

# Strategic Analysis of the Participatory Budgeting Plan “I am the mayor” Using SWOT-QSPM Technique

Seyed Mohsen Mirbagheri<sup>1</sup>, Ata Ollah Rafii Atani<sup>2\*</sup>

1- Ph.D. Candidate of Technology Management, School of Management, Economics and Engineering, University of Science and Technology, Tehran, Iran

2- Assistant Professor, Department of Economics, School of Management, Economics and Advancement Engineering, University of Science and Technology, Tehran, Iran

## ARTICLE INFO

### Article History

Received: 2023-04-04

Accepted: 2023-06-05

### Keywords

Citizen Participation  
“I Am the Mayor” Plan  
Participatory Governance  
SWOT Analysis  
Urban Management

## ABSTRACT

### Introduction

Participatory governance is an important approach that has attracted the attention of statesmen in the past few years, and it is used to bring people together with policies and use their capacity in implementation and monitoring. Urban management also uses this approach in the field of budgeting, implementing, and monitoring municipal projects. In this regard, one of the important plans that were carried out in Tehran municipality in 1401 is the “I am the mayor” plan, which aims to survey citizens for budgeting and prioritization of new municipal projects.

### Materials and Methods

This article aims to investigate and evaluate this plan's strengths, weaknesses, opportunities, and threats with the SWOT analysis method and then prioritize the extracted strategies using QSPM technique. This research was conducted using a qualitative (descriptive-analytical) method. Information was collected in the form of in-depth and semi-structured interviews. In this regard, 24 experts in the field of urban management and participatory governance were surveyed.

### Findings

The results of this analysis show that proper accessibility, proper notification, considering the incentive system, and a quick review of proposals are the strengths of the plan; short plan implementation time, the possibility of registering fake comments, aggregating various preferences, and asking unprofessional questions are weak points of the plan; increasing social capital, strengthening social justice, reducing social problems, and greater productivity are plan opportunities; and limitation of resources, imposing opinions on all people, creating expectations in citizens, and lack of sufficient awareness of citizens are the threats of this plan. Based on the analysis, 8 important strategies have been presented in the form of a SWOT matrix.

### Conclusion

The results obtained from the QSPM analysis also show that among the developed strategies, the “Strategy of informing people about the results of plan implementation” and “the strategy of using various tools and methods for participation” are the most important. The selection of “Strategy of informing people about the results of plan implementation” as the most important strategy shows that people like to be aware of the results of their participation and to see the effects of participation in their lives. In the end, practical suggestions are provided for making more use of strengths and opportunities, as well as reducing weaknesses and threats. Finally, solutions for better implementation of participatory budgeting plans are recommended.

\* Corresponding author: rafieiatani@iust.ac.ir

COPYRIGHTS

©2022 The author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, as long as the original authors and source are cited. No permission is required from the authors or the publishers.



HOW TO CITE THIS ARTICLE

Mirbagheri S.M. Rafii Atani A.O. Strategic Analysis of the Participatory Budgeting Plan "I am the mayor" Using SWOT-QSPM Technique. Urban Economics and Planning Vol 4(2):20-33 [In Persian]

DOI: 10.22034/UEP.2023.391616.1343



# تحلیل استراتژیک طرح بودجه ریزی مشارکتی «من شهر دارم» با استفاده از تکنیک SWOT- QSPM

سید محسن میرباقری<sup>۱</sup>؛ عطاءالله رفیعی آتانی<sup>۲\*</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت تکنولوژی، دانشکده مدیریت، اقتصاد و مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت، تهران، ایران  
۲- استادیار گروه اقتصاد، دانشکده مدیریت، اقتصاد و مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت، تهران، ایران

## اطلاعات مقاله

### تاریخ‌های مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۱۵  
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۱۵

## کلمات کلیدی

تحلیل SWOT  
حکمرانی مشارکتی  
طرح «من شهر دارم»  
مشارکت شهروندان  
مدیریت شهری

## چکیده

### مقدمه

حکمرانی مشارکتی رویکرد مهمی است که در چند سال گذشته مورد توجه دولتمردان قرار گرفته و از آن برای همراه‌سازی مردم با سیاست‌ها و به‌کارگیری ظرفیت آن‌ها در اجرا و نظارت استفاده می‌شود. مدیریت شهری نیز از این رویکرد در زمینه بودجه‌ریزی، اجرا و نظارت بر پروژه‌های شهرداری استفاده می‌کند. یکی از طرح‌های مهمی که در این راستا در شهرداری تهران در سال ۱۴۰۱ انجام شد، طرح «من شهر دارم» است که هدف آن نظرسنجی از شهروندان برای بودجه‌ریزی و اولویت‌بندی پروژه‌های جدید شهرداری است.

### مواد و روش‌ها

این مقاله قصد دارد با تکنیک تجزیه و تحلیل SWOT به بررسی و ارزیابی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای این طرح بپردازد و سپس با استفاده از تکنیک QSPM راهبردهای استخراج شده را اولویت‌بندی کند. این پژوهش به روش کیفی (توصیفی - تحلیلی) انجام شده است. جمع‌آوری اطلاعات در قالب مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته صورت گرفته و در این خصوص از ۲۴ نفر از خبرگان حوزه مدیریت شهری و حکمرانی مشارکتی نظرسنجی شده است.

### یافته‌ها

نتایج این تحلیل نشان می‌دهد (دسترس‌پذیری مناسب، اطلاع‌رسانی مناسب، در نظر گرفتن نظام تشویقی و بررسی سریع پیشنهادهای قوت‌های طرح، (زمان کم اجرای طرح، امکان ثبت نمایشی نظرات، تجمیع ترجیحات متنوع و طرح سؤال‌های غیرحرفه‌ای) ضعف‌های طرح، (افزایش سرمایه اجتماعی، تقویت عدالت اجتماعی، کاهش معضلات اجتماعی و بهره‌وری بیشتر) فرصت‌های طرح و (محدودیت منابع، تحمیل نظرات به همه مردم، ایجاد توقع در شهروندان و عدم آگاهی کافی شهروندان) از جمله تهدیدهای این طرح هستند. بر اساس تحلیل صورت‌گرفته، ۸ راهبرد مهم در قالب ماتریس SWOT ارائه شده است.

### نتیجه‌گیری

نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل QSPM نشان می‌دهد از بین راهبردهای تدوین شده، «راهبرد اطلاع‌رسانی نتایج اجرای طرح به مردم» و «راهبرد استفاده از ابزارها و روش‌های گوناگون برای مشارکت» از بیشترین اهمیت برخوردارند. انتخاب «راهبرد اطلاع‌رسانی نتایج اجرای طرح به مردم» به عنوان مهم‌ترین راهبرد نشان‌دهنده این است که شهروندان دوست دارند از نتایج مشارکت خود، آگاهی پیدا کنند و به نوعی آثار مشارکت را در زندگی خود ببینند. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، در پایان مقاله پیشنهادهای کاربردی برای استفاده بیشتر از قوت‌ها و فرصت‌ها و همچنین، کاهش ضعف‌ها و تهدیدها ارائه شده و راهکارهایی برای اجرای بهتر طرح‌های بودجه‌ریزی مشارکتی توصیه شده است.

مقدمه

می‌کند. بررسی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای مشارکت شهروندان از آن جهت اهمیت پیدا می‌کند که: (۱) قوت‌های موجود را شناسایی و آن‌ها را تقویت می‌کند؛ (۲) ضعف‌ها را شناسایی و آن‌ها را به قوت تبدیل می‌کند؛ (۳) تهدیدها را شناسایی و به فرصت‌ها تبدیل می‌کند [۳].

در این مقاله پس از بررسی مفاهیم مرتبط با مشارکت شهروندان، با استفاده از تحلیل SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) تحلیل جامعی نسبت به طرح «من شهردارم» ارائه می‌شود تا بتوان از این تحلیل برای برطرف کردن نواقص احتمالی طرح و گسترش قوت‌های آن استفاده کرد. تحلیل SWOT یکی از ابزارهای مهم رایج و محبوب تحلیل و برنامه‌ریزی راهبردی به‌ویژه در مرحله استخراج راهبردهای اصلاحی است [۸]. با استفاده از این ابزار می‌توان قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای یک طرح را به‌خوبی شناسایی و بررسی کرد. قوت‌ها و ضعف‌ها در خصوص خود طرح و فرصت‌ها و تهدیدها نسبت به ارتباط طرح با محیط پیرامونی مطرح می‌شود [۹].

با بررسی پیشینه تحقیق، پژوهشی که طرح «من شهردارم» را تحلیل کرده باشد و پیشنهادهای کاربردی متناسب با آن ارائه کرده باشد، یافت نشده است، ولی این مقاله این‌جا خلاصه پژوهشی را پر می‌کند. به دلیل اینکه رویکرد مشارکتی و مردمی‌سازی در چند سال گذشته مورد توجه مسئولان و مدیران بوده است و در آینده نیز در دستور کار دولت و شهرداری قرار دارد، این مقاله می‌تواند اهمیت داشته باشد و بتواند به برطرف کردن آسیب‌های احتمالی طرح‌های مشارکتی کمک کند و دید جامعی برای اجرای چنین طرح‌هایی در آینده ایجاد کند.

مبانی نظری

حکمرانی مشارکتی

طبق آمار صندوق جمعیت سازمان ملل متحد (United Nations Population Fund)، بیش از نیمی از جمعیت کره زمین در شهرها زندگی می‌کنند [۱۰]. در گذشته، حکمرانان می‌توانستند از جلساتی که به صورت حضوری در تالار شهر برگزار می‌شد و نظرسنجی‌های موردی برای ارتباط با شهروندان استفاده کنند، اما به دلایل متعدد این روش ناکارآمد و منسوخ شد و پس از آن ارتباط بین شهروندان و مسئولان ضعیف شد. این مسئله اگر در هر شهر یا کشوری استمرار یابد می‌تواند اثرات منفی متعددی داشته باشد مانند بیگانگی اجتماعی گرفته تا اجرای سیاست‌های اشتباه و غیرمحبوب در یک شهر [۱۱]. در اواخر قرن بیستم، «مشارکت» به یک کلمه رایج در سراسر علوم اجتماعی و سیاسی تبدیل شد [۱۲].

امروزه، مشارکت یکی از عناصر مهم توسعه پایدار به شمار می‌رود و مدیران و برنامه‌ریزان توانمند شهری، همواره سعی می‌کنند تا با جلب مشارکت مردمی و حکمرانی مشارکتی به اهداف خود در زمینه اجرای طرح‌ها و برنامه‌ها به بهترین نحو نائل آیند [۱۳]. منظور از حکمرانی مشارکتی، به‌کارگیری مردم در ارکان مختلف حکمرانی اعم از سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری و خدمات عمومی و نظارت است. حکمرانی مشارکتی رویکردی است که در آن نقش آفرینان اعم از سازمان‌های حکومتی، دولتی یا حوزه‌های خصوصی و اجتماعی در یک مسیر مشخص و سازنده با یکدیگر همکاری می‌کنند. تا کنون مدل‌های مختلفی برای تعریف حکمرانی مشارکتی ارائه شده است که هر یک از این مدل‌ها به بررسی فرایند مشارکت در ارائه خدمات عمومی پرداخته‌اند [۱۴]. فیلیپ شمیتر (Philippe Schmitter) در تعریف حکمرانی مشارکتی آورده است: «حکمرانی مشارکتی، حضور منظم و تضمین شده هنگام تصمیم‌گیری آن دسته از گروه‌هایی است که تحت تأثیر سیاست اتخاذ شده قرار می‌گیرند» [۱۵].

حکمرانی مشارکتی می‌تواند به عنوان رویکردی برای دستیابی به توافق قابل قبول‌تر، غنی‌تر و پایدارتر بین نهادهای حکمرانی و مردم دیده شود. بسیاری از کارشناسان در زمینه حکمرانی مشارکتی استدلال می‌کنند که پیچیدگی و عدم قطعیتی که به عنوان یک مشکل سخت در تصمیمات توصیف می‌شود،

از نیمه دوم قرن بیستم مفهوم مشارکت با نگرشی جدید، به موضوع کلیدی در برنامه‌های توسعه، به‌خصوص برنامه‌های توسعه و مدیریت شهری تبدیل شده است. به دلیل دستاوردهای زیاد مشارکت شهروندان، امروزه در سطح جهان رویکرد مشارکتی در برنامه‌ها و طرح‌های مدیریت شهری گسترده‌تر شده است [۱۶]. اهمیت یافتن نقش شهروندان در مسائل مربوط به زندگی اجتماعی خود، لزوم انطباق طرح‌ها و الگوهای برنامه‌ریزی با خواسته‌ها و نیازهای شهروندان، درس گرفتن از روندها و تجارب توسعه شهری در دهه‌های گذشته، پیچیدگی فزاینده زندگی شهری، عدم توانایی مالی دولت‌ها در پرداختن به امور مختلف شهری و تنوع فرهنگی شهروندان، در ضرورت تقویت رویکرد مشارکت‌محوری مؤثر بوده است [۲ و ۳]. از طرفی، بسیاری از شهروندان نسبت به محله خود احساس تعهد می‌کنند و دوست دارند در امور مربوط به محله یا شهر خود تلاش کنند که به آن «مشارکت شهروندی» می‌گویند. دولت‌های موفق سخت تلاش می‌کنند تا مشارکت شهروندان را بهبود بخشند و روش‌هایی طراحی کنند تا نظرات آن‌ها را به دست آورند [۴].

طرح «من شهردارم» را می‌توان ذیل طرح «بودجه شهروندی» مطرح کرد که هدف آن آشناسازی شهروندان با محتوا و فرایند بودجه‌ریزی در بخش عمومی به منظور پاسخ‌گو کردن دولت و بهره‌گیری از ظرفیت‌های مشورتی و نظارتی شهروندان و همچنین، همراه‌سازی شهروندان به منظور انجام برنامه‌های تحولی و توسعه‌ای است [۵]. بودجه‌ریزی امری اساسی در مدیریت شهری است که به نوعی مسیر یک‌ساله شهرداری را مشخص می‌کند و از سوی دیگر، تأثیر تصمیم‌های بودجه‌ای بر زندگی شهروندان قابل توجه است و گاهی اوقات آثار بلندمدت متعددی دارد. بودجه شهروندی کارکردها و دستاوردهای کم‌نظیری برای ارتقای نظام بودجه‌ریزی و نظام حکمرانی مشارکتی دارد، مانند افزایش اعتماد عمومی و همراهی مردم در تصمیم‌ها و اقدام‌های سخت‌سیاستی، تربیت شهروندان بالغ و کارآمد، کاهش ناراضی‌های عمومی، خنثی‌سازی تبلیغات منفی رسانه‌ای، تقویت نظارت عمومی، کاهش فساد و... [۶].

در دوره‌های گذشته مدیریت شهری برای برنامه‌ریزی از ظرفیت شورا باران، معتمدان محلی و سرای محلات استفاده می‌کرد که این روش دارای ضعف‌های متعددی بود [۷] ولی با استفاده از سامانه‌ها و رسانه‌های اجتماعی، فرصت مشارکت برای همه شهروندان در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی فراهم می‌شود و طرح «من شهردارم» در راستای همین هدف برنامه‌ریزی شده است و شهروندان می‌توانند در حوزه‌های مختلف از جمله حوزه‌های خدمات شهری، محیط زیستی و عمرانی نیازها و مطالباتشان را اعلام و پروژه‌ها را تأیید یا رد کنند. نکته حائز اهمیت در این طرح، اولویت‌بندی پروژه‌ها و برنامه‌هاست که مورد توجه قرار گرفته‌اند.

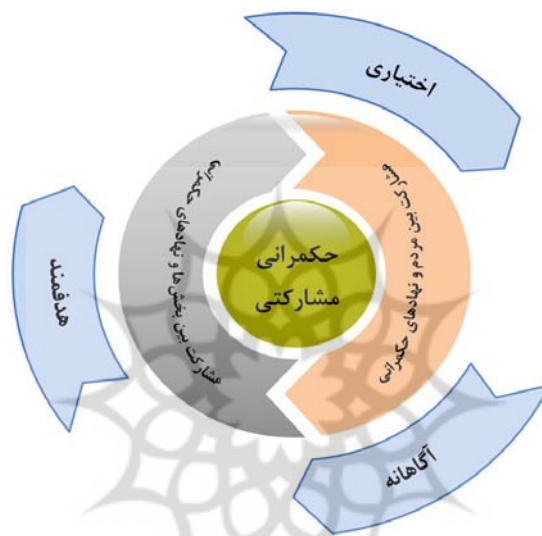
طرح «من شهردارم»، عناوین پروژه‌های شناسایی‌شده هر محله را به تفکیک، برای اجرا پیش روی شهروندان قرار می‌دهد تا اولویت انجام پروژه‌ها پس از پایش و تحلیل آماری، مشخص شود. به این صورت تعیین خواهد شد که اهالی هر محله در رابطه با پروژه‌های مدنظر چه اولویت زمانی دارند. علاوه بر این، در سامانه طراحی شده بخش‌هایی مانند اعلام نظر در خصوص مشکلات محله؛ ارائه پیشنهادهای و انتقادهای یا بیان ایده وجود داشت تا به مدیران اطلاع‌رسانی کند. این نخستین گام برای افزایش مشارکت شهروندان در اداره شهر، تحقق بودجه‌ریزی عملیاتی با استفاده از نظرخواهی به حساب می‌آید.

با وجود ظرفیت زیادی که این طرح در مشارکت شهروندان ایجاد کرده است، اما به نظر می‌رسد اجرای این طرح با کاستی‌ها و چالش‌هایی همراه بوده است. آسیب‌شناسی مشارکت هدفمند در طرح‌های مدیریت شهری، به‌ویژه در شهر تهران با وجود تنوع فرهنگی - اجتماعی، ارتباطات خاص و ساختارهای پیچیده، ضرورت زیادی دارد. لزوم کاستن از این آسیب‌ها و اطمینان یافتن از مشارکت هدفمند و مؤثر، توجه به زوایای و ابعاد گوناگون مشارکت را ضروری

پیش‌نیاز اساسی برای اجرای موفقیت‌آمیز پروژه‌های عمومی تلقی می‌شود [۱۹]. حکمرانی مشارکتی به دنبال مشارکت و همکاری بیشتر ذی‌نفعان (مردم و نهادهای حکمرانی) در فرایند حکمرانی با روش‌هایی مانند تصمیم‌گیری جمعی و کار جمعی است و دارای سه ویژگی اختیاری بودن، آگاهانه بودن و هدفمند بودن است. درخصوص ویژگی هدفمند بودن مشارکت باید گفت که طیف متنوعی از اهداف در نظر ذی‌نفعان می‌تواند منجر به ایجاد انگیزه برای مشارکت آن‌ها شود. به عنوان مثال، ملی‌گرایی، منفعت شخصی، نوع‌دوستی و یا رضایت‌الهی و... می‌توانند محرک مشارکت ذی‌نفعان در هر جامعه‌ای از جمله کشور ایران شوند [۲۰]. با توجه به مطالب بیان‌شده، می‌توان ویژگی‌ها و دسته‌بندی‌های مرتبط با حکمرانی مشارکتی را به صورت شکل ۱ نشان داد.

در صورتی حل می‌شود که از طریق مشارکت طرف‌های مختلف که مستقیم مسئول و تأثیرگذار در مشکل هستند، حل شود. حکمرانی مشارکتی این فرایند را از طریق تصمیم‌گیری جمعی تسهیل می‌کند [۱۶]. حکمرانی مشارکتی توسط بسیاری از پژوهشگران به عنوان راهی بالقوه برای افزایش بهره‌وری [۱۷] و از بین بردن تصور بیگانگی در رأی‌دهندگان و احساس سرخوردگی از روند سیاسی معرفی می‌شود و گفته می‌شود از مشارکت شهروندان در تصمیماتی که زندگی آن‌ها را به شیوه‌ای معنادار تحت تأثیر قرار می‌دهد، حمایت می‌کند. البته، گفتنی است که حامیان حکمرانی مشارکتی از دموکراسی نماینده‌محور انتقاد می‌کنند، چرا که این نوع از دموکراسی را بیش از حد بر عمل رأی‌گیری متمرکز می‌دانند [۱۸].

حکمرانی مشارکتی در کشورهای در حال توسعه به طور گسترده به عنوان یک



شکل ۱. ویژگی‌ها و اقسام حکمرانی مشارکتی [۲۰]

که ذی‌نفعان می‌فهمند و به روش‌هایی که با ارزش‌ها و نگرانی‌های ذی‌نفعان مرتبط است، توضیح دهند. مشارکت عمومی منجر به نتایج بهینه‌تر و حکمرانی بهتر می‌شود. وقتی مشارکت عمومی به شیوه‌ای معنادار انجام شود، دو مزیت قابل توجه به همراه خواهد داشت [۲۳]:

- مسئولان تصمیمات بهتر، آسان‌تر و قابل اجرا می‌گیرند که منعکس‌کننده منافع و ارزش‌های عمومی است و برای عموم بهتر درک می‌شود.
- جامعه ظرفیت زیادی را برای حل و مدیریت مسائل اجتماعی چالش‌برانگیز ایجاد می‌کند که اغلب بر تفاوت‌ها و سوءتفاهم‌های طولانی‌مدت غلبه می‌کند.

انجام مشارکت عمومی معنادار شامل جست‌وجوی نظرات عمومی در نقاط خاص در فرایند تصمیم‌گیری و در مورد موضوعات خاصی است که در آن این ورودی‌ها برای کمک به شکل دادن به تصمیم یا اقدام است. گاهی اوقات فرصت تأثیرگذاری بسیار کم است، در حالی که در مواقع دیگر مردم می‌توانند تأثیر زیادی داشته باشند. سطح مناسب مشارکت عمومی، بسته به ظرفیت تأثیر عمومی بر یک تصمیم، سطوح مختلفی دارد. سطوح مشارکت عمومی در شکل ۲ نشان داده شده است [۲۴].

#### مشارکت عمومی

مشارکت عمومی فرایندی است که مستقیم مردم را در تصمیم‌گیری درگیر می‌کند و به نظرات عمومی در تصمیم‌گیری توجه کامل می‌کند. مشارکت عمومی یک فرایند است، نه یک رویداد واحد و شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات توسط یک مجری طی عمر کامل یک پروژه است تا هم به مردم اطلاع‌رسانی کند و هم از آن‌ها اطلاعات دریافت کند. مشارکت عمومی به ذی‌نفعان این فرصت را می‌دهد تا بر تصمیماتی که بر زندگی آن‌ها اثرگذار است، تأثیر بگذارند [۲۶]. مشارکت عمومی به تصمیم‌گیری‌ها کمک می‌کند، زیرا تعداد تصمیم‌گیران هر چه بیشتر شود، اطلاعات نیز کامل‌تر می‌شود. با این روش، تصمیم‌ها قابل اجرا و پایدارتر هستند، زیرا تصمیم‌گیری نیازها و منافع همه ذی‌نفعان از جمله جمعیت‌های آسیب‌پذیر و حاشیه‌ای را در نظر می‌گیرد و ذی‌نفعان نتایج را بهتر درک می‌کنند و روی آن سرمایه‌گذاری بیشتری می‌کنند [۲۲].

در نتیجه، تصمیماتی که از طریق فرایندهای مشارکت عمومی اطلاع‌رسانی می‌شوند، مشروط‌تر دیده می‌شوند و کمتر مورد چالش قرار می‌گیرند. تصمیم‌گیری‌ها که به طور کامل علایق ذی‌نفعان را درک می‌کنند، ارتباطات بهتری پیدا می‌کنند و می‌توانند تصمیم‌ها و منطق تصمیم‌گیری را با شرایطی



شکل ۲. سطوح مشارکت عمومی [۲۴]

- اعتقاد به ارزش مشارکت عمومی - آگاهی از اینکه دخیل شدن مردم، منجر به تصمیم‌گیری بهتر و مشارکت عمومی منجر به حکمرانی بهتر می‌شود؛  
- ظرفیت مشارکت - حصول اطمینان از اینکه نهادها می‌دانند چگونه فرایندهای مشارکت عمومی را طراحی و اجرا کنند و سازمان‌ها و عموم مردم به طور نسبی دانش و مهارت‌های ارتباطی برای مشارکت مؤثر بر فرایند را دارند؛  
- شفافیت کامل - به‌اشتراک‌گذاری به‌موقع اطلاعات و قابل درک بودن آن و دسترسی آسان به آموزش عمومی در مورد مسائل و گزینه‌ها؛  
مشارکت عمومی باید به عنوان فرصتی برای اتخاذ یک تصمیم قدرتمند در نظر گرفته شود. تصمیمی که مسائل را با بیشترین رضایت ممکن و منافع طرف‌های ذی‌نفع حل می‌کند. هر چقدر زمان و تلاش بیشتری برای مشارکت عمومی صرف شود، سود بیشتری به همراه دارد و منجر به تصمیم قابل قبول‌تر، قابل اجرا تر و پایدارتر می‌شود.

#### چگونگی گسترش ظرفیت جامعه با کمک مشارکت عمومی

یکی از نتایج مشارکت عمومی، مشارکت پایدار ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای آن‌ها و توسعه ظرفیت برای مدیریت دشوار مشکلات اجتماعی است. این ظرفیت شامل بهبودی روابط و اعتماد بین تصمیم‌گیران و مردم است. هنگامی که ذی‌نفعان به فرایند تصمیم‌گیری دعوت می‌شوند، فقط کنار ایستادن و «نه» گفتن برای آن‌ها دشوار می‌شود و همراهی آن‌ها بیشتر می‌شود. ذی‌نفعان به عنوان شرکت‌کنندگان در فرایندهای تصمیم‌گیری، باید همه‌جانبه یک موضوع را درک کنند، جوانب مثبت و منفی را بسنجند و تصمیمات متفکرانه‌تری اتخاذ کنند [۲۷].

از این‌رو، مشارکت عمومی مؤثر تا حدی به تمایل و توانایی یک نهاد حامی برای مشارکت دادن مردم در فرایند تصمیم‌گیری بستگی دارد. این مهم است که مردم ظرفیت مشارکت مؤثر در فرایندهای تصمیم‌گیری را توسعه دهند و همچنین، مهم است که نهادهای حامی مشارکت، مهارت‌هایی را برای فکر کردن، برنامه‌ریزی و اجرای فرایند مشارکت عمومی آموزش دهند. اگر مردم مهارت‌های مشارکت لازم را نداشته باشند، یک فرایند مشارکت صمیمانه و طراحی‌شده خوب نیز به جایی نخواهد رسید. از این‌رو، برای سازمان‌های دولتی مهم است که ظرفیت مشارکت عمومی را ایجاد کنند. روش‌های ایجاد ظرفیت مشارکت مطابق با جدول ۱ نشان داده شده است [۲۸]:

بسته به سطح مشارکت عمومی، از ابزارها و روش‌های گوناگونی برای اطلاع‌رسانی به مردم، اخذ نظرات مردم و در برخی موارد، ایجاد اجماع و رسیدن به توافق استفاده می‌شود.

شرایط لازم برای مشارکت موفق شهروندان

مشارکت موفق شهروندان مستلزم شرایط زیر است [۲۵]:

۱) اهداف روشن - هدفی کاملاً تعریف‌شده برای نقش عمومی در یک فعالیت که واقعی، عملی و بین مردم مشترک است. نهادها باید سطح یا درجه مشارکت عمومی مناسب را برای تصمیم‌مورد نظر مشخص کنند و انتظارات مردم را بر اساس آن تعیین کنند. هیچ‌کس زمانی که نهادها در زمینه مشارکت عمومی بیش از آنچه که مایل به تعهد و اجرای آن هستند، وعده می‌دهند، سود نمی‌برد؛

۲) ساختار و فرایند واضح - قوانین کاملاً تعریف شده در مورد نحوه انجام مشارکت عمومی و نحوه تصمیم‌گیری؛

۳) فرصت واقعی برای ورود - فرصت واقعی برای ورود عمومی در تصمیم‌گیری در نظر گرفته شود؛

۴) تعهد به فرایند - مدیران و کارکنان به طور یکسان باید به طیف کاملی از فعالیت‌های مورد نیاز برای انجام مشارکت عمومی متعهد باشند و مایل به دریافت و در نظر گرفتن نظرات عمومی در تصمیم‌گیری باشند؛

۵) نمایندگی فراگیر و مؤثر - ارتباط با نمایندگان طیف کاملی از ذی‌نفعان مرتبط.

به منظور ایجاد و حفظ مشارکت مؤثر عمومی، سازمان‌ها و تصمیم‌گیرندگان باید به دقت به نحوه حمایت از این فرایند توجه کنند. برخی از عناصر مهم برای مشارکت عمومی موفق می‌تواند شامل موارد زیر باشد [۲۶]:

- منابع کافی برای انجام فرایند - تأمین بودجه و نیروی انسانی برای حمایت از همه‌جانبه‌های فرایند، از جمله: ارزیابی وضعیت، فعالیت‌های اطلاع‌رسانی و به دست آوردن و ترکیب نظرات عمومی با منابع اختصاص داده شده برای مشارکت دادن جمعیت‌های آسیب‌پذیر و بخش‌های تحت فشار جامعه؛

- ایجاد ظرفیت مشارکت در میان کارکنان و شرکت‌کنندگان - آموزش مهارت‌های ارتباطی و مشارکتی؛

- ایجاد انسجام - اعتماد و اعتبار دولت برای مشارکت عمومی ضروری است. مشارکت عمومی در جایی که سازمان‌های دولتی یا تصمیم‌گیرندگان فاسد هستند یا در خصوص توجه به نظرات عمومی صادق نیستند، شکوفا نخواهد شد؛

## جدول ۱. روش‌های ایجاد ظرفیت مشارکت در بین شهروندان

ردیف	روش‌های ایجاد ظرفیت مشارکت
۱	به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات مورد نیاز
۲	ارائه آموزش به مسئولان و نمایندگان مردم در زمینه مشارکت عمومی و مهارت‌های ارتباطی
۳	توجه ویژه به جمعیت‌های آسیب‌پذیر و جوامع حاشیه‌نشین
۴	شناسایی نخبگان سازمان‌ها جهت مشارکت در برنامه‌ریزی و اجرای فرایندها
۵	استخدام مربیان حرفه‌ای برای ارائه آموزش رفتارها و تکنیک‌های مشارکتی
۶	استفاده از انجمن‌ها و شوراها
۷	ارائه کمک‌های فنی به شهروندان یا گروه‌های اجتماعی برای کمک به آن‌ها در درک اطلاعات فنی مرتبط با تصمیم

فعالیت‌های مناسب، اطلاع‌رسانی مناسب، استفاده از تخصص، جلب اعتماد و رضایتمندی) در سرراه‌های محله مناسب‌تر و بهینه‌تر باشد، انگیزه شهروندان برای استفاده از امکانات و مشارکت در فعالیت‌ها و برنامه‌های سرراه‌های محله افزایش پیدا می‌کند [۷].

خرقانی و همکاران (۱۳۹۹) در مقاله‌ای بیان می‌کنند که در طرح تهران شهر بدون دخانیات، به رغم اقداماتی که در چند سال گذشته در زمینه کنترل دخانیات در شهر تهران صورت داده، توانسته به اهداف پیش‌بینی شده دست یابد و یکی از دلایل اصلی این امر، فقدان یا ضعف مشارکت شهروندان در این زمینه بوده است [۳۶].

شیرعلی (۱۴۰۰) در مقاله‌ای بیان می‌کند بدنه اصلی مردمی‌سازی حکمرانی باز شدن ساختار نهادهای حاکمیتی به مشارکت مردمی، جامعه مدنی محلی و جنبش‌های اجتماعی است که از طریق نوعی حکمرانی مشارکتی، سیاست‌های محلی - ملی به‌درستی تدوین شده و فضاهای حیاتی جامعه در اقتصاد، سیاست، فرهنگ و آموزش حفاظت می‌شوند. نویسنده بیان می‌کند که مردمی‌سازی حکمرانی وابسته به حزب و گروه خاصی نیست، بلکه نوعی تعمیق دموکراسی با رویکرد اجماع عمومی در تمامی عرصه‌های کنش اجتماعی - سیاسی و اقتصادی است [۳۷].

رثوف و همکاران (۱۴۰۱) در مقاله‌ای نشان می‌دهند میزان مشارکت شهروندان از لحاظ شاخص فیزیکی - کالبدی محله زمین‌های شهری با ۳/۶ بهترین وضعیت و محله بیست متری با میانگین ۲/۳ بدترین وضعیت را داشتند و از لحاظ شاخص فرهنگی - اجتماعی، محله سه یک آب با ۷.۳ بهترین وضعیت و محله فلسطین با ۵.۲ ضعیف‌ترین محله بوده، همچنین از نظر شاخص زیست‌محیطی محله فلسطین با میانگین ۴/۶ بهترین شرایط و محله زمین‌های شهری با ۱/۳ ضعیف‌ترین محلات بودند [۳۸].

هیرش و شولمن (۱۹۷۶)، در مقاله‌ای بیان می‌کنند که مشارکت در تصمیم‌گیری سازمانی به عنوان مسئولیتی تلقی می‌شود که باید توسط متصدیان که خدمات مستقیم را ارائه می‌دهند، انجام شود. نویسندگان این مقاله مقدمات و ساختارهای تسهیل‌کننده و همچنین موانع و مشوق‌ها را در زمینه تصمیم‌گیری مشارکتی ارائه می‌دهند [۳۹].

هورسلی (۲۰۰۹) در مقاله‌ای بیان می‌کند که با توجه به افزایش حوادث و اعتراض‌های مدنی در چین، رهبران محلی اغلب برای سرکوب انتقاد و اعتراض به‌زور متوسل می‌شوند، اما رهبری مرکزی متوجه می‌شود که مدل حکمرانی آن‌ها باید تغییر کند تا به مسائل اساسی که باعث ناآرامی‌های اجتماعی می‌شوند و دستیابی به یک «جامعه هماهنگ‌تر» بهتر رسیدگی کنند. در این مقاله حکمرانی مشارکتی بهترین روش برای تقویت انسجام ملی و افزایش سرمایه اجتماعی معرفی شده است [۴۰].

واحدزمان و همکاران (۲۰۱۷) در مقاله‌ای آمادگی بوروکراتیک برای حکمرانی مشارکتی در بنگلادش را ارزیابی می‌کنند. در این مقاله بیان شده است که

این راهبردها می‌تواند به ایجاد ظرفیت عمومی برای مشارکت کمک کند. با این حال، علاقه مداوم به مشارکت عمومی به میزانی که فرایندهای مشارکت عمومی منجر به فرصتی برای ورود عموم مردم شود، بستگی دارد.

### پیشینه تحقیق

رضوی الهاشم و موسایی (۱۳۸۸) در مقاله‌ای بیان می‌کنند که برنامه‌ریزان شهری ابتدا باید بر مشارکت فکری و ذهنی و تغییر در نگرش‌ها و باورهای شهروندان تمرکز کنند. در طراحی و اجرای برنامه‌های شهری، باید مشارکت نخبگان و متخصصان در اولویت باشد، اما مشکل اساسی طرح‌های مشارکتی در شهر تهران مربوط به نگهداری و حفظ طرح‌ها و برنامه‌هایی است که تا کنون اجرا شده است. جلب مشارکت بازنشستگان، جوانان، زنان و علاقه‌مندان و تعیین ابزار و روش‌های مشارکت آنان در حوزه‌های مدیریتی، قانونی، اجتماعی و فضایی - کالبدی می‌تواند بهره‌وری طرح‌ها و برنامه‌های مدیریت شهری را افزایش دهد [۳].

حاتمی (۱۳۸۹) در مقاله‌ای به بررسی نقش تجزیه و تحلیل SWOT در مدیریت شهری جهت استفاده بهینه از مزیت‌ها و فرصت‌ها و همچنین کاهش نقص‌ها و مدیریت بهینه تهدیدها می‌پردازد تا در نهایت به تعالی مدیریت شهری منجر شود. نتایج این مقاله نشان می‌دهد منطقه ۲۲ شهر تهران دارای پتانسیل گردشگری مناسبی است، دسترسی به آن آسان است و کاربری زمین در آن مدیریت شده است، اما منطقه از لحاظ زیرساخت‌های اسکان گردشگری دارای کمبود است [۳۴].

موسایی و شیانی (۱۳۸۹) در مقاله‌ای بیان می‌کنند میزان مشارکت شهروندان در امور شهری تهران کم است. این سطح از مشارکت برگرفته از عوامل گوناگونی در سطوح رفتاری، نگرشی و محیطی شهروندان است. از طرفی، الزامات برون‌رفت از مسائل و مشکلات، مشارکت شهروندان در امور شهری معرفی شده است که با مشارکتی‌تر کردن جامعه، توانمندسازی شهروندان و تمرکززدایی تحقق می‌یابد. در این خصوص، الگوهای سازمان‌یافته، برنامه‌ریزی شده و رسمی، در کنار مشارکت‌های خودجوش مردمی بهترین راهکار معرفی شده است [۱۰].

کریم پورریحان و شریف‌جاهد (۱۳۹۶) در مقاله‌ای بافت فرسوده منطقه ۱۲ تهران را به عنوان قلب اقتصادی شهر و منطقه‌ای تاریخی با استفاده از تکنیک SWOT به تحلیل و بررسی کرده‌اند. نتایج این مقاله نشان می‌دهد منطقه ۱۲ شهر تهران ضعف‌ها و تهدیدهای متعددی دارد و در عین حال، جهت بهره‌گیری و رسیدن به حد مطلوب پیشرفت، از قوت‌ها و فرصت‌های بهینه‌ای برخوردار است [۲۵].

حسین‌پور و فتحی (۱۳۹۸) در مقاله‌ای نشان می‌دهند عملکرد سرای محلات با فراهم کردن امکانات مناسب، منجر به افزایش جذب مشارکت شهروندان می‌شود. به بیان دیگر، به میزانی که امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری

مشارکتی داخل کشور انجام نشده است. سوم، در پژوهش‌های انجام‌شده معمولاً نحوه اجرای طرح‌های مشارکتی و ارائه پیشنهادها کاربردی برای بهبود عملیاتی کردن این طرح‌ها اغلب مورد غفلت قرار می‌گیرد. این مقاله قصد دارد این شکاف تحقیق را پر کند و با استفاده از روش SWOT نحوه اجرای بودجه‌ریزی مشارکتی در مدیریت شهری را در قالب طرح «من شهردارم» تجزیه و تحلیل کند و پیشنهادهای کاربردی برای اجرای بهتر طرح‌های مشابه ارائه دهد.

### مواد و روش‌ها

پژوهش حاضر پژوهشی توصیفی-تحلیلی است که به روش پیمایشی انجام شده است. ابتدا از طریق مطالعات کتابخانه‌ای، تعریف، تحلیل‌ها، مفاهیم و مبانی نظری حکمرانی مشارکتی و مشارکت عمومی از کتاب‌ها و مقالات علمی استخراج شده است. در مرحله بعد اطلاعات طرح «من شهردارم» از متولیان این طرح گرفته شده و سپس از طریق مصاحبه با خبرگان در دسترس، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است. با توجه به اینکه در این مطالعه مبنای تحقیق بر اساس روش کیفی بوده، خبرگان به صورت هدفمند از جامعه‌ای با اطلاعات تخصصی نسبتاً کامل انتخاب می‌شود. حجم نمونه در این رویکرد، هنگام کار مشخص می‌شود و نمونه‌گیری آن قدر ادامه می‌یابد تا اشباع نظری حاصل شود. در پایان هر جلسه مصاحبه، درخواست برای معرفی نفر بعدی مطرح می‌شود و مصاحبه‌شونده با توجه به آشنا شدنش با موضوع و اهداف پژوهش، می‌توانست با دقت بیشتری فرد بعدی را معرفی کند. در ادامه نیز با مراجعه به سایر خبرگان آشنا با مباحث مدیریت شهری و مشارکت، نمونه مورد نظر به دست آمد. به این شیوه دستیابی به نمونه‌ها در ادبیات روش‌شناسی، به اصطلاح روش گلوله برفی می‌گویند [۴۶].

حجم نمونه به دست آمده شامل مدیران، کارشناسان و صاحب‌نظران مطلع از طرح «من شهردارم» در شهر تهران هستند و شامل ۶ نفر از اساتید دانشگاه، ۱۳ نفر از مدیران و کارشناسان مدیریت شهری و ۵ نفر از پژوهشگران حوزه برنامه‌ریزی شهری و حکمرانی مشارکتی است. تعداد کل افراد ۲۴ نفر است که از این تعداد ۴۱ درصد دارای مدرک دکتری و ۳۷ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۲۲ درصد دارای مدرک کارشناسی هستند. در این تحقیق، از مصاحبه پانزدهم، پژوهشگران به لحاظ داده‌ها به مرحله اشباع رسیدند؛ اما به منظور حصول اطمینان از اعتبار یافته‌های تحقیق، مصاحبه‌ها تا ۲۴ نفر ادامه پیدا کرد.

جمع‌آوری داده‌ها در این روش با کمک مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختار یافته انجام شد و همان‌طور که گفته شد، مصاحبه تا جایی انجام می‌شود که گزاره جدیدی از مصاحبه استخراج نشود. به بیان دیگر، اطلاعات بیشتری حاصل نشود و مصاحبه‌های جدید داده‌ای را به مقوله‌های قبلی اضافه نکنند و روابط میان ماتریس تحلیلی به دست آمده را تغییر ندهد (اشباع نظری - theoretical saturation). در ادامه اطلاعات در چارچوب قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها دسته‌بندی می‌شود و سپس، تجزیه و تحلیل نتایج بر اساس آن صورت می‌گیرد تا راهبردهای متناسب با این دسته‌بندی استخراج شود. نمودار فرایند تحقیق مطابق شکل ۳ است.

می‌توان آمادگی را از نظر عوامل انگیزشی و آموزشی طبقه‌بندی کرد [۱۹]. فورد (۲۰۲۰) در مقاله‌ای به نقد تکامل و عملکرد حکمرانی مشارکتی محلی در ایرلند می‌پردازد. این مقاله استدلال می‌کند که برای مؤثر بودن، حکمرانی مشارکتی نیازمند فرایندهای مشارکتی قوی و فراگیر در تمام سطوح دولت، یک مبنای ایدئولوژیک و سیاستی روشن، یک برنامه منسجم و درنهایت، پایه‌های نهادی پذیرا است [۴۱].

باسو و همکاران (۲۰۲۲) در مقاله‌ای چالش‌ها و فرصت‌های پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی را بررسی می‌کنند. نویسندگان در این مقاله به این موضوع می‌پردازند که چه اتفاقی می‌افتد وقتی جنبش‌های اجتماعی فرصت‌هایی برای شکل دادن به نهادینه‌سازی فرایندهای حکمرانی مشارکتی دارند و آیا آن‌ها می‌توانند از ظرفیت مشارکت شهروندان برای تحول اجتماعی استفاده کنند؟ و اساساً چگونه می‌توان تنش بین خواسته‌های مختلف شهروندان عادی، جامعه مدنی سازمان‌یافته، احزاب سیاسی و مقامات دولتی را مدیریت کرد [۴۲].

منز بلانکو و بچورن (۲۰۲۲) در مقاله‌ای بیان می‌کنند که پلتفرم‌های بودجه‌ریزی مشارکتی دیجیتال نمونه‌هایی از فناوری‌های مدنی هستند که برای حمایت از شهروندان در ارائه پیشنهادها و تخصیص بودجه طراحی شده‌اند. با بررسی مورد تجربی فعالان دوچرخه‌سواری شهری در مادرید، بررسی شده است که چگونه طراحی پلتفرم دیجیتال دیساید مادرید (Decide Madrid) بر رویه‌های مشارکتی درگیر در بودجه‌بندی مشارکتی دیجیتال تأثیر گذاشته است. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که طراحی پلتفرم، تعامل را رقابتی می‌کند. ما استدلال می‌کنیم که پلتفرم‌های بودجه‌ریزی مشارکتی دیجیتال برای حمایت از مشارکت‌های تعاونی، باید قابل تجدیدنظر و بررسی باشند و در عین حال، از پاسخ‌گویی در میان شرکت‌کنندگان و قابل مشاهده بودن پیشنهادها و فعالیت‌ها حمایت کنند [۴۳].

کلمن و همکاران (۲۰۲۳) در مقاله‌ای نشان می‌دهند درختکاری شهری نقش منحصر به فردی در رضایتمندی شهروندان دارد و اینکه نگرش ذهنی و رضایت شهروندان تأثیر زیادی در اجرای برنامه‌های درختکاری توسط مدیریت شهری دارد. این مطالعه همچنین تأکید می‌کند که برای برنامه‌ریزی و درختکاری شهری باید بین ذی‌نفعان مختلف مذاکره صورت گیرد و دیدگاه‌های مختلف توسط مدیریت شهری بررسی شود [۴۴].

منز روسی و همکاران (۲۰۲۳) بیان می‌کنند بودجه‌بندی مشارکتی (PB) یک رویکرد نسبتاً جدید برای تخصیص بودجه است که به شهروندان عادی اجازه می‌دهد مستقیماً در نحوه خرج کردن پول دولت محلی مشارکت کنند. این مطالعه ویژگی‌ها و محرک‌های بودجه‌بندی مشارکتی را که مشوق مشارکت شهروندان و تولید مشترک خدمات عمومی است، شناسایی و بررسی می‌کند. نتایج این مقاله بینش‌هایی را برای محققان و سیاست‌گذاران در مورد ویژگی‌های کلیدی و محرک‌های مشارکت شهروندان از طریق بودجه‌بندی مشارکتی فراهم می‌کند [۴۵].

بررسی پیشینه تحقیق نشان می‌دهد نخست طرح‌های بودجه‌ریزی مشارکتی دارای ادبیات جدیدی است و مقالات کمی در این خصوص انتشار یافته است. دوم، هرچند تحلیل طرح‌های بودجه‌ریزی مشارکتی در برخی از شهرهای جهان مانند مادرید انجام شده، اما تحلیل‌های این‌چنینی روی طرح‌های بودجه‌ریزی



شکل ۳. نمودار فرایند تحقیق

مدیریت شهری، مصاحبه‌های اولیه انجام شده است و به این ترتیب، پرسش‌های اولیه‌ای که در راستای هدف اصلی تحقیق در نظر گرفته شده بود،

در این مقاله با هدف جمع‌آوری داده‌های باکیفیت و با شناختی که از عوامل مؤثر در اجرای طرح وجود داشته است، در ابتدای کار با سه نفر از مدیران حوزه



### ضعف‌ها

- زمان کم اجرای طرح: زمان برگزاری طرح از تاریخ ۱۴۰۱/۱۰/۳ لغایت ۱۴۰۱/۱۰/۳۲ به مدت ۱۹ روز در نظر گرفته شده بود که به نظر می‌رسد برای یک طرح کلان و مهم این چینی زمان کمی است. در طرح‌های آتی پیشنهاد می‌شود زمان بیشتری اختصاص پیدا کند.

- امکان ثبت نمایشی نظرات: به دلیل بهره‌مندی از امتیاز جلب مشارکت، ممکن است تعدادی از نظرسنجی‌ها فقط جهت به حد نصاب رسیدن امتیاز و برای بهره‌مندی از مزایا و به صورت غیر واقعی و نمایشی تکمیل شده باشد. هرچند برای ثبت نظرات در سامانه باید شماره همراه افراد ثبت شود و به این صورت از امکان ثبت چندباره نظر یک نفر جلوگیری شد، اما این مسئله نیز ممکن است باعث عدم مشارکت عده‌ای شود که تمایل دارند هویت آن‌ها ناشناخته بماند.

- تجمیع ترجیحات متنوع شهروندان: با توجه به اینکه در بیشتر مواقع تصمیم‌ها در حوزه مسائل شهری ذی‌نفعان متعددی دارد، طبق نظریه انتخاب اجتماعی (Social Choice Theory)، معمولاً مانع اصلی در تصمیم‌گیری مشارکتی، تجمیع ترجیحات متنوع فردی است [۴۷]. به میزانی که تعداد تصمیم‌گیران در فرایند بودجه‌ریزی و اولویت‌بندی پروژه‌ها افزایش یابد، نظرات افراد متنوع‌تر و در نتیجه پیچیدگی فرایند تصمیم‌گیری بیشتر خواهد شد [۴۸].

- طرح سؤال‌های غیرحرفه‌ای: به نظر می‌رسد در نظرسنجی‌های صورت گرفته در این طرح، بعضی از سؤال تخصصی بودند. به همین دلیل ممکن است شهروندان دچار اشتباه شوند، زیرا جواب دادن به این سؤال‌ها نیازمند اطلاعات کافی و بررسی است. از این رو ممکن است عده‌ای بدون ارزیابی گزینه‌ها، به سؤال‌ها پاسخ دهند و کیفیت نظرسنجی کاهش یابد.

### فرصت‌ها

- افزایش سرمایه اجتماعی: در طرح «من شهردارم» فرایند بودجه‌ریزی و اولویت‌بندی پروژه‌های شهرداری توسط شهروندان انجام شد. این مسئله نشان‌دهنده عزم جدی مدیریت شهری در استفاده از مشارکت شهروندان در اداره شهر و در دستور کار قرار دادن نظر آن‌ها دارد. هرچند که این طرح برای اولین بار شروع شد، ولی در این طرح ۴۰۰ هزار نفر از مردم مشارکت کردند که این مقدار مشارکت بسیار قابل توجه است. دعوت از مردم برای مشارکت در برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری می‌تواند احساس مالکیت و سرمایه اجتماعی را در بین مردم افزایش دهد [۴۹].

- تقویت عدالت اجتماعی: پژوهش‌ها نشان می‌دهد رویکرد مشارکتی می‌تواند زمینه لازم را برای رسیدن به عدالت بیشتر فراهم کند [۵۰]. افزایش عدالت در مدیریت شهری با کمک دو ابزار نظارت مردمی و افزایش شفافیت صورت می‌گیرد و رویکرد مشارکتی دقیقاً زمینه را برای به‌کارگیری این دو ابزار فراهم می‌کند [۵۱].

- کاهش معضلات اجتماعی: در چند دهه گذشته مشارکت تقریباً در فهرست راه‌حل‌های بیشتر دولتمردان برای برطرف کردن معضلات اجتماعی بوده و رویکرد مشارکتی نوید گسترش مسیرهای ارتباطی بین مقامات دولتی و شهروندان را می‌دهد [۱۲]. مشارکت شهروندان در اداره شهر می‌تواند باعث اعتماد بیشتر مردم به مسئولان، کاهش آسیب‌های اجتماعی و حکومت‌گریزی مردم شود. مشارکت روشی برای مقابله با طیف وسیعی از مشکلات و تعارض‌ها است و در آن شهروندان با ارتباط مستمر با مسئولان می‌توانند به تصمیمات رضایت‌بخش و قانع‌کننده برسند [۵۲].

- بهره‌وری بیشتر: نظرسنجی از شهروندان، در بودجه‌ریزی و اولویت‌بندی پروژه‌ها می‌تواند باعث تصمیم بهینه شود و اشتباه در تخصیص بودجه و انجام پروژه‌های غیر مهم را کاهش دهد. پژوهشگران نیز به این نتیجه رسیده‌اند که شرکت تعداد بیشتری از افراد در تصمیم‌گیری‌های پیچیده، بهره‌وری را افزایش می‌دهد [۵۳].

بحث و بررسی شد. در این مرحله، محورها و سؤال‌های مصاحبه بر اساس بازخوردهایی که از مصاحبه‌های اولیه اخذ شد، مورد بازبینی قرار گرفت و اصلاح شد. قبل از شروع مصاحبه، محورهای گفت‌وگو در اختیار مصاحبه‌شونده قرار می‌گرفت تا بتواند با آمادگی لازم در جلسه مصاحبه شرکت کند و اطلاعات مرتبط را ارائه کند و زمان مصاحبه‌ها بین ۱۵ تا ۱۰۰ دقیقه متغیر بوده است. بعد از انجام مصاحبه، محورهای گفت‌وگو ثبت و هر یک از آن‌ها بلافاصله مورد تحلیل قرار گرفتند. در تحلیل مصاحبه‌ها، برخی از مصاحبه‌شوندگان از عبارتهایی استفاده می‌کردند که مستقیم به عنوان یک گزاره، قابل استفاده بودند.

در پایان، نتایج تحقیق در اختیار چهار نفر از مدیران شهرداری قرار گرفت و بر اساس بازخوردهای ارائه‌شده نتایج استحکام پیدا کرد. علاوه بر این موارد، بررسی بلند مدت پیشینه تحقیق توسط پژوهشگران و شناخت مناسب آن‌ها از ابعاد این پژوهش و متون علمی مرتبط، به اعتبار یافته‌های به‌دست‌آمده، کمک کرده است. بنابراین، برای حصول اطمینان از اعتبار پژوهش، اقدامات زیر انجام شده است:

الف) تطبیق با کمک مشارکت‌کنندگان: نظر خبرگان در مرحله جمع‌آوری داده‌ها اعمال شد.

ب) بررسی یافته‌ها توسط سایر اساتید: ۶ نفر از اساتید هیئت‌علمی دانشگاه آگاه با موضوع، به بررسی یافته‌ها و اظهار نظر پرداختند.

ج) پیشینه تحقیق: مفاهیم به‌دست‌آمده به طور هم‌زمان با پیشینه تحقیق مقایسه شد و مورد تحلیل قرار گرفت.

### یافته‌ها

در این بخش از تحقیق یافته‌های تحقیق با استفاده از تحلیل SWOT در قالب عوامل داخلی (ضعف‌ها و قوت‌ها) و محیط خارجی (فرصت و تهدید) ارائه شده است. تحلیل SWOT بر اساس اطلاعات و شواهدی که از ارزیابی عوامل مختلف درونی و بیرونی به دست می‌آورد، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی را با فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی مقایسه می‌کند و راهبردهایی که متناسب با شرایط درونی سازمان است و اثرات وضعیت پیرامون سازمان را نیز در نظر دارد، پیشنهاد می‌کند. بر این اساس، با استفاده از تحلیل SWOT می‌توان چهار نوع راهبرد ارائه کرد [۲۱ و ۳۲]. در ادامه نیز بر اساس مهم‌ترین و تأثیرگذارترین تهدیدها و فرصت‌ها و ضعف‌ها و قوت‌ها، راهبردهای متناظر در قالب ماتریس SWOT آورده شده است.

### قوت‌ها

- دسترس پذیری مناسب: در این طرح از روش‌های مختلفی برای ارائه نظر مردم استفاده شده بود مانند: کد دستوری \*۳۱۰\*۱۳۷\*، درگاه تلفنی #۲۴۳\*۱۳۷\*، وبسایت <https://manshahrdaram.tehran.ir>، RQ و <https://manshahrdaram.tehran.ir> کد و مراجعه حضوری ۱۶۰۰ سفیر آموزش‌دیده. استفاده از روش‌های مختلف، آسان و در دسترس می‌تواند انگیزه مشارکت را در مردم افزایش دهد.

- اطلاع‌رسانی مناسب: این طرح با وجود آنکه برای اولین بار در سطح شهر تهران برگزار می‌شد، اما تبلیغات و اطلاع‌رسانی مناسبی در سطح امکان عمومی، خیابان‌ها و اتوبوس‌های شهری برای مشارکت حداکثری شهروندان انجام شد.

- در نظر گرفتن نظام تشویقی: در این طرح نظام تشویقی برای کارکنان شهرداری در نظر گرفته شد که در نظرسنجی شرکت کنند و حداقل ۱۰ نفر را به اجرای این طرح تشویق کنند. این موضوع انگیزه مضاعفی برای همکاری بیشتر کارکنان شهرداری ایجاد کرد.

- بررسی سریع پیشنهادها: بلافاصله پس از اجرای طرح، نظرات مردمی بررسی شد. در این طرح در مجموع بیش از ۴ هزار پروژه به دست شهرداری رسید و بررسی‌های یک‌ماهه کارشناسی نشان می‌دهد ۲۰۸۲ پروژه قابلیت اجرا دارد و این پروژه‌ها مورد علاقه شهروندان برای اجرا در محلات تهران است.

تهدیدها

می تواند باعث ایجاد توقع برای حل سریع مشکلات شود. اینکه به سادگی از مردم پرسیده شود «چه می خواهید» دقیق و درست نیست. چنین سؤال های گسترده ای فقط انتظارات را افزایش می دهد و احتمالاً پاسخ ها را به فضایی هدایت می کند که در آن هیچ تأثیر واقعی ممکن نیست [۲۴]. بنابراین، در صورتی که مطابق خواست و نظر شهروندان عمل نشود و مشکلاتشان به هر دلیلی برطرف نشود، ممکن است نارضایتی را در شهروندان افزایش دهد.

- عدم آگاهی کافی شهروندان: بودجه ریزی پروژه های شهرداری و اولویت بندی آن ها یک امر تخصصی است و نیاز به اطلاعات کافی در خصوص منابع مالی، میزان امکانات شهرداری، نیروی انسانی شهرداری، طرح های فعلی و آینده شهری، نیازها خرد و کلان شهری و تحلیل مناسب آن ها دارد. در حالی که بسیاری از شهروندان از اطلاعات و بینش کافی در خصوص مسائل شهری برخوردار نیستند و فقط بر اساس منفعت و تشخیص خود نظر می دهند. به همین دلیل، ممکن است تصمیماتشان دارای سوگیری باشد. بر این اساس، پیشنهاد می شود هم زمان از سایر نظرات کارشناسی و دستاوردهای پژوهشی نیز استفاده شود.

بر اساس قوت ها (S)، ضعف ها (W)، فرصت ها (O) و تهدیدهای (T) شناسایی شده، ماتریس SWOT طراحی شده است که نتایج آن را می توان در جدول ۲ مشاهده کرد.

- محدودیت منابع: منابع و امکانات شهرداری محدود است، هرچند به گزارش خبرنگاری ایسنا برای اجرای این طرح ۴ هزار میلیارد تومان بودجه تخصیص داده شده بود، اما بی شک نمی تواند پیشنهادها و نظرات همه شهروندان را اجرا کند. عدم اجرای پیشنهادها شهروندان ممکن است مسئولان شهرداری را به بی توجهی به نظرات مردمی متهم کند. در واقع، دادن وعده هایی که به دلیل محدودیت منابع یا دلایل دیگر نمی توان به آن ها عمل کرد، اعتماد عمومی را نسبت به مشارکت تضعیف می کند [۲۷].

- تحمیل نظرات به همه مردم: هرچند مشارکت ۴۰۰ هزار نفری مردم در این طرح آمار بسیار خوبی است، اما تعداد زیادی از مردم به دلایل مختلف در این طرح مشارکت نکرده اند. از این رو، باید مراقبت کرد که خواسته های مشارکت کنندگان بر افرادی که خواسته یا ناخواسته توانسته اند در این طرح شرکت کنند، تحمیل نشود. به همین دلیل، باید از اطلاعاتی که از روش های دیگر به دست می آید نیز استفاده کرد تا از گستره نظرات مردمی بیشتری استفاده شود، از جمله: سامانه های ۱۸۸۸، ۱۳۷ پلاس، اپلیکیشن تهران من، ملاقات مردمی دوشنبه شهرداری های مناطق، حضور میدانی اعضای شورای شهر و مدیران شهرداری تهران در مناطق ۲۲ گانه و...

- ایجاد توقع در شهروندان: اظهار نظر شهروندان در طرح های مشارکتی

جدول ۲. ماتریس SWOT طرح «من شهردارم»

عوامل داخلی		عوامل خارجی	
<p>عوامل داخلی</p> <p>قوت ها - S</p> <p>۱) دسترس پذیری مناسب</p> <p>۲) اطلاع رسانی مناسب</p> <p>۳) در نظر گرفتن نظام تسویقی</p> <p>۴) بررسی سریع پیشنهادها</p>	<p>عوامل خارجی</p> <p>ضعف ها - W</p> <p>۱) زمان کم اجرای طرح</p> <p>۲) امکان ثبت نمایشی نظرات</p> <p>۳) تجمع ترجیحات متنوع</p> <p>۴) طرح سؤال های غیر حرفه ای</p>	<p>فرصت ها - O</p> <p>۱) افزایش سرمایه اجتماعی</p> <p>۲) تقویت عدالت اجتماعی</p> <p>۳) کاهش معضلات اجتماعی</p> <p>۴) بهره وری بیشتر</p>	<p>تهدیدها - T</p> <p>۱) محدودیت منابع</p> <p>۲) تحمیل نظرات به همه مردم</p> <p>۳) ایجاد توقع در شهروندان</p> <p>۴) عدم آگاهی کافی شهروندان</p>
<p>راهبردهای SO</p> <p>۱. استفاده از خروجی طرح در برنامه ریزی ها</p> <p>۲. گسترش طرح در سال آتی</p>	<p>راهبردهای WO</p> <p>۱. استفاده از پلتفرم های حکمرانی مشارکتی</p> <p>۲. تعیین حوزه های مشارکت شهروندی</p>		
<p>راهبردهای ST</p> <p>۱. شفاف کردن میزان منابع و اهداف طرح</p> <p>۲. اطلاع رسانی نتایج اجرای طرح به مردم</p>	<p>راهبردهای WT</p> <p>۱. استفاده از ابزارها و روش های گوناگون</p> <p>۲. استفاده از تجربه های جهانی</p>		

هدف راهبردهای پیشنهاد شده در ماتریس SWOT برطرف کردن ضعف ها و تهدیدهای طرح «من شهردارم» و تقویت قوت ها و استفاده از فرصت های این طرح است. با توجه به اینکه مقصود از اجرای طرح «من شهردارم» این است که زمینه ای فراهم کند تا شهروندان بتوانند در بودجه ریزی و برنامه ریزی های مدیریت شهری مشارکت گسترده و هدفمند داشته باشند و هر شهروند بتواند بر اساس علاقه و نظرات خود مشارکت کند، جهت اثربخشی بیشتر این طرح و جلوگیری از سرخوردگی و نا اامیدی شهروندان نسبت به مدیریت شهری، باید تا حد ممکن به راهبردهای پیشنهاد شده در ماتریس جدول ۲ توجه شود تا بتوان ضعف ها و تهدیدهای طرح را برطرف کرد و شاهد به سرانجام رسیدن دستاوردهای طرح بود.

قابل قبول در برنامه ریزی ها با استفاده از تجزیه و تحلیل علمی و قضاوت شهودی صورت می گیرد. در این مرحله در ارتباط با استراتژی های قابل قبول، تصمیم گیری می شود. جذابیت هر استراتژی با استفاده از ماتریس برنامه ریزی کمی مشخص شده و استراتژی های دارای جذابیت بالا به عنوان استراتژی های مورد تأکید و اولویت دار در برنامه ریزی ها تعیین می شود.

برای تهیه جدول برنامه ریزی کمی استراتژیک در برنامه ریزی ها، مراحل زیر طی می شود [۵۴]:

۱) ابتدا عوامل داخلی و خارجی و امتیاز وزنی هر یک از آن ها به جدول برنامه ریزی استراتژیک منتقل شده، سپس کلیه استراتژی های قابل قبول پیشنهاد شده، در ردیف بالای ماتریس برنامه ریزی استراتژیک فهرست می شوند.

۲) برای تعیین جذابیت هر استراتژی در یک مجموعه از استراتژی ها، بنا به اهمیت آن در تدوین هر استراتژی، امتیازی از ۱ تا ۴ داده می شود.

۳) برای به دست آوردن جمع امتیاز جذابیت، وزن های مرحله اول را در امتیاز

اولویت بندی راهبردهای قابل قبول (جدول QSPM)

اکنون برای اولویت بندی استراتژی های انتخاب شده در مرحله قبل، از ماتریس برنامه ریزی کمی QSPM استفاده می شود. تصمیم گیری درباره استراتژی های

جذابیت مرحله دوم ضرب می‌کنیم؛ به این ترتیب، مجموع امتیاز جذابیت هر یک از عوامل هر استراتژی به دست می‌آید. جمع امتیازهای جذابیت نشان‌دهنده جذابیت هر یک از عوامل در یک مجموعه از استراتژی‌ها است. (۴) از جمع امتیازهای جذابیت هر ستون جدول برنامه‌ریزی کمی استراتژیک، امتیاز جذابیت نهایی هر یک از استراتژی‌ها به دست می‌آید که بیانگر

استراتژی‌هایی است که از جذابیت بیشتری برخوردارند. امتیاز جذابیت بیشتر، نشان‌دهنده مطلوبیت استراتژی نسبت به سایر استراتژی‌ها است؛ در نتیجه بهترین استراتژی‌ها را اولویت‌بندی می‌کند (جدول ۳).

جدول ۳. ماتریس برنامه‌ریزی کمی در برنامه‌ریزی‌های استراتژیک

WT2		WT1		WO2		WO1		ST2		ST1		SO2		SO1		ضرب اهمیت	کد	SWOT
TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS			
قوت‌ها - S																		
۰.۱۴۶	۲	۰.۲۱۹	۳	۰.۱۴۶	۲	۰.۱۴۶	۲	۰.۲۹۲	۴	۰.۲۱۹	۳	۰.۲۹۲	۴	۰.۲۹۲	۴	۰.۰۷۳	S1	دسترس‌پذیری مناسب
۰.۱۰۴	۲	۰.۱۵۶	۳	۰.۱۰۴	۲	۰.۱۵۶	۳	۰.۱۵۶	۳	۰.۲۰۸	۴	۰.۱۵۶	۳	۰.۱۵۶	۳	۰.۰۵۲	S2	اطلاع‌رسانی مناسب
۰.۰۶۴	۱	۰.۱۲۸	۲	۰.۰۶۴	۱	۰.۰۶۴	۱	۰.۲۵۶	۴	۰.۱۲۸	۲	۰.۱۹۲	۳	۰.۱۹۲	۳	۰.۰۶۴	S3	در نظر گرفتن نظام تشویقی
۰.۱۷۰	۳	۰.۰۵۷	۱	۰.۰۵۷	۱	۰.۱۱۴	۲	۰.۱۷۰	۳	۰.۲۲۷	۴	۰.۲۲۷	۴	۰.۲۲۷	۴	۰.۰۵۷	S4	بررسی سریع پیشنهادها
ضعف‌ها - W																		
۰.۲۶۱	۴	۰.۱۹۶	۳	۰.۱۹۶	۳	۰.۲۶۱	۴	۰.۰۶۵	۱	۰.۰۶۵	۱	۰.۱۳۱	۲	۰.۱۳۱	۲	۰.۰۶۵	W1	زمان کم اجرای طرح
۰.۱۳۱	۳	۰.۱۷۵	۴	۰.۱۷۵	۴	۰.۱۷۵	۴	۰.۰۸۷	۲	۰.۰۸۷	۲	۰.۰۸۷	۲	۰.۰۴۴	۱	۰.۰۴۴	W2	امکان ثبت نمایشی نظرات
۰.۰۹۱	۲	۰.۱۳۶	۳	۰.۱۳۶	۳	۰.۱۳۶	۳	۰.۰۹۱	۲	۰.۰۹۱	۲	۰.۰۹۱	۲	۰.۰۴۵	۱	۰.۰۴۵	W3	تجمع ترجیحات متنوع
۰.۱۸۹	۳	۰.۲۵۲	۴	۰.۲۵۲	۴	۰.۲۵۲	۴	۰.۱۸۹	۳	۰.۰۶۳	۱	۰.۰۶۳	۱	۰.۱۲۶	۲	۰.۰۶۳	W4	طرح سؤال‌های غیرحرفه‌ای
فرصت‌ها - O																		
۰.۰۶۴	۱	۰.۰۶۴	۱	۰.۲۵۶	۴	۰.۱۹۲	۳	۰.۱۲۸	۲	۰.۱۲۸	۲	۰.۲۵۶	۴	۰.۱۹۲	۳	۰.۰۶۴	O1	افزایش سرمایه اجتماعی
۰.۱۳۹	۲	۰.۱۹۳	۳	۰.۱۹۳	۳	۰.۲۵۷	۴	۰.۱۲۹	۲	۰.۱۹۳	۳	۰.۱۹۳	۳	۰.۱۹۳	۳	۰.۰۶۴	O2	تقویت عدالت اجتماعی
۰.۰۵۹	۱	۰.۱۱۹	۲	۰.۱۱۹	۲	۰.۱۱۹	۲	۰.۰۵۹	۱	۰.۱۱۹	۲	۰.۲۳۷	۴	۰.۱۷۸	۳	۰.۰۵۹	O3	کاهش معضلات اجتماعی
۰.۰۷۲	۱	۰.۱۴۳	۲	۰.۲۸۶	۴	۰.۲۱۵	۳	۰.۱۴۳	۲	۰.۱۴۳	۲	۰.۲۸۶	۴	۰.۲۸۶	۴	۰.۰۷۲	O4	بهره‌وری بیشتر
تهدیدها - T																		
۰.۲۹۲	۴	۰.۲۲۰	۳	۰.۲۲۰	۳	۰.۰۷۳	۱	۰.۲۹۲	۴	۰.۱۴۶	۲	۰.۱۴۶	۲	۰.۱۴۶	۲	۰.۰۷۳	T1	محدودیت منابع
۰.۱۹۱	۳	۰.۲۵۴	۴	۰.۱۲۷	۲	۰.۱۹۱	۳	۰.۲۵۴	۴	۰.۱۹۱	۳	۰.۰۶۴	۱	۰.۱۲۷	۲	۰.۰۶۴	T2	تحلیل نظرات به همه مردم
۰.۱۴۴	۲	۰.۲۱۵	۳	۰.۰۷۲	۱	۰.۱۴۴	۲	۰.۲۱۵	۳	۰.۲۱۵	۳	۰.۰۷۲	۱	۰.۰۷۲	۱	۰.۰۷۲	T3	ایجاد توقع در شهروندان
۰.۲۰۸	۳	۰.۲۷۷	۴	۰.۲۰۸	۳	۰.۲۰۸	۳	۰.۲۷۷	۴	۰.۲۷۷	۴	۰.۱۳۹	۲	۰.۱۳۹	۲	۰.۰۶۹	T4	عدم آگاهی شهروندان
	۲.۳۱		۲.۸۰		۲.۶۱		۲.۷۰		۲.۸۱		۲.۵۰		۲.۶۳		۲.۵۵		1	جمع

حال در جدول ۴ استراتژی‌های انتخاب‌شده بر اساس ماتریس SWOT و نتایج طبقه‌بندی می‌شود. جدول QSPM، با توجه به جمع نمره جذابیت و اولویت هر یک از آن‌ها

جدول ۴. اولویت‌بندی استراتژی‌های انتخاب‌شده

اولویت	نمره جذابیت	راهبرد انتخاب‌شده	ردیف
۶	۲.۵۵	استفاده از خروجی طرح در برنامه‌ریزی‌ها (SO1)	۱
۴	۲.۶۳	گسترش طرح در سال آتی (SO2)	۲
۷	۲.۵۰	شفاف کردن میزان منابع و اهداف طرح (ST1)	۳

اولویت	نمره جذابیت	راهبرد انتخاب شده	ردیف
۱	۲.۸۱	اطلاع رسانی نتایج اجرای طرح به مردم (ST۲)	۴
۳	۲.۷۰	استفاده از پلتفرم‌های حکمرانی مشارکتی (WO۱)	۵
۵	۲.۶۱	تعیین حوزه‌های مشارکت شهروندی (WO۲)	۶
۲	۲.۸۰	استفاده از ابزارها و روش‌های گوناگون (WT۱)	۷
۸	۲.۳۱	استفاده از تجربه‌های جهانی (WT۲)	۸

شده و طبق آن راهکارها و پیشنهادهای کاربردی استخراج شده که در به شرح زیر آورده شده است:

۱- اطلاعات به دست آمده در طرح «من شهردارم» باید به دقت بررسی و تحلیل شوند و خروجی مهم آن‌ها برجسته و اطلاع رسانی شود. پیشنهاد می‌شود نظرات شهروندان بصورت پیامکی به آن‌ها اطلاع داده شود تا اعتمادسازی شود و انگیزه بیشتری برای مشارکت در طرح‌های بعدی ایجاد شود.

۲- علاوه بر بودجه ریزی، بخش‌های دیگر مشارکت شهروندی مشخص شود تا دقیقاً مردم بدانند در چه بخش‌هایی می‌توانند به مدیریت شهری کمک کنند و همچنین، سازوکار اجرایی شدن این مشارکت طراحی و موانع آن شناسایی شوند.

۳- پیشنهاد می‌شود نتایج بررسی‌ها و تحلیل‌های طرح «من شهردارم» به شورای شهر تهران نیز اطلاع رسانی شود، زیرا یافته‌های این طرح می‌تواند به اولویت‌های طرح‌های شورای شهر نیز بسیار کمک کند.

۴- با توجه به تجربه خوب این طرح، پیشنهاد می‌شود پلتفرم «من شهردارم» طراحی شود تا بتوان به طور مستمر از ارتباط بین مردم و مسئولان استفاده کرد و شهروندان بتوانند به آسانی پیشنهادهای، انتقادات و ایده‌های خود را به مدیران شهری برسانند. این پلتفرم‌ها در کشورهای متعددی مانند اسپانیا، آمریکا، کانادا، مکزیک، کنیا و برخی از شهرهای اروپایی راه اندازی شده و در حال استفاده از آن هستند. نمونه ای از این پلتفرم‌ها عبارت‌اند از:

- Civic Bridge (<https://www.innovation.sfgov.org/civic-bridge>)
- Civy (<https://www.beesmart.city/solutions/civy-inc>)
- Civocracy (<https://www.beesmart.city/solutions/civocracy>)
- CitizenLab (<https://www.beesmart.city/solutions/citizenlab>)
- Maptionnaire (<https://www.beesmart.city/solutions/maptionnaire-online-community-engagement-service>)
- Green Citizen's Budget (<https://www.beesmart.city/solutions/green-budget>)
- Improve My City ([www.improve-my-city.com](http://www.improve-my-city.com))
- ۵- کشورهای دنیا برای پیاده‌سازی رویکرد مشارکتی در جامعه از روش‌های استفاده می‌کنند که عمده این روش‌ها چند هدف را دنبال می‌کنند: (۱) مشوق‌هایی را برای ایجاد انگیزه بیشتر مردم ایجاد می‌کنند؛ (۲) راه ارتباطی آسان و سریعی بین مردم و مسئولان برقرار می‌کنند؛ (۳) اطلاعاتی را بین ذی‌نفعان توزیع می‌کنند و هم‌زمان نظرسنجی می‌کنند؛ (۴) بازخوردهای مشارکت مردمی را به نمایش می‌گذارند. با توجه به این مطلب پیشنهاد می‌شود جهت ارتقای کیفیت پیشنهادهای و هدفمند کردن مشارکت مردمی از روش‌ها و تجربه‌های جهانی بیشتر استفاده کرد. روش‌هایی از قبیل:
- Public Space Ideas Competition ([www.citizenspace.com](http://www.citizenspace.com))
- Green Citizen's Budget (<https://www.beesmart.city/solutions/green-budget>)
- DemocracyOS ([www.democracyos.org](http://www.democracyos.org))

نتایج به دست آمده از جدول ۴ نشان می‌دهد از بین هشت راهبردهای تدوین شده، راهبرد اطلاع رسانی نتایج اجرای طرح به مردم از اهمیت بیشتری برخوردار است، زیرا مردم انتظار دارند نتیجه مشارکت خود را ببینند و به نوعی خود را مؤثر در تصمیمات بدانند. اطلاع رسانی نتایج اجرای طرح به مردم می‌تواند حس اعتماد شهروندان به مدیریت شهری را تقویت کند و مشارکت را فراگیر کند. در اولویت بعدی نیز از ابزارها و روش‌های گوناگونی برای جلب مشارکت مردم استفاده شود و فقط به طرح «من شهردارم» بسنده نشود.

گفتنی است که بسیاری از طرح‌های مشارکتی بر اثر بی توجهی شهروندان و عدم تعلق خاطر آن‌ها به طور مطلوب انجام نشده و طی چند سال از بین می‌روند. بنابراین، با برطرف کردن ضعف‌ها و تهدیدهای طرح‌های مشارکتی با جلب مشارکت شهروندی می‌توان مشکل حفظ و نگهداری از طرح‌ها و برنامه‌های مدیریت شهری را حل کرد و ضمن ایجاد روحیه احساس مفید بودن و امید در شهروندان، اقدام مؤثری برای ارتقای وضعیت محله و منطقه و شهر انجام داد. بنابراین، می‌توان با آسیب شناسی طرح‌های مشارکتی و تبیین چرایی و چگونگی مشارکت شهروندان در مراحل مختلف سیاست گذاری، اجرا، نظارت و ارزیابی در حوزه‌های مختلف مدیریت شهری، دستیابی به اهداف را تا حد زیادی تضمین کرد (۲ و ۳).

#### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

طرح «من شهردارم» از جمله طرح‌هایی است که به دنبال حکمرانی مشارکتی در حوزه مدیریت شهری است که در سال ۱۴۰۱ در شهر تهران اجرا شد. داده‌های به دست آمده نشان می‌دهد از تعداد قابل توجهی از مردم (۴۰۰ هزار نفر) در این طرح شرکت کرده‌اند و در خصوص بودجه ریزی و اولویت بندی پروژه‌های شهری به اظهار نظر پرداخته‌اند. هرچند که این طرح در جلب مشارکت شهروندان موفق بوده، اما در عمل دچار چالش‌هایی بوده است که در این مقاله با روش SWOT به تحلیل آن‌ها پرداخته شده است. پیشینه تحقیق نشان می‌دهد بیشتر مقالات در حوزه مشارکت شهروندان در مدیریت شهری، نحوه اجرای یک طرح مشارکتی را تحلیل نکرده‌اند و به صورت کلی پیامدهای مشارکت را بررسی کرده‌اند و به ارتباط بین طراحی پلتفرم‌های بودجه ریزی مشارکتی با افزایش میزان مشارکت شهروندان پرداخته‌اند، اما این مقاله نحوه اجرای طرح «من شهردارم» را تجزیه و تحلیل می‌کند و پیشنهادهای کاربردی متناسب با آن ارائه می‌کند. در پاسخ به این سؤال که قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای طرح «من شهردارم» چیست باید گفت که یافته‌ها نشان می‌دهد (دسترس پذیری مناسب، اطلاع رسانی مناسب، در نظر گرفتن نظام تشویقی و بررسی سریع پیشنهادهای) قوت‌های طرح، (زمان کم اجرای طرح، امکان ثبت نمایشی نظرات، تجمیع ترجیحات متنوع و طرح سؤال‌های غیر حرفه‌ای) ضعف‌های طرح، (افزایش سرمایه اجتماعی، تقویت عدالت اجتماعی، کاهش معضلات اجتماعی و بهره‌وری بیشتر) فرصت‌های طرح و (محدودیت منابع، تحمیل نظرات به همه مردم، ایجاد توقع در شهروندان و عدم آگاهی کافی شهروندان) از جمله تهدیدهای این طرح هستند. بر اساس تحلیل انجام شده، راهبردهایی در قالب ماتریس SWOT ارائه

### منابع

- [1] Mohammadi J, Bagheri K, Heydari S. Measuring and investigating the level of citizens' participation in urban affairs and factors affecting it (case study: Sanandaj city). *Social analysis of social order and inequality*. 2014;7(2):179–209. [In Persian]
- [2] Shiani M, Razavi B, Delpasand AK. Investigating the social factors affecting citizens' participation in the management of urban affairs in Tehran. *Quarterly Journal of Urban Sociological Studies*. 2011;2(4):215. [In Persian]
- [3] Razavi Al-Hashem B, Musaei M. (SWOT) analysis of citizen participation in the design of urban management planning patterns (case study of Tehran city). *Social Science Quarterly*. 2018;(47):161-95. <https://doi.org/20.1001.1.17351162.1388.16.47.5.2> [In Persian]
- [4] Ardanaz M, Otálvaro-Ramirez S, Scartascini C. Does information about citizen participation initiatives increase political trust? *World Dev*. 2023;162:106132. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2022.106132>
- [5] Bilge S. A New Approach in Public Budgeting: Citizens' Budget. *J Int Educ Leadersh*. 2015;5(1):n1.
- [6] Gordon V, Osgood Jr JL, Boden D. The role of citizen participation and the use of social media platforms in the participatory budgeting process. *Int J Public Adm*. 2017;40(1):65–76. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1072215>
- [7] Hosseinpour B, Fathi S. Investigating the performance of neighborhood councils in attracting the participation of citizens of Tehran. *Environment preparation*. 2018;12(44 #g00660):157–78. <https://doi.org/20.1001.1.2676783.1398.12.44.8.2> [In Persian]
- [8] Ghazinoory S, Esmail Zadeh A, Memariani A. Fuzzy SWOT analysis. *J Intell & Fuzzy Syst*. 2007;18(1):99–108. [In Persian]
- [9] Phadermrod B, Crowder RM, Wills GB. Importance-performance analysis based SWOT analysis. *Int J Inf Manage*. 2019;44:194–203. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.009>
- [10] Musaei M, Shiani M. Participation in urban affairs and its requirements in Tehran. *Social Welfare*. 2011;10(38):245–68. <http://refahj.uswr.ac.ir/article-1-364-fa.html> [In Persian]
- [11] Jacquet V. Explaining non-participation in deliberative mini-publics. *Eur J Polit Res*. 2017;56(3):640–59. <https://doi.org/10.1111/1475-6765.12195>
- [12] Altschuler D, Corrales J. The promise of participation: Experiments in participatory governance in Honduras and Guatemala. Springer; 2013.
- [13] Ganji M, Niazi M, Ehsani Rad F. Participation in charity and endowment is a precursor to sustainable development. *Socio-cultural development studies*. 2014;3(4):25–45. <http://journals.sabz.ac.ir/scds/article-1-212-fa.html> [In Persian]
- [14] Mohammadi N, Danaeefard H. A Model of Collaborative Governance for Renewable Energy Development in Iran: an Institutional Perspective. *Q J Energy Policy Plan Res*. 2019;5(3). [In Persian]
- [15] Camba AA. Participatory Governance in the EU Enhancing or Endangering Democracy and Efficiency? *GOVERNANCE-AN Int J POLICY Adm INSTITUTIONS*. 2014 Jul;27(3):536–8. <https://doi.org/10.1111/gove.12097>
- [16] Halim R. COLLABORATIVE GOVERNANCE MODEL IN THE VILLAGE FUND MANAGEMENT AT BANGGAI REGENCY (MODEL GOVERNANS KERJASAMA DALAM PENGURUSAN DANA KAMPUNG DI KABUPATEN BANGGAI). *ASIAN J Environ Hist Herit*. 2018;2(2):257–68.

با توجه به مطالب بیان شده، توصیه می‌شود:

- ۱- بخش‌ها و اموری که زمینه و فرصت مشارکت‌های مردمی در مدیریت شهری را فراهم می‌کنند، شناسایی شوند. در این خصوص به نظر می‌رسد سیاست‌های حوزه اجتماعی و فرهنگی و امور غیرانتفاعی از مناسب‌ترین حوزه‌هایی هستند که با کمک مردم می‌توانند تعیین و اجرا شوند.
- ۲- آموزش و آگاه‌سازی مردم برای آشنایی و نحوه استفاده از پلتفرم‌ها توسط رسانه‌ها در دستور کار قرار گیرد.
- ۳- برای تسهیل‌گری مشارکت مردم، پلتفرم‌هایی طراحی شوند که بتواند ارتباط دو سویه مردم و مسئولان را آسان و سریع برقرار کند. در این خصوص پژوهشگران پیشنهاد می‌کنند از پلتفرمی مانند کنسول ([github.com/](http://github.com/)) (consul/consul) الگو برداری شود. زیرا، این پلتفرم به مردم اجازه می‌دهد تا بحث‌های جمعی را راه‌اندازی کنند، پیشنهادها را ارائه کنند و از آن‌ها حمایت کنند، اعتراض‌های خود را نشان دهند، جلسات حضوری را سازماندهی کنند و یا بعضی از قوانین را به روشی مشترک بنویسند. مسئولان نیز می‌توانند در خصوص موضوعات مختلف از مردم نظرسنجی کنند و یا برای اجرای برخی از امور عام المنفعه فراخوان‌های عمومی بزنند.
- ۴- مقدمات لازم برای طراحی و به‌کارگیری پلتفرم‌های حکمرانی مشارکتی در اسناد توسعه دیده شود، زیرا این پلتفرم‌ها می‌توانند صدای مردم باشند و مطالبه‌گری، ارائه انتقادات و پیشنهادهای مردم را به مسئولان برسانند و از سوی دیگر مسئولان می‌توانند نتیجه بررسی انتقادات و پیشنهادهای رسیده و اقدامات انجام‌شده خود را به اطلاع مردم برسانند و سؤال‌ها و ابهامات به‌وجودآمده را تبیین کنند. به این ترتیب، می‌توان انتظار داشت خیلی از اعتراض‌ها و اغتشاش‌ها در دنیای واقعی کاهش یابد.
- ۵- جهت ایجاد فضای لازم برای مشارکت همه اقشار مردم، استفاده از پلتفرم‌های مشارکتی در اجرای تکالیف قانونی حوزه مشارکت مردمی، به سازمان‌ها و ادارات تأکید شود. برای طراحی و راه‌اندازی این پلتفرم‌ها، می‌توان از اعتبارات حوزه مشارکت‌های مردمی در بودجه استفاده کرد.

### مشارکت نویسندگان

سه‌م مشارکت نویسنده اول ۷۰ درصد و نویسنده دوم ۳۰ درصد بوده است.

### تشکر و قدردانی

این مقاله حامی مالی و معنوی ندارد.

### تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافی توسط نویسندگان وجود ندارد.

- [17] Emerson K, Nabatchi T. Evaluating the productivity of collaborative governance regimes: A performance matrix. *Public Perform & Manag Rev.* 2015; 38(4):717–47. <https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1031016>
- [18] Batory A, Svensson S. The use and abuse of participatory governance by populist governments. *POLICY Polit.* 2019 Apr;47(2):227–44. <https://doi.org/10.1332/030557319X15487805848586>
- [19] Waheduzzaman W, Van Gramberg B, Ferrer J. Bureaucratic Readiness in Managing Local Level Participatory Governance: A Developing Country Context. *Aust J PUBLIC Adm.* 2018 Jun; 77(2, SI):309–30. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12256>
- [20] Mirbagheri S.M., Rafiei Atani A., Parsanjad M. Designing a conceptual model of participatory governance in Iran: the Foundation's data approach. *Strategic scientific quarterly.* 2022; 32. <https://doi.org/10.22034/rahbord.2022.157936> [In Persian]
- [21] Quick KS, Bryson JM. Public participation. In: *Handbook on theories of governance.* Edward Elgar Publishing; 2022. p. 158–68.
- [22] Coenen F, Coenen F. Public participation and better environmental decisions. *promise limits Particp Process Qual Environ Relat Decis.* 2009; 209.
- [23] Burton P. Conceptual, theoretical and practical issues in measuring the benefits of public participation. *Evaluation.* 2009;15(3):263–84. <https://doi.org/10.1177/1356389009105881>
- [24] Kandil S. *Public participation guide: Introduction to public participation.* 2020.
- [25] Ianniello M, Iacuzzi S, Fedele P, Brusati L. Obstacles and solutions on the ladder of citizen participation: a systematic review. *Public Manag Rev.* 2019; 21(1): 21–46. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1438499>
- [26] Grisez Kweit M, Kweit RW. Participation, perception of participation, and citizen support. *Am Polit Res.* 2007;35(3):407–25. <https://doi.org/10.1177/1532673X06296206>
- [27] Sarzynski A. Public participation, civic capacity, and climate change adaptation in cities. *Urban Clim.* 2015;14:52–67. <https://doi.org/10.1016/j.uclim.2015.08.002>
- [28] Hafer JA, Ran B. Developing a citizen perspective of public participation: identity construction as citizen motivation to participate. *Adm Theory & Prax.* 2016; 38(3): 206–22. <https://doi.org/10.1080/10841806.2016.1202080>
- [31] Voukkali I, Zorpas AA. Evaluation of urban metabolism assessment methods through SWOT analysis and analytical hierarchy process. *Sci Total Environ.* 2022; 807:150700. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2021.150700>
- [32] Amiri N, Habibzade A. Analysis of the Virtual Social Networks (Based on SWOT). *Social and Cultural Strategy Quarterly.* 2016;5(17):7. [In Persian]
- [34] Hatami K. The role of SWOT analysis in urban management excellence (case study of Tehran's 22nd district). *Urban management studies.* 2011;2(4):145-64. [In Persian]
- [35] Karim Pourrihan M, Sharif Jahed SH. Organization of the worn-out fabric of the 12th district of Tehran using SWOT technique. *New attitudes in human geography (human geography).* 2016;9(3 #H009):215-26.
- [36] Kharghani K, Habib Pourgtabi K, Berandgi B. The role of the participation of Tehrani citizens in the implementation of the project "Tehran is a smoke-free city. Health education and health promotion in Iran. 2019; 8(1 #f001242):82–92. [In Persian]
- [37] Shir Ali, A. The concept of popularization of governance. *Supreme governance.* 2022;8(2):11–30. [In Persian]
- [38] Rauf F, Motamedi M, Pourahmad A. The role of citizens' participation in improving the social health of Shirvan citizens (comparative study: Palestinian neighborhoods, three one waters, country lands, twenty meters). *Quarterly Journal of Geography and Environmental Studies.* 2023;11(44):192–205. [In Persian]
- [39] HIRSCH S, SHULMAN LC. PARTICIPATORY GOVERNANCE - MODEL FOR SHARED DECISION-MAKING. *Soc Work Health Care.* 1976; 1(4):433–46. [https://doi.org/10.1300/J010v01n04\\_04](https://doi.org/10.1300/J010v01n04_04)
- [40] Horsley JP. Public participation in the people's republic: developing a more participatory governance model in China. Retrieved July. 2009;30:1–19.
- [41] Forde C. Participatory governance in Ireland: Institutional innovation and the quest for joined-up thinking. *ADMINISTRATION.* 2020 Aug;68(3):1–20. <https://doi.org/10.2478/admin-2020-0013>
- [42] Bussu S, Bua A, Dean R, Smith G. Embedding participatory governance. *Crit Policy Stud.* 2022;1–13. <https://doi.org/10.1080/19460171.2022.2053179>
- [43] Menendez-Blanco, M., & Bjørn, P. (2022). Designing Digital Participatory Budgeting Platforms: Urban Biking Activism in Madrid. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 1-35.
- [44] Coleman AF, Eisenman TS, Locke DH, Harper RW. Exploring links between resident satisfaction and participation in an urban tree planting initiative. *Cities.* 2023;134:104195. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2023.104195>
- [45] Manes-Rossi, F., Brusca, I., Orelli, R. L., Lorson, P. C., & Haustein, E. (2023). Features and drivers of citizen participation: Insights from participatory budgeting in three European cities. *Public Management Review*, 25(2), 201-223. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1963821>
- [46] Vincent K, Thompson S. Estimating the size and distribution of networked populations with snowball sampling. *J Surv Stat Methodol.* 2022; 10(2):397–418. <https://doi.org/10.1093/jssam/smaa042>
- [47] Nitzan S, Paroush J. *Collective decision making: an economic outlook.* CUP Archive; 1985.
- [48] Castillo L, Dorao CA. Consensual decision-making model based on game theory for LNG processes. *ENERGY Convers Manag.* 2012 Dec;64:387–96. <https://doi.org/10.1016/j.enconman.2012.06.014>
- [49] Jansen RJG, Curcseu PL, Vermeulen PAM, Geurts JLA, Gibcus P. Social capital as a decision aid in strategic decision-making in service organizations. *Manag Decis.* 2011.
- [50] Novella-Garcia C, Cloquell-Lozano A. The ethics of maxima and minima combined with social justice as a form of public corruption prevention. *Crime, Law Soc Chang.* 2021;75(3):281–95.
- [51] Barnard RT, Turnbull DJ. Discrimination and Social Justice: Questions of Diversity, Plurality, Representativeness, Measurability, and Doublespeak. *Int J Interdiscip Civ Polit Stud.* 2019;14(2):21–34.
- [52] Schmitter PC, Grote J, Gbikpi B. *Participatory Governance. Political and societal implications.* Leske & Budrich, Opladen; 2002.
- [53] McHugh KA, Yammarino FJ, Dionne SD, Serban A, Sayama H, Chatterjee S. Collective decision making, leadership, and collective intelligence: Tests with agent-based simulations and a field study. *Leadersh Q.* 2016 Apr;27(2, SI):218–41. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.001>
- [54] Zarabi, A., & Mahboubfar, M. (2014). Application of SWOT-QSPM Model in Codifying Tourism Development Strategy of the City of Kashan, Iran. *Spatial Planning*, 3(4), 37-58. <https://doi.org/10.1000/1.1.22287485.1392.3.4.5.8> [In Persian]