

Abridged Paper

Original Research Paper

Challenges and opportunities of implementing urban space design strategies with a bottom-up approach: Insights from the “Mahalleh Ma” Project in Mashhad

Arezoo Alikhani¹ 

1. Assistant Professor, Department of Urbanism, Faculty of Architecture and Urbanism, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

Highlights

- The “Mahalleh Ma” project in Mashhad is a pioneering participatory urban design experience.
- Cultural and structural challenges emphasized the importance of effective needs assessment in participatory planning and design.
- The findings indicate a 74.2% increase in public trust in urban management post-implementation.
- Facilitation in this project proved to be a vital tool for engaging citizens effectively.
- The recommendations provide a scalable model for participatory planning and design of urban spaces in other cities.

Abstract

Bottom-up Urban Design is a novel approach in urban planning that involves direct citizen participation in decision-making and defining local projects. The “Mahalleh Ma” project in Mashhad, as an implemented example of this approach, aimed to enhance citizen engagement and improve urban management performance through surveys and public hearings. This article examines the challenges and opportunities of implementing this project in a centralized socio-political environment.

Obstacles such as initial resistance from municipal managers, practical concerns about the feasibility of citizen-proposed projects, and the diverse needs of various population groups were observed throughout the project. However, with consistent support from cultural managers and the city council, as well as the use of effective communication strategies, the project achieved partial success.

On the other hand, opportunities such as increased public trust, improved cooperation between citizens and local authorities, and enhanced neighborhood livability were notable outcomes of this participatory approach. This study, through qualitative analysis of data collected from interviews and questionnaires with citizens, experts, and facilitation groups, provides lessons for other cities and regions intending to implement similar models.

The findings suggest that by establishing appropriate participatory structures, it is possible to achieve improved urban planning and sustainable development even in centralized environments.

Article Info

| | |
|------------------|------------|
| Received | 09/09/2024 |
| Revised | 16/10/2024 |
| Accepted | 08/11/2024 |
| Available Online | 19/01/2025 |

Keywords

Bottom-up urban design
participatory planning
"Our Neighborhood" project
citizen participation
Mashhad.



© [2025] by the author(s).

Citation of the article

Alikhani, A. (2025). Challenges and opportunities of implementing urban space design strategies with a bottom-up approach: Insights from the “Mahalleh Ma” Project in Mashhad. *Iranian Urban Design Studies*, 1(2), 101–124.

Author Corresponding:
Email: alikhani@um.ac.ir
Phone: 51388054321

Introduction: Urban planning and design in recent decades has predominantly followed a top-down approach, often sidelining citizens in favor of centralized decision-making. This has led to inefficiencies of urban spaces and public discontent due to the lack of consideration for local needs. To address these challenges, participatory urban planning and design practices emphasizing direct citizen involvement have emerged as innovative alternatives globally.

This paper examines the “Mahalleh Ma” project implemented in Mashhad, Iran, as a case study in bottom-up urban planning and design. The project involved citizens in defining local needs and prioritizing neighborhood-scale projects, reflecting a transformative shift in decision-making paradigms. By evaluating the challenges and successes of this approach, the paper seeks to contribute to the evolving discourse on participatory urban governance.

Materials and Methods: The research employs a qualitative case study methodology to analyze the “Mahalleh Ma” project. Data collection included semi-structured interviews with 38 municipal officials, 1,350 resident surveys across 25 neighborhoods, and consultations with 40 facilitation teams. The thematic analysis method was utilized to extract insights into three key dimensions:

1. Perspectives of municipal officials on participatory governance.
2. Feedback from residents about their experiences and outcomes of the project.
3. Analysis of facilitation teams’ roles, strategies, and challenges during implementation.

Triangulation across data sources ensured the reliability of findings, while feedback from key stakeholders validated the interpretations.

Findings: The research employs a qualitative case study methodology to analyze the “Mahalleh Ma” project. Data collection included semi-structured interviews with 38 municipal officials, 1,350 resident surveys across 25 neighborhoods, and consultations with 40 facilitation teams.

The thematic analysis method was utilized to extract insights into three key dimensions:

1. Perspectives of municipal officials on participatory governance.
2. Feedback from residents about their experiences and outcomes of the project.
3. Analysis of facilitation teams’ roles, strategies, and challenges during implementation.

Triangulation across data sources ensured the reliability of findings, while feedback from key stakeholders validated the interpretations.

Findings

The study identified several findings that highlight both the opportunities and challenges of implementing bottom-up urban planning and design:

Perspectives of Municipal Officials

- Support for Participatory Approaches: 100% of officials endorsed citizen participation in urban planning, demonstrating institutional acknowledgment of its benefits.
- Challenges in Alignment: While officials recognized the potential of participatory governance, they reported resistance due to concerns about feasibility, cost, and potential conflicts with existing policies.
- Execution Concerns: Feedback emphasized the need for enhanced training, streamlined approval processes, and integration of participatory projects with broader urban development strategies.

Resident Feedback

- Increased Sense of Belonging: 65.4% of residents reported heightened neighborhood attachment post-implementation.
- Diverse Perceptions: While many residents appreciated the project’s inclusivity, 19.3% expressed dissatisfaction with execution quality or perceived biases in prioritizing projects.
- Barriers to Participation: Approximately 52.2% of residents were unaware of participatory meetings or elections for neighborhood councils, highlighting gaps in communication strategies.



Facilitation Team Analysis

- Strengths: The facilitation teams played a pivotal role in bridging gaps between citizens and municipal officials. Their local expertise and inclusive approaches enabled meaningful dialogues.
- Challenges: Teams reported difficulties in engaging marginalized groups, addressing unrealistic expectations, and navigating bureaucratic resistance.

Discussion and Conclusion: The “Mahalleh Ma” project illustrates the potential of participatory urban governance to foster stronger citizen engagement and more responsive urban spaces planning and design. The initiative succeeded in creating platforms for dialogue, enhancing trust, and delivering localized urban solutions. However, its execution also faced hurdles, including institutional inertia, budgetary constraints, and the complexity of aligning diverse stakeholder expectations. Despite its achievements, the project underscores the necessity of addressing structural and cultural barriers to ensure long-term sustainability. The findings contribute to the growing body of knowledge on participatory urban planning, offering actionable insights for policymakers and urban planners and urban designers. Future research should explore the scalability of similar initiatives and develop frameworks for integrating participatory methods into broader urban policies.

Future projects in Mashhad and similar contexts should prioritize:

- **Enhanced Communication:** Leveraging digital platforms to increase awareness and engagement.
- **Capacity Building:** Training municipal staff and facilitators to manage participatory processes effectively.
- **Policy Integration:** Aligning neighborhood-scale initiatives with broader urban policies for greater impact.



Declarations

Conflict of Interest

The authors declared no conflicts of interest.

Funding

This research did not receive any financial support from governmental or private organizations.

Ethical Approval

This study does not involve clinical experiments on humans, animals, or sensitive data.

Informed Consent

All participants in this study provided their informed consent in writing.

Authors' Contributions:

Study Conceptualization and Design; Data Collection and Management; Data Analysis and Interpretation; Visualization; Drafting the Initial Manuscript; Reviewing and Revising the Article; Research Project Management; Validation and Final Approval: All the aforementioned tasks were carried out by Arezoo Alikhani.

Acknowledgments:

No acknowledgments were reported by the authors.

References

- Agger, A. (2017). Transparency in participatory processes: A tool for better governance? *Journal of Public Administration*, 203.
- Arnstein S. R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners (JAIP)*, 35 (4), 216-224.
- Baiocchi, G., & Ganuza, E. (2020). *Popular democracy: The paradox of participation*. Stanford University Press.
- Brownill, S. (2009). The Dynamics of Participation: Modes of Governance and Increasing Participation in Planning. *Urban Policy and Research*, 27 (4), pp. 357-375.
- Conrad, E., Cassar, L. F., Christie, M., & Fazey, I. (2011). Hearing but not listening? A participatory assessment of public participation in planning. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 29, pp. 761-782.
- Fainstein, S. S., & DeFilippis, J. (2016). *Readings in planning theory* (4th ed.). Wiley-Blackwell.
- Fischer, F., & Forester, J. (1993). *The argumentative turn in policy analysis and planning*. Duke University Press.
- Gaventa, J., & Valderrama, C. (1999). *Participation, Citizenship and Local Governance*. Background Note Prepared for Workshop on 'Strengthening Participation in Local Governance', Institute of Development Studies (IDS), Brighton, June 21-24, 1999.
- Gordon, E., Schirra, S., & Hollander, J. (2011). Immersive Planning: A Conceptual Model for Designing Public Participation with New Technologies. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 38, 505-519.
- Khan, S., & Swapan, M. S. H. (2013). From Blueprint Master Plans to Democratic Planning in South Asian Cities: Pursuing Good Governance Agenda against Prevalent Patron-client Networks. *Habitat International*, 38, pp. 183-191.
- Laurian, L. & Shaw, M. M. (2009). Evaluation of Public Participation; the Practices of Certified Planners. *Journal of Planning Education and Research*, 28, pp. 293-309.
- Michels, A. (2011). Innovations in democratic governance: how does citizen participation contribute to a better democracy? *International Review of Administrative Sciences*, 77 (2), 275-293.
- Michels, A., & de Graaf, L. (2017). Examining citizen participation: Local participatory governance. *Public Administration Review*, 289.
- Naderi, A., Shirali, E., & Ghasemi Kafroudi, S. (2014). Investigating the sense of neighborhood belonging and its role in social participation (case study: Nematabad neighborhood). *Journal of Iranian Social Development Studies*, Vol. 6, (3), 20-7.
- Williams, G. (2004). Evaluating Participatory Development: Tyranny, Power and (re)Politicisation. *Third World Quarterly*, 25(3), 557-578.



Note for Readers:

This paper contains an identical English abstract in two sections:

Abridged Paper: To provide an overview for international readers.

Persian Section: To meet the standardized structure of Persian academic publications.

This repetition is intentional to ensure alignment with academic standards and facilitate readability for both audiences. Readers are encouraged to review the full paper for comprehensive details.

یادداشت برای خوانندگان:

این مقاله شامل یک چکیده انگلیسی در دو بخش است:

Abridged Paper: برای ارائه یک دید کلی به خوانندگان بین‌المللی.

بخش فارسی: به منظور رعایت استانداردهای ساختار مقالات علمی فارسی.

تکرار این چکیده، با هدف انطباق با استانداردهای علمی و تسهیل مطالعه برای هر دو گروه از مخاطبان طراحی شده است. خوانندگان می‌توانند برای دریافت جزئیات کامل، به متن اصلی مقاله مراجعه کنند.

© [2026] by the author(s). This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0). The authors retain copyright, and this work may be shared and redistributed with proper attribution.

License link: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



© [۲۰۲۶] نویسنده(گان). این مقاله تحت مجوز Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) منتشر شده است. نویسنده(گان) مالک حقوق

مادی و معنوی اثر خود هستند، و این مقاله می‌تواند با ذکر منبع مورد استفاده، بازنشر و توزیع شود.

لینک مجوز: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



چالش‌ها و فرصت‌های اجرای راهبردهای طراحی فضاهای شهری از پایین به بالا بینش‌هایی از پروژه «محلۀ ما» در مشهد

آرزو علیخانی^۱

۱. استادیار گروه شهرسازی، دانشکده معماری و شهرسازی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

نکات شاخص

- پروژه «محلۀ ما» به‌عنوان نخستین تجربه شهرسازی مشارکتی در مشهد، به افزایش حس تعلق شهروندان منجر شده است.
- چالش‌های فرهنگی و ساختاری پروژه نشان داد که نیازسنجی مؤثر، کلید موفقیت در برنامه‌ریزی مشارکتی است.
- یافته‌ها حاکی از افزایش ۲،۴۷ درصدی اعتماد عمومی به مدیریت شهری پس از اجرای پروژه است.
- تجربه تسهیلگری در این پروژه، به‌عنوان ابزاری کارآمد برای جلب مشارکت مردمی شناسایی شد.
- پیشنهادات مقاله می‌تواند الگوی مؤثری برای توسعه برنامه‌ریزی و طراحی شهری مشارکتی در سایر شهرها باشد.

مشخصات مقاله

چکیده

تاریخ ارسال
۱۴۰۳/۰۶/۱۹
تاریخ بازنگری
۱۴۰۳/۰۷/۲۵
تاریخ پذیرش
۱۴۰۳/۰۸/۱۸
تاریخ انتشار آنلاین
۱۴۰۳/۱۰/۳۰

طراحی شهری از پایین به بالا رویکردی نوین در شهرسازی است که به مشارکت مستقیم شهروندان در تصمیم‌گیری‌ها و تعریف پروژه‌های محلی می‌پردازد. پروژه «محلۀ ما» در مشهد به‌عنوان نمونه‌ای اجرا شده از این رویکرد، باهدف افزایش تعامل شهروندان و بهبود عملکرد مدیریت شهری از طریق نظرسنجی‌ها و جلسات استماع عمومی اجرا شد. این مقاله به بررسی چالش‌ها و فرصت‌های اجرای این پروژه در یک محیط اجتماعی - سیاسی متمرکز می‌پردازد. موانعی از جمله مقاومت اولیه مدیران شهرداری، نگرانی‌های اجرایی درباره عملی بودن پروژه‌های پیشنهادی مردم و تنوع نیازهای جمعیت‌های مختلف در طول این پروژه مشاهده شد. با این حال، به کمک حمایت مداوم مدیران فرهنگی و شورای شهر و استفاده از استراتژی‌های ارتباطی کارآمد، پروژه توانست تا حدودی به موفقیت دست یابد. از سوی دیگر، فرصت‌هایی همچون افزایش اعتماد عمومی، بهبود همکاری میان شهروندان و مسئولان محلی و بهبود زیست‌پذیری محلات از نتایج درخور توجه این رویکرد مشارکتی بود. این پژوهش با تحلیل داده‌های کیفی جمع‌آوری شده از مصاحبه‌ها و پرسش‌نامه‌های شهروندان، کارشناسان و گروه‌های تسهیلگر، برای سایر شهرها و مناطقی که قصد اجرای مدل‌های مشابه دارند، درس‌هایی ارائه می‌دهد. یافته‌ها نشان داد که با ایجاد ساختارهای مشارکتی مناسب، حتی در محیط‌های متمرکز، می‌توان به بهبود برنامه‌ریزی شهری و توسعه پایدار دست یافت.

واژگان کلیدی

طراحی شهری از پایین به بالا
برنامه‌ریزی مشارکتی
پروژه «محلۀ ما»
مشارکت شهروندان
مشهد.





Original Research Paper

Challenges and opportunities of implementing urban space design strategies with a bottom-up approach: Insights from the “Mahalleh Ma” Project in MashhadArezoo Alikhani¹ *1. Assistant Professor, Department of Urbanism, Faculty of Architecture and Urbanism, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.*

Highlights

- The “Mahalleh Ma” project in Mashhad is a pioneering participatory urban design experience.
- Cultural and structural challenges emphasized the importance of effective needs assessment in participatory planning and design.
- The findings indicate a 74.2% increase in public trust in urban management post-implementation.
- Facilitation in this project proved to be a vital tool for engaging citizens effectively.
- The recommendations provide a scalable model for participatory planning and design of urban spaces in other cities.

Abstract

Bottom-up Urban Design is a novel approach in urban planning that involves direct citizen participation in decision-making and defining local projects. The “Mahalleh Ma” project in Mashhad, as an implemented example of this approach, aimed to enhance citizen engagement and improve urban management performance through surveys and public hearings. This article examines the challenges and opportunities of implementing this project in a centralized socio-political environment. Obstacles such as initial resistance from municipal managers, practical concerns about the feasibility of citizen-proposed projects, and the diverse needs of various population groups were observed throughout the project. However, with consistent support from cultural managers and the city council, as well as the use of effective communication strategies, the project achieved partial success. On the other hand, opportunities such as increased public trust, improved cooperation between citizens and local authorities, and enhanced neighborhood livability were notable outcomes of this participatory approach. This study, through qualitative analysis of data collected from interviews and questionnaires with citizens, experts, and facilitation groups, provides lessons for other cities and regions intending to implement similar models. The findings suggest that by establishing appropriate participatory structures, it is possible to achieve improved urban planning and sustainable development even in centralized environments.

Article Info

| | |
|------------------|------------|
| Received | 09/09/2024 |
| Revised | 16/10/2024 |
| Accepted | 08/11/2024 |
| Available Online | 19/01/2025 |

Keywords

Bottom-up urban design
participatory planning
“Our Neighborhood” project
citizen participation
Mashhad.



© [2025] by the author(s).

Citation of the article

Alikhani, A. (2025). Challenges and opportunities of implementing urban space design strategies with a bottom-up approach: Insights from the “Mahalleh Ma” Project in Mashhad. *Iranian Urban Design Studies*, 1(2), 101–124.

Author Corresponding:
Email: alikhani@um.ac.ir
Phone: 51388054321

مقدمه

در چند دهه اخیر، مدیریت شهری به‌طور عمده به‌عنوان فرایندی متمرکز و از بالا به پایین تلقی شده است که در آن تصمیم‌گیری‌ها توسط نهادهای دولتی و برنامه‌ریزان حرفه‌ای انجام می‌شود. این رویکرد به دلیل نبود توجه کافی به نیازها و دغدغه‌های واقعی شهروندان، با چالش‌هایی نظیر عدم پذیرش عمومی و ناکارآمدی در اجرای پروژه‌ها مواجه شده است. در این میان، رویکردهای نوین برنامه‌ریزی شهری بر مشارکت فعال شهروندان در فرایند تصمیم‌گیری و اجرا تأکید می‌کنند. به عبارت دیگر، از رویکرد متمرکز به سمت برنامه‌ریزی مشارکتی و از پایین به بالا حرکت می‌کنند. این تغییر نگرش که به عنوان «برنامه‌ریزی مردم‌محور» شناخته می‌شود، باهدف بهبود کیفیت زندگی شهری و افزایش رضایت عمومی از مدیریت شهری معرفی شده است (Arnstein, 2016; brownill, 2009; shaw, 2009; Conrad, 2011; Gordon et al, 2011; Michels, 2011). ناکارآمدی اجتماع‌های محلی از جنبه‌های سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و زیرساختی و نبود دانش و آگاهی، دشوار بودن سازمان‌دهی گروه‌های نمایندگی و پاسخ‌گو و نیز وجود ناهمبستگی و بی‌اعتمادی، مانعی مهم بر سر راه مشارکت شهروندی محسوب می‌شود (Arnstein, 2016: 217).

ضرورت مشارکت در شهرسازی و طراحی شهری از جنبه‌های مختلفی بررسی شده است. مشارکت، تقویت دموکراسی را به دنبال دارد. در جوامع دموکراتیک، مشارکت عمومی تضمین می‌کند که تصمیم‌گیری‌ها به‌طور شفاف و با در نظر گرفتن نظرات و نیازهای تمام ذی‌نفعان انجام می‌شود (Fainstein & DeFilippis, 2016: 45). همچنین، مشارکت عمومی به بهبود تصمیم‌گیری‌ها می‌انجامد. دخیل کردن عموم مردم باعث می‌شود که راه‌حل‌های هوشمندانه‌تر و تغییرات اجتماعی مثبت‌تری به دست آید (Ganuzza & Baiocchi, 2020: 112). مشارکت به ایجاد اعتماد بین دولت و ذی‌نفعان کمک می‌کند و سبب می‌شود ذی‌نفعان احساس کنند که نظرات و دیدگاه‌هایشان در تصمیم‌گیری‌های شهری مورد توجه قرار می‌گیرد؛ همچنین بیشتر به نهادهای دولتی اعتماد می‌کنند (Michels & de Graaf, 2017: 289). مشارکت از تصمیم‌گیری نادرست جلوگیری می‌کند و سبب می‌شود تمام نظرات و دیدگاه‌ها مورد بررسی قرار گیرند و احتمال اینکه تصمیم‌های عجولانه یا نادرست گرفته شود، کاهش می‌یابد (Fischer & Forester, 1993: 67). در نهایت، مشارکت به تضمین شفافیت در فرایندهای تصمیم‌گیری کمک می‌کند. شفافیت در مشارکت باعث حفظ پاسخ‌گویی و مشروعیت در تصمیم‌گیری‌ها می‌شود که این امر برای حکمرانی مطلوب الزامی است (Agger, 2017: 203).

شهرداری مشهد طی دو سال پروژه «محله ما» را به اجرا درآورد که نمونه‌ای از این رویکرد است. رویکردی که به دنبال مشارکت مستقیم شهروندان در تعریف، اولویت‌بندی و اجرای پروژه‌های محلی بود. این پروژه باهدف ایجاد فضایی برای گفت‌وگو و تعامل میان شهروندان و مسئولان محلی و نیز افزایش شفافیت و مسئولیت‌پذیری در مدیریت شهری طراحی شد. اجرای این پروژه در محیطی با ساختارهای مدیریتی متمرکز، با چالش‌هایی همچون مقاومت اولیه از سوی مدیران شهری و نگرانی‌هایی درباره عملی بودن پروژه‌های پیشنهادی مردم مواجه بود. با این حال، استفاده از استراتژی‌های کارآمد در جلب حمایت عمومی و همکاری میان نهادهای مختلف، پروژه را به سمت موفقیت سوق داد. این مقاله قصد دارد تا به چند سؤال اصلی پاسخ دهد:

۱. چگونه می‌توان از پروژه‌های مشارکتی برای افزایش رضایت شهروندان و بهبود کیفیت زندگی شهری استفاده کرد؟
۲. چه چالش‌هایی در اجرای پروژه «محله ما» وجود داشت و چگونه بر آن‌ها غلبه شد؟
۳. برای توسعه سایر پروژه‌های مشارکتی در شهرهای دیگر، از این پروژه می‌توان چه درس‌هایی آموخت؟

برای پاسخ به این سؤالات، مقاله به بررسی ساختار و فرایند اجرای پروژه «محله ما» می‌پردازد و در ابتدا چالش‌های اجرایی و راه‌حل‌های ارائه‌شده برای رفع آن‌ها را تحلیل می‌کند. سپس به نقش گروه‌های تسهیلگر در پیاده‌سازی پروژه، نحوه ارتباط آن‌ها با شهروندان و مسئولان محلی و تأثیر این ارتباط بر موفقیت پروژه پرداخته می‌شود. در نهایت، مقاله با بررسی یافته‌های حاصل از نظرسنجی‌ها و مصاحبه‌های انجام‌شده، توصیه‌هایی برای پژوهش‌های آتی و توسعه پروژه‌های مشابه در سایر شهرها ارائه می‌دهد.

روند مقاله به‌گونه‌ای است که ابتدا به مرور ادبیات و چارچوب نظری می‌پردازد، سپس روش‌شناسی تحقیق و یافته‌های



کلیدی پروژه «محلۀ ما» را ارائه می‌دهد. بخش نهایی، به تحلیل و نتیجه‌گیری از یافته‌ها و ارائه توصیه‌های عملی اختصاص داده شده است.

روش تحقیق

این پژوهش به‌منظور بررسی و تحلیل پروژه «محلۀ ما» در شهر مشهد با استفاده از روش کیفی انجام شده است. به دلیل ماهیت اکتشافی و تفسیری این پژوهش که به دنبال درک عمیق‌تر از فرایندها و نتایج اجرای پروژه «محلۀ ما» در زمینه مدیریت شهری و مشارکت اجتماعی است، روش تحقیق کیفی انتخاب شده است.

پژوهش از نوع مطالعه موردی کیفی است که بر اجرای پروژه «محلۀ ما» در شهر مشهد تمرکز دارد. مطالعه موردی به دلیل فراهم کردن امکان بررسی عمیق یک پدیده در محیط واقعی آن و فهم روابط پیچیده میان عوامل مختلف، مناسب‌ترین روش برای این پژوهش تشخیص داده شد. هدف اصلی این تحقیق بررسی تأثیرات و چالش‌های ناشی از مشارکت شهروندان در فرایند تصمیم‌گیری شهری است.

نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند انجام شده است و شامل سه گروه اصلی از مشارکت‌کنندگان می‌شود. گروه اول مدیران و مسئولان شهری هستند. به این منظور ۳۸ نفر از معاونین اجرایی، معاونین فرهنگی و کارشناسان اجتماعی مناطق مختلف مشهد به‌عنوان افراد کلیدی در برنامه‌ریزی و اجرای پروژه «محلۀ ما» انتخاب شدند. گروه دوم شهروندان محلات مختلف مشهد هستند که تعداد ۱۳۵۰ پرسش‌نامه از ساکنان ۲۵ محله که پروژه «محلۀ ما» در آن‌ها اجرا شده بود، جمع‌آوری شد. این افراد به‌صورت تصادفی از میان جمعیت ساکنان هر محله انتخاب شدند. در نهایت گروه‌های تسهیلگر به‌عنوان سومین دسته انتخاب شدند. نظرها و پیشنهادهای ۴۰ گروه تسهیلگری که در مراحل مختلف اجرای پروژه فعال بودند، به‌منظور شناسایی چالش‌ها و مشکلات فرایندی جمع‌آوری شد.

در این پژوهش از چندین ابزار برای گردآوری داده‌ها استفاده شد تا داده‌ها از منابع مختلف و با زوایای گوناگون به دست آیند. برای درک بهتر دیدگاه‌های مدیران شهری، مصاحبه‌هایی با معاونین اجرایی و فرهنگی و کارشناسان اجتماعی انجام شد. این مصاحبه‌ها حدود ۲۳۰۰ دقیقه به طول انجامید و اطلاعات با استفاده از تکنیک‌های تحلیل محتوا کدگذاری و دسته‌بندی شدند. سؤالات این مصاحبه‌ها شامل مواردی همچون ماهیت و اهداف پروژه، رویه‌های اجرایی، اثرات پروژه، مسائل مرتبط با بودجه و نقش گروه‌های تسهیلگر بود. پرسش‌نامه‌ها به‌صورت مقیاس لیکرت پنج‌نقطه‌ای طراحی شدند و به‌منظور بررسی نظرات شهروندان درباره پروژه «محلۀ ما» توزیع گردیدند. سؤالات این پرسش‌نامه‌ها شامل ارزیابی حس تعلق به محله، میزان مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری، رضایت از اجرای پروژه و آشنایی با فرایندهای انتخاب شورای اجتماعی محله بود. مصاحبه‌های باز با سؤالات نیمه‌ساختاریافته نیز با گروه‌های تسهیلگر اجرا شد؛ همچنین محتوای این جلسات تحلیل گردید. این مصاحبه‌ها به‌منظور بررسی قوت و ضعف فرایند تسهیلگری، روش‌های نیازسنجی و تعامل با محلات هدف انجام شد.

داده‌های گردآوری‌شده از مصاحبه‌ها و پرسش‌نامه‌ها با استفاده از روش تحلیل تماتیک بررسی شد. تحلیل تماتیک به‌منظور شناسایی الگوها و مضامین کلیدی در داده‌ها به کار رفت. در این روش، ابتدا داده‌ها کدگذاری شدند و سپس تم‌های اصلی استخراج شدند. در نهایت، این تم‌ها تحلیل و به یافته‌های پژوهش مرتبط شدند.

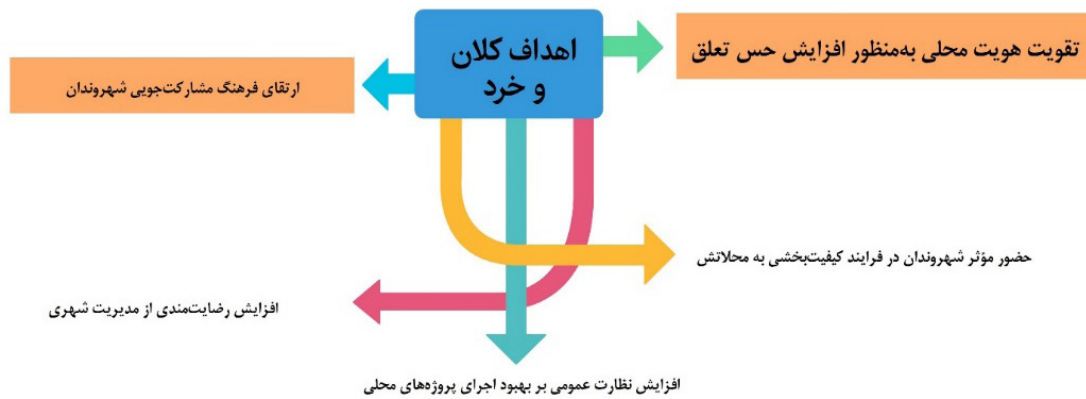
برای افزایش اعتبار و روایی پژوهش، از چندین روش استفاده شد. به‌منظور تقویت روایی داده‌ها، از چندین منبع داده (مصاحبه‌ها، پرسش‌نامه‌ها و تحلیل جلسات) از مثلث‌سازی استفاده شد. علاوه بر این، برخی از داده‌های استخراج‌شده با شرکت‌کنندگان اصلی (مدیران شهری و گروه‌های تسهیلگر) به اشتراک گذاشته شد تا از درستی و دقت تحلیل‌ها اطمینان حاصل شود. با توجه به اینکه پروژه «محلۀ ما» یک پروژه مشارکتی نوین در ایران است، پژوهش با چالش‌هایی مواجه شد. از جمله محدودیت‌های پژوهش می‌توان به مقاومت اولیه برخی مدیران شهری در ارائه اطلاعات دقیق و نگرانی‌های امنیتی در مصاحبه با برخی از شهروندان اشاره کرد.

معرفی پروژه محلۀ ما

تحقق شعار شهروندمداری و امیدبخشی به‌عنوان یکی از رویکردهای مدیریت شهری مشهد در سال‌های ۱۳۹۷ تا ۱۴۰۰ نیازمند برنامه‌ریزی در همه امور و اقدامات کلان و خرد شهری بود تا آثار و نتایج آن در زندگی روزمره شهروندان آشکار شود. در این راستا،



معاونت فرهنگی شهرداری مشهد، به‌عنوان متولی اصلی ارتباط با مردم، تحقق این امر را به شورای اجتماعی محلات سپرد. طرح محله ما به‌عنوان نخستین تجربه شهرسازی مشارکتی و حضور مردم در تمام مراحل اعم از تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری درباره پروژه‌های خردمقیاس محلی در همین راستا شکل گرفت. مردم در تمام مراحل طرح از تعریف نیازها تا پیشنهاد طرح و سپس نظارت بر اجرای آن حضور داشتند و مشارکت از جنس شعاری و محدود نبود. با توجه به فقدان سابقه اجرایی در این زمینه در سال‌های قبل و تصمیم‌گیری‌های متمرکز در حوزه مدیریت شهری، نبود اعتماد عمومی به شهرداری و همراهی نکردن شهروندان، گام‌های اول این پروژه با دشواری‌هایی در زمینه همراه‌سازی مدیران شهری در سطوح مختلف توأم بوده است؛ اما پس از گذشت دو گام از شروع این پروژه، چه از سمت مردم و چه از سوی مدیریت شهری همراهی بیشتری صورت گرفت. آنچه طرح محله ما را از سایر اقدامات مدیریت شهری متمایز می‌کند، اجرای پروژه‌های خردمقیاس محلی با حضور حداکثری شهروندان در تمامی مراحل اعم از نیازسنجی، جمع‌بندی نیازها و طراحی است. این طرح باهدف تقویت هویت محلی به‌منظور افزایش حس تعلق و ارتقای فرهنگ مشارکت‌جویی شهروندان منجر به حضور مؤثر آنان در فرایند کیفیت‌بخشی به محلات می‌شود و در نهایت به افزایش رضایتمندی از مدیریت شهری می‌انجامد. علاوه بر این، با افزایش نظارت مردم بر اجرای پروژه‌های محلی، کیفیت اجرا افزایش خواهد یافت. اهداف تعیین‌شده برای این پروژه در شکل ۱ وارد شده است.



شکل ۱. اهداف پروژه محله ما

فرایند انجام کار پروژه به این ترتیب است که پیش از شروع رسمی «محله ما» نیاز است که یک جلسه معارفه یا افتتاحیه، با حضور مدیران ارشد شهرداری، اعضای شورای شهر و شهردار هر منطقه و معاونان او برگزار شود تا تمام بخش‌های مدیریت شهری از وجود چنین پروژه‌های مطلع شوند و به پرسش‌های آن‌ها پاسخ داده شود. تجربه مشهد نشان داد که بدون هماهنگی و همکاری این گروه از مدیران، اجرای «محله ما» تقریباً ناممکن است.

در مشهد نیز اگرچه در ابتدا مخالفت‌هایی در خود شهرداری وجود داشت و با تعابیری مانند: «گروه‌های محله ما قول‌هایی می‌دهند که نمی‌توانند به آن‌ها عمل کنند و باعث نارضایتی مردم از شهرداری می‌شوند»، «این گروه‌ها با کار اجرایی آشنا نیستند و طرح‌های غیرقابل اجرا ارائه می‌دهند»، «ما بهتر از مردم از کاستی‌های شهر آگاه هستیم و می‌دانیم شهر به چه چیزهایی نیاز دارد»، «بودجه نداریم»، «ما با گروه‌هایی که خودمان انتخاب نکرده‌ایم و طرحی که خودمان نداده‌ایم، کار نمی‌کنیم» و... مقاومت‌هایی در برابر «محله ما» صورت گرفت، اما به لطف پشتیبانی مدیران شهری در مقیاس کلان، به تدریج بقیه مدیران ارشد شهرداری و شهرداران مناطق نیز به جمع حامیان «محله ما» پیوستند.

روش کار به این صورت است که یک محله برای اجرای پروژه انتخاب می‌شود. سپس برای انتخاب مرکز محله، یعنی جایی که ساکنان محله در طول هفته دست‌کم یک بار به آن رفت‌وآمد دارند و مدرسه، مسجد یا مرکز خرید محله در آن واقع شده است، با شورای اجتماعی آن محله که به‌عنوان رابط مردم محله و شهرداری عمل می‌کند، مشورت می‌شود. باید در نظر گرفت که مرکز محله انتخاب‌شده، نه زیاد بزرگ باشد و نه زیاد کوچک که بتوان با بودجه‌ای محدود در آن تغییری مناسب برای ساکنان ایجاد کرد و از سوی دیگر، در سه سال گذشته، شهرداری کار عمرانی مهمی در آن انجام نداده باشد.

هم‌زمان با گام سوم، جلسه‌ای با شورای اجتماعی محله مورد نظر برگزار می‌شود که در آن پروژه «محله ما» به اعضای شورا معرفی می‌شود و در کنار مشورت گرفتن از آنان برای انتخاب مرکز محله و بهترین نقاط برای نظرسنجی، اعضای گروه تسهیلگر معرفی می‌شوند. این جلسه به شناسایی افراد تأثیرگذار و ریش‌سفیدان محله برای اجرای بهتر نظرسنجی کمک



می‌کند.

بعد از تأیید مرکز محله، نوبت به حساس‌سازی می‌رسد. به مدت یک هفته در مرکز محله بنری نصب می‌شود که اعلام می‌کند به‌زودی پروژه «محله ما» در این محدوده اجرا خواهد شد. در کنار آن، گروه تسهیلگر نیز به تبلیغ و معرفی پروژه می‌پردازد. روی بنر، زمان و محل برگزاری جلسه استماع عمومی اعلام می‌شود.

سه جلسه استماع عمومی در طول کار انجام می‌شود. در جلسه اول، طرح به مردم معرفی می‌شود، در جلسه دوم نتایج نیازسنجی ارائه می‌شود و در جلسه سوم، طرح پیشنهادی برای دریافت نظرات مردمی به آنان نمایش داده می‌شود. حضور معاونان شهرداری منطقه در جلسات بسیار مهم است. حضور پرتعداد مردم و ارائه درخواست‌های نامربوط به پروژه «محله ما» به مسئولان شهرداری، گاه می‌تواند فضای جلسه را به تنش بکشد. در تمام این مدت، صبوری گروه تسهیلگر و مسئولان شهرداری و روشن کردن این نکته که جلسه فقط و فقط باهدف پیشبرد «محله ما» است، کارگشا خواهد بود.

نیازسنجی در اشکال مختلف انجام می‌شود؛ اما همچنان بنر نماد اصلی کار است. یک بنر با خانه‌های خالی که در ابتدای هرکدام نوشته شده «دوست دارم اینجا...» به جای بنر قبلی نصب می‌شود تا مردم پیشنهادهای خود را روی آن بنویسند. نیازسنجی باید در ساعات‌های مختلف روز انجام شود تا همه ساکنان محله امکان بیان نظرشان را داشته باشند و همواره یک یا دو نفر از اعضای گروه پای بنر باشند تا مردم را راهنمایی کنند؛ همچنین اعضا در گروه‌های دوفره به نقاط مختلف محله می‌روند تا از مغازه‌دارها و ساکنان نظرسنجی سیار انجام دهند. تسهیلگران باید تا شعاع ۵۰۰ متری بنر، کار نظرسنجی را انجام دهند. زمان مرحله نظرسنجی یک ماه است و تا پیش از پایان کار، به جمع‌آوری تعدادی نظر بر مبنای جمعیت آن محدوده نیاز است که می‌تواند عددی بین ۵۰۰ تا ۵۰۰۰ باشد. دست کم ۱۲۰۰ نظر باید جمع‌آوری گردد؛ البته افراد مختلف می‌توانند بیش از یک نظر ثبت کنند.

علاوه بر این، نیازسنجی باید از تمام اقشار، از هر جنسیتی و در هر سنی صورت گیرد که این با روش‌های گوناگونی امکان‌پذیر است. برای نمونه، نمی‌توان از کودکان پرسید: «دوست داری در محله چه اتفاقی بیفتد؟» چون برای این سؤال، جواب خاصی ندارد. درست این است که با سؤال‌هایی مانند «توی محله از کجا می‌ترسی؟»، «مامان و بابات نمی‌ذارن کجا بری؟»، «کجا بازی می‌کنی؟»، «کجا می‌ری مدرسه؟ اجازه داری تنها بری؟» و... به نگاه کودک به محله‌اش پی برد. بعد از پایان نظرسنجی، نظرات دسته‌بندی می‌شوند و روی بنری که در جای قبلی نصب شده است، به مردم آگاهی‌رسانی می‌شود. همچنین روی بنر، تاریخ و محل جلسه استماع عمومی به اطلاع مردم رسانده می‌شود. با توجه به اینکه آرای مردم بسیار متنوع و گوناگون است، باید این نظرها در چهار دسته خردمقیاس، پروژه‌های کلان‌مقیاس، اقدامات جاری شهرداری و اقدامات نیازمند پیگیری بین‌سازمانی دسته‌بندی شود. پروژه‌های خردمقیاس مجموعه کارهایی است که با بودجه «محله ما» اجرایی است.

کلان‌مقیاس‌ها نیاز به بودجه زیادی دارند و خارج از توان پروژه هستند؛ همچنین شهرداری برای برطرف کردن بعضی از نیازهای مردم، طرح‌هایی در دست اجرا دارد. برخی نیازها به وظایف جاری شهرداری مرتبط است که نیاز به پاسخ‌گویی از جانب شهرداری دارد که به آن‌ها اقدامات جاری گفته می‌شود؛ بنابراین نیازی به مداخله «محله ما» نیست. در نهایت، بعضی از مشکلات نیز به هماهنگی و اقدام چند سازمان مختلف نیاز دارد و جزء وظایف شهرداری نیست. همه این نکات هم روی بنر و هم در جلسه پاسخ‌گویی (استماع دوم) برای مردم توضیح داده می‌شود.

در جلسه پاسخ‌گویی، نتایج نظرسنجی به مردم اعلام می‌شود. جمع‌آوری و اعمال نظرهای اصلاحی مردم درباره نتایج نظرسنجی می‌تواند کیفیت پروژه را افزایش دهد. به این منظور، در جلسه پاسخ‌گویی، شرکت‌کننده‌ها نظرشان را با بقیه به اشتراک می‌گذارند و بین تمام افراد از جمله کودکان، کاغذ و خودکار توزیع می‌شود تا کسانی که مایل به صحبت نیستند، نظر خود را بنویسند.

پیش از برگزاری این جلسه، گروه تسهیلگر درباره پروژه‌هایی که نیازمند همکاری بین‌سازمانی است، با دیگر سازمان‌ها و اداره‌ها نامه‌نگاری می‌کند و در جریان جلسه، نتیجه پیگیری‌ها را به مردم اعلام می‌نماید. در موارد مربوط به امور جاری شهرداری نیز با حضور یکی از مسئولان شهرداری منطقه، به پرسش‌ها جواب داده می‌شود. شهرداری منطقه که در جریان نتیجه نظرسنجی قرار گرفته است، می‌تواند بخش طراحی کار را به مشاور طراح یا گروه تسهیلگری بسپرد که فاز اول را اجرا کرده است. معمولاً توصیه این است که مرحله طراحی را نیز گروه‌های تسهیلگر انجام دهند، اما اگر اجرای این مرحله به مشاور طراح سپرده شد، لازم است که سرپرست گروه تسهیلگر بر اجرای کار نظارت کند تا خواست مردم محقق شود.

پس از پایان طراحی، جلسه‌ی استماع سوم برگزار می‌شود و نتیجه‌ی طراحی با ابزارهای بصری نظیر ویدئو پروژکتور برای مردم توضیح داده می‌شود و بار دیگر نظر آن‌ها در این باره جمع‌آوری می‌شود تا در صورت امکان، طرح براساس آن اصلاح شود. طرح با نظارت گروه تسهیلگر و توسط پیمانکار شهرداری اجرا می‌شود و هم‌زمان بنر نهایی که روی آن اعلام می‌کنند گروه و پیمانکار چه میزان بودجه دریافت کرده‌اند، نصب می‌شود.



شکل ۲. فرایند پروژه محله ما

یافته‌ها

در راستای پاسخ‌گویی به سؤالات در نظر گرفته‌شده درباره‌ی چگونگی استفاده از پروژه‌های مشارکتی برای افزایش رضایت شهروندان و بهبود کیفیت زندگی شهری، شناسایی چالش‌های موجود در این‌گونه پروژه‌ها به‌خصوص پروژه محله ما و درس‌آموزی از این چالش‌ها، روش‌های مختلفی اتخاذ شد.

یافته‌های این پژوهش حاصل تحلیل مصاحبه‌ها، پرسش‌نامه‌ها و بازخوردهای گروه‌های تسهیلگر در پروژه محله ما در مشهد است. این یافته‌ها نشان‌دهنده‌ی چگونگی اجرای این پروژه، چالش‌ها و موفقیت‌ها در فرایند مشارکت شهروندان و نقش تسهیلگران در افزایش ارتباطات و تعاملات بین مردم و مدیریت شهری است. نتایج این پژوهش در سه بخش اصلی ارائه می‌شود: دیدگاه‌های مدیران شهری، بازخورد شهروندان و تحلیل نظرات گروه‌های تسهیلگر.

دیدگاه‌های مدیران شهری

به‌منظور بررسی نظرات و دیدگاه‌های مدیریت شهری درباره‌ی پروژه چهار موضوع ماهیت و اهداف پروژه، موضوعات مرتبط با فرایند اجرایی و نظارتی، چالش‌های ساختاری و اجرایی و اثرات پروژه بر مدیریت شهری در نتیجه ۳۸ مصاحبه با مدیران شهری به دست آمده است که در ادامه هر یک به تفصیل آورده شده است.

پرسش‌ها و تحلیل‌هایی با محوریت ماهیت و اهداف پروژه محله ما در شهر مشهد نظیر پذیرش پروژه‌های مشابه با رویکرد مشارکت مردمی، تأثیرات مثبت نگاه مشارکتی و ارزیابی رویکرد نیازسنجی به‌عنوان بخشی از اهداف اساسی پروژه مورد توجه قرار گرفته‌اند. همه‌ی مدیران و مسئولان شهری به ادامه‌ی پروژه‌هایی مشابه با رویکرد مشارکت مردمی ابراز تمایل کرده‌اند



و ۱۰۰ درصد پاسخ‌گویان موافقت چشمگیری با مشارکت شهروندان در طرح‌های شهری داشته‌اند. این آمار نشان‌دهنده پذیرش گسترده‌ای در بین مدیران برای پروژه‌های مبتنی بر مشارکت اجتماعی است که بازتابی از موفقیت نسبی پروژه محله ما در جلب نظر مدیران برای اجرای چنین طرح‌هایی در آینده است.

حدود ۴۲ درصد از مدیران اذعان داشتند که پروژه محله ما توانسته است نگاه‌های مشارکتی را در مناطق مختلف شهر بهبود بخشد. در حالی که ۳۵٫۵ درصد پاسخ‌گویان این تأثیر را تا حدی و ۲۲٫۶ درصد این تأثیر را کم یا ناچیز دانسته‌اند. این تفاوت در نظرات، به‌ویژه در مناطق مختلف شهرداری، نشان‌دهنده نیاز به تقویت بیشتر نقش نگاه‌های مشارکتی در طرح‌های محلی و پروژه‌های مشابه است.

یکی از پرسش‌های کلیدی از مدیران این بود: «آیا انجام نیازسنجی پیش از اجرای پروژه، به اتلاف وقت منجر می‌شود؟» در این زمینه، ۹۰٫۳ درصد از پاسخ‌گویان این رویکرد را مفید دانستند و با نیازسنجی‌های دقیق و جامع پیش از اجرای پروژه موافقت کامل داشتند. این نتیجه نشان می‌دهد که مدیران به مزایای نیازسنجی و طراحی بر مبنای داده‌های واقعی پی برده‌اند و این فرایند را بخشی اساسی از اجرای موفق پروژه‌ها می‌دانند.

در بخش مصاحبه‌ها و پرسش‌نامه‌های انجام‌شده، چندین پیشنهاد اجرایی از سوی مدیران و پاسخ‌دهندگان مطرح شده است که به بررسی چالش‌های فرایند اجرایی و نظارت بر پروژه‌ها پرداخته است. براساس داده‌ها، ۱۷٫۴ درصد از پاسخ‌گویان خواهان تنوع بیشتر در روش‌های نیازسنجی از جمله افزایش دامنه جغرافیایی و سنی مخاطبان و ۱۵٫۷ درصد خواهان اطلاع‌رسانی گسترده‌تر بودند. استفاده از رسانه‌های متنوع محلی و برگزاری جلسات عمومی از جمله پیشنهادها برای بهبود اطلاع‌رسانی به شهروندان بود. ۱۳ درصد از پاسخ‌گویان خواهان افزایش نظارت بر فرایند اجرای پروژه‌ها و دخیل کردن کارشناسان محلی بودند. همچنین، ۱۱٫۳ درصد از مدیران به اهمیت زمان‌بندی مناسب برای اجرای پروژه‌ها اشاره کرده‌اند. بهبود فرایند گردش موافقت‌نامه‌ها و کاهش وقفه‌های اجرایی، به‌عنوان راهکارهایی برای اطمینان از کیفیت و پایداری پروژه‌ها مطرح شده است.

مدیران و مسئولان شهری به برخی چالش‌های ساختاری در اجرای پروژه‌های مشارکتی و تعامل با مردم اشاره داشته‌اند که شامل تغییر در اولویت‌ها و نظرات مردمی و نیاز به تغییر در سازوکارهای طراحی است. دیگر اینکه، ۱۱٫۳ درصد از پاسخ‌دهندگان به موضوع تغییر اولویت‌ها و نظرات مردمی در طول فرایند اجرای پروژه اشاره کرده‌اند. این تغییرات اغلب باعث پیچیدگی و چالش‌هایی در هماهنگی بین نظرات مردمی و ساختارهای اجرایی می‌شود و ضرورت دارد که مکانیزم‌هایی برای حفظ و تطبیق نظرات مردمی در طول زمان در نظر گرفته شود. ۱۱ درصد از مدیران بر این باور بودند که بهبود سازوکار طراحی و استفاده از مشاوران قوی‌تر می‌تواند به ارتقای کیفیت پروژه‌ها کمک کند؛ همچنین این افراد بر لزوم دخالت معماران و متخصصان عمران در طراحی پروژه‌ها تأکید کرده‌اند و آن را عامل موفقیت بیشتر در اجرای پروژه‌های مشابه دانسته‌اند.

از سوی دیگر، برخی اثرات مثبت پروژه محله ما که توسط مدیران شهری گزارش شده است، نشان می‌دهد که این پروژه توانسته است نقش مؤثری در بهبود تعاملات اجتماعی و تقویت ارتباط بین مردم و مدیریت شهری ایفا کند. براساس مصاحبه‌ها، ۳۷ بار به تأثیر پروژه بر افزایش مطالبه‌گری و مشارکت شهروندان اشاره شده است. این پروژه باعث شده است تا شهروندان به مسائل محله خود آگاه‌تر شوند و تمایل بیشتری برای مشارکت و مسئولیت‌پذیری در مسائل محلی پیدا کنند. همچنین براساس نظرات پاسخ‌دهندگان، ۷۴٫۲ درصد از مدیران معتقد بودند که این پروژه به افزایش سرعت و بهبود کیفیت گفت‌وگو بین مردم و مدیریت شهری کمک کرده است و نقش مهمی در ایجاد همبستگی اجتماعی و اجماع نظر شهروندان داشته است.

جدول ۱: اثرات پروژه از دیدگاه مدیران شهری

| موضوعات | شاخص‌ها | نسبت پاسخ‌دهندگان | توضیحات |
|-------------------------------|------------------------|--|--|
| پذیرش ادامه پروژه‌های مشارکتی | | ۱۰۰٪ | همه مدیران به ادامه پروژه‌هایی مشابه با رویکرد مشارکت مردمی ابراز تمایل کرده‌اند. |
| ماهیت و اهداف پروژه | تأثیر نگاه‌های مشارکتی | ۴۲٪ (زیاد)، ۳۵٫۵٪ (تا حدی)، ۲۲٫۶٪ (کم) | پروژه محله ما در بهبود نگاه‌های مشارکتی در مناطق شهری مؤثر بوده است، اما نیاز به تقویت بیشتر این رویکرد مشاهده می‌شود. |
| ارزیابی نیازسنجی قبل از اجرا | | ۹۰٫۳٪ | مدیران نیازسنجی پیش از اجرای پروژه را مفید دانسته و آن را بخشی از اجرای موفق پروژه‌ها می‌دانند. |





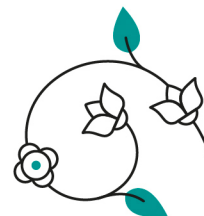
| | | |
|---|---|--|
| تنوع روش‌های نیازسنجی | ۱۷,۴٪ | درخواست مدیران برای تنوع بیشتر در روش‌های نیازسنجی، شامل دامنه جغرافیایی و سنی مخاطبان است. |
| موضوعات مرتبط با فرایند اجرایی و نظارتی | تنوع در اطلاع‌رسانی | ۱۵,۷٪ اطلاع‌رسانی گسترده‌تر از طریق رسانه‌ها و جلسات عمومی از جمله پیشنهاد‌های مدیران برای بهبود مشارکت شهروندان است. |
| | افزایش نظارت بر اجرای پروژه‌ها | ۱۳٪ درخواست برای دخیل کردن کارشناسان محلی و افزایش نظارت بر اجرای پروژه‌ها برای تضمین کیفیت و پایداری پروژه‌ها. |
| | اهمیت زمان‌بندی مناسب | ۱۱,۳٪ تأکید مدیران بر ضرورت برنامه‌ریزی و زمان‌بندی دقیق به‌منظور کاهش |
| چالش‌های ساختاری و اجرایی | تغییر در اولویت‌ها و نظرات مردمی | ۱۱,۳٪ تغییرات در نظرات مردمی باعث ایجاد چالش‌هایی در هماهنگی بین نظرات و ساختارهای اجرایی می‌شود، از این رو مکانیسم‌هایی برای تطبیق نظرات در طول زمان نیاز است. |
| | نیاز به بهبود سازوکارهای طراحی | ۱۱٪ استفاده از مشاوران قوی‌تر و دخالت معماران و متخصصان عمران برای بهبود کیفیت و موفقیت بیشتر پروژه‌ها توصیه شده است. |
| اثرات مثبت پروژه بر مدیریت شهری | افزایش مطالبه‌گری و مشارکت شهروندان | ۸۲٪ پروژه محله ما باعث افزایش آگاهی شهروندان و تمایل آن‌ها به مشارکت و مسئولیت‌پذیری در مسائل محلی شده است. |
| | تسریع فرایند گفت‌وگو و افزایش همبستگی اجتماعی | ۷۴,۲۰٪ پروژه محله ما موجب تسریع فرایند گفت‌وگو بین مردم و مدیریت شهری و ایجاد همبستگی و اجماع نظر اجتماعی در بین شهروندان شده است. |

بازخورد شهروندان

در این بخش از گزارش اطلاعات جمع‌آوری شده از ۱۳۵۰ نفر از ساکنان ۲۰ محله از محلات هدف که در محل سکونت آن‌ها پروژه محله ما اجرا شده بود، ارائه می‌گردد. یکی از مهم‌ترین عناصر محله، به‌عنوان واحد ساختاربخش، نظم‌دهنده و نماددهنده جامعه شهری، هویت و تعلق مکانی است. احساس تعلق فرایندی است که طی آن احساس مسئولیت افزایش می‌یابد و به دنبال آن مشارکت تحقق می‌پذیرد. از نظر مک‌یلان و چاوایس، دلایل اهمیت احساس تعلق محله‌ای بر فرایندهای مشارکت محله‌ای از رهگذر چهار مؤلفه بررسی شدنی است. این چهار مؤلفه عبارت‌اند از: ۱. احساس عضویت، ۲. تأثیرگذاری، ۳. برآورده‌سازی نیازها و ۴. پیوسته‌های عاطفی (نادری و همکاران، ۱۳۸۳). به این منظور گویه‌های زیر در خصوص شهروندان مورد سنجش قرار گرفت.

جدول ۲. مشخصات متغیرهای بررسی شده در پژوهش

| موضوعات | مؤلفه | گویه |
|-----------------|----------------|---|
| حس تعلق محله‌ای | برآوردن نیازها | - افزایش احساس تعلق به محله با اجرای پروژه محله ما - رضایت شهروندان از عملکرد گروه‌های تسهیلگر |
| | عضویت | - آشنایی کامل با روند اجرای پروژه محله ما |
| | اثرگذاری | - دوست نداشتن دخالت دیگران در امور مربوط به محله ما - مناسب بودن انجام طرح‌هایی مشابه پروژه محله ما (براساس نظر و خواست مردم) |
| پیوندهای احساسی | | - تمایل از روی میل و علاقه به زندگی در محله - اهالی محله و همسایگانم را دوست دارم - نداشتن حسی خاص به مکان/ محله مورد سکونت |



| | | |
|------------------|--|----------------------|
| شناخت محله‌ای | - آشنایی با اعضای فعلی شورای محله | خصوصیات اجتماعی محله |
| بهره‌وری محله‌ای | - میزان نظارت شهروندان بر اجرای پروژه محله ما | |
| مشارکت محله‌ای | - میزان مشارکت در مراحل تسهیلتی/ نیازسنجی - اطلاع از برگزاری انتخابات اعضای شورای اجتماعی محله و شرکت در آن | |

برآوردن نیازها

۶۵،۴ درصد از ساکنان محلات اظهار داشته‌اند که اجرای پروژه محله ما موجب افزایش احساس تعلق به محله مورد سکونتشان می‌شود. ۲۲،۶ درصد از پاسخ‌گویان تا حدودی و ۱۱،۸ درصد از پاسخ‌گویان با عبارت «افزایش احساس تعلق به محله با اجرای پروژه محله ما» مخالف و کاملاً مخالف بوده‌اند. ۶۰،۶ درصد از شهروندان از عملکرد گروه‌های تسهیلتی رضایت بسیاری داشته‌اند. ۲۲،۶ درصد تا حدودی و ۱۶،۶ درصد از شهروندان نیز رضایت کمی از عملکرد گروه‌های تسهیلتی داشته‌اند.

احساس عضویت

اگر فردی احساس عضویت و پیوستگی با اجتماع محله‌ای داشته باشد و سرنوشت و وضعیت زندگی خود را در گستره محله‌ای که در آن عضویت دارد، ارزیابی و درک کند، احتمال مشارکت بیشتری در کنش‌های جمعی محله خواهد داشت. ۴۸،۹ درصد از شهروندان اظهار داشته‌اند که با اجرای پروژه محله ما آشنایی زیادی دارند. ۳۲،۳ درصد از شهروندان تا حدودی با روند اجرای پروژه آشنا بوده‌اند و ۱۳،۳ درصد از شهروندان آشنایی کمی با روند اجرای پروژه داشته‌اند.

اثرگذاری

اگر افراد احساس نفوذ و تأثیرگذاری بیشتری بر محله خود داشته باشند و کنش خود و هزینه و زمانی را که صرف مشارکت در کارهای محله می‌کنند، مثمرتر ارزیابی کنند، احتمال همراهی فعال آن‌ها در طرح‌ها و برنامه‌هایی که برای توسعه محله آن‌ها ارائه شده است، به شکل چشمگیری افزایش پیدا می‌کند. ۶۵،۸ درصد از شهروندان انجام طرح‌هایی مشابه پروژه محله ما را مناسب ارزیابی کرده و خیلی زیاد با اجرای پروژه‌هایی که براساس نظر و درخواست مردمی باشد، موافق بوده‌اند. علاوه بر این، ۵۳،۹ درصد از شهروندان که در محل سکونت آن‌ها پروژه محله ما اجرا شده است، از اجرای پروژه رضایت زیاد و خیلی زیاد داشته‌اند. ۲۶،۶ درصد از شهروندان تا حدودی از اجرای پروژه رضایت داشته و ۱۹،۳ درصد از شهروندان از اجرای پروژه رضایت کم و خیلی کم داشته‌اند. ۶۱،۱ درصد از شهروندان اظهار داشته‌اند که دوست ندارند دیگران در امور مربوط به محله آن‌ها دخالت کنند.

پیوندهای احساسی

پیوندهای عاطفی به ساده‌ترین شکل ممکن بیان می‌دارد که اگر فردی محله‌ای را که در آن زندگی می‌کند، به‌لحاظ عاطفی دوست داشته باشد، احتمال اینکه آمادگی بیشتری برای مشارکت در کارهای محله داشته باشد، افزایش پیدا می‌کند. ۶۱،۹ درصد از شهروندان از روی میل و علاقه در محله مورد سکونتشان ساکن هستند. ۱۹،۸ درصد از پاسخ‌گویان تا حدودی و ۱۸،۱ درصد تمایل کم و خیلی کمی به زندگی در محله مورد سکونتشان داشته‌اند. ۵۵،۹ درصد از شهروندان بر این نظرند که اهالی محله و همسایگانم را خیلی دوست دارم. ۳۳،۷ درصد از شهروندان اظهار کرده‌اند که اهالی محله و همسایگانشان را تا حدودی دوست دارند. ۱۰،۱ درصد از شهروندان اظهار داشته‌اند که اهالی محله و همسایگان خود را دوست ندارند. ۴۴،۷ درصد از شهروندان اظهار داشته‌اند که حس خاصی نسبت به مکان/ محله مورد سکونتشان دارند و با عبارت «نداشتن حس خاصی نسبت به مکان/ محله مورد سکونتشان» مخالف بوده‌اند. ۳۳،۴ درصد از شهروندان اظهار داشته‌اند که حس خاصی نسبت به مکان/ محله مورد سکونتشان ندارند. ۲۱،۶ درصد از شهروندان تا حدودی با عبارت فوق موافق بوده‌اند.



شناخت محله‌ای

۳۵٫۸ درصد از شهروندان با اعضای فعلی شورای اجتماعی محله‌شان آشنایی کمی داشته‌اند. در میان شهروندان، ۳۲٫۲ درصد اظهار کرده‌اند که با اعضای فعلی شورای اجتماعی محله‌شان آشنایی دارند و ۲۹٫۲ درصد از شهروندان تا حدودی اظهار آشنایی کرده‌اند.

مشارکت محله‌ای

بیش از نیمی از شهروندان (۵۲٫۲ درصد) از برگزاری انتخابات اعضای شورای اجتماعی محله اطلاع نداشته و در آن شرکت نکرده بودند. ۲۰٫۴ درصد از شهروندان تا حدودی اظهار اطلاع از برگزاری انتخاب اعضای شورای اجتماعی محله کرده‌اند و تنها ۲۷٫۲ درصد از شهروندان اظهار اطلاع از برگزاری انتخابات اعضای شورای اجتماعی محله کرده و در آن شرکت کرده‌اند. ۵۰٫۸ درصد از شهروندان در مراحل تسهیلهای و نیازسنجی مشارکت زیادی داشته‌اند. ۲۵٫۸ درصد از شهروندان نیز تا حدودی در مراحل تسهیلهای / نیازسنجی مشارکت داشته‌اند و ۲۳٫۳ درصد از شهروندان در مراحل تسهیلهای و نیازسنجی مشارکت کمی داشته‌اند.

بهره‌وری محله‌ای

۴۲٫۶ درصد از شهروندان بر اجرای پروژه محله ما نظارت زیادی داشته‌اند. ۲۷٫۶ درصد تا حدودی بر اجرای پروژه نظارت داشته و ۲۹٫۵ درصد از شهروندان اظهار داشته‌اند که بر اجرای پروژه محله ما نظارت کمی داشته‌اند.

تحلیل نظرات گروه‌های تسهیلهای

نظرات و پیشنهادهاى ۴۰ گروه تسهیلهای فعال در پروژه محله ما نیز تحلیل شد. این گروه‌ها در برقراری ارتباط بین شهروندان و شهرداری و تسهیل فرایند نیازسنجی و اجرای پروژه نقش مهمی داشتند.

در بررسی نظرات گروه‌های تسهیلهای پیرامون اجرای پروژه محله ما در مشهد، دیدگاه‌ها، چالش‌ها و پیشنهادهاى این گروه‌ها در چند محور اصلی قابل تشریح است. یکی از ویژگی‌های بارز این پروژه، مشارکتی بودن آن است که به باور تسهیلهای موجب جلب مشارکت مردم شده است. براساس داده‌های جمع‌آوری شده، جلب مشارکت مردم با ۱۳ تکرار و ماهیت اجتماعی پروژه با ۱۰ تکرار، به‌عنوان نقاط قوت اصلی این طرح شناخته شده است. با این حال، ناتوانی در پاسخ به نیازهای کلان‌مقیاس، به‌عنوان یکی از ضعف‌ها با ۷ تکرار عنوان شده است. برای رفع این محدودیت، برخی از تسهیلهای پیشنهاد داده‌اند که پروژه‌هایی در مقیاس بزرگ‌تر نیز تعریف شوند تا بتوانند به نیازهای کلان‌تر شهر پاسخ دهند.

در زمینه انتخاب محدوده اجرای پروژه، انتخاب توسط اعضای شورای اجتماعی محله با ۴ تکرار به‌عنوان قوتی که باعث بهبود هماهنگی محلی شده است، مطرح شد. اما برخی از تسهیلهای معتقد بودند که گستردگی محدوده اجرای پروژه نسبت به بودجه اختصاص یافته، چالشی مهم است که با ۳ تکرار به‌عنوان ضعف ذکر شده است. به همین دلیل، پیشنهادی مطرح شد که در انتخاب محدوده، مراکز محلات مجاور در یک گام اجرایی در نظر گرفته شوند تا منابع بهتر مدیریت شود.

در ابتدای پروژه، فرایند حساس‌سازی به‌منظور آگاهی‌رسانی عمومی در محلات هدف، یکی از عوامل مثبت شناخته شد. نصب بنرهای اطلاع‌رسانی، با ۶ تکرار به‌عنوان روشی مؤثر برای جلب توجه مردم مورد توجه قرار گرفت. با این حال، زمان‌بندی نامناسب نصب بنرها پیش از حضور تیم‌های تسهیلهای، به‌عنوان یک نقطه‌ضعف با ۲ تکرار مطرح شد. برای بهبود این روند، پیشنهاد شده است که تعداد نقاط نصب بنرها افزایش یابد و زمان‌بندی اجرای این کار با حضور تیم‌ها هماهنگ شود تا اثربخشی بیشتری داشته باشد.

در حوزه اطلاع‌رسانی، استفاده از استندهای معرفی و کارت شناسایی تسهیلهای به‌عنوان یک روش مؤثر شناخته شد. با این حال، کمبود آگاهی برخی اعضای شورای محله از طرح، به‌عنوان نقطه‌ضعفی با ۶ تکرار گزارش شده است. برای رفع این مشکل، تهیه بسته رسانه‌ای ویژه برای هر محله با ۵ تکرار پیشنهاد شد تا اطلاعات بیشتری به شهروندان ارائه شود و شناخت بهتری از پروژه ایجاد گردد.

در بخش نیازسنجی، تسهیلهای به اهمیت حضور مستمر در محلات به مدت ۳ هفته تا یک ماه (با ۱۰ تکرار) اشاره کردند و ترکیب تیم‌هایی با توانایی زیاد در ارتباط و مهارت‌های تسهیلهای را ضروری دانستند (با ۱۵ تکرار). همچنین، روش‌های



سنتی نظرسنجی مانند مصاحبه و پرسش‌نامه‌های جامع و همکاری با شورای اجتماعی محله، از نقاط قوت نیازسنجی شناخته شدند و هرکدام ۸ بار تکرار شده‌اند. با این حال، پیشنهاد شد که روش‌های خلاقانه‌تری برای جذب مشارکت شهروندان و تنوع نیازسنجی در نظر گرفته شود.

در گام‌های اولیه پروژه، تیم‌های تسهیلگر علاوه بر نیازسنجی، مسئولیت طراحی را نیز بر عهده داشتند. با این حال، از گام سوم به بعد، این دو بخش از هم جدا شدند، به گونه‌ای که طراحی به تیم‌های دیگری محول شد. این تغییر به تخصصی شدن طراحی کمک کرد، اما با ایجاد فاصله میان تیم‌های تسهیلگر و طراحان، باعث ناپوستگی اطلاعاتی شد و این موضوع به عنوان نقطه‌ضعفی با ۶ تکرار مطرح گردید. پیشنهاد شد که تیم‌های طراحی و تسهیلگری یکپارچه باشند تا انسجام و پویایی پروژه حفظ شود.

همچنین، همکاری شهرداری مناطق با تسهیلگران نقش مهمی در موفقیت پروژه ایفا کرده است. برخی تسهیلگران بهبود همکاری‌ها را پس از گذشت چندین گام از پروژه مثبت ارزیابی کرده‌اند. اما یکی از ضعف‌های اصلی، اعمال نظرات شخصی و سلیقه‌ای مناطق در انتخاب و تصویب پروژه‌ها بود که با ۶ تکرار به عنوان مسئله‌ای مهم مطرح شد. به منظور کاهش این مشکل، پیشنهاد شد که نظارت ستادی بر فرایند تعریف و اجرای پروژه‌ها افزایش یابد تا از دخالت‌های سلیقه‌ای جلوگیری گردد. به طور کلی، نظرات گروه‌های تسهیلگر نشان می‌دهد که پروژه محله ما در جلب مشارکت و ارتقای نقش شورای اجتماعی محله موفق بوده است، اما همچنان به بهبود فرایندهای اجرایی، نظارتی و طراحی نیاز دارد تا در آینده بتواند به طور مؤثرتری به نیازهای محلی پاسخ دهد و به صورت جامع‌تر اجرا شود.

جدول ۳. پروژه محله ما از دیدگاه گروه‌های تسهیلگر

| محورهای اصلی | نکات و یافته‌ها | توضیحات و پیشنهادات |
|--------------------|---|---|
| مشارکتی بودن پروژه | جلب مشارکت مردم و ماهیت اجتماعی پروژه | تسهیلگران معتقدند پروژه محله ما توانسته مشارکت مردم را جلب کند و ماهیت اجتماعی آن نیز مثبت ارزیابی شده است. |
| | رسیدگی به نیازهای کلان‌مقیاس | پیشنهاد شده است که پروژه‌هایی با مقیاس بزرگ‌تر تعریف شود تا پاسخ‌گوی نیازهای کلان‌تر نیز باشد. |
| انتخاب محدوده اجرا | انتخاب توسط شورای اجتماعی | این انتخاب موجب افزایش هماهنگی محلی شده است. |
| | گسترده‌گی محدوده در مقابل بودجه محدود | پیشنهاد شده که تمرکز محدوده‌ها بیشتر بر مراکز محلات باشد تا منابع بهینه‌تر مدیریت شود. |
| حساس سازی | نصب بنرهای اطلاع‌رسانی | این روش باعث جلب‌توجه مردم شده است. |
| | زمان‌بندی نامناسب نصب بنرها | پیشنهاد شده تعداد نقاط نصب بنرها افزایش یابد و زمان‌بندی با حضور تیم‌ها هماهنگ شود. |
| اطلاع‌رسانی | استفاده از استندهای معرفی و کارت شناسایی تسهیلگران | به‌عنوان روشی مؤثر برای افزایش شناخت محلی شناخته شد. |
| | کمبود آگاهی شورای محله | پیشنهاد شده که بسته رسانه‌ای ویژه برای هر محله تهیه شود. |
| نیازسنجی | حضور مستمر تسهیلگران در محله به مدت ۳ هفته تا یک ماه | این حضور چرخشی به تسهیل شناخت دقیق نیازهای محلی کمک کرده است. |
| | توانایی ارتباط و مهارت تسهیلگری اعضای تیم | ترکیب تیم با توانایی چشمگیر در تسهیلگری موفقیت نیازسنجی را تضمین کرده است. |
| | روش‌های سنتی نیازسنجی (مصاحبه و پرسش‌نامه) و همکاری با شورای محله | پیشنهاد شده که روش‌های خلاقانه‌تری برای نیازسنجی استفاده شود تا مشارکت شهروندان گسترده‌تر و متنوع‌تر گردد. |





| طراحی | |
|---|--|
| پیشنهاد شده که تیم‌های طراحی و تسهیلتگری یکپارچه باشند تا پیوستگی و انسجام پروژه‌ها حفظ شود. | جدا شدن مرحله طراحی از فرایند تسهیلتگری |
| این تغییر به تخصصی‌تر شدن فرایند طراحی کمک کرده است. | تخصصی شدن طراحی پس از جدا شدن از تسهیلتگری |
| همکاری مناطق با تسهیلتگران پس از گذشت چند گام از پروژه بهبود یافته است. | بهبود همکاری‌ها پس از چندین گام از اجرای پروژه |
| همکاری با شهرداری مناطق | |
| پیشنهاد شده که نظارت ستادی بر فرایند تعریف و اجرای پروژه‌ها افزایش یابد تا از دخالت‌های سلیقه‌ای جلوگیری شود. | اعمال نظرات شخصی و سلیقه‌ای مناطق در انتخاب و تصویب پروژه‌ها |

این یافته‌ها نشان می‌دهد که پروژه محله ما توانسته است با استفاده از مشارکت شهروندان و پشتیبانی مدیریتی، به بهبود درخور توجهی در کیفیت زندگی محله‌های مشهد منجر شود. با وجود چالش‌های موجود، از جمله مقاومت‌های اولیه و مشکلات اجرایی، این پروژه به‌عنوان یک نمونه موفق از مدیریت شهری مشارکتی شناخته شده است که توانسته است به افزایش حس تعلق و مشارکت شهروندان و تقویت ارتباطات بین مدیریت شهری و مردم کمک کند.

بحث

پروژه‌های مشارکتی در حوزه برنامه‌ریزی شهری که با رویکردهای پایین‌به‌بالا اجرا می‌شوند، در بسیاری از کشورهای جهان از جمله کشورهای اروپایی و آمریکای لاتین تجربه شده‌اند. در اروپا، به‌ویژه در کشورهای اسکاندیناوی، رویکردهای مشارکتی مدت‌هاست که در فرایندهای توسعه شهری مورد استفاده قرار می‌گیرند و نتایج مثبتی در بهبود کیفیت زندگی و افزایش حس مشارکت و تعلق خاطر شهروندان به محیط‌های شهری به ارمغان آورده‌اند. در مقایسه با این تجارب، پروژه «محله ما» در مشهد نیز توانسته است با موفقیت از این رویکرد استفاده کند و مشارکت فعال شهروندان را در تصمیم‌گیری‌های محلی جلب کند.

یکی از تفاوت‌های اساسی میان پروژه محله ما و تجارب مشابه در کشورهای توسعه‌یافته، سطح توسعه نهادی و قانونی در این کشورهاست. در کشورهای اروپایی، ساختارهای قانونی و نهادی قوی‌تری برای حمایت از مشارکت شهروندان وجود دارد، در حالی که در ایران و به‌ویژه در مشهد، ساختارهای قانونی مناسبی برای اجرای پروژه‌های مشارکتی وجود نداشت و این پروژه از نوآوری‌های اولیه در این حوزه به شمار می‌آید. با این حال، حمایت‌های فرهنگی و اجتماعی و همچنین همکاری میان سطوح مختلف مدیریت شهری در مشهد، نقش مهمی در موفقیت این پروژه داشت.

در مقایسه با تجربه‌های موجود در آمریکای لاتین که در آن کشورها پروژه‌های مشارکتی اغلب در وضعیت بحرانی و با تمرکز بر عدالت اجتماعی و حل مشکلات حاد شهری مانند فقر و نابرابری اجرا می‌شوند، پروژه محله ما بیشتر بر بهبود محیط‌های شهری و افزایش کیفیت زندگی تمرکز داشت. این مقایسه نشان می‌دهد که هرچند وضعیت اجتماعی و اقتصادی کشورهای مختلف متفاوت است، اصول کلی مشارکت شهروندان در برنامه‌ریزی شهری می‌تواند در بسترهای مختلف با موفقیت به کار گرفته شود.

از بزرگ‌ترین مزایای این پروژه، مشارکت گسترده و فعال شهروندان در تمام مراحل برنامه‌ریزی و اجرا بود. این پروژه نشان داد که با فراهم کردن بستر مناسب، می‌توان مشارکت شهروندان را به‌شکلی مؤثر و معنادار افزایش داد و در نتیجه، برنامه‌های شهری را به شیوه‌ای کارآمدتر و پاسخ‌گوتر اجرا کرد. با استفاده از رویکردهای شفافیت و پاسخ‌گویی، پروژه توانست اعتماد شهروندان به مدیریت شهری را بهبود بخشد. این اعتماد که یکی از پایه‌های اساسی اجرای پروژه‌های مشارکتی است، موجب شد تا همکاری‌های بیشتری میان مدیریت شهری و مردم شکل گیرد و پروژه‌های شهری با حمایت و رضایت بیشتر مردم اجرا شود.

یکی دیگر از مزایای کلیدی پروژه، انعطاف‌پذیری در فرایند اجرا و برنامه‌ریزی بود. برای مثال، این پروژه توانست به‌خوبی با چالش‌های ناشی از همه‌گیری کرونا مواجه شود و جلسات عمومی را با رعایت فاصله‌گذاری اجتماعی برگزار کند. این ویژگی



نشان می‌دهد که پروژه‌های مشارکتی می‌تواند به تغییرات و نیازهای غیرمنتظره به‌شکلی سریع و مؤثر پاسخ دهد. این پروژه توانست با توجه به نیازهای محلی و با استفاده از ظرفیت‌های موجود، فضاهای بلااستفاده و غیرایمن را به مراکز فعال اجتماعی و اقتصادی تبدیل کند. این استفاده از فرصت‌های محلی نه تنها به بهبود محیط‌های شهری کمک کرد، بلکه فرصت‌های اقتصادی جدیدی برای ساکنان محله‌ها ایجاد کرد.

یکی از چالش‌های اصلی پروژه «محله ما» در ابتدای کار، مقاومت‌های اولیه برخی مدیران شهری بود. نگرانی‌ها پیرامون امکان‌پذیری پروژه‌های پیشنهادی ساکنان محله‌ها و همچنین سؤالاتی درباره کارایی رویکرد نیازسنجی و سپس اجرا از جمله مسائلی بود که موجب شد پروژه در مراحل ابتدایی با مخالفت‌هایی مواجه شود. این مقاومت‌ها در پروژه‌های مشابه نیز مشاهده شده است و نشان می‌دهد که برای موفقیت رویکردهای پایین‌به‌بالا، به تعامل مداوم و ایجاد بسترهای اعتماد میان مدیران و مردم نیاز است.

در برخی از محله‌های بزرگ‌تر، چالش‌هایی در فرایند نظرسنجی و جمع‌آوری اطلاعات از تمامی گروه‌های سنی، جنسیتی و اجتماعی وجود داشت. این موضوع نشان‌دهنده این است که پروژه‌های مشارکتی در مناطق بزرگ به برنامه‌ریزی دقیق‌تر و استفاده از روش‌های متنوع‌تر برای جمع‌آوری نظرات و پیشنهادهای مردم نیاز دارند.

یکی دیگر از چالش‌های پروژه، محدودیت‌های بودجه‌ای بود که در برخی موارد مانع از اجرای کامل و جامع پروژه‌های پیشنهادی شد. البته بخش بزرگی از نیازها و خواسته‌های ساکنان محله‌ها با موفقیت اجرایی شد، اما برخی از پروژه‌ها به دلیل نبود بودجه کافی به تأخیر افتاد یا به‌طور کامل اجرا نشد. پروژه محله ما توانسته است در چندین زمینه مهم، خلأهای موجود در ادبیات و تجربیات قبلی را پر کند. نخست آنکه این پروژه به‌عنوان یکی از نخستین تجارب موفق در ایران در حوزه برنامه‌ریزی شهری مشارکتی محسوب می‌شود. در کشورهای توسعه‌یافته تجربیات متعددی در این حوزه وجود دارد، اما در ایران و به‌ویژه در شهرهایی مانند مشهد که رویکردهای مشارکتی به‌ندرت استفاده می‌شود، این پروژه نقطه عطفی در توسعه و مدیریت شهری به شمار می‌آید.

علاوه بر این، این پروژه توانسته است نقش گروه‌های تسهیلگر را به‌عنوان رابط میان مردم و مدیریت شهری به‌خوبی معرفی کند و نشان دهد که چگونه استفاده از این گروه‌ها می‌تواند به بهبود فرایندهای برنامه‌ریزی و اجرای پروژه‌های شهری کمک کند. همچنین، تجربه این پروژه نشان داد که با فراهم کردن بسترهای شفافیت و پاسخ‌گویی، می‌توان به‌شکل مؤثری اعتماد عمومی را جلب کرد و همکاری‌های بیشتری میان مدیریت شهری و مردم ایجاد نمود.

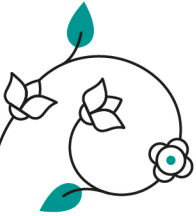
پروژه محله ما با موفقیت نشان داده است که رویکردهای مشارکتی در مدیریت شهری می‌تواند بهبودهای چشمگیری در محیط‌های شهری و کیفیت زندگی مردم ایجاد کند. با این حال، پژوهش‌های آینده می‌توانند به بررسی دقیق‌تر تأثیرات بلندمدت این پروژه بر کیفیت زندگی، عدالت اجتماعی و اقتصادی و ارتقای شاخص‌های زیست‌محیطی بپردازند. یکی دیگر از موضوعاتی که نیاز به پژوهش بیشتر دارد، نقش فناوری‌های دیجیتال در بهبود فرایندهای مشارکتی شهری است. برای مثال، استفاده از پلتفرم‌های آنلاین می‌تواند به جمع‌آوری نظرات و پیشنهادهای مردم سرعت و دقت بیشتری ببخشد و همچنین امکان مشارکت گسترده‌تری را فراهم کند.

تجربه این پروژه می‌تواند به‌عنوان الگویی برای سایر شهرها و کشورها در مسیر ایجاد شهرهای پایدار و پاسخ‌گو به نیازهای شهروندان استفاده شود و پژوهش‌های آتی نیز می‌توانند با بهره‌گیری از درس‌های این پروژه، به توسعه بیشتر برنامه‌ریزی شهری مشارکتی کمک کنند.

نتیجه‌گیری

پروژه «محله ما» در مشهد نمونه‌ای برجسته از موفقیت رویکردهای پایین‌به‌بالا در مدیریت شهری و مشارکت شهروندی در فرایندهای برنامه‌ریزی و توسعه شهری است. این پروژه توانسته است تغییرات درخور توجهی در محیط‌های شهری و بهبود کیفیت زندگی ساکنان محلات مختلف مشهد ایجاد کند. در این بخش، به بررسی دستاوردهای کلیدی، چالش‌های پروژه و اهمیت اجرای رویکردهای مشابه در دیگر مناطق شهری پرداخته می‌شود. به‌ویژه، یافته‌های این پروژه به اهمیت مشارکت فعال شهروندان، شفافیت در مدیریت شهری و انعطاف‌پذیری در فرایند برنامه‌ریزی و اجرا اشاره دارد که همگی عوامل مؤثر در موفقیت این پروژه بوده‌اند.





یکی از دستاوردهای اصلی این پروژه، توجه به مشارکت مستقیم شهروندان در فرایندهای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی شهری بود. به جای آنکه برنامه‌ریزی و توسعه شهری به‌طور کامل توسط مدیران و کارشناسان انجام شود، در این پروژه ساکنان محله‌ها نقشی فعال و کلیدی در شناسایی مشکلات و نیازهای محله‌های خود ایفا کردند. این نوع مشارکت که بر مبنای دریافت نظرات و پیشنهادات مستقیم از ساکنان محله‌ها بود، موجب افزایش دقت و اعتبار پروژه شد و توانست نتایج پایدارتر و مناسب‌تر برای محلات مشهد به ارمغان آورد.

همچنین، این تجربه نشان داد که مشارکت شهروندان می‌تواند به ایجاد حس تعلق خاطر به محیط زندگی و افزایش انگیزه در میان ساکنان برای حفظ و بهبود محیط خود منجر شود. این حس تعلق و مشارکت شهروندی در موفقیت و پایداری پروژه‌های توسعه شهری نقشی کلیدی دارد. مشارکت شهروندان همچنین به بهبود روابط میان مردم و مدیریت شهری کمک کرد؛ به طوری که این پروژه باعث افزایش اعتماد عمومی به مسئولان شهری و ایجاد همکاری‌های بیشتر میان این دو گروه شد. پروژه محله ما در ابتدای کار با چالش‌های مدیریتی و اجتماعی زیادی مواجه شد. یکی از چالش‌های اصلی، مقاومت اولیه‌ای بود که برخی مدیران شهری در برابر رویکردهای مشارکتی نشان دادند. نگرانی‌ها پیرامون امکان‌پذیری و عملی بودن پروژه‌های پیشنهادی ساکنان محله‌ها، همچنین سؤالات درباره اثر بخشی رویکرد نیازسنجی و سپس اجرا، از جمله مسائلی بود که موجب شد در مراحل ابتدایی با مخالفت‌هایی روبه‌رو شود.

در این میان، حمایت قاطعانه مدیران فرهنگی و برخی اعضای شورای شهر از پروژه نقشی کلیدی در کاهش این مقاومت‌ها و جلب حمایت بیشتر مدیران ارشد شهری و شهرداران مناطق داشت. این موضوع نشان‌دهنده اهمیت پشتیبانی سطوح بالای مدیریت شهری و اهمیت گفت‌وگو و تعامل مداوم میان تمام ذی‌نفعان پروژه است. تجربه «محله ما» همچنین نشان داد که ایجاد ارتباطات شفاف و مستمر با شهروندان و پاسخ‌گویی به نیازها و نگرانی‌های آن‌ها، می‌تواند به تدریج مقاومت‌ها را کاهش دهد و موجب جلب حمایت‌های بیشتری شود.

گروه‌های تسهیلگر در موفقیت این پروژه نقشی اساسی داشتند. این گروه‌ها که از فارغ‌التحصیلان رشته‌های مرتبط با برنامه‌ریزی شهری، معماری، روان‌شناسی و جامعه‌شناسی تشکیل شده بودند، مسئولیت ارتباط مستقیم با ساکنان محله‌ها، انجام نظرسنجی‌ها و برگزاری جلسات عمومی را بر عهده داشتند. تجربه پروژه نشان داد که انتخاب و آموزش مناسب این گروه‌ها تأثیر بسزایی در کیفیت و دقت نیازسنجی‌ها و همچنین اجرای صحیح پروژه‌ها داشته است. گروه‌های تسهیلگر نه تنها به عنوان رابط میان مردم و شهرداری عمل می‌کردند، بلکه با توجه به تخصص‌های مختلف خود توانستند نیازها و خواسته‌های ساکنان را به شیوه‌ای مناسب تحلیل کرده و به فرایند برنامه‌ریزی شهری وارد کنند.

از دیگر چالش‌هایی که این گروه‌ها با آن مواجه شدند، تنوع نیازها و خواسته‌های ساکنان محله‌های مختلف بود. این موضوع باعث شد که روش‌های مختلفی برای نظرسنجی و جمع‌آوری اطلاعات به کار گرفته شود تا بتوان به شیوه‌ای جامع و دقیق نظرات تمام گروه‌های سنی، جنسیتی و اجتماعی را دریافت و تحلیل کرد. انعطاف‌پذیری در این روش‌ها، یکی از عواملی بود که به موفقیت این پروژه کمک کرد.

همچنین این پروژه توانست به نیازها و چالش‌های محلی به‌شکلی سریع و مؤثر پاسخ دهد و حتی در برابر مشکلات و بحران‌هایی مانند همه‌گیری کرونا نیز به‌خوبی عمل کند. برای مثال، در دوره همه‌گیری، جلسات عمومی با رعایت فاصله‌گذاری اجتماعی برگزار شد تا از مشارکت عمومی در این پروژه کاسته نشود. این انعطاف‌پذیری نشان می‌دهد که رویکردهای مشارکتی باید دارای سازوکارهایی باشند که بتوانند به تغییرات و نیازهای غیرمنتظره پاسخ دهند.

یکی از اصول اساسی که موجب موفقیت پروژه شد، شفافیت و پاسخ‌گویی در تمام مراحل برنامه‌ریزی و اجرا بود. اطلاع‌رسانی دقیق درباره اهداف پروژه، میزان بودجه، مراحل اجرا و نتایج به‌دست‌آمده، موجب افزایش اعتماد عمومی و همکاری بیشتر شهروندان شد. این تجربه نشان داد که شفافیت در فرایندهای مدیریت شهری، به‌ویژه در پروژه‌های مشارکتی، می‌تواند عاملی کلیدی در جلب اعتماد عمومی باشد.

همچنین پاسخ‌گویی مدیران شهری به نیازها و پرسش‌های مردم نقش مهمی در ایجاد رابطه‌ای سازنده میان مدیریت شهری و ساکنان محله‌ها داشت. برگزاری جلسات عمومی که در آن‌ها مدیران شهری به پرسش‌ها و نگرانی‌های شهروندان پاسخ می‌دادند، به بهبود ارتباطات و کاهش شکاف میان مردم و مسئولان منجر شد.

پروژه محله ما نه تنها از نظر فیزیکی و محیطی تغییراتی در محله‌ها ایجاد کرد، بلکه از نظر اجتماعی و اقتصادی نیز تأثیرات



درخور توجهی داشت. این پروژه با ایجاد فضای گفت‌وگو و مشارکت، به بهبود روابط اجتماعی میان ساکنان محله‌ها کمک کرد و موجب افزایش حس همبستگی و تعلق خاطر به محله‌ها شد. همچنین این پروژه توانست با بهبود محیط‌های عمومی، زمینه‌ساز ارتقای فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی در محله‌های مختلف شود.

در نهایت می‌توان جدول زیر را برای پروژه‌های طراحی شهری از پایین به بالا پیشنهاد داد. این جدول بر سه محور اصلی تأکید دارد: افزایش مشارکت فعال و پایدار شهروندان، ایجاد شفافیت و پاسخ‌گویی در مدیریت شهری، انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی و اجرای پروژه‌ها. اهداف تعریف‌شده شامل تقویت حس تعلق شهروندان به محله، بهبود کیفیت محیط‌های عمومی و ارتقای روابط اجتماعی است که با راهبردهایی مانند ایجاد گروه‌های تسهیلگر حرفه‌ای، استفاده از روش‌های متنوع نیازسنجی و به‌کارگیری فناوری‌های نوین پشتیبانی می‌شود. سیاست‌های پیشنهادی نیز بر شفافیت در اطلاع‌رسانی، تخصیص منابع هدفمند و مستندسازی تجربیات تأکید دارند تا زمینه‌ساز پایداری و موفقیت پروژه‌های مشارکتی مشابه در آینده باشند.

جدول ۴. اهداف، راهبردها و سیاست‌های طراحی فضاهای شهری با رویکرد از پایین به بالا

| سیاست‌ها | راهبردها | اهداف | حوزه |
|--|---|---|--|
| - برگزاری جلسات عمومی در محلات برای شناسایی نیازها | استفاده از گروه‌های تسهیلگر حرفه‌ای و آموزش‌دیده | افزایش مشارکت مستقیم و پایدار شهروندان در تصمیم‌گیری‌های محلی | مشارکت شهروندی |
| - آموزش گروه‌های تسهیلگر برای ایجاد ارتباط مؤثر با شهروندان | راه‌اندازی برنامه‌های توانمندسازی شهروندان برای مشارکت فعال | | |
| - برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای شهروندان درباره فرایندهای تصمیم‌گیری شهری | | | |
| - اطلاع‌رسانی درباره حقوق و وظایف شهروندان | | | |
| - طراحی نظرسنجی‌های متناسب برای گروه‌های مختلف (کودکان، جوانان، سالمندان) | استفاده از روش‌های متنوع نظرسنجی و نیازسنجی | تقویت حس تعلق خاطر شهروندان به محله | |
| - نیازسنجی محلی به کمک ابزارهای دیجیتال | برگزاری رویدادهای فرهنگی و اجتماعی برای تقویت روابط | | |
| - سازمان‌دهی جشنواره‌ها و رویدادهای محله محور | | | شفافیت و پاسخ‌گویی |
| - استفاده از مکان‌های عمومی برای برگزاری مراسم | | | |
| - انتشار گزارش‌های مالی پروژه‌ها در رسانه‌های محلی | اطلاع‌رسانی شفاف در تمام مراحل پروژه | افزایش اعتماد عمومی به مدیریت شهری | |
| - ارائه مستمر گزارش عملکرد پروژه‌ها در جلسات عمومی | | | |
| - ایجاد سامانه آنلاین برای پیگیری وضعیت پروژه‌ها | ایجاد راه‌های ارتباطی شفاف و مستقیم با شهروندان | | |
| - پاسخ‌گویی به پرسش‌ها و شکایات شهروندان از طریق سامانه‌های ارتباطی | | | |
| - برگزاری نشست‌های پرسش و پاسخ با حضور مدیران محلی | پاسخ‌گویی مستقیم مسئولان به سوالات و دغدغه‌های شهروندان | | بهبود روابط بین مدیریت شهری و شهروندان |
| - تخصیص زمان مشخص برای ملاقات عمومی مسئولان شهری با شهروندان | | | |
| - استفاده از شبکه‌های اجتماعی برای اطلاع‌رسانی و تعامل | توسعه مشارکت رسانه‌ای برای ارتباط مؤثرتر | | |
| - تهیه و پخش مستندها و گزارش‌های تصویری از پیشرفت پروژه‌ها | | | |





| | | |
|---|---|--|
| - امکان بازنگری دوره‌ای برای اهداف و روش‌های پروژه | طراحی فرایندهای اجرایی منعطف | تطبيق پروژه‌ها با تغییرات و چالش‌های محیطی |
| - تشکیل کمیته‌های مشورتی برای اولویت‌بندی نیازها | استفاده از تیم‌های چندرشته‌ای | |
| - شناسایی سریع چالش‌های جدید از طریق تیم‌های تخصصی | | |
| - تدوین برنامه‌های اضطراری برای مواجهه با بحران‌ها | | |
| | استفاده از ابزارهای دیجیتال برای ارتباط با شهروندان | انعطاف‌پذیری |
| - طراحی اپلیکیشن‌های محلی برای ارتباط مستقیم با ساکنان | | به کارگیری فناوری‌های نوین برای تسهیل مشارکت |
| - بهره‌گیری از نظرسنجی‌های آنلاین برای دریافت بازخوردها | طراحی پلتفرم‌های آنلاین برای نیازسنجی و پایش پروژه‌ها | |
| - ایجاد داشبوردهای آنلاین برای مشاهده وضعیت پیشرفت پروژه‌ها | | |

پژوهش‌های آینده می‌توانند به بررسی دقیق‌تر تأثیرات بلندمدت پروژه‌های مشارکتی بر کیفیت زندگی و بهبود شاخص‌های اجتماعی و اقتصادی بپردازند. به‌ویژه، پژوهش‌های مقایسه‌ای میان شهرهای مختلف و در وضعیت‌های فرهنگی و سیاسی متفاوت می‌تواند به درک بهتر اصول عمومی و تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی در اجرای پروژه‌های مشارکتی کمک کند. علاوه بر این، بررسی نقش فناوری‌های دیجیتال در فرایندهای مشارکتی شهری می‌تواند به بهبود کارایی و افزایش میزان مشارکت شهروندان کمک کند. برای مثال، استفاده از پلتفرم‌های آنلاین برای جمع‌آوری نظرات و پیشنهادها از مردم می‌تواند فرایندهای نیازسنجی و تصمیم‌گیری را تسریع و بهبود بخشد.

بیانیه‌ها

تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌کنند که هیچ تضاد منافی مرتبط با این پژوهش وجود ندارد.

مشارکت مالی

این پژوهش از هیچ منبع مالی اعطایی سازمان‌های دولتی یا خصوصی برای پیشبرد تحقیق استفاده نکرده است.

رضایت آگاهانه

تمام شرکت‌کنندگان در این پژوهش رضایت آگاهانه خود را به صورت کتبی اعلام کرده‌اند.

مشارکت نویسندگان

ایده پردازی و طراحی مطالعه؛ گردآوری و مدیریت داده‌ها؛ تحلیل و تفسیر داده‌ها؛ تصویرسازی؛ نگارش پیش‌نویس اولیه؛ بازبینی و اصلاح مقاله؛ مدیریت پروژه تحقیقاتی؛ اعتبارسنجی و تأیید نهایی. تمامی موارد ذکر شده، توسط آرزو علیخانی تکمیل شده است.

تشکر و قدردانی

موردی توسط نویسندگان گزارش نشده است.

منابع

- نادری، احمد، شیرعلی، ابراهیم، و قاسمی کفرودی، سجاد. (۱۳۹۳). بررسی حس تعلق محله ای و نقش آن در مشارکت اجتماعی (نمونه موردی: محله نعمت آباد). نشریه مطالعات توسعه اجتماعی ایران، دوره ۶، (۳)، ۲۰-۷.
- Agger, A. (2017). Transparency in participatory processes: A tool for better governance? *Journal of Public Administration*, 203.
- Arnstein S. R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners (JAIP)*, 35 (4), 216-224.



- Baiocchi, G., & Ganuza, E. (2020). *Popular democracy: The paradox of participation*. Stanford University Press.
- Brownill, S. (2009). The Dynamics of Participation: Modes of Governance and Increasing Participation in Planning. *Urban Policy and Research*, 27 (4), pp. 357-375.
- Conrad, E., Cassar, L. F., Christie, M., & Fazey, I. (2011). Hearing but not listening? A participatory assessment of public participation in planning. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 29, pp. 761-782.
- Fainstein, S. S., & DeFilippis, J. (2016). *Readings in planning theory* (4th ed.). Wiley-Blackwell.
- Fischer, F., & Forester, J. (1993). *The argumentative turn in policy analysis and planning*. Duke University Press.
- Gaventia, J., & Valderrama, C. (1999). *Participation, Citizenship and Local Governance*. Background Note Prepared for Workshop on 'Strengthening Participation in Local Governance', Institute of Development Studies (IDS), Brighton, June 21-24, 1999.
- Gordon, E., Schirra, S., & Hollander, J. (2011). Immersive Planning: A Conceptual Model for Designing Public Participation with New Technologies. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 38, 505-519.
- Khan, S., & Swapan, M. S. H. (2013). From Blueprint Master Plans to Democratic Planning in South Asian Cities: Pursuing Good Governance Agenda against Prevalent Patron-client Networks. *Habitat International*, 38, pp. 183-191.
- Laurian, L. & Shaw, M. M. (2009). Evaluation of Public Participation; the Practices of Certified Planners. *Journal of Planning Education and Research*, 28, pp. 293-309.
- Michels, A. (2011). Innovations in democratic governance: how does citizen participation contribute to a better democracy? *International Review of Administrative Sciences*, 77 (2), 275-293.
- Michels, A., & de Graaf, L. (2017). Examining citizen participation: Local participatory governance. *Public Administration Review*, 289.
- Naderi, A., Shirali, E., & Ghasemi Kafroudi, S. (2014). Investigating the sense of neighborhood belonging and its role in social participation (case study: Nematabad neighborhood). *Journal of Iranian Social Development Studies*, Vol. 6, (3), 20-7.
- Williams, G. (2004). Evaluating Participatory Development: Tyranny, Power and (re)Politicisation. *Third World Quarterly*, 25(3), 557-578.



