
راه آینده شهرداری‌ها

محسن شکوری مقدم

تهران - نوروز ۱۳۸۹

سرشناسه	:	شکوری مقدم، محسن، ۱۳۳۵-
عنوان و نام پدیدآور	:	راه آینده شهرداری ها / محسن شکوری مقدم.
مشخصات نشر	:	تهران: ذره، ۱۳۸۹.
مشخصات ظاهری	:	۳۲۰ ص: جدول، نمودار.
شابک	:	۷۲۰۰۰ ریال: 978-964-9918-10-5
وضعیت فهرست‌نویسی	:	فیا.
یادداشت	:	کتابنامه: ص. [۳۱۵]-۳۱۸.
یادداشت	:	نمایه.
موضوع	:	شهرداری — ایران
موضوع	:	شهرداری
رده‌بندی کنگره	:	ش ۱۳۸۹ JS۷۳۶۳/۲
رده‌بندی دیویی	:	۳۳۲/۰۹۵۵
شماره کتابشناسی ملی	:	۱۹۹۳۹۳۳



نشر دهره

شرکت فناوری اطلاعات ایده گستر
تلفن: ۸۸۲۰۸۳۰۷
دورنگار: ۸۸۲۰۸۳۰۸
راه آینده شهرداری ها
محسن شکوری مقدم
mohsen.Shakouri@ideagostar.ir

چاپ اول: نوروز ۱۳۸۹
حروف نگاری: فریده نهیدست
طرح جلد: مسعود فکورزاده
لیتوگرافی: کوثر
چاپ و صحافی: مرکز اسناد انقلاب اسلامی
پخش: تلفن: ۸۸۲۰۵۴۳۹
book@ideagostar.ir

شمارگان: ۲۱۰۰ نسخه

بها: ۷۲۰۰۰ ریال

شابک: ۵-۱۰-۹۹۱۸-۹۶۴-۹۷۸ ISBN: 978 - 964 - 9918 - 10 - 5

نشر ذره، تهران، ولیعصر (عج)، میرداماد، ساختمان ۳۴۹، تلفن: ۸۸۸۸۰۱۳۱

مؤلف از همکاری آقای جلال شمسیان در نشر و عرضه این کتاب به منظور کمک به اصلاح ساختاری شهرداری های کشور قدر دانی می کند.

حقوق مادی و معنوی برای مؤلف محفوظ است

فهرست

پیش‌گفتار.....	۷
در باب تأثیر کتاب قبلی و امید به تأثیرگذاری کتاب حاضر.....	۱۷
بخش اول: در جست‌وجوی الگوی مناسب.....	۲۱
فصل اول: درس‌هایی از گذشته.....	۲۳
فصل دوم: نظام عدم تمرکز و نهاد شورای شهر.....	۴۳
فصل سوم: تغییر نقش دولت‌ها و بخش عمومی.....	۵۹
فصل چهارم: افزایش سازمان‌یافته سهم مردم در اداره شهرها.....	۷۷
بخش دوم: سازمان‌های جدید برای دنیای جدید.....	۱۰۷
مقدمه.....	۱۰۹
فصل اول: شبکه و سازمان‌های نوظهور.....	۱۱۳
فصل دوم: مدار امور شهرسازی.....	۱۲۵
فصل سوم: نظریه تفکیک.....	۱۷۵
بخش سوم: از شهرداری سنتی تا شهرداری شبکه‌ای.....	۱۹۳
مقدمه.....	۱۹۵

فصل اول: مروری بر فعالیت اداره شهرسازی	۱۹۷
فصل دوم: نگاهی به تحولات سال‌های اخیر اداره شهرسازی	۲۱۵
فصل سوم: سیستم یکپارچه مناسب برای مدار شهرسازی	۲۳۱
فصل چهارم: کارت هوشمند شناسنامه ساختمان	۲۶۱
پیوست‌ها	۲۷۳
پیوست یک: معماری سازمانی چیست؟	۲۷۵
پیوست دو: برنامه کلان فناوری اطلاعات و ارتباطات	۲۸۷
سپاس‌گزاری	۳۱۳
کتاب‌شناسی	۳۱۵
نمایه	۳۱۹

پیش‌گفتار

ایران جزء ۲۰ کشور قدرتمند جهان است اما شرایط زندگی مردم با امکانات کشور تناسبی ندارد. ایران، با سرزمینی پهناور، واقع در حساس‌ترین نقطه عالم، با ذخایر و معادن غنی و منابع طبیعی سرشار و نیروی جوان بسیار که تاریخ و ادبیات و هنر آن زبانزد جهانیان است، مردمش شایسته زندگی بهتری هستند.

ریشه‌یابی مشکلات کشوری که این همه منابع و ذخایر ذی‌قیمت دارد کار آسانی نیست و طبعاً علل و عوامل متعددی دارد که در طول سالیان دراز پدید آمده و ناپسامانی امروز ما را رقم زده‌اند. به نظر من، در نیم‌قرن اخیر، سه عامل بیشتر از بقیه عوامل در این وضعیت نقش داشته است: درآمد نفت، غیاب شاخص‌های درست برای ارزیابی توسعه کشور و ساختار عقب‌مانده سازمان‌ها.

در خصوص عامل اول به نظر می‌رسد امروزه کمتر کسی است که به نقش مخرب درآمد نفت در عقب‌ماندگی و ضعف بنیه علمی و اقتصادی کشور و به حاشیه رفتن بخش خصوصی و سرخوردگی و بی‌انگیزگی نیروهای داخلی و قربانی شدن تولید و صنعت ملی و مهاجرت بسیاری از نخبگان به خارج و نداشتن دولت‌های پاسخ‌گو تردید داشته باشد. درآمدی که خیلی از کشورهای نفت‌خیز را بلاخیز کرده و به دام انواع گرفتاری‌ها کشانده، گرفتاری‌هایی که دانش‌آموخته برجسته استنفورد، تری لین کارل، آن‌ها را در کتاب معروفتش، معمای فراوانی، چون آینه در برابر ما قرار داده است.

عامل دوم کمبود یا نبود شاخص‌های درست برای ارزیابی رشد و پیشرفت کشور بوده که باعث شده مردم و مسئولین به موقع و به درستی متوجه عقب‌افتادگی کشور از

آنچه می‌بایست باشیم و به آن می‌رسیدیم نشوند. در طی ۳۰ سال گذشته، به‌ویژه بعد از جنگ، دولت‌ها، همواره آمار کارهای عادی مانند ساختن مدرسه، درمانگاه، نیروگاه، و بردن آب و برق و تلفن به روستاها و جاده‌کشی و سدسازی و ساختن چند کارخانه تولید فولاد و سیمان و پتروشیمی را با آمارهای قیل از انقلاب مقایسه می‌کردند، و همه این کارهایی را که با پول نفت انجام می‌دادند به عنوان افتخارات دولت خود معرفی می‌کردند و مرتب هم به مردم ابقاء می‌شد که کشور در مسیر پیشرفت فوق‌العاده سریعی است و به زودی می‌توانیم از بسیاری کشورها جلو بزنیم. در حالی که اگر آمار عملکرد دولت‌های ما با شاخص‌های صحیح، و در مقایسه با درآمد نفت و آمار رشد و پیشرفت کشورهای در حال توسعه، مثل کره جنوبی، مالزی، سنگاپور، چین، برزیل و ترکیه، سنجیده می‌شد، آن وقت کارنامه عملکرد هریک از دولت‌ها در رشد و توسعه کشور بهتر روشن می‌شد. شاید به همین علت است که بیشتر دولت‌ها از مقایسه عملکردشان با کشورهای در حال توسعه نامبرده، که غالباً ۳-۴ دهه پیش وضعیتشان مثل ما و حتی بدتر بود و امروزه فاصله نجومی با ایران پیدا کرده‌اند، پرهیز می‌کردند.

عامل سوم که شاید نسبت به عامل اول در حکم معلول نیز باشد، و در شکل‌گیری و بقای عامل دوم هم بی‌تأثیر نبوده است، ساختار عقب‌مانده سازمان‌ها و نظام دیوان‌سالاری معیوب کشور است. ساختارهایی که نه فقط ناکارآمد، بلکه ضد کارآمدی و مانع رشد و توسعه کشور بوده و هم دولت و هم جامعه را، علی‌رغم ثروت بی‌کران خدادادی که در زیر و روی زمین کشور پهناور و عزیز ماست، زمین‌گیر کرده و کشور را عقب نگه داشته است.

مرگ نظم کهن

جوامع بسیار تغییر کرده‌اند و در دریایی از فناوری و ارتباطات غوطه‌ور شده‌اند. نیروهای جدیدی ظهور کرده و روال‌های تازه‌ای شکل گرفته است. به تبع تغییر ارزش‌ها و آرمان‌ها، مسیرها و مقاصد طبقات اجتماعی با گذشته بسیار فرق کرده، نهادهای مدنی و نخبگان خاص قدرت زیادی پیدا کرده‌اند و در کنار همه این‌ها صلاحیت‌ها و اختیارات دولت‌ها به دو سوی درون و بیرون از مرزهای ملی پراکنده شده است؛ از درون به سوی نهادهای مدنی و حاکمیت‌های محلی و گروه‌های نخبه

اجتماعی و از بیرون به سوی نهادها و سازمان‌های بین‌المللی متعدد که گردانندگان نظم بین‌المللی هستند و روزه‌به‌روز هم قدرتمندتر شده‌اند. بدین ترتیب جنس و ماهیت و مقدار قدرت دولت‌های ملی نسبت به گذشته خیلی تغییر کرده است.

در چنین جهانی، ضوابط و ضرورت‌های مملکت‌داری و حکمرانی خوب، در سطح ملی یا محلی، دلالت بر بازنگری‌های عمیق و دگرگون‌کردن ساختارها و دست‌کشیدن از انحصارها و حرکت به سوی تمرکززدایی با هدف به کارگیری و استفاده از منابع و انرژی جامعه دارد. با سازمان‌های کنونی، بیشتر انرژی جامعه بلااستفاده مانده و هرز می‌رود.

مشروعیت یعنی قدرت

نیاز راهبردی دولت‌ها، اعم از ملی و محلی، انجام هر آن چیزی است که می‌توانند برای بازیافت و تقویت اعتماد مردم انجام دهند. کلید اقدامات مؤثر در دست آن‌هاست. بازیافت اعتماد مردم مستلزم کنار گذاشتن دیدگاه‌های سنتی در مورد فهرست ذی‌نفعان دولت‌هاست. تعریف ذی‌نفعان باید از محدوده بسته کنونی خارج شود و فهرست آن گسترش یابد و از جمله جامعه فعلی، نسل‌های آینده، انجمن‌ها و سازمان‌های مردم‌نهاد، مطبوعات و رسانه‌های مستقل، دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی، منابع حیاتی و ذخایر استراتژیک، محیط زیست و نهایتاً نام و اعتبار ایران و ایرانی را نیز در برگیرد.

در جهانی که بیشتر جوامع، قدرتمندتر از دولت‌های ملی و محلی شده‌اند، اصلی‌ترین عامل مشروعیت بخشیدن به دولت‌ها، کارآمدی است که بدون علم‌گرایی، خردورزی و بینش‌مندی دست‌یافتنی نیست. مطمئناً با سازمان‌های عقب‌مانده و آشفته، که بازتاب آشفتگی‌های گوناگون ماست، نمی‌توان مدیریت جامعه را در عرصه‌های داخلی و بین‌المللی که مالا مال از چالش‌ها و پدیده‌های نوظهور است، موفق و کامیاب دانست. به نظر من در ایران، ساختار هرمی سازمان‌ها و ادارات و تمرکزگرایی آن‌ها از اصلی‌ترین علل ناکارآمدی نظام اداری و دیوان‌سالاری کشور است. به همین ترتیب عقب‌ماندگی و بی‌تناسبی نظام دیوان‌سالاری با نیازها و شرایط روز، از جمله علل عقب‌افتادگی ایران از قافله رشد و توسعه جهانی خصوصاً از کشورهای در حال توسعه

و حتی برخی کشورهای همسایه است که بسیاری از منابع و شرایط ما را هم ندارند. این نارسایی‌های فنی و تکنیکی در نظام دیوان‌سالاری و بوروکراسی کشور، که خیلی آسان و کم‌هزینه می‌تواند اصلاح شود، در فضای جنجال سیاسی و درگیری جناح‌های مختلف، برای از میدان به در کردن یکدیگر، مورد غفلت دولت‌ها واقع شده است. ساختار شبکه‌ای، به شرحی که در کتاب خواهیم دید، ساختار سازمانی مناسب برای سازمان‌های امروزی است. این ساختار قادر است، مانند سکوهاى نفتی، بر روی بستر جامعه قرار گیرد و انرژی جامعه را، از اعماق آن به سطح آورد و پالایش و تشدید کند و آن را به خود جامعه - که دولت و سازمان‌ها نیز جزئی از آن است - برگرداند. بدین ترتیب ساختار شبکه‌ای، کارآمدی و بهره‌وری بی‌سابقه‌ای پدید می‌آورد که علاوه بر اصلاح امور جامعه، موجب افزایش چشمگیر مشروعیت دولت‌های ملی و دولت‌های محلی - شهرداری‌ها - می‌شود که این مشروعیت از بهترین و پاک‌ترین نوع قدرت دولت‌ها در جهان معاصر به‌شمار می‌رود.

پاروزنی یا سکان‌داری؟

نوع واگذاری و ساختاری که در این کتاب توضیح داده‌ایم، اگر درست طراحی و اجرا شود، موجب حذف یا کم‌رنگ شدن نقش دولت و شهرداری‌ها نمی‌شود، بلکه موجب تقویت تأثیرگذاری آن‌هاست و موقعیت‌شان را در جامعه‌ای که نسبت به دهه‌های پیشین ارتقاء یافته، بالا می‌برد.

جامعه کارآمد نیازمند دولت و شهرداری کارآمد است. بنابر همین ضرورت، دولت‌ها و شهرداری‌ها باید سطح کارهای روزمره و عملیاتی کنونی را به مدیریت اجرایی و سطح مدیریت اجرایی فعلی را به مدیریت راهبردی و نظارت ارتقاء داده و از کارگری به کارآفرینی و از وظیفه پاروزنی به سکان‌داری تغییر موقعیت دهند. این تغییر جایگاه و ارتقای مقام بدون ظرفیت‌سازی لازم، و ظرفیت‌سازی بدون رهاسازی بسیاری از کارها که تاکنون انجام می‌داده‌اند، امکان‌پذیر نیست.

رهاسازی نیز بدون شستن چشم‌ها و نگاه تازه به جامعه و ملاحظه توانمندی‌ها و

انرژی عظیم آن اتفاق نمی‌افتد.

چرا راه آینده شهرداری‌ها؟

شهرداری یکی از مهمترین نهادهای مدیریت شهری در ساختار اجتماعی و سیاسی محسوب می‌شود. در ایران بالغ بر ۱۰۶۵ شهر داریم که بیش از ۴۲ میلیون نفر از سکنه کشور را در خود جای داده‌اند. به علت سروکار گسترده با مردم و نهادهای اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، صنعتی و آموزشی، شهرداری بسیار بیش‌تر از دستگاه‌های دیگر، زیر ذره‌بین مردم و رسانه‌ها قرار دارد. به همین خاطر اگر شهرداری خوب و اصولی عمل‌کند موجب سربلندی آن شهر و رضایت و رفاه شهروندان آن می‌شود و برای سازمان‌های دیگر شهر الگو می‌شود. در مقابل اگر شهرداری با مقتضیات زمان و تحولات پرسرعت علم و فناوری همگام نباشد، کار دشوار می‌شود.

ساختار سازمانی شهرداری‌ها همچنان قدیمی و شیوه‌های کاری‌شان سستی باقی‌مانده است و اکثر آن‌ها با تحولات زمان همراه نشده‌اند. بسیاری از معضلات امروز شهرها و شهروندان، مانند مقاوم نبودن ساختمان‌ها، عدم رعایت اصول شهرسازی در شهرها، گوریدگی ترافیک و نظام اداری آزاردهنده، فقدان منابع درآمدی پایدار و سالم برای هزینه‌های کلان اداره و ساخت زیربناهای شهر و معضلات متعدد دیگر، از جمله هزینه‌هایی است که طی چند دهه، به خاطر همگام نبودن شهرداری‌ها با تحولات زمان بر دوش ساکنان شهرها بار شده است.

در عین حال بسیاری از مردم از گستردگی، تنوع، پیچیدگی، حساسیت، ظرافت و مخاطرات مسئولیت‌های شهرداری‌ها و شهرداران کمتر آگاهی دارند. باید بگویم با وجود همه نارسایی‌های ساختاری، تکنیکی و ابزاری در شهرداری‌های کشور، آنچه شهرهای ما را در همین حد نیز قابل سکونت ساخته کوشش بی‌وقفه و خستگی‌ناپذیر بسیاری از کارگران، کارکنان و مدیران شهرداری‌ها و شهرداریانی است که با تلاش‌های خستگی‌ناپذیرشان می‌خواهند مردم شهرشان در آسایش باشند. انصافاً باید آن‌ها را عملکردیانی خستگی‌ناپذیر معرفی کنم؛ کسانی که شبانه‌روز در تلاشند تا شهرها برای

شهروندان قابل سکونت و استفاده باشد. البته برجسته دانستن نقش شهرداری‌ها در اداره شهرها به منزله نادیده گرفتن زحمات شبانه‌روزی سازمان‌های دیگری که هریک خدمات ارزشمندی به شهر و شهروندان ارائه می‌کنند نیست.

ویژگی بارز این کتاب

هدف این کتاب انتقاد از دولت و شهرداری‌ها نیست، این کار را خیلی‌ها کرده‌اند؛ ما می‌خواهیم قدمی سازنده در راه اصلاحات زیربنایی و پایدار آن‌ها برداریم.

کتاب‌های زیادی در مورد اصلاح و بازآفرینی دولت‌ها و سازمان‌های عمومی و نظام دیوان‌سالاری، به ویژه از سال ۹۰ میلادی به این سو، نوشته شده؛ بیشتر آن‌هایی که خوانده‌ام، حاوی مطالب سودمند و ارزشمند اما نقدها و رهنمودهای کلی و فرایندی است و کتاب راه آینده شهرداری‌ها یک ویژگی بارز نسبت به همه آن‌ها دارد؛ برای اصلاحات پایدار راه‌حل ساختاری، با مزایایی روشن و منافع قابل محاسبه ارائه می‌کند و مزایا و منافع شمارش شده را در یک حوزه مشخص، در پیچیده‌ترین بخش نظام اداری و دیوان‌سالاری کشور، مورد محک‌زنی و تحلیل عینی^۱ و مقایسه‌ای^۲ قرار می‌دهد تا جای هیچ‌گونه شک و شبهه‌ای برای خوانندگانی که دست در کار دارند باقی نماند.

این کتاب برای کسانی سودمند است که نقش و جایگاه قدرت و دولت و شهرداری‌ها را مهم و حیاتی می‌دانند ولی واقعیت، خواب راحت را از چشم آن‌ها ربوده است؛ برای کسانی که می‌دانند جاهایی از کار می‌لنگد اما نمی‌دانند کجا؛ برای کسانی که دریافته‌اند حرکت دولت‌ها در جهان پرشتاب امروز شاهراه می‌طلبد و کورده‌راه دیوان‌سالاری سنتی کنونی نَفَس جامعه را گرفته است؛ برای کسانی که نگران عقب‌افتادن ما از کشورهای هستند که تا ۳-۴ دهه پیش بیشترشان از ما عقب‌تر بودند؛ برای کسانی که حس کرده‌اند

1. Objective Analysis

2. Comparative Analysis

راه دولت‌ها و شهرداری‌ها این نیست و باید راه دیگری بروند.

امیدواریم این کتاب به‌سان نقشه‌راهی باشد برای آن عده از مدیران و کارکنان دولت و شهرداری‌ها که با همه افت و خیزها و سعی و خطاها، برای اصلاح سازمان‌هایشان و تسهیل کار مردم، می‌کوشند.

کتاب راه آینده شهرداری‌ها، در واقع، راه آینده همه سازمان‌هاست؛ اما در عین حال چون من برای شهرداری‌ها در آبادانی شهرها و خوب زندگی کردن شهروندان نقش کلیدی قائلم و معتقدم که باید با فرهنگ‌سازی، بسترسازی و اصلاحات ساختاری، نظام دولت-شهری در ایران برقرار شود، و از طرفی بیش از ۱۹ سال سابقه حضور ذهنی و عملی و خواندن و نوشتن در حوزه شهرداری‌ها را دارم، و با جزئیات کار و مسائل آن‌ها آشنا هستم، عنوان اصلی و بخش تحلیل مصداقی کتاب را برای تطبیق تأثیرات شبکه با یک نمونه عینی و مشخص، به شهرداری‌ها - اداره شهرسازی - اختصاص داده‌ام. ضمن این که به چند دلیل معتقدم شهرداری‌ها سازمان‌های بسیار مستعدی برای الگوشدن هستند، و به محض این که شهرداری‌ها ساختار شبکه‌ای برپا کنند، بقیه سازمان‌های دولتی هم تشویق می‌شوند ساختارهایشان را متحول و شبکه‌ای کنند. نتیجه این که کشور چند گام به سمت توسعه برمی‌دارد و هدف ما نیز از نوشتن این کتاب مشارکت در توسعه کشور و شادی مردم است.

مبانی اعتقادی نگارش کتاب

من از کسانی هستم که به جایگاه دولت و شهرداری‌ها اعتقاد راسخ دارند، نه از کسانی که آن‌ها را «شرناگزیر» می‌دانند؛ و معتقدم هیچ جامعه‌ای در جهان امروز، بدون داشتن دولت‌های ملی و محلی کارآمد، بوی تمدن و سعادت را نیز استشمام نخواهد کرد. ضعف کارایی و انگیزه و بهره‌وری پایین کارکنان و مدیران بخش دولتی و عمومی، از خودشان نیست، آن‌ها با افراد دیگر جامعه تفاوت ندارند، همه این‌ها از ساختارها و نظامی است که در آن کار می‌کنند. ساختار و نظام اداری دولت‌ها و شهرداری‌ها لخت، کند، انگیزه‌کش و بیماری‌زاست و کارکنانی که در درون این ساختارها هستند، طبعاً

بیشتر در معرض آسیب هستند.^۱

به‌علاوه معتمد، عدالت در هر زمینه‌ای، جز از دل رقابت و چالش و تکاپو بیرون نمی‌آید و ساختارهای متمرکز و انحصارگرای سازمان‌های دولتی و عمومی، بستر بی‌عدالتی و توزیع رخوت و لختی در جامعه هستند و اگر شما نیز چنین اعتقادی داشته باشید، تصدیق خواهید کرد که رقابت و چالش و تکاپو، و رشد و پویایی و آبادانی، و رفاه و سعادت و سربلندی یک ملت و یک کشور جز از طریق باز کردن میدان برای فعالیت بخش خصوصی، تحت هدایت، نظارت و سکان‌داری دولت عقل‌گرا و خردمند، به‌دست نمی‌آید.

سرانجام اعتقاد راسخ دارم علت اصلی ناکامی دولت‌های ملی و محلی، از نوع «ساختار» است نه «ابزار». اگر علت ناکامی‌ها ابزاری بود، با پمپاژ درآمد سرسام‌آور نفت بر طرف می‌شد ولی طی چند دهه گذشته شاهد بوده‌ایم که پول نفت برای نظام اقتصادی، اجتماعی و دیوان‌سالاری کشور ما، مانند پاشیدن خود آن بر آتش بوده و آشفته‌گی‌های ما را بیشتر کرده که کمتر نکرده است.

بنابراین راه نجات سازمان‌های ما، اصلاحات عالمانه و خلاق، از نوع ساختاری است و چنین اصلاحاتی جز با الگویی مشخص و مدلی قابل اتکاء، که نمونه‌ای از آن را ما در این کتاب معرفی کرده‌ایم، اتفاق نمی‌افتد.

اکنون راه شبکه‌ای شدن پیش پای همه کسانی است که در دولت‌ها و شهرداری‌ها دستی بر قدرت و عزمی برای اصلاح‌گری دارند. به نفع مردم است که شهرداری‌ها دولت-شهر شوند و برای چنین موقعیتی باید خود را آماده کنند، پیشگام تحولات باشند و از هر تحولی مهم‌تر این است که واقعاً به مردم شهر و دیارشان اعتماد کنند و کار مردم را به دست خودشان بسپارند. همان‌طور که در کتاب خواهیم دید، امروز

۱. دانشمند پرآوازه جهان مدیریت، پیتر دراگر، در این رابطه می‌گوید: پویاترین و نوآورترین افراد مثل بدترین بوروکرات‌ها و فرصت‌طلب‌ترین سیاستمداران رفتار خواهند کرد، به شرطی که ۶ ماه مدیریت یکی از مؤسسه‌های دولتی را به عهده گیرند. به نقل از کتاب بازآفرینی دولت، نوشته دیوید اُزبورن، ترجمه فضل‌الله امینی، نشر فرا، ۱۳۸۴.

چشم‌پوشی از ساختار شبکه‌ای پرهزینه و روی آوردن به آن پرمفعت است. یکی دو شهرداری تاحدودی این کار را در حوزه شهرسازی شروع کرده‌اند که قابل تحسین است و اگر تقایص آن را برطرف کنند و به سایر حوزه‌ها نیز تسری دهند، می‌توانند الگویی عالی برای بیش از ۱۰۰۰ شهرداری دیگر و بالغ بر ۵۳۰۰ سازمان و اداره دولتی کشور باشند.

ما در این کتاب، نقشه راهی را که سازمان‌های پیشگام عزم رفتن به آن را نموده‌اند ترسیم کرده‌ایم.

محسن شکوری مقدم

نوروز ۱۳۸۹