

Redesigning a Model for improving the implementation of small-scale participatory projects (Mashhad Municipality's Mahalle Ma project)

Iman Ghalandarian¹ - Faculty of Architecture and Urbanism, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

Golbarg Ghaemmaghami Farahani - Faculty of Architecture and Urbanism, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

Received: 07 December 2022 Accepted: 27 January 2023

Highlights

- This paper proposes a model for improving the implementation of small-scale participatory projects.
- The model is based on the findings of a case study of the Mahalle Ma project in Mashhad, Iran.
- The model identifies three key relationships: the people and the facilitator, the people and urban management, and urban management and the facilitator.

Extended abstract

Introduction

Contemporary urban planning knowledge has undergone significant changes, shifting from natural and engineering sciences to interdisciplinary fields with a focus on social and human sciences. Urban development plans now emphasize public and private participation. As the second-largest city in Iran, Mashhad plays a vital role within the country due to its regional centrality, large population, and diversity. It is essential to prioritize social sustainability and encourage public participation in the planning process.

Theoretical Framework

Implementation is a critical component of the urban design process and can be interpreted in two ways: as the essence of the entire process or as an independent step within the process. Through a systematic study of various sources and analysis of urban design processes conducted by researchers, it is possible to categorize the urban design process involved in selecting the design group, defining initial objectives, assessing the existing conditions, clarifying goals, presenting design alternatives, evaluating options, optimizing, developing an implementation plan, implementing, and conducting post-implementation evaluations. Based on research synthesis, factors influencing the implementation of small-scale participatory projects can be categorized into five aspects: development stakeholders (including designers and implementers), management-planning system structures, economic considerations, public participation, and legal considerations.

Methodology

This paper adopts a qualitative approach and data-based method through semi-structured interviews to identify obstacles, challenges, and factors influencing the implementation of small-scale participatory projects (specifically, neighborhood units) in Mashhad. The study focuses on stakeholders including individuals, urban management, and facilitators involved in the “Mahalle Ma” project. Theoretical sampling was employed until saturation was reached. Data analysis utilized qualitative content analysis with a summative approach and MAXQDA 2018. Open and axial coding techniques were applied to identify the foundational concepts related to the implementation of the targeted projects.

Results and Discussion

The results of this study highlight the importance of effective collaboration and communication between stakeholders, including the people, urban management, and the facilitator team. Building trust, improving public participation, and

¹ Responsible author: ghalandarian@um.ac.ir

addressing financial constraints are essential for the successful implementation of small-scale participatory projects.

The relationship between the people and the facilitator: The quality of real participation by the people, as the most important stakeholder group, has a significant impact on achieving the goals of the plan. Negative experiences and a lack of trust in city management can present challenges for the project. To enhance citizens' participation, the facilitator and designer can employ appropriate techniques to involve people in the process, clarify the project definition, and connect it with the needs assessment stage. Effective communication with the social council of the neighborhoods is also crucial, as the lack of it can hinder the quality of citizens' participation.

The relationship between the people and urban management: Urban management has initiated this plan with long-term goals in mind, including fostering a culture of participation. However, the inadequate allocation of funds and a lack of effective inter-organizational synergy have resulted in intangible short-term outcomes for the people. This situation raises concerns about increasing mistrust and decreasing satisfaction with the municipality's performance.

The relationship between urban management and the facilitator: Both urban management and the facilitator play crucial roles in promoting public satisfaction with the project. They should work towards achieving long-term goals by monitoring, improving, and maintaining a continuous planning process. This entails fostering a culture of participation through trust-building and capacity development. However, the frequent changes in design and planning approaches due to shifts in the urban management structure can affect the facilitator's authority to achieve project goals. The facilitator team should also ensure a constant connection between the needs assessment stage, design, and implementation steps.

Conclusion

This study highlights the crucial role of urban management throughout the various stages of an urban development project. In the pre-implementation stage, urban management plays a fundamental role in selecting an expert design and implementation team. They also prioritize goals based on the type of management system in place.

Recognizing the current situation requires the collaboration of the facilitator and the people to establish a shared understanding of the problem. The facilitator acts as a mediator, identifying the real demands of the people and conveying them to management levels to define the project in subsequent stages. Verification of goals and adjustments are made in consultation with citizens, academic experts, and local institutions.

The presentation of design alternatives by the facilitator team ensures alignment with the real needs of the people. Evaluation and optimization of alternatives involve active participation from the people, who contribute to selecting the optimal alternative based on their genuine needs. Urban management also considers economic and technical factors in choosing the optimal option.

During the implementation stage, urban management plays a critical role in ensuring the design team's recommendations are executed properly by selecting the right contractors. The involvement of the social council, representing the people, is essential in monitoring the implementation process in line with the goals and needs assessment.

In the post-implementation stage, continuous monitoring and modification are necessary, with direct input from the people through the facilitator team and urban management. This promotes the long-term continuity and success of the plan, fostering a culture of participation.

Key words: Implementation, Participation, Small-scale Participatory Projects, Mahalle Ma Project, Mashhad

Citation: Ghalandarian, I., Ghaemmaghami Farahani, G. (2023). Redesigning a Model for improving the implementation of small-scale participatory projects(Mashhad Municipality's Mahalle Ma project), Motaleate Shahri, 12(48), 83–98. <https://doi.org/10.22034/urbs.2023.62604.112>.

Copyrights:

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Motaleate Shahri. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.



بازطراحی مدل ارتقا تحقق پذیری پروژه‌های خردمقیاس مشارکتی

نمونه مورد مطالعه: پروژه محله ما شهرداری مشهد

ایمان قلندریان^۱ - استادیار گروه شهرسازی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.
گلبرگ قائم مقامی فراهانی - دانشجوی کارشناسی ارشد طراحی شهری، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۶ آذر ۱۴۰۱ تاریخ پذیرش: ۰۷ بهمن ۱۴۰۱

چکیده

امروزه تغییرات عمده‌ای در دانش شهرسازی معاصر شکل گرفته و شهرسازی از علوم طبیعی و مهندسی به سمت یک دانش میان رشته‌ای با تأکید بر علوم اجتماعی و انسانی متمایل شده است. طرح‌های توسعه شهری نیز با تأکید هرچه بیشتر بر جلب مشارکت عمومی، خصوصی و مردمی در دست تهیه است. در نظریات فعلی، میزان مشارکت آن قدر زیاد شده است که برنامه‌ریز در نقش تسهیل‌گر و وکیل مردم، آنها را با حقوق خود آشنا می‌کند. پژوهش پیش رو با هدف مطالعه موانع و چالش‌ها و عوامل مؤثر بر تحقق پذیری طرح‌های کوچک مقیاس (واحد همسایگی) در شهر مشهد با تأکید بر مشارکت مردمی، با رویکرد کیفی و روش داده مبنا از طریق مصاحبه‌های نیمه ساخت یافته انجام شده است. جامعه آماری شامل سه گروه از ذی‌نفعان (مردم، مدیریت شهری و تیم‌های تسهیل‌گر) این پروژه‌ها (موسوم به محله ما) بوده است. نمونه‌گیری به روش نظری و تا مرحله اشباع ادامه داشت. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی (از نوع تحلیل مضمون) و با رویکرد تلخیصی و نرم افزار MAXQDA نسخه ۲۰۱۸، صورت گرفت. با استفاده از تکنیک کدگذاری باز و محوری، مفاهیم اساسی در تحقق پذیری پروژه‌های هدف مشخص شدند. نتایج نشان داد مدیریت شهری، تسهیل‌گران و مردم به عنوان سه رکن اساسی در فرایند تحقق پذیری پروژه، در هریک از گام‌های فرایند طراحی از نیازسنجی تا ارزیابی پس از اجرا، مسائلی را ایجاد می‌کنند. در مرحله پیش از اجرا، تغییر رویکردهای طراحی و برنامه‌ریزی با تغییر در بدنه مدیریت شهری و عدم توانمندی تسهیل‌گران در ارائه طرحی تحقق پذیر به شهرداری و همچنین ذهنیت منفی مردم نسبت به ارگان‌های دولتی، چالش‌هایی را به همراه دارد. در مرحله اجرا، مدیریت شهری با عدم تخصیص اعتبارات کافی و فقدان همکاری مؤثر بین سازمانی منجر به عدم اجرای نیازهای واقعی مردم و به تبع آن افزایش نارضایتی آنان می‌گردد. کیفیت مشارکت واقعی و مسئولانه شهروندان و شفاف‌سازی نحوه رسیدن به گزینه‌ها و اولویت بندی در تناسب با نیازهای مردم توسط تیم تسهیل‌گرا چالش‌های این گام است که پس از اجرای طرح به دلیل ناملموس بودن نتایج زودبازده، می‌تواند منجر به بی‌نتیجه بودن آن از نظر مردم گردد.

واژگان کلیدی: تحقق پذیری، مشارکت، پروژه‌های خردمقیاس مشارکتی، پروژه محله ما، مشهد.

نکات برجسته

- دو خوانش از مفهوم تحقق پذیری وجود دارد: تحقق پذیری به عنوان روح حاکم بر فرایند یا تحقق پذیری به عنوان یک گام مستقل از فرآیند.
- عوامل مؤثر بر تحقق پذیری کیفی پروژه‌های خردمقیاس مشارکتی را می‌توان در پنج نظام دست‌اندرکار توسعه، ساختار نظام‌های مدیریتی-برنامه‌ریزی، اولویت‌های اقتصادی، مشارکت مردمی و الزامات حقوقی و قانونی دسته‌بندی نمود.
- مطابق مدل پیشنهادی، هریک از نیروهای سه‌گانه اثرگذار بر فرایند طراحی شامل مردم، مدیریت شهری و تسهیل‌گر نقش‌هایی را در مراحل قبل از اجرا، حین اجرا و پس از اجرا بر عهده دارند.

۱. مقدمه

با مطالعات پرسمن و ویلداوسکی در اوایل دهه ۱۹۷۰ میلادی، موضوع تحقق‌پذیری به ادبیات مطالعات شهری ورود یافت. از مهم‌ترین موانع تحقق‌پذیری طراحی شهری، می‌توان به مواردی چون ضعف کیفیت (Saghafi Asl et al. 2017 & 2013) و زمان طولانی اجرا یا حتی اجرا نشدن طرح‌ها (Zangiabadi et al. 2014)، ضعف در تهیه طرح‌ها (نیازسنجی و تعریف پروژه‌ها، هدایت و نظارت بر پروژه و...) (Safaei pour & Saeedi, 2015 & Khademalhosini & Arefipour, 2012) بسیاری از موارد تهیه طرح‌های موازی و یا متفاوت بودن اجرا با طرح تهیه شده اشاره کرد (Safavi, 2012: 255). یکی از دلایل اصلی عدم تحقق‌پذیری پروژه‌های طراحی شهری در نظرنگرفتن مشارکت مردمی در فرایند پیشنهاد، تهیه، تصویب و اجرای طرح‌هاست. زمانی که مشارکت موفق عمل کند، یکی از مهم‌ترین دستاوردهای آن افزایش سهولت تحقق‌پذیری است (Sanoff, 2006: 137).

مشارکت عمومی یک ابزار رویه‌ای است که به سیاست‌گذاران اجازه می‌دهد تا شهروندان را در یک شبکه سیاست‌گذاری بگنجانند و برخی وظایف مرتبط با طراحی را به آنها بسپارند (Bobbio, 2019). مشارکت نه یک ارتباط دوطرفه بین دولت و شهروند، بلکه یک ارتباط چندطرفه بین ذی‌نفعان متعدد است (Innes & Booher, 2000). با تغییر رویکرد از برنامه‌ریزی جامع به دموکراتیک، از سال ۱۹۸۰ تا به امروز مباحثی همچون جامعه مدنی، خرد جمعی، عدالت اجتماعی و مدیریت مشارکتی مطرح گردیده است. از طرفی دیگر در طراحی شهری با گذار از دوره پیش طراحی شهری (جنینی) به دوره طراحی شهری ادراکی و پایدار (بلوغ) از تفکر کالبدگرایانه کاسته شده و مباحثی چون دیدگاه مبتنی بر ابعاد رویه‌ای، مشارکت شهروندان، تجربه انسانی و ادراک همگانی پررنگ می‌گردند (Golkar, 2003).

حضور و مشارکت مردم در امور شهر، نقش اصلی را در تحقق‌پذیری طرح‌های شهری ایفا می‌نماید (Moeinifar, 2013: 7). زیرا شناس مطالبات تصمیمات با علایق و نیازهای مختلف سهام‌داران و گروه‌های شهروندی را افزایش داده و رضایت شهروندان را نسبت به دولت ایجاد می‌کند (Pantic, et al., 2021: 2). مشارکت فعالانه مردم در فرایند طراحی و مردمی کردن این فرایند موجب می‌شود که شهر از تنوع لازم برخوردار شده و بنابراین نیازهای گروه‌های مختلفی از جامعه را برآورده سازد (Bahrainy, 1998: 47-49). به عبارتی دیگر طراحی شهرها بدون مشارکت و دخالت مردم، شهری منفعل، غیرانسانی و کسالت بار عرضه خواهد کرد که شهروندان آن نسبت به آینده شهری تفاوت خواهند بود (Daneshpour & Qafari-azar, 2020: 5).

مقیاس طرح‌های شهری از جمله موارد تأثیرگذاری است که منجر به فاصله گرفتن فضاهای شهری از نیازهای واقعی کاربران فضا می‌گردد. تئوری شهرسازی کوچک مقیاس که توسط مایک لیدون مطرح شد، به معنای استفاده از اقدامات کوچک، گاه موقتی و کم‌هزینه، در پی بهره‌مندی از مشارکت فعال ساکنان محلی و ارتقای سرزندگی در بخش‌های کوچکی از شهر است (Kheirandish, 2016: 5). تلاش برای جلب مشارکت مردم زمانی کارآمدتر خواهد بود که فرایند مشارکت در زمان و فاز مناسب پروژه اجرا شود (Mahdaveinejad & Amini, 2011). شهر مشهد به عنوان دومین کلانشهر ایران نقش آفرینی جدی و

تمایزی در کشور و به خصوص در منطقه شرق دارد؛ به گونه‌ای که علاوه بر سکونت بیش از سه میلیون نفر، سالانه پذیرای خیل زیاد زائران و گردشگران است. از طرفی با توجه به تنش‌های سیاسی، شرایط اقلیمی و اقتصادی ناپایدار منطقهای، همواره به عنوان یکی از مقاصد مهاجرت مطرح بوده است. بنابراین با توجه به مرکزیت منطقه‌ای، گستردگی شهر، تکثر جمعیت و تنوع آن، تمرکز بر پایداری اجتماعی، جلب مشارکت و افزایش حس تعلق به منظور همراهی بیشتر مردم با مدیریت شهری امری ضروری به نظر می‌رسد. علاوه بر این طرح توسعه و عمران (جامع) کلانشهر مشهد در راستای رسیدن به پایداری اجتماعی "ارتقای توانمندی‌های شهروندان و ایجاد فرصت‌های برابر واقعی از طریق ایجاد زمینه‌های گسترش مشارکت، تقویت مدیریت محلی و فعالیت شورایی" را از مأموریت‌های مدیریت شهری بر شمرده است (Farnahad Consulting Engineers, 2018). همچنین مطابق منشور حقوق شهرنشینی مشهد نخستین مؤلفه اساسی حق به شهر، مشارکت شهروندان در فرایند برنامه‌ریزی است (Charter of Mashhad Urbanization Rights, 2018: 1-5). مطابق با این سند، شهرنشینان حق آگاهی از اطلاعات، مشارکت و نظارت در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با منفعت عمومی را دارند و اداره محلی موظف است در فرایندهای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری از مشارکت مستقیم و غیرمستقیم نخبگان، کانون‌های حرفه‌ای و سازمان‌های مردم‌نهاد استفاده مؤثر نماید. از این رو مدیریت شهری مشهد اقدام به اجرای پروژه‌های پیشنهادی شهروندان از طریق شورای اجتماعی محلات در قالب طرح‌های "محله‌ما" نمود. با توجه به تصویب و اجرای این طرح‌های کوچک مقیاس به عنوان ابزاری برای افزایش تعامل میان مردم و مدیریت شهری، شناسایی عوامل مؤثر بر تحقق‌پذیری آنها و ارائه راهکارهایی برای بهبود تحقق‌پذیری هر چه بهتر پروژه‌های مشابه امری ضروری است؛ زیرا با توجه به تمرکز این پروژه‌ها بر افزایش مشارکت مردم، عدم تحقق آنها باعث دلسردی و کاهش تمایل شدید مردم به مشارکت در شرایط مشابه و در نتیجه تنزل پایداری اجتماعی خواهد شد. این پژوهش با هدف ارائه مدل ارتقای تحقق‌پذیری پروژه‌های خردمقیاس مشارکتی "محله‌ما" در شهر مشهد به دنبال پاسخ به این پرسش است که چه عواملی در ارتقای تحقق‌پذیری پروژه‌های خردمقیاس مشارکتی "محله‌ما" در شهر مشهد مؤثرند.

۲. چارچوب نظری

در بخش مبانی نظری این پژوهش در تناسب با هدف بیان شده، در ابتدا به معرفی این پروژه و نیروهای مؤثر بر آن پرداخته شده و سپس مفهوم تحقق‌پذیری در پروژه‌های شهری و جایگاه آن در فرایند طراحی شهری و در نهایت پروژه‌های خردمقیاس مشارکتی و شاخص‌های مؤثر بر تحقق‌پذیری آنها مورد بررسی قرار گرفته است.

۲.۱. پروژه‌های خردمقیاس مشارکتی "محله‌ما" و نیروهای مؤثر در آن

طرح محله‌ما به ادعای مجربان آن، به عنوان نخستین تجربه شهرسازی مشارکتی در شهر مشهد با هدف تقویت هویت محلی به منظور افزایش حس تعلق و ارتقای فرهنگ مشارکت‌جویانه شهروندان (Azarnia,

متناسب با بستر و زمینه هر محله ارائه می‌گردد و در نهایت در گام اجرا، پیمانکار اجرایی به شورای اجتماعی محله معرفی شده و جلساتی برای پیگیری روند اجرا با آنان انجام می‌شود. ذی‌نفعان سه‌گانه اثرگذار بر این پروژه، مردم، مدیریت شهری و گروه تسهیل‌گر هستند. تسهیل‌گر به عنوان واسطه بین مردم و مدیریت شهری دربرگیرنده مجموعه نگرش‌ها، دانش و مهارت‌هایی است که به افراد به ویژه دست‌اندرکاران برنامه‌های توسعه کمک می‌کند تا ارتباط مؤثری با مخاطبان خود برقرار نمایند (Sheikhi et al., 2021: 62). در پژوهش حاضر اعضای شورای اجتماعی محلات به عنوان نمایندگان مردم در نظر گرفته شده‌اند. این انجمن‌ها با هدف ایجاد همدلی و اعتماد، ایجاد حس تعلق و شهروندی و ایجاد فضای مشارکت فعال برای یاری رساندن به مدیران به منظور حل عملیاتی‌تر مسائل شهری شکل گرفتند (Azamia, 2021: 19).



تصویر شماره ۱: اتخاذ روش‌های مختلف نیازسنجی در طرح محله ما

بر این ماتبین (1999: 173) مراحل چهارگانه یک پروژه را تعریف پروژه، برنامه‌ریزی و سپس تحقق‌پذیری و اتمام پروژه می‌داند. اکثر مدل‌های عمومی، رویه‌ای مرحله به مرحله را پیشنهاد می‌دهند که از شناخت مسئله شروع و به ارزیابی پس از اجرا ختم می‌شوند؛ اما به عقیده جان لنگ (2007) طراحی شهری فرآیندی مجادله‌ای از شکل‌گیری ایده‌ها و آزمودن آنها به صورت رفت و برگشتی است. بحرینی (1998: 432) در فرآیند طراحی شهری به معرفی مرحله "پیش‌بینی اجرا" می‌پردازد. کار این مرحله از فرآیند این است که وسایل و ابزار تحقق طرح به طور کامل پیش‌بینی شود. پاکزاد (2006: 166) فرآیند طراحی شهری پیشنهادی خود را شامل نه مرحله می‌داند و به عقیده وی تمامی این فرآیند در شرایطی معتبر و کاراست که در تمامی مراحل، تحقق‌پذیری آن مدنظر باشد. در حقیقت اگر در هر مرحله‌ای تحقق‌پذیری فرآیند با مشکل مواجه شود، کل آن زیر سؤال می‌رود. الکساندر برای ساده‌سازی، سه مفهوم و مدل کاملاً متفاوت را از هم متمایز کرد که شامل مدل خطی محدود^۱، چرخه‌های محدود^۲ و کل‌نگر^۳ است. در نهایت وی دو رویکرد اساسی خطی و چرخه‌ای را در تئوری تحقق‌پذیری کشف کرد که آنچه در هر دو رویکرد مشترک است، یک دیدگاه تعاملی و فرآیندمحور از تحقق‌پذیری است (Alexander, 1986: 108). گلکار (2012: 122-124) به معرفی مثلث تحقق‌پذیری فرآیند (دانش، قدرت و طراحی شهری) می‌پردازد و نقش قدرت "کنش راهبردی فوکو" و تعامل "کنش ارتباطی هابرماس" در فرآیند تحقق‌پذیری طرح را بررسی می‌کند. فوکو بر خلاف هابرماس، استقلال «دانش» (حقیقت) را از قدرت در هیچ موردی میسر

نمیشود. از سال ۱۳۹۶ در محلات مختلف این شهر انجام شده است. این طرح در هر محله در پنج گام اصلی صورت می‌گیرد؛ در گام نخست با عنوان معارفه اولیه و استماع عمومی اول، جلساتی با کارشناسان مناطق و شورای اجتماعی محلات صورت می‌گیرد و همچنین بازدیدهای میدانی و فرایند اطلاع‌رسانی و حساس‌سازی انجام می‌شود (تصویر شماره ۱). در گام دوم، با عنوان نظرسنجی و شناخت محدوده، روش‌های پیشنهادی برای نیازسنجی، استعلام و آمار از سامانه‌های مرتبط و شناخت و بررسی اسناد فرادست انجام می‌گیرد. در گام سوم که جمع‌بندی نظرات و استماع عمومی دوم است، نیازها دسته‌بندی و اولویت‌بندی می‌شوند و ضمن برگزاری جلساتی با شورای اداری مناطق و شورای اجتماعی محلات، ایده‌های اولیه تیم تسهیل‌گر در رابطه با نیازهای مردمی مطرح می‌گردد. در گام چهارم، ارائه نتایج و طراحی صورت گرفته و پروژه‌های پیشنهادی به شهروندان از طریق روش‌های

۲.۲. مفهوم تحقق‌پذیری در پروژه‌های شهری و جایگاه آن در فرایند طراحی شهری

امروزه توافق گسترده‌ای در زمینه اهمیت تحقق‌پذیری طرح‌ها وجود دارد؛ به گونه‌ای که ویلداوسکی (۱۹۷۳)، فقدان تحقق‌پذیری طرح را معادل با شکست می‌داند (Saghafi Asl et al., 2015: 184). تحقق‌پذیری به صورت عام، با دو معیار ثمربخشی و کارایی تعریف می‌شود. طرح‌های توسعه شهری، ثمربخشی و کارایی لازم را ندارند یعنی معمولاً به اهداف خود نمی‌رسند و به نسبت منابعی که صرف تحقق آنها شده، حاصل آنها اغلب ناچیز است (Rezaei et al., 2018: 48).

مفهوم تحقق‌پذیری با فرایند طراحی شهری گره خورده است؛ اگر مراحل مختلف فرآیند با توجه به واقعیات محیط انجام نگرفته باشد، پیش‌بینی اجرای طرح با موفقیت توأم نبوده و موانع متعددی ایجاد خواهد شد. بنابراین براساس خاصیت رفت و برگشتی فرآیند، برگشت به مراحل اولیه و اصلاح و تجدید نظر در اطلاعات، تجزیه و تحلیل‌ها و تصمیم‌گیری‌های گذشته ضروری می‌نماید (Bahrainy, 1998: 442). الگوی پیشنهادی پاتریک گدس (1915)، فرآیندی خطی و ساده و متشکل از سه گام برداشت، تجزیه و تحلیل و طراحی است و الکساندر (1967) معتقد است که اساساً فرآیند از دو مرحله کلی تشکیل می‌شود: تجزیه و ترکیب. در گام نخست، کلیت موضوع به عناصر بنیادین با اجزا، تفکیک (شناخت مسئله) شده و در گام دوم به گونه‌ای اجزا با یکدیگر تلفیق یا ترکیب می‌شوند تا کل منسجمی را پدید آورند (تدوین راه حل) (Golzar, 2012: 104-105). در روش جامع‌گرا، فرایند طراحی از تعدادی از مراحل (از چهار تا دوازده مرحله) تشکیل می‌شود که به صورت خطی پشت سر هم قرار می‌گیرند (Shirvani, 2018: 129). علاوه

1 Sequential-limited

2 Cyclical-limited

3 Wholistic

با مطالعه سیستماتیک منابع مختلف و با هم‌نگری فرآیندهای طراحی شهری ارائه شده توسط پژوهشگران و تحلیل مضامین، می‌توان با رویکرد ترکیب‌گرا، فرآیند طراحی شهری را در قالب مراحل انتخاب گروه طراحی، تعیین اهداف اولیه، شناخت وضع موجود، تدقیق اهداف، ارائه گزینه‌های طراحی، ارزیابی گزینه‌ها، بهینه‌یابی، برنامه‌اجرایی، اجرا و ارزیابی پس از اجرا دسته‌بندی نمود. جدول شماره ۱ فرآیندهای پیشنهادی پژوهشگران را بر اساس این فرآیند ترکیب‌گرا نشان می‌دهد.

نمی‌داند. از دیدگاه فوکو گفتمان عاری از قدرت وجود ندارد و نوعی از نظریه برنامه‌ریزی تحلیلی را ارائه می‌دهد که چشم‌اندازهای بهتری ارائه می‌کند نسبت به هابرماس برای کسانی که علاقه مند به درک و ایجاد تغییرات اجتماعی دموکراتیک از طریق برنامه‌ریزی هستند (Flyvbjerg & Richardson, 2002:2).

بنابراین موضوع تحقق‌پذیری در فرآیند طراحی شهری از جایگاه مهمی برخوردار است و دو خوانش از آن وجود دارد: تحقق‌پذیری به عنوان روح حاکم بر فرآیند یا تحقق‌پذیری به عنوان یک گام مستقل از فرآیند.

جدول شماره ۱: جایگاه تحقق‌پذیری در فرآیند طراحی شهری از منظر نظریه پردازان

نظریه پرداز	فرآیند طراحی شهری	تعیین هدف اولیه	شناخت وضع موجود	تدقیق اهداف	ارائه گزینه‌های طراحی	ارزیابی گزینه‌ها	بهینه‌یابی	برنامه‌اجرایی	اجرا	ارزیابی پس از اجرا
Lang (2007)	-	-	فهم و آگاهی	طراحی	انتخاب	تحقق‌پذیری	بهره‌برداری			
Moughtin (1999)	-	تعیین اهداف	نظرسنجی و تحلیل	تدوین اهداف	ارائه گزینه‌ها	ارزیابی	برنامه‌ریزی پروژه	برنامه‌اجرایی	تحقق‌پذیری	تمام پروژه
Bahrainy (1998)	-	-	شناخت	اهداف کلی اهداف عملیاتی	راه‌حل‌های کلی	ارزیابی	سنجش و انتخاب	برنامه‌اجرایی	تحقق‌پذیری	نظارت
Pakzad (2006)	انتخاب گروه طراحی	تعیین اهداف	گردآوری و تنظیم اطلاعات تحلیل و آنالیز اطلاعات	سیاست‌گذاری و ارائه استراتژی طرح	ارائه گزینه‌ها	ارائه گزینه بهینه		برنامه‌اجرایی	نصوب و اجرای طرح	
Shirvani (1985)	-	-	جمع‌آوری اطلاعات تجزیه و تحلیل اطلاعات	تدوین اهداف	تدوین راه‌حل‌های کلی (گزینه مفهومی) تکمیل راه‌حل‌ها (گزینه تفصیلی)	ارزیابی راه‌حل‌ها	دستورالعمل‌ها و برنامه اجرایی			
Geddess (1915)	-	-	برداشت تجزیه و تحلیل	-	طراحی	-	-	-	-	-
Alexander (1967)	-	-	تجزیه	-	ترکیب	-	-	-	-	-
Moughtin (1999)	-	تعیین اهداف	برداشت تجزیه و تحلیل وسائل و امکانات	اهداف	تدوین گزینه	ارزیابی	برنامه‌اجرایی			پایش
Carmona (2003)	تدوین اهداف و چشم‌انداز	تجزیه و تحلیل	تدوین چشم‌انداز	تدوین راه‌حل‌ها	ارزیابی گزینه‌ها	بهینه‌یابی				ارزیابی پس از اجرا
Parshall & Pena (2001)	-	شناخت مسئله و جمع‌آوری داده‌ها	شناخت مسئله و جمع‌آوری داده‌ها	تدوین فرضیه	آزمایش برای تأیید فرضیه					
-	تعریف مسئله- تدوین اهداف	جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل مسئله	جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل مسئله	در نظر گرفتن راه‌حل‌ها	راه‌حل‌یابی برای مسئله					
Simon (1986)	-	-	انتخاب مسائلی که نیاز به توجه دارند	تعیین اهداف	پیدا کردن یا طراحی دوره‌های عمل مناسب	ارزیابی میان اقدامات	انتخاب از میان اقدامات			
Kneller (1965)	-	درک اولیه	آماده‌سازی	روشنگری	نفی و اثبات					
Roberts & Greed (2001)	-	-	تحلیل و بررسی	-	ترکیب	ارزیابی	تحقق‌پذیری			

چگونه، با کمی تخیل و منابع در دسترس، شهرها می‌توانند از پتانسیل کامل خیابان‌های خود استفاده کنند (Garcia & Lydon, 2015: 11). اجرای کوتاه‌مدت، منابع محدود و مشارکت شهروندان از ویژگی‌های کلیدی این جنبش نوظهور در شهرسازی است. در شهرسازی کوچک مقیاس، به نظر می‌رسد که همه چیز بر یک چیز تمرکز دارد: عمل (Silva, 2016:1). شهرسازی کوچک مقیاس گرایش مردمی و از پایین به بالا دارد، دارای ویژگی‌های ضد استبدادی است و هدف آن ارتقای تجربه زیسته شهری است. اغلب موقتی، کم‌هزینه، سریع، غیررسمی،

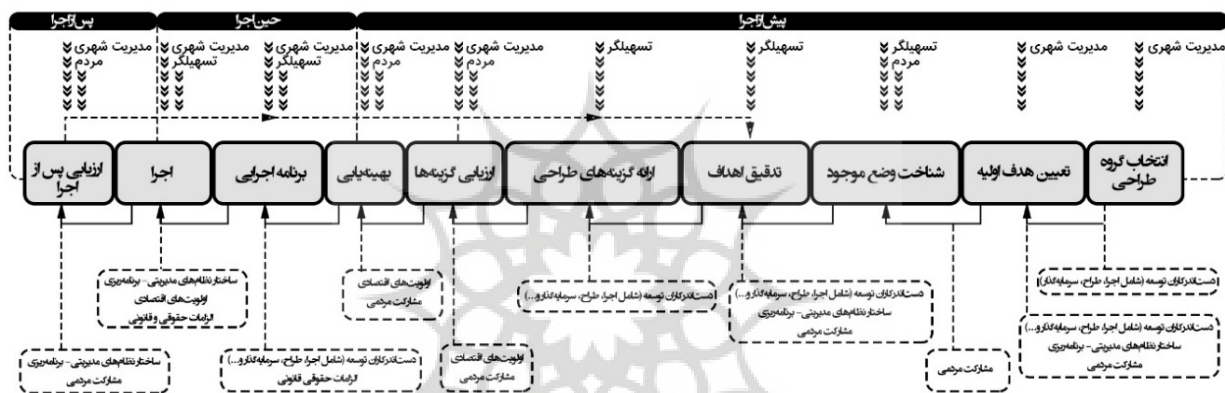
۲.۳. پروژه‌های خردمقیاس مشارکتی و شاخص‌های مؤثر بر تحقق‌پذیری آن‌ها

فرمول رم کولهاس که شامل پروژه‌های کوچک (S)، متوسط (M)، بزرگ (L) و بسیار بزرگ (XL) بوده، ناقص است. در واقع آنچه در این دسته‌بندی فراموش شده، پروژه‌های بسیار کوچک است که شهرسازی تاکتیکی آنها را مطرح می‌کند. شهرسازی کوچک مقیاس رویکردی است برای ساخت محله و ایجاد مداخلات و سیاست‌های کوتاه‌مدت، کم‌هزینه مقیاس‌پذیر و انعطاف‌پذیر و نشان می‌دهد که

پروژه، نوع نظام مدیریتی و برنامه ریزی حاکم بر بستر طراحی و ارتباط درست بین نهادهای مربوطه و جلوگیری از موازی کاری دخیلند. در عامل اولویت‌های اقتصادی، میزان حمایت مالی از پروژه، توجیهات اقتصادی طرح، میزان مشارکت اقتصادی در اجرای طرح و سلامت مالی پروژه از جمله زیرعامل‌های مؤثرند. در عامل مشارکت مردمی، آگاهی و اطلاع‌رسانی به ذی‌نفعان در تمام مراحل فرآیند طراحی، مشارکت شهروندان در فرایند تهیه طرح، هم‌اندیشی با صاحب‌نظران دانشگاهی، مشارکت نهادهای محلی در فرایند تصمیم‌سازی و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی بر تحقق‌پذیری اینگونه طرح‌ها تأثیرگذارند. در نهایت در عامل الزامات حقوقی و قانونی، توجه به حقوق مکاتبه، میزان پایبندی و شفافیت در قراردادهای حقوقی، توجه به وضعیت مالکیت اراضی و شناسایی ذی‌نفعان و ذی‌نفعان و ارتباطات بین آن‌ها مؤثرند. بنابراین می‌توان مهم‌ترین عوامل مؤثر بر هر مرحله از فرایند طراحی شهری را در تناسب با نیروهای اثرگذار بر آن مطابق نمودار شماره ۱۵ خلاصه کرد.

خودجوش، مشارکتی و ناشی از مسائل اجتماعی است (Courage, 2013: 88).

بر مبنای پژوهش‌های داخلی و خارجی و تحلیل آنها با روش فراترکیب، عوامل مؤثر بر تحقق‌پذیری کیفی پروژه‌های خردمقیاس مشارکتی را می‌توان در پنج نظام دست‌اندرکاران توسعه (شامل طراح، مجری و...)، ساختار نظام‌های مدیریتی-برنامه‌ریزی، اولویت‌های اقتصادی، مشارکت مردمی و الزامات حقوقی و قانونی دسته‌بندی نمود که هر یک تعدادی زیرعامل را شامل می‌شوند. در عامل دست‌اندرکاران توسعه، زیرعامل‌هایی چون برخورداری از تیم طراحی متخصص و متعهد (طراح و مشاور)، تیم اجرایی و مدیریتی متخصص (پیمانکار، سرمایه‌گذار و مدیر پروژه)، وجود ارتباط مؤثر بین طراح، پیمانکار و سرمایه‌گذار و به‌کارگیری روش‌های علمی-آکادمیک به‌روز و کارآمد تأثیرگذارند. در عامل ساختار نظام‌های مدیریتی-برنامه‌ریزی، تعریف درست اهداف و اولویت‌بندی آنها، به‌کارگیری شیوه‌ها و تکنیک‌های مناسب طراحی، تأکید بر ملاحظات رویه‌ای، نظارت و ارزیابی در تمام مراحل طراحی



نمودار شماره ۱۵: عوامل مؤثر بر هر مرحله از فرایند طراحی شهری

ماخذ: (Talen, 1997: 581), (Burby, 2007: 42), (Nutt, 2006: 1258), (Berke et al, 2006: 584), (Rezaei et al., 2018: 51), (Azizi & Araste, 2012: 20), (Pourhossein Roshan Farahani et al., 2021: 121), (Khoury, 1996: 205), (Alterman & Hill, 1978: 277), (Laurian et al, 2004: 560), (Saghafi asl, 2019: 77), (Saghafi asl et al., 2015: 191), (Farahani et al., 2021: 5)

از رویکرد مثلث‌بندی دنزین در قالب بهره‌مندی از تنوع نمونه‌ها و مصاحبه‌شونده‌ها استفاده شد. انتخاب مصاحبه‌شوندگان به صورت هدفمند از طریق ۱۲ مصاحبه نیمه‌ساخت یافته با سه گروه از ذی‌نفعان شامل مردم، مدیریت شهری و تیم‌های تسهیلگر پروژه "محله ما" انجام گرفت و عوامل مؤثر در تحقق‌پذیری تدقیق شده و همچنین موانع و چالش‌های طرح یادشده شناسایی گردید. لازم به توضیح است که طبق مصاحبه‌های صورت گرفته، با توجه به مقیاس پروژه‌ها و مدت زمان کوتاه اجرای آنها و ارتباط بسیار نزدیک تسهیلگران با پروژه، مسائل مربوط به اجرا نیز از آنان پرسیده شد و پیمانکار اجرایی عملاً از نمونه انتخابی حذف شده است. به منظور پیاده‌سازی مصاحبه‌ها از روش تحلیل محتوای کیفی با رویکرد تلخیصی و نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۱۸ بهره گرفته شد (تصویر شماره ۲). در نهایت پس از رسیدن به اشباع نظری در مصاحبه‌ها، مفاهیم در قالب شرایط، عمل و پیامد دسته‌بندی شده و مدل ارتقای تحقق‌پذیری پروژه‌های خردمقیاس مشارکتی روشن گردید.

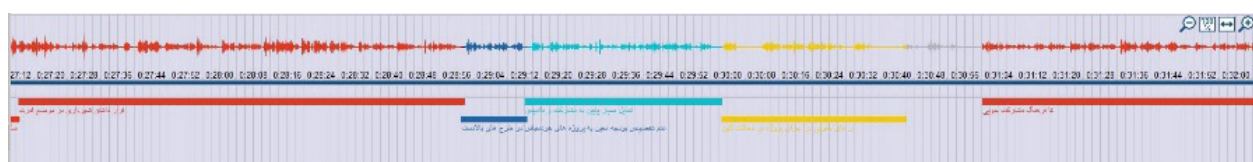
جدول شماره ۲ به برخی از مهم‌ترین پژوهش‌های داخلی و خارجی که بیشترین ارتباط را با موضوع پژوهش دارند، اشاره نموده است. با وجود این تحقیقات انجام شده، تاکنون پژوهشی به مطالعه مفاهیم تحقق‌پذیری و مشارکت در پروژه‌های خردمقیاس "محله ما" نپرداخته و تحقیقات پیشین غالباً بر تحقق‌پذیری طرح‌های توسعه شهری در مقیاس کلان متمرکز بوده‌اند که این موضوع وجه تمایز پژوهش حاضر است.

۳. روش

پژوهش پیش رو کیفی بوده و با شیوه داده‌بنیاد انجام شده است. به این منظور در ابتدا بر مبنای پژوهش‌های داخلی و خارجی و تحلیل آن‌ها با روش فراترکیب، عوامل مؤثر در فرآیند تحقق‌پذیری پروژه‌های طراحی شهری و طرح‌های توسعه خردمقیاس شناسایی شد. سپس برای تکمیل فرآیند تحقیق از روش داده‌بنیاد استفاده گردید تا با مطالعه پروژه محله ما، مسائل و موضوعات مهم در تحقق‌پذیری طرح‌های خردمقیاس احصا شود. در این مرحله به منظور ارتقای پژوهش

جدول شماره ۲: پیشینه پژوهش

نام نویسنده	روش	نتایج
Stelzle, & Noennig, 2017	توصیفی - تحلیلی	پایگاه داده‌ای شامل ۷۰ روش و ابزار برای مشارکت در طرح‌های توسعه شهری با تجزیه و تحلیل ابزارها و روش‌های مورد استفاده ۳۰ شهرداری آلمان ارائه می‌گردد.
Prilenska, & Liias, 2015	مصاحبه نیمه ساخت یافته، مشاهده مشارکتی	بررسی سه پروژه احیای شهری در ریگا نشان می‌دهد، طراحی شهری ارتباطی در حال تبدیل شدن به یک رویه رایج است و طراحان و مقامات شهری اهمیت مشارکت ساکنان را تشخیص می‌دهند.
Nisha, & Nelson, 2012	توصیفی - تحلیلی	یک رویکرد پنج بعدی در تصمیم‌گیری ارائه شده که از مشارکت مؤثر شهروندان پشتیبانی می‌کند.
Mahdavinejad & Amini, 2011	مطالعات موردی و استراتژی‌های ترکیبی	اصولی برای مشارکت آتی مردم و دستیابی به برنامه‌ریزی شهری پایدار ارائه می‌دهد و اثبات می‌کند که جلب مشارکت مردم زمانی کارآمدتر است که فرآیند مشارکت در زمان و فاز مناسب اجرا شود.
Berke .et al. , 2006	توصیفی - تحلیلی	اگر تحقق‌پذیری بر اساس انطباق تعریف و ارزیابی شود، برنامه و برنامه‌ریزان نقش اساسی در موفقیت طرح دارند و اگر تحقق‌پذیری از نظر عملکرد تعریف و اندازه‌گیری شود، نقش کمتری خواهند داشت.
Norozi & Javan Forouzandeh, 2021	قیاسی - مروری	سه مؤلفه ذهنیت‌های فردی، ترجیحات اجتماعی و نیازهای عملکردی - معنایی به عنوان شاخصه‌های مفهومی طراحی مشارکتی ارائه گردیده است.
Pourhossein Roshan et al., 2021	نظریه داده بنیاد	مقوله هسته در این بررسی «توجه به بسترهای بومی و اجتماعی و اقتصادی کشور در فرآیند مشارکتی تهیه طرح» است که سایر مقولات عمده را در بر می‌گیرد.
Daneshpour & Qafari-azar, 2020	تحلیلی - تطبیقی	این پژوهش یک مدل با توجه به روش‌های طراحی مشارکتی ارائه می‌دهد. این فرآیند شامل سه مرحله اصلی (۱) آگاهی بخشی عمومی، (۲) کارگاه‌های طراحی و (۳) بازخورد مردم است.
Saghafi Asl, 2019	توصیفی - تحلیلی و توصیفی - تطبیقی	در شرایط موجود ایران، معیارهای مرتبط با قدرت (سیاسی - مدیریتی، اقتصادی و دانش)، دارای بیشترین میزان توجه و معیارهای مرتبط با گفت‌وگو، مشارکت و تعامل (مشارکت عمومی، تعامل حقوقی و قانونی) دارای کمترین میزان توجه هستند.
Moradi Masihi & Tezar, 2019	توصیفی - تحلیلی	مهم‌ترین علت ناکارآمدی طرح‌های شهری، فقدان منابع مالی مناسب و قانونی است که این پژوهش در این زمینه راهکارهایی ارائه داده است.
Rezaei et al., 2018	توصیفی - تحلیلی	معیار بسترهای قانونی مناسب، بیشترین تأثیر معیارهای نوع مالکیت زمین، مشارکت ذی‌نفعان و ذی‌نفعان، امکانات مالی و اجرایی شهرداری‌ها، تعیین مشاور مجرب، نقش مدیریت شهری در تأمین زمین و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی، کمترین تأثیر را در تحقق‌پذیری طرح‌ها دارند.
Saghafi Asl et al, 2017	تحلیلی - تطبیقی	میزان تحقق‌پذیری پروژه‌های طراحی شهری در ایران در وضعیت نیمه مطلوب تا نامطلوب قرار دارد.
Safae pour, & Saeedi, 2015	توصیفی - تحلیلی	ضعف مدیریت شهری، عدم سلسله مراتب تصمیم‌گیری و اجرا، بها ندادن به مشارکت مردم، عدم توجه به واقعیت‌ها و موانع مالی مورد نیاز برای اجرای طرح‌ها، مهم‌ترین عوامل در ناکارآمدی طرح‌هاست.
Saghafi Asl et al, 2015	تحلیلی - تطبیقی	صلاحیت کارفرما و مدیریت پروژه، مشارکت عمومی و شاخص‌های مربوطه، بالاترین میزان اهمیت و میزان تعامل قانونی، پشتیبانی علمی آکادمیک و شاخص‌های مربوطه کمترین اهمیت را دارند.
Zangiabadi et al., 2014	توصیفی - تحلیلی	عوامل تحقق‌ناپذیری: محاسبه نادرست تحولات جمعیتی، عدم تحقق سلسله مراتب مراکز شهری، عدم تحقق جمعیت‌پذیری مناطق و محلات شهری و به تبع آن عدم تحقق تراکم‌های پیشنهادی.
Sardarian, 2014	توصیفی - تحلیلی	الگوی مشارکتی در برنامه‌ریزی و نوسازی محله جولان شهر همدان ارائه می‌دهد که در نهایت، به راهبردهایی برای اصلاح و بهبود بافت فرسودگی شهری محله جولان شهر همدان منجر شده است.
Saghafi Asl et al, 2013	توصیفی - تحلیلی	پروژه ساماندهی و بهسازی میدان حسن آباد به عنوان برترین و پروژه بازسازی، ساماندهی و مرمت بازار تجریش به عنوان ضعیف‌ترین پروژه بر اساس رویکرد سنجش تحقق‌پذیری تعیین شد.
Khademalhosini, Arefipour, 2012	اسنادی - کتابخانه‌ای و توصیفی - تحلیلی	مشارکت دادن شهروندان از طریق شکل‌های مردمی منسجم، استفاده کردن از نظرات شهروندان و مشارکت آنها در امور برنامه‌ریزی‌های شهری و همچنین اطلاع‌رسانی و فرهنگ‌سازی به موقع شهروندان در امور برنامه‌ریزی‌های شهری را از عوامل مؤثر بر تحقق‌پذیری می‌داند.
Safavi, 2012	توصیفی - تحلیلی	مهم‌ترین چالش‌های مدیریتی تحقق‌پذیری طراحی شهری عبارتند از: (الف) سطح کلان: مسائل مربوط به ساختارهای کلان (حقوقی و ساختار مدیریتی)، (ب) سطح میانی: ویژگی‌های نهادی و روابط سازمانی و عوامل مرتبط با آن: چالش‌های جلب مشارکت اجتماعی و اقتصادی و فنی و مهندسی و (ج) سطح خرد: نظام‌های خرد مؤثر در توسعه شهر؛ چالش‌های مرتبط با بخش تخصصی (حرفه‌ای و دانشگاهی).
Saeedi Rezvani, 2007	توصیفی - تحلیلی	مفهوم مشارکت در قالب دسته‌بندی سه‌گانه مشارکت شعاری، محدود و واقعی ارائه شده است.



تصویر شماره ۲: به‌کارگیری نرم افزار MaxQDA در کدگذاری محتوای مصاحبه‌ها

۴. بحث و یافته‌ها

می‌دهند. عمل / تعامل اصطلاحی است که برای اشاره به تاکتیک‌های راهبردی و طرز عمل‌های عادی و چگونگی مدیریت موقعیت‌ها توسط افراد در مواجهه با مسائل به کار برده می‌شود. پیامدها نیز نتیجه اعمال و تعامل‌هایند (Strauss & Corbin, 2014: 150). تصویر شماره ۳ نمایانگر دو مدل تحلیلی به کمک نرم افزار MAXQDA است که دسته بندی کدهای باز را به سه دسته شرایط، عمل و پیامد به تفکیک سه گروه مدیریت شهری، مردم و تیم تسهیلگر نشان می‌دهد.

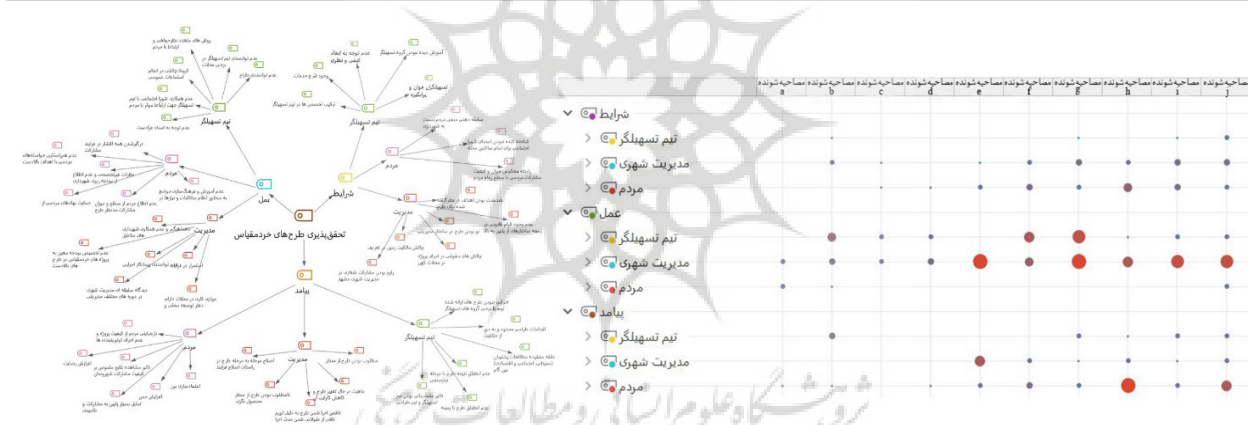
مطابق جدول شماره ۳ در مجموع ۸۴ کد باز با فراوانی ۲۳۴ گزاره در قالب سه بخش شرایط (زمینه)، عمل (تعامل) و پیامد، به تفکیک سه گروه ذی‌نفع مردم، مدیریت شهری و تسهیلگر دسته‌بندی شده‌اند. شرایط عبارت است از مجموعه رویدادها و حوادثی که موقعیت‌ها و مسائل و امور مربوط به یک پدیده را خلق می‌کنند و تا حد معینی چگونگی و چرایی پاسخ افراد و گروه‌ها را نسبت به آن شرایط توضیح

جدول شماره ۳: شرایط، عمل و پیامدها در زمینه تحقق پذیری طرح‌های خردمقیاس مشارکتی (مأخذ: تحلیل مصاحبه‌ها) ←

پیامد	عمل	شرایط
- افزایش رضایت عمومی (۶ تکرار) - افزایش حس تعلق (۵ تکرار) - اعتمادسازی بین مردم (۴ تکرار) - نارضایتی مردم از کیفیت پروژه و عدم اجرای اولویت‌بندی‌ها (۴ تکرار) - تمایل بسیار پایین به مشارکت و ناامیدی (۴ تکرار) - ارتقای فرهنگ مشارکت جویی (۳ تکرار) - تأثیر مشاهده نتایج ملموس بر کیفیت مشارکت شهروندان (۳ تکرار) - عدم تطابق طرح با نیازهای واقعی مردم محله (۳ تکرار) - القای حس ارزشمندبودن به مردم در روند مشارکت (۱ تکرار) - اثر بلندمدت بر ذهن کودکان در راستای افزایش فرهنگ مشارکت (۱ تکرار) - محقق شدن نسبی اهداف طرح به عنوان نخستین تجربه شهرسازی مشارکتی (۱ تکرار) - عدم تأثیر فرایند مشارکت مردمی بر محصول طرح (۱ تکرار)	- عدم اطلاع مردم از سطح و میزان مشارکت مدنظر طرح (۱ تکرار) - نظرات غیرتخصصی و عدم اطلاع از بودجه‌ریزی شهرداری (۱ تکرار) - درگیر شدن همه اقشار در فرایند مشارکت (۲ تکرار) - عدم آموزش و فرهنگ‌سازی جوامع به منظور اعلام مطالبات و نیازها در سطح پروژه (۱ تکرار) - حمایت نهادهای مردمی از طرح (۱ تکرار) - عدم همراستایی خواسته‌های مردمی با اهداف بالادست سازمان‌ها (۱ تکرار)	- سابقه ذهنی منفی مردم نسبت به مدیریت شهری (۱۲ تکرار) - رابطه معکوس میزان و کیفیت مشارکت مردمی با سطح رفاه مردم محله (۱۱ تکرار) - شناخته شده نبودن اعضای شورای اجتماعی برای تمام ساکنان محله (۱ تکرار)
- ماهیت در حال تغییر طرح و کاهش کارایی آن (۵ تکرار) - ناقص اجرا شدن طرح به دلیل تورم ناشی از طولانی شدن مدت اجرا (۵ تکرار) - اصلاح مرحله به مرحله طرح در راستای اصلاح فرایند (۳ تکرار) - مطلوب بودن طرح از منظر فرایندی (۱ تکرار) - نامطلوب بودن طرح از منظر محصول نگری (۱ تکرار)	- عدم تخصیص بودجه کافی به پروژه‌های خردمقیاس در طرح‌های بالادست (۲۰ تکرار) - دیدگاه سلیقه‌ای مدیریت شهری در دوره‌های مختلف مدیریتی (۱۵ تکرار) - ناهماهنگی و عدم همکاری شهرداری‌های مناطق (۸ تکرار) - عدم توانمندی پیمانکار اجرایی (۵ تکرار) - موازی‌کاری در محلات دارای دفتر توسعه محلی و بازآفرینی (۳ تکرار) - استمرار در فرایند (۳ تکرار) - عدم وجود همکاری و هم‌افزایی بین سازمانی (۳ تکرار) - عدم وفاق جمعی و انتخاب‌گزینشی و سلیقه‌ای محلات (۲ تکرار) - تمرینی برای مدیریت شهری از پایین به بالا (۲ تکرار) - عدم پایبندی به قرارداد میان تسهیلگر و شهرداری (۲ تکرار) - تأثیر رسانه در تحقق پذیری طرح (۲ تکرار) - تخصیص بودجه یکسان به همه محلات با وجود مسائل و نیازهای متفاوت (۲ تکرار) - مدیریت درست و دلسوزانه طرح (۱ تکرار) - افزایش رقابت بین مناطق و شهرداری‌ها در پاسخگویی به نیازها (۱ تکرار) - زمان بندی محدودکننده طرح (۱ تکرار) - سواستفاده از بودجه تخصیص یافته به پروژه‌های مشارکتی در گذشته (۱ تکرار) - عدم انعطاف پذیری طرح (۱ تکرار) - تعیین‌کننده بودن خواست مدیریت شهری در جمع بندی نظرات مردمی (۱ تکرار) - عدم انعطاف پذیری بودجه با توجه به تورم اقتصادی (۱ تکرار)	- رایج بودن مشارکت شعاری در مدیریت شهری (مشهد ۴ تکرار) - قرار داشتن شهرداری در موضع قدرت (۳ تکرار) - بلندمدت بودن اهداف در نظر گرفته شده برای طرح (۲ تکرار) - عدم وجود الزام قانونی در زمینه ساختارهای از پایین به بالا (۲ تکرار) - نبودن طرح در ساختار مدیریتی (۲ تکرار) - چالش‌های حقوقی در اجرای پروژه در محلات کهن (۲ تکرار) - چالش مالکیت زمین در تعریف پروژه (۳ تکرار) - تعریف نشده بودن طرح‌های خردمقیاس در نظام برنامه‌ریزی شهری (۳ تکرار) - حوزه اختیارات مناسب مدیریت پروژه (۱ تکرار) - عدم وجود نهاد هماهنگ‌کننده بالادستی (۱ تکرار) - عدم وجود سند بالادستی یکپارچه از طرح‌های طراحی شهری کلان موجود (۱ تکرار) - ضعف تعاملات مؤثر بین مردم، تسهیلگران و شهرداری (۱ تکرار) - عدم به‌روزرسانی قوانین مرتبط با انجام طرح (۱ تکرار) - عدم وجود ضمانت اجرایی پروژه (۱ تکرار) - عدم شفافیت قوانین بالادست در انجام طرح و نیازسنجی (۱ تکرار)

← ادامه جدول شماره ۳: شرایط، عمل و پیامدها در زمینه تحقق پذیری طرح‌های خردمقیاس مشارکتی (مأخذ: تحلیل مصاحبه‌ها)

پیامد	عمل	شرایط	تیم تسهیلگر
- اجزایی نبودن طرح‌های ارائه شده توسط برخی گروه‌های تسهیلگر (تکرار) - تأثیر مثبت یکی بودن تیم تسهیلگر و تیم طراحی (۳ تکرار) - عدم انطباق نتیجه طرح با مرحله نیازسنجی (۱ تکرار) - اقدامات طراحی محدود و به دور از خلاقیت (۱ تکرار) - عدم انطباق طرح با زمینه طراحی (۱ تکرار) - حلقه مفقوده مطالعات پشتیبان (محیطی، اجتماعی و اقتصادی) بین گام‌های نیازسنجی و اجرا (۱ تکرار)	- عدم توانمندی تیم تسهیلگر در برخی محلات (۱۳ تکرار) - عدم توانمندی و همکاری شورای اجتماعی با تیم تسهیلگر برای ارتباط مؤثر با مردم (۷ تکرار) - عدم توانمندی طراح (۲ تکرار) - کرونا؛ چالشی در انجام استماع‌ات عمومی (۲ تکرار) - عدم توجه به اسناد فرادست (۳ تکرار) - روش‌های متعدد نظرخواهی و ارتباط با مردم (۲ تکرار) - عدم ارزیابی درست پس از اجرا (۱ تکرار) - عدم شناخت درست گروه‌های ذی نفع در فرایند نیازسنجی (۱ تکرار) - محدود بودن دامنه آزادی عمل طراح و پیمانکار با توجه به محدودیت بودجه (۱ تکرار) - عدم شناخت درست زمینه ناشی از محدود بودن زمان حضور در محله (۱ تکرار) - عدم دقت در برآوردهای مالی پروژه (۱ تکرار) - عدم اطلاع‌رسانی مناسب (۱ تکرار) - ارتباط و هم‌افزایی با دانشگاه برای ارتقای تحقق پذیری (۱ تکرار)	- آموزش دیده نبودن گروه تسهیلگر (۱ تکرار) - ترکیب تخصص‌ها در تیم تسهیلگر (۱ تکرار) - تسهیلگران جوان و پرتانگیزه (۱ تکرار) - وجود شرح خدمات مشخص (۱ تکرار) - عدم توجه به ابعاد کیفی و نظری (۱ تکرار)	تیم تسهیلگر



تصویر شماره ۳: به‌کارگیری نرم افزار MaxQDA در کدگذاری محتوای مصاحبه‌ها در قالب شرایط، عمل و پیامدها (مأخذ: تحلیل مصاحبه‌های نیمه‌ساخت‌یافته)

دولتی در کیفیت مشارکت آنان در فرایند، ۸) اصلاح و استمرار در فرایند طرح در راستای تحقق اهداف بلندمدت آن، ۹) ارتقای فرهنگ مشارکت جویی مردم به وسیله اعتمادسازی و ظرفیت‌سازی بلندمدت طرح، ۱۰) کیفیت مشارکت واقعی شهروندان در تمامی مراحل فرایند تهیه طرح، ۱۱) پایش دائمی تیم تسهیلگر بر شیوه ملاک عمل قرار دادن نیازهای مردمی در مرحله طراحی و اجرا، ۱۲) شفاف‌سازی فرایند تعریف پروژه و ارتباط آن با مرحله نیازسنجی، ۱۳) هم‌افزایی بین سازمانی در راستای پاسخ به نیازهای واقعی مردم و ۱۴) ارتباط شورای اجتماعی محله به عنوان نمایندگان مردم با پیمانکار در روند اجرا به منظور اطمینان از اجرای درست مطالبات مردمی. کدهای محوری برآمده از فهم عمیق مصاحبه‌ها هستند. جدول شماره ۴ بیانگر تمامی مفاهیم مستخرج از مصاحبه‌ها به تفکیک شرایط، عمل و پیامد مرتبط با کدهای محوری هستند.

سپس در گام بعدی به منظور تدقیق دسته‌بندی فوق، مفاهیم مرتبط مستخرج از کدگذاری باز بر اساس ارتباط موضوعی، حول محور مشخص، گردآوری شده و با کدگذاری محوری، روابط و نسبت‌های میان آنها آشکار می‌شود (Ghalandarian, 2022). به این ترتیب کدهای محوری به شرح موارد زیر شناسایی شدند:

۱) عدم توانمندی تسهیلگر و طراح و عدم ارتباط مؤثر آنان با شورای اجتماعی محلات، ۲) تغییر رویکردهای طراحی و برنامه ریزی با تغییر در بدنه شورای شهر و شهرداری، ۳) عدم تخصیص اعتبارات کافی به طرح‌های خردمقیاس در اولویت‌بندی طرح و برنامه‌های نظام مدیریت شهری، ۴) حس تعلق ارتقا یافته به کمک شیوه‌ها و تکنیک‌های مناسب درگیر کردن مردم در فرایند طراحی، ۵) تأثیر نیروهای مؤثر در طراحی و اجرا بر ارتقای رضایت‌مندی عمومی از پروژه، ۶) ناملموس بودن نتایج زودبازده طرح و عدم شفاف‌سازی اهداف بلندمدت در نظر گرفته شده برای آن، ۷) تأثیر تجارب و ذهنیت منفی مردم نسبت به ارگان‌های

جدول شماره ۴: رابطه شرایط، عمل و پیامدها و تعریف کدهای محوری ←

کد گذاری محوری	شرایط	عمل	پیامد
عدم توانمندی تسهیلمگر و طراح و عدم ارتباط مؤثر آنان با شورای اجتماعی محلات	نو بودن طرح در ساختار مدیریتی/ چالش‌های حقوقی در اجرای پروژه در محلات کهن/ چالش مالکیت زمین در تعریف پروژه/ آموزش دیده نبودن گروه تسهیلمگر/ عدم وجود سند بالادستی یکپارچه از طرح‌های طراحی شهری کلان موجود	عدم توانمندی تیم تسهیلمگر در برخی محلات/ عدم توانمندی و همکاری شورا اجتماعی با تیم تسهیلمگر برای ارتباط مؤثر با مردم/ طراح/ عدم توجه به اسناد فرادست/ زمان بندی محدودکننده طرح/ عدم اطلاع‌رسانی مناسب/ عدم شناخت درست زمینه ناشی از محدود بودن زمان حضور در محله/ عدم شناخت درست گروه‌های ذی‌نفع در فرایند نیازسنجی	اجرائی نبودن طرح‌های ارائه شده توسط برخی گروه‌های تسهیلمگر/ تأثیر مثبت یکی بودن تیم تسهیلمگر و تیم طراحی
تغییر رویکردهای طراحی و برنامه‌ریزی با تغییر در بدنه شورای شهرو شهرداری	رایج بودن مشارکت شعاری در مدیریت شهری مشهد/ قرار داشتن شهرداری در موضع قدرت/ عدم وجود الزام قانونی در زمینه ساختارهای از پایین به بالا/ عدم وجود نهاد هماهنگ‌کننده بالادستی/ تعریف نشده بودن طرح‌های خردمقیاس در نظام برنامه‌ریزی شهری/ عدم به‌روزرسانی قوانین مرتبط با انجام طرح/ عدم شفافیت قوانین بالادست در انجام طرح و نیازسنجی	دیدگاه سلیقه‌ای مدیریت شهری در دوره‌های مختلف مدیریتی/ ناهماهنگی و عدم همکاری شهرداری‌های مناطق/ عدم پایبندی به قرارداد میان تسهیلمگر و شهرداری/ عدم وفاق جمعی و انتخاب گزینشی و سلیقه‌ای محلات/ عدم هم‌راستایی خواسته‌های مردمی با اهداف بالادست سازمان‌ها/ عدم وجود همکاری و هم‌افزایی بین سازمانی/ تعیین‌کننده بودن خواست مدیریت شهری در جمع‌بندی نظرات مردمی	ماهیت در حال تغییر طرح و کاهش کارایی آن/ عدم انطباق نتیجه طرح با مرحله نیازسنجی/ عدم تأثیر فرایند مشارکت مردمی بر محصول طرح
عدم تخصیص اعتبارات کافی به طرح‌های خردمقیاس در اولویت بندی طرح و برنامه‌های نظام مدیریت شهری	تعریف نشده بودن طرح‌های خردمقیاس در نظام برنامه‌ریزی شهری/ عدم به‌روزرسانی قوانین مرتبط با انجام طرح/ عدم وجود ضمانت اجرایی پروژه	عدم تخصیص بودجه کافی به پروژه‌های خردمقیاس در طرح‌های بالادست/ تخصیص بودجه یکسان به همه محلات با وجود مسائل و نیازهای متفاوت/ عدم انعطاف‌پذیری بودجه با توجه به تورم اقتصادی/ موازی‌کاری در محلات دارای دفتر توسعه محلی و بازآفرینی/ عدم دقت در برآوردهای مالی پروژه	ناقص اجرا شدن طرح به دلیل تورم ناشی از طولانی شدن مدت اجرا/ عدم تأثیر فرایند مشارکت مردمی بر محصول طرح/ عدم انطباق نتیجه طرح با مرحله نیازسنجی/ اقدامات طراحی محدود و به دور از خلاقیت
حس تعلق ارتقایافته به کمک شیوه‌ها و تکنیک‌های مناسب درگیر کردن مردم در فرایند طراحی	ترکیب تخصص‌ها در تیم تسهیلمگر/ تسهیلمگران جوان و پیرانگیزه/ حوزه اختیارات مناسب مدیریت پروژه	روش‌های متعدد نظرخواهی و ارتباط با مردم/ درگیر شدن همه اقشار در فرایند مشارکت/ حمایت نهادهای مردمی از طرح/ ارتباط و هم‌افزایی با دانشگاه برای ارتقا تحقق‌پذیری	افزایش حس تعلق
تأثیر نیروهای مؤثر در طراحی و اجرا بر ارتقای رضایت‌مندی عمومی از پروژه	ترکیب تخصص‌ها در تیم تسهیلمگر/ تسهیلمگران جوان و پیرانگیزه/ حوزه اختیارات مناسب مدیریت پروژه	استمرار در فرایند/ مدیریت درست و دلسوزانه طرح/ حمایت نهادهای مردمی از طرح/ ارتباط و هم‌افزایی با دانشگاه برای ارتقای تحقق‌پذیری	افزایش رضایت عمومی
ناملموس بودن نتایج زودبازده طرح و عدم شفاف‌سازی اهداف بلندمدت در نظر گرفته شده برای آن	رایج بودن مشارکت شعاری در مدیریت شهری مشهد/ بلندمدت بودن اهداف در نظر گرفته شده برای طرح/ ضعف تعاملات مؤثر بین مردم، تسهیلمگران و شهرداری/ عدم توجه به ابعاد کیفی و نظری	عدم تخصیص بودجه کافی به پروژه‌های خردمقیاس در طرح‌های بالادست/ عدم اطلاع مردم از سطح و میزان مشارکت مدنظر طرح/ نظرات غیرتخصصی و عدم اطلاع از بودجه‌ریزی شهرداری/ عدم شناخت درست گروه‌های ذی‌نفع در فرایند نیازسنجی/ تخصیص بودجه یکسان به همه محلات با وجود مسائل و نیازهای متفاوت/ عدم اطلاع‌رسانی مناسب	نارضایتی مردم از کیفیت پروژه و عدم اجرای اولویت‌بندی‌ها/ عدم تطابق طرح با نیازهای واقعی مردم محله/ نامطلوب بودن طرح از منظر محصول‌نگری/ عدم انطباق نتیجه طرح با مرحله نیازسنجی
تأثیر تجارب و ذهنیت منفی مردم نسبت به ارگان‌های دولتی در کیفیت مشارکت آنان در فرایند	سابقه ذهنی منفی مردم نسبت به شهرداری/ رابطه معکوس میزان و کیفیت مشارکت مردمی با سطح رفاه مردم محله/ تأثیر زیاد محله انتخابی بر تحقق اهداف طرح/ شناخته شده نبودن اعضای شورا اجتماعی برای تمام ساکنان محله	سواستفاده از بودجه تخصیص یافته به پروژه‌های مشارکتی در گذشته/ عدم توانمندی و همکاری شورا اجتماعی با تیم تسهیلمگر برای ارتباط مؤثر با مردم/ عدم وجود همکاری و هم‌افزایی بین سازمانی/ عدم هم‌راستایی خواسته‌های مردمی با اهداف بالادست سازمان‌ها	تمایل بسیار پایین به مشارکت و ناامیدی

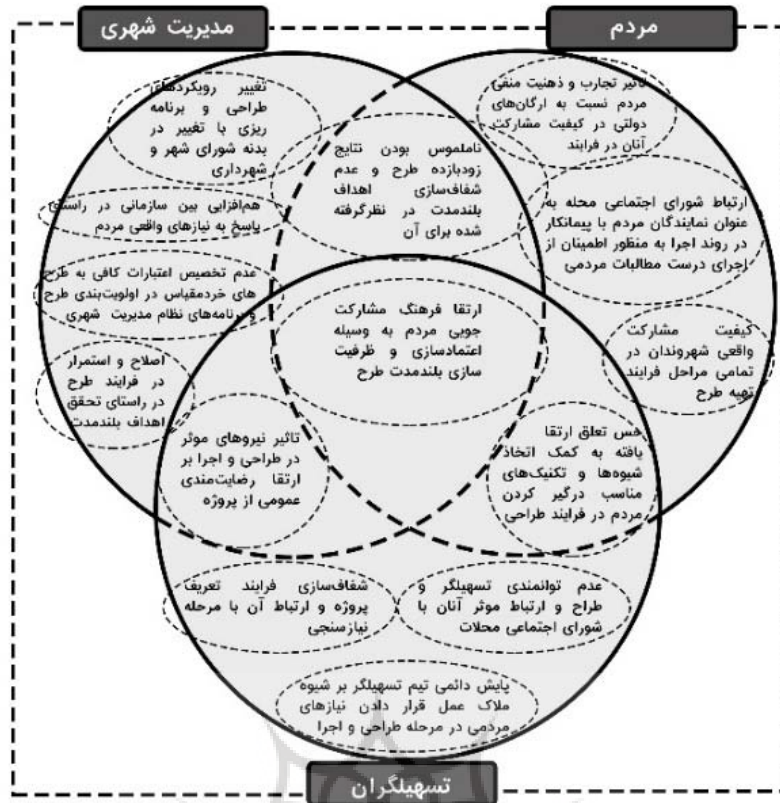
← ادامه جدول شماره ۴: رابطه شرایط، عمل و پیامدها و تعریف کدهای محوری

پیامد	عمل	شرایط	کدگذاری محوری
اصلاح مرحله به مرحله طرح در راستای اصلاح فرایند/ مطلوب بودن طرح از منظر فرایندی	استمرار در فرایند/ تمرینی برای مدیریت شهری از پایین به بالا/ عدم ارزیابی درست پس از اجرا/ عدم آموزش و فرهنگ سازی جوامع به منظور اعلام مطالبات و نیازها در سطح پروژه/ عدم اطلاع رسانی مناسب	بلندمدت بودن اهداف در نظر گرفته شده برای طرح/ وجود شرح خدمات مشخص/ عدم به روز رسانی قوانین مرتبط با انجام طرح	اصلاح و استمرار در فرایند طرح در راستای تحقق اهداف بلندمدت آن
اعتماد سازی بین مردم/ ارتقای فرهنگ مشارکت جویی/ محقق شدن نسبی اهداف طرح به عنوان نخستین تجربه شهرسازی مشارکتی	مدیریت درست و دلسوزانه طرح/ روش های متعدد نظرخواهی و ارتباط با مردم/ درگیر شدن همه اقشار در فرایند مشارکت/ تأثیر رسانه در تحقق پذیری طرح/ حمایت نهادهای مردمی از طرح/ ارتباط و هم افزایی با دانشگاه برای ارتقای تحقق پذیری	بلندمدت بودن اهداف در نظر گرفته شده برای طرح/ ترکیب تخصص ها در تیم تسهیلاتگر/ تسهیلاتگران جوان و پیرانگیزه	ارتقای فرهنگ مشارکت جویی مردم به وسیله اعتماد سازی و ظرفیت سازی بلندمدت طرح
الفای حس ارزشمند بودن به مردم در روند مشارکت/ اثر بلندمدت بر ذهن کودکان در راستای افزایش فرهنگ مشارکت/ تأثیر مشاهده نتایج ملموس بر کیفیت مشارکت شهروندان	مدیریت درست و دلسوزانه طرح/ روش های متعدد نظرخواهی و ارتباط با مردم/ استماع عمومی طرح با مردم علاوه بر تیم تسهیلاتگر و شهرداری منطقه/ کرونا؛ چالشی در انجام استماعات عمومی/ درگیر شدن همه اقشار در فرایند مشارکت	ترکیب تخصص ها در تیم تسهیلاتگر/ تسهیلاتگران جوان و پیرانگیزه	کیفیت مشارکت واقعی شهروندان در تمامی مراحل فرایند تهیه طرح
عدم تطابق طرح با نیازهای واقعی مردم محله/ عدم تأثیر فرایند مشارکت مردمی بر محصول طرح/ عدم انطباق نتیجه طرح با مرحله نیازسنجی	دیدگاه سلیقه ای مدیریت شهری در دوره های مختلف مدیریتی/ عدم وجود همکاری و هم افزایی بین سازمانی/ تعیین کننده بودن خواست مدیریت شهری در جمع بندی نظرات مردمی/ عدم توانمندی طراح/ محدود بودن دامنه آزادی عمل طراح و پیمانکار با توجه به محدودیت بودجه	سابقه ذهنی منفی مردم نسبت به مدیریت شهری/ رایج بودن مشارکت شعاری در مدیریت شهری مشهد	پایش دائمی تیم تسهیلاتگر بر شیوه ملاک عمل قرار دادن نیازهای مردمی در مرحله طراحی و اجرا
نارضایتی مردم از کیفیت پروژه و عدم اجرای اولویت بندی ها/ نامطلوب بودن طرح از منظر محصول نگری	دیدگاه سلیقه ای مدیریت شهری در دوره های مختلف مدیریتی/ تعیین کننده بودن خواست مدیریت شهری در جمع بندی نظرات مردمی/ عدم پایبندی به قرارداد میان تسهیلاتگر و شهرداری/ روش های متعدد نظرخواهی و ارتباط با مردم	عدم وجود ضمانت اجرایی پروژه/ رایج بودن مشارکت شعاری در مدیریت شهری مشهد/ سابقه ذهنی منفی مردم نسبت به مدیریت شهری	شفاف سازی فرایند تعریف پروژه و ارتباط آن با مرحله نیازسنجی
ماهیت در حال تغییر طرح و کاهش کارایی آن	ناهماهنگی و عدم همکاری شهرداری های مناطق/ موازی کاری در محلات دارای دفتر توسعه محلی و بازرگانی/ عدم وجود همکاری و هم افزایی بین سازمانی/ ارتباط و هم افزایی با دانشگاه برای ارتقای تحقق پذیری	قرار داشتن شهرداری در موضع قدرت/ نو بودن طرح در ساختار مدیریتی/ تعریف نشده بودن طرح های خرد مقیاس در نظام برنامه ریزی شهری/ ضعف تعاملات مؤثر بین مردم، تسهیلاتگران و شهرداری	هم افزایی بین سازمانی در راستای پاسخ به نیازهای واقعی مردم
عدم تطابق طرح با نیازهای واقعی مردم محله/ عدم تأثیر فرایند مشارکت مردمی بر محصول طرح/ عدم انطباق نتیجه طرح با مرحله نیازسنجی	عدم توانمندی پیمانکار اجرایی/ محدود بودن دامنه آزادی عمل طراح و پیمانکار با توجه به محدودیت بودجه/ عدم دقت در برآوردهای مالی پروژه	شناخته شده نبودن اعضای شورا اجتماعی برای تمام ساکنان محله/ چالش مالکیت زمین در تعریف پروژه	ارتباط شورای اجتماعی محله به عنوان نمایندگان مردم با پیمانکار در روند اجرا به منظور اطمینان از اجرای درست مطالبات مردمی

رابطه میان مردم و تسهیلاتگر: کیفیت مشارکت واقعی مردم (به عنوان مهم ترین گروه ذی نفع اثرگذار) در تحقق اهداف طرح مؤثر است. تجارب منفی مردم و فقدان اعتماد عمومی نسبت به مدیریت شهری این پروژه را با دشواری هایی روبه رو می سازد. در این راستا تسهیلاتگر و طراح می توانند با اتخاذ تکنیک های مناسب درگیر کردن مردم در فرایند و شفاف سازی فرایند تعریف پروژه و ارتباط آن با مرحله نیازسنجی، بر کیفیت مشارکت شهروندان تأثیر بگذارند. از طرفی عدم توانمندی تیم

پس از استخراج کدهای محوری، مسائل شناسایی شده بر اساس میزان و نحوه تأثیرگذاری بر سه حوزه ذی نفعان شامل مردم، مدیریت شهری و تسهیلاتگران دسته بندی شده اند. نمودار شماره ۲ ارتباط میان این سه عرصه را نمایش می دهد.

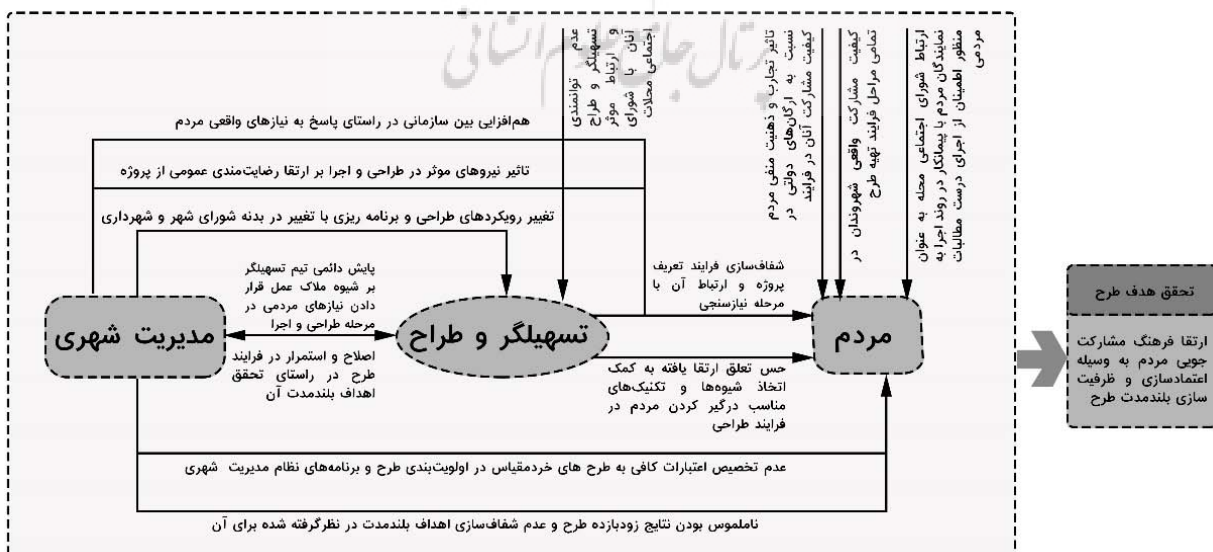
به کمک فهم مفاهیم و کدهای محوری می توان روابط مثبت میان سه نیروی مردم، تسهیلاتگران و مدیریت شهری را مطابق نمودار شماره ۳ و به شرح زیر دانست:



نمودار شماره ۲: مسائل شناسایی شده بر اساس قلمرو تأثیرگذاری به تفکیک مردم، مدیریت شهری و تسهیلگران

رابطه میان مدیریت شهری و تسهیلگر: مدیریت شهری و تسهیلگر هر دو بر ارتقای رضایت‌مندی عمومی از پروژه مؤثرند. این دو حوزه می‌بایست با پایش، اصلاح و استمرار در فرایند طرح به تحقق اهداف بلندمدت آن یعنی ارتقای فرهنگ مشارکت‌جویی مردم به وسیله اعتمادسازی و ظرفیت‌سازی برسند. تغییر مداوم رویکردهای طراحی و برنامه‌ریزی با تغییر در ساختار مدیریت شهری نیز از جمله موارد مؤثر بر دامنه اختیارات تسهیلگر در راستای تحقق اهداف طرح است و از طرفی تیم تسهیلگر می‌بایست دائماً بر چگونگی ملاک عمل قرار دادن مرحله نیازسنجی در گام‌های طراحی و اجرا نظارت داشته باشد.

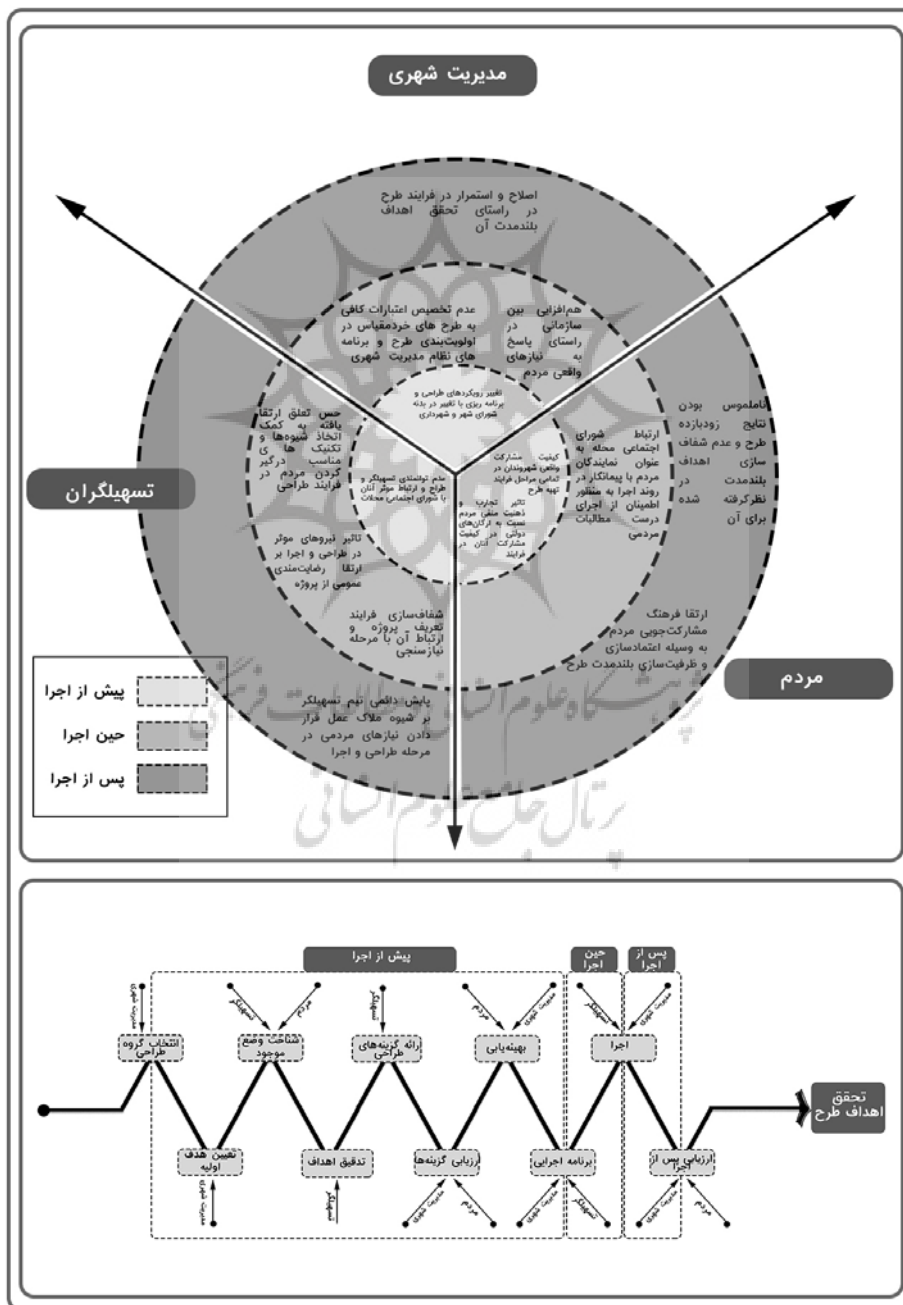
تسهیلگر و طراح در برقراری ارتباط مؤثر با شورای اجتماعی محلات به عنوان نمایندگان مردم، از جمله موانعی است که کیفیت مشارکت شهروندان را کاهش خواهد داد. رابطه میان مردم و مدیریت شهری: مدیریت شهری با در نظرگیری اهداف بلندمدت از جمله ارتقای فرهنگ مشارکت‌جویی این طرح را آغاز کرده است. اما عدم تخصیص اعتبارات کافی و عدم وجود هم‌افزایی مؤثر بین سازمانی باعث شد تا نتایج زودبازده طرح در دید مردم ناملموس باشد که این موضوع تهدیدی برای افزایش بی‌اعتمادی و کاهش رضایت‌مندی از عملکرد شهرداری به شمار می‌رود.



نمودار شماره ۳: ارتباط مطلوب میان سه گروه مردم، تسهیلگران و مدیریت شهری

تسهیلگر در جلب مشارکت، نیازسنجی و همچنین ارائه طرحی اجرایی و تحقق پذیر از چالش های تأثیرگذار در این مرحله از فرایند است. در این گام شورای اجتماعی محلات به عنوان نمایندگان مردم می توانند با جلسات و رفت و برگشت هایی با پیمانکار اجرایی از تطابق طرح در حال اجرا با نیازهای واقعی مردم اطمینان حاصل کنند. در نهایت در مرحله پس از اجرا عدم پایش و اصلاح مؤثر فرایند در ساختار مدیریت شهری مسائلی را ایجاد کرده است که با اصلاح و استمرار در فرایند طرح و پایش و نظارت تیم تسهیلگر بر توجه به نیازهای واقعی مردم می توان به هدف بلندمدت طرح در راستای ارتقای فرهنگ مشارکت جویی دست یافت. بنابراین می توان نقش مطلوب مردم، تسهیلگران و مدیریت شهری در گام های پیش، حین و پس از اجرای فرایند طراحی را مطابق نمودار شماره ۴ دانست.

در فرایند طراحی پروژه های خردمقیاس محله ما، مسائل متعددی در هر سه لایه ذی نفعان پروژه یعنی مردم، تسهیلگران و مدیریت شهری در سه مرحله پیش از اجرا، حین اجرا و پس از اجرا وجود دارد. در مرحله پیش از اجرا که شامل گام های انتخاب گروه طراحی تا بهینه یابی است هر سه نیروی مردم، تسهیلگران و مدیریت شهری تأثیرگذارند؛ تأثیرات تغییر مدیریت شهری در تصمیمات برنامه ریزی، عدم توانمندی گروه های تسهیلگر و طراح در بسترسازی مشارکت واقعی و اعتماد از دست رفته مردم به ارگان های دست اندرکار از مهم ترین مسائل این مرحله از فرایند به شمار می روند. در حین اجرای پروژه دو نیروی تسهیلگران و مدیریت شهری تأثیر بیشتری داشته و عدم تخصیص اعتبار کافی به پروژه های خردمقیاس در اسناد فرادست همچون برنامه های عملیاتی مناطق شهرداری و همچنین عدم توانمندی



نمودار شماره ۴: نقش مطلوب مردم، تسهیلگران و مدیریت شهری در گام های پیش، حین و پس از اجرای فرایند طراحی

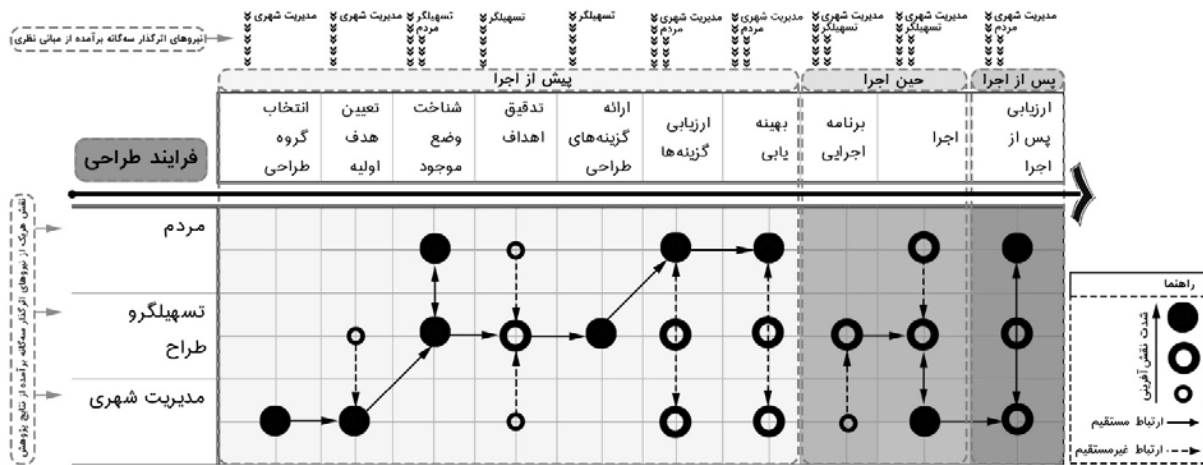
۵. نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر مشارکت مردمی بر تحقق‌پذیری کیفی پروژه‌های طراحی شهری و طرح‌های توسعه در مقیاس واحد همسایگی در شهر مشهد و ارائه مدل ارتقای تحقق‌پذیری پروژه‌های خردمقیاس مشارکتی "محله‌ما" صورت گرفت. در راستای پاسخ به سؤال پژوهش، ضمن شناسایی فرایند طراحی در این‌گونه پروژه‌ها و جایگاه تحقق‌پذیری در فرایند طراحی شهری، به بررسی عوامل و موانع تحقق‌پذیری از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساخت‌یافته پرداخته شد. مفهوم تحقق‌پذیری با فرایند طراحی شهری در ارتباط است و چنانچه هر گام از این فرایند بدون در نظرگیری واقعیات اجرایی صورت پذیرد، کل فرایند و به تبع آن محصول طراحی در تناسب با اهداف طرح، محقق نخواهد شد.

مدیریت شهری، تسهیلگر و مردم به عنوان سه رکن اساسی در فرایند تحقق‌پذیری پروژه‌های خردمقیاس، در هر یک از گام‌های فرایند طراحی پروژه چالش‌هایی را ایجاد می‌کنند. در مرحله پیش از اجرا هر سه گروه ذی‌نفعان نقشی اساسی دارند. همان‌طور که آترمن و هیل (1978: 277-278) به اعمال نفوذ توسط افراد با علائق سیاسی یا اقتصادی در طول اجرای پروژه اشاره دارند، تغییر جهت‌گیری در خط‌مشی‌گذاری‌های طرح و تغییر رویکردهای طراحی و برنامه‌ریزی با تغییر در بدنه شورای شهر و شهرداری، در حوزه مدیریت شهری مانعی برای تحقق‌پذیری است. علاوه بر این عدم توانمندی تسهیلگران و طراحان در مرحله نیازسنجی و سپس ارائه طرحی اجرایی و تحقق‌پذیر به شهرداری نیز چالش مهمی در روند تحقق‌پذیری اهداف پروژه و ارتقای رضایت عمومی در مرحله پیش از اجرای پروژه است. کارمونا، این موضوع را در قالب اهمیت مهارت و تجربه بالای متخصصان طراحی شهری (Carmona et al., 2001 as cited in Rezaei et al., 2018: 51) و آترمن و هیل (1978: 277-278) با عنوان نقش طراح در فرایند اثربخشی طرح مطرح می‌کنند. تأثیر تجارب ناموفق پیشین و ذهنیت منفی مردم نسبت به ارگان‌های دولتی نیز چالش‌هایی را در ابتدای پروژه ایجاد مینماید. در مرحله اجرا، مدیریت شهری با عدم تخصیص اعتبارات کافی به پروژه‌های خردمقیاس در اسناد بالادستی همچون برنامه‌های عملیاتی مناطق شهرداری و همچنین فقدان همکاری مؤثر بین سازمانی منجر به عدم اجرا یا اجرای ناقص پروژه و به تبع آن افزایش نارضایتی ذی‌نفعان می‌گردد. در این زمینه خوری (1996: 205) به لزوم حمایت بودجه‌ای از برنامه‌ریزی و در دسترس بودن منابع مالی به عنوان یکی از عوامل مؤثر بر تحقق‌پذیری پروژه اشاره کرده است. همان‌طور که برک و همکاران (2006: 585-587) به مشارکت فعال مردم در مراحل مختلف تهیه طرح و آگاهی بخشی به ذی‌نفعان اشاره می‌کنند، کیفیت مشارکت واقعی و مسئولانه مردم در این مرحله عامل تأثیرگذاری در ارتقای تحقق‌پذیری کیفی پروژه‌های خردمقیاس مشارکتی است. از طرفی دیگر عدم شفافیت در نحوه پیشنهاد گزینه‌ها و اولویت‌بندی در تناسب با نیازهای مردم توسط تیم تسهیلگر از چالش‌های این گام است که پس از اجرای طرح به دلیل ناملموس بودن نتایج زودبازده، می‌تواند منجر به بی‌نتیجه بودن آن در دید مردم گردد.

بر اساس چالش‌های موجود میان کنشگران مورد مطالعه و جزئیات مراحل مختلف فرایند طراحی شهری (جدول شماره ۱)، مدل ارتقای

تحقق‌پذیری پروژه‌های خردمقیاس مشارکتی با تأکید بر نقش کلیدی ذی‌نفعان و فهم ارتباطات میان آنان مطابق نمودار شماره ۵ پیشنهاد شده است. مطابق این مدل، هر یک از نیروهای سه‌گانه اثرگذار بر فرایند طراحی شامل مردم، مدیریت شهری و تسهیلگر نقش‌هایی را در مراحل قبل از اجرا (انتخاب گروه طراحی، تعیین هدف اولیه، شناخت وضع موجود، تدقیق اهداف، ارائه گزینه‌های طراحی، ارزیابی گزینه‌ها و بهینه‌یابی)، حین اجرا (برنامه‌های اجرایی و اجرا) و پس از اجرا (ارزیابی پس از اجرا) بر عهده دارند. به گونه‌ای که در مرحله پیش از اجرا و در گام انتخاب گروه طراحی، مدیریت شهری نقشی اساسی در به‌کارگیری تیم طراحی و اجرایی متخصص (تیم تسهیلگر و پیمانکار) دارد؛ چرا که برخورداری از نیروهای متخصص و با تجربه در این زمینه تأثیر عمیقی بر ارتقای تحقق‌پذیری طرح‌ها خواهد داشت (Saghafi et al., 2015). در گام دوم و در تعیین اهداف اولیه باز هم مدیریت شهری به عنوان کارفرما تأثیر بسیار زیادی بر تعریف درست و اولویت‌بندی اهداف، متناسب با نوع نظام مدیریتی و دیدگاه‌های حاکم بر بستر طراحی دارد (Norton, 2005 as cited in Rezaei et al., 2018: 51). در مرحله شناخت وضع موجود، تسهیلگر و مردم با مشارکت مسئولانه و همکاری به فهم مشترک از مسئله رسیده و تسهیلگر به عنوان حلقه واسط، خواست‌های واقعی مردم را برای انتقال به سطوح مدیریتی و به منظور تعریف پروژه در مراحل بعدی شناسایی می‌کند. به منظور تدقیق اهداف و با توجه به شناخت وضع موجود، لازم است تسهیلگر و طراح، هدف اولیه را به کمک مشارکت شهروندان، هم‌اندیشی با صاحب‌نظران دانشگاهی و مشارکت نهادهای محلی در راستای شناسایی مسائل واقعی در بافت، تدقیق کنند. در گام بعد گزینه‌های طراحی توسط تیم تسهیلگر ارائه می‌گردد که در این مرحله برخورداری از تیم طراحی متخصص و متعهد، به‌کارگیری روش‌های علمی به‌روز و وجود ارتباط مؤثر بین تسهیلگر و طراح تعیین‌کننده است و می‌تواند همراستا بودن پروژه‌های پیشنهادی با نیازهای واقعی مردم را تضمین کند. در گام آخر از این مرحله و به منظور ارزیابی گزینه‌ها و بهینه‌یابی، مردم نقش کلیدی‌تری داشته و لازم است با اطلاع‌رسانی و شفاف‌سازی گزینه‌ها در ارتباط با نیازهای واقعی‌شان گزینه بهینه را انتخاب کنند. همچنین مدیریت شهری می‌تواند با در نظر گرفتن اولویت‌های اقتصادی و توجیهات فنی و محدودیت‌های مالی در انتخاب گزینه بهینه نقش داشته باشد. در مرحله حین اجرای طرح، مدیریت شهری با انتخاب پیمانکار اجرایی نقش اصلی را در تحقق پیشنهادات تیم طراح دارد و در غیر این صورت محصول نهایی با نیازهای شناخته شده فاصله می‌گیرد. به‌کارگیری تیم اجرایی متخصص، در نظرگیری الزامات حقوقی و قانونی، پایبندی در قراردادهای حقوقی و شناسایی ذی‌نفعان همان‌طور که برک و همکاران (2006: 585-587) اشاره کرده‌اند، از جمله ملاحظات موجود در این بخش است. از طرفی باید شورای اجتماعی محله هدف، به عنوان نمایندگان مردم، روند اجرا را در تطابق با اهداف و نیازسنجی پیگیری نمایند. در نهایت در مرحله پس از اجرا، طرح اجرا شده باید مطابق با مرحله نیازسنجی و به کمک مستقیم مردم توسط تیم تسهیلگر و همچنین مدیریت شهری، پایش شده تا طرح با اصلاح و استمرار در بلندمدت به هدف خود در راستای ارتقای فرهنگ مشارکت دست یابد.



نمودار شماره ۵: ارائه مدل ارتقای تحقق‌پذیری پروژه‌های خردمقیاس مشارکتی

References:

- Alexander E. What is Plan-Implementation and how is It Taught? *Journal of Planning Education and Research*, 5(2), 107–118, 1986. <https://doi.org/10.1177/0739456X8600500205>.
- Alterman, R & Hill, M. (1978) Implementation of Urban Land Use Plans, *Journal of the American Institute of Planners*, 44:3, 274-285. <https://doi.org/10.1080/01944367808976905>.
- Azamia, F. (2021). The Pathology of Mahalle Ma Project. The Department of the Cultural and Social Organization of Mashhad Municipality. [In Persian]
- Azizi, M. M, Arasteh, M. (2012). Evaluation of Forecasting Implementations and Development Directions in Master Plan of Lar City. *Journal of Urban-Regional Studies and Research*, 3(11), 1-22. [In Persian]
- Bahrainy. S. H. (1998). *Urban Design Process*. Ninth edition. Tehran University Publication. [In Persian]
- Berke, Philip; Backhurst, Michael; Day, Maxine; Ericksen, Neil; Laurian, Lucie; Crawford, Jan and Dixon, Jennifer (2006). What makes plan implementation successful? An evaluation of local plans and implementation practices in New Zealand. *Environment and Planning B: Planning and Design* 2006, volume 33, pages 581-600. <https://doi.org/10.1068/b31166>.
- Bobbio, L. (2019). Designing effective public participation. *Policy AND Society*, 41-57. <https://doi.org/10.1080/14494035.2018.1511193>.
- Burby, R. (2003) Making Plans that Matter: Citizen Involvement and Government action, *Journal of the American Planning Association*, 69:1, 33-49. <https://doi.org/10.1080/01944360308976292>.
- Charter of Mashhad Urbanization Rights approved by the sixty-fourth meeting of Mashhad Islamic Council, July 17, 2018. [In Persian]
- Courage, c. (2013). The global phenomenon of tactical urbanism as an indicator of new forms of citizenship. *engage 32: Citizenship and Belonging*, 88-97.
- Daneshpour, S. A., Qafari-azar, Z. (2020). Collaborative Participation Approach of Urban Design, from Idea to Design (Heravi Square, Tehran). *The Monthly Scientific Journal of Bagh-e Nazar*, 17(82), 5-20. <https://doi.org/10.22034/bagh.2019.134125.3605>. [In Persian]
- Farnahad Consulting Engineers (2018). Development and construction plan (comprehensive) of Mashhad. General Department of Road and Urban Development of Khorasan Razavi Province. [In Persian]
- Flyvbjerg, B. & T. Richardson. (2002). “Planning and Foucault, in Search of the Dark Side of Planning Theory”, in P. Allmendinger & M. Tewdwr _ Jones(eds.) *Planning Futures: New Directions for Planning Theory*, London: Routledge, 44-62.
- Ghaemmaghami Farahani, G; Afkanpour, N; Ghahremani, H. A review of implementation challenges of the plan called “Renovation and Rehabilitation of deteriorated urban area” in Abkooh neighborhood of Mashhad. *FUPS Conference: The Second International Conference on Future of Urban Public Space*, (2021). Tehran, Iran.
- Ghalandarian I. (2022) Application of Grounded Theory in The Emergence of an Urban Theory: Regeneration of the Central Part of Mashhad *Journal*

- of Researches in Islamic Architecture, 10(2): 85-103. <http://dx.doi.org/10.52547/jria.10.2.5>. [In Persian]
- Golkar, K. (2003), From birth to maturity of urban design, *Soffeh*, 13(2-1), 9-23. [In Persian]
 - Golkar, K. (2012). Urban Planning: Process or Processes?. *Soffeh*, 21(1), 99-134. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.1683870.1390.21.1.8.6>. [In Persian]
 - Hanachi, P, Poursarajian, M. (2015) .Revitalization of historic urban fabric (Regard to participation), Tehran University Publication. [In Persian]
 - Innes, J., & Booher, D. (2000). *Public Participation in Planning: New Strategies for the 21st Century*. 1-40.
 - Khademalhosini, A, Arefipour, S. (2012). Participatory urban planning and position of people in urban planning, *Journal of Studies of Human Settlements Planning*, 7(19), 108-123. [In Persian]
 - Kheirandish, A (2016). *Defining the Principles for Tactical Urbanism in Urban Neighborhood in Order to Improve Participation; Case study: Tasilohat neighborhood, Tehran*. Master's thesis in urban design, University of Arts, Faculty of Architecture and Urban Planning. [In Persian]
 - Khoury, Zaki B. (1996). Implementing the new urban agenda: the case of Ismailia, Egypt. *Environment & Urbanization*. 8(1). 195- 209. <https://doi.org/10.1177/095624789600800109>.
 - Lang, J (2007), *Urban Design: A Typology of Procedures and Products* (Translated by Bahrainy. S. H). Tehran University Publication. [In Persian]
 - Laurian, L, Day, M, Backhurst, M, Berke, P, Ericksen, N, Crawford, J, Dixon, J & Chapman, S. (2004) What drives plan implementation? Plans, planning agencies and developers, *Journal of Environmental Planning and Management*, 47:4, 555-577. <https://doi.org/10.1080/0964056042000243230>.
 - Lydon, M; Garcia, A. (2015). *Tactical Urbanism: Short-term Action for Long-term Change*. Island Press. <http://dx.doi.org/10.5822/978-1-61091-567-0>.
 - Mahdavinejad, M., & Amini, M. (2011). Public participation for sustainable urban planning In Case of Iran. *Procedia Engineering*, 405-413. <http://dx.doi.org/10.1016/j.proeng.2011.11.2032>.
 - Mataland E. Synthesizing the Implementation Literature: The Ambiguity-Conflict Model of Policy Implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 5(2), (Apr. 1995) 145-174, 1995. <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a037242>.
 - Moeinifar, F. (2013), Evaluation of Renovation and Rehabilitation Plans of deteriorated urban areas with a participatory planning approach (case study: Mahdi Abad neighborhood, Qasrdasht-Shiraz), Master's thesis on urban planning, Shiraz University, Faculty of Art and Architecture. [In Persian]
 - Moradi Masihi, v, Tezar, Sh. (2019). [Improving urban management with emphasis on the realization of city development plans (Case study: District 1 of Tehran)] . *Journal of geography, civil engineering and urban management studies*, 5(3), 99-115. [In Persian]
 - Moughtin, Cliff (1999). *Urban design; Method and techniques*. British library cataloging in publication data.
 - Nisha, B. Nelson, M. (2012). Making a case for evidence-informed decision-making for participatory urban design. *Urban Des Int* 17, 336-348. <http://dx.doi.org/10.1057/udi.2012.16>.
 - Norozi, S, Javan Forouzandeh, A. (2021). Analyzing the aspects of participation concept in the process of public space design. *Motaleate Shahri*, 10(38), 49-62. <https://doi.org/10.34785/J011.2021.503>. [In Persian]
 - Nutt, Paul c. (2007). Examining the link between plan evaluation and implementation. *Technological Forecasting & Social Change*. 74. 1252-1271. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2006.10.007>.
 - Pakzad, J. (2006). *Mabani Nazari va Farayand Tarahi Shahri [Theoretical Bases and urban design process]*. Eighth edition. Shahidi Publication. [In Persian]
 - Pantic, M., Cilliers, J., Cimadomo, G., Montañó, F., Olufemi, O., Torres Mallma, S., & van den Berg, J. (2021). Challenges and Opportunities for Public Participation in Urban and Regional Planning during the COVID-19 Pandemic—Lessons Learned for the Future. *Land*, 1-19. <https://doi.org/10.3390/land10121379>.
 - Pourhossein Roshan, H., Pourjafar, M. R., & Aliakbari, S. (2021). The Challenges of Implementing Urban Plans in Iran. *Soffeh*, 31(2), 111-128. <https://doi.org/10.52547/sofeh.31.2.111>. [In Persian]
 - Prilenska, V. Liias, R. (2015). Challenges of Recent Participatory Urban Design Practices in Riga, *Procedia Economics and Finance*, Volume 21. 88-96. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00154-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00154-9).
 - Rezaei, N, Majedi, H, Zarabadi, Z. S, Zabihi, H. (2018). Explaining the Role of Factors Affecting the Realization of Urban Development Plans (Case Study: Shiraz City), 9(34), 47-58. [In Persian]
 - Saeedi Rezvani, H. (2007). Implementation of

- participatory urban planning in Iran, (Case study: Ghale Abkuh of Mashhad), *Honar_ha_ye Ziba*, 28(28), 23-34. [In Persian]
- Safae pour, M., & Saeedi, J. (2015). Investigation of effective factors in the inefficiency of urban development plans in Iran. *Urban Management Studies*, 7(22), 12-30. [In Persian]
 - Safavi, A. (2012). Investigating the Role of Urban Development Management System in Good Urban Design Implementation, *Urban Management*, 9(28), 255-272. [In Persian]
 - Saghafi Asl, A (2019). Presentation a model for Iran urban design projects implementation based on Foucault and Habermas theories. *Motaleate Shahri*, 8(30), 69-84. <https://doi.org/10.34785/J011.2019.796>. [In Persian]
 - Saghafi Asl, A., Zebardast, E., & Majedi, H. (2013). Application of TOPSIS Technique in Ranking of Tehran Urban Design Projects with Implementation Evaluation Approach. *Honar-Ha-Ye-Ziba: Memaary Va ShahrSazi*, 18(19), 69-78. <https://doi.org/10.22059/jfaup.2013.51683>. [In Persian]
 - Saghafi Asl, A., Zebardast, E., & Majedi, H. (2017). Evaluation of Implementing Urban Design Projects in Iran, Case Study: Implemented Projects in Tehran. *Armanshahr Architecture & Urban Development*, 9(17), 185-197. [In Persian]
 - SaghafiAsl, A., Zebardast, E., & Majedi, H. (2015). Identification and Prioritization of Criteria and Indicators in Implementation of Iran's Urban Design Projects. *Armanshahr Architecture & Urban Development*, 7(13), 183-197. [In Persian]
 - Sanoff, H. (2006). Multiple views of participatory design. *Middle East Technical University Journal of the Faculty of Architecture*, 131-143. <http://dx.doi.org/10.15368/focus.2011v8n1.1>.
 - Sardarian, S. (2014). [Citizen participation as a realization key for Renovation and Rehabilitation Plans of deteriorated urban areas (Case Study: Jolan neighborhood of Hamadan city)], *Haft Hesar Journal of Environmental Studies*, 2(6): 17-28. [In Persian]
 - Sharifian Sani, M. (2002), Citizen participation, urban governance and urban management. *Urban Management Quarterly*, 2(8), 42-55. [In Persian]
 - Sheikhi, H, Bronk, F, Zangishei, S. (2021), [Local development and community-oriented facilitation approach (Jafarabad neighborhood)] , *Future Cities Vision*, 2(1), 61-75. [In Persian]
 - Shirvani, H. (2018). *Urban design process*. (Translated by Ostadi, M. Malek, F), Fekre No Publication. [In Persian]
 - Silva, P. (2016). Tactical urbanism: Towards an evolutionary cities' approach? *Environment and Planning B: Planning and Design*, 43(6), 1040–1051. <https://doi.org/10.1177/0265813516657340>.
 - Stelzle, B. Rainer Noennig, J. (2017). A Database for Participation Methods in Urban Development, *Procedia Computer Science*, Volume 112, 2416-2425. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.08.173>.
 - Strauss, A, Corbin, J. (2014). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. (translated by A. Afshar). Nashr_e Ney publication. [In Persian]
 - Talen, E. (1997). Success, failure, and conformance: an alternative approach to planning evaluation. *Environment and Planning B: Planning and Design* 1997, volume 24, pages 573 – 587. <https://doi.org/10.1068/b240573>.
 - Zangjabad, A, Abdollahi, M, Salek, R, Ghasemzade, B. (2014). Evaluating the factors affecting the unrealisation of comprehensive urban plans in Iran and the related challenges, *Research and Urban planning*, 5(18), 58-41. <https://doi.org/10.122285229.1393.5.18.3.4>. [In Persian]

نحوه ارجاع به مقاله:

قلندریان، ایمان؛ قائم مقامی فراهانی، گلبرگ. (۱۴۰۲). بازطراحی مدل ارتقا تحقق پذیری پروژه‌های خردمقیاس مشارکتی (نمونه مورد مطالعه: پروژه محله ما شهرداری مشهد)، *مطالعات شهری*، 12 (48)، 83-98. <https://doi.org/10.22034/urbs.2023.62604.112>

Copyrights:

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Motaleate Shahri. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

