فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت
Journal of New Research Approaches in Management Science
سال دوم. شماره هشتم. پاییز ۱۳۹۷، صص۷۷-۶۳ Vol 2. No 8. 2018, p 63-77
شماره شاپا (۲۵۸۸-۵۵۶۱) ISSN: (2588-5561)

عوامل موثر بر برون سپاری خدمات شهری به شرکت ها در شهرداری های کوچک و معایب و مزایای آن

سید ابراهیم موسوی بیدلی
کارشناسی ارشد مدیریت دولتی

چکیده

برون سپاری یک فرایند است که در سال های اخیر توجهی خاص به آن شده است اگرچه برون سپاری مزایای زیادی دارد ولی شرکت‌های استفاده کننده از این فرایند زنجیره تامین خود را پیچیده کرده و مدیریت آن را مشکل تر میسازند مسیله ای که مدیران ارشد با آن مواجه هستند استفاده از برون سپاری نیست بلکه چیزی است که باید برون سپاری شود سازمانی که تصمیمی میگیرد تعدادی از فعالیت‌های خدماتی خود را برون سپاری می‌نماید در اولین مرحله با این پرسش مواجه است که چه فعالیتی را برون سپاری کند بدین منظور این تحقیق با ارایه یک روش مناسب برون سپاری وظایف خدمات شهری وظایف ایجاد و نگهداری فضای سبز فعالیت هایی که باید به شرکت‌های خدماتی واگذار شود را تعیین می‌کند. توسعه شهری پایدار که طیف وسیعی از اهداف را شامل می‌شود از دهه ۱۹۹۰ به بعد، جایگاه ویژه و ممتازی را در برنامه‌ریزی‌های شهری و منطقه‌ای به خود اختصاص داده است. برگزاری کنفرانس بین‌المللی مرکز اسکان بشر سازمان ملل در شهر استانبول ترکیه در سال ۱۹۹۵ میلادی نقطه عطفی در ارتباط به فراگیر شدن رویکرد توسعه پایدار شهری به شمار می آید. ساماندهی فضایی در شهرها رابطهٔ تنگاتنگی با الگوهای رشد و توسعهٔ اقتصادی از یکسو و الگوهای کالبدی- فضایی از سوی دیگر دارد. گذشته از این یکی از معضلاتی که برنامه ریزان شهری و منطقه‌ای با آن مواجه هستند، رشد نابرابر شهرها و مناطق است، به طوری که با نگاه به توزیع فضایی خدمات در شهرها و مناطق مشخص می‌شود که این خدمات به شکل متعادلی توزیع نشده‌اند.

واژه‌های کلیدی: برون سپاری، خدمات شهری، شهرداری های کوچک و معایب و مزایا

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-15]

مقدمه

برون‌سپاری مانند بسیاری از فعالیت‌های بشری نمی‌توان آغاز و پیدایش روشنی برای آن پیدا نمود. در زمان‌های قدیم می‌توان به سپرده مال و احشام به چوپانان جهت چرای احشام یا استفاده از نیرو کار بردگان یا اسیران جنگی، کمک گرفتن از دیگران جهت برداشت محصول می‌توان اشاره کرد. آنچه از زندگی پیامبر گرامی اسلام (ص) به ما رسیده است، عرب در عصر جاهلیت فرزندان خود را جهت پرورش و آموزش و ... به دایگان می‌سپردند.

تغییرات سریع در کسب‌وکار، مدیران ارشد را مجبور کرده است تا استراتژی‌هایی را اتخاذ کنند که هم بر موفقیت‌های جاری سازمان تمرکز داشته باشند و هم بر سرمایه‌گذاری در فعالیت‌هایی که باعث ارتقای مزیت رقابتی به‌منظور موفقیت‌های آتی سازمان می‌شوند. یکی از فنونی که به‌طوری وسیع برای بهبود موقعیت رقابتی پیشنهادشده، برون‌سپاری است. مدیران بسیاری برون‌سپاری را به‌عنوان تنها راه حفظ موقعیت رقابتی کسب‌وکار در اوایل قرن بیستم می‌دانستند. برون‌سپاری فعالیت‌ها یا خدمات به سازمان‌های بیرونی، پدیده‌ای جدید نیست. سازمان‌ها همواره در مورد خرید و یا ساخت، تصمیم‌گیری می‌کنند. توسعه شهری پایدار که طیف وسیعی از اهداف را شامل می شود از دهه ۱۹۹۰ به بعد، جایگاه ویژه و ممتازی را در برنامه‌ریزی‌های شهری و منطقه‌ای به خود اختصاص داده است (عزیزی، ۱۳۸۵: ۳۷). برگزاری کنفرانس بین المللی مرکز اسکان بشر سازمان ملل در شهر استانبول ترکیه در سال ۱۹۹۵ میلادی نقطه عطفی در ارتباط به فراگیر شدن رویکرد توسعه پایدار شهری به شمار می آید. (سعیدی، ۱۳۸۸: ۲۹۲)

تامپسون و کی (۱۹۸۶) خصوصی‌سازی را این‌گونه تعریف می‌کنند: اصطلاح خصوصی‌سازی، روش‌های گوناگون برای تغییر رابطه دولت و بخش خصوصی را در برمی‌گیرد، ازجمله فروش دارائی‌های دولت‌ها، مقررات زدایی یا حذف ضوابط محدودکننده و معرفی رقابت در انحصارهای مطلق دولتی و پیمانکاری یا واگذاری تولید کالا و خدماتی که از سوی دولت اداره و تأمین مالی می‌شوند به بخش خصوصی. خصوصی‌سازی را به معنای انجام فعالیت‌های اقتصادی توسط بخش خصوصی یا انتقال مالکیت دارایی‌ها به بخش خصوصی می‌داند.

برون‌سپاری از دیدگاه بهره‌وری

سازمان‌ها برای دستیابی به بهره‌وری باید تعدادی از فرآیندهای خود را برون‌سپاری کنند. بهره‌وری از دو جزء اصلی «کارایی» و «اثربخشی» تشکیل می‌شود که سنجش هر یک از این دو عنصر، میزان بهره‌وری سازمان را مشخص می‌سازد. از دیدگاه دیگر اثربخشی نگاه به بیرون و کارایی نگاه به درون سازمان دارد. برای سنجش کارایی، سازمان به عملیات درونی خود و نحوه صرف منابع می‌پردازد تا اینکه دریابد هر خدمت چند واحد پولی هزینه در برداشته و بر اساس استانداردها این هزینه تا چه حد توجیه‌پذیر است و در سنجش اثربخشی، سازمان به بیرون می‌نگرد تا دریابد خدمات چه اثراتی بر جامعه و مشتریان بر جای

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-15]

گذارده است. از این‌رو برو سپاری سازمان‌ها گاهی برای حصول به کارایی بیشتر و گاه در جهت دستیابی به اثربخشی صورت می‌پذیرد. البته برون‌سپاری برخی از فعالیت‌ها به این دلیل صورت می‌گیرد که مدیریت این‌گونه فعالیت‌ها زمان زیادی را به خود اختصاص می‌دهد ازاین‌رو برون‌سپاری باعث می‌شود تا مدیران بتوانند بدون دغدغه فکری به مسائل اصلی‌تر در راستای اهداف سازمان بپردازند که این خود درافزایش بهره‌وری تأثیر مستقیم می‌گذارد. از جمله اساسی ترین حوزه‌های شهرنشینی و برنامه ریزی شهری، خدمات شهری است به نحوی که در نظام مدیریت پیشرفته شهری یکی از عمده ترین محورها و عملکردها، مساله فرآیند خدمات رسانی است (هاشمی و یحیی پور، ۴۱:۱۳۹۰). اهمیت عملی توزیع خدمات در مناطق شهری، بر پایه نیار به این خدمات جهت زیست پذیری زندگی شهر نشینی و کمک به آسایش و رفاه شهروندان فراهم شده است(**Erkip** ۱۹۹۷) و اهمیت ارتباط آن با توسعه پایدار شهری را می‌توان در تعریف توسعه پایدار درک نمود که بدین صورت بیان شده است؛ شهر پایدار، شهری است که تنوع در آن وجود داشته، مورد حمایت قرار گیرد وتفکیک وجدایی فضای بارزی در گروه‌های درآمدی واجتماعی وجود نداشته باشد وکلیه افراد وگروهها به خدمات وتسهیلات اساسی دسترسی داشته، ساکنان آن دارای موقعیت‌های برابر باشند (بحرینی، ۱۳۷۶: ۳۷).

مفهوم آسیب‌شناسی سازمانی

آسیب‌شناسی سازمانی، فرآیند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری، به‌منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمان‌ها و یافتن راه‌هایی برای افزایش اثربخشی آن‌ها می‌باشد .اصطلاح آسیب‌شناسی در پژوهش حاضر علاوه بر مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری، سایر مفاهیم و روش‌های دانش مدیریت، در زمینههای برنامه‌ریزی راهبردی، مهندسی مجدد فرآیندها، بهره‌وری سازمانی را نیز مدنظر دارد. توسعه سازمان یک برنامه عملی مبتنی بر اطلاعات دقیق پیرامون مشکلات جاری، فرصت‌ها و اثرات فعالیت‌ها در جهت حصول به اهداف است؛ بنابراین، احتیاج مبرمی به یک سیستم جمع‌آوری مداوم اطلاعات و تجزیه‌وتحلیل آن‌ها دارد. این سیستم جمع‌آوری و تجزیه‌وتحلیل اطلاعات را آسیب‌شناسی یا علیت یابی گویند. آسیب در فرهنگ فارسی به معنای عیب و نقص، آفت، بلا و زیان و ضرر است. و در اصطلاح: عبارت است از کلیه نواقص و یا کاستی‌هایی که جنبه داخلی دارند و از ناحیه درون به تضعیف ضریب امنیتی جامعه می‌پردازند.

جریان توسعه و گسترش فضایی در کلان شهرها یک پویش عام شهر نشینی است که از دهۀ ۱۹۵۰ میلادی تا کنون در جهان روبه فزونی نهاده و در دهه‌های ۸۰-۱۹۷۰ روند توسۀ اغلب کلان شهرهای جهان مورد پژوهش و تحقیقات وسیع قرار گرفت (علی شاه، ۱۳۷۹: ۲۱). ساماندهی فضایی در شهرها رابطۀ تنگاتنگی با الگوهای رشد و توسعۀ اقتصادی از یکسو و الگوهای کالبدی- فضایی از سوی دیگر دارد (ابراهیم زاده، ۱۳۸۲: ۳۶) گذشته از این یکی از معضلاتی که برنامه ریزان شهری و منطقه‌ای با آن مواجه هستند، رشد

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-15]

نابرابر شهرها و مناطق است، به طوری که با نگاه به توزیع فضایی خدمات در شهرها و مناطق مشخص می‌شود که این خدمات به شکل متعادلی توزیع نشده‌اند (تقوایی و اکبری، ۱۳۸۸: ۹۷).

ماهیت آسیب‌شناسی برون‌سپاری خدمات شهری

بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت سازمان را به بدن انسان تشبیه کرده‌اند همان‌طور که انسان می‌تواند در وضعیت سلامتی و یا بیمار باشد سازمان نیز می‌تواند مانند انسان بیمار شود و دچار مسائل، مشکلات و اختلالاتی گردد که مانع حرکتش به‌سوی تعالی باشد. درمان بیماری تنها زمانی امکان‌پذیر است که ریشه آن شناخته شود و تا زمانی که شناسایی نشود امکان درمان آن میسر نخواهد شد هر چه درمان مؤثرتر باشد اصلاح و بهبود فرآیندها نتیجه بهتری خواهد داشت. در این راستا جهت شناسایی فاصله‌ها و ضعف‌ها سازمانی شناخت وضعیت موجود همچنین تصور وضع مطلوب و آگاهی از توانمندی‌ها و تهدیدات از الزامات ضروری است .اینکه چه فرصت‌ها و امکانات شناخته‌نشده‌ای وجود دارند که باید در جستجوی بهره‌برداری از آن‌ها بود؟ و یا اینکه آیا بین وضعیت موجود و مطلوب حوزه مشکل‌دار تفاوتی وجود دارد؟ با توجه به موارد ذکرشده در ابتدا با انجام فرآیند تشخیص که مبنای برنامه‌های ایجاد تغییر است مشکلات و امراض سازمان شناخته‌شده و برنامه‌های تغییر مناسب جهت کاهش مشکلات و بهبود وضعیت فعلی طراحی و اجرا می‌گردد.

ابزار تحلیل SWOT

تکنیک یا ماتریس **swot** که مخفف عبارت نقاط قوت، ضعف و تهدید و فرصت می‌باشد، گاهی نیز مدل تحلیلی **tows** خوانده می‌شود و ابزاری برای شناخت تهدیدها و فرصت‌های موجود در محیط خارجی یک سیستم و بازشناسی ضعف‌ها و قوت‌های داخلی آن به‌منظور سنجش وضعیت و تدوین راهبرد برای هدایت و کنترل آن سیستم است .به‌عبارت‌دیگر این مدل یک نوع تجزیه‌وتحلیل سازمانی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بتوانند منابع داخلی خود را در دوره‌های قدرت و ضعف، تجزیه‌وتحلیل کرده و آن‌ها را در سراسر محیط خارجی و در دوره‌های فرصت و تهدید باهم هماهنگ می‌کنند. درواقع این روش، بهترین استراتژی برای سازمان‌دهی و آمایش فضاست. در تجزیه‌وتحلیل سوات، عوامل خارجی و داخلی موردبررسی قرار می‌گیرند تا فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌های سازمان در آینده شناسایی شده و برای رویارویی بهتر با آن‌ها استراتژی‌های مناسب تدوین شوند.

نقاط قوت

نقطه قوت یک سازمان یک کاربرد موفق از یک شایستگی یا بهره‌برداری از یک عامل کلیدی در جهت توسعه رقابت‌پذیری شرکت می‌باشد. عوامل قوت، عواملی هستند که نسبت به گذشته سازمان، نسبت به

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-15]

متوسط صنعت یا نسبت به رقبای آن برای سازمان مزیت به‌حساب آیند. نقاط قوت سازمان شامل مهارت‌ها و توانایی‌هایی است که سازمان را قادر می‌سازد استراتژی‌هایش را به‌درستی و به‌خوبی طراحی و اجرا کند. کیم پنر، قوت را این‌گونه تعریف می‌کند «داشتن یک وضعیت مؤثرتر و بهره‌ورتر موسسه نسبت به رقبا در هر نوع مورد و زمینه است».

نقاط ضعف

نقطه‌ضعف یک سازمان یک کاربرد ناموفق از یک شایستگی یا عدم بهره‌برداری از یک عامل کلیدی که رقابت‌پذیری شرکت را کاهش می‌دهد. نقاط ضعف مهارت‌ها و توانایی‌هایی هستند که سازمان به خاطر عدم برخورداری از آن‌ها نمی‌تواند استراتژی‌هایی را انتخاب و اجرا کند که از مأموریت سازمانی حمایت شود. عواملی ضعف تلقی می‌شوند که سازمان توانایی انجام آن‌ها را ندارد درحالی‌که قبلاً می‌توانست انجام دهد یا رقبای اصلی این توانایی رادارند. کهنگی و فرسودگی ماشین‌آلات، فقدان منابع مالی و غیره از این جمله هستند.

ضعف برای یک موسسه، به داشتن جهات و فعالیت‌های کم بهره‌ور و کم تأثیر (دارای بهره‌وری یا اثربخشی پایین) نسبت به رقبای خویش گفته می‌شود؛ به‌عبارت‌دیگر ضعف، داشتن وضعیت بد موسسه نسبت به رقبایش است.

تهدیدها

یک حالت خارجی است که می‌تواند به‌صورت منفی بر پارامترهای عملکردی شرکت تأثیر گذاشته و مزیت رقابتی که ایجادکننده اقدامات مثبت در زمان مناسب است را کاهش دهد. تهدید و یا خطر، به وضعیت جدیدی گفته می‌شود که تحقق‌پذیری اهداف موسسه را مشکل و یا به‌صورت عدم امکان درمی‌آورد. در یک موسسه هر چیزی که می‌تواند مانع موفقیت یا سبب ضرر گردد یک عنصر تهدید به شمار می‌آید.

فرصت‌ها

فرصت یک حالت خارجی است که می‌تواند به‌صورت مثبت بر پارامترهای عملکردی شرکت تأثیر گذاشته و مزیت رقابتی که ایجادکننده اقدامات مثبت در زمان مناسب است را بهبود دهد. فرصت به اعتبار مفهوم کلمه، به پدید آمدن زمان مناسب و شرایط برای هرگونه فعالیتی گفته می‌شود. بل فرصت را این‌گونه تعریف می‌کند: مبارزه خواهی موسسه با توجه به شرایط محیطی مناسب برای اهدافی است که ماهیت امکان موفقیت به همراه دارند.

امروزه مدیران دریافته‌اند که باید از تصدی‌گری‌های بی‌حاصل که فعالیت‌های واقعی آن‌ها نیستند، دست کشیده، از نقش کنترلی خود کاسته و به نقش‌های مذاکره گر، پشتیبان، تحلیلگر، راه‌حل دهنده و کمک

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-15]

دهنده بیفزایند. در این شرایط است که برون‌سپاری فعالیت‌های سازمان به‌عنوان ضرورتی اجرایی و یک راهبرد اجتناب‌ناپذیر برای سازمان‌ها مطرح می‌شود .مدیران خواهان شرکت‌ها و سازمان‌هایی می‌باشند که لاغر، چابک، انعطاف‌پذیر، پاسخگو، رقابت گر، مبتکر، کارآمد، مشتری دوست و سودآور باشند. سازمان‌های کوچک انعطاف‌پذیرتر و اقدامات جایگزین روش‌های سرمایه‌گذاری شده و مدیریت آن‌ها ارگانیک و پویا است و نوآوری، خلاقیت، و ابتکار عمل در آن‌ها تشویق می‌شود. تجدید سازمان با رعایت این نکته در شرکت‌های متوسط و کوچک نیز آغازشده است اکنون در دنیای کسب‌وکار اولاً کار را به محیط‌هایی که انسان‌ها هستند می‌برند و ثانیاً کارهایی را که پیشرفت در آن‌ها محدود بوده و فرصت رسیدن شاغل به سیستم‌های تخصصی و مدیریت ارشد را فراهم نمی‌کند، از شرکت‌ها و سازمان‌ها جدا ساخته و از طریق بخش‌های بیرون تأمین می‌نماید برای احیای هر نهادی و بازگرداندن آن به وظایف واقعی کارهای زیر لازم است: رها کردن کلیه کارهایی که قابلیت انجام ندارند و یا هرگز کارساز و گره‌گشا نبوده‌اند و نیز دست کشیدن از اموری که دوران ثمربخشی آن‌ها بسر آمده و دیگر نمی‌توانند فایده‌ای در برداشته باشند، تأکید کردن روی امور کارساز و متمرکز ساختن فعالیت‌ها روی اموری که موجبات بهبود و تقویت توانایی سازمان برای انجام وظایف آن را فراهم می‌سازند و تجزیه‌وتحلیل علل موفقیت‌ها ناتمام و شکست‌ها و ناکامی‌هارا میسر می‌سازد .جریان توسعه و گسترش فضایی در کلان شهرها یک پویش عام شهر نشینی است که از دهۀ ۱۹۵۰ میلادی تا کنون در جهان روبه فزونی نهاده و در دهه‌های ۸۰-۱۹۷۰ روند توسۀ اغلب کلان شهرهای جهان مورد پژوهش و تحقیقات وسیع قرار گرفت (علی شاه، ۱۳۷۹: ۲۱).

در مدیریت نوین و اقتصاد پویا به دنبال اقدام برای جبران ضعف‌ها هستند. از جمله این اقدامات، کارا کردن شرکت‌ها، سازمان‌ها و مؤسسات و حرکت به‌سوی واگذاری فعالیت‌ها به بخش خصوصی به‌منظور افزایش بهره‌وری می‌باشد. مطالعات نشان داده که امروزه سازمان‌ها برون‌سپاری را به‌عنوان یک ضرورت اجرایی در نظر می‌گیرند و بسیاری از خدمات را جهت واگذاری برنامه‌ریزی می‌نمایند. با توجه به برنامه توسعه سوم و بخصوص برنامه چهارم و عزم دولت برای کاهش تصدی‌گری این ضرورت بر دوش سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و شبه‌دولتی است که به مسئله برون‌سپاری در چارچوب ضوابط اقدام کنند. برون‌سپاری به‌عنوان یک راهبرد و یا در سطحی پائین تر یک سیاست اجتناب‌ناپذیر جهت ارتقاء کارایی فعالیت‌ها امری ضروری می‌باشد.

برون‌سپاری به‌عنوان یکی از ابزارهای توسعه سازمان‌ها و ارتقای بهره‌وری در قالب کوچک‌سازی در سال‌های اخیر موردتوجه مدیران و مسئولان سازمان‌ها قرارگرفته و به صورت‌های مختلف به اجرا درآمده است. در راستای تأکید برنامه چهارم مبنی بر ارتقای بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و کوچک‌سازی شرکت‌ها و مؤسساتاقدام به برون‌سپاری برخی از فعالیت‌های خود در قالب‌های مختلف به بخش خصوصی نموده‌اند. هم‌اکنون باگذشت چند سال از این برون‌سپاری‌ها، لازم است ابعاد برون‌سپاری‌های انجام‌شده در سازمان‌ها و در فعالیت‌های مختلف موردبررسی قرار گیرد تا مشخص شود که آیا برون‌سپاری‌های صورت گرفته در

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-15]

جهت کارآمد کردن فعالیت‌های سازمان به جهت سرعت، دقت و رضایت کلیه ذی‌نفعان بوده است؟ این برون‌سپاری‌ها تا چه حد توانسته‌اند اهداف مترتب بر برون‌سپاری مانند کاهش هزینه، کارایی، کوچک‌سازی و مشتری مداری را تأمین نمایند؟

جریان توسعه و گسترش فضایی در کلان شهرها یک پویش عام شهر نشینی است که از دهۀ ۱۹۵۰ میلادی تا کنون در جهان روبه فزونی نهاده و در دهه‌های ۸۰-۱۹۷۰ روند توسۀ اغلب کلان شهرهای جهان مورد پژوهش و تحقیقات وسیع قرار گرفت (علی شاه، ۱۳۷۹: ۲۱). ساماندهی فضایی در شهرها رابطۀ تنگاتنگی با الگوهای رشد و توسعۀ اقتصادی از یکسو و الگوهای کالبدی- فضایی از سوی دیگر دارد (ابراهیم زاده، ۱۳۸۲: ۳۶) گذشته از این یکی از معضلاتی که برنامه ریزان شهری و منطقه‌ای با آن مواجه هستند، رشد نابرابر شهرها و مناطق است، به طوری که با نگاه به توزیع فضایی خدمات در شهرها و مناطق مشخص می‌شود که این خدمات به شکل متعادلی توزیع نشده‌اند(تقوایی و اکبری، ۱۳۸۸: ۹۷).

در برخی از برون‌سپاری‌های انجام‌شده سازمان‌ها با مشکلات مختلفی به لحاظ بار مالی، حقوقی، اجرایی و ارتباط با ذی‌نفعان مواجه شده‌اند. تاکنون موضوع برون‌سپاری غالباً به‌صورت کلی ارائه‌شده و مورد ارزیابی قرارگرفته است و الگوی مشخصی جهت تعیین فعالیت‌ها برای برون‌سپاری و نیز برون‌سپاری خدمات ارائه نگردیده است. لذا با توجه به رویداد این مشکلات، ضرورت دارد در قالب طرح تحقیقاتی و مطالعاتی علاوه بر تعیین فعالیت‌های قابل برون‌سپاری، آسیب‌شناسی از برون‌سپاری‌های انجام‌شده و فرایند برون‌سپاری و نیز فرایند کارکرد شرکت‌های بخش خصوصی صورت گیرد تا درنهایت ضمن عارضه‌یابی، با ارائه الگو یا الگوهایی مشکلات موجود رفع و کلیه ذی‌نفعان از مزایای آن بهره گیرند. نکته دیگر در ارتباط با این تحقیق آن است که در صورت عارضه‌یابی منجر به رفع مشکلات موجود، بسیاری از مشکلات سازمان حل‌شده و کاهش هزینه‌ها را در بسیاری از ابعاد در بر خواهد داشت و قیمت تمام‌شده فعالیت‌ها را کاهش، روانی فعالیت و بهره‌وری آن‌ها را افزایش و درنهایت رضایت کلیه ذی‌نفعان را فراهم خواهد آورد؛ بنابراین این مطالعه می‌تواند فعالیت‌های قابل برون‌سپاری را در چارچوبی علمی مورد شناسایی قرار دهد و برای دستیابی به اهداف سازمان‌ها از این واگذاری‌ها برنامه‌ریزی‌های لازم را مورد توجه قرار دهد.

با توجه به آنچه بیان شد، می‌توان دقت و بازنگری در فعالیت‌های برون‌سپاری شده، شرکت‌های طرف قرارداد، اشکال برون‌سپاری، فعالیت‌های جدید قابل‌واگذاری و درنهایت عارضه‌یابی فعالیت‌های برون‌سپاری شده برای دستیابی به اهداف حاکم بر برون‌سپاری و نتایج اصلی حاصل از آن به‌عنوان اهمیت و ضرورت این مطالعه بیان داشت.

شهرداری یکی از بزرگ‌ترین سازمان‌های خدماتی در شهر می‌باشد که گستردگی و پهنه سازمانی آن به وسعت شهر است که ذینفعان و بهره‌برداران از خدمات آن تمامی مردم آن شهر می‌باشند. مدیریت چنین

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-15]

سازمان عظیمی به لحاظ منابع انسانی و وظایف جهت مدیریت شهر، آن را به یکی از منحصربه‌فردترین سازمان‌ها مبدل نموده است.

نهاد شهرداری ازنظر حوزه وظایف، عملکرد و محدوده خدمات، در سطح جهان تعریف و مفهوم متفاوتی دارد. بر اساس این تعریف‌ها از مفهوم شهرداری و حوزه عمل آن، می‌توان مشخصه‌های شهرداری را شامل شهری بودن، غیردولتی بودن، استقلال، انتخابی بودن، رسیمت داشتن و موظف به اداره امور محل و ارائه خدمات عمومی مورد نیاز ساکنان شهر دانست. به هر ترتیب وظایف شهرداری‌ها باوجوداین مشخصه‌ها و وظایف، در سطح شهرهای مختلف جهان متفاوت است. در برخی از شهرها، مانند شهرهای ایالات‌متحده، حفاظت محیط، امنیت، برنامه‌ریزی برای اوقات فراغت شهروندان، آموزش و تعاون اقتصادی، ازجمله وظایف شهرداری‌هاست. در شهرهای هلند، تأمین تأسیسات زیربنایی و مایحتاج شهری، نظافت و فضای سبز و در شهر تورنتو (کانادا) حفظ و ارتقاء بهداشت عمومی، برنامه‌ریزی برای اوقات فراغت شهروندان، حفظ و گسترش فضای سبز، خانه‌سازی و شهرسازی در حوزه عمل شهرداری‌ها قرار دارد. در بسیاری از کشورها، اموری مانند رفاه اجتماعی، وظایف تولیدی و اقتصادی، اداره امور حمل‌ونقل، گسترش فضای سبز، نظارت بر امور ساختمانی و شهرسازی و نظافت شهر از وظایف مشترک شهرداری‌هاست.

در ایران شهرداری (بلدیه) به شکل نوین آن از زمان مشروطه شکل گرفت و قانون شهرداری‌ها در سال ۱۳۳۴/۴/۱۱ توسط مجلس مصوب گردید که در آن وظایف شهرداری در فصل ششم و مواد ۵۵ (مشتمل بر ۲۸ بند)، ۵۶ و ۵۷ تبیین نموده است؛ که اهم وظایف تعیین‌شده برای شهرداری‌های به شرح زیر است:

ـ ایجاد خیابان‌ها و کوچه‌ها و میدان‌ها و باغ‌های عمومی و مجاری آب و توسعه معابر

ـ تنظیف و نگاهداری و تسطیح معابر و انهار عمومی و مجاری آب‌ها و فاضلاب و تنقیه قنوات مربوط به شهر و تأمین آب و روشنایی

ـ مراقبت و اهتمام کامل در نصب برگه قیمت اجناس و اجرای تصمیمات انجمن شهر در خصوص فراوانی و ارزانی خواروبار مواد مورداحتیاج عمومی.

ـ مراقبت در امور بهداشت ساکنین شهر و تشریک‌مساعی با مؤسسات وزارت بهداری و . . .

با این وجود در حال حاضر با عنایت به گسترش شهرها به‌ویژه کلان‌شهرها، شهرداری مأموریت‌ها و فعالیت متفاوتی در حوزه مختلف انجام می‌دهد. به‌طوری‌که گستردگی وظایف آن‌ها که حدود ۳۵۰ وظیفه را شامل می‌شود، به همین دلیل باعث شده است که این سازمان ازنظر قوانین، ساختار و نیروی انسانی بسیار فربه گردد. با توجه به اینکه شهرداری‌های به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم از منابع دولتی استفاده می‌کنند و ازنظر ساختاری نیز متأثر از قوانین و مقرراتی است که از سوی مجلس و دولت برای آن‌ها وضع می‌گردد. لذا تغییر مأموریت‌های سازمانی آن منبعث از تغییرات شرایط محیطی، اثربخشی و کارایی در چنین سازمانی از قوانین ابلاغی، رویکردهای نوین مدیریت شهری و خواسته‌های شهروندان از مدیریت شهری می‌باشد. از

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-15]

طرفی با عنایت به اینکه وظایف شهرداری‌ها در قدیم بیشتر کاربر بوده است و با تغییرات و نوآوری‌های تکنولوژی به سمت کارهای سرمایه‌بر و نیروی متخصص سوق پیداکرده است.

ازاین‌رو لذا شهرداری‌ها به‌منظور افزایش کارایی و تحقق کامل وظایف ناگریز به محول نمودن بخشی از وظایف خود در حوزه عمران شهری و خدمات شهری به پیمانکاران و برون‌سپاری می‌باشد. گرچه واژه برون‌سپاری برای اولین بار در سال ۱۹۸۹ میلادی برای تشریح تصمیم شرکت کداک جهت واگذاری انجام فعالیت‌های فناوری اطلاعات به یکی از شرکت‌های تابعه آی بی ام به‌عنوان یک راهبرد تجاری به کار رفت، ولی واگذاری خدمات دولتی به بخش خصوصی یا واگذاری قسمتی از خدمات یک سازمان به سازمان دیگر سابقه دیرینه دارد. برون‌سپاری عبارت است از واگذاری تمام یا بخشی از مسئولیت انجام یک وظیفه سازمانی مشخص به یک فرد، گروه یا سازمان تخصصی تا ضمن کاهش هزینه‌ها امکان تحقق کیفیت‌های برتر نیز فراهم گردد.» (الوانی و اشرف زاده، ۱۳۸۷) این رویکرد ازاین‌جهت اتخاذ گردید که باعث می‌شود مدیریت شهری با توجه به تغییرات محیطی و فرهنگی به کارهای با اولویت بالاتر بپردازد.

از دیدگاه تومی یورا (۲۰۰۹) برون‌سپاری ویژگی اساسی تجدید ساختار سازمانی محسوب می‌شود که به‌طور چشمگیری مرزهای سنتی سازمان‌ها را تغییر داده است. برون‌سپاری را می‌توان «از بزرگ‌ترین جابجایی‌های ساختاری سازمان‌ها و صنعت در قرن» نامید.

همچنین باراک (۲۰۰۸) سازمان‌ها به دلیل اینکه تعداد زیادی از فعالیت‌های خود را به طرفین قرارداد و شرکایشان انتقال می‌دهند، مرزهایشان منقبض و بدنه کارکنان مرکزی درون سازمان که شایستگی کاری دارند و می‌توانند روی فعالیت‌هایی تمرکز کنند که بیشتر استراتژیک و دارای ارزش‌افزوده‌اند، کوچک‌تر می‌شوند. در این صورت به‌تدریج به یک هماهنگ‌کننده شبکه تبدیل و به‌خصوص وقتی با تکنولوژی ارتباطاتی نوین پشتیبانی می‌شود، تقریباً یک سازمان مجازی را تشکیل می‌دهد. جهانی‌شدن به دلیل فشارهای رقابتی به‌منظور کاهش هزینه‌ها، محرکی برای برون‌سپاری پدید آورده است. (ظفرنژاد، ۱۳۹۱) با عنایت به مطالب فوق می‌توان دریافت که تحقیق حاضر به لحاظ اینکه به مقوله آسیب‌شناسی نظام برون‌سپاری در یک مجموعه خدماتی بزرگ یعنی شهرداری قم می‌پردازند؛ اهمیت و ارزش ویژه‌ای برخوردار است؛ و یافته‌های تحقیق حاضر می‌تواند راه را برای تحقیقات آتی در این زمینه هموار سازد و یافته‌ها می‌تواند به تدوین استراتژی‌هایی در جهت ترسیم افق آینده برون‌سپاری در شهرداری قم (جامعه آماری موردمطالعه) منجر گردد.

نوع روش تحقیق

روش تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی است و ازلحاظ نحوه اجرای تحقیق، توصیفی -تحلیلی می‌باشد.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-15]

نحوه و ابزار گردآوری داده‌ها

روش جمع‌آوری اطلاعات به دو طریق کتابخانه‌ای است، زیرا درروش کتابخانه‌ای محقق بامطالعه متون علمی مربوط، تئوری‌ها و نظرات مرتبط با موضوع تحقیق را گردآوری می‌نماید.

برون‌سپاری: برون‌سپاری عبارت است از واگذاری تمام یا بخشی از مسئولیت انجام یک وظیفه سازمانی مشخص به یک فرد، گروه یا سازمان تخصصی تا ضمن کاهش هزینه‌ها امکان تحقق کیفیت‌های برتر نیز فراهم گردد (الوانی و اشرف زاده، ۱۳۸۷)

خدمات شهری: بخشی از خدمات عمومی، اجتماعی و شخصی است که در چارچوب نظام سلسله‌مراتب مراکز شهری، نیازهای عمومی و اجتماعی را برآورده می‌سازد که مقیاس آن متضمن حد معینی از پیچیدگی و تنوع است و در یک واحد نسبتاً مستقل و واحد سیاسی تصمیم‌گیرنده به‌منظور توسعه و رفاه زندگی شهرنشینی و نیز حل مسائل زندگی شهرنشینی ارائه می‌شود. (هاشمی و یحیی پور، ۱۳۹۰: ۱۶)

شهرداری لردگان: شهرداری نهادی است عمومی غیردولتی، غیرانتفاعی که به‌موجب قانون موظف به ارائه و تأمین خدمات موردنیاز شهروندانی است که در محدوده خدماتی شهر ساکن می‌باشند. شهرداری ازنظر ساختار، نهادی عمومی غیردولتی غیرانتفاعی می‌باشد که در چهارچوب وظایفی که طبق قانون برایش مشخص گردیده است در محدوده شهر خدمات به شهروندان ارائه می‌نماید.

جمع بندی

بررسی تجربیات مربوط به برون‌سپاری در کشور ازجمله مدیریت شهری حاکی از این است که علیرغم دستاوردهای مثبت متأسفانه بنا به دلایلی در برخی موارد این امر باعث بروز مشکلات و مسائلی در سطح بنگاه و همچنین در سطح کلان سازمان شده و اهداف از پیش تعیین‌شده حاصل نشده است. درواقع باوجود مزایا مترتب بر برون‌سپاری، برخی از کاستی‌ها و نواقص همواره در عرصه اجرا، گریبان سازمان‌های عمومی ازجمله شهرداری‌ها گرفته است.

لذا شناخت آسیب‌های مرتبط با برون‌سپاری خدمات و فعالیت‌ها در شهرداری‌ها می‌تواند راهگشای مدیران و سیاست‌گذاران شهری در طراحی مناسب امور جاری جهت واگذاری فعالیت یا وظایف در حوزه‌های مختلف باشد. لذا سؤالات اصلی تحقیق حاضر این است که: نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌های نظام برون‌سپاری خدمات شهری استان قم کدام‌اند؟ از سوی دیگر چه استراتژی‌هایی را می‌توان در جهت بهبود وضعیت موجود با بهره‌گیری از نقاط قوت و فرصت‌ها و مقابله با تهدیدها و کاهش ضعف‌ها تدوین نمود؟

با عنایت به قانون برنامه پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایرانکه در ماده ۱۷۳ «دولت مجاز است در طول برنامه نسبت به تهیه برنامه جامع مدیریت شهری به‌منظور دستیابی به ساختار مناسب و مدیریت هماهنگ و یکپارچه شهری در محدوده و حریم شهرها، با رویکرد تحقق توسعه پایدار

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-15]

شهرها، تمرکز مدیریت از طریق واگذاری وظایف و تصدی‌های دستگاه‌های دولتی به بخش‌های خصوصی و تعاونی و شهرداری‌ها، بازنگری و به‌روزرسانی قوانین و مقررات شهرداری‌ها و ارتقاء جایگاه شهرداری‌ها و اتحادیه آن‌ها اقدام قانونی به عمل آورد. » و همچنین بر اساس بند «و» و «ز» ماده ۱۷۴، «شوراهای اسلامی و شهرداری‌ها و سایر مراجع ذی‌ربط موظف‌اند که با تقویت سازوکارهای مدیریت و نظارت بر هزینه کرد شهرداری و برون‌سپاری وظایف قابل‌واگذاری و هدایت بودجه شهرداری‌ها به سمت هزینه کرد در حوزه وظایف اصلی و قانونی آن‌ها و ممنوعیت پرداخت هرگونه هزینه از اعتبارات شهرداری به دستگاه‌های اجرائی» بنابراین سازمان شهرداری می‌بایست جهت تحقق اهداف برنامه به سمت برون‌سپاری حرکت کند. با عنایت به مطالب فوق‌الذکر و اینکه مقوله برون‌سپاری در عصر حاضر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است بالأخص در سازمان‌های خدماتی مانند شهرداری که شاید مهم‌ترین مسئله این نهاد کاهش هزینه‌ها و افزایش کیفیت خدمات ارائه‌شده به شهروندان باشد ولی متأسفانه به دلیل عدم توجه جدی و هدفمند به مبحث برون‌سپاری به‌ویژه در شهرداری‌ها، این نظام هنوز نتوانسته جایگاه خود را پیدا کند و علیرغم تحقیقات انجام‌شده پیرامون برون‌سپاری، به دلیل تغییر و تحولات سریع محیطی و لزوم بازنگری و تغییر در فرآیندها روش‌های انجام کار به‌طور مستمر و مداوم انجام آسیب‌شناسی نظام برون‌سپاری بسیار ضروری می‌باشد تا مدیران بتوانند نسبت به بازخورد تصمیمات خود به‌صورت علمی و روشمند آگاهی یابند. محقق، به جهت اهمیت مبحث برون‌سپاری دست به آسیب‌شناسی موجود آن در شهرداری قم و بررسی تجربیات چندین ساله آن در عرصه برون‌سپاری خدمات اقدام نموده که در این خصوص تحقیقات اندکی صورت گرفته است. همچنین با عنایت به اینکه تحقیق و پژوهش در سازمان بزرگ شهرداری کمتر انجام‌شده است و دانش در این سازمان به علت ساختار سازمانی آن به‌صورت شفاهی می‌باشد و برون‌سپاری یک فرآیند نوپا می‌باشد.

از سویی دیگر امروزه اهمیت برون‌سپاری و ضرورت تحقیق در این خصوص بر کسی پوشیده نیست. دلایل و منافع متعددی وجود دارد تا یک سازمان در هراندازه که باشد به فکر برون‌سپاری بعضی از فعالیت‌های خود باشد. موسسه «برون‌سپاری» در یک سری از مطالعات خود با بررسی بیش از ۱۲۰۰ شرکت به‌منظور درک صحیح از اینکه چرا شرکت‌ها فعالیت‌های خود را برون‌سپاری می کنند به این نتیجه رسید که ۱۰ مزیت بالقوه درنتیجه استفاده از برون‌سپاری وجود دارد که عبارت‌اند از: ۱- افزایش تمرکز شرکت بر یک فعالیت خاص ۲- قابلیت دسترسی در سطح جهانی ۳ -در دسترس قرار گرفتن وجوه سرمایه ۴- تسریع در کسب مزایای ناشی از تجدید ساختار ۵- تقسیم ریسک ۶- آزاد کردن منابع برای دیگر اهداف ۷- تزریق وجوه نقد به شرکت ۸- کاهش و کنترل هزینه عملیات ۹- دسترسی به منابع (غیر داخلی ۱۰- مدیریت وظایف مشکل یا کنترل ناپذیر

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-15]

پیشنهادهای کاربردی مبتنی بر تحقیق

بنابراین بر مبنای مطالبی که پیش‌تر گفتیم و نیز بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهادهایی ارائه می‌گردد:

ـ توسعه و گسترش راه‌های ارتباطی میان مردم و مدیریت شهری، تسهیل برقراری ارتباطات مردمی و افزایش روحیه انتقادپذیری به منظور ارتقای فرآیند پاسخ‌گویی مدیریت شهری در تعامل با شهروندان.

ـ حفظ و ارتقای مدیریت مشارکتی، ایجاد فضای تصمیم‌گیری مبتنی بر اطلاعات در سطوح مبانی و عملیاتی مدیریت شهری و استفاده بهینه و مدبرانه از گزارش‌ها و اطلاعات مردمی به منظور حفظ و ارتقای اثربخشی عملکرد مدیریت شهری.

ـ بررسی و نیازسنجی علمی و اصولی از ابعاد گوناگون وضعیت شهر و شهروندان و تجزیه و تحلیل کارشناسانه مسائل و معضلات شهری و به تبع آن تصمیم‌گیری بر مبنای واقعیات و تدوین برنامه‌ها و سیاست‌های مدون و عقلایی مطابق با واقعیات جامعه به منظور همگرایی حداکثری اهداف مدیریت شهری با نیازهای شهروندان.

ـ توانمندسازی نیروی انسانی به عنوان اصلی ترین سرمایه مدیریت شهری در ابعاد فردی، گروهی و سازمانی به منظور ارتقاء کارایی، اثربخشی و بهره وری مدیریت شهری در تعامل با شهروندان و نهادهای اجتماعی.

ـ اطلاع‌رسانی، فرهنگ‌سازی و آموزش شهروندان در راستای نهادینه‌سازی فرهنگ توسعه همه‌جانبه و پایدار شهری.

ـ در انتها امید است مدیران شهری و شهرداران بر نحوه رهبری و هدایت از طریق رعایت اصول مدیریت بر مبنای اعتماد در شهرداری‌های تابعه خود توجه و تمرکز نمایند و سپس با ایجاد تمهیدات و بستری مناسب زمینه‌ساز ارتقای اعتماد شهروندان به مدیریت شهری گردند.

ـ پیشنهاد می‌شود کمیته ای در زمان تصویب بودجه در شورا تشکیل گردد. چنین کمیته ای می تواند گروه‌های مختلف مردمی را به عنوان گروه های کاری مشورتی انتخاب کند. انجام این کار ضمن شفاف سازی و اطلاع رسانی به مردم، در بحث توزیع عادلانهٔبودجه نیز تأثیرگذار خواهد بود.

ـ پیشنهاد می‌شود شهرداری در انجام این قسمت از وظایف خود توجه بیشتری کند و شورا نیز در عملکرد نظارتی خود این مسأله را مورد توجه قرار دهد.

ـ پیشنهاد می شود شورا و شهرداری در حل مسائل بافت قدیمی شهر توجه بیشتری به عمل آورند.

ـ شورا علاوه بر دقت و بررسی های بیشتر در انتخاب شهردار، در دورهٔبعد با نظر خواهی از مردم برای این انتخاب مهم، عملکرد خود را در این زمینه بهبود بخشد. ضمن آن که کاندیداهای شورای شهر می‌توانند در زمان انتخابات شورا، نامزدهای خود را برای سمت شهردار معرفی کنند.

ـ مجلس و دولت با توجه به مسائل به وجود آمده در زمینهٔانتخاب شهردار از سوی شورا، می توانند با بررسی های بیشتر، سازماندهی براساس شورا-شهردار را نیز در نظر بگیرند.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-15]

ـ پیشنهاد می‌شود شورا و شهرداری در انجام این قسمت از وظایف خود به خصوص در زمینهٔ تصویب بودجه، تعیین عوارض و به طور کلی قسمت هایی که جنبهٔ مالی دارند و حساسیت بیشتری نسبت به آن‌ها وجود دارد دقت بیشتری به عمل آورند.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-15]

فهرست منابع و مآخذ

ـ ابراهیم زاده، عیسی، (۱۳۸۶)، مدل تحلیلی در ساماندهی فضاهای ناحیه ایی مورد: ناحیه سنگان خاش، پژوهش‌های جغرافیایی - شماره ۵۹.

ـ آمارنامه شهر تهران، سالنامه آماری شهر تهران، ۱۳۹۱، سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران.

ـ بحرینی، سید حسین، (۱۳۷۶)، شهرسازی وتوسعه پایدار، فصلنامه سیاست‌های علمی پژوهشی رهیافت، شماره ۱۷، ص۳۳و۳۵.

ـ براتعلی، علیرضا، باوان پوری، بررسی و تحلیل نابرابری در سطوح توسع هیافتگی مناطق شهر مشهد، مجله دانش و توسعه (علمی - پژوهشی) سال شانزدهم، شمارهٔ ۲۷، تابستان ۱۳۸۸.

ـ بشیری، مهدی و همکاران، (۱۳۹۰)، رویکردی نوین در تصمیم گیری‌های چند معیاره، انتشارات دانشگاه شاهد، چاپ اول، تهران.

ـ تقوایی، مسعود، اکبری، محمود، (۱۳۸۸)، تحلیل فضایی شاخص‌های توسعه در مادر شهرهای منطقه‌ای ایران، جغرافیا (نشریه علمی پژوهشی انجمن جغرافیای ایران)، سال هفتم، شماره ۲۰ و ۲۱.

ـ تقوایی، مسعود، کیومرثی، حسین، سطح بندی محلات شهری بر اساس میزان بهره مندی از امکانات و خدمات شهری با بهره گیری از تکنیک **TOPSIS** (مطالعه موردی: محلات شهر آباده)، مجله پژوهش و برنامه ریزی شهری، سال دوم، شماره پنجم، تابستان ۱۳۹۰.

ـ حسین زاده دلیر، کریم، برنامه ریزی ناحیه ای، انتشارات سمت، چاپ اول، ۱۳۸۹.

ـ رفیعیان، مجتبی، شالی، محمد، تحلیل فضایی سطح توسعه یافتگی تهران به تفکیک مناطق شهری، مدرس علوم انسانی- برنامه ریزی و آمایش فضا، دوره شانزدهم، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۱.

ـ رهنمایی، محمد تقی، شاه حسینی، پروانه، (۱۳۸۹)، فرآیند برنامه ریزی شهری ایران، سمت، چاپ هفتم، تهران.

ـ رهنمایی، محمدتقی، پورموسوی، سید موسی (۱۳۸۵)، بررسی ناپایداری‌های امنیتی کلانشهر تهران بر اساس شاخص‌های توسعه پایدار شهری، پژوهش‌های جغرافیایی، شماره ۵۷، تهران.

ـ سعیدی، عباس، دانشنامه مدیریت شهری و روستایی، تهران، سازمان شهرداریها و دهیاریها، ۱۳۸۸

ـ صرافی، مظفر، و همکاران" راهبرد توسعه شهر مبتنی بر توسعه پایدار"، فصلنامه جغرافیا، سال هفتم، شماره ۲۲، ص۸۲-۶۵، ۱۳۸۸

ـ عزیزی، محمدمهدی، محله مسکونی پایدار؛ مطالعه موردی نارمک، نشریه هنرهای زیبا صفحه ۲۷، تهران پاییز، ۱۳۸۵

ـ علی شاه، جعفر، (۱۳۷۹)، توزیع فضایی مراکز خدمات درمانی و بهداشتی در مناطق شهری تهران، پژوهش‌های جغرافیایی، شماره ۳۸، صص ۳۹-۱۹.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-15]

ـ کامران، حسن، پریزادی، طاهر، حسینی امینی، حسن، سطح بندی خدمات شهری در مناطق کلان شهر تهران، جغرافیا و برنامه ریزی منطقه ای (دو فصلنامه) سال اول، شماره اول، بهار و تابستان ۱۳۸۹.

ـ محمدزاده اصل، نازی، امام وردی، قدرت الله، سریرافراز، محمد، رتبه بندی شاخص‌های رفاه شهری مناطق مختلف شهر تهران، مجله پژوهش و برنامه ریزی شهری، سال اول، شماره اول، تابستان ۱۳۸۹.

ـ مرصوصی، نفیسه و همکاران، (۱۳۸۸)، تحلیل توسعه ناحیه ای با تاکید بر تقویت سازمان فضایی شهرها؛ مورد: شهرهای کوچک ناحیه مرند، (نشریه علمی پژوهشی انجمن جغرافیای ایران)، دوره جدید، سال هفتم، شماره ۲۲.

ـ مرصوصی، نفیسه، بهرامی پاوه، رحمت اله، ۱۳۹۰، توسعه پایدار شهری، چاپ اول، دانشگاه پیام نور، تهران.

ـ مفیدی، مجید و افتخاری مقدم، علی، " توسعه پایدار شهری، دیدگاه‌ها و اصول اجرایی آن در کشورهای در حال توسعه"، فصلنامه بین‌المللی ساخت شهر، سال ششم، شماره۱۲، ص۱۵_۲۳، تهران۱۳۸۸.

ـ نسترن، مهین و همکاران(۱۳۸۹)، کاربرد تکنیک تاپسیس در تحلیل و اولوی تبندی توسعه ی پایدار مناطق شهری (مطالعه موردی: مناطق شهری اصفهان)، مجله جغرافیا و برنامه ریزی محیطی، سال ۲۱، شماره پیاپی ۳۸، شماره ۲.

ـ هاشمی، مناف، یحیی پور، مهدی، ۱۳۹۰، اصول و مبانی مدیریت خدمات شهری در شهرداری، انتشارات سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌ها، تهران.

__ Roghanian, E. , Rahimi, J. , & Ansari, A. (2010). Comparison of first aggregation and last aggregation in fuzzy group TOPSIS. Applied Mathematical Modelling, 34(12), 3754-3766.

__ Krohling, R. A. , & Campanharo, V. C. (2011). Fuzzy TOPSIS for group decision making: A case study for accidents with oil spill in the sea. Expert Systems with Applications, 38(4), 4190-4197.

__ Sneddon, C. , Howarth, R. B. , & Norgaard, R. B. (2006). Sustainable development in a post-Brundtland world. Ecological economics, 57(2), 253-268.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-15]

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-15]