابطه سازنده مناسب جهت پیش برد منافع جمعی تعامل کنند. نکته قابل توجه در بیشتر موارد تلقی مردم از شهرداری به مثابه یک نهاد عمومی و غیردولتی ضعیف بوده و شهرداری عمدتاً به عنوان یک نهاد

بر عملکرد مدیریت شهری در این شهرها دارد. این بررسی نشان می‌دهد که در این شهرها رابطه شهرداری و شورای شهر و تعامل آنها عمدتاً سازنده و مفید تلقی شده و با توجه به کوچک بودن این شهرها و وجود ارتباطات از نوع اول و چهره به چهره، شورا نقش مطلوبی را در پیوند شهرداری و اجتماع محلی ایفا می‌کند. اما در مواردی که شهردار و شورای شهر، با توجه به بومی بودن شورا و برخی شهرداران، به دلایل شخصی اختلافاتی دارند، به شدت بر عملکرد مدیریت شهر تاثیر منفی گذاشته است. در مجموع حدود ۸۱٪ شهرداران، وجود شورا را مفید و در راستای ارتقای شهر و مدیریت شهر دانسته‌اند. حدود ۸۱٪ شهرداران اظهار داشته‌اند که حداقل در ۶۰٪ جلسه‌های شورا شرکت می‌کنند و شرکت در این جلسه‌ها را مناسب و مفید ارزیابی نموده‌اند. این بررسی نشان داده که از نگاه شهرداران، شورای شهر از دو جنبه نقش و اهمیت زیادی در مدیریت شهری داشته است، جنبه اول افزایش مشارکت و تنظیم رابطه مناسب با مردم (به عنوان بازوی رابط شهرداری و مردم) و انعکاس مناسب مشکلات مردم به شهرداری می‌باشد و جنبه دوم در همکاری و تعامل با شهرداری در اجرای برنامه‌های گوناگون اجتماعی-فرهنگی و تصویب قوانین و تبصره‌ها مورد نیاز برای پیشبرد اهداف شهرداری بوده است. البته در مواردی نیز که اختلاف میان شورا و شخص شهردار وجود داشته، شوراها از نظر شهرداری نامناسب و مانعی بر سر پیشبرد اهداف مدیریت و توسعه شهری تلقی شده‌اند.

در مجموع نتایج این بررسی نشان می‌دهد که در شهرهای کوچک در مقایسه با شهرهای بزرگ، به دلیل جمعیت کم و ارتباطات غالب چهره به چهره، شورای شهر موفق‌تر عمل کرده است و توانسته است روابط مناسب‌تری با شهروندان داشته باشند. البته وجود این نوع از ارتباطات مشکلاتی را هم برای این شهرهای به دنبال دارد، از جمله اعمال نظر و فشار افراد با نفوذ محلی برای تغییر و یا قرار دادن

دولتی نگریده شده است که از دید شهرداران نقطه ضعفی برای مشارکت مردم به حساب آمده است.

مشکلات	دسته
محدودیت منابع درآمدی، وابستگی زیاد به منابع دولتی، بنیان‌های ضعیف اقتصاد شهر، کمبود نوآوری در بهره‌گیری از مزیت‌های شهر	مالی و اقتصادی
کمبود برخی ماشین‌آلات، ضعف زیرساخت‌ها	فنی
ارتباطات از نوع اول و چهره به چهره، انتظارات بالای ساکنین در نادیده گرفتن قوانین و مقررات	اجتماعی
محدودیت چارت سازمانی، اختلافات شورای شهر و شهردار، عدم استقلال سازمانی، غیرمتخصص بودن اعضای شورا، تجربه کم شهردار و استفاده از این سمت برای ارتقا به مشاغل بالاتر، کمبود نیروی انسانی متخصص	سازمانی و نیروی انسانی

جدول شماره ۱۰- دسته‌بندی مشکلات مدیریتی شهرهای کوچک

نتیجه‌گیری

شهرهای کوچک به مثابه یک سکونتگاه کوچک دارای مشکلات کوچک، اما مزایای بزرگی هستند، این شهرها به عنوان یک وزنه در ایجاد تعادل توسعه منطقه‌ای و سیاست‌گذاری در امر پراکنش بهینه جمعیت، دارای ماهیتی سازگار با محیط هستند و از زمینه‌های پایداربیشتری برخوردارند، و همزمان از بسیاری از مشکلات شهرهای بزرگ برخوردار نیستند. افزایش روند شهرنشینی و افزایش تعداد شهرهای کوچک کشور، اهمیت شهرهای کوچک در نظام برنامه‌ریزی و مدیریت شهری کشور بیشتر کرده است. این شهرها هرچند که کوچک هم باشند، اما پیچیده و نیازمند مدیریت کارآ و شیوه مدیریت نوین و مبتنی بر اصول علمی هستند. این بررسی نشان می‌دهد در اداره این شهرها مشکلات متعددی وجود دارد که کمبود منابع مالی پایدار، مهمترین مساله بر سر راه مدیریت شهری است. مسائل دیگری چون مشکلات سازمانی، مدیران کم تخصص، کمبود امکانات فنی و نیروی انسانی و همچنین مسائل قومی و فرهنگی از دیگر مشکلات مدیریت شهری در این شهرها به شمار

می‌روند.

این بررسی نشان می‌دهد که عمدتاً این شهرها با عدم توان تامین مالی رو برو هستند. اما در بیشتر این شهرها قابلیت‌های ارتقای سطح درآمد و تنوع بخشیدن به منابع درآمدی وجود دارد، که نیازمند برنامه و مدیریت نوآورانه جهت تغییر وضعیت است. مساله شناخت ناکافی این شهرها و برنامه‌ریزی نامطلوب برای شهرهای کوچک در تامین مالی شهرداری‌ها بسیار تأثیرگذار است، که برنامه جامع و فراگیر جهت تنوع منابع درآمد و ایجاد منابع جدید بر اساس مزیت‌های نسبی جدید و خلق مزیت‌های جدید را بتواند تضمین کند. اگرچه در اثر موقعیت شهر و یا یک ویژگی منحصر به فرد، مانند موقعیت تجاری مرزی، شهری کوچک ممکن است از منابع درآمدی مناسب برخوردار شود، اما چنین امری قابل تعمیم به تمام شهرداری‌ها نیست و بیشتر این شهرها به دلیل محدودیت‌های اقتصادی از منابع اندک و ناپایدار درآمدی (مانند عوارض ساخت و ساز و تراکم) ناچیزی برخوردار هستند. روشن است که نبود یک منبع درآمدی پایدار، وابستگی هرچه بیشتر شهرداری به دولت و نهادهای ملی را در پی دارد که خود به عدم استقلال و عدم اتکا و رابطه شهرداری با سطوح محلی می‌انجامد. مشکلاتی از قبیل کمیت و کیفیت زیرساخت‌های شهری، کمبود امکانات فنی و نیروی انسانی، که از مشکلات اصلی شهرداری‌ها به شمار می‌رود، رابطه مستقیمی با مساله مالی و درآمد شهرداری دارد که به دلیل کمبود اعتبارها و درآمد حل چنین مشکلاتی آسان نیست.

این مطالعه نشان می‌دهد که ویژگی مدیران شهر تأثیر زیادی در وضعیت مدیریت شهری دارد، به نحوی که شهرهایی که مدیران کارآموده‌تر و دارای روابط قوی‌تر با سطوح مدیریتی دارند، نسبت به دیگر شهرها از وضعیت مطلوب‌تری برخوردار هستند. همچنین در این بررسی مشخص شد که تا حدی موفقیت شهرداران، نه به دلیل تخصص رسمی و یا مدرک آنان، بلکه بیشتر بر سوابق کاری، مهارت‌های

با یک برنامه‌ریزی صحیح، راهبردی و استراتژیک، به خصوص در انتخاب شهردار و برنامه‌های اقتصادی و اجتماعی، و با استفاده از پتانسیل‌های موجود در شهر و منطقه، همراه باشد. پتانسیل‌هایی چون مشارکت بالای مردمی، کیفیت بالای محیط زیست، پیچیدگی و دامنه کمتر مسائل و مشکلات مردم می‌تواند شهرهای کوچک را به عنوان یک رکن اصلی برنامه‌ریزی شهر و منطقه مطرح کند. این بررسی نشان می‌دهد شهرهای کوچک دارای نقاط قوت و ضعف و پتانسیل و تهدیدهای ویژه و خاص خود هستند و لازم است تا نسبت به برنامه‌ریزی و مدیریت آنها، توجه ویژه‌ای شود، در این میان ایجاد زمینه‌های ایجاد و توسعه درآمد پایدار برای شهر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

فردی و ارتباط عمومی شهردار استوار است. بهره‌گیری از چنین مدیرانی، به همراه مشارکت بخش خصوصی چه در مدیریت و چه در مراحل برنامه‌ریزی، می‌تواند از مشکلات موجود در این شهرها بکاهد. همچنین این نکته مورد تاکید قرار گرفت که بهره‌گیری از مدیران موفق بخش خصوصی در مدیریت شهر و مشاوره از آنان برای ایجاد یک منبع درآمد پایدار، می‌تواند ضمن بهبود وضعیت اقتصادی این شهرها، به بهبود کیفیت زندگی برای شهروندان در شهرهای کوچک بیانجامد. نقطه ضعف مدیریت شهری در بیشتر شهرهای کوچک، نگرش برخی شهرداران به مدیریت موقتی این شهرهاست. در این موارد شهرداری شهرهای کوچک به عنوان شغلی موقت و تنها برای پر کردن ستون سابقه شغلی و دستیابی به سمت‌های بالاتر تلقی می‌شود.

شهرهای کوچک از جنبه اجتماعی و فرهنگی دارای ویژگی‌هایی هستند که فرصت‌ها و تهدیدهایی را برای مدیریت محلی ایجاد می‌کند. وجود سرمایه اجتماعی و انسانی و روابط همیشگی و رو در روی شهردار، شورا و مردم فرصت مناسبی برای پیشبرد اهداف مدیریت شهری است، در حالی که همین مسأله آن‌جا که انتظارات فراتر از قانون در چارچوب روابط قومی و قبیله‌ای شکل می‌گیرد، به نقطه ضعف و تهدید برای مدیریت شهری بدل می‌شود.

جالب است که در این بررسی هیچ یک از شهرداران و مدیران شهری به ضعف برنامه‌ها و طرح‌های توسعه شهری و مشکلات روند اجرای این برنامه‌ها اشاره‌ای نکرده‌اند، مسأله‌ای که یکی از کاستی‌های اساسی شهرهای کوچک به شمار می‌رود. در بیشتر شهرهای کوچک هیچ برنامه و راهبرد بلند مدتی برای آینده شهر و شهرداری وجود ندارد و این خود شهرداری‌ها را دچار روزمرگی کرده است.

در مجموع شهرهای کوچک ظرفیت بسیار مناسبی در زمینه توسعه و آمایش کشور دارا هستند که جهت عملکرد مطلوب نیازمند شناخت بهتر و مدیریت کارآمدترند. برنامه‌ریزی و مدیریت توسعه شهر باید

منابع

۱. معصوم، جلال (۱۳۸۰)، مشکلات مدیریت شهرهای کوچک، ماهنامه شهرداریها، سال سوم، شماره ۲۸، صص ۱۳-۵.
۱۲. معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی رییس جمهور (۱۳۸۹). «مجموعه برنامه پنج ساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران».
۱۳. مرکز آمار ایران (۱۳۸۸)، نتایج عمومی سرشماری نفوس و مسکن ۱۳۸۵
14. Avraham, E (2009), "We're known for oil. But we also have watercolors, acrylics & pastels: Media strategies for marketing small cities and towns in Texas", *Cities*, Volume 26, Issue 6, December 2009, pp, 331-338.
15. Bell, D. and Jayne, M (2006), *Small Cities: Urban experience beyond the metropolis*, London, Routledge.
16. Brennan, C. Hoene, C (2003), "Demographic change in small cities, 1990-2000", *Research Brief on America's Cities*, pp, 342-361.
17. Carbó-Ramírez, P. Zuria, I (2011), "The value of small urban greenspaces for birds in a Mexican city", *Landscape and Urban Planning*, pp 213-222.
18. Chakrabarty, B.K (2001), "Urban Management: Concepts, Principles, Techniques and Education. *Cities*", Vol. 18, No. 5, pp. 331-345
19. Department of Town and Country Planning (2011), "Managing Urban Growth: Challenges for Small Cities. The 44th EAROPH Regional Planning Conference. Brunei, Darussalam". www.tcp.gov.bn/EAROPH2011
20. McGill, R (1998), "Viewpoint Urban management in developing countries", *Cities*, Vol. 15, No. 6, pp. 463-471.
21. National Association of Municipalities of the
۱. برک پور، ناصر و ایرج اسدی (۱۳۸۸)، مدیریت و حکمروایی شهری، تهران، انتشارات دانشگاه هنر تهران.
۲. تقوایی، علی اکبر و رسول تاجدار (۱۳۸۸)، درآمدی بر حکمروایی خوب شهری در رویکردی تحلیلی، فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۲۳، صص ۴۵-۵۸.
۳. رضوانی، محمدرضا و همکاران (۱۳۸۶)، نقش و عملکرد شهرهای کوچک در توسعه روستایی با استفاده از روش تحلیل شبکه (دهستان رونیز؛ شهرستان استهبان)، فصلنامه پژوهش‌های جغرافیایی، شماره ۶۱، صص ۴۵-۵۸.
۴. زبردست، اسفندیار (۱۳۸۳). اندازه شهر، تهران. مرکز مطالعاتی و تحقیقاتی شهرسازی و معماری.
۵. جوادی، اردشیر (۱۳۸۲). «مدیریت شهری در ایران؛ فراز و فرود»، ماهنامه شهرداریها، سال چهارم، شماره ۴۷، صص ۱۹-۱۵.
۶. سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور (۱۳۹۰)، آمار شهرداری‌های کشور
۷. سرور، هوشنگ و منیژه لاله پور (۱۳۸۵)، نگرشی بر نقش کانونی شهرهای کوچک و میانی در توسعه منطقه‌ای، ماهنامه شهرداریها، سال ششم، شماره ۷۴، صص ۱۵-۱۰.
۸. شیخ الاسلامی، علیرضا (۱۳۸۵)، «تنگناها و محدودیت‌های مدیریت کانون‌های شهری کوچک استان همدان»، فصلنامه جغرافیایی آمایش، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ملایر، سال اول، شماره ۱، صص ۱۰-۲۵.
۹. فتوره‌چی، مهدی و سعید فردوسی (۱۳۸۴)، توسعه پایدار و اهداف توسعه هزاره از دیدگاه سازمان‌های جهانی، تهران، انتشارات کمیته ملی توسعه پایدار.
۱۰. فنی، زهره (۱۳۸۲)، شهرهای کوچک رویکردی دیگر در توسعه منطقه‌ای، تهران، انتشارات سازمان شهرداری‌ها.

Republic of Bulgaria (2003),. "Small Cities Capacity Building Strategy. National Association of Municipalities of the Republic of Bulgaria".

22. Schrank, D. L and Farnsworth, S.P (1999), SMALL CITY SYNTHESIS OF TRANSPORTATION PLANNING AND ECONOMIC DEVELOPMENT:USER'S GUIDE. Texas Department of Transportation.