



# Imaginary of Citizen Participation with the Aim of Improving Urban Governance (Case Study: Tehran)

Ali Mohammadzadeh <sup>1</sup>, Ali Asghar Pourezzat <sup>2</sup> Ahad Rezayan Ghayebashi <sup>3,\*</sup> and Ali Pirannejad <sup>4</sup>

1. PhD Student, Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

2. Professor of Public Administration, Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

3. PhD in Futures Studies at the University of Tehran, Tehran, Iran

4. Associate Professor of Public Administration, Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

\* Corresponding Author, [ahad.rezayan@ut.ac.ir](mailto:ahad.rezayan@ut.ac.ir)

## ARTICLE INFO ABSTRACT

### UPK, 2021

VOL.4, Issue.4, PP, 117-135

Received: 02 Jul 2020

Accepted: 11 Nov 2020

Dep. of Urban Planning

University of Guilan

**KEYWORDS:** Citizen Participation, Imagery, Scenario making, Urban Management, Futurology

**Background:** Imaging the future is a common and well-known method aimed creating the desired future or preventing the occurrence of undesirable futures. Imaging is a creative tool for policy making or policy change. Imaging of the future allows policymakers and executives to reconsider current system trends and, by revising and reinforcing them, to prevent possible deviations and pave the way for progress and excellence. Imaginary of citizen participation in the urban management will enable managers to conceive the future, revise and review the current policies and plans to make the desired future. The current situation scenario has been a possible images for policy and decision-makers. Imaginary of this perspective as well as revision of the processes could act as a valuable, useful tool for managers and urban planners. According to the evidence of citizen participation in Tehran, this issue has not the desired condition and city managers do not have a clear image of the future in mind.

**Objectives:** The present study, assuming the current situation in the next ten years, depicts the view of citizen participation in the form of a possible scenario, and try to revise incompatible strategies and policies.

**Methodology:** For this purpose, using interviews, the factors affecting citizen participation were counted and by referring to experts, the drivers of non-citizen participation and their importance and uncertainty were identified. By considering the drivers with critical uncertainty, possible images of the future. Citizen participation in the city of Tehran was drawn and illustrated.

**Results:** With five drivers identified and maintaining inconsistencies, four scenarios were finally introduced: vulgar democracy, manager-centered city, dramatic management, and ideal city. Realization of the first scenario (vulgar democracy), which is an extension of the current situation in the field of citizen participation, Tehran Municipality faces many challenges, including the financial crisis, increasing people's distance from the government, managerial challenges and ... named. Therefore, these challenges have been tried to be presented through imagery with the aim of reviewing current policies.

**Conclusion:** To overcome the challenges of the future, it is necessary, today, to take action by the Municipality of Tehran and to adopt strategies in the field of citizen participation and to review some of the policies. In the conclusion section, with emphasis on the picture of the continuity of the current situation, the requirements for change in current policies and approaches have been extracted and discussed.

### Highlights:

Urbanization is expanding day to day, and city management is only possible with the participation of citizens. According to the evidence, the issue of citizen participation is not in a good condition. Continuing the status quo will exponentially increase the challenges of urban management. Imaging of citizen participation in the next ten years will make the stakeholders of citizen participation, especially those involved, more sensitive to this issue.

### Cite this article:

Mohammadzadeh, A., Pourezzat, A., Rezayan Ghayebashi, A., & Pirannejad, A. (2021). Imaginary of citizen participation with the Aim of Improving Urban Governance (Case study: Tehran). *Urban Planning Knowledge*, 4(4), 117-135. doi: 10.22124/upk.2020.16986.1507

## تصویرپردازی از مشارکت شهروندی با هدف بهبود حکمروایی شهری (مورد مطالعه: شهر تهران)

- علی محمدزاده<sup>۱</sup>، علی اصغر پورعزت<sup>۲</sup>، احد رضایان قیبه‌باشی<sup>۳\*</sup> و علی پیران‌نژاد<sup>۴</sup>
۱. دانشجوی دکتری خط‌مشی‌گذاری عمومی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران
  ۲. استاد مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران
  ۳. دکتری آینده پژوهی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران
  ۴. دانشیار مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران
- \* نویسنده مسئول: [ahad.rezayan@ut.ac.ir](mailto:ahad.rezayan@ut.ac.ir)

اطلاعات مقاله	چکیده
<p><b>دانش شهرسازی، ۱۳۹۹</b> دوره ۴، شماره ۴، صفحات ۱۱۷-۱۳۵ تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۱۲ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۲۱ گروه شهرسازی، دانشگاه گیلان</p>	<p><b>بیان مسأله:</b> تصویرپردازی از آینده، روشی مرسوم و شناخته شده با هدف ساخت آینده مطلوب یا جلوگیری از بروز آینده‌های نامطلوب است. ابزاری خلاقانه برای سیاست‌گذاری یا تغییر در رویه‌های خط‌مشی‌گذاری است. تصویرپردازی از آینده، به خط‌مشی‌گذاران و مجریان این امکان را می‌دهد تا در روندهای سیستم فعلی، تجدیدنظر کنند و با اصلاح و تقویت آن، ضمن جلوگیری از انحراف‌های احتمالی، مسیر پیشرفت و تعالی را هموارتر نمایند. تصویرپردازی از مشارکت شهروندی در مدیریت شهری می‌تواند به مدیران در فهم بهتر آینده و اصلاح بازبینی سیاست‌ها و برنامه‌های فعلی با هدف ساخت آینده مطلوب یاری رساند. سناریوی تداوم وضع موجود، همواره یکی از تصاویر احتمالی است که پیش‌روی سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران وجود دارد. ترسیم این تصویر و اصلاح فرایندها با تکیه بر این تصویر، ابزار سودمند و ارزشمندی برای توانمندسازی مدیران و برنامه‌ریزان شهری است.</p> <p><b>هدف:</b> پژوهش حاضر با فرض سناریوی تداوم وضع موجود در ده سال آینده، نمای مشارکت شهروندی را در آن سال‌ها در قالب سناریوی محتمل، تصویرپردازی می‌کند و متناسب با این تصویر تلاش می‌کند تا خط‌مشی‌ها و سیاست‌های ناسازگار با این تصویر را اصلاح کند.</p> <p><b>روش:</b> از رویکرد کلی سناریوپردازی (مدل ۸ مرحله‌ای شوارتز) برای استخراج سناریوها استفاده شده است. هدف از شناسایی سناریوها رسیدن به پیش‌بینی‌هایی است که مختصات وضع موجود را ترسیم می‌کنند. این پیش‌بینی‌ها در تصویرپردازی از سناریوی وضع موجود کاربرد دارند. پس از شناسایی پیش‌بینی‌ها و ترسیم محورهای سناریوی وضع موجود، از روش تصویرپردازی (ترکیب خلاقیت و تحلیل روندها و اقدامات) برای ترسیم روابط علت و معلولی در نشان دادن تداوم وضع موجود استفاده شده است. شیوه گردآوری داده در این پژوهش کیفی است. از مصاحبه به سبک الگوی گلوله‌برفی برای بررسی مؤلفه‌ها و پیش‌بینی‌ها استفاده شده است. همچنین از قضاوت خبرگان در قالب پنل خبرگی و تیم پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است.</p> <p><b>یافته‌ها:</b> بخشی از یافته‌های این پژوهش مستند به مقاله‌ای است که مؤلفه‌های مورد نیاز برای این پژوهش در آنجا توسط تیم پژوهش استخراج شده است؛ بر این اساس با فرض آن مؤلفه‌ها، پس از شناسایی پیش‌بینی‌های دارای عدم قطعیت بحرانی به کمک خبره‌ها در فرایند دلفی (نمره اهمیت و عدم قطعیت)، ۵ پیش‌بینی با عدم قطعیت بالا شناسایی شد که پس از حذف ناسازگاری‌ها در نهایت چهار سناریو بدست آمد که عبارتند از: دموکراسی مبتدل، شهر مدیرمحور، مدیریت نمایشی و شهر آرمانی. از بین این چهار سناریو، «سناریو دموکراسی مبتدل» منطبق با شرایط فعلی تشخیص داده شد که توصیف‌کننده وضع موجود است. تصویرپردازی از این سناریو بیانگر آن است که در ۱۰ سال آینده شهرداری تهران با چالش‌های زیادی روبرو خواهد شد که از آن جمله می‌توان به: بحران مالی، افزایش فاصله مردم از حکومت، چالش‌های مدیریتی، آسیب‌های ساختاری و بحران مشروعیت در مشارکت، اشاره کرد.</p> <p><b>نتیجه‌گیری:</b> برای غلبه بر چالش‌های آینده، لازم است امروز، اقداماتی از سوی شهرداری تهران انجام شود و در حوزه مشارکت شهروندی راهبردهایی اتخاذ گردد و در برخی از خط‌مشی‌ها بازنگری انجام پذیرد. در بخش نتیجه‌گیری با تأکید بر تصویر تداوم وضع موجود، الزامات تغییر در خط‌مشی‌ها و رویکردهای فعلی به تفصیل، استخراج و مورد بحث قرار گرفته است.</p>
<p><b>کلید واژه‌ها:</b> مشارکت شهروندی، تصویرپردازی، سناریوپردازی، مدیریت شهری، آینده‌پژوهی</p>	<p><b>نکات برجسته:</b> شهروندی، روز به روز در حال گسترش است و اداره شهرها، جز با مشارکت شهروندان میسر نیست. طبق شواهد، مقوله مشارکت شهروندی در تهران از وضعیت مناسبی برخوردار نیست. امتداد وضع موجود، چالش‌های مدیریت شهری را به صورت تصاعدی افزایش خواهد داد. تصویرپردازی از مشارکت شهروندی در ده سال آینده، ذی‌نفعان مشارکت شهروندی، به‌ویژه دست‌اندرکاران را نسبت به این مقوله حساس‌تر می‌نماید.</p>

## بیان مسئله

با شهری شدن زندگی بشر و افزایش تراکم جمعیت در شهرها، حکمرانی شهری اهمیتی مضاعف می‌یابد و ضرورت مشارکت شهروندان در اداره امور را بیش از پیش مهم می‌نمایاند. اهمیت این مطلب را می‌توان از تدوین شاخص‌های بین‌المللی برای ارزیابی حکمرانی شهری کشورها با تأکید بر مشارکت شهروندان، ملاحظه نمود. در این راستا در کشور ما، نقش شهروندان در اداره امور، با راه‌اندازی شوراهای اسلامی شهر و روستا، پررنگ‌تر شد و پس از آن، شورایی‌ها در کلان‌شهرهایی مثل تهران برای افزایش کیفیت و کمیت مشارکت شهروندان تأسیس گردید. اما با بررسی، وضع موجود مشارکت شهروندی در تهران، ملاحظه می‌شود که این مقوله از وضعیت مناسبی چه از سوی دست‌اندرکاران و چه از سوی شهروندان برخوردار نیست و امتداد این وضعیت، تهران را با چالش‌های اساسی مواجه خواهد کرد.

بنابراین لازم است با ترسیم تصاویر آینده مبتنی بر امتداد وضع موجود، همه ذینفعان مشارکت شهروندی، به‌ویژه سیاست‌گذاران و مجریان را نسبت به بروز آینده‌ای پرچالش آگاه کرده و برای مدیریت آینده، راهبردهایی آینده‌نگر تدوین نموده و به مرحله اجرا گذاشت. در این امتداد، تصویرپردازی از آینده، به‌منزله یکی از روش‌های ترسیم آینده، در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است. تصویرپردازی به‌عنوان استراتژی اقدام، کارکردهای بسیار زیادی در مدیریت مطلوب شهری می‌تواند داشته باشد. تصویرپردازی از آینده، نیروی انگیزشی بسیار مهمی در بحث مدیریت شهری است. این انگیزش در دو قالب پیش‌برنده و بازدارنده تجلی پیدا می‌کند و شهروندان و دست‌اندرکاران شهری را نسبت به انجام برخی فعالیت‌ها ترغیب و نسبت به انجام برخی فعالیت‌ها بی‌میل می‌کند. تصویرپردازی با ترسیم روابط، پیامدها و نمایش موجودیت جدید، قادر است تا بر انتخاب‌ها و تصمیم‌های ما تأثیر گذاشته و از این طریق، در ساخته شدن آینده مدیریت شهری اثرگذار باشد. مشارکت شهروندی به‌منزله بازوی مهم مدیریتی، نقش بی‌بدیلی در تقویت و تضعیف عملکرد مدیران و برنامه‌های شهری دارد. از این رو، تلاش برای افزایش مشارکت شهروندی، هدفی جذاب برای همه مدیران و سیاست‌گذاران است. در این امتداد، هدف از پژوهش حاضر، تصویرپردازی از آینده مشارکت شهروندی در تهران با فرض استمرار وضع موجود (سناریوی مینا) برای بازبینی خط‌مشی‌های فعلی است که می‌تواند، دست‌اندرکاران مدیریت شهری را بیش از پیش نسبت به مقوله مهم مشارکت شهروندی و آثار و پیامدهای آن آشنا و حساس‌تر گرداند و به مدیران این مهارت و توانمندی را بدهد تا در زمان حال اقدام به اصلاح برخی رویه‌ها، روندها کرده و اقدامات مقتضی را در پیش بگیرند.

## مبانی نظری

مطالعات آینده، باید ابزاری برای پیش‌بینی بحران‌های احتمالی برای جلوگیری از بروز آنها فراهم کند و یا اثر آن‌ها را کاهش دهد. در این راستا، بشر سعی کرده است تا با شناسایی عواقب آینده اقدامات کنونی، از غافلگیر شدن در حوادث جلوگیری کند. آینده‌پژوهان و سیاست‌گذاران، با مشخص کردن آینده‌های ممکن، می‌توانند راجع به آینده مطلوب، فکر و برای تحقق آن‌ها، برنامه‌ریزی کنند و به عبارتی، به‌جای نگاه به آینده آن را بسازند (پورعزت، مولایی و فیروزآبادی، ۲۰۰۸، ۸۸۸). آینده‌پژوهی، به‌منزله علم مطالعه آینده، به شناخت آینده‌های ممکن، محتمل و مطلوب جامعه می‌پردازد و تصویرپردازی، هنر شکل دادن به آینده است. اقدام تصویرپردازان، واقعیت‌آفرین است و ساخت واقعیت آینده را موجب می‌گردد (پورعزت، گودرزی، ذوالفقارزاده و پارسا، ۱۳۹۷، ۵). البته هیچ سناریویی نمی‌تواند توصیفی کاملاً دقیق از آینده ارائه کند. نقش سناریوها، کمک به مدیران برای شناسایی، تشخیص و توجه به عدم قطعیت‌هایی است که احتمال دارد با آن‌ها مواجه شوند (پورموسوی، دارائی، فیروزپور و سعدآبادی، ۱۳۹۲، ۳۴). از سویی، تصویرپردازی تلاشی است خلاقانه برای تجسم، شناخت، و ساخت هدفمند آینده‌های ممکن، محتمل، و مطلوب با تکیه بر واقعیت بیرونی، که هدف اصلی آن دادن هشدار، یا ایجاد وضعیتی مطلوب است (رضایان‌قیه‌باشی و کاظمی، ۱۳۹۳، ۱۷۳).

آنچه امروز در جامعه انجام می‌شود، واقعیت‌های فردای جامعه را می‌سازد. از نگاهی آینده‌پژوهانه، منظور از تصویر به شکلی ساده، تصویری کلامی یا ترسیمی است؛ مانند عکس‌برداری. در هر عکس، جنبه خاصی از جهان، در معرض دید قرار می‌گیرد و جنبه‌های دیگر آن، حذف می‌شوند (پورعزت و همکاران، ۱۳۹۷، ۸). در واقع هر تصویر، واقعیت پیچیده‌ای را ساده‌سازی می‌کند،

<sup>1</sup> Pourezat, Mollae & Firouzabadi, 2008

بر آن اثر می‌گذارد و آن را مشخص می‌سازد (رضایان‌قیه‌باشی و کاظمی، ۱۳۹۳، ۱۷۵). تصویر، گزاره‌ای مستدل نیست، بلکه به وجوهی مهم از پدیده اشاره می‌کند یا از آن خبر می‌دهد. هر تصویر بخش قابل ملاحظه‌ای از تفسیر را به دوش خواننده و تحلیل‌گر می‌گذارد (پورعزت و همکاران، ۱۳۹۷، ۸). تصویرپردازی، شیوه‌ای مرسوم در پرداختن به آینده است که به دو صورت اکتشافی و هنجاری تلاش می‌کند تا درک ما از آینده را تعمیق بخشد. تصویرپردازی، بیشتر بر قوه تخیل و خلاقیت متکی است. پیتر شوارتز هر سناریو را تصویری بزرگ از آینده می‌داند که این تصاویر، با در نظر گرفتن اثرگذاری‌ها و اثرپذیری‌ها، نظمی را در آینده توصیف می‌کنند. نسخه هنجاری تصویرپردازی، اشاره به اهداف، آرزوها و رویای ما در آینده دارد که با در کنار هم قراردادن اجزای سازنده آینده، تلاش می‌کند تا سناریوی مطلوب و دلخواهی که با چشم‌انداز و اهداف ما همراستا هستند را ترسیم کند.

نسخه اکتشافی تصویرپردازی، به توصیف روابط اثرگذاری و اثرپذیری و در نهایت توصیف نظم احتمالی آینده با توجه به روندها، اقدامات و دیگر عناصر سازنده آینده اشاره دارد. هر تصویر اکتشافی، توصیف‌کننده سناریویی ممکن و باورپذیر در آینده است. تصاویر آینده، از باورها، آرزوها، عقاید، و فرضیه‌هایی از آینده، تشکیل شده، بنابراین ذاتاً سامانمند هستند. آن‌ها از دانش ساخته شده‌اند و چاشنی آن‌ها تخیل است. آن‌ها با اطلاعاتی در مورد گذشته، مفاهیمی از حال، دانش فرهنگی و اجتماعی، سلیقه شخصی، معیارها و نیازها و همچنین آرزوها، رویاها و آرمان‌ها ساخته می‌شوند، به صورت امید، ترس و انتظارات بروز می‌کنند و بر تصمیم‌گیری، انتخاب، رفتار و کنش تأثیر می‌گذارند. به این دلیل، تأثیر آن‌ها بر انگیزش انسان بسیار زیاد است (طاهری‌دمنه، ۱۳۹۴، ۱۵).

تخیل، عنصر اصلی و اساسی در تصویرپردازی از آینده است؛ بر این اساس، روش تصویرپردازی، بیش از آنکه متکی به روش‌های منظم و قاعده‌مند علمی باشد، مبتنی بر خلاقیت و هنر است. فراگرد تصویرپردازی، به چند روش می‌تواند پیاده شود. در حالت نخست: تصویرپرداز، فارغ از واقعیت‌های موجود، با تغییر دادن قواعد و زمین بازی، شکل جدیدی از جهان و روابط را خلق می‌کند که در آن همه اجزا و عناصر به میل و اراده تصویرپرداز رفتار می‌کنند. جهانی که در ذهن تصویرپرداز خلق شده است، ممکن است هیچ شباهتی به جهان واقعی که در آن زندگی می‌کند نداشته باشد. این شکل از تصاویر، ریشه در آرزوها و رویاهای ما دارند و تا حدودی منعکس‌کننده اعتراضات و ساختارشکنی ما نسبت به ساختارهای موجود هستند. در حالت دوم: تصویرپرداز با فرض گرفتن برخی مختصات، تلاش می‌کند تا تصویری متناسب با آن مختصات خلق کند. این تصویر، ترکیبی از آرزوها و مختصات شناخته شده است که در افقی مشخص، با همدیگر ادغام شده و شکلی جدید از نظم را بوجود آورده است. نظمی که آفریده شده است شباهت‌هایی به نظم فعلی دارد، اما در عین حال تفاوت‌های بارز و برجسته‌ای نیز با قواعد و مقررات موجود دارد. در حالت سوم، تصویرپرداز تلاش می‌کند تا با تعمیم دادن روندهای فعلی به آینده، تصویری از محتمل‌ترین و شبیه‌ترین شکل از آینده به وجود آورد که تا حد بسیار زیادی تداعی‌کننده ادامه وضع موجود است. این تصاویر در تعیین پیامدها، تا حدودی متکی بر تخیلند، اما در شبیه‌سازی واقعیت‌ها، کمترین تأثیر را از تخیل گرفته و بیشتر بر واقعیت‌های موجود تکیه می‌کنند (دیتور<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲).

مرسوم‌ترین شکل تصویرپردازی، به انتخاب یک پیشران یا علامت ضعیف تغییر و تعمیم آن به آینده، با در نظر گرفتن قدرت تخیل و ترکیب آن با امیدها و آرزوها مربوط می‌شود. در این حالت، آینده شباهت اندکی به وضعیت فعلی دارد و احتمالاً شاهد تغییرات گسترده در آینده خواهیم بود. چرا که تصویر ساخته شده، تداعی‌کننده یک پیشران یا یک نیروی ضعیف است. تصویرپردازی‌های ما، ممکن است بداندیشانه و القاء‌گر یا نیک‌اندیشانه و بصیرت‌بخش باشند، ضمن این‌که ممکن است بدبینانه یا خوش‌بینانه باشند (شکل ۱).

<sup>1</sup> Dator, 2002



شکل ۱. ماهیت رویکردها و تصویرپردازی‌ها  
برگرفته از (پورعزت، ۱۳۹۷)

می‌توان تصاویری از آینده‌های محتمل را به کمک پیشران‌ها، شناسایی و توصیف کرده، بدین‌وسیله تصمیم‌گیران را در اتخاذ تصمیم‌های راهبردی در شرایط عدم قطعیت توانمند نمود (رضایان قیبه‌باشی و مرزبان، ۱۳۹۸، ۵۳۳). هر تصویر شامل مجموعه‌ای از اجزای سازنده است؛ اجزای سازنده نیز شامل مؤلفه‌های گوناگونی بوده، هر تصویر از ترکیب این مؤلفه‌ها با تخیل ساخته می‌شود. مؤلفه‌های کلیدی و پیشران‌ها، مجموعه‌ای از عوامل و متغیرهایی هستند که در درون و بیرون سیستم مورد مطالعه، اثرگذاری قابل توجهی بر روی سایر مؤلفه‌ها داشته، در ساخته شدن آینده سیستم، نقش قابل توجهی دارند (مرزبان، رضایان قیبه‌باشی و جهانشاهی، ۱۳۹۸، ۱۶۸).

مطلوب آن است که تصویر آینده، آگاهی‌افزا، برانگیزنده، چالشی و درعین‌حال مقرون به صحت و واقعیت باشد. باور به این عقیده که تصویرهای آینده به شکل‌گیری اقدام‌های تاریخی افراد کمک کرده‌اند، یک وجه نظری در مطالعات آینده است. به تعبیر روشن‌تر، افراد یا تلاش می‌کنند خود را با آنچه گمان می‌کنند روی خواهد داد، سازگار کنند یا به گونه‌ای رفتار می‌کنند که آینده دلخواه خود را بسازند. مهم‌ترین و بنیادی‌ترین پرسش‌های پژوهشی آینده‌پژوهان، مواردی این چنینی‌اند: تصویرهای آینده چه ماهیتی دارند؟ علل پیدایش آن‌ها چیست؟ و هر یک چه پیامدهایی دارند؟ (بل<sup>۱</sup>، ۱۳۹۲، ۱۷۳).

آینده‌پژوهان، به تعریف و فهم تصاویر متفاوت از آینده علاقه‌مندند؛ به‌ویژه از این حیث که چرا گروه‌های گوناگون مردم، تصاویر متفاوتی از آینده دارند و چگونه تصاویر متفاوت از آینده، منجر به رفتار، و واکنش‌های متفاوت در زمان حال می‌شوند و چگونه رفتارهای خاص در زمان حال، خود منجر به ایجاد تصاویر متفاوت از آینده می‌شوند (دیتور، ۲۰۰۲). اگرچه آینده‌پژوهان در آثار خود، از نظریه‌های تغییر اجتماعی متنوعی استفاده کرده‌اند، اما بیشتر آن‌ها در پابندی به برخی مبانی مفهومی و نظری، وجوه مشترکی دارند. یکی از این موارد، مفهوم تصویر آینده است؛ ایده‌ای کمابیش معادل ساختار رو به رشد انتظارات، پیش‌بینی‌ها، بیم‌ها و امیدها؛ یکی دیگر از این وجوه مشترک، مقوله‌ای نظری است. باور به این عقیده که تصویرهای آینده، به شکل‌گیری اقدام‌های تاریخی افراد کمک کرده‌اند. به‌همین دلیل، آینده‌پژوهان تصویرهای آینده را یکی از عوامل تأثیرگذار بر رفتارهای کنونی انسان‌ها می‌دانند. به‌علاوه، از آن‌جاکه رفتارهای امروز، تا حدی در پیدایش آینده تأثیر دارند، آینده‌پژوهان تصویرهای آینده را همزمان با تبدیل این آینده به زمان حال، در زمره علل شکل‌گیری آینده قرار می‌دهند.

این مسئله سبب شده است که برخی آینده‌پژوهان از سویی، مطالعات خود را به بررسی چگونگی تأثیرگذاری تصویرهای آینده بر رفتار افراد و از سوی دیگر، چگونگی تأثیرگذاری این رفتارها بر شکل‌گیری تصاویر آینده اختصاص دهند. البته برای این منظور باید مفهوم تصویرهای آینده را تجزیه و تحلیل کرد. برای تجزیه و تحلیل این مفهوم، می‌توان گستره متنوعی از داده‌ها نظیر ادبیات، نوشته‌های غیرتخیلی، نظریه‌های تاریخی رایج، برنامه‌های پنج یا ده ساله ملی، محتوای قوانین اجتماعی، گفت‌وگو با رهبران یا مردم عادی و مشاهده رفتارها را به خدمت گرفت (بل<sup>۱</sup>، ۱۳۹۲، ۱۷۴).

<sup>1</sup> Bell

توانایی افراد برای ایجاد نوعی تعادل میان خشنودی در زمان حال و خشنودی در آینده، یکی از حلقه‌های ارتباطی را بین تصویرهای آینده و رفتار کنونی پدید می‌آورد. به نظر می‌رسد که بین دورنمای آینده و ظرفیت خرسندی موکول به آینده، رابطه‌ای وجود داشته باشد. در واقع باید توجه داشت که این نوع خرسندی، یکی از پیش‌نیازهای موفقیت و پیشرفت اجتماعی است. برخی نویسندگان حتی پا را از این نیز فراتر نهاده و مدعی شده‌اند که همه رفتارهای بی‌پروا، بزهکارانه و انحرافی، علتی بنیادین و مشترک دارند: تمایل به پیروی از منافع آنی، بدون توجه به هزینه‌های بلندمدت یا به عبارت بهتر، نوعی بی‌توجهی به پیامدهای نامطلوب، اما ناگزیر در آینده از این دیدگاه، برای این که فرد بتواند خود را به گونه‌ای موفقیت‌آمیز مدیریت کند، نیازمند درک و ارزش‌گذاری شایسته پیامدهای آتی هر اقدام است (گلن و گوردون<sup>۱</sup>، ۱۳۹۴، ۲۴۵-۳۲۲).

افزون‌براین، از آنجاکه تصویرهای آینده ناگهانی و بی‌پایه و اساس پدید نمی‌آیند، برخی آینده‌پژوهان مطالعات خود را بر چگونگی فرایند شکل‌گیری این تصویرها متمرکز کرده‌اند؛ آن‌ها برآنند که عوامل فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و روانشناختی، مسیر شکل‌گیری تصویرهای آینده را در میان افراد و فرهنگ‌های خاص، در زمان و مکان معین، شناسایی و تعیین کنند. حتی فراتر از این، برخی آینده‌پژوهان، در تلاشند تا پاسخی برای این پرسش بیابند که آیا اساساً قواعد و قوانینی عمومی برای توضیح اوج‌گیری یا افول برخی تصویرهای آینده، نظیر تصویرهای مثبت و آرمان‌گرایانه، در برابر تصویرهای منفی و بدبینانه، وجود دارد (بل، ۱۳۹۲، ۱۷۵). شمار قابل توجهی از پژوهش‌های اجتماعی مدرن بر این حقیقت صحنه گذاشته‌اند که تصویرهای مثبت از آینده، پیامدهای سودمندی به ارمغان خواهند آورد. آینده‌پژوهان بر این باورند که تصویرهای آینده در هدایت رفتار بشر، عاملی مهم به‌شمار می‌آیند. این تصویرها با هدایت رفتار بشر، خواه فقط انطباقی باشد، خواه کنترلی، در شکل‌گیری آینده پیش رو، نقش دارند؛ به‌ویژه با این ملاحظه که هرگونه اقدام هدفمند، نیازمند پیش‌بینی رویدادهای آتی است (پولاک، ۱۳۹۸، ۱۹۴).

### پیشینه پژوهش

به گزارش سازمان ملل (۲۰۱۴)، در قرن بیست و یکم، تراکم جمعیت در شهرها، افزایش داشته است. در سال ۱۹۵۰، فقط ۳۰ درصد از جمعیت جهان در مناطق شهری زندگی می‌کردند. در سال ۲۰۱۴، این تعداد به ۵۴ درصد افزایش یافت و پیش‌بینی می‌شود که تا سال ۲۰۵۰ به ۶۶ درصد برسد (سیمونوفسکی، واله، سرال و واتلت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹، ۱). به بیان لوئیس مامفورد<sup>۳</sup>، مأموریت نهایی شهر این است که مشارکت آگاهانه انسان را بیشتر و توانایی او را برای نقش‌آفرینی افزایش دهد (دانشمند و نظریان، ۱۳۸۹، ۳۱)؛ از دیدگاه مامفورد، شهرهای گسترش‌یافته امروزی با شهرهای گذشته تفاوت بسیاری دارند؛ در شهرهای امروزی، به‌طور عمده تولید بی‌هدف و گسترش بدون حد و مرز، به شهر، شخصیتی نظیر یک کارخانه، یک راه‌آهن و یک زاغه داده است (رجبی و حصاری‌نژاد، ۱۳۹۲، ۱۲۰).

اهمیت و ضرورت ورود به موضوع مشارکت شهروندی، پژوهشگران زیادی را به این سمت هدایت کرده است. در این امتداد، دوناسیمنتو و همکاران (۲۰۱۹) با تعریف واژه «مدیریت اجتماعی<sup>۴</sup>»، آن را الگویی جایگزین برای مدیریت دولتی یا عمومی<sup>۵</sup> دانسته و تأکید می‌کنند که مدیریت اجتماعی، در حقیقت مدیریت خواسته‌ها و نیازهای شهروندان است که به تصمیم‌گیری جمعی، بدون استفاده از اجبار اشاره دارد و مبتنی بر گفتگو و روشنگری است (دوناسیمنتو، دوناسیمنتو، نتو و کارنیرو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹، ۱۱۵).

مشارکت شهروندان، معمولاً به منزله جنبه اساسی دموکراسی تلقی می‌شود و کیفیت دموکراسی را افزایش می‌دهد. در طول دهه‌های گذشته، شهروندان در اکثر کشورهای پیشرفته در ختم‌سازی و مشارکت در دولت‌ها نیز با در پیش گرفتن رویکرد مشارکتی، از مردم در حوزه‌های گوناگون حکمرانی و به‌ویژه در نظام بودجه‌ریزی، مشورت اخذ کرده‌اند (میشل و دیگراف، ۲۰۱۰، ۴۷۷). مشارکت در زندگی اجتماعی، علاوه بر اهمیت اقتصادی آن، از حیث سیاسی، فرهنگی و اجتماعی نیز دستاوردهایی

<sup>1</sup> Glenn & Gordon

<sup>2</sup> Simonofski, Vallé, Serral & Wautelet, 2019

<sup>3</sup> Lewis Mumford

<sup>4</sup> Social Management

<sup>5</sup> Public Management

<sup>6</sup> do Nascimento, do Nascimento, Neto & Carneiro, 2019

<sup>7</sup> Michels, De Graaf, 2010

در پی دارد که عبارتند از: سهیم کردن مردم در قدرت و اختیار، راه دادن مردم برای نظارت بر سرنوشت خویش و بازگشودن فرصت‌های پیشرفت به روی رده‌های زیرین جامعه. حاصل این مشارکت، تسهیل و شنیدن صدای دیگران، احساس مالکیت نمودن، نیرومند ساختن ناتوانان و درهم شکستن فرهنگ سکوت خواهد بود (گراوند، سهراب‌نژاد و قاسمی، ۱۳۹۶، ۷۸).

به باور آل‌موند<sup>۱</sup> و پاول<sup>۲</sup>، فعالیت‌های مشارکت‌جویانه، آن دسته از فعالیت‌هایی است که شهروندان معمولی می‌کوشند از طریق آن‌ها، بر خط‌مشی‌گذاری‌های شهری، اعمال نفوذ کنند. بنابراین، در یک جامعه شهری، هنگامی که شهروندی در اداره امور شهر سهیم شود، عمل او را (حتی در شکل اعتراضی آن) مشارکت شهروندی می‌نامند (لزگی، نجفی و سلیمانی انگیلی، ۱۳۹۲، ۱۷۹). برای افزایش مشارکت شهروندان، راهکارهای زیادی وجود دارد که می‌توان در میان آن‌ها به توسعه شهر هوشمند اشاره نمود. اما باید توجه نمود که هر یک از شهرها، دارای ویژگی‌های منحصر بفردی بوده که در جلب مشارکت شهروندان مؤثرند. از آن جمله، می‌توان به این موارد اشاره نمود: ارزش‌ها، ویژگی‌های کشورهای که آن شهر در آن قرار دارد؛ اندازه شهرها، جمعیت، سازمان شهرها<sup>۳</sup>، چالش‌ها و منابع شهری (سیمونوفسکی و همکاران، ۲۰۱۹، ۲). حمایت از رویکرد مشارکتی در زمینه‌های مدیریت شهری، از جمله بودجه‌ریزی مشارکتی، مستلزم جمع کردن بازیگران متنوع است؛ از بخش عمومی تا بخش خصوصی، و از انجمن‌های صنعتی و جوامع محلی تا آحاد شهروندان.

در الگوهای دموکراسی الکترونیکی، ذینفعان اصلی برای شروع خدمات مشارکت الکترونیکی را شهروندان، دولت، فروشندگان، شرکت‌های خصوصی و رسانه‌ها معرفی می‌کنند. مشارکت الکترونیکی، به مثابه ابزاری برای پیوند دادن کاربران (شهروندان و...) با خط‌مشی‌گذاران در نظر گرفته می‌شود. این ابزار راه‌هایی را برای ارائه سهم بیشتر به ذینفعان در فراگرد شکل‌گیری خط‌مشی<sup>۴</sup> در بر دارد (آلاثور، ایلاورسن و گوپتا، ۲۰۱۶، ۲۶-۲۵). این نوع از مشارکت، در عصر فناوری، به‌منزله ابزاری است که پیشنهادها و عقاید شهروندان، از طریق آن، به منزله ورودی نظام تصمیم‌گیری خط‌مشی‌گذاران در نظر گرفته می‌شود. لذا دولت‌ها برای افزایش این ورودی‌ها، موظف به گسترش زمینه مشارکت شهروندان، از طریق فناوری‌های تحت وب بوده (سیام، القراتی و عبدالله، ۲۰۱۹، ۴۱)، می‌توانند زمینه دموکراسی الکترونیکی را تقویت کنند.

دولت‌های محلی، برای جلب مشارکت عمومی، باید با توسعه اجتماعی، اعتماد شهروندان خود را جلب نمایند (نارانجوزولوتو و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹، ۳۰۳). برخی پژوهشگران، شفافیت بیشتر را موجب اعتماد بیشتر به دولت می‌دانند. به بیان دیگر، هنگامی که شهروندان، اطلاعات بیشتری را درباره دولت خود داشته باشند، نگاه مثبتی را از دولت درک خواهند کرد (نرگسیان، جمالی، هراتی و آذری، ۱۳۹۷، ۲۹۴). مدت‌هاست که شفافیت به‌منزله سنگ‌بنای حکمرانی مطلوب در نظر گرفته شده است. شفافیت می‌تواند تصمیم‌گیری را بهبود بخشد، از فساد جلوگیری کند، پاسخگویی را افزایش داده و شهروندانی آگاه و فهیم پرورش دهد.

شهرها باید برای دانستن نیازهای شهروندان، به منظور جلب مشارکت آنان، سرمایه‌گذاری کنند (سیمونوفسکی و همکاران، ۲۰۱۹، ۵). با توجه به قانون پارتو، چنانچه شهرداری‌ها بتوانند ۲۰ درصد نیازهای اصلی شهروندان را به درستی شناسایی و حل نمایند، ۸۰ درصد مشکلات حل شده و شهروندان، ضمن رضایت از شهرداری‌ها و اعتماد به آن‌ها، در برنامه‌های مشارکتی همراهی خواهند کرد. از سویی، اگر دولت‌ها ندانند که شهروندان چه خدماتی می‌خواهند، بعید است که بتوانند نیازهای آنان را برآورده کنند. در مجموع، قرار است دخالت شهروندان در اداره امور، منعکس‌کننده نظرها و نیازهای مردم باشد (سابویزس<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸، ۲۳۶). شاید وجود داشبورد نیازهای مردم یا داشبورد مشکلات اجتماعی، برای رسیدگی با این امور بسیار مفید باشد.

<sup>1</sup> Almond

<sup>2</sup> Powel

<sup>3</sup> Organization of cities

<sup>4</sup> Policy-shaping process

<sup>5</sup> Alathur, Ilavarasan, & Gupta, 2016

<sup>6</sup> Siyam, Alqaryouti & Abdallah, 2019

<sup>7</sup> Naranjo-Zolotov & et.al, 2019

<sup>8</sup> Suebvises, 2018

برخلاف استقبال زیادی که از مشارکت شهروندی می‌شود برخی از حکمرانان، تمایل چندانی به آن ندارند. مدیران، نگران آن هستند که مشارکت شهروندان در فراگرد تصمیم‌گیری، هزینه‌هایی برای آن‌ها تحمیل کند. در یک طبقه‌بندی، هزینه‌های مشارکت، به سه دسته تقسیم شده‌اند:

یک) هزینه‌های مستقیم<sup>۱</sup>: به هزینه‌های هماهنگی اشاره می‌کند. چنانچه مشارکت شهروندی، از حمایت مدیران ارشد برخوردار نباشد و مدیران، وقت لازم و کافی برای سازماندهی مشارکت شهروندی نداشته باشند، هزینه‌های مستقیم طرح را افزایش خواهند داد.

دو) هزینه‌های مترتب بر منافع شخصی<sup>۲</sup> مدیران: اشاره به احتمال از دست رفتن کنترل مدیر در فراگرد تصمیم‌گیری دارد که منجر به کاهش اقتدار و قدرت آن‌ها در فعالیت‌های روزانه نیز می‌گردد.

سه) هزینه‌های فراگرد تصمیم‌گیری و نتایج<sup>۳</sup>: مشارکت شهروندی، منجر به طولانی‌تر شدن فراگرد تصمیم‌گیری شده و از آنجا که ممکن است بسیاری از شهروندان، در موضوع مورد بحث، تخصص لازم نداشته باشند، ممکن است تصمیم اشتباه گرفته، نتایج تصمیم‌ها، مورد تردید قرار گیرند (شاه<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷، ۸۱).

در اواخر قرن بیست و اوایل قرن بیست و یک که مصادف با تحولات فناوری و تغییرات گسترده اقتصادی-سیاسی و اجتماعی بود، شهرها، تجربه متفاوتی از تحولات درون‌شهری و شرایط پیرامونی را کسب کردند؛ از این رو، رویکرد آینده‌پژوهانه به عرصه برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای، جدی‌تر گرفته شد. برای مثال، کمیته مناطق اتحادیه اروپا در گزارش خود، در چندین مبحث، به ضرورت و الزامات آینده‌نگاری شهری به‌منظور غلبه بر چالش‌های حکمرانی شهری در اتحادیه اروپا پرداخت (قلیچ، میرزایی و ربانی، ۱۳۹۸، ۵۶). افزایش عدم قطعیت نهفته در ذات آینده و نواقص و کاستی‌های موجود در رویکردهای سنتی از یک سو و تأکید و تمرکز رویکردهای آینده‌گرا بر رفع نواقص رویکردهای سنتی از سوی دیگر، لزوم توجه به آینده و بررسی تصاویر محتمل از آینده در فراگرد مدیریت و برنامه‌ریزی شهری را بیش از پیش نمایان می‌سازد (فیروزپور، پورعزت، طاهری‌عطار و کاظمیان، ۱۳۹۷، ۷۷).

## روش پژوهش

تصویرپردازی، به‌منزله ابزار و روش مطالعه، در پژوهش‌های گوناگون، هم به شکل سامان‌مند و هم به شکل مبتکرانه و خلاقانه، بدون توجه به اصول و ضوابط روش‌شناختی که در رویکرد اثبات‌گرایی مورد توجه است به تنهایی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در نسخه سامان‌مند؛ تصویرپردازی، انعکاسی روشمند از دیدگاه‌ها و نظرهای ذی‌نفعان و کارشناسان است که به شیوه‌های آماری استخراج و تجزیه و تحلیل می‌شوند. متناسب با ماهیت پژوهش، از گام‌های متفاوتی برای استخراج تصاویر استفاده می‌شود. استفاده از ابزارهایی همچون مصاحبه، پرسشنامه، پنل‌های شهروندی، کارگاه‌های مشارکتی و مرور سامانمند منابع، برای استخراج تصاویر مرسوم است. در این پژوهش از روش تصویرپردازی سامان‌مند برای شناخت آینده و ترسیم فضاهای احتمالی با تأکید بر قدرت تخیل استفاده شده است. برای این منظور، ابتدا با استفاده از مرور سامانمند منابع و مصاحبه با خبرگان و کارشناسان، مؤلفه‌ها و عناصر سازنده آینده مشارکت شهروندی در شهر تهران استخراج و با روش‌های آماری، دسته‌بندی و رتبه‌بندی شدند (برای این منظور ضرورت دارد تا با طی کردن گام‌های ۸ گانه رویکرد سناریوپردازی شوارتز مؤلفه‌ها احصا، پیشران‌ها شناسایی، عدم قطعیت‌ها استخراج و در نهایت فضای سناریوی ترسیم شود). بخشی از این گام‌ها در مقاله‌ای با عنوان «ارائه مدلی جامع از مشارکت شهروندی (مورد مطالعه: شهر تهران)» که توسط نویسندگان انجام شده، بیان و در این مقاله صرفاً به آنها استناد شده است. با در نظر گرفتن الگوی ۸ مرحله‌ای شوارتز و مؤلفه‌هایی که قبلاً شناسایی و دسته‌بندی شده بودند، در گام سوم، پیشران‌ها به کمک خبره‌ها شناسایی و امتیاز اهمیت و عدم قطعیت مؤلفه‌ها منجر به شناسایی محورهای اصلی سازنده مشارکت شهروندی در ۱۰ سال آینده شد.

<sup>1</sup> Direct administrative costs

<sup>2</sup> Self-interested administrative costs

<sup>3</sup> Decision process and outcome costs

<sup>4</sup> Shah, 2007



باتوجه به اینکه در این مقاله هدف اصلی پژوهشگران، سناریوپردازی نبوده و هدف از این فعالیت‌ها صرفاً شناخت محورهای وضع موجود و عدم قطعیت‌های بحرانی در تداوم وضع موجود است، پس از شناسایی محورها، سناریوی وضع موجود ترسیم و با استفاده از اصول تصویرپردازی، ترسیم شد. برای گردآوری داده در این پژوهش از مرور سامانمند منابع و مصاحبه نیمه‌باز با هدف تکمیل مؤلفه‌ها و امتیازدهی به مؤلفه‌ها و از پنل خبرگی با هدف شناسایی پیشران و عدم قطعیت‌های بحرانی استفاده شده است. از پرسشنامه و جلسات ذهن‌انگیزی با هدف ترسیم سناریوی وضع موجود و تعیین روابط بین مؤلفه‌ها بهره گرفته شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش، خبره‌محور است. برای اعتباردهی به تجزیه و تحلیل یافته‌ها، از مشارکت گسترده مدیران و تصمیم‌گیران استفاده شده است. جامعه آماری در این پژوهش تمام مدیران، کارشناسان، و شهروندان تهرانی است. نمونه آماری مورد استفاده به صورت غیرتصادفی و از نمونه‌های در دسترس بوده است. پروتکل مصاحبه با تکیه بر الگوی گلوله برفی و ماهیت مسئله تنظیم شده است. افراد حاضر در پنل‌های خبرگی شامل اعضای تیم پژوهش و ۷ نفر از مدیران و ذی‌نفعان مدیریت شهری و مقوله مشارکت شهروندی بوده است.

مشارکت‌کننده‌ها در پنل، شامل شهروندان عادی، تعدادی از مدیران، خبرگان دانشگاهی و برخی ذی‌نفعان مشارکت بوده است. در این پنل‌ها، پس از بحث بر روی عناصر سازنده آینده مشارکت شهروندی، از آن‌ها خواسته شد با کمک‌گیری از قدرت تخیل، تصویری از وضعیت مشارکت شهروندی در افق ۱۰ ساله که در آن، خطمشی‌های فعلی کاربرد دارند، ارائه کنند. این تصاویر پس از تدوین، جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. تصاویر با مشابهت بالا ادغام و برای تیم پنل قرائت و تلاش شد تا اعتبار گزاره‌های مطرح در داستان افزایش یابد. هدف، ترسیم تصویر تداوم وضع موجود از طریق مقایسه این تصویر با تصاویر محتمل دیگر و استخراج الزامات فعلی برای خطمشی‌گذاری در زمینه افزایش مشارکت شهروندی با هدف ارتقای جایگاه شهروندی و بهره‌گیری از ظرفیت مشارکت شهروندی در مدیریت شهری بوده است.

## یافته‌ها و بحث‌ها

### شناسایی پیشران‌ها و مؤلفه‌های کلیدی و اثرگذار بر مشارکت شهروندی

نیروی‌های پیشران، به نیروهای شکل‌دهنده آینده اشاره دارد که می‌تواند به تغییرات بزرگی منجر شود و عدم قطعیت‌ها را ایجاد کند. پیشران‌ها معمولاً از طریق خبرگی و پنل‌ها قابل شناسایی هستند (مرزبان، ۱۳۹۴، ۷۴؛ مرزبان و محمدی، ۱۳۹۵، ۱۸۶). در این پژوهش، پیشران‌های عدم مشارکت شهروندی از طریق مصاحبه با خبرگان، مدیران شهری و شهروندان احصاء شد (جدول ۱). برای تعیین پیشران‌ها و مؤلفه‌های کلیدی مشارکت شهروندی، پرسشنامه‌ای تهیه و به خبرگان حوزه مدیریت شهری ارائه گردید و از آن‌ها خواسته شد تا شدت اثرگذاری این متغیرها بر مقوله «مشارکت شهروندی» را رتبه‌بندی نمایند؛ بدین ترتیب پنج پیشران اصلی عدم مشارکت شهروندی احصاء شدند که عبارتند از: ۱- عدم اعتقاد و اراده در مجریان و شهروندان؛ ۲- ضعف سازه‌های مشارکت؛ ۳- ضعف بن‌مایه‌های مشارکت؛ ۴- نبود مصالح و ۵- ارجحیت دادن رفتار سلیقه‌ای بر خطمشی (جدول ۱). لازم به ذکر است که بر اساس جدول ۱ و نظر خبرگان، مؤلفه‌های دیگری نیز وجود دارند که می‌توانند به‌منزله پیشران در نظر گرفته شوند؛ مانند «شفاف نبودن حق و تکلیف» که در مطالعه حاضر، پیشران در نظر گرفته نشدند. با توجه به رتبه‌بندی مؤلفه‌ها و با تکیه بر نظرات خبرگی، ۵ نیروی پیشران قابل احصاء است. این ۵ نیرو، عناصر سازنده آینده مشارکت شهروندی در شهر تهران هستند و مدیریت شهری در مقوله مشارکت شهروندی به صورت عمده متأثر از این ۵ نیرو است. بر مبنای این ۵ پیشران که دارای عدم قطعیت بالایی نیز هستند، می‌توان چندین سناریو به وجود آورد. هر سناریو در واقع برآیند تمام نیروهای شکل‌دهنده به آینده مشارکت شهروندی است. بدون استفاده از نرم افزار سناریویوزارد<sup>۱</sup> و با تکیه به برآوردها و دیدگاه‌های خبرگی و با فرض دو حالت عدم قطعیت برای هر پیشران در موضوع مشارکت شهروندی، می‌توان به تعداد زیادی سناریو رسید که پس از ادغام سناریوهای موازی و همپوشان و حذف سناریوهای ناسازگار و دارای تضاد درونی، در نهایت ۴ سناریوی قوی و سازگار برای آینده مشارکت شهروندی قابل ترسیم است که از این بین فقط یکی از آنها نماینده تداوم وضع موجود خواهد بود.

<sup>1</sup> Scenario Wizard

اما برای درک بهتر از پیشران‌های مشارکت شهروندی، اطلاع از واقعیت‌های میدانی که به‌صورت مختلف بروز و ظهور کرده‌اند، می‌تواند مفید واقع شود. بنابراین در جدول زیر سعی شده است، واقعیت‌های میدانی هر کدام از این پیشران‌ها با ارائه شاهدمثال-هایی<sup>۱</sup> روشن‌تر شود.

## جدول ۱

## رتبه‌بندی عوامل اثرگذار بر مشارکت شهروندی

رتبه	مؤلفه	زیر مؤلفه‌ها
۱	عدم اعتقاد و اراده	مشارکت‌نمایی و ویتروینی، نگاه ابزاری به مشارکت، ضعف باور مدیران به نتایج مشارکت، شعارمحوری، موضوعیت نداشتن شهروندان برای مدیران، تثبیت شدگی ادراک عدم نتیجه‌گیری از مشارکت در شهروندان
۴	نبود مصالح	عدم تعریف ابزارهای سلبی و ایجابی در فراگرد مشارکت، نبود مشوق‌های مناسب، نبود ساختار سازمانی مشارکت‌محور، فقدان سطح‌بندی مشارکت، فقدان فرهنگ‌سازی، فقدان هویت شهروندی، هزینه‌های زیاد مشارکت، نبود رقابت، نبود ابزارهای مناسب
۲	ضعف سازه‌های مشارکت	عدم بهره‌وری در مدیریت، سیاست تجویزی، فقدان سامانه مدیریت عملکرد شهروندمحور، فقدان رویکرد آینده-پژوهانه در برنامه‌ریزی شهری، ضعف شایسته‌سالاری، ضعف دسترسی آزاد به اطلاعات، ضعف رویکرد سامان‌مند به مشارکت، رواج فساد اداری، عدم پیشگامی شهرداری، عدم پاسخگویی مطلوب، نبود عدالت، مزاحم بیرونی
۵	ارجحیت دادن رفتار سلیقه‌ای بر خطمشی	عدم ثبات خطمشی‌ها، عدم ثبات مدیران، رویکرد سلیقه‌ای، تعاملات تصادفی بجای تعاملات هدفمند
۳	ضعف بن‌مایه‌های مشارکت	شکاف بین ذهنیت و عینیت مشارکت، نگرش کابویی، ارجحیت منافع فردی، ریشه‌های تاریخی و فرهنگی و سیاسی و تربیتی، سطح پایین سرمایه اجتماعی، نگاه ایکسی مجریان به شهروندان، عدم تکریم شهروندان از سوی مجریان
۶	شفاف نبودن حق و تکلیف	حق و تکلیف شهرداری در مقابل شهروندان، حق و تکلیف شهروندان در مقابل شهرداری
۹	ضعف در پدیده‌شناسی	عدم مخاطب‌شناسی، عدم محله‌شناسی
۸	مجریان ناشایست	عدم شایستگی‌های مجریان، نبود تیم طراحان مشارکت
۱۰	عدم مشارکت برون‌سازمانی	عدم تعریف فراگرد اجتماعی مشارکت، عدم بهره‌مندی از ظرفیت تعاونی و بخش خصوصی، عدم مشارکت بین‌سازمانی، عدم اجتماع‌سازی
۱۱	عدم توانمندی شهروندان	عدم تبدیل شهرنشین به شهروند، ضعف مهارت‌های نرم، عدم شبکه‌سازی، عدم رفع دغدغه‌های اقتصادی، تنبلی
۷	کاهش سرمایه اجتماعی	کاهش اعتماد، کاهش تعلق، بی‌تفاوتی و عدم همکاری
۱۲	بحران مالی	عدم تأمین منابع مالی پایدار، افزایش هزینه‌های اداره شهر

<sup>۱</sup> . Fact

جدول ۲

واقعیت‌های میدانی پیشران‌ها

ردیف	پیشران	مؤلفه‌ها	شاهد مثال
۱	عدم اعتقاد و اراده	عدم اعتقاد و اراده در شهروندان	میزان مشارکت عینی و تمایل به مشارکت در شهر تهران، در سطح بسیار پایینی است (قلی‌پور، مصطفی‌پور، فلاحی گیلان و احمدزاده، ۱۳۹۱، ۷)؛ به‌طوری‌که فقط حدود ۲۹ درصد از شهروندان در امور محله خود مشارکت داشته‌اند (فاضلی، قادری و پاک‌سرشت، ۱۳۹۴، ۱۹). نمود آن را می‌توان در مشارکت کمتر از ۵ درصد شهروندان در انتخابات پنجمین دوره شورایی‌ها در مرداد ۹۸ ملاحظه نمود.
		خطامشی تجویزی	اغلب برنامه‌ریزی‌هایی که تاکنون در شهرداری تهران انجام پذیرفته‌اند، تجویزی بوده و این از نگاه بالا به پایین شهرداری به مردم نشأت می‌گیرد (اقتباس از نودریور، شهردار منطقه ۲۲ تهران).
		عدم بهره‌وری در مدیریت	بهره‌وری مدیریت در شهرداری تهران در وضع مطلوبی قرار ندارد و یکی از چالش‌هایی که شهرداری با آن مواجه است، عدم کارایی و اثربخشی آن است (کارگروه مشورتی شورای اسلامی شهر تهران، ۱۳۹۶، ۲۷). در این امتداد، نظام مدیریت کلان شهرها نتوانسته است رویه مناسبی در خصوص نحوه مشارکت، تساوی حقوق، شفافیت، پاسخگویی، قانون‌مداری، مسئولیت‌پذیری، اثربخشی و داشتن چشم انداز راهبردی اتخاذ کنند <sup>۱</sup> (به نقل از فرهادی، شهردار منطقه شش تهران).
۲	سازه‌های مشارکت	فقدان نظام مدیریت عملکرد شهروندمحور	شهروندان در ارزیابی عملکرد بوروکرات‌ها و واحدهای شهرداری تهران، کمترین جایگاه را دارند؛ به‌طوری‌که مدیران، به‌وسیله شاخصی به‌نام "تکریم ارباب رجوع" که ده امتیاز از ۱۰۰ را شامل می‌شود، ارزیابی می‌گردند. امتیازی که به راحتی، تحت‌الشعاع سایر شاخص‌ها قرار می‌گیرد. از سویی، این شاخص، شامل مدیران واحدهای ستادی نمی‌شود. ضمن اینکه رویه مناسبی برای محاسبه آن وجود نداشته، کمتر این شاخص از طریق نظرسنجی از شهروندان تعیین می‌شود.
		عدم دسترسی آزاد به اطلاعات	سامانه شفافیت <sup>۲</sup> در شهرداری تهران راه‌اندازی شد و حقوق ماهانه‌ای از مدیران افشا شد که مبلغ درج شده در حکم کارگزینی آنان است در حالی که حقوق‌های دریافتی آنان بیشتر از مبالغ افشا شده بود و این مسئله، بجای افزایش اعتماد، آن را به شدت خدشه‌دار کرد. ضمن اینکه گاهی اطلاعاتی هم که منتشر می‌شود، پیچیده و برای شهروندان غیرقابل فهم است، مانند گزارش‌های مربوط به بودجه.
۳	بن‌مایه‌های مشارکت	نگرش کابویی	شهرداری نسبت به شهروندان، نگاه اقتصادی دارد؛ این نگاه با برخی مصاحبه‌ها و اخبار عملکرد مدیران شهری، تقویت می‌شود؛ مانند مصاحبه یکی از مدیران شهری راجع به صندلی فروشی اتوبوس‌های شهری که بعدها از سوی مدیران ارشد شهری تکذیب شد <sup>۳</sup> .
		سطح پایین سرمایه اجتماعی	طبق آخرین نظرسنجی، شهرداری تهران در رأس نهادهایی است که شهروندان به آن بی‌اعتماد هستند <sup>۴</sup> (به نقل از نژاد بهرام، عضو شورای اسلامی شهر تهران، ۱۳۹۹).
		نبود مشوق‌های مناسب	محرك‌هایی برای شهروندان تعریف نشده و اگر هم مشوقی وجود دارد، به‌صورت سلیقه‌ای و پراکنده است؛ برای مثال شهرداری منطقه دو، در ازای مشارکت شهروندان در تفکیک پسماند تر و خشک، گلدان می‌دهد و شهرداری منطقه یازده نیز امتیازها را تبدیل به پول کرده به حساب شهروندان واریز می‌کند.
۴	مصالح	نبود ابزارهای مناسب	شهرداری تهران، ابزاری مناسب برای مشارکت شهروندان ندارد. ابزارهای پراکنده‌ای مثل برخی نرم-افزارهای کاربردی (اپلیکیشن‌ها) در سطح شهرداری و برخی مناطق وجود دارند که باعث سردرگمی شهروندان شده‌اند.
		عدم ثبات خطامشی	یک مدیر می‌آید طرح و برنامه می‌ریزد و طولی نمی‌کشد که مدیر بعدی می‌آید و طرح‌های قبلی را باطل می‌کند. دوباره طرح ریخته می‌شود و هنوز جوهر طرح جدید خشک نشده، که باز مدیر عوض می‌شود و همراه او، طرح‌هایش هم از حوزه مربوطه بیرون می‌روند. آنقدر این تغییرات در شهرداری تهران ادامه یافته که بسیاری از طرح‌ها و برنامه‌ها در این نهاد مدیریت شهری، هرگز به نتیجه نرسیده‌اند <sup>۵</sup> .
۵	ارجحیت دادن رفتار سلیقه‌ای بر خطامشی	عدم ثبات مدیران	ثبات مدیران در شهرداری تهران، کمتر از دو سال است؛ به‌طوری‌که در دوره چهار ساله شورای اسلامی شهر پنجم، تهران، پنج شهردار به خود دید <sup>۶</sup> . حدود ۷۷ درصد از شهرداران پایتخت، حضوری کمتر از ۲ سال در این منصب را تجربه کرده‌اند <sup>۷</sup> . در لایه‌های بعدی نیز ثبات مدیریت بعضاً به یک سال هم می‌رسد.

<sup>۱</sup> <https://b2n.ir/061233>

<sup>۲</sup> <https://b2n.ir/921809>

<sup>۳</sup> <https://b2n.ir/410329>

<sup>۴</sup> <https://b2n.ir/910077>

<sup>۵</sup> <https://b2n.ir/182155>

<sup>۶</sup> برگرفته از: <https://b2n.ir/504445>

<sup>۷</sup> آقایان مکارم (سرپرست)، نجفی، سلیمی (سرپرست)، افشانی و حناچی

<sup>۸</sup> برگرفته از: <https://www.shoraonline.ir/news/173611/>

### شناسایی حالت‌های گوناگون پیشران‌ها (شناسایی عدم قطعیت‌ها)

در این مرحله، با فرض سناریوی اول، مبنی بر امتداد وضع موجود، دو حالت برای هر کدام از پیشران‌ها مدنظر قرار می‌گیرد که در دو سر طیف قوی و ضعیف می‌توان از این حالت‌ها نام برد. با توجه به وضعیت موجود مشارکت شهروندی در شهر تهران، حالت‌هایی که به آینده امتداد می‌یابد را مطابق جدول ۳، در نظر می‌گیریم. در این حالت، صرفاً سناریوی امتداد وضع موجود را بررسی می‌کنیم که در آن، اعتقاد و اراده مجریان و شهروندان نسبت به مشارکت بسیار اندک است و سازه‌های مشارکت، اعم از مدیریت عملکرد شهروندمحور، شایسته‌سالاری و نظایر آن، در وضعیت نامناسبی قرار دارند. همچنین بن‌مایه‌ها و مصالح مشارکت نیز در حالت ضعیفی بوده، کماکان سلیقه شخصی و گروهی بر خطمشی‌ها ارجحیت دارد.

جدول ۳  
شناسایی حالت‌های گوناگون پیشران‌ها

رتبه	پیشران	سناریوی ۱: امتداد وضع موجود
۱	عدم اعتقاد و اراده	زیاد
۲	ضعف سازه‌های مشارکت	زیاد
۳	ضعف بن‌مایه‌های مشارکت	زیاد
۴	نبود مصالح	زیاد
۵	ارجحیت دادن رفتار سلیقه‌ای بر خطمشی	زیاد

### تعین سناریوهای چهارگانه براساس عدم قطعیت‌های بحرانی

با پنج پیشران شناسایی شده و با در نظر گرفتن ناسازگاری‌ها، در نهایت چهار سناریو معرفی شد که مطابق جدول زیر می‌باشد.

جدول ۴  
سناریوهای چهارگانه براساس عدم قطعیت‌های کلیدی از پیشران‌های اصلی

سناریوهای عدم قطعیت‌ها	سناریوی ۱ (دموکراسی مبتدل)	سناریوی ۲ (شهر مدیرمحور)	سناریوی ۳ (مدیریت نمایشی)	سناریوی ۴ (شهر آرمانی)
عدم اعتقاد و اراده	زیاد	زیاد	زیاد	کم
ضعف سازه‌های مشارکت	زیاد	زیاد	کم	کم
ضعف بن‌مایه‌های مشارکت	زیاد	زیاد	زیاد	کم
نبود مصالح	زیاد	کم	کم	کم
سلیقه اولی بر خطمشی	زیاد	زیاد	کم	کم

در این راستا، تصویر وضع موجود در واقع همان سناریوی اول یعنی دموکراسی مبتدل است که در ادامه تصویر آن ارائه می‌گردد.

### توصیف داستان و تصویر خلاقانه از وضعیت مشارکت شهروندی در مدیریت شهری تهران

تصویرپردازی، اغلب فعالیتی هنجاری با هدف ساخت آینده مطلوب یا جلوگیری از وقوع آینده نامطلوب است. اما در عین حال، در صورتی که پیشران‌های ساخت آینده احصا شوند، می‌توان فعالیتی اکتشافی با هدف ترسیم آینده‌های محتمل و باورپذیر انجام داد. در این پژوهش، پس از توصیف مؤلفه‌ها و احصاء پیشران‌ها، با تکیه بر خلاقیت و نوآوری در بیان داستان‌های آینده، تلاش شده است تا تصویر محتمل و باورپذیر که در خصوص آینده مشارکت شهروندی در مدیریت شهری در تهران قابل تصور است، ترسیم گردد. این تصویر در واقع تداوم وضع موجود (سناریوی اول) است که نشان می‌دهد که اگر روندها و پیشران‌ها به همین صورت ادامه پیدا کنند، در آن صورت، در افق مورد مطالعه با چه پیامدهایی روبرو خواهیم شد. این تصویر، حالت‌های تقریباً احتمالی است که با برخی امیال، آرزوها و آرمان‌های پژوهشگران ترکیب شده و تصویری از مشارکت شهروندی را در ده سال آینده در شهر تهران ارائه داده است. در ادامه به توصیف این تصویر محتمل می‌پردازیم تا درک مدیران و تصمیم‌گیران از آینده‌هایی که با عدم قطعیت عمیق همراهند را افزایش داده و ضمناً موجب شود تا در انتخاب و تصمیم‌گیری‌های خود، هوشمندانه‌تر عمل کنند.

### تصویربرداری از سناریوی دموکراسی مبتدل

پیشران اول در خلق این تصویر باور و اعتقاد مجریان به مشارکت شهروندی است. در این حالت، اعتقاد و اراده‌ای در مجریان و شهروندان نسبت به مشارکت شهروندی وجود ندارد و یا بسیار سست و ضعیف است و هدف، کسب سود از طریق ابزاری به نام مشارکت شهروندی است. مشارکت شهروندی، به منزله ابزار نمایش، مهم تلقی می‌شود و کالایی لوکس برای مدیران شهری به حساب می‌آید. گفتمان مشارکت شهروندی، تبدیل به ویتروینی از شعارهای جذاب برای خطمشی‌گذاران و بوروکرات‌ها شده است و مدیران شهری، بدون توجه به دغدغه‌های اصیل شهروندان، نگاهی صرفاً ابزاری به حضور آنان در برنامه‌ها دارند و از این طریق، گزارش‌های عملکردی از حضور صدها یا هزاران نفری مردم در برنامه‌ها را به مدیران بالادست ارائه می‌دهند؛ بدون آنکه در این گونه مراسم به مسائل اصلی شهروندان و حل آن‌ها بپردازند. رفته رفته، پر شدن سالن‌ها از جمعیت، به منزله شاخص مهمی برای ارزیابی عملکرد مدیران رده پایین قلمداد شده است و چنانچه در مراسمی، حضور مردم کم‌رنگ باشد، مسئول برگزاری مراسم از سوی بالاترین مقام آن حوزه مورد توبیخ قرار می‌گیرد و حتی احتمال دارد از سمت خود نیز برکنار شود. در چنین جامعه‌ای، جمع کردن مردم برای حضور در مراسم، به منزله ارزش تلقی می‌شود و رفته رفته، معیارهای جامعه نیز تغییر می‌یابند و عده‌ای از شهروندان، به سوی کسب درآمد از حضور در مراسم‌های شهرداری حرکت می‌کنند و بنگاه‌هایی شکل می‌گیرند که در ازای اجاره دادن تماشاچی، مبلغی، از شهرداری دریافت می‌کنند.

در دوران انقلاب صنعتی که تولید انبوه در محوریت قرارداشت، نگاه مدیران به انسان، ابزاری بود. مدیریت دولتی نوین با انتقاد به این نوع نگاه به انسان، شأن او را به مشتری ارتقاء داد و بعدها نحله خدمات عمومی جدید، به تندی با این رویکردها برخورد کرد و انسان را شهروند نامید. اکنون در روندی دیگر، شأن انسان به تماشاچی تقلیل می‌یابد و گویا نحله جدیدی در مدیریت دولتی با محوریت نوعی نگاه ارتجاعی به انسان شکل می‌گیرد که رویکرد پیشینی نسبت به سایر نحله‌ها دارد.

نمایندگان مردم (مثل شورایی‌ها) با وجود حل نشدن مسائل اصلی مردم و محلات، زبان به ستایش مقام مسئول (مثل شهردار منطقه) می‌کشایند و از خدمات او (احیاناً به خودشان) قدردانی می‌کنند. در این وضعیت، مردم به هیچ وجه برای بوروکرات‌ها، ارجحیتی ندارند و مدیران شهری، نه باوری به اثرگذاری مشارکت شهروندان دارند و نه اراده و محرکی برای جلب مشارکت مردم وجود دارد؛ زیرا ارزش‌ها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد، مقوله‌های دیگری هستند و در این بین، شهروندان نیز بدلیل استحاله در وضع موجود، نه مطالبه‌ای از مدیران شهری در خصوص مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها دارند و نه به نتایج مشارکت‌شان امیدوارند. در این جامعه، مشارکت شهروندی، رفته رفته از شعارها حذف می‌شود تا به مرور، قبح آن نیز شکسته شده و به فراموشی سپرده شود.

اما اگر امر مشارکت تقبیح نشود و به دلایل گوناگونی از جمله جهانی شدن این مقوله و الزام به آن از سوی سازمان‌های بین‌المللی به حکومت‌ها مبنی بر ایجاد تحول در مشارکت مردم در تصمیم‌های خرد و کلان دولت‌ها و یا فشار طرفداران مشارکت شهروندی و نفوذ آنان در مجالس قانون‌گذاری (مانند مجلس شورای اسلامی / شورای اسلامی شهر)، شهرداری تهران مجبور شود شهروندان را در امور محلی مشارکت دهد، از آنجا که در بوروکرات‌ها/ مجریان، اعتقادی به مشارکت شهروندی وجود ندارد، بنابراین شاهد یک اقدام برد-باخت خواهیم بود. برد برای شهرداری و باخت برای شهروندان؛ به طوری که شهروندان با صرف زمان و احیاناً هزینه‌های مادی و معنوی، در امور محلی مشارکت خواهند کرد و صرفاً نفع آن به شهرداری خواهد رسید (مانند افزایش درآمدهای شهرداری). همچنین در این حالت (فشار از بالا برای اجرای مشارکت و عدم اعتقاد و اراده در مجریان)، مشارکت شهروندی یا ناقص اجرا می‌شود و یا نادرست. برونداد این وضعیت را در این موارد می‌توان خلاصه نمود: تقویت روحیه موضوعیت نداشتن شهروند برای مدیر شهری؛ شهرداری مشارکت‌ناجو؛ عدم شکل‌گیری جریان مشارکت و مطالبه‌گری در جامعه؛ سرخوردگی شهروندان فعال؛ افزایش شهروندان غیرفعال و بی‌تفاوتی در جامعه.

پیشران دوم در خلق این تصویر، سبک نظام مدیریتی شهرداری در ارتباط با مشارکت شهروندی است. در شهر آینده مبتنی بر این پیشران، الگوهای مدیریت شهری، شکل الگوهای آمرانه مدیریت به خود گرفته‌اند و خطمشی‌ها به شدت تجویزی شده‌اند و شهروندان، صرفاً در جایگاه تماشاچی قرار داشته، هیچگونه نقشی در تعیین امور محلی ندارند.

جایگاه مشورت با مردم در بین مسئولین از بین رفته و ظرفیت‌های محله‌ای (نظیر ظرفیت‌های انسانی، اقتصادی، اجتماعی و گردشگری) نادیده گرفته شده است. در این حالت، توجه به مشکلات اصلی و روز مردم، ناچیز بوده و برنامه‌ریزی واحدهایی که اساساً برای رفع مشکلات شهروندان و توسعه شهری ایجاد شده‌اند، هدفمند نبوده، مجریان به دلیل عدم آگاهی از مسائل اصلی و اساسی مردم، بودجه‌های تخصیصی را در موارد دیگر هزینه می‌کنند و برنامه‌های هدفمند و شفاف هم برای رفع مشکلات مردم وجود ندارد؛ بنابراین نوعی آشفتگی برنامه‌ای گریبان‌گیر نظام اداری شده است؛ ضمن اینکه به تدریج، ابزارهایی مانند سامانه‌های ۱۳۷ و ۱۸۸۸، به دلیل عملکرد ویتیرینی و عدم پاسخگویی عملی به درخواست‌های شهروندان، کارایی خود را از دست داده‌اند و تبدیل به ماشین یا ابزاری برای بدنامی شهرداری تهران شده‌اند؛ تا حدی که نبودشان بهتر از بودنشان است.

از سویی، به دلیل فقدان نظام شایسته‌سالار در انتصاب مدیران، بدنه مدیریتی شهرداری تهران را مدیران ناشایست تصاحب کرده‌اند. بنابراین، بهره‌وری مدیریت به پایین‌ترین سطح خود در سال‌های گذشته رسیده، سازمان را در مسیر ناصوابی قرار داده است. مدارک دانشگاهی، به معیاری مهم برای شناسایی شایستگیان تبدیل شده‌اند و مدرک‌گرایی و عرضه و تقاضای مدرک دانشگاهی (به‌ویژه در سطوح دکتری و فوق دکتری)، به بالاترین سطح خود رسیده و مدیران شهرداری تهران، اغلب دارای این مدارکند، ولی گاهی کمترین تخصصی در آن حوزه ندارند. در این وضعیت، سیستم تاراج<sup>۱</sup> به همه جای شهرداری تسری یافته و در کوتاه‌مدت، منافع حزبی، فردی و قبیله‌ای بر منافع عامه، مترتب گردیده و فساد اداری افزون شده است. نگاه برنامه‌ریزی، بسیار کوتاه مدت بوده و مطلقاً نگاه آینده‌پژوهانه ندارد؛ بنابراین، معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری، که یکی از وظایف ذاتی آن افزایش مشارکت شهروندی است، در اجرای برنامه‌های زودبازده و شعاری، محصور شده است و عملاً هیچ اقدامی در مسیر تحقق این مهم انجام نمی‌دهد. در این وضعیت، برپایی عدالت، امری پیچیده، زمانبر و سخت و غیرممکن تلقی می‌شود.

پیشران سوم در خلق این تصویر، زمینه‌های ضعیف مشارکت شهروندی است. شهروندان، آنچه که از مشارکت تصور می‌کنند، با آنچه که می‌بینند و احیاناً انجام می‌دهند، به هیچ وجه مطابقت ندارد. این شکاف بین ذهن و عین، سؤال‌های زیادی در شهروندان ایجاد کرده و موجب شده که، یا مشارکتی اتفاق نیفتند و یا اینکه در بدترین و پایین‌ترین سطح ظهور یابد. عملکرد شهرداری، نشانه‌های اعتمادزدا را در جامعه تقویت کرده و سرمایه اجتماعی خود را از دست داده است. اکنون، شهروندان خود را در مقابل یا رقیب شهرداری می‌بینند و نه تنها هیچگونه همکاری و مسئولیت‌پذیری در امور شهری ندارند، بلکه درصد کسب منافع فردی برای خود هستند.

از سویی، شهرداری نیز خود را در برابر شهروند قرار می‌دهد و از هر راهی برای کسب درآمد استفاده می‌کند؛ از اِعمال عوارض به شهروندان در ازای استفاده از اکسیژن شهر گرفته تا فروش صندلی‌های پارک برای نشستن شهروندان. تا حدی که مردم احساس می‌کنند که شهرداری با آن‌ها صادق نیست و نه تنها به فکر رفاه آنان نیست، بلکه به جیب‌شان چشم دوخته تا هرگاه بتواند، ولو اندکی از مردم اخاذی کند؛ در این شرایط، چشم‌انداز مردم از شهر، پولی شدن همه خدمات است. شهروندان، شهرداری را مقابل خود می‌بینند نه کنار خود و این نگاه موجب شده هیچ اقدامی از سوی شهرداری (هر چند صادقانه و در جهت رفاه مردم)، نتواند اعتماد شهروندان را جلب نماید. برونداد این شرایط، ایجاد دوگانه شهرداری- شهروند است، به‌طوری‌که گاهی این دو در مقابل هم قرار گرفته، گویا به فکر تاراج اموال همدیگرند. در این شهر، مجریان نیز به شهروندان اعتمادی ندارند و کاملاً بدبینانه به مشارکت آنان می‌نگرند. شهروندان گاهی به شدت از سوی مجریان، مورد اهانت قرار می‌گیرند و تابلوهای «تکریم ارباب‌رجوع» از اکثر مناطق جمع‌آوری شده‌اند و در برخی مناطق، ابزار نمایش در کنار سایر شعارهای موجود هستند.

هر روز، شاهد درگیری‌های فیزیکی بین شهروندان و بوروکرات‌ها هستیم، وندالیسم و رفتارهای مخرب شهری به بالاترین میزان خود در دهه‌های گذشته رسیده و هزینه‌های نگهداری شهر بسیار زیاد شده است. تا حدی که شهرداری تهران، مجبور شده برای کاهش هزینه‌های نگهداشت شهر، نگهدارانی استخدام کند تا از شهر محافظت کنند. چندین بار، خبر تلفات جانی این نگهدارانی، موجب آزرده‌گی خاطر دلسوزان شده است.

اساتید دانشگاه و معلمان، خاطرات بد خود را از حضور در شهرداری و بی‌احترامی بوروکرات‌ها به آن‌ها، به دانشجویان و دانش‌آموزان خود تعریف می‌کنند؛ محور صحبت‌های مسافران وسایل نقلیه عمومی، عملکرد بد مدیریت شهری است که برونداد آن افزایش حس بد نسبت به حکمرانی شهری است که در مواقع بحران، آثار آن پدیدار خواهد شد. گویا شرایطی پدیدار شده است که نگرش شهروندان

<sup>1</sup> Spoil system

به مشارکت را بسیار منفی کرده است و دوگانگی‌های زیادی در ذهن آنان درباره رفتار مجریان شکل داده و پرسش‌هایی که برای آن پاسخی نمی‌یابند را در نظرشان آورده است. این شرایط موجب شده است که هویت شهروندی به شدت خدشه‌دار شود، فاصله مردم از حکمرانان افزایش یابد، بازایی اعتماد غیرممکن شود و شهروندان به فکر تغییر در همه ارکان حکمرانی باشند.

پیشران چهارم در خلق این تصویر، الزامات و ابزارهای مشارکت شهروندی است. قوانین بالادستی صرفاً حالت ویتیرینی و شعاری دارند و قانون جامع و شاملی برای پشتیبانی از مشارکت شهروندی وجود ندارد و اگر هم وجود دارد، تبدیل به دستورالعملی که در سطح عملیاتی بتوان از آن بهره گرفت، نشده است. به همین دلیل، بوروکرات‌هایی که به مشارکت شهروندی باور دارند نیز از اجرای برنامه‌های مشارکتی سر باز می‌زنند. شهروندان، به یقین رسیده‌اند که خطامشی‌گذاران و مجریان، اعتقاد عملی نسبت به مقوله مشارکت شهروندی ندارند. اما، فشار سازمان‌های بین‌المللی به کشورها، مبنی بر افزایش حضور مردم در تصمیم‌گیری‌های خرد و کلان و نیز فریاد دلسوزان داخلی، موجب شده است تا شهرداری به اقداماتی نمایشی در این حوزه دست بزند. بنابراین، هر منطقه‌ای برای خود در هر موضوعی (اجتماعی، خدمات شهری و...) یک نرم‌افزار ایجاد کرده است؛ به طوری که تعداد نرم‌افزارهای شهرداری تهران در مجموع، به بیش از ۵۰۰ نرم‌افزار رسیده است که فقط قشر خاصی از شهروندان تحصیل کرده می‌توانند با آن کار کنند و در طراحی ابزارهای مشارکت، همه گروه‌ها و اقشار در نظر گرفته نشده‌اند. استدلال شهرداری آن است که به پیشرفت علم و تکنولوژی و عقب نماندن از دنیای مجازی می‌اندیشد، بدون اینکه هم‌فهمی لازم را در ارتباط با شهروندان داشته باشد. شهروندان نیز به دلیل سردرگمی، عدم توانایی استفاده از ابزارهای موجود و نظایر آن، از مشارکت در امور امتناع می‌ورزند. پراکنده-کاری‌های مناطق گوناگون گاهی به بالاترین میزان قابل تصور می‌رسد و ستاد شهرداری، توانایی کنترل اوضاع را از دست می‌دهد. نظام انگیزشی و تنبیهی برای شهروندان در ازای مشارکت پیش‌بینی نشده و مشخص نیست که شهروند در ازای مشارکت چه نفعی می‌برد و یا چه نفعی به شهر و یا شهروندان می‌رساند و اگر مشارکت نکند و برای مثال زباله بیشتری تولید کند، از چه خدمتی محروم می‌شود و چه ضرری به شهر می‌رساند. بنابراین، مأموریت آگاهی‌بخشی به شهروندان از مأموریت‌های شهرداری تهران حذف شده و شهرداری، دارای نظام چابک و هوشمندی برای اطلاع‌رسانی به شهروندان در موضوعات گوناگون شهری نیست.

فرایند مشارکت به درستی تعیین نگردیده است و صرفاً یک واحدی در شهرداری، متولی مشارکت شهروندی شده است تا به اصطلاح، شهروندان را در موضوعات گوناگون شهری به مشارکت وادارد. در این ساختار، بقیه واحدها به کار خود مشغولند و هیچ نسبتی با شهروند و مشارکت او ندارند. در این حالت، واحد متولی، توانایی هماهنگی با سایر واحدها را ندارد و اساساً سایر واحدها، وظیفه مشارکت شهروندی را متوجه خود نمی‌دانند. بنابراین، روح مشارکت شهروندی و شهروندمحوری در ساختار، جریان ندارد و مدیران مربوطه، به حرف و شعار بسنده می‌کنند. در این امتداد، نظام توانمندسازی شهروندان در معادلات شهرداری جایی ندارد و بدون آموزش‌های لازم و هدفمند به شهروندان، صرفاً آموزش‌هایی در اولویت قرار دارند که برای شهرداری نفع مادی داشته باشند. در این حالت، تبدیل شهرنشین به شهروند، جایی در برنامه‌های آموزشی ندارد و شهرداری، حد اعلا‌ی هدف خود را تبدیل شهروند (در اینجا زن خانه‌دار) به آشپز یا خیاط ماهر قرار داده است. در این شهر، شهرنشین همان شهروند است و هویت شهروندی، معنای خود را از دست داده است و از این واژه، معمولاً مفهوم هویت شهرنشین استخراج می‌شود.

پیشران پنجم در خلق این تصویر، ارجحیت یافتن سلا‌یق بر خطامشی‌های مشارکت شهروندی است. سلا‌یق بر خطامشی‌ها اولویت می‌یابند؛ تا حدی که اگر مدیری ماست را سیاه دید، کسی حق ندارد آن را سفید ببیند. مدیران هم پس از حدود یک‌سال، تغییر می‌یابند و این عدد در بسیاری از موارد، به شش و سه‌ماه هم رسیده است. سلیقه مدیر، اولی بر هر خطامشی و قانونی است. استثنائاً، مدیری در جایگاه شهردار منطقه منصوب شده که به مشارکت شهروندی باور دارد و بنابراین، مشارکت‌سرایي در هر ناحیه راه‌اندازی می‌کند؛ مشوق‌هایی برای شهروندان پیش‌بینی و ابلاغ می‌کند، بودجه سالانه خود را به مشورت با مردم و نظر آن‌ها موکول می‌کند، مدیران منطقه را با مشورت شهروندان برمی‌گزیند و مشارکت شهروندی را بر همه اقدامات خود مستولی می‌سازد. پس از یک‌سال، با شهردار تهران یا یکی از اعضای شورای شهر، به اختلاف می‌خورد و برکنار می‌شود.

مدیر بعدی جای او می‌نشیند و اولین جمله‌اش درباره اقدامات مدیر قبلی این است: «این چه مسخره‌بازی‌ای هست که اینجا راه انداختید. جمعش کنید این کارها را». مدیران هم‌سوی او در منطقه نیز سریع دست‌به‌کار می‌شوند و سایه شوم! مشارکت شهروندی را از تصمیم‌های مدیریتی، جدا می‌کنند. همه اقدامات مدیر قبلی، با سلیقه مدیر جدید، جایگزین می‌شود. هزینه‌هایی که برای افزایش مشارکت شهروندی شده بود و آرام آرام شاهد به‌بار نشستن آن اقدامات بودیم، به هدر می‌رود. همه چیز تغییر می‌کند و باید منتظر بود

تا دید که پس از حدود یک‌سال، سلیقه مدیر بعدی با کدام سازگار است. در این حالت، نگاه کوتاه مدت بر نگاه بلندمدت غلبه کرده، طرح‌های زودبازده مورد علاقه مدیران قرار گرفته، برنامه‌های بلندمدت که اغلب بنیادی‌اند از فهرست اقدامات مدیران خارج شده است. مدیرانی که علاقمند به ارائه گزارش‌های پر زرق و برق و برق به مقامات ارشدند، همه توان خود را اعم از منابع انسانی، فیزیکی، مالی و نظایر آن، روی پروژه‌های سه ماهه و شش ماهه متمرکز می‌کنند و از اقدامات بنیادی، غفلت می‌نمایند یا امتناع می‌ورزند.

### تصویرپردازی کلی

مجریان، هیچگونه اعتقاد و اراده‌ای به جلب مشارکت شهروندان و اجرای برنامه‌های مشارکتی ندارند و جایگاه شهروندان در ذهن و عین مجریان تنزل یافته و شاهد بازگشت به دوران انقلاب صنعتی و نگاه ابزارگونه به شهروندانیم؛ دورانی که تولید انبوه، به‌منزله هدف و انسان، ابزاری برای تحقق آن هدف بود. اما اکنون مشارکت شهروندی، به‌منزله یک ارزش جهانی مطرح شده است و کشورها به سه دسته تقسیم شده‌اند: ۱- کشورهایی که مشارکت شهروندی را یک ارزش تلقی می‌کنند و در تحقق آن مصرند؛ ۲- کشورهایی که در رودبایستی قرار گرفته‌اند و رفتاری دوگانه با مقوله مشارکت شهروندی دارند. بدین صورت که مشارکت شهروندی را یک ارزش معرفی می‌کنند و اقدامات‌شان در تحقق آن، اغلب نمایشی است؛ ۳- کشورهایی که صراحتاً نقش شهروندان را در تصمیم‌گیری‌های خرد و کلان، بی‌حاصل و بی‌اعتبار می‌دانند و رفتاری دیکتاتورمآبانه نسبت به شهروندان‌شان دارند.

به نظر می‌رسد که حکمرانی شهری ما، وضعیتی بین حالت دو و سه پیدا کرده است. زیرا از سویی شاهد توصیف مناقب مشارکت شهروندی از زبان مدیران شهری و نیز اقدامات نمایشی در سطح شهریم و از سوی دیگر، نگاه بالا به پایین نسبت به شهروندان از سوی حکمرانان شهری باقی مانده است. این حالت موجب شده است که اعتماد شهروندان به آنان و به طریق اولی به حکمرانی شهری و سپس حکمرانی ملی، به پایین‌ترین سطح خود در پنجاه سال اخیر برسد و شهروندان، احساس مالکیت نسبت به شهر و محله خود را از دست بدهند و نه‌تنها هیچگونه مشارکتی در امور گوناگون نداشته باشند، بلکه با دیدن تناقض‌های رفتاری و گفتاری مجریان، روز به روز نسبت به مجریان و حکمرانی، حس بدتری پیدا کرده و در این بین، برخی سودجویان و بدخواهان کشور و مردم نیز از فرصت استفاده و با یادآوری عملکرد مجریان و حکمرانی، خاکستر اعتراض‌ها را شعله‌ور و خسارت‌های جبران‌ناپذیری به کشور وارد کرده‌اند؛ تا حدی که در این روند می‌توان نشانه‌های تغییر کارگزاران و حکمرانان شهری را رصد کرد. نظام اداری در شهرداری تهران، بهره‌وری خود را از دست داده و خدمات او به شهر و شهروندان، گاهی کمتر از یک‌دهم خدمات و اقداماتی است که برای خود انجام می‌دهند؛ به عبارت دیگر، بیش از ده برابر هزینه‌هایی که برای شهر و شهروندان صرف می‌شود، صرف سازمان شهرداری می‌گردد. گویا تهران، تبدیل به شهر تخلف‌های آشکار شده است و شهروندان و بوروکرات‌ها، از هر فرصتی برای بهره‌برداری‌های شخصی استفاده می‌کنند و رشوه آنقدر زیاد شده است که درآمدهای شهرداری، به شدت کاهش پیدا کرده است.

### نتیجه‌گیری

برای غلبه بر چالش‌های آینده، لازم است، امروز، اقداماتی از سوی شهرداری تهران انجام شود و در حوزه مشارکت شهروندی خط‌مشی‌ها و راهبردهایی اتخاذ گردیده و برخی از آن‌ها بازبینی و اصلاح شود. مهم‌ترین اقداماتی که بدین منظور باید انجام پذیرد در حوزه نرم‌افزاری است. برای مثال، نگاه بالا به پایین شهرداری تهران، باید از بین برود و مدیران شهری، شهروندان را ذاتاً افرادی توانمند، مشارکت‌جو و مؤثر در تحقق حکمرانی مطلوب شهری قلمداد کنند. در این امتداد، شهرداری تهران باید، رویکرد خود را در انتصاب مدیران، از حزب‌سالاری و قوم‌سالاری به شایسته‌سالاری و شهروندسالاری تغییر دهد و «رضایت شهروندان» را به منزله مهم‌ترین معیار ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان معرفی نماید. به دلیل ازدیاد جابجایی‌ها و تغییر افراد در سطوح مدیریتی، مدیران شهرداری تهران، از نگاه بلندمدت به تدوین برنامه‌ها امتناع ورزیده و بعضاً، برنامه‌ریزی آینده‌پژوهانه به شهر- شهروندان و شهرداری ندارند، بنابراین، پروژه‌های کوتاه مدت ۳ ماهه و ۶ ماهه، بر سایر برنامه‌ها اولویت می‌یابد و اهداف مهمی نظیر «افزایش میزان مشارکت شهروندان در اداره امور شهر»، به فراموشی سپرده شده یا در سطح نازلی، با هدف ارائه گزارش‌های صوری انجام می‌گیرد.



همچنین پیشنهاد می‌شود شهرداری تهران راهبردهایی را در جهت افزایش تعلق شهروندان به شهرداری اتخاذ و برنامه‌هایی را اجرا نماید. اگر شهروندان به شهرداری حس خوبی پیدا کنند، در بیشتر اوقات، از سایر خط‌مشی‌های آن هم پیروی خواهند کرد و تعلق‌شان به شهر و محله هم افزایش خواهد یافت. همچنین، شهرداری تهران باید با مخاطب‌شناسی و تعریف و تخصیص انگیزه‌های مخاطبان، مشارکت شهروندی را رونق ببخشد. در ادامه، دو اقدام مهمی که لازم است شهرداری تهران، قبل از ورود به مرحله اجرای طرح‌های مشارکتی به انجام رسانده و بدین ترتیب، مقدمات تحقق «شهر مشارکت‌محور» را فراهم آورد، ارائه شده است:

### الف- اقدامات پژوهشی

مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران، به‌منزله مرکزی برای مدیریت پژوهش‌ها در حوزه مدیریت شهری، تاکنون ده‌ها مطالعه در حوزه مشارکت شهروندی را با صرف هزینه‌های قابل توجه به انجام رسانده است. لازم است، با مطالعه‌ای آسیب‌شناسانه، سرانجام اجرا یا عدم اجرای دستوردهای این مطالعات را مورد بررسی قرار داده، خلاهای موجود را شناسایی و رفع کند. به‌طور واضح، سرفصل‌های ذیل برای این مطالعه پیشنهاد می‌گردد:

- ۱. تدوین سند شناخت مشارکت شهروندی (گزارش تحلیلی وضعیت موجود)؛
- ۲. توصیف اسناد کلی سازمان (ساختارها، مأموریت‌ها، وظایف، خدمات و نظایر آن)؛
- ۳. سه گزارش کمی سطح بلوغ و میزان آمادگی سازمان برای مشارکت شهروندی؛
- ۴. چهار گزارش کیفی تجارب، انتظارات، چالش‌ها و راهکارها، از دیدگاه بورکرات‌ها و شهروندان.

### ب- اقدامات قانونی

- ۱. یک حل مشکلات قانونی مشارکت شهروندی (تدوین قوانین در سطح ملی و محلی)؛
- ۲. دو طراحی نظام‌نامه مشارکت شهروندی (راهبردها، فراگردها، دستورالعمل‌ها، ابزارها)؛
- ۳. در این خصوص، باید دستورالعمل‌های ذیل را تدوین کرد و از سوی شهردار تهران، تصویب و ابلاغ نمود:
  ۱. دستورالعمل فراگرد مشارکت شهروندی (اجتماع‌سازی، تعریف نقش مساجد، شورایی‌ها و نظایر آن)؛
  ۲. دستورالعمل ساختار سازمانی مشارکت‌محور؛
  ۳. دستورالعمل فرهنگ‌سازی برای مشارکت شهروندی (برگزاری همایش‌ها، طراحی نشان‌ها و نظایر آن)؛
  ۴. دستورالعمل انگیزش؛
  ۵. دستورالعمل ارزیابی عملکرد شهروندمحور برای بوروکرات‌ها و واحدهای شهرداری؛
  ۶. دستورالعمل بازگشت سرمایه (توضیح آن که در ازای مشارکت شهروندان، چه منافع متوجه شهروند و شهرداری می‌شود).
- ۴. درباره ابزار نیز، توجه به این نکته حائز اهمیت است که باید ابزارهای مشارکت، با توجه به شاخص‌هایی مانند سنخ‌شناسی مخاطب، سهولت، دسترسی، ارزان و با صرف زمان کمتری برای شهروند طراحی شوند.

### سپاسگزاری

نویسندگان، از همه افرادی که در انجام این پژوهش، نظرهای ارزشمند خود را در اختیار قرار دادند و یا فرصت انجام آن را فراهم نمودند، به شرح زیر، قدردانی می‌نمایند: آقایان حسینی‌تودشکی، پنداریان، زرین‌پور، علیمردادی و خانم‌ها نهروانیان، آراسته، ستایش و سایر فرهیختگانی که مشارکت کردند.

### منابع

- بل، وندل. (۱۳۹۲). مبانی آینده پژوهی. ترجمه مصطفی تقوی، و محسن محقق. تهران: انتشارات موسسه تحقیقات صنایع دفاعی.
- گلن، جرم سی گلن و گوردون، تئودور. (۱۳۹۴). روش‌های آینده‌پژوهی. ترجمه فرخنده ملکی‌فر، و مرضیه کیقبادی. تهران: انتشارات صدا و سیما.
- پولاک، فرد. (۱۳۹۸). تصویر آینده. ترجمه حسین ظفری، و محمد منیری. تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین ع.

- پورعزت، علی‌اصغر، گودرزی، غلامرضا، ذوالفقارزاده، محمدمهدی و پارسا، مونا. (۱۳۹۷). اتخاذ رویکرد واقع‌گرایی برای تصویرپردازی از آینده، بر اساس مختصات حکومت عدل مهندوی. *انتظار موعود*، ۱۸ (۶۲)، ۵-۳۳.
- پورموسوی، سیدموسی، دارائی، مسعود، فیروزپور، آرمین و سعدآبادی، علی‌اصغر. (۱۳۹۲). رویکرد آینده‌پژوهانه به تدوین راهبرد فوق‌فعال مدیریت بحران با تأکید بر اجتماع‌محوری. *دانش‌پژوهی و مدیریت بحران*، ۳ (۱)، ۳۱-۳۹.
- دانشمند، فتانه و نظریان، اصغر. (۱۳۸۹). تقویت روحیه شهروندی در مدیریت کلانشهرها (مورد مطالعه: شهر همدان). *آمایش محیط*، ۳ (۸)، ۸۷-۱۱۵.
- رجبی، آریتا و حصارى‌نژاد، جعفر. (۱۳۹۲). شرکت‌های مردم‌نهاد شهری: راهکاری برای مشارکت شهروندان در مدیریت شهری. *اقتصاد و مدیریت شهری*، ۱ (۴)، ۱۱۱-۱۲۹.
- رضایان‌قیه‌باشی، احد و کاظمی، معصومه. (۱۳۹۳). تصویرپردازی و کلان‌تصاویر آینده جهانی: تصویرپردازی روشی مناسب برای شناخت آینده در جهان پیچیده. *مطالعات میان‌رشته‌ای در علوم انسانی*، ۶ (۳)، ۱۷۳-۲۰۰.
- رضایان‌قیه‌باشی، احد و مرزبان، احسان. (۱۳۹۸). شناسایی پیشران‌ها، عدم قطعیت‌ها و سناریوهای آینده محیط‌زیست ایران. *سلامت و محیط‌زیست*، ۱۲ (۴)، ۵۳۱-۵۵۴.
- طاهری‌دمنه، محسن. (۱۳۹۴). *بررسی تحلیلی تصاویر آینده جامعه ایرانی در ذهن جوانان تحصیل‌کرده کشور بر اساس تحلیل لایه‌ای علی*. رساله دکتری آینده‌پژوهی. دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
- فاضلی، محمد، قادری، صلاح‌الدین و پاک‌سرشت، سلیمان. (۱۳۹۴). *بررسی شرایط و عوامل مؤثر در توانمندسازی مدیریت محله و گسترش مشارکت شهروندان با تأکید بر اداره بهینه‌سراهای محله (گزارش مرحله چهارم: تجزیه و تحلیل وضع موجود)*. مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران.
- فیروزپور، آرمین، پورعزت، علی‌اصغر، طاهری‌عطار، غزاله و کاظمیان، غلامرضا. (۱۳۹۷). تصویرپردازی سناریومبنا با هدف بهبود عملکرد نظام مدیریت بحران در شهر تهران در افق ۱۴۱۰. *آینده‌پژوهی دفاعی*، ۳ (۸)، ۷۳-۱۰۵.
- قلیچ، مرتضی، میرزایی، حجت‌اله و ربانی، طاها. (۱۳۹۸). آینده‌نگاری شهری به مثابه رویکردی برای سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی شهری (با تأکید بر تجربه آینده‌نگاری کلان‌شهر تهران). *دوفصلنامه آینده‌پژوهی ایران*، ۴ (۱)، ۵۱-۶۹.
- قلی‌پور، سیاوش، مصطفی‌پور، کامبیز، فلاحی‌گیلان، روح‌اله و احمدزاده، مریم. (۱۳۹۱). *بررسی مشارکت شهروندان در امور شهری (گزارش شماره ۱۲۹)*. تهران: مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران (دانش شهر).
- کارگروه مشورتی شورای اسلامی شهر تهران. (۱۳۹۶). *گزارش کارشناسی درخصوص چالش‌های پیش روی مدیریت شهری تهران*. تهران: مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران.
- گراوند، علی، سهراب‌نژاد، علی‌محمد و قاسمی، یارمحمد. (۱۳۹۶). بازتاب مشارکت اجتماعی در بوستان سعدی. *جامعه‌پژوهی فرهنگی*، ۸ (۳)، ۷۱-۹۵.
- لزگی، سیدحبیب‌الله، نجفی، امیر و سلیمانی‌انگلیلی، طاهری. (۱۳۹۲). واکاوی اهداف مشارکت شهروندی در تکنیک‌های تئاتر فروم. *دوفصلنامه مدیریت شهری*، ۱۲ (۳۳)، ۱۷۷-۱۸۴.
- مرزبان، احسان. (۱۳۹۴). مدل خودحکمرانی شهروندی در مدیریت آینده توزیع انرژی برق. *آینده‌پژوهی مدیریت*، ۲۶ (۱۰۳)، ۶۹-۸۴.
- مرزبان، احسان، رضایان‌قیه‌باشی، احد و جهان‌شاهی، امید. (۱۳۹۸). شناسایی مؤلفه‌های کلیدی و پیشران‌های سرگرمی در بستر سیمای جمهوری اسلامی ایران. *رسانه‌های دیداری و شنیداری*، ۱۳ (۳۲)، ۱۶۳-۱۸۹.
- مرزبان، احسان و محمدی، مهدی. (۱۳۹۵). سناریوهای آینده مدیریت انرژی برق در ایران. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۲۰ (۳)، ۱۷۷-۲۰۴.
- نرگسیان، عباس، جمالی، قاسمعلی، هراتی، مسعود و آذری، حسین. (۱۳۹۷). بررسی ارتباط فساد و اعتماد در رابطه بین شفافیت و رضایت شهروندان. *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۱۰ (۲)، ۲۸۹-۳۱۰.

## References

- Alathur, S., Ilavarasan, P. V., & Gupta, M. P. (2016). Determinants of e-participation in the citizens and the government initiatives: Insights from India. *Socio-Economic Planning Sciences*, 55, 25-35.
- Bell, W. (2013). *Foundations of futures studies* (M. Taghavi, & M. Mohaghegh, Trans.). Tehran: Publications of the Defense Industries Research Institute. (in Persian)

- Consultative working group of the Islamic Council of Tehran. (2017). *Expert report on the challenges facing Tehran's urban management*. Tehran: Tehran Urban Planning & Research Center. (in Persian)
- Daneshmand, F., & Nazari, A. (1389). Strengthening the spirit of citizenship in metropolitan management (Case study: Hamedan), *Environmental planning*, 3 (8), 87-115. (in Persian)
- Dator, J. A. (Ed.). (2002). *Advancing futures: Futures studies in higher education*. Westport, Conn.: Praeger.
- Do Nascimento, D. A., Do Nascimento, J. C. H. B., Neto, A. R., & Carneiro, E. C. S. (2019). Participatory Budgeting: Reflections on Your Role in Social Management. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, 6 (2).
- Fazeli, M., Ghaderi, S., & Pakseresht, S. (2015). *Investigating the effective conditions and factors in empowering the management of the neighborhood and expanding the participation of the citizens with emphasis on the optimal management of the neighborhood houses (Step 4 Report: Analyze the current situation)*. Tehran Urban Planning & Research Center. (in Persian)
- Firoozpour, A., Pourezat, A., Taheriattar, G., & kazemian, G. (2018). Scenario based Imaging for improving Tehran's crisis management system in the Horizon of 1410. *Defensive Future Study Researches Journal*, 3 (8), 73-105. (in Persian)
- Garavand, A., Sohrabnejad, A., & Ghasemi, Y. (2017). Reflection of social participation in Sa'di's Boostan. *Sociological Cultural Studies*, 8 (3), 71-95. (in Persian)
- Gholipour, S., Mostafa Pour, K., Fallahi Gilan, R., & Ahmadzadeh, M. (2012). *Investigating Citizens' Participation in Urban Affairs (Report No. 129)*. Tehran: Tehran Urban Planning & Research Center (City knowledge). (in Persian)
- Glenn, J. C., & Gordon, T. (2015). *Futures Research Methodology* (F. Malekifar, & M. Keyghobadi, Trans.). Tehran: Seda Va Sima Publications. (in Persian)
- Lazgi, S. H., Najafi, A., & Soleimani Angili, T. (2014). Surveying Citizen Participation goals in forum theater techniques. *Urban Management*, 12 (33), 177-184. (in Persian)
- Marzban, E. (2015). Self-governance citizenry model in Future Management of Electric Energy Distribution. *Future Studies Management*, 26 (103), 69-84. (in Persian)
- Marzban, E., Mohammadi, M. (2016). Future Scenarios for power Management in Iran. *Management Research in Iran*, 20 (3), 177-204. (in Persian)
- Marzban, E., Rezayan, A., & Jahanshahi, O. (2020). Identification of Entertainments key factors and driving forces in the context of the Islamic Republic of Iran Television. *Quarterly Scientific Journal of Audio-Visual Media*, 13 (32), 163-189. doi: 10.22085/javm.2020.201429.1398. (in Persian)
- Michels, A., & De Graaf, L. (2010). Examining citizen participation: Local participatory policy making and democracy. *Local Government Studies*, 36 (4), 477-491.
- Mirzaei, H., & Rabbani, T. (2019). Urban Forecasting As an Approach to Urban Policy and Planning (With Emphasis on Tehran Foresight). *Journal of Iran Future Studies*, 4 (1), 51-69. doi: 10.30479/jfs.2019.11038.1083. (in Persian)
- Naranjo-Zolotov, M., Oliveira, T., Cruz-Jesus, F., Martins, J., Gonçalves, R., Branco, F., & Xavier, N. (2019). Examining social capital and individual motivators to explain the adoption of online citizen participation. *Future Generation Computer Systems*, 92, 302-311.
- Nargesian, A., Jamali, G., Harati, M., & Azari, H. (2018). Investigating the Relationship between Corruption and Trust Related to Transparency and Citizen Satisfaction. *Journal of Public Administration*, 10 (2), 289-310. doi: 10.22059/jipa.2018.255605.2250. (in Persian)
- Polak, F. (2020). *The image of the future* (H. Zafari, & M. Moniri, Trans.). Tehran: Imam Hossein University Press. (in Persian)
- Pourezat, A., Goudarzi, G., Zulafagarzadeh, M., & parsa, M. (2018). Adoption of a Critical Realistic Approach to the Prospection from Future, Based on the Coordinates of the Justice-Based Mahdavi Government. *Entizar-e-Moud*, 18 (62), 5-33. (in Persian)
- Pourezat, A., Mollae, A., & Firouzabadi, M. (2008). Building the future: Undertaking proactive strategy for national outlook. *Futures*, 40 (10), 887-892.
- Pourmosavi, S. M., Darani, M., Firozpour, A., & Sadabadi, A. (2013). Future researching approach for formulatng disaster management overactive strategy with emphasis on community-based approach. *Disaster Preventon and Management Knowledge Quarterly (DPMK)*, 3 (1), 31-39. (in Persian)

- Rajabi, A., & Hesarinejad, J. (2013). Urban Non-Governmental Companies: A Solution for Citizens' Participation in Urban Management. *IUESA*, 1 (4), 111-129. (in Persian)
- Rezayan Ghayehbashi, A., & Marzban, E. (2020). Identification of driving forces, uncertainties and future scenarios of Iran's environment. *Iranian Journal of Health and Environment*, 12 (4), 531-54. (in Persian)
- Rezayan, A., Kazemi, M. (2014). Imagery and Macro Images of Future World Politics; Suitable Method to Predict the Complex World. *Interdisciplinary Studies in the Humanities*, 6 (3), 173-200. doi: 10.7508/isih.2014.23.007. (in Persian)
- Shah, A. (Ed.). (2007). *Participatory budgeting*. The World Bank. from: <https://elibrary.worldbank.org/doi/abs/10.1596/978-0-8213-6923-4>
- Simonofski, A., Vallé, T., Serral, E., & Wautelet, Y. (2019). Investigating context factors in citizen participation strategies: A comparative analysis of Swedish and Belgian smart cities. *International Journal of Information Management*, 102011.
- Siyam, N., Alqaryouti, O., & Abdallah, S. (2019). Mining government tweets to identify and predict citizens engagement. *Technology in Society*, 101211.
- Suebvises, P. (2018). Social capital, citizen participation in public administration, and public sector performance in Thailand. *World Development*, 109, 236-248.
- Taheri Demneh, M. (2015). *Analytical study of future images of Iranian society in the minds of educated youth of the country based on causal layer analysis*. Doctoral dissertation on futures studies. University of Tehran, Faculty of Management. (in Persian)

