

نمط‌راهبری و پایش طرح‌ها توسط شهرداری تهران



نحوه مشارکت بازیگران در فرآیند بازنگری طرح جامع شهر تهران
(پیوست مشارکت شیوه نامه بازنگری طرح جامع شهر تهران)



جمهوری اسلامی ایران

وزارت راه و شهرسازی



شهرداری
تهران



شورای اسلامی
شهر تهران

بسم الله الرحمن الرحيم

به نام خدا



نهاد راهبری و پایش طرح های توسعه شهری تهران

سند راهنمای نحوه مشارکت بازیگران در فرآیند بازنگری طرح جامع شهر تهران
(پیوست مشارکت شیوه نامه بازنگری طرح جامع شهر تهران)

تایید کنندگان	تهیه کنندگان	تاریخ
محمد جواد خسروی پور محمد حسین چمران شهرزاد بخشی سید علی جلالی سید ابراهیم جوادی	سارا احمدی مرجان شرفی ریحانه امینی	اردیبهشت ماه ۱۴۰۴

فهرست مطالب

مرحله اول: مطالعات نظری	۱۱
۱-۱ تعریف و تحدید دامنه موضوع	۱۲
۱-۱-۱ بیان مسئله و تشریح ضرورت و اهمیت موضوع	۱۲
۱-۱-۲ ضرورت پژوهش	۱۴
۱-۱-۳ شناسایی اسناد و قوانین فرادست موثر	۱۵
۱-۱-۳-۸ جمع‌بندی بررسی اسناد فرادست	۱۸
۱-۱-۴ شناسایی پژوهش‌های پیشین	۱۹
۱-۱-۵ تعیین اهداف و پرسش‌های طرح	۳۳
۱-۱-۶ تعیین قلمرو موضوعی و مکانی طرح	۳۳
۱-۱-۷ شناسایی محدودیت‌های پژوهش	۳۳
۱-۱-۸ روش‌شناسی و تعیین فرآیند پژوهش	۳۴
۲- مطالعات نظری	۳۹
۲-۱ شناسایی و تعریف مفاهیم کلیدی مرتبط با مشارکت در برنامه‌ریزی شهری	۳۹
۲-۲ الزامات و ملاحظات عمومی مشارکت	۵۱
۲-۳ جایگاه مشارکت در برنامه‌ریزی توسعه شهری	۵۲
۲-۴ گونه‌بندی و انواع مدل‌های مشارکت	۵۵
۲-۵ تکنیک‌های مشارکت در برنامه‌ریزی شهری	۵۹
۲-۶ تحلیل منابع بررسی شده و تدوین مدل نظری مشارکت	۶۰
مرحله دوم: مطالعات تجربی	۶۳
۲- مطالعات تجربی	۶۴
۲-۱ مقدمه	۶۴
۲-۲ اسناد راهنمای بین‌المللی	۶۴
۲-۳ اسناد الزام‌آور کشورها	۶۵
۲-۴ اسناد تجارب جهانی	۶۵
۲-۵ اسناد مورد بررسی	۶۵
۲-۵-۱ معرفی سند برنامه‌های شهر ما: یک جعبه ابزار افزایشی و مشارکتی برای برنامه‌ریزی شهری	۶۷
۲-۵-۲ معرفی سند دستورالعمل‌های OECD برای فرآیندهای مشارکت شهروندان	۹۰
۲-۵-۳ معرفی سند بیانیه مشارکت جامعه در برنامه‌ریزی اکسفورد	۱۰۰
۲-۵-۴ معرفی سند چارچوب سیاستی برای توسعه محلی و اجتماعی در ایرلند	۱۰۶

۱۱۱.....	۲-۵-۲ معرفی سند راهنمای مشارکت عمومی در برنامه ریزی اسلو - نروژ.....
۱۱۶.....	۲-۵-۶ معرفی سند سیستم های حاکمیت محلی و نحوه مشارکت شهروندان اسکاتلند (بررسی بین المللی).....
۱۲۲.....	۲-۶ جمع بندی مطالعات تجربی.....
۱۲۲.....	۲-۶-۱ بررسی کلی اسناد (نقاط قوت و ضعف).....
۱۲۵.....	۲-۶-۲ بررسی اصول و اهداف اسناد.....
۱۲۶.....	۲-۶-۳ بررسی فرآیندهای مشارکتی.....
۱۲۷.....	۲-۶-۴ بررسی ابزارها و روش های مشارکتی.....
۱۲۸.....	۲-۶-۵ نوآوری ها و خلاقیت های اسناد.....
۱۲۹.....	۲-۷ بررسی تطبیقی مطالعات نظری و تجربی.....
۱۳۳.....	۲-۸ نتیجه گیری و ارائه چارچوب مفهومی (نقشه ذهنی).....
۱۳۷.....	مرحله سوم: بررسی زمینه پژوهش.....
۱۳۸.....	۳- بررسی زمینه های پژوهش.....
۱۳۸.....	۳-۱ مقدمه.....
۱۳۸.....	۳-۲ تحلیل محتوا اسناد فرادست.....
۱۳۸.....	۳-۲-۱ برنامه هفتم توسعه (۱۴۰۲-۱۴۰۶).....
۱۴۰.....	۳-۲-۲ سند برنامه چهارم تحول و پیشرفت شهر تهران بر مبنای تحقق عدالت شهری (۱۴۰۱-۱۴۰۴).....
۱۴۲.....	۳-۲-۳ نظام نامه مشارکت محله ای شهروندان در مدیریت شهری.....
۱۴۳.....	۴-۲-۴ آیین نامه چگونگی اجرا و نظارت بر طرح های توسعه و عمران.....
۱۴۴.....	۳-۲-۵ چارچوب راهنما و شرح خدمات تهیه طرح های جامع شهری با نگرش و روش نوین.....
۱۴۶.....	۳-۲-۶ هوشمندسازی ثبت مشارکت ها و نحوه تشویق شهروندان.....
۱۴۷.....	۳-۲-۷ پیشنهاد بازنگری در روش و نگرش تهیه طرح های جامع شهری.....
۱۴۸.....	۳-۲-۸ مصوبه اتخاذ رویکرد نوین در تهیه طرح های جامع شهری.....
۱۴۸.....	۳-۲-۹ منشور حقوق شهروندی.....
۱۵۰.....	۳-۲-۱۰ طرح راهبردی - ساختاری توسعه و عمران شهر تهران (طرح جامع).....
۱۵۱.....	۳-۲-۱۱ آیین نامه نحوه بررسی و تصویب طرح های توسعه و عمران محلی، ناحیه ای منطقه ای و ملی و مقررات شهرسازی و معماری کشور.....
۱۵۲.....	۳-۳ تحلیل و جمع بندی اسناد فرادست.....
۱۵۴.....	۳-۴ بررسی تجارب داخلی.....
۱۵۴.....	۳-۴-۱ رشت.....
۱۵۵.....	۳-۴-۲ اصفهان.....

۳-۵ نظرات و دیدگاه‌های صاحب‌نظران	۱۵۷
۳-۵-۱ تحلیل مضمون مستند یک شهر گفت‌وگو؛ روایت مرحله اول برنامه جامع شهر اصفهان	۱۵۷
۳-۵-۲ تحلیل مضمون مستند موانع مشارکت در برنامه جامع شهر اصفهان	۱۵۸
۳-۵-۳ تحلیل مضمون نشست با خانم دکتر شمس احسان	۱۶۰
۳-۵-۴ تحلیل مضمون نشست نهاد راهبری و پایش طرح‌های توسعه	۱۶۱
۳-۵-۵ تحلیل مضمون مصاحبه با دکتر شیخی	۱۶۲
۳-۵-۶ تحلیل مضمون مصاحبه با آقای سلیمانی	۱۶۳
۳-۵-۷ تحلیل مضمون مصاحبه با دکتر مالکی پور	۱۶۴
۳-۵-۸ تحلیل مضمون مصاحبه با دکتر گیتی اعتماد	۱۶۶
۳-۶ جمع‌بندی مرحله سوم	۱۶۸
۳-۶-۱ جمع‌بندی تحلیل اسناد فرادست	۱۶۸
۳-۶-۲ جمع‌بندی تجارب داخلی	۱۶۸
۳-۶-۲ جمع‌بندی تحلیل دیدگاه‌های خبرگان و دست‌اندرکاران	۱۶۸
مرحله چهارم: سند راهنمای مشارکت در فرآیند بازنگری طرح جامع شهر تهران	۱۷۰
۱-۴ مقدمه	۱۷۱
ماده ۱- تعریف‌ها و اختصارها	۱۷۱
ماده ۲- هدف	۱۷۲
ماده ۳- اصول	۱۷۲
ماده ۴ - دامنه موضوعی و سطح مداخله	۱۷۲
ماده ۵- ساختار و فرآیند کلی	۱۷۳
ماده ۶ - مرحله پیش از اجرا	۱۷۳
۶-۱- آمادسازی فرآیند مشارکت	۱۷۳
۶-۲- اطلاع‌رسانی و اعتمادسازی	۱۷۳
ماده ۷- مرحله اجرا	۱۷۵
۷-۱- تحلیل مشارکتی وضع موجود و مسائل شهری	۱۷۵
۷-۲- تدوین چشم‌انداز	۱۷۵
۷-۳- تدوین راهبردها و سیاست‌ها	۱۷۶
۷-۴- طراحی ساختار توسعه، کاربری زمین، ضوابط و مقررات و پروژه‌ها و تدوین نسخه نهایی برنامه	۱۷۷
ماده ۸- پایش و یادگیری از فرآیند مشارکت	۱۷۷
پیوست‌ها	۱۷۹

پیوست ۱ - بررسی تطبیقی مطالعات پشتیبان و سند راهنما مشارکتی.....	۱۷۹
پیوست ۲ - فرآیند کلی سند راهنما.....	۱۸۱
پیوست ۳ - چارچوب راهنما برای مشارکت گروه های فراگیر و حساس در برنامه جامع.....	۱۸۴
پیوست ۴ - بازیگران نهادی موثر در امور شهری.....	۱۸۷
پیوست ۵ - چارچوب راهنما برای مشارکت اصناف و بخش خصوصی در برنامه جامع.....	۱۸۸
پیوست ۶ - چارچوب راهنما برای شیوه های اطلاع رسانی و تعامل با بازیگران نهادی.....	۱۸۹
پیوست ۷ - خلاصه مرحله پیش از اجرا (سناریو اول و دوم).....	۱۹۰
پیوست ۸ - خلاصه مرحله اجرا (سناریو اول).....	۱۹۲
پیوست ۹ - خلاصه مرحله اجرا (سناریو دوم).....	۱۹۵
پیوست ۱۰ - نقش پذیری مشارکتی بازیگران در بازنگری برنامه جامع.....	۱۹۸
پیوست ۱۱ - چکلیست شناسایی بازیگران (جدول همراه با نمره گذاری اختیاری و یادداشت آزاد).....	۱۹۹
پیوست ۱۲ - چکلیست ماتریس سطح و روش های مشارکت.....	۲۰۰
فهرست منابع.....	۲۰۱

فهرست جداول و شکل ها

جدول ۱-۱: جدول پیشینه پژوهشهای داخلی	۲۰
جدول ۲-۱: جدول پیشینه پژوهشهای خارجی	۲۴
شکل ۱-۱: عوامل سیاستگذاری و حکمروایی	۳۰
شکل ۲-۱: عوامل مدیریت اجرایی	۳۰
شکل ۳-۱: عوامل منابع انسانی، مالی و زیرساختی	۳۱
شکل ۴-۱: عوامل ساختار اجتماعی و فرهنگی	۳۱
شکل ۵-۱: مدل تطبیقی پژوهشهای پیشین	۳۳
جدول ۲-۱: اهداف و سوالات سند	۳۳
شکل ۶-۱: مدل تطبیقی پرسشهای پژوهش و روشهای گردآوری آن	۳۷
شکل ۷-۱: فرآیند پژوهش	۳۸
شکل ۸-۱: مولفههای حکمروایی و سیاستگذاری	۴۳
جدول ۳-۱: بخشهای مدیریت اجرایی	۴۴
شکل ۹-۱: مولفههای مدیریت اجرایی	۴۵
جدول ۴-۱: تشریح سطوح مشارکت شهروندان در طرحهای شهری	۴۶
جدول ۵-۱: محورهای کلیدی هوش مصنوعی در برنامه ریزی شهری	۴۹
شکل ۱۰-۱: مولفههای منابع تخصیص یافته	۵۰
شکل ۱۱-۱: ردبان ارزشتاین منبع: (نصیری، داودپور، معینی فر، ۱۴۰۰، ۷۰۳)	۵۵
شکل ۱۲-۱: زنجیر مشارکت (کرایتن، ۱۳۹۲، ۳۳)	۵۶
شکل ۱۳-۱: الگوی مشارکت عمومی (منبع: سایت انجمن بین المللی مشارکت عمومی)	۵۶
جدول ۶-۱: سطوح مشارکت الکترونیک	۵۷
شکل ۱۴-۱: مدل پیاز مشارکت	۵۸
جدول ۷-۱: تکنیکهای مشارکت براساس عملکرد	۵۹
جدول ۸-۱: تکنیکهای مشارکت براساس عملکرد	۵۹
شکل ۱۵-۱: مدل مفهومی مطالعات نظری	۶۲
جدول ۱-۲: اسناد مورد بررسی	۶۵
شکل ۱-۲: فرآیند بررسی اسناد راهنما و تجارب جهانی	۶۷
جدول ۲-۲: ابزارهای نوآورانه و عملیاتی در جعبه ابزار هابیتات	۶۸
جدول ۳-۲: مراحل و زیربخشهای جعبه ابزار هابیتات	۷۰
شکل ۲-۲: تعریف سه جز کلیدی مشارکت	۷۸
جدول ۴-۲: مراحل سفارشیسازی سند	۸۷
شکل ۳-۲: فرآیند مشارکت سند طرحهای شهر ما	۹۰
شکل ۴-۲: نه اصول راهنمای مشارکت سند OECD	۹۱
جدول ۵-۲: روشهای مشارکتی سند OECD	۹۲
شکل ۵-۲: فرآیند برنامه ریزی طرحهای ملی و محلی در آکسفورد	۱۰۲
جدول ۶-۲: اصول و سیاستهای سند آکسفورد	۱۰۲
جدول ۷-۲: اصول و راهبردهای اجرایی سند آکسفورد	۱۰۳
جدول ۸-۲: روشهای مشورتی در بیانیه آکسفورد	۱۰۴

جدول ۹-۲: فرآیند مشارکت	۱۰۴
جدول ۱۰-۲: ساختار شبکه های مشارکتی عمومی ایرلند	۱۰۶
جدول ۱۱-۲: سیاست های فرآیند مشارکتی سند اوسلو	۱۱۲
جدول ۱۲-۲: راهبردهای فرآیند مشارکتی سند اوسلو	۱۱۳
جدول ۱۳-۲: روش های مشارکتی سند اوسلو	۱۱۴
جدول ۱۴-۲: فرآیند مشارکت در سند اوسلو	۱۱۵
جدول ۱۵-۲: تجارب جهانی در سند اسكاتلند	۱۱۶
جدول ۱۶-۲: سیاست ها و راهبردهای اجرایی سند اسكاتلند	۱۱۸
جدول ۱۷-۲: الزامات کلیدی سند اسكاتلند	۱۲۰
جدول ۱۸-۲: مراحل ایجاد سند مشارکتی	۱۲۰
جدول ۱۹-۲: نتایج سند سیستم های حاکمیت محلی و نحوه مشارکت شهروندان اسكاتلند	۱۲۱
جدول ۲۰-۲: اصول و اهداف اسناد مورد بررسی	۱۲۵
جدول ۲۱-۲: بررسی گام های مشارکت هر سند	۱۲۶
جدول ۲۲-۲: بررسی گام های برنامه ریزی هر سند	۱۲۷
جدول ۲۳-۲: جدول ابزارها و روش های مشارکتی هر سند	۱۲۷
جدول ۲۴-۲: بررسی نوآوری های در هر سند	۱۲۸
جدول ۲۵-۲: ماتریس جمع بندی محورهای اتخاذ شده در هر سند	۱۳۰
جدول ۲۶-۲: سیاست ها و راهبردهای اسناد مورد بررسی	۱۳۰
شکل ۶-۲: چارچوب مفهومی مطالعات تجربی	۱۳۶
جدول ۱-۳: شرح اسناد فرادست	۱۳۸
جدول ۲-۳: تحلیل مفاهیم سند برنامه هفتم توسعه	۱۳۸
جدول ۳-۳: تحلیل مفاهیم سند برنامه چهارم تحول و پیشرفت شهر تهران بر مبنای تحقق عدالت شهری	۱۴۰
جدول ۴-۳: تحلیل مفاهیم سند نظامنامه مشارکت محلهای شهروندان در مدیریت شهری	۱۴۲
جدول ۵-۳: تحلیل مفاهیم آییننامه چگونگی اجرا و نظارت بر طرح های توسعه و عمران	۱۴۳
جدول ۶-۳: تحلیل مفاهیم ابلاغیه سند چارچوب راهنما و شرح خدمات تهیه طرح های جامع شهری با نگرش و روش نوین	۱۴۴
جدول ۷-۳: تحلیل مفاهیم سند چارچوب راهنما و شرح خدمات تهیه طرح های جامع شهری با نگرش و روش نوین	۱۴۵
جدول ۸-۳: تحلیل مفاهیم سند هوشمندسازی ثبت مشارکت و نحوه تشویق شهروندان	۱۴۶
جدول ۹-۳: تحلیل مفاهیم سند هوشمندسازی ثبت مشارکت و نحوه تشویق شهروندان	۱۴۷
جدول ۱۰-۳: تحلیل مفاهیم مصوبه اتخاذ رویکرد نوین در تهیه طرح های جامع شهری	۱۴۸
جدول ۱۱-۳: تحلیل مفاهیم منشور حقوق شهروندی	۱۴۹
جدول ۱۲-۳: تحلیل مفاهیم طرح راهبردی-ساختاری توسعه و عمران شهر تهران	۱۵۰
جدول ۱۳-۳: تحلیل مفاهیم آیین نامه نحوه بررسی و تصویب طرح های توسعه و عمران محلی، ناحیه ای منطقه ای و ملی و مقررات شهرسازی و معماری کشور	۱۵۱
جدول ۱۴-۳: تحلیل و جمع بندی اسناد فرادست	۱۵۲
شکل ۱-۳: آمار همکاری و مشارکت سهامداران در فرآیند تدوین طرح جامع اصفهان	۱۵۵
جدول ۱۵-۳: تحلیل مضمون مستند یک شهر گفت و گو	۱۵۷
جدول ۱۶-۳: تحلیل مضمون مستند موانع مشارکت در برنامه جامع شهر اصفهان	۱۵۹
جدول ۱۷-۳: تحلیل مضمون نشست با خانم دکتر شمس احسان	۱۶۰
جدول ۱۷-۳: تحلیل مضمون نشست نهاد راهبردی و پایش طرح های توسعه	۱۶۲

جدول ۳-۱۸: تحلیل مضمون مصاحبه با دکتر شیخی.....	۱۶۲
جدول ۳-۱۹: تحلیل مضمون مصاحبه با آقای سلیمانی.....	۱۶۳
جدول ۳-۲۰: تحلیل مضمون مصاحبه با دکتر مالکیپور.....	۱۶۴
جدول ۳-۲۱: تحلیل مضمون مصاحبه با دکتر گیتی اعتماد.....	۱۶۷
جدول ۴-۱: نقشپذیری مشارکتی بازیگران در بازنگری برنامه جامع.....	Error! Bookmark not defined.
شکل ۱-۴: فرآیند کلی سند راهنما.....	Error! Bookmark not defined.
جدول ۴-۲: نقش کارگروه مشورتی و مشاور در سناریوی حداقلی و حداکثری.....	Error! Bookmark not defined.
جدول ۴-۳: اطلاع‌رسانی و اعتمادسازی در مرحله پیش از اجرا در سناریوهای حداقلی و حداکثری.....	Error! Bookmark not defined.
جدول ۴-۴: تحلیل مشارکتی وضع موجود و مسائل شهری در سناریوهای حداقلی و حداکثری.....	Error! Bookmark not defined.
دستیابی به چشم‌انداز مشترک (بازتاب‌دهنده خواست‌ها، دغدغه‌ها و اولویت‌های گروه‌های مختلف شهری) شهر در این مرحله مدنظر است.	
.....	Error! Bookmark not defined.
جدول ۴-۵: خلاصه مراحل مشارکت.....	Error! Bookmark not defined.
جدول ۵-۱: راهنما برای مشارکت گروه‌های فراگیر و حساس در برنامه جامع.....	Error! Bookmark not defined.
جدول ۵-۲: راهنما برای مشارکت اصناف و بخش خصوصی در برنامه جامع.....	Error! Bookmark not defined.
جدول ۵-۳: شیوه‌های اطلاع‌رسانی و تعامل با بازیگران نهادی.....	Error! Bookmark not defined.
چکلیست ۲: شناسایی بازیگران (جدول همراه با نمره‌گذاری اختیاری و یادداشت آزاد).....	Error! Bookmark not defined.
چکلیست ۳: ماتریس سطح و روش‌های مشارکت (سطرها به تعداد گروه‌های بازیگران نگاشته شده در ستونها به تعداد سطوح مشارکت برنامه، درون جدول روش‌های پیشنهادی با تمایز حداقل تا حداکثر نگاشته شود).....	۲۰۰
جدول ۵-۴: بررسی تطبیقی سند پشتیبان و سند راهنما مشارکتی.....	۱۷۹

مرحله اول: مطالعات نظری

۱-۱ تعریف و تحدید دامنه موضوع

۱-۱-۱ بیان مسئله و تشریح ضرورت و اهمیت موضوع

تجربه کشورهای مختلف در طرح های توسعه شهری نشان می دهد، موفقیت طرح ها در بسیاری از موارد از قدرت دولت خارج بوده و درگرو مشارکت مردم و نهادهای محلی است (لشکری، صمدی سنخواستی، ربیع زاده، ۱۴۰۰). بر طبق تحقیقات آکمنتینا^۱ (۲۰۲۳) در کشورهای اروپای غربی مشارکت عمومی در برنامه ریزی شهری بیش از ۵۰ سال و در کشورهای اروپای شرقی بیش از دو دهه است که به عنوان یک بخش جدایی ناپذیر از این فرایند مطرح می شود. با این حال، بسیاری از سازمان های برنامه ریزی هنوز نتوانسته اند روش های مؤثری را برای ایجاد مشارکت واقعی و معنی دار در فرآیندهای تصمیم گیری و برنامه ریزی پیاده سازی کنند. چالش هایی مانند مشکلات عملی، بی اعتمادی مردم به این نوع مشارکت ها، هزینه های بالا و تمایل کم به واگذاری کنترل، از جمله موانع این فرآیند هستند. در ایران نیز با وجود آنکه از دهه ۷۰ به طور رسمی مورد توجه قرار گرفته است و سیاست های برنامه ریزی مشارکتی و جامعه محور به عرصه ظهور رسیده، اما فرهنگ مشارکت شهروندی به صورت داوطلبانه و آگاهانه و به شکلی مؤثر وجود ندارد (مرکز مطالعات برنامه ریزی شهری، ۱۳۸۰؛ زیاری و همکاران، ۱۳۹۸؛ یزدان پناه، ۱۳۸۶) و مشارکت در ایران در مرحله گذار است و بیشتر جنبه صوری دارد تا واقعی؛ که از دلایل آن می توان به وجود تصویری مبهم از مشارکت، نبود قصد و باور کافی برای به کارگیری مشارکت، فقدان زیرساخت ها، سلطه فرآیندهای تمرکزگرا، زمانبر بودن رویکردهای مشارکتی، کمبود تعامل مؤثر با نمونه ها و تجارب بین المللی و مبنای تجربه های مشارکتی برپایه سعی و خطا و جزء آن، بی اعتمادی دوسویه شهروندان و مدیران شهری، نبود آموزش مؤثر و مشکلات اقتصادی اشاره کرد (شرفی و همکاران، ۱۳۹۸؛ حسینی، افلاکی، شمس الدینی، ۱۳۹۹). با این وجود، پیشرفت های اخیر در فناوری اطلاعات و ارتباطات^۲ امکان مشارکت الکترونیکی را افزایش داده اند و به شهروندان این فرصت را می دهند که در فرآیندهای برنامه ریزی و تصمیم گیری شهری به طور مؤثرتر و گسترده تر دخیل شوند (Akmentina, ۲۰۲۳, ۶۲۵). در واقع مشارکت شهروندان در طرح های شهری باید فرآیندی هدفمند باشد که ارتباط بین جوامع و سازمان های اجتماعی و نهادهای دولتی و خصوصی را تقویت کند (Geekiyange, et al., ۲۰۲۱)، در حالی که عدم مشارکت عمومی در پروژه های توسعه منجر به کاهش حس تعلق شهروندان به شهر می شود. وقتی مردم احساس می کنند از فرآیندهای تصمیم گیری جدا شده اند، انگیزه کمتری نیز برای حمایت یا اجرای طرح های توسعه دارند؛ به همین دلیل است که نظریه های برنامه ریزی در جهان امروز بیش از گذشته به مشارکت و انسانی شدن طرح ها تاکید می کند. این امر به آن علت است که اشکالات و کاستی های شهرسازی آمرانه روز به روز مشخص می شود و بر لزوم بکارگیری روش های مشارکتی صحنه می گذارد (خادم الحسینی، عارفی پور، ۱۳۹۱).

مشارکت عمومی به معنای حق عموم شهروندان در حضور و مداخله آگاهانه در فرآیند برنامه ریزی ها و تصمیم سازی ها و نیز نظارت بر روند اجرایی شدن تصمیم ها است، تا تمام افرادی که از اخذ این تصمیم ها متأثر می شوند بتوانند در فرآیند تصمیم گیری سهیم باشند و با تشخیص صحیح نیازها و علایق واقعی مشارکت کنندگان، اتخاذ تصمیم های قابل اجرا تحقق یابد. به طور کلی می توان گفت، مشارکت به معنای بها دادن به نقش و نظر مردم به عنوان ذی مدخلان در تصمیم گیری های سیاسی و اجتماعی و دسترسی آنان به منابع قدرت است که پیامدهای تصمیم گیری را تحت تأثیر قرار می دهد (سلمانی، ۱۳۹۵، ۳۸؛ نصیری، داودپور، معینی فر، ۱۴۰۰، ۷۰۳). یکی از نتایج مثبتی که ممکن است از مشارکت عمومی در مدیریت های محلی به دست آورد، بهبود فرآیندهای تصمیم گیری شفاف، گسترده و عادلانه است (Lin & Kant, ۲۰۲۱، ۱؛ نصیری، داودپور، معینی فر، ۱۴۰۰). برخی از کشورهای توسعه یافته جهان توانسته اند با اتخاذ سیاست ها و راهبردهایی نظیر آموزش، شفاف سازی، اعتماد به شهروندان و غیره به موفقیت در اجرای طرح های مشارکت واقعی و در پی آن توسعه پایدار شهری دست یابند (Gearin, Hurt, ۲۰۲۴). بر این اساس لازم است حکومت های محلی برای دریافت نتیجه بهتر و استفاده از مزایای مشارکت عمومی با به کارگیری فناوری های جدید بر این مهم بی افزایند.

^۱ Akmentina

^۲ ICT

مشارکت الکترونیک به عنوان راهکاری برای ارتقاء سطح مشارکت عمومی و احیای اصول دموکراسی با استفاده از فناوری های نوین ارتباطی، به عنوان یک اصطلاح پذیرفته شده در حوزه فرآیندهای برنامه ریزی شهری در سال های اخیر مورد توجه قرار گرفته است (Haltfova, ۲۰۱۸; Lim & Yigitcanlar, ۲۰۲۲; Lin & Kant, ۲۰۲۱; Le Blanc, ۲۰۲۰). مشارکت الکترونیک با بهره گیری از ابزارهای الکترونیکی و نظرسنجی های آنلاین، ارائه خدمات آنلاین، در تصمیم سازی و سیاست گذاری به شکلی موثرتر و شفافتر قابل انجام است. این ابزارهای الکترونیک همچنین برای شهروندان امکان دسترسی آسان تر و سریع تر به اطلاعات و فراهم کردن زیرساخت های لازم برای مشارکت فعال فراهم می کند (Le Blanc, ۲۰۲۰). از جمله مزایای مشارکت الکترونیک می توان به افزایش شفافیت، کاهش هزینه ها، افزایش دسترسی به خدمات و اطلاعات عمومی، و تقویت اعتماد عمومی اشاره کرد (Silva et al., ۲۰۱۹; Stone & Can, ۲۰۲۰; Roengtam, ۲۰۲۰, ۲۱۸). با توجه به اهمیت فعالیت های مشارکتی و ارتباطی در جامعه مدرن، توسعه و ترویج مفهوم مشارکت الکترونیک می تواند به ارتقاء سطح مشارکت عمومی و تقویت اصول دموکراسی کمک شایانی نماید.

با توجه به موارد مطرح شده می توان چنین اظهار داشت که برنامه ریزی شهری یکی از اساسی ترین فرآیندها در شکل دهی و توسعه پایدار شهرها است. اما یکی از ضعف های اصلی در بسیاری از برنامه ریزی های شهری، عدم وجود مشارکت واقعی و مؤثر شهروندان در این فرآیندهاست. این امر می تواند منجر به تصمیم گیری هایی شود که نیازها و اولویت های واقعی مردم را نادیده گرفته و در نهایت باعث کاهش اعتماد عمومی به نهادهای شهری و برنامه ریزان شود. مشارکت شهروندی نه تنها باعث می شود که برنامه های شهری بیشتر با نیازهای واقعی مردم همخوانی داشته باشند، بلکه می تواند نوآوری و خلاقیت را نیز در حل مسائل شهری تقویت کند. با این حال، یکی از چالش های اصلی، نبود یک چارچوب مشخص برای نحوه مشارکت شهروندان است. این امر منجر به اجرای نامنسجم و غیرمؤثر برنامه های مشارکتی شده و در برخی موارد حتی به ایجاد تعارض میان شهروندان و تصمیم گیران می انجامد. در این میان، تدوین یک شیوه نامه جامع برای مشارکت شهروندی در برنامه ریزی شهری می تواند تأثیرات بسیار مثبتی داشته باشد. از جمله این موارد می توان به:

۱. شفاف سازی فرآیند مشارکت: این شیوه نامه می تواند نقش ها، مسئولیت ها و مراحل مختلف مشارکت را برای همه ذینفعان به وضوح تعریف کند.

۲. ایجاد اعتماد و همکاری: با تدوین چارچوبی شفاف و منصفانه، اعتماد شهروندان به نهادهای شهری افزایش یافته و زمینه همکاری مؤثر فراهم می شود.

۳. تقویت تصمیم گیری مشارکتی: شیوه نامه می تواند ابزارها و روش های مناسب را برای جمع آوری دیدگاه ها و ایده های شهروندان معرفی کرده و فرآیند تصمیم گیری را بهبود بخشد.

۴. ارتقای عدالت شهری: از طریق جلب مشارکت گروه های مختلف اجتماعی، می توان نیازهای همه اقشار، به ویژه گروه های آسیب پذیر را در برنامه ریزی های شهری در نظر گرفت.

۵. افزایش کارایی و پایداری برنامه ها: تصمیم هایی که با مشارکت مردم گرفته می شوند، معمولاً از پشتیبانی قوی تری برخوردار بوده و احتمال موفقیت بیشتری دارند.

با وجود آنکه از شروع تهیه طرح های توسعه شهری در ایران حدود پنج دهه می گذرد، اما در عمل طرح های شهری نتوانسته اند در مسیر توسعه برنامه ریزی شده به رغم برخی جنبه های مثبت موفق باشند (لشکری، صمدی سنخواستی، ربیع زاده، ۱۴۰۰). همانطور که از تحقیقات انجام گرفته در این حوزه (خادم الحسینی، عارفی پور، ۱۳۹۱؛ شرفی و همکاران، ۱۳۹۸؛ حسینی، افلاکی، شمس الدینی، ۱۳۹۹؛ Zargari-Marandi, ۲۰۲۲) منتج می شود برنامه های سنتی (طرح های جامع) در ایران دیگر قادر به حل مشکلات امروزی کلان شهرهایی از جمله تهران که در سال های اخیر با گسترش مشکلات زیست محیطی از جمله افزایش تراکم جمعیت، آلودگی هوا، و از دست رفتن فضاهای سبز مواجه است، نبوده و اهمیت بازنگری طرح جامع شهری ضرورتی انکارناپذیر است. بازنگری این طرح به دنبال آن است که ضمن هماهنگی با توسعه های نوین و نیازهای امروزه ساکنان، به ارائه راهکارهای نوآورانه برای بهبود کیفیت زندگی شهروندان و توسعه پایدار شهری بپردازد. عدم پاسخگویی طرح های گذشته به نیازهای نوظهور،

منجر به نابرابری و چالش های جدید در سطح شهری شده است. این پژوهش بر این اساس به بررسی شیوه های مشارکت مردمی و نحوه به کارگیری آن ها در بهبود طرح جامع شهری می پردازد تا راهکارهایی پایدار و مبتنی بر عدالت اجتماعی ارائه دهد. در کلانشهر تهران نیز با وجود آنکه در دهه ۱۳۸۰ با بازنگری طرح جامع تهران (مصوب ۱۳۸۶) مفاهیم مشارکت در برنامه ریزی شهری مورد توجه قرار گرفت اما به نقل از زرگری-مرندی (۲۰۲۲) که در پژوهش خود به معضلات اساسی برنامه ریزی شهری در تهران پرداخته، نشان می دهد که فرآیند تهیه و اجرای طرح های جامع شهری از ضعف های ساختاری جدی رنج می برد. یکی از مشکلات عمده، سطح پایین مشارکت ذینفعان مستقیم مانند مشاوران، مدیران شهری و شهروندان است که به دلیل نبود شفافیت در فرآیندهای تصمیم گیری و طراحی این طرح ها رخ می دهد. این امر باعث شده است که اجماعی بین بازیگران اصلی ایجاد نشود و طرح ها بدون توجه کافی به نیازهای واقعی جامعه تدوین شوند. همچنین، نبود سازوکارهای قانونی شفاف برای تضمین مشارکت مستقیم شهروندان در فرآیند برنامه ریزی، به برداشتهای متفاوت از مفهوم مشارکت منجر شده است. برخی، مشارکت را صرفاً به عنوان یک ابزار جمع آوری اطلاعات اولیه در نظر می گیرند، در حالی که عده ای دیگر آن را در سطوح بالاتر تعامل و تصمیم گیری می خواهند. علاوه بر این، فرایند طولانی و پیچیده طراحی، تصویب و نظارت بر طرح ها، همراه با کمبود همکاری از سوی نهادهای دولتی و عمومی، اجرای واقعی برنامه ها را با چالش مواجه کرده است. مشکلات نهادی و قانونی، به ویژه نبود چارچوب مدیریتی یکپارچه و عدم شفافیت در پاسخگویی نهادهای عمومی، نیز از عوامل شکست طرح ها در مرحله اجرا بوده است.

بنابراین، تدوین یک شیوه نامه جامع جهت بازنگری طرح جامع شهر تهران با رویکرد مشارکتی ضروری است. این سند می تواند به عنوان یک راهنمای عملی برای شهرها و نهادهای برنامه ریز عمل کند، که به دنبال شکل دهی به شهرهایی پایدار، منصفانه و خلاق هستند. با تعریف دقیق مفاهیم مشارکت شهروندان، مشخص کردن الگوهای مشارکتی شهروندان تهرانی و بهره گیری از تجارب داخلی و خارجی، این شیوه نامه می تواند محدودیت های موجود را برطرف کرده و مشارکت عمومی را در فرآیندهای تصمیم گیری شهری تقویت کرد.

۱-۲- ضرورت پژوهش

ضرورت این پژوهش ناشی از محدودیت های موجود در مشارکت شهروندان در برنامه ریزی شهری ایران، به ویژه در شهر تهران که قلمرو مکانی است، می باشد. علی رغم تلاش های صورت گرفته در اسناد بالادستی مانند طرح جامع تهران و برنامه های توسعه، فقدان سازوکارهای عملیاتی و ضعف در اجرای سیاست های مشارکتی، موجب شده است که مشارکت عمومی عمدتاً در سطح مشورتی باقی بماند و تأثیر معناداری بر فرآیندهای تصمیم گیری نداشته باشد. به همین منظور ابتدا به محدودیت ها و چالش های موجود پرداخته و سپس با تأکید بر ضرورت انجام این پژوهش مزیت های آن را نیز بیان می داریم.

طرح های توسعه شهری در ایران، به ویژه در کلان شهری چون تهران، با مجموعه ای از محدودیت ها و چالش های جدی در بخش مشارکت شهروندی مواجه هستند. یکی از مهم ترین چالش ها، تمرکزگرایی در سیاست گذاری و تصمیم گیری است که موجب شده نهادهای دولتی کنترل فرآیندهای برنامه ریزی را در دست داشته باشند. این رویکرد، مشارکت واقعی شهروندان را به سطح ابتدایی اطلاع رسانی و مشورتی تقلیل داده و حس تأثیرگذاری آنها بر محیط زندگی شان را تضعیف کرده است. چالش دیگر، شفاف نبودن سازوکارهای اجرایی در طرح های مشارکتی است. بسیاری از شهروندان از نحوه ورود پیشنهاداتشان به فرآیند تصمیم گیری آگاهی ندارند. این عدم شفافیت، انگیزه مشارکت را کاهش داده و به نوعی بی اعتمادی عمومی نسبت به ساختار مدیریت شهری منجر شده است. همچنین، نبود ابزارهای نوین و دیجیتال برای مشارکت یکی از ضعف های بزرگ است که با وجود تأکید بر فناوری های نوین در برنامه های توسعه، ضعف زیرساخت های فناوری و عدم آموزش مناسب شهروندان موجب شده استفاده از ابزارهای آنلاین مشارکت محدود باقی بماند. در نهایت، همه شمول نبودن سیاست های مشارکتی باعث شده بسیاری از گروه های اجتماعی مانند زنان، جوانان، اقلیت ها و اقشار کم درآمد در تصمیم گیری های شهری نادیده گرفته شوند. این موضوع به افزایش شکاف اجتماعی و تعارضات شهری دامن زده است.

با رفع این محدودیت ها و تدوین یک پیوست جامع برای مشارکت شهروندان در بازنگری طرح جامع تهران، فرصت های بی سابقه ای فراهم می شود. نخست، این اقدام می تواند حس تعلق شهروندان به محیط زندگی شان را تقویت کند. زمانی که افراد در

تصمیم‌گیری‌های کلیدی حضور داشته باشند، نه تنها حس ارزشمندی بیشتری می‌کنند، بلکه به بهبود کیفیت فضاهای شهری نیز کمک می‌کنند. از سوی دیگر، کاهش تعارضات اجتماعی از دیگر نتایج مهم خواهد بود. وقتی گروه‌های مختلف اجتماعی فرصت برابر برای مشارکت داشته باشند، احتمال بروز نارضایتی و شکاف‌های اجتماعی به حداقل می‌رسد. شفافیت بیشتر در مدیریت شهری یکی دیگر از مزایاست. وجود سازوکارهای دقیق برای پیگیری نظرات شهروندان و بازخوردگیری از آنها، موجب اعتمادسازی در جامعه و تقویت ارتباط میان شهروندان و نهادهای شهری می‌شود. علاوه بر این، مشارکت فراگیر می‌تواند به ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری‌ها کمک کند. نظرات و ایده‌های متنوع شهروندان، تصمیم‌گیرندگان را با دیدگاه‌های جدیدی مواجه می‌کند و فرآیندهای برنامه‌ریزی را بهبود می‌بخشد. براین اساس، پیوست مشارکت شهروندان می‌تواند نقطه عطفی به منظور رفع برخی از محدودیت‌های پیشین بوده و هم زمینه‌ساز پیاده‌سازی یک رویکرد مشارکتی نظام‌مند، شفاف و قابل ارزیابی در فرآیند بازنگری طرح جامع تهران شود.

۱-۳-۱ شناسایی اسناد و قوانین فرادست موثر

اهمیت مشارکت شهروندان در امور شهر بر کسی پوشیده نیست و طرح‌ها و قوانین فرادست بر ضرورت این مهم در سال‌های اخیر تاکید داشته‌اند. در این بخش به ترتیب اسناد فرادست موثر بر مشارکت شهروندان در طرح‌های توسعه را از مقیاس کلان به خرد به تفصیل بیان می‌داریم و در انتها با توجه به این اسناد محدودیت‌ها و موانع موجود بر سر راه مشارکت شهروندان را بررسی می‌کنیم.

۱-۳-۱-۱ سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴

این سند مبنای تنظیم سیاست‌های کلی برنامه‌های توسعه پنج‌ساله است که در سال ۱۳۸۲ توسط رهبر معظم انقلاب به سران قوای سه‌گانه ابلاغ شد در این سند بر مردم‌سالاری دینی، عدالت اجتماعی و آزادی‌های مشروع و حفظ کرامت و حقوق انسان‌ها تاکید دارد. با وجود آنکه در متن سند به طور خاص بر مشارکت تاکید نشده اما در پی ابلاغ این سند سیاست‌های کلی برنامه چهارم به عنوان نخستین برنامه دوران ۲۰ ساله این چشم‌انداز ابلاغ شد که جهت‌گیری‌های کلی فعالیت‌های کشور طبق سند چشم‌انداز در آن شرح داده شده است. در بخش امور اجتماعی، سیاسی، دفاعی و امنیتی این سند در بند ۱۸ بر «گسترش و عمق بخشیدن به روحیه تعاون و مشارکت عمومی و بهره‌مند ساختن دولت از همدلی و توانایی‌های عظیم مردم» تاکید شده است.

۱-۳-۲-۱ برنامه هفتم توسعه (۱۴۰۲-۱۴۰۶)

در سال ۱۴۰۲، مجلس شورای اسلامی برنامه هفتم توسعه جمهوری اسلامی ایران را به عنوان نقشه راه پنج‌ساله کشور به تصویب رساند. این برنامه، سندی فرادست و کلان‌نگر در حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و زیربنایی به‌شمار می‌آید که با هدف تحقق رشد اقتصادی پایدار، بهبود حکمرانی، افزایش بهره‌وری و گسترش عدالت اجتماعی تدوین شده است. در این سند، مشارکت شهروندان یکی از ارکان کلیدی دستیابی به اهداف توسعه معرفی شده و توجه ویژه‌ای به توانمندسازی جوامع محلی، نقش‌آفرینی سازمان‌های مردم‌نهاد، و گسترش استفاده از ابزارهای دیجیتال در تسهیل این مشارکت شده است. بندهای متعددی در برنامه به «مردمی‌سازی اقتصاد»، «جلب مشارکت بخش غیردولتی»، «نقش حمایتی نهادهای اجتماعی»، و «ایجاد سامانه‌های اطلاعاتی برای شفاف‌سازی عملکرد تشکلهای مردمی» اختصاص یافته که همگی بر اهمیت حضور فعال شهروندان در فرآیندهای تصمیم‌گیری و اجرا دلالت دارند. از جمله حوزه‌هایی که در این سند به بحث مشارکت پرداخته موارد زیر است:

۱. مشارکت در حوزه اقتصادی

برنامه هفتم توسعه تأکید دارد که مشارکت مردم در اقتصاد، از طریق مردمی‌سازی اقتصاد و کاهش نقش دولت در بنگاهداری، محقق می‌شود. این امر با افزایش سهم بخش خصوصی و تعاونی در اقتصاد کشور همراه است.

۲. مشارکت در مدیریت شهری

در برنامه هفتم توسعه، به اهمیت بازتنظیم و سازماندهی مدیریت شهری یکپارچه در کشور اشاره شده است. این امر به‌منظور افزایش مشارکت مردم در اداره شهرها و همسو شدن با کشورهای توسعه‌یافته مطرح شده است.

۳. مشارکت ایرانیان خارج از کشور

برنامه هفتم توسعه بر جلب و ترغیب مشارکت ایرانیان خارج از کشور در توسعه و پیشرفت کشور تأکید دارد. این امر با حمایت همه جانبه و صیانت از حقوق و هویت ایرانیان خارج از کشور در چارچوب منافع ملی همراه است.

۴. مشارکت در حوزه انرژی

برنامه هفتم توسعه به دنبال رفع چالش های متعدد در حوزه انرژی است و تأکید بسیاری بر استفاده بهینه از منابع مالی حاصل از صادرات نفت و گاز دارد. یکی از اهداف اصلی برنامه، کاهش ناترازی بین تولید و مصرف انرژی است که این شامل تلاش برای تأمین متعادل گاز طبیعی و جلوگیری از قطعی ها و کمبودهای انرژی در فصل های سرد سال می شود.

این برنامه همچنین با تأکید بر عدالت اجتماعی، به توزیع متوازن فرصت ها، جلوگیری از گسترش حاشیه نشینی، و بهبود کیفیت زندگی در مناطق کمتر برخوردار پرداخته و از شهرداری ها خواسته است تا بخشی از منابع خود را در قالب مشارکت با مردم در بازآفرینی محلات به کار گیرند. از سوی دیگر، در بخش هایی از سند، مشارکت بطور کلی به عنوان راهکاری برای کاهش تعارضات ذی نفعان، بهبود کارآمدی خدمات اجتماعی، و افزایش مسئولیت پذیری عمومی معرفی شده است. در مجموع، برنامه هفتم توسعه، تصویری جامع از مشارکت شهروندی در سطح سیاست گذاری کلان ترسیم می کند و آن را به مثابه پیشران عدالت اجتماعی، پایداری محیطی، و کارآمدی حکمرانی در شهرها معرفی می نماید.

۱-۳-۳ سند برنامه چهارم تحول و پیشرفت شهر تهران بر مبنای تحقق عدالت شهری (۱۴۰۱-۱۴۰۴)

سند برنامه چهارم تحول و پیشرفت شهر تهران، مصوب سال ۱۴۰۱ شورای اسلامی شهر تهران، یکی از اسناد راهبردی مهم مدیریت شهری پایتخت در دهه اخیر به شمار می رود. این سند با هدف تحقق عدالت شهری تنظیم شده و تلاش دارد در بازه های چهار ساله، بستری برای بهبود کیفیت زندگی شهروندان، کاهش نابرابری های فضایی، و افزایش بهره وری از منابع شهری فراهم کند. این برنامه در پنج محور اصلی سامان یافته است: فرهنگی و اجتماعی، ایمنی و نوسازی بافت فرسوده، هوشمندسازی و بهبود مدیریت شهری، حمل و نقل و ترافیک، و محیط زیست. در هر یک از این محورها، عدالت فضایی و اجتماعی به عنوان رویکردی پایه مطرح شده است.

در بررسی این سند، مشخص می شود که موضوع مشارکت شهروندان جایگاه قابل توجهی دارد. این مشارکت نه تنها در سطح تصمیم گیری شهری مورد تأکید قرار گرفته، بلکه به شکل مشخص به توسعه مدل های مشارکت میان شهرداری و نهادهای ذی نفع، مردمی سازی اداره شهر، افزایش تعامل شهروندان، و آموزش و آگاهی بخشی برای مشارکت مؤثر پرداخته شده است. همچنین نقش نخبگان، سمن ها و ساختارهای محله محور در فرایند حکمرانی شهری به رسمیت شناخته شده است. از دیگر ویژگی های این سند می توان به تأکید بر شفافیت، پاسخگویی، تفویض اختیار به سطوح محلی و تقویت سازوکارهای نظارتی اشاره کرد. این مفاهیم مستقیماً با اهداف طراحی یک شیوه نامه مشارکتی برای بازنگری طرح جامع شهر تهران هم راستا هستند. در مجموع، سند برنامه چهارم تحول و پیشرفت، به عنوان یک سند فرادست و در سطح شهر تهران، چارچوب مفهومی و اجرایی مناسبی برای پرداختن به موضوع مشارکت ذی نفعان فراهم می آورد. بررسی دقیق تر آن برای تدوین دستورالعمل های مشارکتی در بازنگری طرح جامع، ضروری و مفید خواهد بود.

۱-۳-۴ طرح جامع تهران (مصوب ۱۳۸۶)

در سیاست های کلی این طرح بر لزوم ایجاد ساختارهای مشارکتی برای تصمیم گیری های شهری در تدوین طرح جامع و تفصیلی تأکید شده است. از جمله در راهبردهای توسعه اجتماعی و ساماندهی اسکان جمعیت، بند ۶-۴-۲ به جلب مشارکت عمومی برای ارتقاء کیفیت زندگی و حمایت از شوراهای و نهادهای مردمی، با رویکرد محله محوری، برای اداره امور شهر به صورت محلی و مشارکتی در سطح محلات، نواحی و مناطق شهری؛ بیان می دارد. همچنین در پیوست پنجم این سند شروط تحقق پذیری طرح جامع در حیطه اختیارات شورای اسلامی شهر تهران را بیان می دارد. در این بخش آمده است که شهرداری پس از تصویب طرح تفصیلی موظف است که اقدامات لازم جهت تحقق کامل آن را با جلب مشارکت مردم و همکاری دستگاه های ذیربط فراهم کند.

در مصوبه شورای عالی شهرسازی و معماری پیرامون تصویب پیشنهاد بازنگری در نگرش و روش تهیه طرح جامع شهر مورخ ۱۴۰۰/۵/۴، بند ۲، بر لزوم رعایت اصول از جمله مشارکتی بودن طرح در کنار اصول دیگر در تهیه طرح جامع تأکید شده است.

توجه به اهمیت مشارکتی بودن طرح و ایفای نقش موثر ذینفعان در طرح جامع توسعه شهر نیز در بند ۷ این مصوبه آمده است که به این منظور مقرر می شود معاونت شهرسازی و معماری با همکاری نهادهای دانشگاهی و حرفه ای نسبت به طراحی و برگزاری کارگاه های برنامه ریزی و تصمیم گیری مشارکتی در سطوح مختلف ملی، منطقه ای و محلی و برای تمام ذینفعان و نهادهای ذیربط انجام گیرد. همچنین در ماده ۱۶ این برنامه شهرداری را موظف می کند تا به منظور ایجاد و توسعه شهر هوشمند و حرکت به سمت شهری پایدار و زیست پذیر بر ایجاد بستر و زیرساخت مشارکت و حمایت شهروندان و نقش آفرینان موثر در حل مسائل شهری تا پایان سال اول برنامه اهتمام ورزد.

۱-۳-۵- نظامنامه مشارکت محله ای شهروندان در مدیریت شهری

نظامنامه مشارکت محله ای که در سال ۱۴۰۱ به تصویب شورای اسلامی شهر تهران رسیده، سندی با رویکرد اجرایی و نهادی است که تلاش دارد مشارکت شهروندان را در سطح محلات تهران ساختارمند کند. این سند بخشی از سیاست های کلان مدیریت شهری در جهت تحقق حکمرانی مشارکتی، کاهش تمرکز تصمیم گیری، و تقویت نقش محلات در فرایند توسعه شهری است. هدف اصلی این نظامنامه، ارتقاء شفافیت، پاسخگویی، و توانمندسازی جوامع محلی از طریق مشارکت فعال در تصمیم سازی، تصمیم گیری، اجرا و پایش برنامه های محله ای است. تأکید ویژه ای بر رویکرد توسعه از پایین به بالا وجود دارد؛ به این معنا که مسائل، اولویت ها و اقدامات توسعه ای باید با مشارکت مستقیم ساکنان هر محله و بر اساس نیازهای بومی تعریف شوند. در این نظامنامه همچنین مقرر گردید که ستاد هماهنگی مشارکت های محله ای تشکیل گردد و به سیاست گذاری و تعیین جهت گیری های مدیریت محلات شهر تهران، انتخاب ناظران شورای اسلامی شهر تهران در هر یک از محلات شهر تهران بپردازد. شورای اسلامی شهر تهران همچنین با تشکیل سازمان ها و ستادهای مشارکتی از جمله ستاد ساماندهی مشارکت های اجتماعی مناطق بیست و دوگانه شهرداری تهران، و سازمان رفاه، خدمات و مشارکت های اجتماعی شهرداری تهران به ترتیب در سال های ۱۳۸۵ و ۱۳۸۹ سعی بر ایجاد و تقویت ساز و کارهای مشارکتی در نظام شهری تهران داشته است.

در نهایت، این نظامنامه با تمرکز بر عدالت اجتماعی، سعی دارد با فراهم کردن فرصت برابر برای مشارکت ساکنان، به شکل گیری تصمیمات محلی فراگیرتر و منطبق با واقعیت های اجتماعی محله ها کمک کند. همچنین با تقویت نظارت عمومی و تسهیل گری شهرداری، گامی مهم در مسیر اعتمادسازی و کاهش فاصله میان مردم و مدیریت شهری برداشته است.

۱-۳-۶- آیین نامه چگونگی اجرا و نظارت بر طرح های توسعه و عمران

آیین نامه چگونگی اجرا و نظارت بر طرح های توسعه و عمران که در سال ۱۴۰۰ به تصویب شورای عالی شهرسازی و معماری ایران رسیده، یکی از اسناد فرادستی با رویکرد اجرایی است که بر تنظیم سازوکارهای نظارت، پایش و هماهنگی در اجرای طرح های توسعه شهری تمرکز دارد. این سند ساختاری نسبتاً فنی دارد و تلاش می کند با تعریف سطوح مختلف نظارتی، نظامی منظم و سلسله مراتبی برای مدیریت اجرای طرح های عمرانی ارائه دهد. ساختار آیین نامه به صورت مرحله ای طراحی شده و بر «پایش از سطوح محلی به ملی» استوار است. در این ساختار، نقش هر نهاد، از شهرداری ها و دستگاه های محلی گرفته تا مرکز پایش شورای عالی، تعریف شده و سلسله مراتب مشخصی برای تصویب، اجرا و نظارت در نظر گرفته شده است. همچنین تأکید زیادی بر تفویض اختیارات به نهادهای محلی و ایجاد هماهنگی بین بخشی در اجرا وجود دارد. اما علی رغم این طراحی نسبتاً منسجم، سند چند چالش مهم دارد:

فقدان توجه کافی به بعد اجتماعی طرح ها: سند بیشتر بر ابعاد مدیریتی، نظارتی و اجرایی طرح های توسعه تمرکز دارد و به موضوعاتی مثل توانمندسازی جوامع محلی یا عدالت اجتماعی تقریباً نپرداخته است. این در حالی است که بسیاری از پروژه های شهری بدون در نظر گرفتن شرایط اجتماعی و مشارکت مردم، با شکست یا مقاومت اجتماعی روبه رو می شوند. مشارکت شهروندی محدود به فرآیند نظارت: مشارکت شهروندان صرفاً در قالب نقش شوراها و سمن ها در «نظارت بر اجرای طرح ها» تعریف شده، آن هم مشروط به تصویب دستورالعملی توسط شورای عالی. هیچ اشاره ای به مشارکت در مرحله برنامه ریزی یا تصمیم سازی نشده، که این موضوع یک محدودیت جدی برای تحقق حکمرانی مشارکتی محسوب می شود.

ابهام در ضمانت اجرایی مکانیسم‌ها: سند در توصیف فرآیندهای نظارت و پاسخگویی، گاهی کلی‌گویی کرده و سازوکارهای مشخصی برای رسیدگی به تخلفات، ارزیابی عملکرد یا بازبینی نتایج پیش‌بینی نکرده است. این امر ممکن است اجرای مؤثر بندهای آیین‌نامه را در عمل با چالش مواجه کند.

توجه ناکافی به فناوری‌های دیجیتال و شفافیت داده‌محور: اگرچه بحث پایش و ارزیابی در سطح کلان مطرح شده، اما اشاره‌ای به ابزارهای هوشمند، سامانه‌های اطلاعاتی یا سازوکارهای شفاف‌سازی فرآیندها برای عموم شهروندان دیده نمی‌شود. در مجموع، این آیین‌نامه با وجود نقش کلیدی‌اش در تنظیم فرآیندهای اجرایی طرح‌های شهری، بیشتر به مثابه سند مدیریتی و کنترل پروژه عمل می‌کند تا سندی با رویکرد مشارکتی یا عدالت‌محور. برای تدوین دستورالعمل‌های مشارکتی در بازنگری طرح جامع شهر تهران، این سند بیشتر به عنوان چارچوب پایش و ساختار اجرایی کاربرد دارد، نه به‌عنوان مرجع مشارکت یا توانمندسازی.

۱-۳-۷ چارچوب راهنما و شرح خدمات تهیه طرح‌های جامع شهری با نگرش و روش نوین

سند «چارچوب راهنما و شرح خدمات تهیه طرح‌های جامع شهری با نگرش و روش نوین» در تاریخ ۴ مرداد ۱۴۰۰ توسط شورای عالی شهرسازی و معماری ایران تصویب شد. این سند با هدف بازنگری در روش‌ها و نگرش‌های تهیه طرح‌های جامع شهری تدوین شده و جایگزین شرح خدمات تیپ ۱۲ می‌شود که بیش از سه دهه مورد استفاده قرار گرفته بود. یکی از نکات قابل توجه این چارچوب، تأکید آن بر ضرورت مشارکت ذی‌نفعان در کلیه مراحل تدوین و اجرای طرح است. طراحی کارگاه‌های مشارکتی، بهره‌گیری از ظرفیت نهادهای محلی و مشاوران بومی، و فراهم‌سازی سازوکارهای تعاملی از جمله مواردی است که در سند به‌روشنی آمده است. همچنین تأکید بر ایجاد سامانه‌های اطلاعاتی و شفاف‌سازی روندها در جهت ارتقای پاسخگویی، از دیگر ویژگی‌های کلیدی این چارچوب محسوب می‌شود.

با این حال، سند با چالش‌هایی نیز همراه است. نخست، ابهام در میزان اختیارات نهادهای محلی در فرایند نهایی تصمیم‌گیری می‌تواند اجرای محلی طرح‌ها را با مشکل مواجه سازد. دوم، با وجود تأکید لفظی بر مشارکت، مکانیزم الزام‌آوری برای نهادینه‌سازی این مشارکت در ساختار اجرایی طرح‌ها تعریف نشده است. سوم، پیچیدگی ساختار پیشنهادی ممکن است در شهرهایی با ظرفیت اجرایی پایین، مانع تحقق کامل اهداف سند شود. همچنین، موضوعاتی نظیر عدالت فضایی، مسائل حاشیه‌نشینی یا اقشار محروم، اگرچه در سطوح مفهومی ذکر شده‌اند، اما در جزئیات عملیاتی سند نمود مشخصی ندارند. در مجموع، این سند را می‌توان یکی از گام‌های مثبت و ضروری در اصلاح نگرش حاکم بر طرح‌های جامع شهری دانست؛ با این حال، تحقق اهداف آن نیازمند شفاف‌سازی بیشتر در ابعاد نهادی، اجرایی و اجتماعی است تا بتواند به‌درستی در خدمت برنامه‌ریزی کارآمد و مشارکتی در شهرهای ایران قرار گیرد.

۱-۳-۸ جمع‌بندی بررسی اسناد فرادست

در بررسی اسناد و قوانین فرادست مرتبط با مشارکت شهروندان در طرح‌های توسعه شهری، تلاش‌های گوناگونی به منظور تقویت تحقق مشارکت شهروندان و بسط و توسعه نقش شهروندان انجام شده است، با این حال با توجه به بررسی‌های انجام گرفته بر این طرح‌ها محدودیت‌های موجود بر سر راه مشارکت شهروندان به ۴ دسته کلی تقسیم می‌شوند که در ادامه شرح داده می‌شود. تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری‌ها

در برنامه‌های توسعه هفتم کشور، و همچنین اسناد محلی‌تر مانند طرح جامع تهران، بر مردمی‌سازی اداره شهر و تقویت نقش نهادهای محلی تأکید شده است، حال آنکه ساختار کلی نظام تصمیم‌گیری همچنان متمرکز است و در عمل تمرکزگرایی در فرایند تصمیم‌گیری مشاهده می‌شود. حتی در مواردی که به ایجاد شوراهای محلی یا جلسات عمومی اشاره شده است، تصمیم‌گیری نهایی به نهادهای مرکزی سپرده شده و تأثیر محلی کاهش یافته است.

عدم الزام‌آوری قانونی

در بسیاری از اسناد، اصول و چارچوب‌هایی برای مشارکت شهروندان تدوین شده است، اما این اصول الزام‌آور نیستند. به‌عنوان مثال، سازوکارهایی مانند شورایی‌ها، که در نظام‌نامه‌های مختلف پیشنهاد شده بودند، در نهایت در تیرماه ۱۳۹۹ توسط دیوان عدالت اداری غیرقانونی اعلام شدند. این ضعف قانونی مانعی جدی در تحقق پایدار مشارکت شهروندان بوده است. همچنین

در برنامه هفتم توسعه یا سند برنامه تحول چهارم تهران، مشارکت شهروندان بیشتر در قالب توصیه، جهت گیری یا رویکرد کلی مطرح شده است و ضمانت اجرایی یا مکانیسم های الزام آور برای پیاده سازی آن پیش بینی نشده است. این خلأ قانونی موجب شده است تا دستگاه های اجرایی الزامی برای لحاظ کردن نظرات شهروندان در فرآیندهای برنامه ریزی احساس نکنند. عدم شفافیت سازوکارهای اجرایی

اگرچه طرح هایی نظیر طرح جامع تهران و برنامه های توسعه ای به مشارکت عمومی پرداخته اند، اما شفافیت کافی در سازوکارهای اجرایی وجود ندارد. همچنین عباراتی چون «مشارکت حداکثری مردم»، «تعامل با نهادهای محلی» یا «مردمی سازی اداره شهر» بدون تعیین ابزار، نهاد متولی، مراحل اجرایی یا شاخص های ارزیابی، بیشتر به شعار نزدیک اند تا برنامه عملی. حتی در سند برنامه تحول چهارم تهران که به ظاهر نگاه جزئی تری به مقیاس محله دارد، شیوه نامه های اجرایی مشخص نشده و رابطه دقیق بین نهادهای اجرایی و نهادهای مردمی مبهم باقی مانده است. نبود دستورالعمل های روشن برای چگونگی اجرا و بهره برداری از این مشارکت ها، سبب شده که شهروندان اعتماد و انگیزه لازم برای مشارکت در فرآیندهای تصمیم گیری نداشته باشند. همه شمول نبودن سیاست های مشارکتی

سیاست های مشارکت محور اغلب فاقد رویکردی همه شمول نسبت به گروه های مختلف اجتماعی هستند. اسناد بالادستی عموماً نگاهی کلی به «شهروندان» دارند و به جز در موارد محدودی همچون اشاره به جوانان یا سازمان های مردم نهاد، از لحاظ کردن تفاوت های جنسیتی، اقتصادی، سنی، یا نیازهای گروه های خاص (مثل سالمندان، توان یابان، یا ساکنان مناطق کمتر توسعه یافته) غفلت کرده اند. در نتیجه، رویکردهای مشارکتی فعلی با خطر نادیده گرفتن بخش هایی از جامعه همراه هستند. با توجه به این محدودیت ها، تدوین و اجرای ابزارها و روش های نوین مشارکتی ضروری است. تدوین یک دستورالعمل مشارکتی شهروندان در بازنگری طرح جامع تهران می تواند اقدامی اصلاحی و پیشگیرانه برای رفع بخشی از این مشکلات باشد. چنین دستورالعملی باید شفافیت، الزام آوری، و شمولیت را تضمین کند و مشارکت شهروندان را از سطح مشورتی به تأثیرگذاری واقعی ارتقا دهد.

۱-۴-۱ شناسایی پژوهش های پیشین

بررسی پیشینه پژوهش در هر مطالعه علمی به منظور درک بهتر زمینه های نظری و تجربی موضوع مورد بررسی ضروری است. این فرایند به ما امکان می دهد تا یافته های پژوهش های قبلی را شناسایی کرده، شکاف های موجود را مشخص کنیم و مسیری شفاف تر برای پژوهش حاضر ترسیم نماییم. در این پژوهش، بررسی پیشینه به منظور تحلیل مطالعاتی است که در زمینه مشارکت شهروندان در طرح های توسعه شهری انجام شده اند. این کار به ما کمک می کند تا عناصر کلیدی و فاکتورهای مؤثر در فرآیند مشارکت را شناسایی کرده و چارچوب نظری و عملی مستحکمی برای پژوهش حاضر فراهم آوریم. به این منظور، در ابتدا، پژوهش های داخلی به طور جامع مورد بررسی قرار می گیرند تا رویکردها، چالش ها و دستاوردهای مرتبط با مشارکت شهروندی در ایران شناسایی شوند. سپس، به بررسی پژوهش های خارجی پرداخته می شود تا از تجربیات بین المللی در این زمینه استفاده شود و مفاهیمی همچون مشارکت الکترونیک، حکمروایی خوب، و سیاست گذاری اجتماعی به مدل پژوهش افزوده شوند. در نهایت، با تلفیق یافته های پژوهش های داخلی و خارجی، یک مدل تطبیقی طراحی خواهد شد که شامل فاکتورها و زیرساخت های کلیدی مشارکت شهروندی است. این مدل به عنوان ابزاری برای تدوین شیوه نامه مشارکتی طرح جامع تهران به کار گرفته می شود و راهکارهایی عملی و متناسب با نیازهای بومی ارائه خواهد کرد.

۱-۴-۱-۱ منابع داخلی

در سال های اخیر، مطالعات گسترده ای به بررسی نقش مشارکت مردمی در بهبود فرآیند طراحی و اجرای طرح های جامع شهری پرداخته اند. این پژوهش ها حاکی از آن اند که مشارکت شهروندان می تواند به افزایش کیفیت تصمیم گیری، ایجاد هم افزایی میان نهادهای برنامه ریزی و جامعه، و تقویت اعتماد عمومی به ساختارهای حکمرانی کمک کند. با وجود این، شواهد نشان می دهند که در ایران هنوز سازوکارهای مشارکتی مؤثر و ساختارمند برای ادغام نظرات و نیازهای شهروندان در فرآیندهای برنامه ریزی وجود ندارد. طرح های توسعه شهری غالباً بر اساس الگوهای سنتی و از بالا به پایین تهیه و اجرا می شوند، بدون آن که فرآیندهای شفاف، مشارکتی و الزام آور برای اخذ نظرات و پیشنهادات مردمی در روند تهیه، تصویب و اجرای این طرح ها تعریف شده باشد. این نقصان در سازوکارهای مشارکتی، یکی از چالش های بنیادی در مسیر تحقق اهداف توسعه شهری پایدار است و منجر به

کاهش کارآمدی طرح‌ها، بروز مقاومت‌های اجتماعی، و افزایش شکاف میان شهروندان و نهادهای برنامه‌ریزی شده است. بازنگری در این روند و طراحی چارچوب‌های جدیدی برای مشارکت فعال شهروندان در تمام مراحل چرخه زندگی طرح‌های جامع، ضرورتی است که هم در مطالعات نظری و هم در بررسی تجربیات کشورهای موفق به‌وضوح تأکید شده است. در ادامه شرح مختصری از پژوهش‌های داخلی مورد بررسی ارائه می‌شود:

جدول ۱-۱: جدول پیشینه پژوهش‌های داخلی

ردیف	عنوان پژوهش	اهداف پژوهش	نتایج پژوهش	روش پژوهش	محدودیت‌ها و نواقص	منبع
۱	ظرفیت‌های مشارکت شهروندان تهرانی در توسعه شهری با تأکید بر هوشمندسازی فرایندها	بررسی نقش هوشمندسازی فضاهای شهری بر مشارکت شهروندی در ایران، به‌ویژه در کلانشهر تهران	نتایج نشان می‌دهد که هوشمندسازی شهری تأثیر مثبت و معناداری بر مشارکت شهروندی دارد. نمره گزاره‌ها از حداقل قابل قبول بالاتر بوده و آزمون تی تک‌نمونه‌ای با سطح معنی‌داری کمتر از ۰.۰۵ نشان‌دهنده تأیید فرضیات پژوهش است.	نوع تحقیق: توصیفی-تحلیلی. ابزار جمع‌آوری داده‌ها: پرسشنامه (۳۸۵ نفر از شهروندان تهران). ابزار تحلیل داده‌ها: نرم‌افزار SPSS روش تحقیق: مطالعات اسنادی برای مبانی نظری و پیمایش برای گردآوری داده‌ها.	ممکن است شامل محدودیت‌های معمول در پژوهش‌های پیمایشی مانند انتخاب نمونه محدود و تأثیر متغیرهای بیرونی بر نتایج باشد.	خانپور، سعید، ذبیحی، حسین، نوری، علی (۱۴۰۳). ظرفیت‌های مشارکت شهروندان تهرانی در توسعه شهری با تأکید بر هوشمندسازی فرایندها. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی شهری. ۱۵(۵۶): ۱۰۷-۱۱۸.
۲	ارزیابی جایگاه مشارکت نهادمند اجتماعی در برنامه ششم توسعه و راهکارهای ارتقا آن در برنامه هفتم توسعه	تبیین نقش و جایگاه مشارکت مردمی در برنامه هفتم توسعه و ارزیابی مهم در برنامه ششم توسعه	بر طبق نتایج تضعیف جامعه در قوانین موجب اختلال در سایر بخش‌ها می‌شود. به دلیل آنکه مشارکت در حکمروایی نیازمند آموزش عمومی جامعه نیز است، بررسی فرآیندهای مشارکتی موفق و کارآمد اهمیت می‌یابد. این پژوهش برای ارتقای مشارکت مردمی سطوح چهارگانه تصمیم‌گیری، نظارت، مطالبه‌گری و اجرا در ساختارها و احکام را پیشنهاد می‌دهد.	روش توصیفی-تحلیلی به منظور ارزیابی وضعیت مشارکت اجتماعی در برنامه ششم توسعه و ارائه پیشنهادات با بررسی تجربیات موفق جهانی به منظور ارتقای مشارکت نهادمند اجتماعی در برنامه هفتم توسعه	علیرغم توجه قانون اساسی به بخش مردمی در قوانین عادی و برنامه‌های توسعه این موضوع امتداد مناسبی نیافته و بی‌توجهی به مشارکت در سه شأن اصلی حکمروایی، تصمیم‌گیری، نظارت و مطالبه‌گری انجام نشده است.	شیخی، سینا (۱۴۰۲). ارزیابی جایگاه مشارکت نهادمند اجتماعی در برنامه ششم توسعه و راهکارهای ارتقا آن در برنامه هفتم توسعه. فصلنامه علمی مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی. ۱۱(۳۷): ۲۴۹-۲۷۴.
۳	نقدی بر بازنگری رویکرد و روش تهیه طرح‌های جامع شهری سند شورای عالی شهرسازی و معماری ایران	این پژوهش با هدف بررسی انتقادات وارد بر سند «بازنگری رویکرد و روش تهیه طرح‌های جامع شهری» که در تابستان ۲۰۲۱ توسط وزارت راه و شهرسازی ایران منتشر شده است، انجام شده است. هدف اصلی تحقیق، شناسایی کاستی‌ها و ارائه	نتایج نشان می‌دهد که سند جدید با وجود تلاش برای حل برخی از مشکلات، همچنان با انتقادات جدی مواجه است. از جمله: عدم شفافیت در مشارکت ذینفعان؛ فرایند تدوین طرح همچنان مشارکت مؤثر را تضمین نمی‌کند. - ضعف در رویکرد استراتژیک؛ رویکرد کلی	پژوهش به روش کیفی انجام شده است. داده‌ها از طریق برگزاری جلسات بحث و گفتگو در کمیته برنامه‌ریزی شهری سندیکای مهندسان مشاور معماری و شهرسازی ایران در تابستان ۲۰۲۲ جمع‌آوری شده است. این جلسات با حضور		Zargari-Marandi, E., (۲۰۲۲). A criticism of "The revision of the approach and method of preparing the urban comprehensive plans" document of the Supreme Council of Urban Planning and Architecture of Iran. ۷th International Conference on Researches in

ردیف	عنوان پژوهش	اهداف پژوهش	نتایج پژوهش	روش پژوهش	محدودیت ها و نواقص	منبع
		تحلیل انتقادی از این چارچوب جدید با توجه به مشکلاتی است که در تهیه و اجرای طرح های جامع شهری وجود دارد.	سند همچنان بر شیوه های سنتی و ناکارآمد تأکید دارد. - چالش های اجرایی: عدم تناسب میان اهداف مطرح شده و ابزارهای پیش بینی شده در سند. این یافته ها بر لزوم اصلاحات اساسی تر در فرایند تهیه طرح های جامع شهری تأکید دارند.	متخصصان و مشاوران حوزه برنامه ریزی شهری برگزار شده و انتقادات مطرح شده در این جلسات مبنای تحلیل قرار گرفته است.		Science & Engineering
۴	مدل جامع مشارکت شهروندی، مورد پژوهش: شهر تهران	طراحی مدل جامع مشارکت شهروندی در شهر تهران، با شناسایی عواملی که بستر تحقق مشارکت شهروندان را فراهم می کنند و موانع موجود در این مسیر	نوع تحقیق: کیفی راهبرد: نظریه داده بنیاد (براساس رویکرد گلیزر) ابزار جمع آوری داده: مصاحبه نیمه ساختاریافته جامعه آماری: ۹۱ نفر از شهروندان، مدیران شهری و خبرگان حوزه مشارکت شهروندی. روش نمونه گیری: گلوله برفی. تحلیل داده ها: کدگذاری و مدل سازی براساس خانواده کدهای شش سی گلیزر.	تقویت مشارکت شهروندی مستلزم تغییر نگرش در میان مدیران شهری و شهروندان است. شهرداری باید به یک سازمان مشارکت محور تبدیل شود تا حضور فعال شهروندان در عرصه مشارکت شهری تسهیل شود. پیشنهادهایی برای رفع خلأهای موجود در مدیریت شهری ارائه شده است.	تعمیم پذیری نتایج، امکان برداشت های مختلف از داده ها، و دشواری در شناسایی کامل جامعه	محمدزاده، علی، پورعزت، علی-اصغر، پیران نژاد، علی، مختاریان پور، مجید، پندار، مهدی (۱۴۰۱). مدل جامع مشارکت شهروندی، مورد پژوهش: شهر تهران. مدیریت سازمان های دولتی، ۱۰ (۴)، ۱۷-۳۴.
۵	نظریه های شهرسازی مشارکتی و شرایط تحقق آن در نظام برنامه ریزی شهری ایران	هدف این پژوهش کاوشی بیشتر در شرایط تحقق نظریه شهرسازی مشارکتی به منظور پرهیز از سطحی نگری و الگوبرداری خام از نظریات جوامع دیگر با تأکید بر ظهور نهاد شورای شهر و نقش و جایگاه آن در نظام برنامه ریزی شهری کشور	شهرسازی مشارکتی تنها با تغییرات قانونی محقق نمی شود. مشارکت واقعی مستلزم طی مراحل درست، از فرهنگ سازی تا ارتقای آگاهی عمومی است. بازتعریف نقش شورای شهر در تهیه و اجرای طرح های توسعه شهری نیز ضروری است.	روش توصیفی-تحلیلی به منظور ارزیابی تحقق گزاره های شهرسازی مشارکتی و تأثیر آن در تغییر رویکرد برنامه ریزی متمرکز مشارکتی به مشارکتی	-محدودیت های ساختاری و قانونی از جمله جایگاه ظاهری شورا و نبود ضمانت اجرایی و عدم اختیارات قانونی برای اعمال تغییرات در مراحل اجرایی طرح ها -ضعف درونی شورا از جمله فقدان دانش شهرسازی اعضا و عدم شناخت عمیق مسائل -ضعف در مراحل برنامه ریزی و اجرا	نصیری، یوسف، داودپور، زهره، معینی فر، مریم (۱۴۰۰). نظریه های شهرسازی مشارکتی و شرایط تحقق آن در نظام برنامه ریزی شهری ایران. فصلنامه علمی-پژوهشی جغرافیا و برنامه ریزی منطقه ای. ۱۱ (۲)، ۶۹۳-۷۱۴.
۶	فقدان ساختار برنامه ریزی مشارکتی؛ تأثیر مشارکت در برنامه ریزی های شهرداری ها	هدف این تحقیق ارائه مکانیزم هایی برای طرح مدیریت محله است تا میزان موفقیت آن را در جلب مشارکت شهروندان جهت برنامه ریزی	ایجاد ساختار رسمی، قانونی و موثر در نتیجه-گیری های مدیران مناطق می تواند نقش به سزایی در دخالت دادن شهروندان در اداره شهر داشته باشد و این	مرور اسناد و مقالات و گزارشات و آیین نامه های مرتبط و مصاحبه با معاونان شهرداران برخی مناطق شهری تهران		باقری، علی، میرالی، ایمان (۱۳۹۹). فقدان ساختار برنامه ریزی مشارکتی؛ تأثیر مشارکت در برنامه ریزی های شهرداری ها. فصلنامه رهیافتی

ردیف	عنوان پژوهش	اهداف پژوهش	نتایج پژوهش	روش پژوهش	محدودیت ها و نواقص	منبع
		مشارکتی در شهرداری ها محیا سازد	مشارکت به عنوان ابزاری برای تصمیم گیری و تصمیم سازی ایفای نقش نماید.			در مدیریت بازرگانی، ۹۱-۱۰۰.
۷	بررسی تطبیقی فرایند مشارکت مردمی در برنامه ریزی شهری به منظور معرفی چالش ها و موانع برنامه ریزی نوین در ایران	بررسی تأثیر برنامه ریزی مشارکتی به عنوان الگویی مؤثر در مدیریت شهری و توانمندسازی شهروندان. ارائه مکانیزم هایی برای مدیریت محله جهت افزایش مشارکت شهروندان در فرایند برنامه ریزی شهری	برنامه ریزی مشارکتی، همراه با ساختارهای رسمی و قانونی مانند سرای محله، می تواند بهبود رضایت عمومی، اعتماد به مدیریت شهری، و توسعه پایدار شهری را تضمین کند.	استفاده از مطالعات کتابخانه ای، مقالات و گزارش های مرتبط. مصاحبه با معاونان شهرداران برخی مناطق شهر تهران.		حسینی، آیدا، افلاکی، اردلان، و شمس الدینی، علی (۱۳۹۹). بررسی تطبیقی فرایند مشارکت مردمی در برنامه ریزی شهری به منظور معرفی چالش ها و موانع برنامه ریزی نوین در ایران. رهیافت. ۸۰، ۸۳-۱۰۰
۸	بررسی نقش مشارکت شهروندان در افزایش موفقیت مدیریت شهری مورد: کلانشهر شیراز	بررسی نقش مشارکت شهروندان در افزایش موفقیت مدیریت شهری در شهر شیراز.	مشارکت شهروندان، به ویژه بازمایی قدرت و نظارت، مهم ترین عوامل موفقیت مدیریت شهری شیراز هستند. همچنین، تمایلات جمعی، دموکراسی، بازسازی شهر و ساختار سیاسی، تأثیر معناداری در بهبود مدیریت شهری دارند.	نوع تحقیق: کمی و پیمایشی. ابزار گردآوری داده ها: پرسشنامه محقق ساخته. حجم نمونه: ۲۴۲ نفر، محاسبه شده بر اساس فرمول کوکران. تحلیل داده ها: مدل سازی معادلات ساختاری برای آزمون روابط میان متغیرهای مستقل و وابسته.	در پژوهش های کمی، مشکلاتی مانند محدودیت در تفسیر روابط علت و معلولی، محدود بودن ابزارهای سنجش (پرسشنامه)، و امکان خطا در نمونه گیری ممکن است وجود داشته باشد.	زیاری، کرامت الله، بیک محمدی، حسن، رضایی کوچی، محمود (۱۳۹۸). بررسی نقش مشارکت شهروندان در افزایش موفقیت مدیریت شهری (مورد: کلانشهر شیراز). فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی شهری، (۱۰)، ۸۳-۵۱، ۶۲-۵۱
۹	الزامات مشارکت-جویی و مشارکت-پذیری در فرآیند ساماندهی بافت های فرسوده شهری از نظر جامعه محلی، مورد مطالعه: شهر قم	بررسی نگرش جامعه محلی و شناسایی عوامل مؤثر بر مشارکت ساکنان در فرآیند بهسازی، نوسازی و بازسازی بافت های فرسوده با هدف تقویت حس مشارکت جویی و فراهم سازی زمینه های مشارکت پذیری.	عوامل زیر به عنوان مؤلفه های کلیدی مؤثر بر مشارکت ساکنان در نوسازی بافت های فرسوده شناسایی شدند: تجارب موفق و ناموفق نوسازی، توافق متولیان با اهالی در مورد مسائل و مشکلات. میزان رضایتمندی سکونتی. تصمیم سایر همسایگان به مشارکت. سطح آگاهی ساکنان از جنبه های مختلف مشارکت.	نوع تحقیق: توصیفی-تحلیلی. جمع آوری داده ها: پرسشنامه و مصاحبه. تحلیل داده ها: استفاده از روش اسپیرمن و آزمون تحلیل مسیر. فرآیند: بررسی کتابخانه ای، تدوین چارچوب نظری، تدوین فرضیات و بررسی میدانی.	تفاوت نگرش در محله های مختلف و تأثیر عوامل اجتماعی-اقتصادی بر مشارکت	شبستر، محسن، فلاح حیدری، فاطمه، مرادی، زهرا (۱۳۹۷). الزامات مشارکت-جویی و مشارکت-پذیری در فرآیند ساماندهی بافت های فرسوده شهری از نظر جامعه محلی، مورد مطالعه: شهر قم. فصلنامه جغرافیایی سرزمین، ۱۵(۵۹)، ۱۱۵-۱۳۶.
۱۰	الگوی مشارکت الکترونیک در ایران	ارائه الگویی برای توسعه مشارکت الکترونیک در ایران با تمرکز بر	توسعه مشارکت الکترونیک منجر به شکل گیری جامعه مشارکت جو، حکمرانی	نوع تحقیق: کیفی. جامعه آماری: استادان دانشگاه، پژوهشگران	پژوهش های کیفی ممکن است با محدودیت در تعمیم پذیری و	رودساز، حبیب، شادمهری، نیکتا، سیدموسوی، سیدحسن (۱۳۹۷).

ردیف	عنوان پژوهش	اهداف پژوهش	نتایج پژوهش	روش پژوهش	محدودیت ها و نواقص	منبع
		خط مشی گذاری عمومی و تقویت نقش شهروندان در فرآیندهای تصمیم گیری	مشارکتی، توسعه پایدار مبتنی بر مردم، و تحقق مردم سالاری دینی واقعی خواهد شد. مدل توسعه مشارکت الکترونیک شامل سه مؤلفه اصلی است: ۱. خط مشی مشارکت الکترونیک. ۲. سیستم مشارکت الکترونیک. ۳. چرخه مشارکت الکترونیک در خط مشی گذاری عمومی.	خط مشی گذاری عمومی، و مدیران اجرایی مرتبط با توسعه دولت الکترونیک. روش نمونه گیری: ترکیبی از گلوله برفی و نظری. ابزار گردآوری داده ها: ۱۵ مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته و مطالعه ۵ سند مرتبط. تحلیل داده ها: کدگذاری باز، محوری و انتخابی با استفاده از نرم افزار MAXQDA.	دسترسی به نمونه های جامع روبه رو باشند.	الگوی توسعه مشارکت الکترونیک در ایران. فصلنامه پژوهش های مدیریت انتظامی، ۱۳(۳۹). ۴۴۶-۴۳۹.
۱۱	محیط برنامه ریزی مشارکتی؛ ارائه مدل مفهومی برای تحلیل عوامل موثر بر مشارکت شهروندان در برنامه ریزی	ارائه مدل مفهومی برای تحلیل عوامل مؤثر بر برنامه ریزی مشارکتی در محیط های برنامه ریزی، با در نظر گرفتن ویژگی های کشورهای در حال توسعه.	مدل پیشنهادی نشان می دهد که برنامه ریزی مشارکتی در کشورهای در حال توسعه نیازمند اصلاح رویه ها و ساختارهای موجود یا بهره گیری از ظرفیت های مشارکت در چارچوب های کنونی است. برای تحقق مشارکت شهروندان، ساختارهای برنامه ریزی باید با شرایط اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی بومی تطبیق یابد. برنامه ریزان نقش کلیدی در بهره گیری از ظرفیت های مشارکت و تطبیق مدل ها با محیط دارند.	تحلیل مفهومی با استفاده از بررسی ساختارهای رسمی و غیررسمی مرتبط با برنامه ریزی مشارکتی. طراحی مدلی که محیط برنامه ریزی را به شش عرصه تقسیم می کند: محیط بیرونی: حکومت و مشارکت کنندگان محیط درونی: برنامه ریزان، نهادهای برنامه ریزی، قوانین و مقررات، ابزارها و رویه ها تحولات بیرونی: تغییرات کلان مؤثر بر فرآیند برنامه ریزی.	چالش های عملیاتی سازی مدل در شرایط واقعی کشورهای در حال توسعه قابل پیش بینی است.	دانشپور، سیدعبدالهادی، بهزادفر، مصطفی، برک پور، ناصر، شرفی، مرجان (۱۳۹۵). محیط برنامه ریزی مشارکتی؛ ارائه مدل مفهومی برای تحلیل عوامل مؤثر بر مشارکت شهروندان در برنامه ریزی. فصلنامه دانشگاه هنر: نامه معماری و شهرسازی، ۱۸، ۲۳-۴۱.
۱۲	الگوی نوین برای ارزیابی میزان مشارکتی بودن طرح-ها، نمونه: محله خوب بخت	ایجاد چارچوبی برای ارزیابی میزان مشارکتی بودن طرح های نوسازی بافت فرسوده با استفاده از نظریات نردبان های مشارکتی و ابزارهای مرتبط.	چارچوب ارائه شده امکان ارزیابی دقیق مشارکتی بودن هر طرح را فراهم می کند در مطالعه موردی: میزان مشارکتی بودن در تئوری: ۶۵٪ بیشترین مشارکت در مراحل برنامه ریزی، اجرا و چشم انداز سازی بوده است. میزان مشارکت عوام فریبانه (غیرمشارکتی): صفر درصد.	تحلیل نظری: طبقه بندی نظریات نردبان های مشارکتی و شناسایی ابزارهای مشارکتی مرتبط. تدوین جدولی که سطوح مشارکت (پله های نردبان مشارکتی) را به ابزارها و روش های مرتبط متصل می کند. اختصاص ضرایب اهمیت به سطوح مشارکت و بررسی مراحل فرآیند	نتایج ممکن است تنها در زمینه های مشابه یا با استفاده از ابزارهای خاص قابل تعمیم باشد.	انصاری، ثمین، عندلیب، علیرضا (۱۳۹۵). الگوی نوین برای ارزیابی میزان مشارکتی بودن طرح ها، نمونه: محله خوب بخت. مطالعات نظری و فناوری های نوین معماری و شهرسازی، ۱۶(۱)، ۵-۱۷.

ردیف	عنوان پژوهش	اهداف پژوهش	نتایج پژوهش	روش پژوهش	محدودیت ها و نواقص	منبع
۱۳	مشارکت در امور شهری و الزامات آن در شهر تهران	شناسایی و تحلیل موانع و عوامل بازدارنده در مسیر مشارکت شهروندان در امور شهری، با تأکید بر الزامات ارتقای مشارکت در مدیریت شهری.	مشارکت شهروندان یک ضرورت اساسی برای حل مشکلات و مسائل شهری است. دموکراتیزه کردن تمرکززدایی و توانمندسازی گروه های مختلف می تواند مشارکت را تقویت کند. ترکیب الگوهای مشارکت سازمان یافته و خودجوش بهترین راهکار برای ارتقای مشارکت است.	نوسازی با ابزارهای مشارکتی. نوع تحقیق: پیمایشی. ابزار گردآوری داده ها: پرسشنامه. جامعه آماری: ۱۳۷۰ خانوار از مناطق بیست و دو گانه تهران، که بر اساس درجه توسعه یافتگی رتبه بندی شدند. روش نمونه گیری: استفاده از فرمول کوکران.	با توجه به ماهیت پژوهش های پیمایشی، عواملی مانند پاسخ دهی ناقص شهروندان، تفاوت های فرهنگی- اجتماعی در مناطق مختلف و محدودیت های اجرایی ممکن است از جمله موانع باشند.	موسایی، میثم، شینانی، ملیحه (۱۳۸۹). مشارکت در امور شهری و الزامات آن در شهر تهران. فصلنامه علمی- پژوهشی رفاه اجتماعی. ۱۰ (۳۸)، ۲۴۵-۲۶۸.

۱-۴-۲ منابع بین المللی

پژوهش های مرتبط در جهان طبق بررسی های انجام گرفته از سال ۲۰۱۷ تا ۲۰۲۴ با تغییرات مهمی در ساختار و محتوا مواجه شده است. مهمترین تغییر استفاده از فناوری های دیجیتال و مشارکت الکترونیک است. پژوهش های اولیه در این حوزه بر روش های سنتی مشارکت تأکید دارند (Alterman, ۱۹۸۴; Johnson, ۱۹۸۴) مانند جلسات عمومی و مشاوره های محلی، حال آنکه در سال های اخیر اهمیت مشارکت الکترونیک افزایش یافته است (Lim & Lin & Kant, ۲۰۲۱; Le Blanc, ۲۰۲۰; Yigitcanlar, ۲۰۲۲). استفاده از پلتفرم های دیجیتال و ابزارهایی مانند نظرسنجی آنلاین، اپلیکیشن های موبایلی و شبکه های اجتماعی در سال های اخیر رشد چشمگیری داشته است و به عنوان راهی برای دسترسی به گروه های متنوع تر از شهروندان مورد استفاده قرار گرفته است (Haltofova, ۲۰۱۸). از دیگر تغییرات پژوهش های سال های آتی تمرکز بیشتر بر پایداری و توسعه پایدار است. مطالعات جدیدتر نشان می دهد که مشارکت شهروندان در طرح های توسعه شهری، نه تنها موجب بهبود پروژه ها از نظر کارایی و پذیرش عمومی و اعتمادسازی می شود بلکه به ایجاد تعهد شهروندان به پایداری و حفاظت از محیط زیست کمک می کند. و مورد سوم موانع مشارکت است که در سال های اخیر با وجود تلاش هایی در این زمینه به منظور افزایش مشارکت همچنان کمبود اعتماد میان شهروندان و مدیران شهری وجود دارد (Le Blanc, ۲۰۲۰; Bonsón, Ratkai & Royo, ۲۰۱۷). در ادامه به شرح چند نمونه از این پژوهش ها می پردازیم:

جدول ۱-۲: جدول پیشینه پژوهش های خارجی

ردیف	عنوان پژوهش	اهداف پژوهش	نتایج پژوهش	روش پژوهش	محدودیت ها و نواقص	منبع
۱	نقش مشارکت جامعه در نوآوری شهری در راستای همافزایی شهرهای هوشمند پایدار	این مطالعه به ترویج مشارکت جامعه به عنوان یک عامل کلیدی در دستیابی به نوآوری و خلاقیت برای رسیدن به یک جامعه عادلانه و پایداری اجتماعی می پردازد. پژوهش بر روی اهمیت مشارکت جامعه برای توسعه پایدار و هوشمندانه شهرها متمرکز است.	یافته ها یک مدل توسعه یافته را ارائه می دهند که مشارکت جامعه را برای نوآوری شهری و توسعه شهرهای پایدار هوشمند حمایت می کند. این مدل به تعامل و همکاری میان شهروندان، مقامات، برنامه ریزان شهری، محققان و نهادهای تجاری در محیط شهری کمک می کند تا خدمات نوآورانه مشترکاً ایجاد	پژوهش از یک روش نیمه سیستماتیک برای تحلیل ۷۱ منبع از پایگاه های داده Web of Science و Scopus استفاده کرده است. داده های ثانویه از ادبیات تحقیق استخراج و تحلیل توصیفی و روایتی انجام شده است.	این مطالعه توصیه هایی را برای چگونگی بهره گیری از مشارکت جامعه در دستیابی به شهرهای مقاوم در برابر فناوری و پشتیبانی از توسعه پایدار ارائه می دهد، اما ممکن است نیاز به بررسی بیشتر در مقیاس های مختلف داشته باشد.	Anthony Jr., B (۲۰۲۴). The Role of Community Engagement in Urban Innovation Towards the Co-Creation of Smart Sustainable Cities. Journal of the Knowledge Economy, ۱۵, ۱۵۹۲-۱۶۲۴. https://doi.org/10.1007/s12132-023-01176-1

ردیف	عنوان پژوهش	اهداف پژوهش	نتایج پژوهش	روش پژوهش	محدودیت ها و نواقص	منبع
			کنند. این تحقیق شواهد نظری درباره مشارکت ذینفعان اداری و غیر اداری در فرآیند هم خلق خدمات شهری ارائه می دهد.			
۲	ایجاد فضا: راهی جدید برای مشارکت جامعه در فرآیند برنامه ریزی شهری	این پژوهش مدلی نوین برای جمع آوری داده ها با مشارکت مستقیم شهروندان و اقتصاد بازسازی کننده ارائه می دهد، با هدف تقویت حس عاملیت در جوامع محلی و ایجاد پیوند میان تحقیقات دانشگاهی و کاربرد عملی در برنامه ریزی شهری	تأیید اهمیت امنیت برای تمامی زیرگروه های کاربران پارک و ارائه راهکارهایی برای افزایش حضور عمومی در پارک به منظور ایجاد محیطی امن و دلپذیر. مشارکت شهروندی در فرآیند تحقیق منجر به ارائه نتایج عملی و تقویت نقش دانش محلی در سیاست گذاری شده است.	مشارکت میان دانشگاه و رهبری محلی؛ استفاده از گروه های متمرکز برای جمع آوری داده ها و تحلیل نتایج توسط محققان دانشگاهی و ارائه یافته ها به جامعه محلی.	عدم ارائه اطلاعات جامع درباره مکانیزم های عملیاتی مشارکت شهروندی در سطح گسترده تر؛ تمرکز بر یک منطقه خاص که ممکن است تمثیل پذیری نتایج را محدود کند.	Gearin, E., Hurt, C.S., (۲۰۲۴) Making Space: A New Way for Community Engagement in the Urban Planning Process. <i>Sustainability</i> , ۱۶(۲۰۳۹). https://doi.org/10.3390/su1605039
۳	مشارکت الکترونیک و مشارکت در برنامه ریزی شهری: تجارب از شهرهای بالتیک	هدف این پژوهش بررسی چالش های مشارکت عمومی در فرآیندهای برنامه ریزی شهری است و به طور خاص به بررسی نحوه بهره گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICTs) برای تسهیل مشارکت دیجیتال در تصمیم گیری ها پرداخته می شود. این تحقیق به دنبال یافتن راه حل های دیجیتالی است که می تواند مشکلات موجود در مشارکت های سنتی را برطرف کند و دسترسی بیشتری برای شهروندان فراهم آورد.	نتایج این تحقیق نشان می دهد که مشارکت دیجیتال می تواند روش های جدیدی برای مشاوره و تصمیم گیری فراهم آورد که هم زمان قادر است مشکلات موجود در مدل های سنتی را حل کند. همچنین، استفاده از فناوری های دیجیتال به شهروندان این امکان را می دهد که در فرآیندهای برنامه ریزی به طور مؤثرتر و کارآمدتری مشارکت کنند.	روش پژوهش به صورت بررسی تحلیلی و مروری بر پیشرفت ها و چالش های مشارکت الکترونیکی (e-participation) است. این پژوهش با استفاده از منابع مختلف و شواهد تجربی به تحلیل چالش ها و فرصت های جدید در استفاده از ICTs در فرآیندهای مشارکت شهری می پردازد.	یکی از محدودیت های پژوهش، مشارکت کم عمق شهروندان به دلیل عدم علاقه یا عدم اعتماد به فرآیندهای مشارکت است. همچنین، هزینه های بالا و محدودیت های منابع برای نهادهای برنامه ریزی، هم چنان چالش هایی برای دستیابی به مشارکت مؤثر ایجاد می کند. این تحقیق همچنین به محدودیت های آموزش و دسترسی به ابزارهای دیجیتال برای بخش های خاصی از جامعه اشاره دارد که ممکن است از مشارکت در این فرآیندها باز بمانند.	Akmentina, L., E-participation and engagement in urban planning: experiences from the Baltic cities. <i>URBAN RESEARCH & PRACTICE</i> . ۱۶(۴), ۶۲۴-۶۵۷.
۴	مشارکت جامعه در روند برنامه ریزی شهری در عربستان سعودی: ارزیابی تجربی	این مطالعه به بررسی عوامل مؤثر بر مشارکت جامعه در فرآیند برنامه ریزی شهری در ریاض، عربستان سعودی، می پردازد.	یافته ها نشان می دهند که سطح مشارکت جامعه در فرآیند برنامه ریزی شهری پایین است. عواملی که منجر به عدم مشارکت می شوند شامل تمایل پایین افراد برای مشارکت و کارآمد نبودن پلتفرم های رسانه اجتماعی مورد استفاده	این تحقیق از روش کمی با استفاده از پرسشنامه برای آزمایش فرضیه ها و روش کیفی برای کسب درک بهتری از یافته های کمی استفاده کرده است.	این مطالعه به تأسیس یک استراتژی ملی واحد برای استفاده از رسانه های اجتماعی توسط نهادهای شهری به عنوان راه حل برای ارتقای مشارکت عمومی تأکید می کند. با این حال، محدودیت هایی در زمینه اجرای این	Aldegheishem, A., (۲۰۲۳). Community participation in urban planning process in Saudi Arabia: An empirical assessment, <i>Journal of Urban Management</i> , ۱۲, ۲۲۱-۲۳۰.

ردیف	عنوان پژوهش	اهداف پژوهش	نتایج پژوهش	روش پژوهش	محدودیت ها و نواقص	منبع
			توسط مقامات شهری برای تعامل مؤثر با جامعه محلی است.		استراتژی در مقیاس های مختلف شهری وجود دارد که در پژوهش به آن پرداخته نشده است.	
۵	مشارکت عمومی و اجماع سازی در برنامه ریزی شهری از لنز برنامه ریزی میراث: یک بررسی ادبیات سیستماتیک	این مطالعه به بررسی عوامل مؤثر بر ایجاد اجماع در فرآیندهای برنامه ریزی مشارکتی میراث فرهنگی پرداخته است. پژوهش به ویژه به بررسی عواملی می پردازد که در زمینه برنامه ریزی شهری و برنامه ریزی میراث، موجب اجماع سازی می شوند.	در مقایسه با برنامه ریزی شهری، در برنامه ریزی میراث کمتر از ابزارها و روش های متنوع مشارکتی استفاده شده است. اختلاف نظر به عنوان مفهومی در اجماع شنخته شده است که می تواند هم به عنوان چالش و هم به عنوان نیاز برای تصمیم گیری جامع و فراگیر مطرح باشد. مطالعه چارچوبی برای یکپارچه سازی این عوامل و زیرعوامل و روابط آنها ارائه کرده که می تواند به تصمیم گیران و عمل کنندگان در برنامه ریزی مشارکتی کمک کند.	پژوهش از روش مرور سیستماتیک ادبیات موجود استفاده کرده است و مقالات منتشر شده در پایگاه داده Scopus را مورد بررسی قرار داده است. برای تحلیل داده ها از روش های آماری شامل تحلیل فراوانی، آزمون t مستقل، و همبستگی اسپیرمن استفاده شده است.	پژوهش محدود به مقالات موجود در پایگاه داده Scopus بوده است و ممکن است دیدگاه ها و مطالعات دیگر را که خارج از این پایگاه ها قرار دارند، نادیده گرفته باشد.	Andrade, B.D., Foroughi, M., Roders, A.P., Wang, T., (۲۰۲۳). Public participation and consensus-building in urban planning from the lens of heritage planning: A systematic literature review. Cities. ۱۳۵. ۱۰۴۲۳۵.
۶	فصل ۷ از کتاب «ابزار مشارکت شهروندان در برنامه ریزی شهری»	هدف این پژوهش بررسی ابزارهای تکنولوژی محور برای مشارکت شهروندی در فرآیند برنامه ریزی شهری است. این پژوهش به دنبال شناسایی و تحلیل ابزارهایی است که می توانند در تعاملات و مشارکت مؤثر شهروندان در طراحی فضاهای شهری نقش داشته باشند.	نتایج تحقیق نشان می دهد که ابزارهای مشارکت شهروندی می توانند تأثیرات اقتصادی و اجتماعی قابل توجهی در برنامه ریزی شهری ایجاد کنند. همچنین، بررسی ها نشان می دهد که استفاده از این ابزارها می تواند به ایجاد محیطی جامع و یکپارچه برای تبادل و پیاده سازی ایده های برنامه ریزی شهری کمک کند و مشارکت مؤثری را میان شهروندان، معماران، و برنامه ریزان شهری به وجود آورد.	این پژوهش به بررسی یک چارچوب برای مشارکت شهروندان در برنامه ریزی شهری پرداخته و با استفاده از مطالعه بازار ابزارهای موجود، به تحلیل گپ ها و چالش های بین گروه های مختلف نرم افزارهای برنامه ریزی شهری می پردازد. این گروه ها شامل ابزارهای برنامه ریزی فیزیکی، ابزارهای مشارکت مدنی، ابزارهای برنامه ریزی سناریوهای مدنی و روش های تحلیل داده هستند.	این تحقیق همچنین به گپ های موجود بین ابزارهای فیزیکی و ابزارهای مدنی مشارکت است. علاوه بر این، محدودیت ها در طراحی و توسعه ابزارها که بتوانند به طور مؤثر نیازهای جامعه را برطرف کنند، یکی از چالش های اساسی مطرح شده در این پژوهش است.	Daher, E., et al., (۲۰۲۲) chapter ۷ of the book "Tools for Citizen Engagement in Urban Planning" DOI: ۱۰.۱۰۰۷/۹۷۸۸۰۳۰۰۳۰۰۸۵۵۶۶۰۶_۷
۷	برنامه های کاربردی شهر هوشمند برای ترویج مشارکت شهروندان در مدیریت و مدیریت شهر: یک بررسی سیستماتیک	ارائه دیدگاه جامع درباره اهداف استفاده از زیرساخت های شهر هوشمند برای ارتقای مشارکت شهروندان در مدیریت و حکمروایی	بیشتر مطالعات به شهروندان به عنوان عوامل گزارش دهی مسائل (مانند نگهداری زیرساخت های شهری یا مشکلات ترافیکی)، پایش	مرور سیستماتیک ۷۶ مطالعه با جستجوی الکترونیکی در پایگاه های داده مرتبط و استفاده از کلمات کلیدی خاص.	نیاز به بهبود مکانیزم های تضمین کیفیت داده، امنیت و حریم خصوصی؛ طراحی راهبردهایی برای انگیزش مشارکت شهروندان؛ و توسعه	Bastos, D.; Fernández-Caballero, A.; Pereira, A.; Rocha, N.P. (۲۰۲۲). Smart City Applications

رديف	عنوان پژوهش	اهداف پژوهش	نتایج پژوهش	روش پژوهش	محدودیت ها و نواقص	منبع
		شهری، ویژگی های راه حل های پیشنهادی (مانند منابع داده، کیفیت داده، و مکانیزم های امنیت و حریم خصوصی)، و مراحل توسعه اپلیکیشن ها.	پارامترهای محیطی (مانند آلودگی هوا یا صوتی)، و اشتراک نظرات (مانند ارزیابی عملکرد مسئولان محلی) توجه کرده اند. تعداد کمتری از مطالعات به طراحی اپلیکیشن های تعاملی برای مشارکت شهروندان در تصمیم گیری های برنامه ریزی شهری، انتخاب پروژه های توسعه و تقویت ارزش های دموکراتیک پرداخته اند.		ارزیابی های تجربی قوی برای بررسی تأثیر اپلیکیشن ها در شرایط واقعی.	to Promote Citizen Participation in City Management and Governance: A Systematic Review. Informatics. ۹(۸۹).
۸	نقشه برداری روش های مشارکتی در فرایند توسعه شهری: بررسی سیستماتیک و تجزیه و تحلیل شواهد مبتنی بر مورد	بررسی روش های مشارکتی برای مشارکت جوامع در فرآیندهای توسعه شهری با تمرکز بر ایجاد نتایج عادلانه و توانمندسازی جوامع آسیب پذیر.	اکثر روش های مشارکتی فعلی در مراحل اولیه (پیش طراحی و برنامه ریزی) به کار می روند و عمدتاً به سطوح «اطلاع رسانی» و «مشاوره» محدود می شوند، در حالی که سطوح «مشارکت» و «همکاری» کمتر مورد استفاده قرار می گیرند. مدل پیاپی پیشنهادی ابزارهایی را برای انتخاب روش های مناسب بر اساس اهداف مشارکت، سطح تعامل و مرحله توسعه ارائه می کند.	مرور سیستماتیک ۷۱ گزارش منتشر شده بین سال های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۰؛ شناسایی ۳۴ روش مشارکتی و تطبیق آن ها با ۱۲ هدف مختلف مشارکت اجتماعی در توسعه شهری.	کمبود مشارکت واقعی در مراحل طراحی، توسعه و پس از توسعه؛ تمرکز محدود بر توانمندسازی و همکاری عمیق.	Geekiyange, D., et al., (۲۰۲۱) Mapping Participatory Methods in the Urban Development Process: A Systematic Review and Case-Based Evidence Analysis. Sustainability, ۱۳(۸۹۹۲)
۹	برنامه ریزی شهری مشارکتی: چه چیزی باعث می شود برنامه ریزان به شهروندان اعتماد کنند؟	این مقاله به بررسی نگرش برنامه ریزان شهری نسبت به اعتماد شهروندان می پردازد و به دنبال شناسایی عواملی است که باعث افزایش اعتماد آنها به مشارکت شهروندی در برنامه ریزی شهری می شود.	نتایج نشان می دهند که مقامات عمومی معمولاً به شهروندان اعتماد ندارند، حتی اگر به طور کلی به مردم بیشتر از سایرین اعتماد داشته باشند. این تحقیق به بررسی عواملی می پردازد که می توانند اعتماد برنامه ریزان به شهروندان را در فرآیندهای مشارکتی افزایش دهند.	این تحقیق بر اساس نظرسنجی از مدیران عمومی در دولت محلی سوئد (N=۱۴۳۰) انجام شده است و به تحلیل عواملی چون اعتماد به توانایی، صداقت و خیرخواهی شهروندان پرداخته است	این مقاله به شکاف های موجود در تحقیقات تجربی در زمینه اعتماد برنامه ریزان به شهروندان اشاره دارد و نیاز به تحقیقات بیشتر را برجسته می کند.	Åström, J., (۲۰۲۰). Participatory Urban Planning: What Would Make Planners Trust the Citizens?. Urban Planning (ISSN: ۲۱۸۳-۷۶۳۵). ۸۴-۹۳.
۱۰	استفاده از منابع جمعی برای حمایت از مشارکت مدنی در برنامه ریزی استراتژیک توسعه شهری: مطالعه موردی	این مقاله به بررسی نحوه استفاده از مشارکت الکترونیکی (e-participation) در فرآیندهای تصمیم گیری عمومی و به ویژه نقش	استفاده از crowdsourcing باعث افزایش مشارکت مدنی و بهبود ادراک شهروندان از وضعیت شهر خود شده است. این فرایند به یافتن راهکارهایی برای ارتقاء	پژوهش از یک مطالعه موردی در شهر اوستراوا استفاده کرده است که در آن شهروندان از طریق crowdsourcing فرایند برنامه ریزی	مقاله به طور خاص به بررسی محدودیت های این رویکرد در برنامه ریزی شهری نمی پردازد، اما به طور غیرمستقیم اشاره دارد که ممکن است این روش	Haltofova, B., (۲۰۱۸). Using Crowdsourcing to Support Civic Engagement in Strategic Urban Development Planning: A Case Study of Ostrava, Czech Republic.

ردیف	عنوان پژوهش	اهداف پژوهش	نتایج پژوهش	روش پژوهش	محدودیت ها و نواقص	منبع
	استراوا ، جمهوری چک	crowdsourcing در مشارکت شهروندان در برنامه ریزی شهری می پردازد. با استفاده از مورد مطالعاتی شهر اوستراوا در جمهوری چک، این تحقیق به نحوه همکاری دولت محلی با شهروندان برای ایجاد برنامه استراتژیک توسعه شهری می پردازد.	رقابت پذیری شهر اوستراوا که با مشکل کاهش جمعیت مواجه است، کمک کرده است.	شهری مشارکت داشته اند	در سایر حوزه ها یا جوامع کاربرد مشابهی نداشته باشد.	Journal of Competitiveness.
۱۱	مشارکت شهروندان در برنامه ریزی شهری- فرآیندهای مدیریت دسترسی شهری در شهرهای هوشمند	این مطالعه به بررسی استفاده از فناوری های شهر هوشمند به عنوان یک ابزار برای بهبود جریان های اطلاعاتی بین شهروندان و دولت کمک کرده است. این تحقیق به ویژه نشان می دهد که ایجاد کانال های ارتباطی برای دریافت بازخورد مستقیم از شهروندان درباره مشکلات دسترسی شهری از دیدگاه شهروندان از طریق یک کانال ارتباطی مبتنی بر تجربه روزمره شان تمرکز دارد.	استفاده از فناوری های شهر هوشمند به عنوان یک ابزار برای بهبود جریان های اطلاعاتی بین شهروندان و دولت کمک کرده است. این تحقیق به ویژه نشان می دهد که ایجاد کانال های ارتباطی برای دریافت بازخورد مستقیم از شهروندان درباره مشکلات دسترسی، می تواند فرآیندهای مدیریت شهری را بهبود بخشد.	این پژوهش یک مطالعه موردی در محله بنالوا شهر آلیکانته اسپانیا را مورد بررسی قرار می دهد که در آن شهروندان با ویژگی های مختلف از نظر سن، جنسیت و توانایی های جسمی در ارزیابی مشکلات دسترسی شهری مشارکت داشته اند.	پژوهش به طور خاص به چالش ها و محدودیت های عملیاتی این نوع مشارکت شهروندی در سایر مناطق یا بخش های شهری اشاره نکرده است.	Pérez-delHoyo, R., Andújar Montoya, M.D., Mora Mora, H., Iglesias, V.G., (۲۰۱۸). Citizen Participation in Urban Planning-Management Processes - Assessing Urban Accessibility in Smart Cities. Conference: ۹th International Conference on Smart Cities and Green ICT Systems. ۲۰۶-۲۱۳.
۱۲	مشارکت، روند و شفافیت شهروندان در دولت محلی: یک مطالعه اکتشافی	هدف اصلی: بررسی تجربی رابطه بین مشارکت شهروندان در مراحل سیاست گذاری اداری و درک آنها از شفافیت دولت هدف فرعی: تحلیل نحوه ارتباط استفاده شهروندان از کانال های مشارکت آنلاین و آفلاین و درگیری آنها در مراحل مختلف سیاست گذاری (مانند تعیین دستورکار، اجرا و ارزیابی) با ارزیابی شفافیت دولت	شهروندانی که در برنامه های مشارکت مدنی شرکت کرده اند، نسبت به کسانی که در این برنامه ها شرکت نکرده اند، بیشتر شفافیت دولت را مثبت ارزیابی کرده اند. استفاده از کانال های مشارکت آفلاین تأثیر مثبت تری بر درک شفافیت از دولت محلی داشت در مقایسه با استفاده از کانال های آنلاین که تأثیر محدودتری داشتند. مشارکت در دو مرحله از فرایند سیاست گذاری، یعنی تعیین دستورکار و ارزیابی، تأثیر مثبتی بر	این مطالعه با استفاده از نظرسنجی سال ۲۰۰۹ از ساکنان سئول، کره جنوبی، و تکنیک های تخمین حداقل مربعات دو مرحله ای، فرضیات پژوهش را مورد آزمایش قرار داد.	این مطالعه به تأثیر کانال های آنلاین بر شفافیت به طور محدود اشاره کرده و نیاز به بررسی عمیق تر تأثیر این کانال ها دارد.	Kim, S., Lee, J., (۲۰۱۷). Citizen Participation, Process, and Transparency in Local Government: An Exploratory Study. The Policy Studies Journal. doi: ۱۰.۱۱۱۱/psj.۱۲۲۳۶

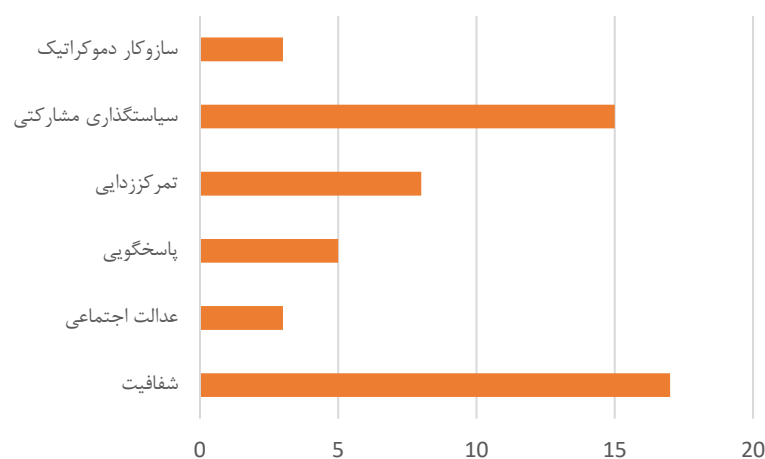
ردیف	عنوان پژوهش	اهداف پژوهش	نتایج پژوهش	روش پژوهش	محدودیت ها و نواقص	منبع
			ارزیابی شفافیت دولت داشت.			
۱۳	مشارکت شهروندان در حاکمیت محلی و پایداری برنامه ها	بررسی ضرورت مشارکت شهروندان در حکمروایی محلی و پایداری برنامه ها برای تقویت دموکراسی و بازتعریف نقش دولت های محلی در مواجهه با چالش های توسعه.	مشارکت شهروندان در امور محلی موجب برقراری ارتباط مستقیم برنامه های توسعه با مردم و تقویت ابتکار و نوآوری می شود. پیشنهادهایی شامل ایجاد ساختار دموکراتیک محلی برای ارتقای مشارکت، توانمندسازی و ظرفیت سازی کارکنان محلی، و طراحی برنامه های توسعه مردم محور در همه سطوح ارائه شده است.	تحلیل مفهومی مشارکت، ساختار دولت محلی، برنامه های مشارکتی برای توسعه، و بازنگری تجربیات مرتبط با مشارکت شهروندان محلی.	نیاز به طراحی ساختارهای مناسبتر برای اجرای مشارکت مؤثر و تقویت نوآوری در ارائه خدمات	Zanna, A-S., (۲۰۱۵). Citizen Participation in Local Governance and Sustainability of Programmes. Global Journals Inc. ۱۵(۳). Online ISSN: ۲۲۴۹-۴۶۲۶ & Print ISSN: ۰۹۷۵-۵۸۹۶

۱-۴-۳ مدل تطبیقی پژوهش های پیشین

برای شناسایی و تحلیل عمیق تر ابعاد و مفاهیم مرتبط با مشارکت شهروندان در طرح های توسعه شهری، نیاز است مفاهیم کلیدی را از پژوهش های پیشین استخراج و ساختار یافته کنیم. این فرایند کمک می کند تا علاوه بر درک جامع از ادبیات موجود، مبانی نظری پژوهش تقویت شده و چارچوبی منسجم برای تدوین مدل تطبیقی فراهم آید. در این راستا از ۱۳ پژوهش خارجی و ۱۳ پژوهش داخلی چهار مفهوم اصلی استخراج شده است که شامل حکمروایی و سیاست گذاری، مدیریت اجرایی، منابع، و ساختار اجتماعی است و به عنوان ارکان پایه ای مشارکت هستند و هر کدام از این مفاهیم خود به دسته های زیرین تقسیم می شوند. در ابتدا، با توضیح و شرح هر یک، به بررسی فراوانی و اهمیت این مفاهیم در پژوهش های پیشین می پردازیم تا نقشه ای از میزان توجه به هر کدام در مقالات علمی ترسیم شود. این بخش به مانند یک فراتحلیل، نمایی کلی از روند مطالعات و شکاف های موجود ارائه می دهد. در ادامه، با ادغام یافته های پیشین، یک مدل تطبیقی ترسیم خواهد شد که مفاهیم اصلی و زیرمجموعه های آن ها را در یک ساختار هماهنگ نمایش می دهد. این مدل به عنوان ابزاری برای تحلیل و تدوین سازوکارهای مشارکتی عمل کرده و چارچوبی عملیاتی برای پیاده سازی در طرح جامع شهر تهران ارائه می کند.

سیاست گذاری و حکمروایی

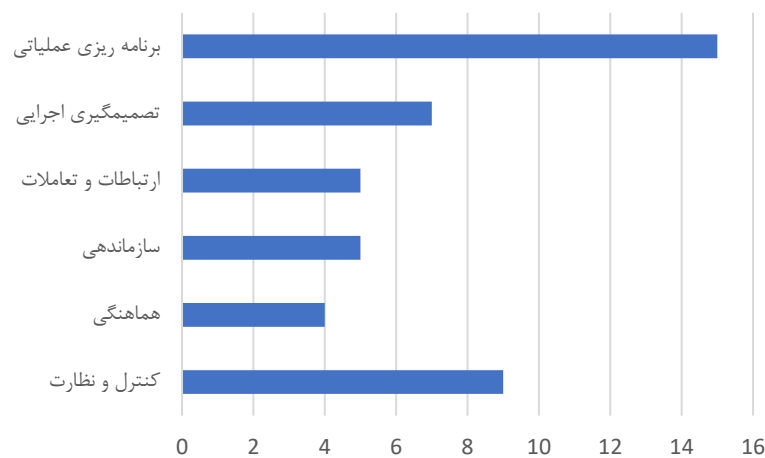
سیاست گذاری و حکمروایی شامل فرآیندهایی است که طی آن تصمیمات و قوانین برای مدیریت امور عمومی اتخاذ می شوند. این بخش به تعیین جهت گیری های کلان، توزیع منابع، و تنظیم چارچوب های اجرایی می پردازد. در مشارکت شهروندان، این مفهوم به مجموعه سازوکارهایی اشاره دارد که از طریق آن ها شهروندان در سیاست گذاری و تعیین اولویت های جامعه نقش دارند. این مفهوم معمولاً با عواملی چون شفافیت، پاسخگویی، عدالت اجتماعی، تمرکززدایی، سیاست گذاری مشارکتی و سازوکارهای دموکراتیک گره خورده است.



شکل ۱-۱: عوامل سیاست‌گذاری و حکمروایی

مدیریت اجرایی

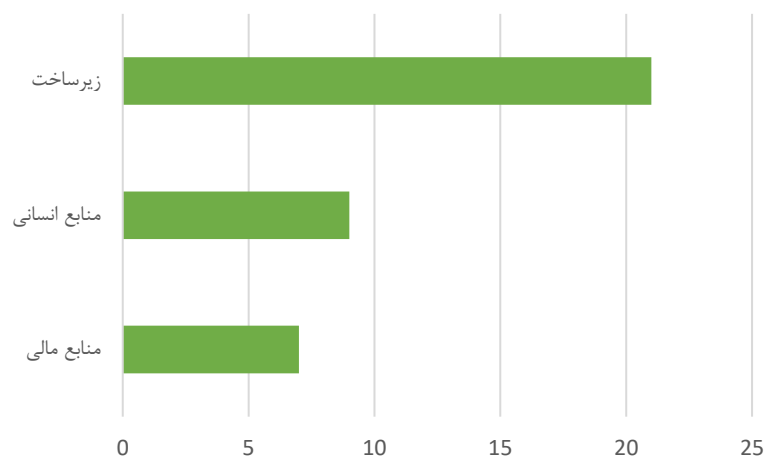
مدیریت اجرایی به فرآیند برنامه‌ریزی، سازماندهی، اجرا، و نظارت بر سیاست‌ها و پروژه‌ها اشاره دارد. این بخش مسئول تبدیل تصمیمات سیاست‌گذاری به اقدامات عملی است. این حوزه نقش کلیدی در اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های مشارکتی دارد و شامل مدیریت ارتباطات میان شهروندان و دستگاه‌های اجرایی، کنترل و نظارت و ارزیابی اثربخشی اقدامات، طراحی و تنظیم اقدامات به منظور تحقق اهداف، ایجاد ساختارهای مناسب به منظور اجرای سیاست و تصمیم‌گیری اجرایی می‌شود. در پژوهش‌ها، مدیریت اجرایی با مسائلی مانند ظرفیت‌های اجرایی، نوآوری در روش‌ها، و پایداری در عملیات مرتبط دانسته شده است.



شکل ۲-۱: عوامل مدیریت اجرایی

منابع (انسانی، مالی، زیرساختی)

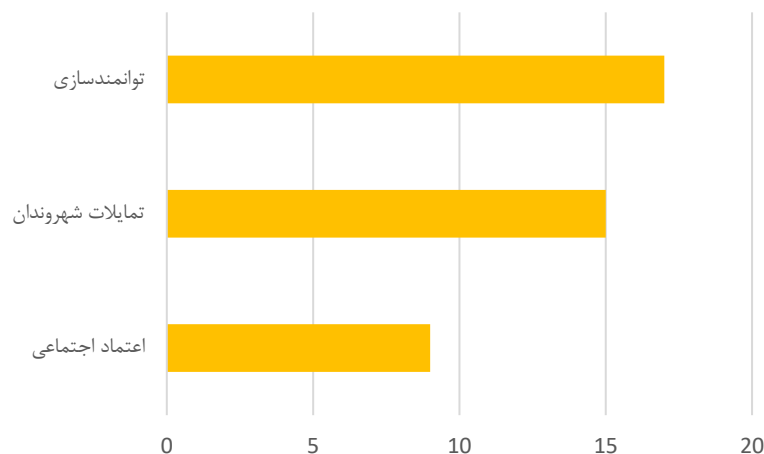
این بخش به تمام امکانات و ابزارهای موردنیاز برای حمایت از فرآیندهای سیاست‌گذاری و اجرایی اشاره دارد. منابع شامل نیروی انسانی متخصص، بودجه و سرمایه مالی، و زیرساخت‌های فیزیکی و فناوریانه است. در فرآیند مشارکت شهروندان، این بخش برای ایجاد شرایط مناسب جهت تحقق برنامه‌ها حیاتی است. معمولاً به محدودیت منابع مالی و کمبود زیرساخت‌های دیجیتال به‌عنوان موانع مشارکت الکترونیک اشاره می‌شود.



شکل ۳-۱: عوامل منابع انسانی، مالی و زیرساختی

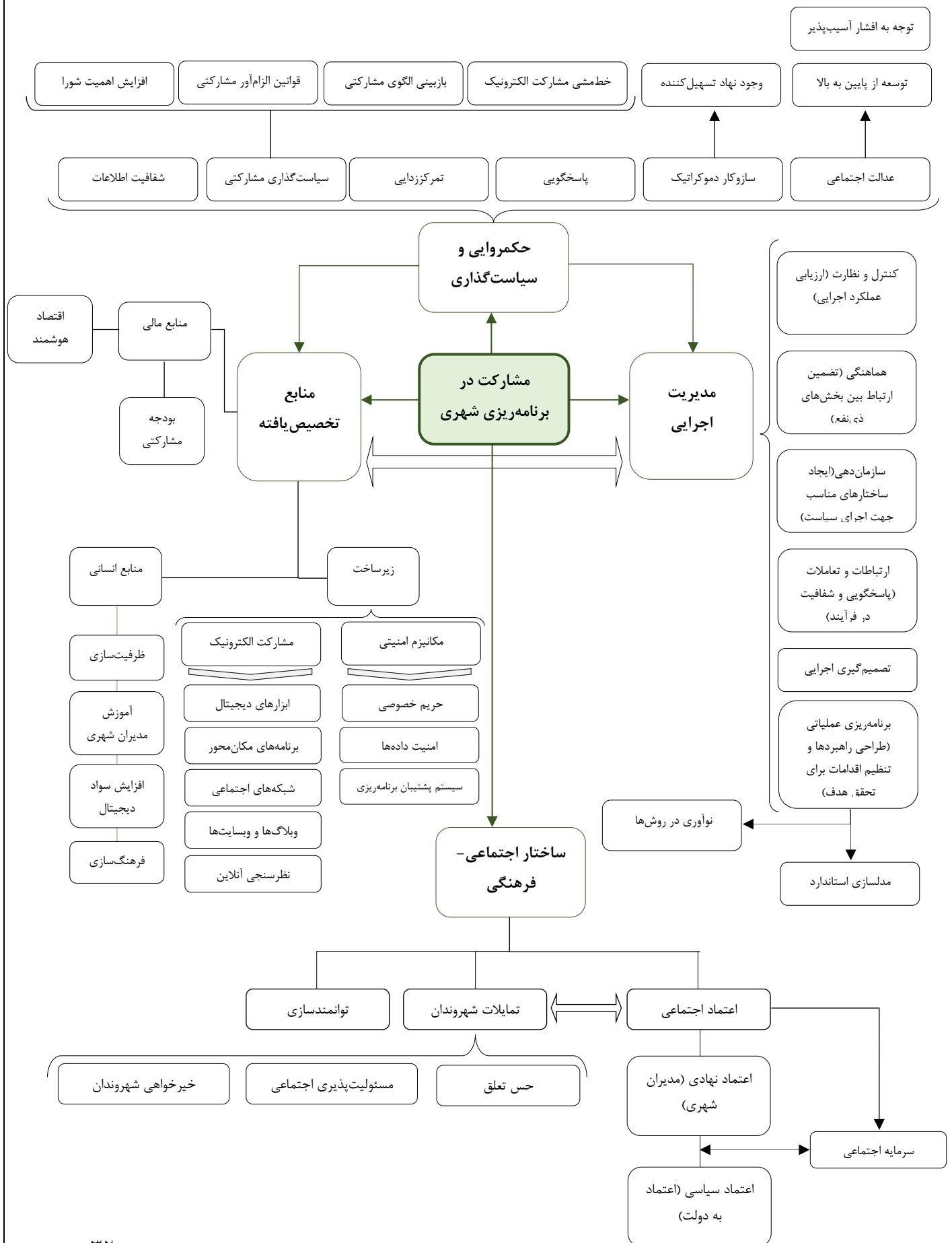
ساختار اجتماعی و فرهنگی

ساختار اجتماعی و فرهنگی شامل هنجارها، ارزش‌ها، و روابط اجتماعی است که بر تعاملات میان شهروندان و حکومت اثر می‌گذارند. این بخش تأثیرات روان‌شناختی و اجتماعی بر مشارکت شهروندان را بررسی می‌کند. این مفهوم به عواملی چون اعتماد اجتماعی، توانمندسازی، و تمایلات شهروندی که شامل حس تعلق و مسئولیت اجتماعی اشاره دارد که زمینه‌ساز مشارکت فعالانه مردم هستند. تحقیقات به تأثیر اعتماد اجتماعی و فرهنگ مشارکتی بر موفقیت برنامه‌های توسعه شهری پرداخته‌اند.



شکل ۴-۱: عوامل ساختار اجتماعی و فرهنگی

با توجه به موارد مطرح شده در بالا مدل تطبیقی تدوین شده به شرح زیر است:



شکل ۱-۵: مدل تطبیقی پژوهش های پیشین

۱-۵-۱ تعیین اهداف و پرسش های طرح

۱-۵-۱-۱ اهداف کلان پژوهش

اهداف اصلی که این شیوه نامه به دنبال آن است به شرح زیر است:

- تحلیل و ارزیابی تجارب داخلی و خارجی در طرح های مشارکتی
- ارائه مدل های پیشنهادی مشارکت در طرح های جامع شهری
- ارائه پیشنهادات و راهکارهای بهینه برای تدوین شیوه نامه بازنگری طرح جامع تهران بر مبنای رویکرد مشارکتی

۱-۵-۲ اهداف خرد پژوهش

همچنین اهداف فرعی این پژوهش به شرح زیر است:

- بررسی ملاحظات قانونی برای پیاده سازی رویکرد مشارکتی در بازنگری طرح جامع تهران
- ارائه راهکارهای اجرایی و کاربردی عملیاتی رویکرد مشارکتی در سطوح و مراتب اجرایی مختلف
- بررسی مقاومت های اجتماعی-فرهنگی در برابر اجرای رویکرد مشارکتی در طرح های توسعه شهری

۱-۵-۳ پرسش های پژوهش

با توجه به اهداف بیان شده سوال های پژوهش به شرح زیر است:

جدول ۱-۲: اهداف و سوالات سند

نوع	ردیف	اهداف طرح	سوالات پژوهش
ف.م.ک	۱	تحلیل و ارزیابی تجارب داخلی و خارجی در طرح های مشارکتی	مدل های مشارکت عمومی در طرح های شهری کشورهای دیگر چگونه بوده است و چه عواملی باعث موفقیت یا ناکامی این مدل ها شده است؟
	۲	ارائه مدل های پیشنهادی مشارکت در طرح های جامع شهری	چه مدل های جدید و نوآورانه ای برای مشارکت شهروندان در طرح های جامع شهری می توان ارائه کرد؟
	۳	ارائه پیشنهادات و راهکارهای بهینه برای تدوین شیوه نامه بازنگری طرح جامع تهران بر مبنای رویکرد مشارکتی	چه سازو کارهایی می توانند به عنوان ابزارهای موثر در طراحی و تدوین شیوه نامه مشارکتی برای بازنگری طرح جامع تهران استفاده شوند؟
ف.م.ک	۴	بررسی ملاحظات قانونی برای پیاده سازی رویکرد مشارکتی در بازنگری طرح جامع تهران	چه ملاحظات قانونی در پیاده سازی رویکرد مشارکتی برای بازنگری طرح جامع تهران وجود دارد و چگونه می توان این ملاحظات را لحاظ کرد؟
	۵	ارائه راهکارهای اجرایی و کاربردی عملیاتی رویکرد مشارکتی در سطوح و مراتب اجرایی مختلف	چه راهکارهای اجرایی در سطوح مختلف برنامه ریزی و اجرای شهری می توان برای تحقق مشارکت عمومی در بازنگری طرح جامع تهران ارائه کرد؟
	۶	بررسی مقاومت های اجتماعی-فرهنگی در برابر اجرای رویکرد مشارکتی در طرح های توسعه شهری	چه عوامل اجتماعی-فرهنگی منجر به مقاومت در برابر اجرای رویکرد مشارکتی در طرح های توسعه شهری می شوند و چگونه می توان این مقاومت ها را کاهش داد؟

۱-۶ تعیین قلمرو موضوعی و مکانی طرح

این طرح بر تدوین شیوه نامه مشارکتی در پیوست بازنگری طرح جامع شهری تهران متمرکز است و قلمرو مکانی آن شامل شهر تهران خواهد بود. موضوع این طرح نیز به بررسی مدل های مختلف مشارکت مردمی در فرآیندهای برنامه ریزی شهری و تحلیل تجربیات داخلی و خارجی در این زمینه می پردازد.

۱-۷ شناسایی محدودیت های پژوهش

از محدودیت های شناسایی شده در این پژوهش می توان به:

۱-۷-۱ مشارکت ناکافی یا نامتوازن

یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها در برنامه‌ریزی مشارکتی، عدم مشارکت کافی یا نمایندگی نامتوازن گروه‌های مختلف اجتماعی است (Yannis et al., ۲۰۱۲). برخی از گروه‌های اجتماعی به دلیل مشکلات اقتصادی، اجتماعی یا فرهنگی توانایی یا فرصت لازم برای مشارکت در این فرآیندها را ندارند. به عنوان مثال:

- اقشار کم‌درآمد ممکن است به دلیل نیاز به کار تمام‌وقت نتوانند در جلسات عمومی حضور یابند.
- افراد کم‌سواد یا غیرآشنا به مسائل پیچیده برنامه‌ریزی ممکن است درک کاملی از تأثیرات و ابعاد پروژه‌های شهری نداشته باشند.

۱-۷-۲ طولانی شدن فرآیند تصمیم‌گیری

مشارکت گسترده از طریق جلسات عمومی، نظرسنجی‌ها و دیگر ابزارهای مشارکتی بخصوص ابزارهای مشارکت الکترونیک ممکن است به فرآیندهای طولانی و پیچیده منجر شود. جمع‌آوری و تحلیل نظرات از گروه‌های هدف مختلف، ایجاد اجماع نظرات بین ذی‌نفعان و در نهایت رسیدن به تصمیمات نهایی می‌تواند زمان‌بر باشد، که این امر گاهی باعث تأخیر در اجرای پروژه‌ها می‌شود.

۱-۷-۳ محدودیت منابع مالی و اجرایی

اگرچه نظرات شهروندان در برنامه‌ریزی مشارکتی ارزشمند است، اما محدودیت‌های مالی و منابع اجرایی ممکن است مانع از اجرای کامل درخواست‌ها و پیشنهادات آن‌ها شود. در بسیاری از موارد، پروژه‌هایی که با مشارکت شهروندان برنامه‌ریزی می‌شوند، ممکن است به دلیل هزینه‌های بالا یا کمبود منابع مالی اجرایی نشوند.

۱-۷-۴ تضاد منافع

مشارکت گسترده شهروندان ممکن است به تضاد منافع میان گروه‌های مختلف اجتماعی منجر شود. برخی از اقشار جامعه ممکن است منافع کوتاه‌مدت خود را بر منافع بلندمدت کل جامعه ترجیح دهند (Lee & Kim, ۲۰۱۶, ۴۵). این تضادها می‌تواند تصمیم‌گیری را پیچیده‌تر کند و رسیدن به توافق مشترک را دشوار سازد.

۱-۷-۵ سوءاستفاده سیاسی

در برخی کشورها یا شهرها، فرآیندهای مشارکتی ممکن است به عنوان ابزارهای سیاسی مورد سوءاستفاده قرار گیرند. سیاستمداران یا مدیران شهری ممکن است از جلسات مشارکتی به عنوان ابزاری برای جلب حمایت عمومی استفاده کنند، در حالی که تصمیمات اصلی از پیش اتخاذ شده‌اند (Haro-de-Rosario et al, ۲۰۱۸, ۳۲; Reddick, ۲۰۱۶, ۸; Stone, Can, ۲۰۱۹, ۲).

۱-۷-۶ پیچیدگی هماهنگی بین نهادها

مشارکت گروه‌های مختلف اجتماعی و نهادهای دولتی و خصوصی در برنامه‌ریزی شهری نیاز به هماهنگی بالا بین آن‌ها دارد. این هماهنگی گاهی اوقات دشوار است و ممکن است منجر به بروز اختلافات بین نهادها شود که روند برنامه‌ریزی و اجرا را پیچیده‌تر می‌کند.

۱-۷-۷ کمبود شفافیت و اطلاع‌رسانی ناکافی

برای موفقیت برنامه‌ریزی مشارکتی، شفافیت در اطلاعات و آگاهی‌رسانی به شهروندان ضروری است. اما در برخی موارد، اطلاعات کافی به موقع به دست شهروندان نمی‌رسد یا فرآیند تصمیم‌گیری به صورت غیرشفاف انجام می‌شود که این امر به کاهش اعتماد عمومی و مشارکت واقعی منجر می‌شود.

۱-۸ روش‌شناسی و تعیین فرآیند پژوهش

برنامه‌ریزان شهری و منطقه‌ای همواره به منظور رویارویی با مشکلات پیچیده‌ای که فراروی ایشان قرار می‌گیرد در مراحل مختلف شامل شناخت گذشته و وضع موجود و انتخاب بهترین راه‌حل‌ها برای ساماندهی وضع موجود و هدایت توسعه آتی نیازمند بسیاری از روش‌ها و فنون پژوهشی مورد استفاده در علوم اجتماعی بوده‌اند. روش‌های کمی متأثر از دیدگاه‌های شناختی اثبات‌گرا بیشتر در برنامه‌ریزی شناخته شده و در کاربست‌های آن به کار گرفته شده‌اند. لیکن کاربرد روش‌های کیفی با وجود اهمیت

بسیار آن در برنامه ریزی کمتر شناخته شده است (شریف زادگان، طوسی، ۱۳۹۴، ۳۹). پژوهش کیفی، با گردآوری داده ها و آزمون مشاهدات و گزارش ها از زندگی روزمره آغاز می گردد. این داده ها به گونه ای سامان می یابند که با یکدیگر به عنوان یک کل، چسبندگی پیدا می کنند. پس پژوهشگران کیفی در وحله نخست خواستار بسط دادن توصیف یک پدیدار مشاهده ای به منظور تولید تئوری محکمی به عنوان یک خروجی یا یک محصول از تحقیق خود، می باشند (روحانی، ۱۳۸۸، ۱۳). این پژوهش با هدف تدوین شیوه نامه مشارکت شهروندان برای بازنگری طرح جامع شهر تهران، از دو رویکرد مکمل تحلیل محتوای کیفی و سیاست پژوهی بهره می برد. هر یک از این رویکردها با هدف دستیابی به تحلیل عمیق تر و ارائه راهکارهای عملیاتی، مراحل مشخص و تعریف شده ای را دنبال می کنند. در ادامه به تشریح هر روش می پردازیم:

۱-۸-۱-۱ تحلیل محتوای کیفی

در این پژوهش از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شده است که به منظور بررسی و تفسیر داده های کیفی از طریق شناسایی الگوها، معانی، و مفاهیم در متن ها و تجربیات انجام می گیرد. دلیل اخذ این روش، در راستای فهم عمیق تر از مفاهیم مشارکت شهروندی و تطبیق آن با الگوهای بین المللی به کار رفته است. مراحل کلیدی این روش عبارت اند از:

مطالعات نظری

در گام نخست این پژوهش، با مرور و مطالعه اسناد و مبانی نظری، از طریق مطالعات نظری به تحلیل و دسته بندی مفاهیم و نظریات مرتبط می پردازیم و سپس در جمع بندی این بخش به ارائه مدل مفهومی نظری پرداخته می شود. این مرحله شامل بررسی منابع نظری معتبر در حوزه مشارکت شهروندان، تعریف مفاهیم کلیدی، بررسی الزامات و ملاحظات برنامه ریزی در شهر، شناسایی جایگاه مردم در برنامه ریزی شهری، شناخت گونه بندی و تکنیک های مختلف مشارکت در برنامه ریزی توسعه شهری است. هدف این مرحله از پژوهش فراهم آوردن یک بنیان نظری قوی برای پژوهش و شناسایی چارچوب های مرتبط با مشارکت عمومی در برنامه ریزی شهری است.

مطالعات تجربی (تحلیل تطبیقی)

در بخش بررسی مطالعات تجربی پژوهش، تجربیات موفق بین المللی در زمینه برنامه ریزی مشارکتی بررسی شده و مدل های آن ها برای انطباق با شرایط بومی تحلیل می شوند. در این مرحله چارچوب های مشارکتی طرح های نمونه های پژوهشی بررسی می شود و سپس محدودیت ها و ظرفیت های هر طرح سنجیده شده و در انتهای این بخش مدل مفهومی با توجه به موارد مطرح شده تدوین می شود.

کدگذاری مفاهیم

در نتیجه مطالعات نظری و تجربی از داده های حاصل به صورت نظام مند کدگذاری و دسته بندی می کنیم. این فرآیند با بررسی نتایج مطالعه فراتحلیل پژوهش های آسیب شناسی (محتوایی و فرآیند تهیه) در خصوص طرح جامع تهران انجام شده تا به وسیله یک تحلیل یکپارچه و برهم نهی مدل های نظری و تجربی انجام گیرد.

تدوین مدل مفهومی

در انتها این بخش از پژوهش پس از کدگذاری مفاهیم و انطباق یافته های نظری و تجربی و مدل های مفهومی هر بخش منجر به ارائه یک مدل مفهومی می شود که نقش شهروندان و تکنیک های مشارکتی، الگوهای مشارکت، مفاهیم و معیارهای کلیدی در خصوص مشارکت، سیاست ها و راهبردهای موفق مشارکتی را به صورت ساختاریافته بیان می داریم.

۱-۸-۲ سیاست پژوهی

سیاست پژوهی به عنوان روشی عمل گرا برای تحلیل و ارزیابی سیاست ها و ارائه راهکارهای اجرایی تعریف می شود. دلیل انتخاب این روش آن است که به منظور برنامه ریزی شهری موثر و کارآمد اهمیت مشارکت کنشگران و ذی نفعان افزایش می یابند، به طوری که به بیان شریف زادگان و طوسی (۱۳۹۴)، رویکردهای «برنامه ریزی برای مردم» جای خود را به «برنامه ریزی با مردم» داده است و رهیافت «برنامه ریزی مشارکتی» که اساس آن گفتگو با مردم و شناخت انگیزه ها و خواست ایشان برای رفاه و زندگی بهتر است اهمیت می یابد. این روش در پژوهش حاضر به منظور تحلیل سیاست ها و سازوکارهای قانونی مرتبط با مشارکت

شهروندان به کار گرفته شده است. پژوهش سیاست به گردآوری و تحلیل اطلاعات به منظور آگاهی بخشی به فرآیند سیاست^۱ می پردازد. حوزه تمرکز پژوهش سیاست، شناسایی^۲ رهیافت های گزینه و تعیین تفاوت های بالقوه میان نیت^۳، تاثیر و هزینه برنامه های مختلف است. همچنین پژوهش سیاست به معنای پرس و جو درخصوص ماهیت و ریشه مشکلاتی است که سیاست عمومی^۴ در پی مشکل گشایی آن است. انتخاب این روش به دلیل آن است یک پژوهش سیاست از احاطه ای وسیع تر برخوردار بوده و دورنمایی بلندمدت تر دارد، و دو پژوهش سیاست به تعیین تصمیمات سیاستی کمک می کند درحالی که در پژوهش کاربردی فرض براین دارد که تصمیمات سیاستی اخذ شده اند و گروه های مسئول به دنبال موثرترین راه ها برای اجرای سیاست ها می باشند و برخلاف سایر انواع پژوهش که صرفاً به دنبال درک جهان هستند، پژوهش سیاست با هدف تغییر آن انجام می شود و ماهیتی سنجشگرانه و آینده نگر دارد. همچنین در سیاست پژوهی رویکرد «پژوهش و تحلیل سیاست مشارکتی» به معنای حقوق برابر شهروندان و متخصصان در ایجاد نتایج نهایی تحلیل، روشی است که تحلیلگر به عنوان یک میانجی در مباحث سیاست، یک شرکت کننده در تحلیل جمعی به شمار می رود که مشورت میان شهروندان را تسهیل می کند (شریف زادگان، طوسی، ۱۳۹۴، ۲۴۱-۲۴۲). مراحل اصلی این رویکرد شامل:

تحلیل اسناد و قوانین:

با توجه به آنکه تحلیل و ارزیابی سیاست ها و سازوکارهای قانونی مشارکتی در مرحله مطالعات تجربی و تحلیل تطبیقی نیز انجام گرفته است پس می توان چنین اظهار داشت که در مرحله نخست نیز از روش سیاست پژوهی استفاده شده است. سپس در ابتدای مرحله دوم پژوهش، اسناد قانونی، آیین نامه ها، و سیاست های جاری در ایران بررسی شده و نقاط قوت، ضعف، فرصت ها، و تهدیدهای آن ها شناسایی می شود. به این منظور شیوه های مشارکتی اتخاذ شده در طرح های جامع شهرهای مختلف ایران به عنوان تجارب پیشین مورد بررسی قرار می گیرد

گردآوری داده ها از طریق مصاحبه و گروه های متمرکز

به منظور بررسی و تکمیل مدل مفهومی از طریق مصاحبه های عمیق، جلسات همفکری و گروه های متمرکز^۵ نظرات و دیدگاه های مختلف جمع آوری شده است. مصاحبه های عمیق به کشف و درک عمیق تر از دیدگاه های سیاست گذاران، مدیران شهری، مشاوران و پژوهشگرانی که در فرآیند بازنگری طرح جامع تهران دخیل هستند، کمک می کند. جلسات همفکری و گروه های متمرکز نیز بسترهای مشارکتی ایجاد کرده تا این افراد بتوانند به صورت تعاملی مسائل و چالش ها را به بحث بگذارند. در نهایت، داده های حاصل از مصاحبه ها و جلسات همفکری با روش کدگذاری محتوا تحلیل شده و یافته ها برای اعتبارسنجی و تأیید با کارشناسان متخصص در حوزه برنامه ریزی شهری مورد بررسی قرار گرفته است. پایایی یا قابلیت اعتماد بدین معنی است که در پژوهش های کمی گردآوری داده ها و اندازه گیری های مورد استفاده در فرایندهای مطالعاتی حوزه شهری و منطقه ای و توسعه از استاندارد لازم برخوردار باشد تا بتوان نتایج آن را مورد استفاده برنامه ریزی قرار داد (شریف زادگان، طوسی، ۱۳۹۴، ۸۳).

تدوین مدل مفهومی تطبیقی

یافته های حاصل از تحلیل داده های این به منظور تدوین مدل مفهومی با موضوعات بررسی شده در تهران انجام می گیرد. این مدل را با مدل مفهومی تدوین شده در بخش تحلیل کیفی به صورت تطبیقی بررسی می شود تا اولین مدل پیشنهادی نحوه کاربست مشارکت در بازنگری طرح جامع تهران انتخاب شود.

۱-۱-۳ تدوین پیوست شیوه نامه

در این بخش با توجه به یافته های دو روش گردآوری مفاهیم به ارائه پیشنهادات و متن شیوه نامه پرداخته می شود. در خصوص چگونگی و الزامات پیاده سازی و اجرای سازوکار مشارکت در تهیه برنامه جامع تهران با ارائه تکنیک ها و روش های اجرایی در هر

^۱ Policy process

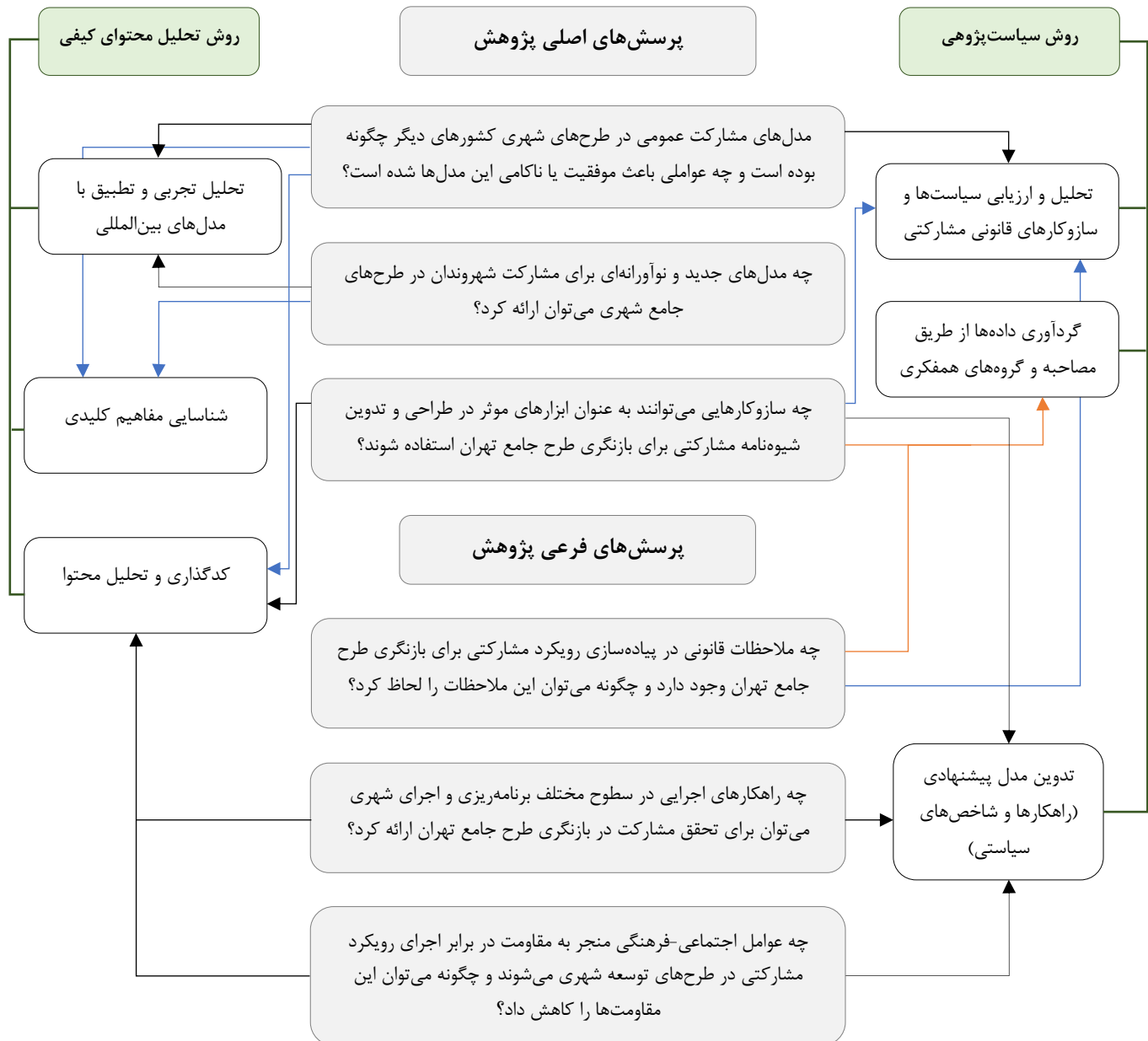
^۲ mapping

^۳ intention

^۴ Public policy

^۵ Focus Groups

مرحله پیشنهادات ارائه می شود. در بخش بعدی با پیشنهاد چارچوب مشارکت در برنامه جامع تهران و الزامات قانونی آن، وظایف دستگاه های ذی مدخل تعیین شده و به معرفی کارگروه و کمیته های مشارکتی پرداخته می شود. و در انتها متن پیشنهادی در خصوص شیوه عملیاتی بازنگری برنامه جامع تهران ارائه می شود.



شکل ۱-۶: مدل تطبیقی پرسش های پژوهش و روش های گردآوری آن

۱-۸-۴ فرآیند پژوهش

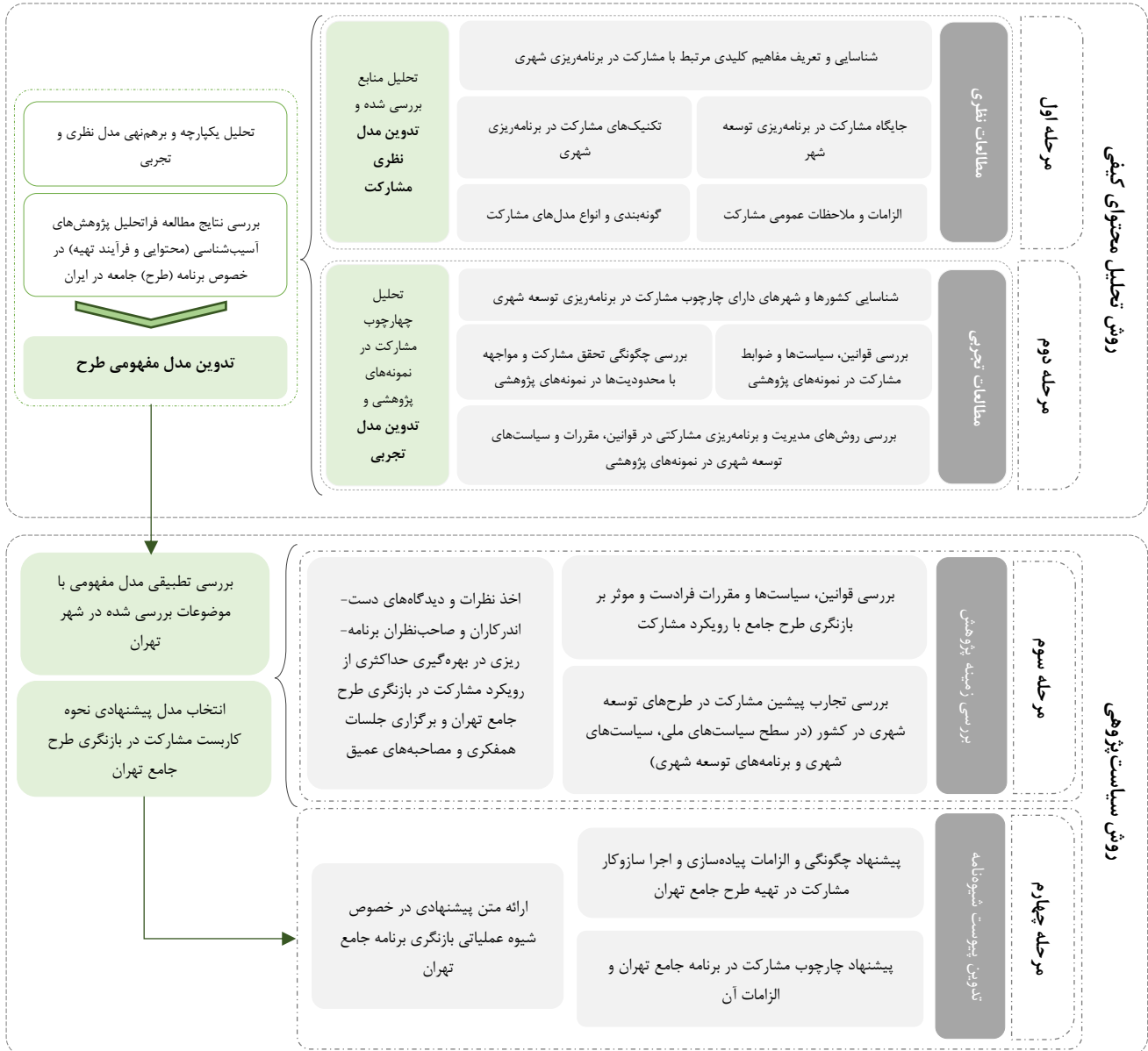
به توجه به موارد مطرح شده این پژوهش در چهار مرحله اساسی طراحی و اجرا شده است:

۱. مرور ادبیات نظری و تحلیل مفاهیم کلیدی:
۲. تحلیل مبانی نظری و شناسایی چارچوب های علمی برای درک جایگاه مشارکت شهروندان در فرآیندهای برنامه ریزی شهری.
۳. مطالعات تجربی و تحلیل تطبیقی:
- بررسی نمونه های داخلی و بین المللی در پیاده سازی مدل های مشارکتی و شناسایی نقاط قوت و ضعف آنها.
۳. سیاست پژوهی و تحلیل داده ها:

بررسی اسناد سیاستی و گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌ها، جلسات همفکری، و گروه‌های متمرکز به منظور تکمیل مدل مفهومی.

۴. تدوین شیوه‌نامه مشارکت:

تدوین چارچوبی عملیاتی برای تقویت نقش شهروندان در بازنگری طرح جامع تهران، با ارائه راهکارهای مشخص برای پیاده‌سازی.



شکل ۷-۱: فرآیند پژوهش

۲-۱ مطالعات نظری

۱-۲-۱ شناسایی و تعریف مفاهیم کلیدی مرتبط با مشارکت در برنامه‌ریزی شهری

مشارکت شهروندی به‌عنوان یکی از اصول مهم در فرآیندهای برنامه‌ریزی شهری به شمار می‌رود که در دهه‌های اخیر، توجه ویژه‌ای در حوزه نظری و عملی به آن شده است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند (باقری و میرالی، ۱۳۹۹؛ قاسمی سیانی و همکاران، ۱۳۹۹؛ Colomer & Pérez, ۲۰۲۴) که مشارکت شهروندان در برنامه‌ریزی شهری، نه تنها به بهبود کارایی و مشروعیت فرآیندهای تصمیم‌گیری کمک می‌کند، بلکه موجب اولویت‌بخشی به نیازهای اجتماعی و زیرساختی شده و زمینه‌های لازم برای تقویت صدای شهروندان را فراهم می‌آورد (باقری و میرالی، ۱۳۹۹). این مفهوم به لحاظ نظری دارای طیف وسیعی از معانی است و از مشارکت مدنی و فرآیندهای مشورتی تا مشارکت مستقیم در تصمیم‌گیری‌های عمومی را شامل می‌شود. در نظریه‌های دموکراسی مشارکتی، مشارکت نه تنها به‌عنوان ارزش ذاتی دموکراسی شناخته می‌شود، بلکه بستری برای یادگیری مدنی، بازتوزیع سرمایه سیاسی و تقویت حکمرانی شفاف و کارآمد به شمار می‌رود. در جوامع دموکراتیک مشارکت عمومی به عنوان پیش‌نیاز تصمیم‌گیری محسوب می‌شود (کرایتن، ۱۳۹۲) و گروه‌ها و نهادهای اجتماعی به میزان بیشتری از جوامع سنتی در فرآیندهای سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی مشارکت می‌کنند. در مفهوم کلی مشارکت به معنای بها دادن به نقش و نظر مردم به‌عنوان ذی‌مدخلان در تصمیم‌گیری‌های سیاسی و اجتماعی و دسترسی آنان به منابع قدرت است که پیامدهای تصمیم‌گیری را تحت تأثیر قرار می‌دهد (سلمانی، ۱۳۹۵، ۳۸؛ نصیری، داودپور، معینی‌فر، ۱۴۰۰، ۷۰۳). همچنین مشارکت اجتماعی به مجموعه فعالیت‌های ارادی اشاره دارد که در آن اعضای جامعه به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم در اداره محله، شهر و روستا مشارکت کرده و نقشی فعال در شکل‌دهی به حیات اجتماعی ایفا می‌کنند. این امر با بهره‌گیری از مکانیزم‌های نوین و تعهد سیاسی، به توسعه پایدار شهری، تخصیص بهینه منابع و تقویت ارتباط میان مدیریت شهری و شهروندان کمک می‌کند. دلایل متعددی برای مشارکت دادن شهروندان در اداره امور شهرها وجود دارد که برخی از آن‌ها را می‌توان بدین شرح برشمرد (خانپور، زیبایی، نوری، ۱۴۰۳، ۱۰۸):

الف) گسترش ارزش‌های فرهنگی که هنجارهای برابری و مردم‌سالاری را تقویت می‌کند و به افزایش تقاضای شهروندان برای دخالت در تصمیم‌گیری می‌انجامد؛

ب) مشارکت مردم در امور موجب افزایش کارآمدی می‌شود و

پ) افزایش پیچیدگی روابط در شهرها امکان اداره انفرادی و آمرانه امور را از میان برده است

مشارکت خودجوش، که بدون اجبار و فشار صورت می‌گیرد، از کارایی بالاتری برخوردار است. همچنین، تمرکززدایی مدیریتی و واگذاری مسئولیت‌های برنامه‌ریزی به نهادهای محلی و مشارکت دادن مردم در فرآیندهای توسعه شهری از طریق تدوین قوانین و فرآیندهای رسمی برای جمع‌آوری نظرات آنان، در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه به طور جدی مطرح است. از دیدگاه ماکس وبر به نقل از زیاری و همکاران (۱۳۹۸)، شهروند بودن به معنای توانایی مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، تنظیم سیاست‌ها و شرکت در انتخاب رهبران است، و مشارکت شهروندی را رکن اساسی در این زمینه می‌داند. به دلیل آنکه فرهنگ مشارکت شهری در کشورهای کمتر توسعه‌یافته و سنتی^۱ از جوامع شهری در کشورهای در حال توسعه هنوز به شکل مطلوبی نهادینه نشده است (زیاری، محمدی، کوچی، ۱۳۹۸؛ ۲۰۱۴؛ Ploštajner, Mendeš, ۲۰۱۴)، الگوی سازمانی مشارکت رسمی و ساختارمند اهمیت زیادی پیدا می‌کند. برای ایجاد یک نظام حکمرانی مؤثر که به تقویت عدالت و برابری اجتماعی در جامعه بی‌انجامد و زمینه‌ساز شکل‌گیری مشارکت خودجوش شهروندان شود، توجه به عوامل کلیدی در برنامه‌ریزی شهری بسیار حائز اهمیت است. طبق بررسی مطالعات و پژوهش‌های پیشین، حکمرانی و سیاست‌گذاری به‌عنوان چارچوب اصلی تصمیم‌گیری و تعیین مسیرهای کلان توسعه، نقشی بنیادین در هدایت مشارکت اجتماعی دارند و تضمین‌کننده شفافیت، پاسخگویی و اعتماد عمومی هستند. در کنار آن، مدیریت اجرایی به‌عنوان بازوی عملیاتی، مسئول پیاده‌سازی سیاست‌ها و تحقق اهداف مشارکتی بوده و به هماهنگی و کارآمدی فرآیندهای شهری کمک می‌کند. همچنین، منابع مالی، انسانی و زیرساختی، به‌عنوان پیش‌نیازهای اساسی اجرای

^۱ Transitional countries

برنامه‌ها، نقش کلیدی در تسهیل و استمرار مشارکت ایفا می‌کنند؛ چراکه بدون تخصیص بهینه این منابع، فرآیند مشارکت با چالش مواجه خواهد شد. و در نهایت، ساختارهای اجتماعی و فرهنگی جامعه بستری است که مشارکت بر آن شکل می‌گیرد و نگرش‌ها، رفتارها و میزان پذیرش عمومی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین، این چهار مفهوم (حکمرانی و سیاست‌گذاری، مدیریت اجرایی، منابع تخصیص یافته و ساختار اجتماعی-فرهنگی) به عنوان زمینه‌ها و عوامل تأثیرگذار بر مشارکت در برنامه‌ریزی شهری شناخته می‌شوند که در ادامه به تفصیل به هر کدام از آن‌ها پرداخته خواهد شد.

۱-۲-۱-۱ حکمروایی و سیاست‌گذاری

حکمرروایی به کیفیت فرآیندهای تصمیم‌گیری و نحوه اجرای سیاست‌ها در سطح محلی و شهری اشاره دارد. در چارچوب مشارکت، حکمروایی مشارکتی زمانی محقق می‌شود که فرآیندهای سیاست‌گذاری به گونه‌ای طراحی شوند که تمامی ذی‌نفعان، از جمله شهروندان، گروه‌های اجتماعی و سازمان‌های مردم نهاد در آن نقشی موثر و معنادار ایفا کنند. در مفهوم مشارکت، بازیگران مختلف -بجز ذی‌نفعان اصلی که شهروندان محسوب می‌شوند- را هم از بخش عمومی (ساختارها و نهادهای دولتی) و هم از بخش خصوصی در فرآیند سیاست‌گذاری درگیر می‌کند، به طوری که نقش‌ها و مسئولیت‌ها میان دولت مرکزی و محلی و همچنین بخش خصوصی به طور مساوی توزیع شود؛ هدف از این روش برنامه‌ریزی آن است که سیاست به گونه‌ای اعمال شود که انعطاف‌پذیرتر و موثرتر از اشکال سنتی باشد (Kourkouridis, Frangopoulos, Kapitsinis, ۲۰۲۴). شفافیت، پاسخگویی، عدالت اجتماعی، تمرکززدایی، سیاست‌گذاری مشارکتی و سازوکارهای دموکراتیک از عناصر کلیدی حکمروایی هستند که می‌توانند زمینه‌ساز مشارکت واقعی شوند. سیاست‌گذاری صحیح می‌تواند اعتماد عمومی را جلب کرده و فرآیندهای مشارکتی را تقویت کند. در ادامه به تشریح هر یک پرداخته می‌شود.

• شفافیت اطلاعات

شفافیت به معنای در دسترس بودن اطلاعات و فرآیندهای تصمیم‌گیری برای شهروندان است. این امر زمینه‌ساز مشارکت فعال شهروندان در برنامه‌ریزی و نظارت بر عملکرد دولت‌های محلی می‌شود که به عنوان یکی از مهم‌ترین ابعاد حکمروایی شهری و ابزاری کلیدی برای تقویت مشارکت شهروندان مطرح می‌شود. آیجاز^۱ (۲۰۱۳) تأکید دارد که شفافیت نه تنها موجب می‌شود شهروندان به اطلاعات دسترسی پیدا کنند، بلکه مسئولیت‌پذیری مدیران و کارگزاران شهری را نیز افزایش می‌دهد. شفافیت به مشارکت شهروندان مشروعیت می‌بخشد، چرا که شهروندان احساس می‌کنند در فرآیندهای تصمیم‌گیری نقشی مؤثر دارند. آیجاز (۲۰۱۳) و لی-بلنک^۲ (۲۰۲۰) هر دو بر این نکته تأکید می‌کنند که شفافیت در گرو ارائه داده‌های باز^۳ و اطلاعات دولتی به شکل عمومی است. دولت‌ها می‌توانند از طریق پلتفرم‌های دیجیتال و سامانه‌های اطلاعاتی، داده‌ها را برای عموم منتشر کنند و بدین ترتیب پاسخگویی و نظارت اجتماعی را بهبود بخشند. یکی از الزامات شفافیت، ایجاد چارچوب‌های قانونی و سازوکارهایی است که دولت‌های محلی را ملزم به افشای اطلاعات و فرآیندها می‌کند. این سازوکارها می‌توانند از طریق قوانین دسترسی آزاد به اطلاعات^۴، ایجاد گزارش‌های عمومی دوره‌ای، و بهره‌گیری از فناوری اطلاعات برای نمایش داده‌ها محقق شوند. شفافیت شامل چندین کانال و زیرمؤلفه است که عبارتند از:

— دسترسی به چارچوب‌های اطلاعاتی

— افشای اجباری

— افشای داوطلبانه فعال

(این موارد ارتباط مستقیم با داده‌های باز دولتی^۵ دارد)

^۱ Aijaz

^۲ Le Blanc

^۳ Open Data

^۴ FOI

^۵ OGD

از آنجا که تأمین اطلاعات بخشی از مشارکت محسوب می‌شود، یک تقاطع طبیعی میان این دو مفهوم وجود دارد. به‌طور خاص، دولت‌ها به‌طور فزاینده‌ای تلاش می‌کنند تا دسترسی آسان و باز به اطلاعات دولتی، از طریق سیاست‌های باز داده‌های دولتی را فراهم کنند، این تلاش‌ها اغلب بطور بالقوه موجب ترویج مشارکت الکترونیکی، با فراهم کردن داده‌های مورد نیاز شهروندان و داده‌هایی که می‌توانند برای ایجاد خدمات دیجیتال استفاده شوند، می‌شوند. بنابراین برای رسیدن به مفهوم شفافیت، تشخیص و ساخت پیوند تعامل شهروندان و گفتمان سیاسی دوسویه در سیاست‌گذاری، طراحی و ارائه خدمات عمومی باید در دستور کار قرار گیرد (Le Blanc, ۲۰۲۰, ۶-۷). تعریف مرزهای دقیق بین این دسته‌ها عملاً دشوار است؛ با این حال، سازوکارهای مشارکت الکترونیکی مرتبط بسته به اینکه در محیط‌های پیوسته به کجا نگاه می‌شود، متفاوت هستند.

• عدالت اجتماعی

عدالت اجتماعی به توزیع عادلانه منابع، امکانات و فرصت‌ها در جامعه اشاره دارد. در زمینه برنامه‌ریزی شهری، اهمیت توزیع عادلانه منابع، امکانات و فرصت‌ها از این نظر افزایش می‌یابد که نهادهای دولتی محلی و سازمان‌های شهری بتوانند به طور فعال در فرآیندهای مشارکتی برنامه‌ریزی شهری حقوق و نیازهای تمام اقشار جامعه، از جمله گروه‌های آسیب‌پذیر و اقلیت‌ها، در نظر گیرند و چالش‌های مربوط به نابرابری اقتصادی و اجتماعی را پاسخ دهند (Uitermark & Nicholls, ۲۰۱۵). بر این اساس اهمیت اتخاذ استراتژی‌هایی مناسب به منظور رسیدگی به نیازهای همه اعضای جامعه و توزیع عادلانه منابع اهمیت پیدا می‌کند؛ به طوری که برنامه‌ریزی شهری نه تنها به رشد اقتصادی بلکه به بهبود کیفیت زندگی و کاهش نابرابری‌ها نیز بپردازد. بر این اساس می‌توان گفت عدالت اجتماعی به طور عمیق با سیاست‌گذاری‌ها و سازوکارهای دموکراتیک مرتبط است (سیانی و همکاران، ۱۳۹۹)، زیرا این سازوکارها بستری را فراهم می‌آورند که در آن شهروندان می‌توانند به طور مستقیم یا غیرمستقیم در فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند. سازوکارهای دموکراتیک مانند مشارکت عمومی، و فرآیندهای مشورتی به مردم این امکان را می‌دهند که نیازها، اولویت‌ها و حقوق خود را بیان کنند و در تعیین سیاست‌ها و تخصیص منابع مؤثر باشند. این ارتباط از آنجا ناشی می‌شود که دولت‌های محلی دارای دموکراسی، تمایل دارند تصمیمات خود را بر اساس مشورت‌های عمومی و اجماع مردم اتخاذ کنند، که می‌تواند به توزیع عادلانه‌تر منابع و فرصت‌ها بین اعضای جامعه منجر شود. همچنین، در یک نظام دموکراتیک محلی، شفافیت بیشتر است و امکان پاسخگویی بیشتر وجود دارد، که همین امر نیز به تقویت عدالت اجتماعی کمک می‌کند. به این ترتیب، عدالت اجتماعی یک مفهوم است که در گرو دیگر مفاهیم مطرح می‌شود.

• پاسخگویی

پاسخگویی به معنای مسئولیت‌پذیری نهادهای حکومتی و مدیریتی در قبال تصمیم‌ها و اقداماتشان در برابر شهروندان است. در زمینه برنامه‌ریزی مشارکتی، پاسخگویی به این معناست که دولت‌های محلی باید شفافیت در فرآیند تصمیم‌گیری، ارتباطات باز با جامعه، و قابلیت ارزیابی اقدامات خود توسط شهروندان را تضمین کنند. این امر موجب می‌شود که مردم احساس کنند صدایشان شنیده می‌شود و منابع به درستی تخصیص می‌یابد. پاسخگویی در سیستم‌های مشارکتی زمانی تقویت می‌شود که نهادهای محلی ابزارها و مکانیسم‌هایی برای ارزیابی و بازخواست فراهم کنند، از جمله (Rietbergen-McCracken, ۲۰۱۰):

- ایجاد فرصت برای مشارکت شهروندان در فرآیندهای تصمیم‌گیری.
- تنظیم قوانین و چارچوب‌هایی که شهروندان بتوانند نظرات خود را بیان کنند و پیگیری اقدامات دولت را انجام دهند.
- تضمین شفافیت در تخصیص منابع و اجرای پروژه‌ها.

به دلیل آنکه نهادهای دولتی محلی به طور مستقیم با جامعه در ارتباط هستند، مسئولیت تحرک و ترغیب شهروندان برای مشارکت فعال در فرآیندهای توسعه اقتصادی و اجتماعی را بر عهده دارند. این نهادها به عنوان تسهیل‌گرانی که توانایی درک و پاسخگویی به نیازها و اولویت‌های محلی را دارند، نقش حیاتی در هدایت و اجرای طرح‌های توسعه شهری دارند و از این طریق، نقش مهمی در پیشبرد توسعه پایدار و تقویت تاب‌آوری جامعه ایفا می‌کنند (Withanachchi, ۲۰۱۱).

• تمرکززدایی

تمرکززدایی به انتقال اختیارات و مسئولیت‌ها از سطوح بالای حکومت (مرکزی) به سطوح پایین‌تر (محلی) اشاره دارد. در این مدل، قدرت تصمیم‌گیری در حوزه‌های محلی افزایش یافته و دولت‌های محلی نقش بیشتری در مدیریت منابع، برنامه‌ریزی، و

اجرا پیدا می کنند (Rietbergen-McCracken, ۲۰۱۰). مشارکت مردمی، به عنوان نوعی تمرکززدایی در اداره امور، عاملی اساسی در افزایش توسعه انسانی، تحقق برابری و عدالت اجتماعی-سیاسی است (زیاری، محمدی، کوچی، ۱۳۹۸). با توانمندسازی ساکنان و فراهم کردن امکان شنیده شدن صدای آن ها، مشارکت به ابزاری قدرتمند برای ایجاد فرآیندهای دموکراتیک فراگیر تبدیل می شود که به نوبه خود اعتماد به دولت های محلی را تقویت می کند. این فرآیند همچنین به شهروندانی که معمولاً از قدرت سیاسی و اقتصادی کمتری برخوردارند، فرصتی برای ابراز نگرانی ها، شرکت در روند تصمیم گیری های محلی و تأثیرگذاری بر نتایج آن می دهد. سطح بالاتر شمول شهروندان در این فرآیند، بازتوزیع قدرت را ممکن ساخته و نابرابری ها را کاهش می دهد که این امر برای ساختن شهری عادلانه و پایدار اهمیت بسیاری دارد (Nilsson et al., ۲۰۲۱).

فرآیند تمرکززدایی، با انتقال اختیارات قانونی و اجرایی به سطوح محلی، مدیریت شهری را توانمندتر و کارآمدتر می سازد. این رویکرد با تأکید بر حل مشکلات به صورت محلی، به ویژه در کشورهای در حال توسعه، می تواند رضایت مندی عمومی را افزایش دهد و به اداره بهتر امور شهری منجر شود. چنین مدلی از تمرکززدایی به بهبود کارایی، تقویت اعتماد اجتماعی، و رفع مشکلات شهری به شیوه ای مبتنی بر مشارکت محلی کمک می کند.

• سیاستگذاری مشارکتی

در بسیاری از کشورها، به ویژه کشورهای در حال توسعه، برنامه ریزی ها و سیاست گذاری ها اغلب با شکست مواجه می شوند که عموماً ناشی از عدم همراهی شهروندان و نبود مشارکت آن ها در فرآیند اجرا است (زیاری، محمدی، کوچی، ۱۳۹۸). این موضوع به ویژه در مدیریت شهری که نهادهایی مانند شهرداری مسئول تدوین طرح های کلان در راستای مدیریت استراتژیک شهری هستند، اهمیت بیشتری پیدا می کند. به این دلیل مشارکت شهروندان به عنوان عاملی کلیدی در موفقیت مدیریت راهبردی شهری مطرح می شود و مشارکت خودجوش و غیرتحمیلی، به دلیل تمایل ذاتی افراد برای همکاری، از کارایی بیشتری برخوردار است. سیاست گذاری مشارکتی و جلب مشارکت اجتماعی، به عنوان یکی از مهم ترین و پیچیده ترین ابعاد حکمرانی در دنیای امروز، چالشی اساسی برای دولت ها محسوب می شود. یکی از دغدغه های اصلی در این زمینه، جلوگیری از جذب بخش مردمی در بخش های دولتی و خصوصی و هم زمان و ایجاد هم افزایی و همکاری میان این سه بخش است. علاوه بر این، تنظیم سیاست هایی که بتواند فعالیت بخش مردمی را در مسیری کارآمد و سالم هدایت کند، یکی از چالش های اصلی سیاست گذاری مشارکتی به شمار می رود (شیخی، ۱۴۰۲). این نوع سیاست گذاری، نه تنها ابزار بهبود کیفیت مدیریت شهری است، بلکه می تواند شهروندان را به عنوان بخشی از فرآیند تصمیم گیری و اجرا، به مشارکت فعال و مسئولانه تشویق کند و در نهایت به پایداری اجتماعی و موفقیت برنامه های شهری بینجامد.

• سازوکارهای دموکراتیک

سازوکارهای دموکراتیک به عنوان یکی از پایه های حکمرانی خوب، بر تعامل مؤثر و معنادار میان حکومت محلی و جامعه مدنی تأکید دارد. تضعیف جامعه مدنی، علاوه بر تضعیف حکمرانی، به اختلال در سایر بخش ها نیز منجر می شود. در این میان، مشارکت اجتماعی و مطالبه گری شهروندان می تواند به شفافیت و سلامت بیشتر دستگاه های دولتی بی انجامد و زمینه را برای حکمرانی کارآمدتر فراهم کند. اما مشارکت اجتماعی دموکراتیک نیازمند ایجاد پیش نیازهایی است تا این فرآیند به صورت مؤثر و مطلوب اجرا شود. دو مقدمه اساسی در این زمینه عبارتند از:

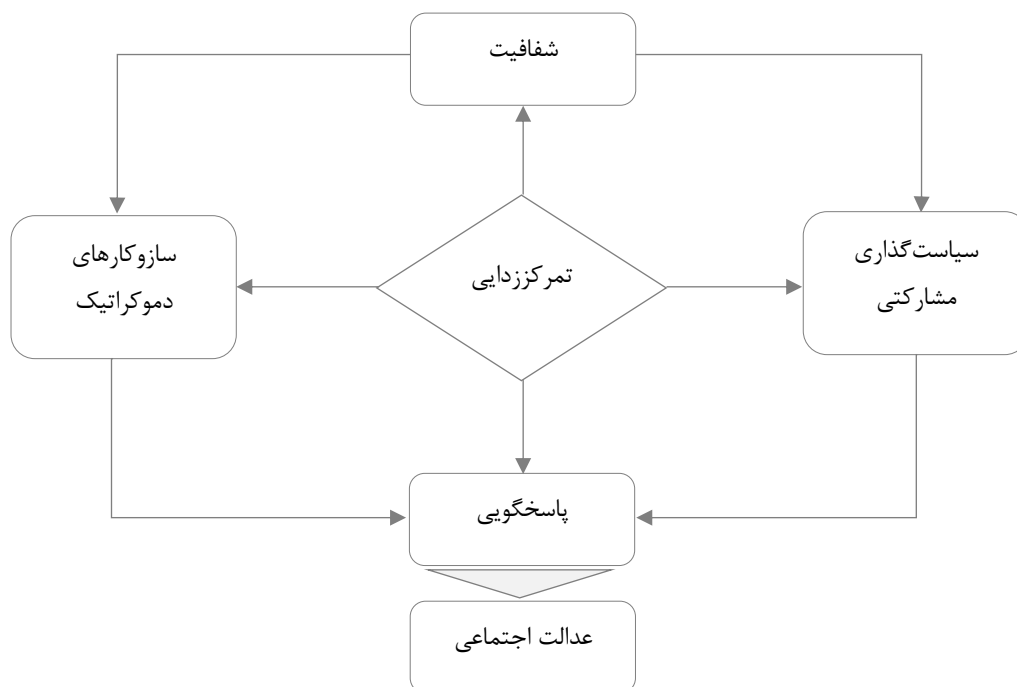
۱. آموزش عمومی جامعه برای مشارکت: آموزش صحیح به شهروندان کمک می کند تا درک بهتری از فرآیندهای تصمیم گیری و اهداف مشارکت داشته باشند. در غیر این صورت، مشارکت فاقد آگاهی ممکن است به سمت اقدامات غیرسازنده یا حتی مخرب سوق پیدا کند و به ضد اهداف مشارکت تبدیل شود (شیخی، ۱۴۰۲).
۲. تشکل سازی جامعه برای مشارکت سازمان یافته: ایجاد نهادها و تشکل هایی که نمایانگر منافع اقشار مختلف جامعه باشند، مشارکت را به شکلی ساختاریافته و هدفمند هدایت می کند. این تشکل ها می توانند ابزار مؤثری برای تقویت صدای همه شهروندان و نمایندگی عادلانه آن ها باشند.

سازوکارهای دموکراتیک، همچنین، نیازمند ساختارهایی هستند که مشارکت جامعه مدنی را تشویق کنند. این مشارکت باید نمایانگر تنوع و تفاوت های موجود در جامعه باشد و امکان نمایندگی برابر برای همه اعضای آن فراهم شود. به عنوان نمونه،

گزارش سازمان هایبیتات (۲۰۱۸) تأکید دارد که مشارکت دموکراتیک باید از طریق ساختارهایی شکل گیرد که نمایندگی برابر و منصفانه همه گروه های جامعه را ممکن سازد. این نوع مشارکت، نه تنها اعتماد بین دولت و جامعه را تقویت می کند، بلکه به شفافیت در تصمیم گیری ها، پاسخگویی نهادهای دولتی، و پایداری اجتماعی کمک می کند. در نهایت، سازوکارهای دموکراتیک به عنوان ابزاری برای تقویت همبستگی اجتماعی و توزیع عادلانه قدرت، نقشی کلیدی در تحقق عدالت اجتماعی و توسعه پایدار ایفا می کنند.

• جمع بندی

در نظام حکمرانی شهری، مفاهیمی همچون تمرکززدایی، شفافیت، سازوکارهای دموکراتیک، سیاست گذاری مشارکتی، و عدالت اجتماعی زیربنای مشارکت شهروندان در طرح های توسعه شهری را تشکیل می دهد و به شکلی متقابل باهم در ارتباط هستند. این ارتباط به گونه ای است که نفی یا نادیده گرفتن یکی از این مؤلفه ها می تواند به تضعیف سایر عناصر و در نهایت کل ساختار حکمرانی منجر شود. در شکل زیر، نقش هر کدام از این مؤلفه ها و ارتباطات متقابل میان آنها برای شکل گیری سیستمی جامع و کارآمد از مشارکت شهروندان در توسعه شهری نشان داده شده است. این ساختار نه تنها فرآیند تصمیم گیری را بهبود می بخشد، بلکه بستری برای برقراری عدالت و پاسخگویی فراهم می آورد:



شکل ۱-۸: مؤلفه های حکمروایی و سیاست گذاری

در این شکل، تمرکززدایی و تغییر ساختار تصمیم گیری از بالا به پایین به عنوان هسته مرکزی قرار دارد و بر توانمندسازی نهادهای محلی و تسهیل مشارکت مستقیم شهروندان در فرآیندهای تصمیم گیری تأکید می کند. این عنصر، به طور مستقیم با شفافیت، سازوکارهای دموکراتیک، و سیاست گذاری مشارکتی مرتبط است. شفافیت، که بیانگر دسترسی آزاد به اطلاعات و امکان نظارت عمومی بر فرآیندهاست، نقش کلیدی در تقویت سیاست گذاری مشارکتی و سازوکارهای دموکراتیک ایفا می کند. این ارتباط از آنجا ناشی می شود که شفافیت، اعتماد عمومی را افزایش داده و بستر گفت و گوی موثر میان شهروندان و نهادهای حکومتی را فراهم می کند. به همین ترتیب، سازوکارهای دموکراتیک و سیاست گذاری مشارکتی نیز از طریق جلب مشارکت شهروندان و توجه به خواسته های آنها، شفافیت را تقویت کرده و فرآیندهای تصمیم گیری را عادلانه تر می سازند.

این چهار مؤلفه در نهایت به پاسخگویی گره می خورند، زیرا ایجاد ساختاری شفاف، دموکراتیک و مشارکتی مستلزم وجود مکانیزم هایی است که نهادهای حکومتی را ملزم به پاسخگویی در برابر مردم می کند. پاسخگویی، خود زمینه ساز تحقق عدالت اجتماعی است، چرا که از طریق توزیع عادلانه منابع، فرصت ها و خدمات، به رفع نابرابری ها و بهبود کیفیت زندگی شهروندان

کمک می کند. در نتیجه، این شبکه از مفاهیم مرتبط، چارچوب مناسبی از شیوه حکمروایی را برای مشارکت شهروندان در طرح های توسعه شهری فراهم می آورد که نه تنها فرآیند تصمیم گیری را بهبود می بخشد، بلکه به برقراری عدالت، شفافیت، و کیفیت بالاتر حکمرانی شهری منجر می شود.

۲-۱-۲-۱ مدیریت اجرایی

مدیریت اجرایی به توانایی نهادهای شهری در پیاده سازی و اجرای سیاست ها و برنامه ها اشاره دارد و بر اهمیت کارایی سیستم های مدیریتی و انسجام بین بخش های مختلف شهری تأکید می کند. در صورتی که ساختار مدیریتی به گونه ای طراحی شود که شهروندان و سایر ذینفعان در فرآیند اجرای برنامه ها مشارکت داده شوند، مسئولیت پذیری و اعتماد تقویت خواهد شد. در مقابل، ضعف مدیریت و بروکراسی پیچیده می تواند مانعی برای تحقق مشارکت باشد. شفافیت و پاسخگویی در مدیریت اجرایی از جمله عواملی هستند که این فرآیند را تسهیل و تقویت می کنند. از مهم ترین فرآیندهای مدیریت اجرایی می توان به کنترل و نظارت، هماهنگی، سازماندهی، ارتباطات و تعاملات، تصمیم گیری اجرایی و برنامه ریزی عملیاتی اشاره کرد.

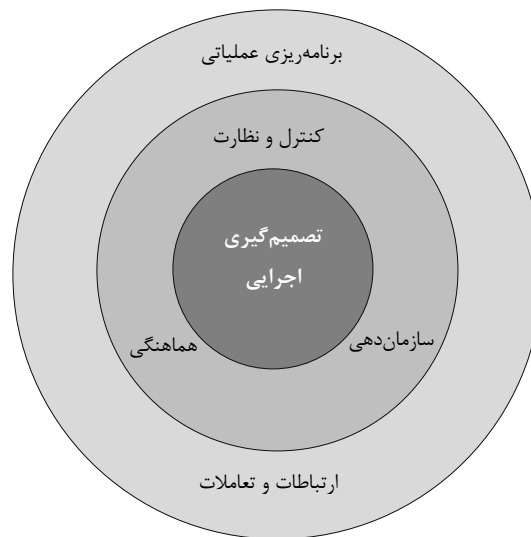
ترکیب مدیریت و شهر، مفهوم ساماندهی امور مربوط به برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل در محدوده شهری را تداعی می کند. این مفهوم در کشورهای مختلف، به دلیل تفاوت های ساختاری سیاسی و رویکردهای اقتصادی، الگوها و نهادهای گوناگونی را شامل می شود. برنامه ریزی دقیق و صحیح در این زمینه می تواند سبب رشد اقتصادی، تثبیت سیاسی و افزایش مشارکت شهروندان در امور شهری شود. در مقابل، شکست در حل مشکلات و مسائل شهری ممکن است به رکود اقتصادی، بروز نارضایتی های اجتماعی و سیاسی، فقر، بیکاری و تخریب محیط زیست منجر شود (زیاری و همکاران، ۱۳۹۸). بر این اساس، مشارکت عمومی در برنامه ریزی شهری بر ایده ای استوار است که شهروندان در فرآیند تصمیم گیری و اجرای آن دخیل باشند. در غیر این صورت، اگر مشارکت شهروندان کاهش یابد یا از فرآیند تصمیم گیری ناراضی باشند، مشارکت عمومی شکست می خورد. سطح پایین مشارکت پذیری و توسعه پذیری سیاسی و اداری، به ویژه در نظام های متمرکز، از عواملی مانند عقب ماندگی فرهنگی و اجتماعی، سابقه طولانی حکومت های مطلقه و تمرکزگرایی شدید سیاسی و اداری ناشی می شود. این موارد موجب رکود نظام های مدیریتی، عدم پذیرش نوآوری و خلاقیت در سیاست گذاری ها و هدایت نظام های مدیریت عمومی شده است. علاوه بر این، بسیاری از ساختارهای سازمانی موجود تحت سیطره عناصر انتصابی و رسمی قرار دارند و کمتر جایی برای عناصر انتخابی و غیررسمی باقی می گذارند (خانپور و همکاران، ۱۴۰۳). در جدول زیر بخش های مختلف مدیریت اجرایی نمایش داده شده است:

جدول ۱-۳: بخش های مدیریت اجرایی

بخش های مدیریت اجرایی	توضیحات
تصمیم گیری اجرایی	تصمیم گیری درباره مسائل روزمره در سطح اجرایی
	انتخاب بهترین رویکردها برای رفع چالش ها در حین اجرای برنامه ها
کنترل و نظارت	پایش پیشرفت پروژه ها و ارزیابی عملکرد اجرایی
	شناسایی و رفع موانع و مشکلات اجرایی در زمان واقعی
هماهنگی	تضمین ارتباط مؤثر بین بخش های مختلف مدیریت و منابع
	هماهنگی میان بخش های دولتی و غیردولتی برای اجرای برنامه ها
سازماندهی	ایجاد ساختارهای مناسب سازمانی برای اجرای سیاست ها
	تعریف نقش ها و مسئولیت های اجرایی
ارتباطات و تعاملات	مدیریت ارتباطات میان مدیران، کارکنان، شهروندان و دیگر ذینفعان
	برقراری شفافیت و پاسخگویی در فرآیند اجرایی
برنامه ریزی عملیاتی	طراحی و تنظیم اقدامات برای تحقق اهداف سیاست گذاری و حکمرانی
	تعیین اولویت ها و زمان بندی پروژه ها و فعالیت ها
مدیریت بحران	برنامه ریزی و اجرای اقدامات سریع در شرایط بحرانی یا پیش بینی نشده
	اتخاذ تصمیمات کوتاه مدت برای حفظ پایداری عملیات

(سیانی و همکاران، ۱۳۹۹؛ Mirzai & Hemati, ۲۰۲۳؛ Aldegheishem, ۲۰۲۳)

مدیریت اجرایی به عنوان یکی از ارکان مهم در پیاده سازی برنامه ها و پروژه های توسعه، نیازمند ارتباط دقیق و منظم میان اجزای کلیدی خود است. این مدل سه لایه ای، ساختاری از روابط متقابل میان مولفه های مدیریت اجرایی ارائه می دهد. در این ساختار، تصمیم گیری اجرایی به عنوان محور اصلی و مرکزی، سایر عناصر را هدایت می کند و هر لایه مکمل و پشتیبان فرآیند اجرایی است. ارتباط متقابل این عناصر در مدیریت اجرایی، از طریق تصمیم گیری محوری و لایه های کنترلی و عملیاتی، منجر به تحقق اهداف سازمانی و افزایش بهره وری می شود. این هماهنگی در نهایت بستری برای نوآوری، استاندارد سازی و تعامل موثر در اجرای برنامه ها فراهم می آورد.



شکل ۱-۹: مولفه های مدیریت اجرایی

۳-۱-۲-۱ ساختارهای اجتماعی-فرهنگی

ساختار اجتماعی-فرهنگی به باورها، ارزش ها، هنجارها و روابط اجتماعی حاکم بر جامعه اشاره دارد که بر میزان و کیفیت مشارکت تاثیرگذار هستند. وجود اعتماد اجتماعی، تمایلات شهروندان که شامل حس تعلق و مسئولیت پذیری اجتماعی و خیرخواهی شهروندان است و در نهایت توانمندسازی شهروندان از عوامل کلیدی در تقویت مشارکت هستند. تمایل شهروندان به مشارکت و داشتن حس تعلق موجب می شود که فرد در برابر ماهیت گروه (اجتماع محلی) خود را مسئول دانسته و تمام سعی خود را در دستیابی به اهداف گروه به کار بندد (خانپور و همکاران، ۱۴۰۳، ۱۰۹). اعتماد به مدیران شهری و مدیریت شهری موجب افزایش سرمایه اجتماعی می شود و در مقابل، بی اعتمادی به نهادهای شهری و موانع فرهنگی می تواند موجب شکاف های اجتماعی شود که مشارکت را محدود می کند. به بیان آستروم^۱ (۲۰۲۰) فعالیت های برنامه ریزی شهری به طور خاص نیازمند اعتماد است و دلیل این امر آن است که برنامه ریزی از یک سو به عنوان فعالیتی در خدمت منافع عمومی تعریف می شود. «خیر عمومی» یک اصل مرکزی در نظریه برنامه ریزی و توجیهی کلیدی برای انجام آن است. از سوی دیگر، برنامه ریزی ذاتا فعالیتی سیاسی است که به تصمیم گیری درباره اینکه «چه کسی، چه چیزی، چه زمانی و چگونه» در میان منافع رقابتی متعدد می پردازند. به همین دلیل مشارکت شهروندان که بر پایه اعتماد آن ها بنا می شود به میزان زیادی به نگرش مقامات دولتی در درگیر کردن مردم در فرآیندهای برنامه ریزی وابسته است. در مقابل زمانی که مردم به نهادها و فرآیندهای دولتی اعتماد داشته باشند، حس تعلق به جامعه و مسئولیت پذیری در قبال آن افزایش می یابد (kim, lee, lee, ۲۰۱۸). در واقع، این اعتماد است که به شهروندان اطمینان می دهد صدای آن ها شنیده می شود و مشارکت شان تأثیری واقعی در بهبود شرایط دارد. بدون اعتماد، شهروندان ممکن است نسبت به اهداف و نیت های نهادهای دولتی بی تفاوت شوند یا حتی رویکردی انتقادی و بی اعتمادانه اتخاذ کنند. این وضعیت، مشارکت را به امری نمادین و بی اثر تبدیل می کند (Aitken, ۲۰۱۲). در مقابل، زمانی که اعتماد وجود

^۱ Åström

داشته باشد، شهروندان با اطمینان بیشتری در فرآیندهای تصمیم‌گیری و اجرایی شرکت می‌کنند و حس تعلق و مالکیت نسبت به جامعه تقویت می‌شود. اعتماد نه تنها پیش شرط مشارکت، بلکه نیروی محرکه‌ای برای شکل‌گیری حس مسئولیت مشترک است. وقتی شهروندان به صداقت و شفافیت نهادها باور داشته باشند، تمایل بیشتری به قبول نقش خود در پیشبرد منافع عمومی نشان می‌دهند. در نتیجه، اعتماد به عنوان پیوندی بنیادین عمل می‌کند که شهروندان و نهادها را در جهت تحقق اهداف مشترک به هم نزدیک می‌کند.

به دلیل آنکه ساختارهای اجتماعی-فرهنگی به عنوان بستری برای مشارکت در طرح‌های توسعه شناخته می‌شود، شناخت ساختارها و تلاش برای ارتقای فرهنگ مشارکت در جامعه، زمینه را برای مشارکت معنادار شهروندان در فرآیندهای برنامه‌ریزی فراهم می‌کند. در این راستا، مدل توسعه یافته از نردبان مشارکت ارنشتاین که توسط پریتی تنظیم شده است، به عنوان یک چارچوب ارزشمند سطوح مشارکت شهروندان را تشریح می‌کند. این مدل در هفت سطح طبقه‌بندی شده است که از بالاترین سطح آگاهی اجتماعی یعنی «خودانگیختگی» شروع می‌شود تا شکل بسیار ظاهری و سطحی آن یعنی «نمایش و فریب» است و در جدول زیر بیان شده است (رجبی، ۱۳۹۰؛ نصیری، داودپور، معینی‌فر، ۱۴۰۰؛ Nilsson, et al. ۲۰۲۱).

جدول ۱-۴: تشریح سطوح مشارکت شهروندان در طرح‌های شهری

سطوح مشارکت شهروندان	تشریح
مشارکت خودانگیخته	در این سطح، شهروندان پیش قدم می‌شوند و پروژه را آغاز می‌کنند. آنها منابع را کنترل کرده و به‌طور مستقل عمل می‌کنند، اما در صورت حمایت دولت یا نهادهای غیردولتی، امکان اجرای کامل پروژه وجود دارد. این سطح نشان‌دهنده بالاترین حد اعتماد و خودسازمان‌دهی اجتماعی است.
مشارکت تعاملی (کنشی)	نهادهای خارجی پروژه را طراحی کرده و با جوامع محلی برای تحلیل و برنامه‌ریزی مشارکت می‌کنند. در این سطح، شهروندان در فرآیندهای تصمیم‌گیری و اجرایی سهم قابل توجهی دارند و به‌عنوان شرکای فعال عمل می‌کنند.
مشارکت عملکردی	مشارکت عمدتاً به‌عنوان ابزاری برای کاهش هزینه‌ها یا انجام وظایف از سوی مردم دیده می‌شود. تصمیمات اصلی توسط نهادهای خارجی گرفته می‌شود و شهروندان تنها در اجرای اهداف تعیین‌شده مشارکت می‌کنند.
مشارکت با انگیزه‌های مادی	شهروندان با هدف دریافت پاداش‌های مادی (مانند پول یا خدمات) وارد پروژه می‌شوند. این مشارکت مبتنی بر معامله است و تعهد بلندمدتی ایجاد نمی‌کند.
مشورت و اطلاع‌رسانی	نظرات شهروندان درباره نیازها و اولویت‌ها جمع‌آوری می‌شود، اما قدرت تحلیل یا تصمیم‌گیری در اختیار آنها نیست. نهادهای خارجی کنترل کامل بر پروژه دارند و تعهدی نسبت به تحقق نظرات مردم ندارند.
مشارکت انفعالی	در این سطح، به شهروندان صرفاً اطلاع داده می‌شود که پروژه چگونه انجام خواهد شد، بدون اینکه قدرت تأثیری بر تصمیمات داشته باشند.
نمایش و فریب	در پایین‌ترین سطح، مشارکت تنها ظاهری است. نمایندگان منصوب می‌شوند، اما اختیار یا تأثیری واقعی ندارند.

(رجبی، ۱۳۹۰؛ نصیری، داودپور، معینی‌فر، ۱۴۰۰؛ Nilsson, et al. ۲۰۲۱)

این هفت سطح مشارکت نشان می‌دهد که مشارکت شهروندان می‌تواند از سطوح صوری و نمادین تا مشارکت فعال و خودانگیخته متغیر باشد. دستیابی به سطوح بالاتر مشارکت نیازمند اعتماد متقابل میان شهروندان و مدیریت شهری و تقویت ساختارهای اجتماعی و فرهنگی است. این فرآیند نه تنها باعث افزایش سرمایه اجتماعی و مسئولیت‌پذیری مشترک می‌شود، بلکه به بهبود سیاست‌گذاری شهری کمک کرده و نقش شهروندان را از مخاطب منفعل به شریک مؤثر در توسعه و مدیریت شهری تبدیل می‌کند.

۱-۲-۴ منابع تخصیص‌یافته

این مفهوم به منابع مالی، انسانی و تکنولوژیکی اشاره دارد که برای پیشبرد فرآیندهای مشارکتی در برنامه‌ریزی شهری تخصیص می‌یابد. مشارکت موفق نیازمند زیرساخت‌های مناسب، بودجه کافی و توزیع عادلانه منابع است. دسترسی شهروندان به ابزارهای لازم، مانند فضاهای گفت‌وگو، پلتفرم‌های آنلاین، آموزش‌های مشارکتی و فناوری‌های نوین، می‌تواند مشارکت را تسهیل کند. در عین حال، توزیع نابرابر یا ناکارآمد منابع می‌تواند مشارکت را به سطحی نمادین تقلیل دهد.

• منابع مالی

بودجه ریزی مشارکتی فرآیندی است که در آن شهروندان و ذی نفعان محلی در تصمیم گیری و اولویت بندی نحوه تخصیص منابع مالی عمومی مشارکت دارند. کارلوس ادواردو سیلوا به نقل از محمدزاده و همکاران (۱۴۰۱) بر این باور است که فعالیت هایی مانند بودجه ریزی مشارکتی می تواند به عنوان پایه و اساس انگیزش، تمایل و توانایی، به ایجاد آینده ای متفاوت کمک کند. بر این اساس اهمیت بودجه ریزی مشارکتی در مقابل بودجه ریزی دستوری (از بالا به پایین) اهمیت می یابد. در این مدل، افراد از طریق جلسات عمومی، نظرسنجی ها یا نمایندگان خود نظراتشان را درباره پروژه ها و طرح هایی که باید در اولویت قرار بگیرند، ارائه می دهند. بودجه ریزی مشارکتی باعث افزایش حس تعلق و مسئولیت پذیری اجتماعی می شود، زیرا شهروندان احساس می کنند که در تصمیم گیری های مالی تأثیرگذار هستند و منابع به نیازهای واقعی جامعه تخصیص می یابد. بطور کلی بودجه شهروندی کارکردها و دستاوردهای کم نظیری برای ارتقای نظام بودجه ریزی و نظام حکمرانی مشارکتی دارد، مانند افزایش اعتماد عمومی و همراهی مردم در تصمیم ها و اقدام های سیاسی، افزایش عدالت اجتماعی، تربیت شهروندان بالغ و کارآمد، کاهش نارضایتی عمومی، خنثی سازی تبلیغات منفی رسانه ای، تقویت نظارت عمومی، کاهش فساد و... (میرباقری، رفیعی آتانی، ۱۴۰۲).

• منابع انسانی

منابع انسانی یکی از پایه های اساسی برای موفقیت در هر برنامه ریزی و اجرای طرح های توسعه شهری است. این منابع شامل افرادی هستند که با مهارت ها، دانش و توانایی های خود در فرآیندهای مدیریت شهری مشارکت دارند. در چارچوب طرح های توسعه، سرمایه گذاری در منابع انسانی به معنای تقویت ظرفیت های موجود از طریق آموزش، توانمندسازی و ارتقای مهارت های کلیدی است (میرباقری، رفیعی آتانی، ۱۴۰۲؛ محمدزاده و همکاران، ۱۴۰۱؛ Åström, ۲۰۲۰). ظرفیت سازی و آموزش مدیران شهری به عنوان بخشی از این فرآیند، نقشی کلیدی در افزایش توانایی آن ها برای برنامه ریزی و اجرای سیاست ها و پروژه های مؤثر دارد. همچنین، با توجه به رشد فناوری های نوین و افزایش اهمیت فناوری اطلاعات در مدیریت شهری، افزایش سواد دیجیتال نه تنها در میان مدیران بلکه در میان شهروندان نیز ضروری است. این امر می تواند به بهبود ارتباطات، شفافیت اطلاعات و مشارکت مؤثرتر شهروندان در طرح های توسعه منجر شود.

در نهایت، فرهنگ سازی یکی از ارکان مهم توسعه منابع انسانی است (زیاری و همکاران، ۱۳۹۸) که با نهادینه کردن ارزش های مشارکت، مسئولیت پذیری و همکاری، بستر لازم برای اجرای بهتر طرح ها و ایجاد ارتباط قوی تر میان شهروندان و نهادهای شهری را فراهم می کند.

• زیرساخت های مشارکت الکترونیک

از آنجایی که در نهادهای شهری طرح های کلانی در راستای مدیریت استراتژیک شهری تدوین و سیاست گذاری می شوند، ولی به علت عدم همراهی شهروندان و نبود مشارکت آن ها در اجرا، عملاً با شکست همراه می شوند، مقوله مشارکت الکترونیک و استفاده از ابزارهای تکنولوژیک برای جذب مشارکت شهروندان اهمیت والایی پیدا می کند و به نظر می رسد که با استفاده از فناوری های به روزتر به مشارکت شهروندان در جامعه افزود و موجب بهبود و موفقیت طرح های شهری شد (علیپور، ۱۳۹۹، ۱۹؛ Lironi, ۲۰۱۶، ۱؛ Lin & Kant, ۲۰۲۱؛ نصیری، داودپور، معینی فر، ۱۴۰۰؛ خانپور، زیبیحی، نوری، ۱۴۰۳، ۱۱۰). بطور کلی گفتمان های مرتبط با شهر هوشمند عمدتاً بر راه حل های دیجیتال تکنومحور برای مشکلات شهری تمرکز دارند که هدف آن ها افزایش پاسخگویی، کارایی، پایداری، و هوشمندی شهرهاست. این رویکرد از زیرساخت ها و مداخلات فناوری برای بهینه سازی برنامه ریزی شهری و توسعه پایدار استفاده می کند (Jung, Kang, ۲۰۲۳). با این حال، شهرهای هوشمند می توانند بر اساس رویکردهای مشارکتی با استفاده از به روزترین امکانات تکنولوژیک نیز بنا شوند، جایی که شهرها ظرفیت لازم برای اجرای طرح های جدید و نوآورانه را داشته و داده های شهری را به طور شفاف در دسترس عموم قرار می دهد و این فرایند نوآورانه شهروندان را نیز دخیل می کند. این فرایندها شهروندان را به عنوان مصرف کنندگان، مشارکت کنندگان، و تولیدکنندگان همکار در طراحی شهرهای هوشمند درگیر می کند. در ادامه دو نمونه از امکانات به روز در عرصه تکنولوژی را مورد بررسی قرار می دهیم که در بهبود فرآیندهای مشارکتی در برنامه ریزی شهری به کار می روند.

- منابع تکنولوژیک - شبکه های اجتماعی

با ظهور شبکه‌های اجتماعی در اوایل دهه ۲۰۰۰، این پلتفرم‌ها به‌عنوان ابزاری برای تقویت مشارکت الکترونیکی شهروندان و ارتقای ارتباطات دوطرفه مورد توجه قرار گرفتند. شبکه‌های اجتماعی نه تنها بر روابط بین فردی تأثیرگذار بوده‌اند، بلکه تغییرات مهمی در سیاست‌گذاری عمومی ایجاد کرده‌اند. با این حال، تحلیل‌ها نشان می‌دهند (Le Blanc, ۲۰۲۰) که حکومت‌های محلی عمدتاً از شبکه‌های اجتماعی برای اطلاع‌رسانی استفاده می‌کنند و از قابلیت‌های تعاملی دوطرفه این بسترها کمتر بهره می‌برند. بدون تعهد حکومت در استفاده مستمر از این شبکه‌ها و یا استفاده محدود همراه با سازوکارهای ضعیف برای ترویج بحث در میان مردم و شنیدن نگرانی‌های آن‌ها در مورد شبکه‌های اجتماعی، مشارکت الکترونیک به یک تعامل منفعل می‌رسد؛ حتی زمانی که انتظار می‌رود استفاده از شبکه‌های اجتماعی سطح جدیدی از مشارکت الکترونیکی را شکل دهد (Pitogo & Ramos, ۲۰۲۰, ۵۱۸-۵۱۹).

فیس‌بوک، با بیشترین تعداد کاربران در جهان، به عنوان یک ابزار حیاتی برای تعامل با شهروندان عمل می‌کند. این شبکه اجتماعی به حکومت‌های محلی اجازه می‌دهد تا از طریق صفحات طرفداران، ارتباط دوسویه با شهروندان برقرار کنند و از کنش‌های سرمایه اجتماعی بهره‌مند شوند (Khasawneh & Abu-Shanab, ۲۰۱۳). بسیاری از حکومت‌های محلی فعالانه از فیس‌بوک برای انجام مشاوره‌های عمومی، اطلاع‌رسانی و جمع‌آوری بازخورد از شهروندان استفاده می‌کنند، چرا که این شبکه‌ها فرصت‌های خوبی برای سیاست‌گذاری مشارکتی، توانمندسازی جامعه و ایجاد تعامل و همکاری میان شهروندان و حکومت‌های محلی فراهم می‌کنند (Pitogo & Ramos, ۲۰۲۰; Reddick, ۲۰۱۶). ردیک^۱ (۲۰۱۶) به نقل از لندزبرگن^۲ بیان می‌کند که حکومت‌های محلی با استفاده از یوتیوب و یا بسترهای شبیه به آن (مانند TikTok و یا Pinterest) نه تنها می‌توانند به یافتن منابع اطلاعاتی که خارج از دسترس آن‌ها هستند، بپردازند بلکه می‌توانند از آن‌ها به‌عنوان ابزارهای خلاقانه و نوآورانه برای تجهیز منابع اطلاعاتی خود برای اهداف مشارکتی بهره گیرند. همچنین از یوتیوب و بسترهای مشابه دیگر که می‌توانند پخش آنلاین داشته باشند، می‌توان از Periscope و Meerkat نام برد. این بسترها تأثیر به‌سزایی بر شفافیت حکومت‌های محلی از طریق پخش جلسه‌های شورا و دیگر فعالیت‌های دولتی دارند (Mahajan-Cusack, ۲۰۱۶). در سال ۲۰۱۳ دولت ویکتوریایی استرالیا از فیس‌بوک، توئیتر و یوتیوب برای به اشتراک گذاشتن ایده‌ها و درگیر کردن شهروندان در یک فرآیند مشورتی برای آماده‌سازی برنامه راهبری جدید کلانشهر ملبورن^۳ استفاده کرد (Lin & Geertman, ۲۰۱۹, ۷۸). این شبکه‌ها همچنین به عنوان ابزاری مکمل برای فعالیت‌های سنتی حکومت‌های محلی ایفای نقش می‌کنند. آن‌ها موجب افزایش شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری، کاهش انفعال شهروندان و تقویت اعتماد عمومی می‌شوند. این ابزارها به حکومت‌ها این امکان را می‌دهند تا به طور مؤثرتر با شهروندان درگیر شوند و نظرات آن‌ها را در فرآیندهای تصمیم‌گیری بگنجانند (Lin & Geertman, ۲۰۱۹; Cummings, ۲۰۱۷).

- منابع تکنولوژیک - هوش مصنوعی

در دهه‌های اخیر، با پیشرفت سریع تکنولوژی و ظهور ابزارهای نوین، هوش مصنوعی به یکی از مهم‌ترین حوزه‌های تحول در برنامه‌ریزی و مدیریت شهری تبدیل شده است. ظهور مفاهیمی مانند شهرهای هوشمند، اینترنت اشیا^۴ و دوقلوهای دیجیتال، دیجیتالی‌سازی محیط‌های شهری را تسریع کرده و فرصت‌هایی را برای بهبود فرآیندهای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری شهری فراهم آورده است (Sanchez, ۲۰۲۳). هوش مصنوعی به‌عنوان مجموعه‌ای از روش‌ها که هوش انسانی را از طریق الگوریتم‌ها و فرایندهای کامپیوتری شبیه‌سازی می‌کند، به‌طور فزاینده‌ای در نرم‌افزارهای مورد استفاده برنامه‌ریزان، مانند GIS، صفحات گسترده، و ابزارهای پردازش متون، ادغام شده است؛ همچنین به وسیله قابلیت‌هایی همچون تحلیل احساسات در بازخوردهای عمومی، ارزیابی شرایط محله‌ها با بینایی کامپیوتری، و بهینه‌سازی مسیرهای حمل‌ونقل عمومی را در اختیار مدیران شهری قرار

^۱ Reddick

^۲ Landsbergen

^۳ The new metropolitan planning strategy for Melbourne

^۴ IoT

گرفته است (Sanchez, ۲۰۲۴). با این حال، همراه با این رشد سریع، چالش‌هایی نظیر مسائل اخلاقی، سوگیری داده‌ها، شفافیت، و پاسخ‌گویی نیز مطرح شده است (Yigitcanlar et al., ۲۰۲۰).

یکی از مفاهیم مهم در این حوزه، هوش مصنوعی شهری است که به یکپارچه‌سازی هوش مصنوعی در بافت محیط‌های شهری اشاره دارد و شهرها را به سیستم‌های خودمختار و خودتنظیم تبدیل می‌کند. این تحول به برنامه‌ریزان امکان می‌دهد که از تحلیل داده‌ها فراتر رفته و به مدیریت پیش‌نگرانه و تطبیقی شهرها بپردازند. چنین رویکردی نشان‌دهنده آینده‌ای است که در آن شهرها نه تنها تغییرات را پیش‌بینی می‌کنند، بلکه به صورت خودکار به آن‌ها واکنش نشان می‌دهند (Cugurullo, ۲۰۲۰). همچنین به برنامه‌ریزان شهری کمک می‌کند تا فرآیندهای شهری را بهینه‌سازی کرده و به سمت سیستم‌های خودکفای شهری حرکت کنند.

به دلیل وجود شکاف دانشی در این حوزه، آموزش بدنه مدیریت شهری و مدیران شهری اهمیت پیدا می‌کند. همچنین داشتن درک عمیق از نگرش عمومی نسبت به مفاهیم و فناوری‌های هوش مصنوعی، می‌تواند سیاست‌گذاران را از احساسات مردم در قبال جنبه‌های مختلف آن آگاه کند. در نتیجه، نهادهای حکومتی بهتر می‌توانند به خواسته‌های مردم پاسخ دهند و فناوری‌ها و کاربردهای هوش مصنوعی شهری را به‌طور مؤثرتری به کار گیرند (Yigitcanlar et al., ۲۰۲۰). بنابراین، ضروری است راه‌هایی را بررسی کنیم که هوش مصنوعی به‌طور مستقیم با افراد در تعامل است و تحلیل کنیم که چگونه ابزارهای مختلف هوش مصنوعی می‌توانند به افراد یا جامعه منفعت برسانند یا آسیب وارد کنند. در ادامه به بررسی محورهای کلیدی استفاده هوش مصنوعی در برنامه‌ریزی شهری می‌پردازیم:

جدول ۱-۵: محورهای کلیدی هوش مصنوعی در برنامه‌ریزی شهری

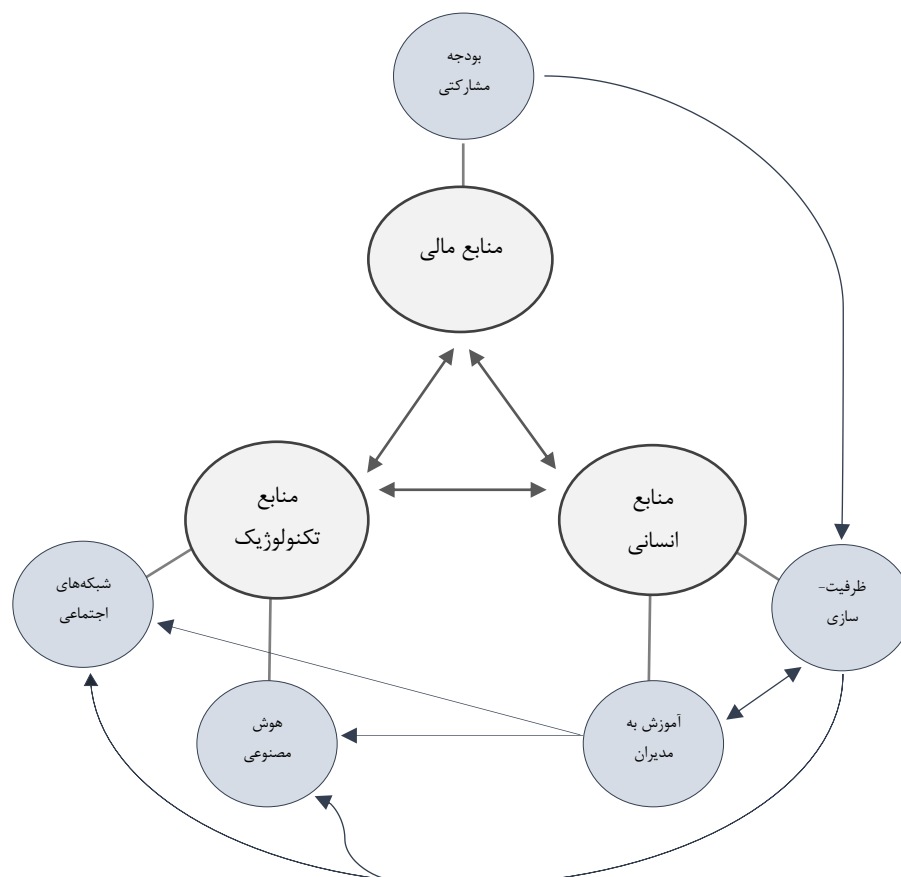
محورهای کلیدی	توضیحات
تحلیل داده‌های شهری	هوش مصنوعی می‌تواند داده‌های جمعیتی، اقتصادی، و اجتماعی را تحلیل کرده و الگوهای پنهان را شناسایی کند. این تحلیل به پیش‌بینی نیازهای جامعه و اولویت‌بندی پروژه‌های شهری کمک می‌کند. برای مثال، الگوریتم‌های هوش مصنوعی می‌توانند روند مهاجرت یا تغییرات جمعیتی را پیش‌بینی کنند و به برنامه‌ریزان در تصمیم‌گیری بهتر یاری رسانند.
پلتفرم‌های مشارکتی	پلتفرم‌های هوش مصنوعی امکان ارتباط مستقیم مردم با مسئولان شهری را فراهم می‌کنند. این ابزارها از تکنولوژی‌های NLP برای تحلیل نظرات شهروندان و ایجاد بازخوردهای قابل استفاده بهره می‌برند. شهروندان می‌توانند از طریق این پلتفرم‌ها پیشنهادات خود را ارائه داده و مشارکت خود را در فرآیند تصمیم‌گیری تقویت کنند.
شفافیت اطلاعات	مدل‌سازی و تحلیل داده‌های شهری با هوش مصنوعی می‌تواند اطلاعات پیچیده را به صورت بصری و قابل درک برای عموم مردم نمایش دهد. این شفافیت باعث افزایش اعتماد عمومی به تصمیم‌گیری‌های مدیریت شهری می‌شود و مشارکت شهروندان را در برنامه‌ریزی افزایش می‌دهد.
شبیه‌سازی و ارزیابی سناریوها	هوش مصنوعی می‌تواند سناریوهای مختلف توسعه شهری را شبیه‌سازی کرده و اثرات بلندمدت هر تصمیم را پیش‌بینی کند. این شبیه‌سازی‌ها کمک می‌کنند شهروندان اثرات مثبت و منفی هر تصمیم را بهتر درک کنند و نظرات آگاهانه‌تری ارائه دهند.
کاهش موانع مشارکت	ابزارهای هوش مصنوعی می‌توانند مشارکت را برای گروه‌های مختلف، به ویژه اقشار آسیب‌پذیر تسهیل کنند. برای مثال، رابطه‌های چند زبانه یا سیستم‌های صوتی برای افراد کم سواد طراحی شده‌اند تا آن‌ها نیز بتوانند در فرآیندهای برنامه‌ریزی شهری دخیل شوند.
ارتباط مؤثر شهروندان و دولت	چت‌بات‌ها و دستیارهای هوشمند می‌توانند ارتباط مستقیم و مؤثری بین شهروندان و مدیران شهری ایجاد کنند. این ابزارها پاسخگویی سریع به سوالات مردم و ارائه اطلاعات درباره پروژه‌های شهری را ممکن می‌سازد و باعث افزایش شفافیت و اعتماد عمومی می‌شود.
تحلیل بازخوردها	هوش مصنوعی با استفاده از ابزارهای تحلیل احساسات و داده، می‌تواند بازخوردهای عمومی را دسته‌بندی و روندهای اصلی را شناسایی کند. این فرآیند به برنامه‌ریزان کمک می‌کند تا نظرات مردمی را بهتر درک کنند و تصمیمات خود را با توجه به نیازهای واقعی جامعه تنظیم نمایند.

الگوریتم های هوش مصنوعی به تخصیص بهینه منابع شهری مانند آب، انرژی، و فضای عمومی کمک می کنند. این فناوری می تواند بهره وری سیستم های شهری را افزایش داده و در عین حال از هدر رفت منابع جلوگیری کند.	بهینه سازی منابع
--	------------------

(Kaatz-Dubberke & Kehl, ۲۰۲۰; Sanchez, ۲۰۲۲)

• جمع بندی

منابع تخصیص یافته در فرآیندهای مشارکتی مدیریت شهری شامل سه حوزه اصلی منابع مالی، انسانی و تکنولوژیکی است که با تعامل و هم افزایی یکدیگر، بستر مناسبی برای تسهیل مشارکت شهروندان فراهم می کنند. منابع مالی، از طریق بودجه ریزی مشارکتی، امکان توزیع عادلانه و بهینه منابع را ایجاد کرده و حس تعلق، اعتماد عمومی و شفافیت را تقویت می کند. منابع انسانی نیز با سرمایه گذاری در آموزش، توانمندسازی و ارتقای مهارت ها، ظرفیت های لازم برای استفاده از فناوری های نوین را فراهم کرده و فرهنگ مشارکتی را در میان مدیران و شهروندان نهادینه می سازد. در این میان، منابع تکنولوژیکی مانند زیرساخت های دیجیتال و ابزارهای هوش مصنوعی، نقش مهمی در بهبود ارتباطات، افزایش شفافیت و تحلیل داده ها ایفا می کنند. تعامل میان این منابع به گونه ای است که منابع انسانی از طریق آموزش و ظرفیت سازی، زیرساخت های تکنولوژیکی را توسعه داده و منابع مالی نیز این فرآیندها را پشتیبانی می کند. این چرخه هم افزا منجر به تقویت فرآیندهای مشارکتی، افزایش بهره وری و تحقق عدالت اجتماعی در مدیریت شهری می شود. در نهایت، این ارتباطات متقابل که در شکل زیر نمایش داده شده است، نشان دهنده سیستم یکپارچه ای است که از طریق هماهنگی منابع، ظرفیت سازی و ایجاد زیرساخت های مورد نیاز، امکان مشارکت فعال و موثر شهروندان را در فرآیندهای برنامه ریزی و مدیریت شهری فراهم می آورد.



شکل ۱-۱۰: مولفه های منابع تخصیص یافته

۱-۲ الزامات و ملاحظات عمومی مشارکت

فرآیند مشارکت عمومی در برنامه ریزی شهری زمانی به نتایج مؤثر و پایداری می رسد که بر پایه ی اصول و ملاحظات خاصی بنا شود؛ اصولی که ارتباط میان شهروندان، تصمیم گیران و کارشناسان را تقویت کرده و بستر همکاری واقعی را فراهم کند. برنامه های مشارکتی موفق باید با شفافیت، پاسخگویی و عدالت اجتماعی همراه باشند و دستیابی به اهداف نهایی برنامه ریزی شهری مانند توانمندسازی و عدالت اجتماعی و توسعه پایدار بدون مشارکت مؤثر در جامعه امکان پذیر نیست (Aldegheishem, ۲۰۲۳)؛ بر همین اساس لازم هست فرآیند مشارکت به گونه ای طرح ریزی شود که همه اقشار جامعه بتوانند آزادانه دیدگاه ها و نیازهای خود را مطرح کنند. در این میان، متخصصان و تصمیم گیران نقشی کلیدی در ایجاد فضای مناسب برای مشارکت مؤثر دارند. آنان باید به اصولی همچون شفافیت در اطلاع رسانی، دسترسی همگانی به اطلاعات، تسهیل مشارکت گروه های مختلف، و سازوکارهای بازخورددهی متعهد باشند تا ضمن جلب اعتماد شهروندان، به نتایجی دست یابند که همگام با واقعیت ها و نیازهای محلی باشد. به منظور اثربخشی بیشتر در برنامه ریزی های مشارکتی، ارگان های دولتی یا سازمان های توسعه باید فرآیند مشارکتی و نتایج این فرآیند را به چارچوب برنامه ریزی خود پیوند دهند. طبق نظر ریتبرگن-مک کراکن^۱ (۲۰۲۳) اغلب ادغام و همگام سازی این سیستم های برنامه ریزی مختلف دشوار است، به ویژه در مواردی که سطوح مختلف مدیریت دولت نیز درگیر هستند. فرآیندهای مشارکتی مبتنی بر دولت می توانند رویکرد بلند مدت یا کوتاه مدت را اتخاذ کنند. رویکرد بلند مدت شامل چندین ماه تحقیق مشارکتی، مذاکره و بحث است.

در این بخش، به بررسی الزامات و ملاحظات کلیدی در فرآیند مشارکت می پردازیم و تأکید می کنیم که چگونه رعایت این اصول می تواند به تصمیم گیری هایی پایدار و جامعه محور منجر شود. به طور کلی الزامات و ملاحظات عمومی مشارکت شهروندی به مجموعه ای از شرایط و عوامل اشاره دارد که باید در نظر گرفته شوند تا فرآیند مشارکت عمومی به طور مؤثر و کارآمد انجام شود. انجمن بین المللی مشارکت عمومی مجموعه ای از ملاحظات که این سازمان به منظور یکپارچگی فرآیند مشارکت باید در نظر داشته باشد را این چنین بیان می دارد:

- ۱- هدف گذاری: هدف از مشارکت عمومی تلاش برای تصمیم گیری بهتر باشد به طوری که منافع و نگرانی های تمام ذی نفعان را دربرگیرد در حالی که نیازهای نهاد تصمیم گیری را برآورده می سازد.
 - ۲- نقش متخصص^۲: متخصصان باید روند مشارکت مردم را در تصمیم گیری ها افزایش دهند درحالی که به تصمیم گیران کمک می کنند تا به نگرانی ها و پیشنهادات مردم پاسخ مناسب دهند.
 - ۳- اعتماد: اقدامات انجام شده باید در راستای تشویق و اعتمادسازی شرکت کنندگان و افزایش اعتبار فرآیند مشارکت باشد.
 - ۴- تعریف نقش مردم: بررسی و تصویرسازی مناسب نقش مردم در فرآیند تصمیم گیری.
 - ۵- دسترسی به روند: اطمینان از دسترسی عادلانه و برابر تمام ذی نفعان به روند مشارکت عمومی و فرصت تاثیرگذاری بر تصمیمات.
 - ۶- احترام به جوامع: اتخاذ استراتژی هایی که منجر به قطبی سازی منافع جامعه نشود.
 - ۷- حمایت: حمایت باید در راستای مشارکت عمومی باشد و نه در راستای منافع احزاب یا نتیجه پروژه.
 - ۸- تعهدات: اطمینان از اینکه وعده ها و تعهدات تصمیم گیرندگان با حسن نیت انجام شود.
 - ۹- پشتیبانی از فرآیند: راهنمایی و آموزش متخصصان جدید، تصمیم گیران و عموم مردم از ارزش های مشارکت و شیوه های انجام آن.
- همچنین ریتبرگن-مک کراکن^۳ (۲۰۲۳) در پژوهش خود در خصوص نکاتی که باید به منظور انجام فرآیند مشارکتی مؤثر انجام شود چنین می گوید:

^۱ Rietbergen-McCracken

^۲ Role of practitioner

^۳ Rietbergen-McCracken

- تصمیم‌گیران از ابتدا باید درگیر فرآیند مشارکتی باشند: این امر برای تقویت حس مالکیت برای نتایج فرآیند برنامه‌ریزی مشارکتی ضروری است و همچنین به دینفعان کلیدی کمک می‌کند تا ارزش مشارکت مردم محلی در تصمیم‌گیری را یاد بگیرند
- برنامه ریزی برای پیوندهای میکرو-ماکرو^۱ قبل از شروع یک فرآیند برنامه‌ریزی مشارکتی، باید در مورد چگونگی ارتباط آن با فرآیندهای برنامه‌ریزی سطح بزرگتر دولت یا آژانس توسعه مربوطه فکر کرد
- حمایت ویژه از گروه‌های حاشیه‌نشین: باید تلاش‌های ویژه‌ای برای مشارکت گروه‌های محروم در روند برنامه‌ریزی انجام شود. این تلاش‌ها ممکن است شامل موارد زیر باشد: تنظیم جلسات ویژه گروه‌های متمرکز با گروه‌های اجتماعی مختلف، استخدام تسهیل‌کنندگان زن برای کار با گروه‌های زنان، ارائه حمل و نقل مخصوص برای گروه‌های فقیرتر به منظور حضور در جلسات مشارکتی، و جبران دستمزد کارگران روزانه به دلیل مشارکت آن‌ها در جلسات برنامه ریزی. در عین حال که باید در نظر داشت مشارکت اجباری نیست، همه باید حق شرکت در آن را داشته باشند.
- احترام به اختلاف نظرات: دینفعان مختلف ارزش‌ها و منافع متفاوتی و گاهی متناقض خواهند داشت و برآورده کردن تمام نیازهای بیان شده غیرممکن خواهد بود. به همین دلیل به جای اجماع مصنوعی یا اجباری، مهم آن است که ظرفیت گروه‌های ضعیف‌تر را برای بیان نیازهای و نگرانی‌های خود تقویت شوند.
- پیگیری با دینفعان محلی: یکی از شایع‌ترین شکایات جوامع درگیر در فرآیندهای برنامه‌ریزی مشارکتی، عدم گزارش پس از مشارکت کسانی است که چنین فعالیت‌هایی را سازماندهی می‌کنند. تعهد به اطلاع‌رسانی به جوامع باید در اسرع وقت پس از اتمام فعالیت‌های مبتنی بر جامعه پیگیری شود.

۱-۲-۳ جایگاه مشارکت در برنامه‌ریزی توسعه شهری

در دهه‌های اخیر، رویکردهای مشارکتی در برنامه‌ریزی شهری، به عنوان ابزاری کارآمد برای ارتقای کیفیت زندگی شهری و توسعه پایدار، جایگاه ویژه‌ای یافته‌اند. برنامه‌ریزی مشارکتی مجموعه‌ای از فرآیندهایی است که بر مبنای اصل برابری و دموکراسی کلیه گروه‌ها و تمایلات متنوع که متأثر از اجرای طرح‌ها و برنامه‌ها هستند باهم تعامل می‌کنند، تا برای تهیه یک برنامه و نحوه انجام آن به توافق برسند (نصیری، داودپور، معینی‌فر، ۱۴۰۰، ۷۰۳). این برنامه با دخیل کردن شهروندان و گروه‌های مختلف در فرآیند تصمیم‌گیری، به گونه‌ای طراحی می‌شوند که بتوانند نظرات، نیازها و اولویت‌های متنوع جامعه را منعکس کنند. تمامی اشکال برنامه‌ریزی مشارکتی، به کثرت‌گرایی با مفهوم نسبی توزیع قدرت در سطح جامعه توجه دارند؛ به نحوی که بسیاری از گروه‌ها به واسطه چانه‌زنی و سازش می‌توانند در فرآیند تصمیم‌گیری و تهیه طرح‌ها مشارکت کنند (شکوئی، حسینی، ۱۳۸۳، ۹۰-۹۲). به این ترتیب قدرت در سطح جامعه پراکنده می‌شود تا مردم از طریق فرآیند گفتگو و مباحثه بتوانند به اطلاعات تخصصی که در اختیار دولت و حکومت‌های محلی تهیه‌کننده طرح‌هاست، مجهز شوند. این نوع برنامه‌ریزی، نه تنها به افزایش کیفیت و کارایی طرح‌های شهری کمک می‌کند، بلکه باعث تقویت حس مسئولیت‌پذیری و مشارکت فعالانه شهروندان نیز می‌شود. در واقع، مشارکت عمومی به ابزاری برای ایجاد پیوندهای قوی‌تر بین نهادهای مدیریت شهری و جامعه تبدیل شده و نقش شهروندان را از «دریافت‌کننده خدمات» به «همکار و هم‌تصمیم‌گیرنده» ارتقا می‌بخشد. این بخش تلاش دارد به تبیین جایگاه مشارکت شهروندان در برنامه‌ریزی شهری پرداخته و نقش برنامه‌های مشارکتی در بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری و اجرای طرح‌های شهری را به تصویر بکشد.

به نقل از نورمینن^۲ (۲۰۲۲) رویکرد مدرن به برنامه‌ریزی شهری در پایان قرن نوزدهم ظهور کرد اما در اوایل قرن بیستم برنامه‌ریزی شهری هنوز به عنوان یک دوره عملی با در نظر گرفتن و طراحی فیزیکی و زیبایی‌شناسی و شهود می‌شد که عمدتاً توسط معماران رهبری شده و تنها چیزی که مورد نیاز بود تخصص و قضاوت این متخصصان بود. در اواسط قرن بیستم اما تغییر پارادایم شروع به ظهور کرد و به جای ایالت‌های ثابت، شهرها به عنوان «زمینه‌های مداوم در حال تغییر» با فعالیت‌های مرتبط

^۱ micro-macro linkages

^۲ Nurminen

با یکدیگر که گاه دیدگاه اجتماعی و اقتصادی داشت، دیده می‌شدند. برای اینکه برنامه‌ریزان بتوانند این سیستم‌های پیچیده و پویا را مدیریت کنند، باید برنامه‌ریزی را به عنوان یک عمل علمی به جای هنر در نظر می‌گرفتند و روش‌های کاری خود را مطابق با آن انتخاب می‌کردند. این تغییر پارادایم منجر به ایجاد نظریه برنامه‌ریزی منطقی شد. رویکرد جامع و منطقی برای برنامه‌ریزی از تمایل به کنترل این سیستم‌های پیچیده و پویا از طریق روش‌های علمی مانند جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل دقیق به وجود آمد. برنامه‌ریزی سنتی با هدف تخصیص زمین برای احداث سکونت‌گاه‌ها و فعالیت‌ها و معابر شهری پس از جنگ جهانی دوم شکل گرفت. اما با گذشت زمان و بروز مشکلات فراوان در طرح‌های توسعه در دهه ۶۰ و ۷۰ میلادی، برنامه‌ریزی مشارکتی به دلیل مداخله مستقیم مردم در فرآیند تصمیم‌گیری‌ها در مرکز تحولات دنیا قرار گرفت (شکوئی، حسینی، ۱۳۸۳، ۷۲). اصول برنامه‌ریزی مشارکتی به شرح زیر است (نصیری، داودپور، معینی‌فر، ۱۴۰۰، ۷۰۳):

- شهرسازی فرآیندی مشارکتی و ارتباطی
 - جامعه متکثر
 - تضادهای مشروع منافع
 - قدرتمندی فرد یا گروهی نباید باعث تحمیل نظر به سایرین شود
 - طرف‌های درگیر باید برای تکمیل اطلاعات یکدیگر به تبادل اطلاعات باهم پرداخته و از این طریق با دیدگاه‌های یکدیگر آشنا شوند تا تعارضات کاهش یابد
 - هیچ فرد یا گروه خاصی در جریان دستیابی به توافق باید کنار گذاشته شود
- با این وجود اینکه برنامه‌ریزی مشارکتی در عمل به برخی از نواقص برنامه‌ریزی عقلانی و جامع پاسخ داد اما همچنان خود نواقصی دارد، دلایل این امر چارچوب‌های برنامه‌ریزی ضعیف، قوانین دستوری موجود، نوسانات جامعه در تمایل به مشارکت، ناکارآمدی ابزارهای مشارکتی در جذب تمام اقشار جامعه به منظور مشارکت، استفاده ناکارآمد مقامات شهری از رسانه‌های اجتماعی، اصول مبهم عدالت و حذف گروهی از جامعه در گزینش‌های افراد مشارکت‌کننده، توانمندسازی ضعیف شهروندان، نبود شفافیت در روندهای مشارکتی، عدم نظارت و گزارش به ذی‌نفعان و کمبود دانش و عدم وجود فرهنگ سیاسی است (Nurminen, ۲۰۲۲, ۱۹ ; Aldegheishem, ۲۰۲۳ ; Rietbergen-McCracken, ۲۰۲۳). به همین منظور در سال‌های اخیر تلاش بر آن بوده تا با وارد کردن نوآوری‌های جدید به برنامه‌ریزی مشارکتی، آن را کارا تر و کارآمدتر کرد. ریتبرگن-مک‌کراکن (۲۰۲۳)، برنامه‌ریزی توسعه مشارکتی^۱ را پیشنهاد می‌کند که مشابه برنامه‌ریزی مشارکتی، به عنوان یک رویکرد کلی و نه یک ابزار خاص به شمار می‌رود و در تلاش است تا به مردم در تصمیمات توسعه‌ای که ممکن است بر آن‌ها تأثیر بگذارد، کمک کند و اطلاع‌رسانی و مشارکت به طوری صورت گیرد که مداخلات توسعه متناسب با نیازهای و ترجیحات افراد ذی‌نفع اطمینان حاصل شود. برنامه‌ریزی توسعه مشارکتی به دلیل اصلاحات غیرمتمرکزسازی که به دنبال اعطای مسئولیت‌های بیشتر به دولت‌های محلی است، آن‌ها را نسبت به شهروندان خود پاسخگو تر می‌کند و مکانیسم‌های مشارکتی متعددی برای مشارکت شهروندان در تعیین استراتژی‌های توسعه دولت محلی و تصمیم‌گیری در مورد تخصیص منابع توسعه یافته اعطا می‌کند. با این اوصاف، تمرکززدایی همچنان می‌تواند چالش‌هایی را برای برنامه‌ریزی در سطح محلی ایجاد کند، به ویژه اگر دولت‌های محلی فاقد بودجه یا ظرفیت برای انجام مسئولیت‌های جدید خود باشند. از مزایای این برنامه می‌توان به موارد زیر اشاره کرد (Rietbergen-McCracken, ۲۰۲۳):

- صدای تقویت شده: فرآیندهای برنامه‌ریزی توسعه مشارکتی می‌تواند به مردم، به ویژه بخش‌های فقیر و حاشیه‌نشین جمعیت، صدای رساتری بدهد تا بر تصمیمات توسعه تأثیر بگذارند
- برنامه‌ریزی آگاهانه: با مشورت آگاهانه با ذی‌نفعان، مداخلات توسعه‌ای پاسخگوی نیازهای ساکنان خواهد بود

^۱ participatory development planning

- ظرفیت تقویت شده شهروندان: از طریق مشارکت آن‌ها در فعالیت های برنامه‌ریزی مشارکتی، مردم محلی می‌توانند در مورد فرآیندهای تصمیم‌گیری ارگان‌های دولتی بیشتر بدانند و می‌توانند مهارت‌های ارزشمندی را برای شناسایی، تجزیه و تحلیل و اولویت‌بندی مسائل توسعه و بیان نیازهای و نگرانی‌های خود به مقامات مربوطه به دست آورند
- ظرفیت تقویت شده دولت‌های محلی: کارکنان دولت‌های محلی درگیر در برنامه‌ریزی توسعه مشارکتی نه تنها می‌توانند در مورد استفاده از روش‌ها و رویکردهای مشارکتی یاد بگیرند بلکه می‌توانند از «بررسی واقعیت موجود» نیز بهره‌مند شوند و شرایط مردم محلی و ارتباط مداخلات توسعه موجود یا برنامه‌ریزی شده را برای خود ببینند
- درک بهتر: با همکاری با هم، گروه‌های مختلف ذینفعان می‌توانند درک متقابل و اعتماد بین خود را توسعه دهند و می‌توانند یاد بگیرند که چگونه در هر فعالیت پیگیری و هر ابتکار مشترک آینده همکاری کنند
- شفافیت و پاسخگویی پیشرفته: فرآیندهای برنامه‌ریزی توسعه مشارکتی عملیات سازمان‌های دولتی و توسعه را برای نظارت عمومی باز می‌کند و به ایجاد مکانیسم‌هایی که این سازمان‌ها برای اجرای برنامه‌ها پاسخگو هستند کمک می‌کند
- دموکراسی تقویت شده: برنامه‌ریزی توسعه مشارکتی می‌تواند فرآیندهایی را ایجاد کند که دموکراتیک‌تر و عادلانه‌تر باشند و شهروندان را قادر سازد تا قدرت تصمیم‌گیری را با نمایندگان منتخب محلی و سایر سازمان‌های خارجی خود به اشتراک بگذارند.

بطور کلی مشارکت موثر جامعه می‌تواند نوآوری شهری را تحریک کند و مشارکت فعال ذینفعان مانند شهروندان در توسعه شهری را تقویت کند همچنین درک درست از عملکرد مشارکت جامعه می‌تواند به سیاست‌گذاران ابزاری برای اطمینان از مشارکت بهتر شهروندان ارائه دهد (Anthony Jr., ۲۰۲۴). روش سنتی برای نوآوری شهری شامل تصمیم‌گیری متمرکز برنامه‌ریزان شهری بر اساس چشم‌انداز شهرداری برای شهر بود، اما در طول سال‌ها، رویکردی جدید که از همه ذینفعان در شهر استفاده می‌کند، برای رسیدگی به اهداف پایداری اجتماعی پدید آمده است؛ این رویکرد به بیان آنتونی-جونز (۲۰۲۴) رویکرد مشارکت جامعه^۱ نامیده می‌شود. نقش همکاری در مشارکت جامعه برای نوآوری شهری می‌تواند دروازه‌ای برای تحقق پایداری اجتماعی در زمینه شهری باشد. به همین ترتیب، همکاری برای نوآوری شهری یک الگوی جدید است که در آن شهرداری و کل جامعه شهری از دانش، تخصص و مهارت‌های خود برای مفهوم‌سازی خدمات شهری جدید که به طور مستقیم برای شهروندان و محیط محلی مفید است، استفاده می‌کنند.

از دیگر برنامه‌ریزی‌های به‌روز در زمینه مشارکت شهروندان، «شهر کارآفرین»^۲ است که با رقابت روزافزون میان شهرها و کشورها در دهه‌های اخیر توسعه یافته است. در این روش، اشکال جدید حاکمیت به طور اساسی شیوه‌های تنظیم زندگی شهری را تغییر داده است و منجر به تغییر در سیاست‌های شهری به سمت شهر کارآفرینی شده که به جایی برنامه‌ریزی استراتژیک از مداخلات فرصت‌طلبانه و پراکنده‌ای که به دنبال جذب سرمایه و گردشگران است، استفاده می‌کند (Kourkouridis, et al, ۲۰۲۴). این آخرین نسخه نئولیبرال از حکومت شهری است که به روند نوظهور مرتبط است و در آن توسعه محلی از طریق سیاست‌هایی که تحت سلطه روحیه کارآفرینی است، دنبال می‌شود؛ از جمله این موارد می‌توان به ویژگی‌های محلی، مانند نگرش شورای محلی نسبت به حاکمیت شهری، ویژگی‌های اجتماعی و اقتصادی و توانایی جوامع برای بسیج فعالیت به طور موثر اشاره کرد. کورکوریس و همکاران (۲۰۲۴) همچنین استدلال می‌کنند که حاکمیت شهری در شهر کارآفرین همراه با برنامه‌های مشارکتی خود می‌تواند در رسیدگی به مسائل شهری موثرتر باشد و دموکراسی را در شهر تقویت کند، در چارچوب این روش، مفهوم حاکمیت مشارکتی نیز ظهور کرده است که بر اساس آن مشارکت شهروندان (به صورت جداگانه یا از طریق گروه‌ها) در هر مرحله از تشکیل سیاست، منافع عمومی را تضمین می‌کند و به دنبال دستیابی به هماهنگی بین انتخاب‌های دولت و خواسته‌های شهروندان است.

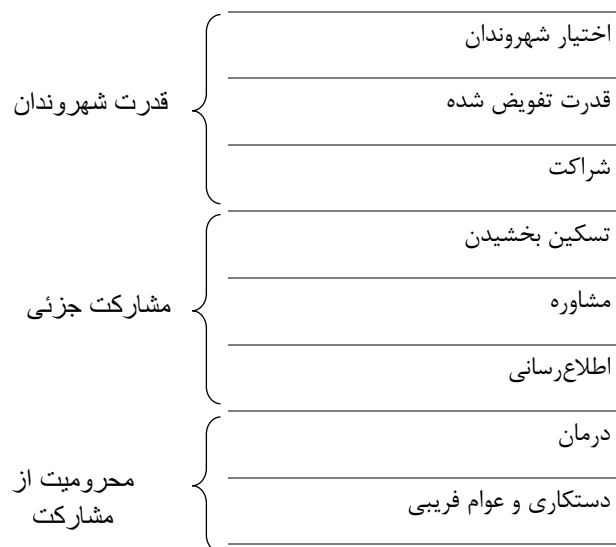
^۱ community engagement

^۲ The entrepreneurial city

۴-۲-۱ گونه‌بندی و انواع مدل‌های مشارکت

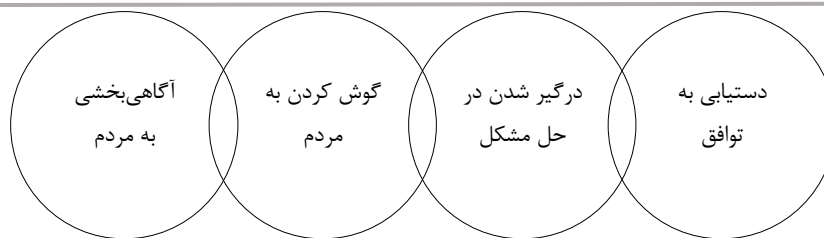
در دهه‌های اخیر، مشارکت عمومی به یکی از ارکان اصلی برنامه‌ریزی و توسعه شهری تبدیل شده است. اما آنچه مشارکت را مؤثر و فراگیر می‌کند، تنوع در شیوه‌های مشارکت است؛ چراکه هر جامعه و هر پروژه نیازمند نوع خاصی از تعامل و مشارکت میان شهروندان و نهادهای اجرایی است. به همین دلیل، مفهوم مشارکت در قالب‌های مختلفی ارائه می‌شود که هر کدام از آن‌ها سطح متفاوتی از تعامل، تصمیم‌گیری، و تأثیرگذاری را فراهم می‌کنند. شناخت انواع مشارکت و ویژگی‌های هر یک، به ما کمک می‌کند تا مناسب‌ترین نوع مشارکت را بر اساس اهداف و شرایط پروژه انتخاب کنیم و از ظرفیت‌های موجود برای دستیابی به نتایج بهتر استفاده نماییم.

در سال ۱۹۶۹ آرنشتاین، مشارکت شهروندان را برحسب نردبانی با هشت پله، که یک از محبوب‌ترین اشکال مشارکت عمومی تا به امروز است (Nilsson, et al. ۲۰۲۱)، سه سطح مشارکت را که متناسب با حدود اختیارات تفویضی برای مشارکت‌کنندگان است، تشریح کرد، با توجه به آنکه مسئله اصلی در بحث مشارکت، میزان قدرتی است که به شهروندان تفویض می‌شود (شکوئی، حسینی، ۱۳۸۳). در شکل زیر نردبان آرنشتاین نمایان است:



شکل ۱-۱: نردبان آرنشتاین منبع: (نصیری، داودپور، معینی‌فر، ۱۴۰۰، ۷۰۳)

در این تقسیم‌بندی درجات مختلف مشارکت شهروندان را توصیف می‌کند، از دستکاری عمدی تا کنترل شهروندان، همچنین درجه‌بندی‌های قابل توجهی از مشارکت شهروندان را نشان می‌دهد که در پایین‌ترین سطح، برخی از رویه‌ها ممکن است منجر به این شود که قدرت توسط تصمیم‌گیران دستکاری شود به جای آنکه واقعا متعهد به دادن صدای شهروندان و ترکیب دیدگاه‌های آن‌ها در تصمیماتی باشند که بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد (Nilsson, et al. ۲۰۲۱). پس آرنشتاین، گلس (Geekiyange, et al., ۲۰۲۱) نیز پنج مرحله مشارکت عمومی را به شکل اهدافی برای دستیابی به فعالیت مشارکت موفق جامعه تعریف کرد. این پنج مرحله شامل: تبادل اطلاعات، آموزش، ساخت و ساز پشتیبانی، تصمیم‌گیری مکمل و ورودی نمایندگی هستند. تقسیم بندی مشابهی نیز آلترمن در سال ۱۹۸۲ انجام داد (شکوئی، حسینی، ۱۳۸۳) که در آن کمترین میزان نظارت شهروندان به وسیله دو شیوه ارتباطی یک طرفه (از سوی برنامه‌ریز نسبت به جامعه محلی و برعکس) ارائه می‌شود. در مرحله سوم، چند شیوه ارتباطی دو طرفه از جمله دو توصیف قانونی ارتباط، یعنی مشاوره اجباری و حق جامعه محلی برای ابراز مخالفت دنبال می‌شود. کرایتن (۱۳۹۲) همچنین بر این باور بود که بهترین راه برای درک مشارکت عمومی، تعبیر آن به یک زنجیر است. این زنجیر از حلقه‌های بی‌شماری تشکیل شده است ولی به چهار دسته اصلی که را شامل می‌شود که در شکل زیر نشان داده شده است:



شکل ۱-۲: زنجیر مشارکت (کرایتن، ۱۳۹۲، ۳۳)

اینکه مشارکت در چه سطحی باید انجام گیرد به شرایط جامعه بستگی داشته و در بعضی شرایط تمام نقاط چهارگانه زنجیر مشارکت مناسب بوده است. در سال ۲۰۰۰، انجمن بین المللی مشارکت عمومی^۱ طیف مشارکت جامعه را ایجاد کرد که در طول سالها توسط محققان آن اصلاح شده است اما هنوز هم به روزترین و معتبرترین مدل برای مشارکت عمومی (Geekiyana, et al., ۲۰۲۱) به شمار می رود. این چارچوب شامل پنج سطح مشارکت شهروندان است: (۱) اطلاع رسانی؛ (۲) مشورت؛ (۳) مشارکت؛ (۴) همکاری؛ و (۵) توانمندسازی یا تصمیم گیری تحت رهبری شهروندان. در شکل زیر نسخه بروز شده این الگوی مشارکت را طبق سایت انجمن بین المللی مشارکت عمومی آورده است:

افزایش تاثیر بر تصمیم گیری

توانمندسازی	همکاری	درگیر شدن	مشاوره	اطلاع رسانی
تصمیم گیری نهایی در دست عموم	همکاری با مردم در هر جنبه از تصمیم، از جمله توسعه گزینه های جایگزین و شناسایی راه-حل ترجیح داده شده	کار مستقیم با مردم در طول روند برای اطمینان از اینکه نگرانی ها و آرزو های عمومی به طور مداوم درک و در نظر گرفته می شود.	برای دریافت بازخورد عمومی در مورد تجزیه و تحلیل، گزینه ها و/یا تصمیمات	ارائه اطلاعات متعادل و عینی به عموم مردم برای کمک به آن ها در درک مشکل، ارائه گزینه های جایگزین، فرصت ها و/یا راه حل ها.
اجرای تصمیمات ساکنان	مشاوره و نوآوری در تدوین راه حل ها و اراده توصیه ها و استفاده از توصیه های ساکنان در تصمیم گیری ها	همکاری به منظور اطمینان از تاثیر گذاری نگرانی ها و آرزو های ساکنان به طور مستقیم در گزینه های توسعه یافته و همچنین بازخورد در مورد چگونگی تاثیر ورودی عمومی بر تصمیم	اطلاع رسانی، گوش دادن به نگرانی ها و آرزو ها و تصدیق آن ها. همچنین ارائه بازخورد در مورد چگونگی تاثیر ورودی عمومی بر تصمیم	اطلاع رسانی پیوسته

شکل ۱-۳: الگوی مشارکت عمومی (منبع: سایت انجمن بین المللی مشارکت عمومی)

نیلسون و همکاران (۲۰۲۱) همچنین ابزارهای مورد استفاده هر بخش از این الگو را در پژوهش خود معرفی کرده اند:

- اطلاع رسانی: برگه های اطلاعاتی، وبسایت ها و خانه های باز
- مشاوره: نظرات عمومی، گروه های متمرکز، نظرسنجی ها و جلسات عمومی
- درگیر شدن: کارگاه های آموزشی، نظرسنجی عمده، پنل های شهروندی
- همکاری: هیئت های مشاوره شهروندی، تصمیم مشارکتی ساخت
- توانمندسازی: هیئت منصفه شهروندی، رای گیری، تصمیمات واگذار شده

همانطور که سطوح مشارکت عمومی به مرجعی قابل استناد در قالب ۵ سطح تبدیل شده است؛ سطوح مشارکت الکترونیک نیز طی سال ها به شکل های مختلفی توسط نظریه پردازان مطرح شده و در نهایت به مرجع مشترکی با سه سطح تبدیل شده است. سطوح مختلف مشارکت الکترونیک در جدول زیر مشخص شده است:

^۱ IAP^۲

جدول ۱-۶: سطوح مشارکت الکترونیک

نظریه پردازان	سال	شرح
سازمان توسعه و همکاری های اقتصادی ^۱	۲۰۰۱	اطلاعات و سوداگری/ مشورت و رایزنی/ تعامل مشورتی مشارکت فعال حاکمیت محور/ مشارکت فعال شهروند محور
مکنشاش	۲۰۰۴	تواناسازی الکترونیکی/ مداخله یا تعامل الکترونیکی/ توانمندسازی الکترونیکی
دپارتمان امور اقتصادی و اجتماعی DESA	۲۰۰۵	اطلاع رسانی الکترونیکی/ مشاوره الکترونیکی
Demo-net	۲۰۰۶	اطلاع رسانی الکترونیکی/ مشاوره الکترونیکی/ همکاری الکترونیکی/ توانمندسازی الکترونیکی
اتحادیه بین المللی مشارکت عمومی	۲۰۰۷	اطلاع رسانی/ مشاوره/ مداخله/ همکاری/ توانمندسازی
فانگ	۲۰۰۸	تبادل اطلاعات/ آموزش و جلب پشتیبانی/ تصمیم سازی/ بررسی و کاوش ورودی
سازمان ملل	۲۰۲۰	اطلاع رسانی الکترونیک (ارائه اطلاعات دولتی و دسترسی به اطلاعات بر مبنای تقاضا یا بدون تقاضا)/ مشاوره الکترونیک (نقش آفرینی شهروندان در سیاست ها و خدمات دولتی و ارزیابی آن ها)/ تصمیم گیری الکترونیک (طراحی همکاری سیاست ها، ارائه همکاری عناصر خدمات و چگونگی ارائه آن ها)
لی بلنک	۲۰۲۰	ارائه اطلاعات/ مشاوره/ همکاری (که در این حالت دولت و کنشگران غیردولتی با هم کار می کنند تا به تصمیم ها و یا ارائه خدمات عمومی برسند)/ توانمندسازی (تنظیم دستور کار) ^۲

منبع: برک پور، بلوکات، ۱۳۹۳؛ ۲۰۲۲؛ Lim & Yigitcanlar, ۲۰۲۰؛ Le Blanc, ۲۰۲۰

همانطور که در بسیاری از مطالعات اشاره شده است، مشارکت الکترونیکی را می توان به راحتی با توزیع اطلاعات الکترونیکی در فضاهای مجازی و مشاوره الکترونیکی از طریق بررسی ها و نظرات کاربران و جستجو اشتباه گرفت. به طور کلی می توان گفت، سه سطح مشارکت الکترونیک میان دولت ها و شهروندان عبارت است از: اطلاع رسانی الکترونیک، مشاوره الکترونیک و تصمیم گیری الکترونیک (Le Blanc, ۲۰۲۰، ۴). همچنین مکی نتاش در گونه شناسی سازمان ملل (۱۶، ۲۰۱۶، Lironi) مشخص می کند که شهروندان تا چه حد می توانند با استفاده از ابزارهای آنلاین از طریق سه سطح مشارکت الکترونیکی درگیر شوند:

- (۱) تواناسازی الکترونیکی^۳ در مورد حمایت از افرادی است که به طور معمول به اینترنت دسترسی ندارند و از مقدار زیادی اطلاعات موجود استفاده می کنند. تواناسازی الکترونیکی به استفاده از فناوری برای دسترسی وسیع تر عموم با فراهم کردن اطلاعات قابل درک و قابل دسترس شهروندان اشاره دارد. از این رو، تواناسازی الکترونیکی دو جنبه خاص را را مورد بررسی قرار می دهد: قابلیت دسترسی و قابلیت درک.
 - (۲) تعامل با شهروندان^۴ در مورد مشاوره گسترده تر با مخاطبان برای توانمند ساختن مشارکت های عمیق تر و حمایت از بحث های مشورتی در مورد مسائل است. به طور خاص به مشارکت شهروندان در مشاوره های آغاز شده توسط دولت یا پارلمان از طریق یک رویکرد بالا به پایین اشاره می کند.
 - (۳) توانمندسازی شهروندان^۵ از مشارکت فعال و تسهیل ایده های پایین به بالا برای تأثیرگذاری بر دستور کارها حمایت می کند. در این مورد، شهروندان نه تنها مصرف کننده بلکه تولیدکنندگان سیاست به دنبال رویکرد پایین به بالا هستند بدین معنی که شهروندان مجاز به نفوذ و مشارکت در سیاست گذاری هستند.
- بنابراین، برخی محققان بر این باورند (Lin & Kant, ۲۰۲۱، ۴) که استفاده از ابزارهای مشارکت الکترونیک می تواند مشارکت عمومی شهروندان را افزایش دهد، به دلیل آنکه مخاطبان بیشتری را از جمله افرادی که قادر به حضور فیزیکی در همایش ها و

^۱ OECD

^۲ Empowerment (agenda-setting)

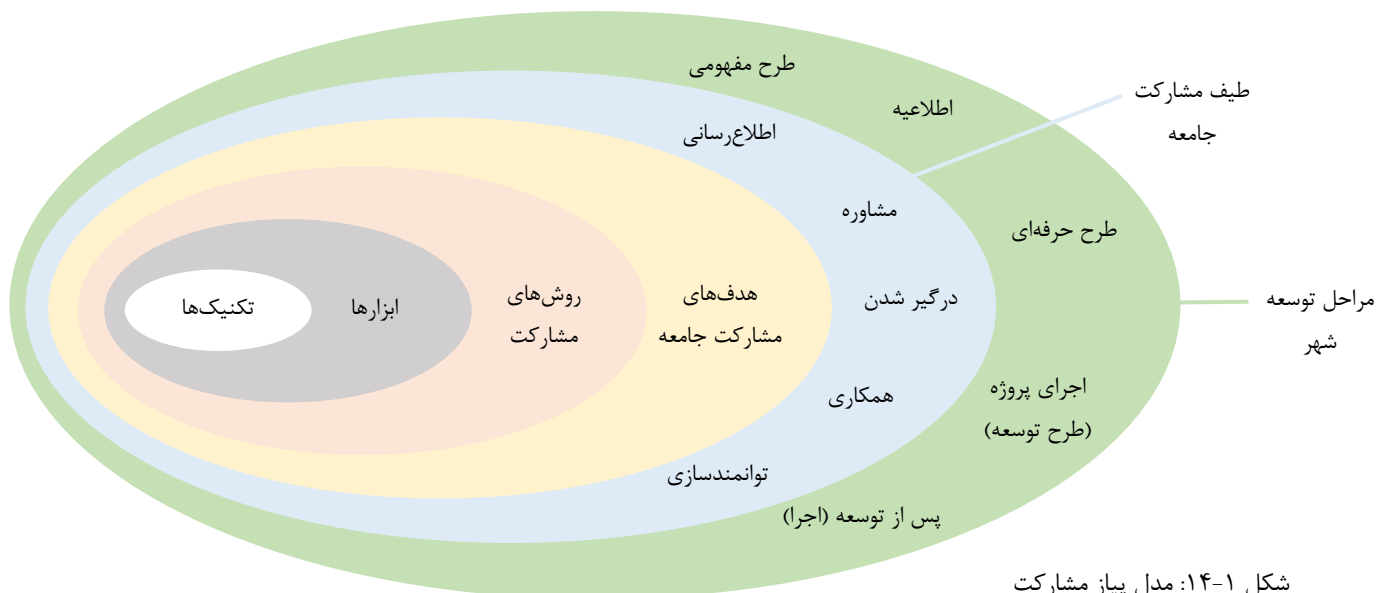
^۳ E-enabling

^۴ E-engaging

^۵ E-empowering

جلسه های شهری نیستند، درگیر می کند. سازمان همکاری و توسعه اقتصادی^۱ (Geekiyange, et al., ۲۰۲۱) همچنین اعلام کرده است که استفاده از شبکه های اجتماعی نه تنها برای اطلاع رسانی بلکه برای مشاوره نیز می تواند مورد استفاده قرار گیرد. به همین ترتیب، جلسات عمومی نیز ارتباطات دو طرفه را تشویق می کنند، زیرا این روش به طور کلی دارای یک تسهیل کننده برای سوالات جامعه و یک ثبت کننده است که پیشنهادات و مسائلی را که در جلسه آشکار می شود، ثبت می کند. این شبکه ها در مقایسه با سازوکارهای مشارکت سنتی، به دولت ها اجازه می دهد تا از افراد بیشتری بازخورد دریافت کنند. برای مثال، تنظیم مشاوره در مورد پیش نویس سیاست با در دسترس قرار دادن آن ها برای اظهار نظر در یک بستر عمومی در عمل یک فعالیت کم هزینه در مقایسه با برگزاری جلسه های مشاوره حضوری یا استفاده از سیستم های دیگر برای انتشار و جمع آوری نظرات است. از این رو، در همان زمینه قانونی و نهادی، فناوری اطلاعات و ارتباطات فرصت های بیشتری برای تعامل میان دولت ها و شهروندان ایجاد می کند. با این حال، بسیاری از سازوکارهای مشارکت الکترونیکی نسخه های دیجیتالی از فرآیندهای از پیش تعیین شده هستند؛ برای مثال، مشاوره و بودجه بندی مشارکتی قبل از اینترنت وجود داشت و یا رأی گیری الکترونیکی که به عنوان مکمل انتخابات سنتی شیوه راحت تری برای کسانی بود که نمی توانستند به روش سنتی رأی دهند (Le Blanc, ۲۰۲۰, ۹).

گیکیانگ و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود پس از بررسی تمام الگوهای مشارکتی مدل پیشنهادی خود را مطرح کرده اند. از نظر آن ها مدل «پیاز مشارکت»^۲ بهترین ساختار را برای مشارکت شهروندان فراهم می کند. این مدل ساختاری چندلایه دارد که هر لایه به یک سطح یا روش متفاوت از مشارکت اشاره می کند و با تأکید بر انعطاف پذیری و انتخاب روش مناسب بر اساس مرحله توسعه شهری، به مشارکت به عنوان یک فرآیند پویا نگاه می کند که در هر مرحله از طرح نیازمند ابزارهای مختلفی است. ویژگی اصلی این مدل این است که به توسعه دهندگان کمک می کند تا روش های مشارکت مناسب را بر اساس فاز طرح و هدف مشارکت (مثلاً اطلاع رسانی یا مشارکت مستقیم) انتخاب کنند و به مرحله پیش طرح یا طراحی نهایی محدود نمی شود. مدل پیاز پیشنهادی برای توسعه فراگیر شامل شش لایه است، یعنی (۱) مراحل توسعه شهری، (۲) طیف مشارکت جامعه، (۳) هدف مشارکت جامعه، (۴) روش های مشارکت، (۵) ابزار و (۶) تکنیک. همانطور که در این مدل پیشنهاد شده است، باید هر لایه از این پیاز را جدا کرد تا روش های مشارکتی را انتخاب کند که برای درگیر کردن جوامع برای دستیابی به هدف خاص مشارکت جامعه در یک فرآیند توسعه شهری ایده آل است. در شکل زیر مدل پیاز مشارکت قرار دارد:



شکل ۱-۴: مدل پیاز مشارکت
(Geekiyange, et al., ۲۰۲۱)

^۱ OECD

^۲ Onion Model

۵-۲-۱ تکنیک‌های مشارکت در برنامه‌ریزی شهری

به منظور اجرای موفقیت‌آمیز فرآیند مشارکت عمومی، انتخاب تکنیک‌های مناسب نقشی اساسی ایفا می‌کند. تکنیک‌های مشارکت شامل روش‌ها و ابزارهایی است که امکان تعامل و تبادل نظر میان شهروندان و تصمیم‌گیران را فراهم می‌سازند. این تکنیک‌ها مانند جلسات عمومی، کارگاه‌های همفکری، مصاحبه‌ها و گروه‌های متمرکز، بر اساس نوع مشارکت، میزان درگیری، و اهداف پروژه انتخاب می‌شوند و هر یک از آن‌ها مزایا و محدودیت‌های خاص خود را دارند. انتخاب تکنیک مناسب نه تنها باعث بهبود کیفیت نظرات و ایده‌ها می‌شود، بلکه موجب افزایش رضایت و اعتماد عمومی نیز خواهد شد. شکوئی و حسینی (۱۳۸۳)، ۹۰-۹۲) به نقل از جوردن و همکاران اون، تکنیک‌های مشارکت شهروندان را بر اساس عملکرد، به چهار طبقه کلی تقسیم‌بندی کرده‌اند:

جدول ۷-۱: تکنیک‌های مشارکت براساس عملکرد

دسته‌بندی	توضیحات
انتشار اطلاعات	برنامه‌های اطلاع‌رسانی عمومی، مراکز آموزشی، خطوط تلفن مستقیم
جمع‌آوری اطلاعات	نظرخواهی، مباحثات گروهی، متمرکز، روش دلفی، گفت و شنودها و تبادل نظرهای عمومی، مامور رسیدگی به شکایات
برنامه‌های مقدماتی	برنامه‌ریزی حمایتی، مطالعات گروهی در طرح‌های جوامع محلی، مراکز برنامه‌ریزی اجتماعی، روش‌های کامپیوتری، نقشه‌ها و طرح‌های رنگی، برنامه‌ریزی چندگانه، گروه ضربت، مطالعات گروهی
برنامه‌ریزی تعاملی	هیات‌های مشورتی شهروندان، نمایندگان شهروندان در هیات سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی شناور، مشارکت ارتباطی براساس تلویزیون کابلی، شوراهای برنامه‌ریزی واحد همسایگی، ثبت سیاست، ارزشگذاری
تصمیم‌گیری	برنامه‌ریزی غالب و متعادل، انتخاب شهروندان، رای‌گیری موضوعات مطرح شده در رسانه‌های گروهی
حمایت فرآیند مشارکت	اشتغال شهروندان، حق الزحمه شهروندان، آموزش شهروندان، کمک‌های فنی اجتماعی، مدیر یا مدیرعامل شتاب‌دهنده، شبیه‌سازی خیابان‌ها، محلات و...، پویایی گروهی

منبع: شکوئی، حسینی، ۱۳۸۳، ۹۰-۹۲

همچنین دالال-کلینتون و دنت (۱۹۹۳) تکنیک‌های مشارکت را بر حسب نوع به ۴ بخش تقسیم کرده‌اند:

جدول ۸-۱: تکنیک‌های مشارکت براساس عملکرد

تجسم و نمودارسازی	مصاحبه و گفتگو	نمونه‌گیری	پویایی گروه
-نقشه‌برداری و نمونه‌سازی -نقشه‌های اجتماعی و رتبه‌بندی ثروت -ترجمه‌ها -نقشه‌های تحرک -تقویم‌های فصلی -برنامه‌های روزانه و فعالیت -مشخصات تاریخی -تحلیل روند و خطوط زمانی -امتیاز ماتریس -ترجیح یا رتبه‌بندی جفت‌ها -نمودار ون -نمودارهای شبکه -نمودارهای سیستم -نمودار جریان -نمودارهای پای	-مصاحبه نیمه‌ساختار یافته -مشاهده مستقیم -گروه‌های متمرکز -اطلاعات کلیدی -بیوگرافی و اطلاعات قومی -تاریخ شفاهی -مطالعات موردی و داستان‌های محلی	-پیاپی‌های transect -رتبه‌بندی ثروت خوب -نقشه‌های اجتماعی -نقشه‌های مصاحبه	-قراردادهای تیمی -نقد و بررسی گروه بحث -راهنمای مصاحبه و چک‌لیست‌ها -گزارشات سریع -انرژی‌دهنده‌ها -اشتراک کار(فعالیت در بخش-های محلیه) -ارائه‌های مشترک روستایی -دفترخاطرات و یادداشت فرآیند

(Dalal-Clayton, Dent, ۱۹۹۳)

در سال های اخیر با توجه به روش های مشارکتی به روزتر و ابزارهای جدیدتر در به کارگیری و جذب مشارکت تکنیک های کارآمدتری نیز ظهور کرده است. رشد ابزارهای دیجیتال فرصتی برای آسان تر کردن روش های مشارکتی و گسترش دسترسی شرکت کنندگان در به کارگیری از این تکنیک ها به شمار می رود (Nilsson, et al. ۲۰۲۱). در کنار تکنیک های جمع آوری ایده های جامعه مانند انجام مصاحبه یا بحث گروه های متمرکز با کارشناسان و شهروندان، جلسات شهرداری و پیشنهادات؛ استفاده از محیط های دیجیتال مانند پورتال ها و سایت هایی جامعه را قادر می سازد تا با مقامات شهرداری در یک رسانه غیررسمی تعامل داشته باشند، پیشنهاد می شود (Anthony Jr., ۲۰۲۴). ابزار شبکه های اجتماعی، برنامه های تعاملی و برنامه هایی که امکان نظرسنجی را برقرار می کنند، برای به حداقل رساندن هزینه های مشارکت جامعه با کمک به شهروندان و سایر ذینفعان برای شرکت و همکاری از طریق دستگاه های تلفن همراه خود در هر زمان و مکان از راه دور برای بهبود بحث های دموکراتیک در حالی که تسهیل مشارکت شهروندان می توانند استفاده شوند. شبکه های اجتماعی همچنین می توانند برای مشارکت جامعه به عنوان یک رسانه برای تعداد بیشتری از ساکنان استفاده شوند.

ریتربرگن-مک کراکن (۲۰۲۳) همچنین درخصوص تکنیک های برنامه توسعه مشارکت، تکنیک های مشارکتی را براساس سطوح مشارکت بیان می دارد (Rietbergen-McCracken, ۲۰۲۳):

- ابزارهای به اشتراک گذاری اطلاعات: اخبار و به روزرسانی های مربوط به یک فرآیند برنامه ریزی مشارکتی می تواند از طریق رسانه های سنتی مانند روزنامه، رادیو و تلویزیون یا رسانه های الکترونیکی مانند وبسایت ها و ایمیل ها و شبکه های اجتماعی، یا از طریق جلسات حضوری و ارائه با جوامع در یک منطقه جغرافیایی خاص منتقل شود.
- ابزارهای مشاوره: ذینفعانی که علاقه مند به تصمیمات توسعه هستند، می توانند از طریق انجمن های بحث مانند میزهای گرد، جلسات عمومی، جلسات شهری، بحث های اجتماعی در شبکه های اجتماعی، گروه های متمرکز یا کنفرانس الکترونیکی، نظرسنجی های حضوری و آنلاین در خصوص مشارکت همکاری کنند.
- ابزارهای برنامه ریزی مشترک: این شامل مکانیسم های ساختاری مانند نمایندگی ذینفعان در نهادهای تصمیم گیری، ایجاد کمیته های برنامه ریزی در سطح محلی، بودجه بندی مشارکتی یا طرح های مالی برای تأمین مالی توسعه مدیریت شده توسط جامعه؛ همچنین ابزارهای مبتنی بر فناوری مانند GIS مشارکتی (سیستم اطلاعات جغرافیایی) یا مدل سازی سه بعدی؛ و روش های فرآیندی مانند تحقیقات اقدام مشارکتی و برنامه ریزی جامعه بر اساس یادگیری و اقدام مشارکتی (PLA) مانند نقشه برداری جامعه، رتبه بندی اولویت دار و رتبه بندی ثروت تقسیم می شود.

۱-۲-۶ تحلیل منابع بررسی شده و تدوین مدل نظری مشارکت

بخش مطالعات نظری این پژوهش به بررسی و تعریف مفاهیم کلیدی مرتبط با مشارکت عمومی در برنامه ریزی شهری پرداخته است. در این راستا، در تعریف مشارکت عمومی چنین آمده است که مشارکت به عنوان حق شهروندان در دخالت آگاهانه و هدفمند در فرآیندهای تصمیم گیری و نظارت بر اجرای طرح های شهری محسوب می شود. در منابع بررسی شده بر اهمیت مشارکت خودجوش مردم تاکید شده است و همچنین استفاده از تکنیک های نوین مشارکت عمومی، به ویژه ابزارهای مشارکت الکترونیک، به طور فزاینده ای در فرآیندهای تصمیم گیری عمومی گسترش یافته است. این ابزارها ضمن تسهیل روند مشارکت، امکان دسترسی گسترده تر و شفاف تری را برای افراد مختلف به این فرآیندها فراهم می آورند. از این رو، توجه به این ابزارها در عصر دیجیتال، از الزامات مهم جهت ارتقاء کیفیت و کمیت مشارکت عمومی محسوب می شود. با توجه به منابع معتبر بررسی شده در این بخش، مفاهیم مشترک با مشارکت در ۴ بخش تفکیک شده و زیر مولفه های هر مفهوم پس از تعاریف موجود در پژوهش های پیشین، مورد بررسی قرار گرفته تا ارتباط آن ها باهم مشخص شود. این مفاهیم عبارتند از حکمروایی و سیاستگذاری، مدیریت اجرایی، منابع تخصیص یافته و ساختار اجتماعی-فرهنگی. همچنین با توجه به بررسی ها در این بخش الزامات و ملاحظات توسط انجمن بین المللی مشارکت عمومی در ۹ بخش مجزا تعریف شده است که عبارتند از: هدف گذاری، تعهدات، اعتماد، تعریف نقش مردم، نقش متخصص، دسترسی به روند، احترام به جوامع، حمایت و پشتیبانی از فرآیند که این الزامات به عنوان مبنا در مدل مفهومی در نظر گرفته شده است. و در نهایت با توجه به آنکه مدل «پیار مشارکت» به عنوان یکی از الگوهای برجسته در ادبیات مشارکت عمومی شناخته شده است، مدل مفهومی این بخش الهام گرفته از این مدل همراه با نمایش چهار مفهوم کلیدی

که به عنوان چرخ دنده هایی در هم تنیده و مرتبط باهم رسم شده است. این چرخ دنده ها با تعامل و هماهنگی میان خود، موجب تسریع و ارتقاء فرآیندهای مشارکت عمومی می شوند. این مدل، نه تنها به تحلیل سازوکارهای داخلی این مفاهیم می پردازد بلکه نحوه تأثیر متقابل آنها بر تقویت و انسجام فرآیند مشارکت را روشن می سازد. به این ترتیب، این مدل مفهومی می تواند راهگشای بهبود عملکرد و بهره وری در مشارکتهای عمومی، به ویژه در عرصه های پیچیده و میان رشته ای مدیریت شهری باشد. با توجه به منابع بررسی شده اهمیت مدل مفهومی طراحی شده، در لایه درونی که مفاهیم اصلی مشارکت طبقه بندی شده است، ساختاری شبیه به یک سیستم چرخ دنده ای دارد که در آن چهار بخش اصلی شامل «حکمرمایی و سیاستگذاری»، «مدیریت اجرایی»، «منابع تخصیص یافته»، و «ساختارهای اجتماعی-فرهنگی» به صورت متصل و وابسته به یکدیگر عمل می کنند. حرکت درست هر چرخ دنده، به کارکرد بهینه کل سیستم کمک می کند و در لایه بیرونی الزامات و ملاحظات مشارکت قرار دارند که مانند نیروهای تقویت کننده، این چرخ دنده ها را به حرکت درمی آورند و ارتباط میان اجزا را مستحکم می سازند. در زیر به ارتباط کلی مفاهیم و الزامات می پردازیم:

- **حکمرمایی و سیاستگذاری:** تعیین چارچوب ها و اهداف کلان

بخش حکمرمایی و سیاستگذاری، به عنوان نقطه آغاز و جهت گیری فرآیند مشارکت، وظیفه طراحی سیاست ها و اهداف کلان را بر عهده دارد. این بخش با تأکید بر هدف گذاری دقیق و تقویت تعهدات حکمرانان، اعتماد عمومی را به فرآیند مشارکت افزایش می دهد. سیاستگذاری صحیح، چارچوب لازم برای عملکرد سه بخش دیگر را فراهم کرده و زمینه را برای هماهنگی بیشتر میان آنها ایجاد می کند.

- **مدیریت اجرایی:** پلی میان سیاست ها و اقدامات عملی

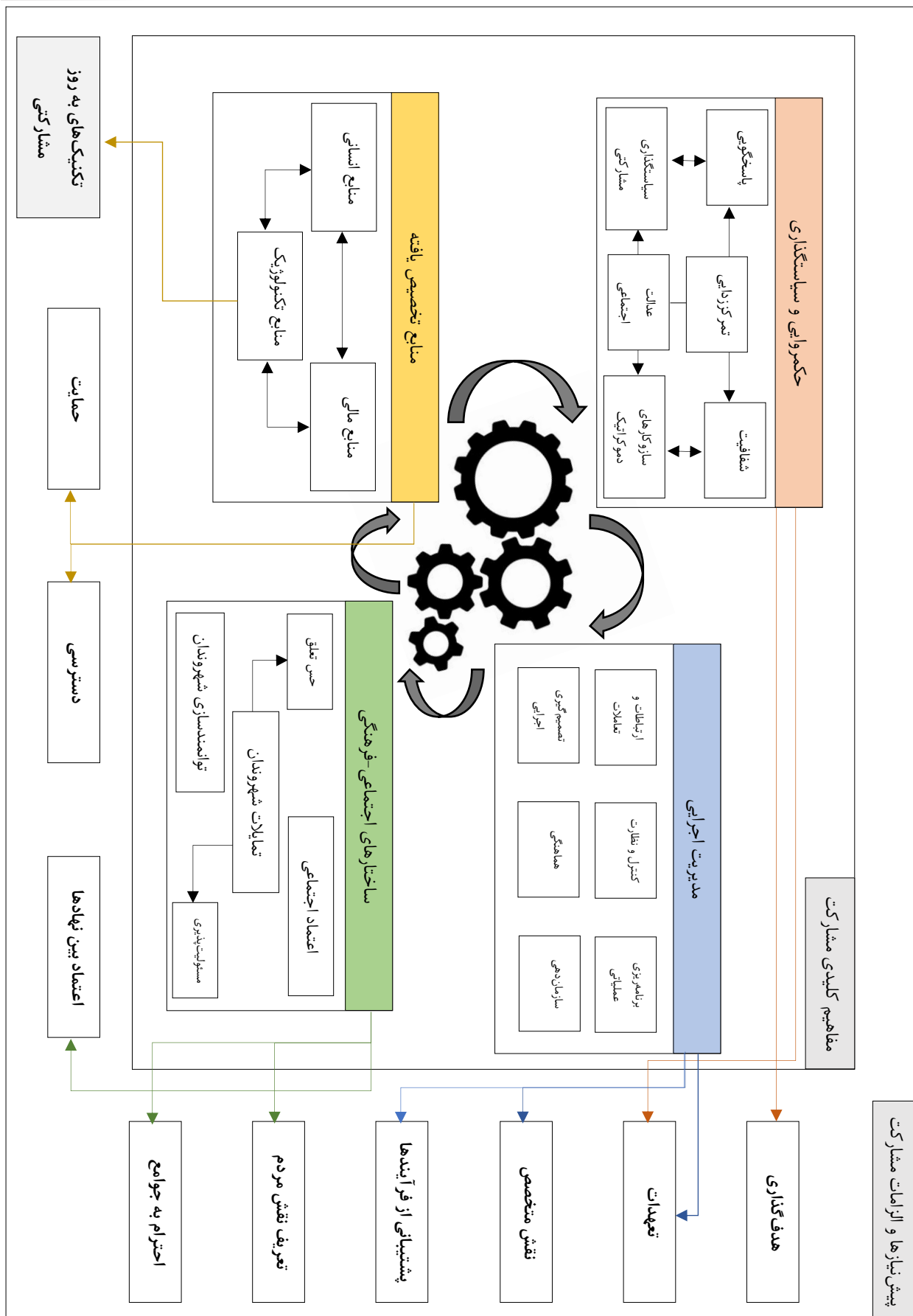
مدیریت اجرایی، وظیفه تبدیل سیاست ها به اقدامات عملی و کارآمد را بر عهده دارد. این بخش با نظارت بر عملکرد و ایجاد هماهنگی میان متخصصان، از اجرای تعهدات و دستیابی به اهداف اطمینان حاصل می کند. علاوه بر این، مدیریت اجرایی به عنوان رابط میان سیاستگذاری و منابع تخصیص یافته، مسئولیت بهره برداری بهینه از منابع مالی، انسانی و زیرساختی را دارد، برای مثال مدیریت باید شرایط و مقدمات انجام آموزش های لازم را برای متخصصان و تصمیم گیران فراهم کند.

- **منابع تخصیص یافته:** پایه های عملیاتی مشارکت

منابع تخصیص یافته شامل مالی، انسانی و تکنولوژیک، پشتوانه ای برای اجرای سیاست ها و مدیریت هستند. توزیع عادلانه و دسترسی همگانی به این منابع، از جمله الزامات اساسی در فرآیند مشارکت است. این بخش باید به گونه ای طراحی شود که نه تنها از اهداف کلان حمایت کند، بلکه بستر مناسبی برای تقویت مشارکت عمومی نیز فراهم آورد. همچنین منابع تکنولوژیک نام برده شده در این بخش به عنوان تکنیک های به روز مشارکتی جهت افزایش و تسهیل مشارکت به کار گرفته می شود.

- **ساختارهای اجتماعی-فرهنگی:** تقویت رفتار مشارکتی جامعه

ساختارهای اجتماعی-فرهنگی، نقشی اساسی در شکل گیری اعتماد اجتماعی، احترام به جوامع و تعریف نقش مردم ایفا می کنند. این بخش با توجه به نیازها و فرهنگ های متنوع، رفتار مشارکتی را در جامعه تسهیل کرده و جهت دهی می کند. تعامل مستمر میان مردم و نهادها، زمینه ساز افزایش اعتماد و همکاری است. بر این اساس استراتژی ها باید فرهنگ و نیازهای خاص هر جامعه را مد نظر قرار دهند و از ایجاد تنش یا قطبی سازی جلوگیری کنند.



شکل ۱-۱۵: مدل مفهومی مطالعات نظری

مرحله دوم: مطالعات تجربی

۲- مطالعات تجربی

۲-۱ مقدمه

در راستای بررسی اسناد بین‌المللی مرتبط با مدیریت شهری، در ابتدا طیف گسترده‌ای از اسناد کشورهای مختلف، از جمله ایالات متحده، کشورهای آمریکای لاتین و اروپا، مورد مطالعه قرار گرفت. با این حال، انتخاب نهایی اسناد بررسی‌شده بر اساس دو معیار اصلی انجام شد. نخست، شباهت‌های ساختاری میان نظام مدیریت شهری و حکومت محلی در ایران با مدل‌های موجود در انگلستان و بریتانیا نقش تعیین‌کننده‌ای در این انتخاب داشت. تمرکزگرایی نسبی این کشورها و شیوه تفویض اختیارات به نهادهای محلی، در مقایسه با سایر مدل‌های مدیریت شهری، قرابت بیشتری با ساختار حاکم بر ایران دارد. دومین عامل مؤثر در انتخاب اسناد، تمرکز بر نوآوری‌ها و راهکارهای ارائه‌شده در آن‌ها بود. هدف اصلی این مطالعه، شناسایی مؤلفه‌هایی بود که بتوانند به عنوان مبنایی برای تدوین یک کاربست اجرایی در مدیریت شهری ایران به کار گرفته شوند. بر این اساس، برخی اسناد که نوآوری‌های کمتری در زمینه شفافیت، مشارکت، عدالت اجتماعی و پایداری ارائه کرده بودند، در اولویت بررسی قرار نگرفتند. علاوه بر این، محدودیت دسترسی به برخی اسناد و فقدان اطلاعات کافی در برخی حوزه‌ها نیز در فرآیند انتخاب نهایی مؤثر بود. در نتیجه، اسناد ارائه‌شده در این مطالعه، مجموعه‌ای از مهم‌ترین و قابل‌دسترس‌ترین نمونه‌های مرتبط با اصول حکمرانی شهری، شفافیت، مشارکت شهروندان و توسعه پایدار را شامل می‌شوند که می‌توانند در تدوین سیاست‌های اجرایی مدیریت شهری در ایران مورد بهره‌برداری قرار گیرند. در این گزارش تلاش شده تا یک ساختار مشخصی برای تحلیل و مطالعات تجربی انجام گیرد و یک دیدگاه جامع از موضوع ارائه شود. بنابراین اسناد مورد بررسی به سه دسته اصلی تقسیم شده‌اند: نخست، اسناد راهنما که توسط سازمان‌های بین‌المللی تهیه شده‌اند و به عنوان چارچوب‌های راهنمای عمل در این زمینه عمل می‌کنند، این اسناد الزام‌آور نیستند و کشورها بر حسب نیاز خود از آن بهره می‌برند. دوم، اسناد و بیانیه‌ها و چارچوب‌های مشارکتی الزام‌آوری است که دولت‌های محلی و ارگان‌های مربوطه هر کشور ابلاغ و تصویب می‌کنند. این اسناد به منظور تسهیل و ارتقای مشارکت فعالانه جامعه کمک می‌کند. دسته سوم شامل اسنادی هستند که به بررسی تجارب جهانی می‌پردازند. این اسناد هم توسط سازمان‌های بین‌المللی و هم توسط مرکزهای پژوهشی هر کشور بسته به نیاز خود انجام می‌گیرد. در خصوص بررسی‌های تطبیقی از تجارب جهانی که توسط کشورهای مختلف یا سازمان‌های بین‌المللی انجام شده‌اند و به عنوان منبعی برای درک بهتر چالش‌ها و فرصت‌ها در این زمینه به کار گرفته می‌شوند. در ادامه به بررسی هر یک می‌پردازیم:

۲-۲ اسناد راهنمای بین‌المللی

اسناد راهنما توسط سازمان‌های بین‌المللی یا نهادهای معتبر تهیه می‌شوند و پذیرش آن در سطح جهانی وابسته به اعتبار آن سازمان است. در حوزه مشارکت شهروندان سازمان‌هایی مانند برنامه اسکان بشر سازمان ملل متحد^۱ و سازمان توسعه و همکاری اقتصادی^۲ هستند که اسناد خود را به عنوان چارچوب‌های راهنمای عمل در این زمینه منتشر می‌کنند و اصول و رویه‌های کلی را برای پیاده‌سازی در اختیار قرار می‌دهند. اهداف آنها شامل تدوین سیاست‌ها و استراتژی‌های کلی برای یک موضوع خاص است، اگرچه این اسناد عموماً قدرت اجرایی ندارند و به عنوان چارچوب‌های کلی و اصول راهنمای عمل استفاده می‌شوند. اعتبار آنها به رسمیت شناخته شدن توسط نهادهای بین‌المللی است و ممکن است به طور رسمی در یک پایگاه داده یا وبسایت ثبت شوند. این اسناد معمولاً از ابزارهای تئوری و کلی استفاده می‌کنند که به عنوان چارچوب‌های راهنمای عمل برای برنامه‌ریزی‌های آینده طراحی شده‌اند. ابزارهای مورد استفاده ممکن است شامل مدل‌های نظری، چارچوب‌های مفهومی، و رویه‌های کلی باشد که به کشورهای مختلف کمک می‌کند تا سیاست‌ها و استراتژی‌های خود را تدوین کنند، اما به طور مستقیم قابل اجرا نیستند.

^۱ UN-Habitat

^۲ OECD

۲-۳ اسناد الزام آور کشورها

این اسناد در قالب بیانیه‌ها و چارچوب‌های مبنای عمل برای شهرها در یک کشور انجام می‌گیرند و غالباً در حوزه مشارکت شهروندان در سطح محلی انجام می‌شوند اما اسنادی وجود دارد که در قالب قانون و مقررات به عنوان یک سند ملی مطرح می‌شوند. برخلاف دسته اول این اسناد الزام آور هستند و قابلیت اجرایی دارند و عموماً از طریق پایگاه‌ها و وبسایت‌های رسمی هر کشور در اختیار خوانندگان قرار می‌گیرند.

به دلیل ماهیت اجرایی این اسناد، تیم‌های برنامه‌ریزی سیاست‌ها و استراتژی‌های دقیق تری منطبق بر شرایط جامعه و سیاست‌های کلان هر کشور تدوین می‌کنند. فرآیند مشارکت در این اسناد بطور کلی شامل موارد زیر است:

- تعریف چارچوب‌های کلی: این اسناد در ابتدا چارچوب‌های کلی و اصول راهنمای عمل را برای مشارکت ارائه می‌دهند.
- تدوین سیاست‌ها و راهبردهای اجرایی: بر اساس این چارچوب‌ها، استراتژی‌های مشارکتی مشخص می‌گردد.
- اجرا و نظارت: اجرای سیاست‌ها و نظارت بر آنها بر اساس چارچوب‌های ارائه شده در این سند شرح داده می‌شود.

۲-۴ اسناد تجارب جهانی

بررسی‌های تجارب جهانی که از کشورهای مختلف یا سازمان‌های بین‌المللی انجام شده‌اند، به عنوان منبعی برای درک بهتر چالش‌ها و فرصت‌ها در این زمینه به کار گرفته می‌شوند و تجربیات موفق و ناموفق را برای استفاده در برنامه‌ریزی‌های آتی ارائه می‌دهند و به ارائه مثال‌های عملی از پیاده‌سازی اصول در عمل می‌پردازند. اهداف آنها شامل ارائه تجربیات موفق و ناموفق، چالش‌ها، و نتایج حاصل از اجرای سیاست‌ها و راهبردهای مشارکت در شرایط واقعی است. این اسناد ممکن است نیاز به تأیید رسمی از سوی مقامات مربوطه نداشته باشند، اما اعتبار آنها به موفقیت و اثربخشی تجربه‌های ارائه شده در شرایط واقعی بستگی دارد. فرآیند تدوین این اسناد شامل جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل‌های آماری، و نرم‌افزارهای تخصصی برای ارزیابی و مقایسه و تحلیل تجارب کشورها، و در نهایت انتشار رسمی از طریق کانال‌های معتبر است.

۲-۵ اسناد مورد بررسی

با توجه به توضیحات داده شده هر یک از اسناد مورد بررسی بر اساس ماهیت خود در یکی از این دسته‌ها جای می‌گیرند که در جدول زیر به مقایسه و توضیحات هر یک می‌پردازیم. در این جدول ماهیت هر یک از اسناد، سال انتشار و مرجع منتشر کننده و کشور هریک مشخص شده‌است:

جدول ۲-۱: اسناد مورد بررسی

ماهیت سند	ردیف	عنوان سند	کشور / شهر	سال انتشار	مرجع منتشرکننده	توضیحات
سند راهبردی مشارکتی	۱	برنامه‌های شهر ما ^۱	بین‌المللی	۲۰۲۴	برنامه اسکان بشر سازمان ملل متحد ^۲	این جعبه‌ابزار بر اساس اصول اندک-افزا و مشارکتی طراحی شده و هدف آن درگیر کردن جوامع محلی، ذینفعان، و دولت‌ها در فرآیند برنامه‌ریزی شهری است
	۲	سند دستورالعمل‌های OECD برای فرآیندهای مشارکت شهروندان	بین‌المللی	۲۰۲۲	سازمان توسعه و همکاری اقتصادی ^۳	راهنمای جامعی برای طراحی، برنامه‌ریزی، و اجرای فرآیندهای مشارکت شهروندی ارائه می‌دهد
اسناد الزام‌آور	۳	بیانیه از جامعه مشارکت ^۴	آکسفورد، انگلستان	۲۰۲۱	شورای شهر آکسفورد	شورای شهر اولین بیانیه خود را در سال ۲۰۰۶ تصویب کرد. این بیانیه با

^۱ Our City Plans

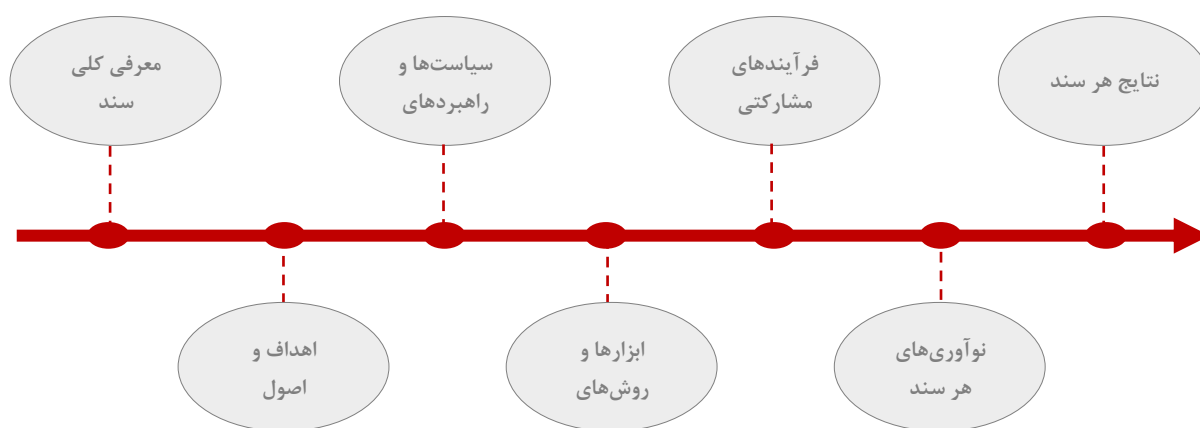
^۲ UN-Habitat

^۳ OECD

^۴ Statement of Community Involvement

الحاق تغییرات و نوآوری های اعمال شده در برنامه ریزی شهری انجام گرفته است.						
ارائه چارچوبی جامع و یکپارچه برای تقویت توسعه محلی و جامعه محور از طریق مشارکت مردمی، همکاری میان نهادهای دولت مرکزی، دولت محلی و بخش توسعه اجتماعی، و برنامه ریزی محلی	وزارت محیط زیست، جامعه و دولت محلی ایرلند	۲۰۱۵	ایرلند	سند چارچوبی سیاستی برای توسعه محلی و اجتماعی در ایرلند	۴	
ارائه اصول، راهنمایی ها و نمونه هایی برای افزایش مشارکت عمومی در فرآیندهای برنامه ریزی شهری و منطقه ای است و شرح مختصری از مثرات مربوط به مشارکت طبق قانون برنامه ریزی و ساختمان	وزارت امور محلی و مدرنیزاسیون نیروژ	۲۰۱۴	اسلو، نیروژ	معرفی سند راهنمای مشارکت عمومی در برنامه ریزی	۵	
این سند به بررسی شیوه های مشارکت شهروندان و سیستم حکمروایی دیگر کشورها به صورت مقایسه ای در نظر می گیرد تا مشخص کند که الگوهای مشترک در شیوه های طراحی و عملکرد مشارکتی سیستم ها و تفاوت های هریک چیست.	دولت اسکاتلند، ارگان «بررسی حکمروایی محلی اسکاتلند» ^۱ با نام اختصاری LGR	۲۰۲۱	اسکاتلند	سیستم های حاکمیت محلی و نحوه مشارکت شهروندان (بررسی بین المللی) ^۱	۶	سند مشارکتی

در بررسی این اسناد از یک فرآیند کلی برای جمع بندی و نتیجه گیری بهتر استفاده شده است. در ابتدا با توضیحات ابتدایی و کلی هر سند یک مقدمه آماده شده و در ادامه اهداف و اصول مشارکت بررسی شده است. راهبردها و سیاست های اجرایی اسناد در کنار ابزارها و روش های مشارکتی هر یک بیان شده است. فرآیندهای مشارکتی و نوآوری هایی که هر سند دارند در این بخش بیان می شود. و سپس به بررسی نتایج هر سند می پردازیم.



^۱ Systems of Local Governance and How Citizens Participate (International Review)

^۲ Local Governance Review

شکل ۲-۱: فرآیند بررسی اسناد راهنما و تجارب جهانی

باید توجه داشت که ساختار چارچوبها و اسناد هر کشور و هر سازمان بین المللی متفاوت است در نتیجه ممکن است برخی از این موارد یاد شده در توضیحات قید نشود. بطور کلی اسناد راهنما موارد پیشنهادی ارائه می دهند و تجارب جهانی موارد اجرا شده را بیان می دارند. در نهایت، پس از بررسی هر یک از اسناد با جمع بندی موارد مهم در هر سند، تلاش شده تا یک تصویر کلی و جامع از موضوع ارائه شود. این جمع بندی نه تنها به درک بهتر از موضوع کمک می کند، بلکه به عنوان پایه ای برای تصمیم گیری های آتی نیز عمل خواهد کرد.

۲-۵-۱ معرفی سند برنامه های شهر ما: یک جعبه ابزار افزایشی و مشارکتی برای برنامه ریزی شهری^۱

این سند توسط برنامه اسکان بشر سازمان ملل متحد^۲ در سال ۲۰۲۴ طراحی شده، یک چارچوب جامع و انعطاف پذیر برای برنامه ریزی شهری ارائه می دهد. این جعبه ابزار بر اساس اصول تدریجی و مشارکتی طراحی شده و هدف آن درگیر کردن جوامع محلی، ذینفعان، و دولت ها در فرآیند برنامه ریزی شهری است. همچنین با تأکید بر شفافیت، عدالت اجتماعی، و پایداری زیست محیطی، مجموعه ای از ابزارها، راهنماها، و استراتژی های قابل تنظیم را برای پاسخگویی به چالش های شهرنشینی ارائه می کند. روش شناسی این سند به چهار مرحله تقسیم می شود: ارزیابی وضعیت موجود، برنامه ریزی استراتژیک، عملیاتی سازی، و اجرا. در هر مرحله، ابزارهایی برای تحلیل داده ها، تعیین اولویت ها، و توسعه برنامه های محله ای و شهری ارائه می شود. این جعبه ابزار از تجربیات عملی و داده های حاصل بیش از ۱۰۰ پروژه در کشورهای مختلف در مناطقی از آفریقا، آسیا، آمریکای لاتین و خاورمیانه که از سال ۲۰۱۴ انجام گرفته، الهام گرفته است؛ مانند پروژه های حفاظت از میراث فرهنگی در نپال و توسعه پایدار در مکزیک، که نمونه هایی از استفاده از رویکردهای مشارکتی و نوآورانه هستند. در طی این پروژه ها، هابیتات به شناسایی عوامل موفقیت و شکست پرداخت و روش شناسی تدریجی و مشارکتی خود را بر مبنای این یافته ها توسعه داد. عوامل موثر در تدوین روش شناسی عبارتند از:

❖ تحلیل بافت محلی

هر شهر دارای ویژگی های منحصر به فردی از نظر فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی است. بنابراین، ابزارها باید انعطاف پذیر باشند و بتوانند با نیازهای محلی تطبیق پیدا کنند.

❖ استفاده از تجربیات جهانی

پروژه هایی مانند توسعه پایدار شهری در مکزیک یا مدیریت گردشگری در نپال، به عنوان مدل های پایه برای طراحی فرآیندها مورد استفاده قرار گرفتند.

❖ توجه به ظرفیت های موجود

بسیاری از شهرهای کوچک و متوسط منابع محدودی دارند؛ بنابراین جعبه ابزار تلاش می کند فرآیندهای ساده و قابل اجرا ارائه دهد.

❖ تأکید بر پایداری

تغییرات اقلیمی و مدیریت منابع طبیعی، به عنوان موضوعاتی حیاتی در تدوین استراتژی های این سند لحاظ شده اند. از نقاط قوت سند می توان به انعطاف پذیری، استفاده از فناوری های دیجیتال، و تمرکز بر مشارکت مردمی اشاره کرد. اما اجرای آن نیازمند منابع قوی و تیم های متخصص است، که در شهرهای با ظرفیت محدود می تواند چالش برانگیز باشد. در مجموع، این جعبه ابزار با هدف کمک به توسعه پایدار و فراگیر، می تواند الگویی ارزشمند برای برنامه ریزی شهری، به ویژه در شهرهای کوچک و متوسط، باشد.

^۱ Our City Plans: An Incremental and Participatory Toolbox for Urban Planning

^۲ UN-Habitat

ذینفعان در این فرآیند نقش محوری دارند و تمامی مراحل برنامه ریزی، از تحلیل وضعیت تا اجرای پروژه ها، با مشارکت مستقیم آنها تعریف می شود. در این سند، ذینفعان به تمامی افرادی که به طور مستقیم یا غیرمستقیم تحت تأثیر برنامه ریزی شهری قرار می گیرند یا می توانند بر فرآیندها تأثیر بگذارند، اطلاق می شود. این گروه ها شامل موارد زیر هستند:

۱. شهروندان:

اشاره به مختلف جامعه، از جمله زنان، کودکان، سالمندان، و اقلیت ها (در مجموع جوامع محلی که در برنامه های محله محور درگیر می شوند)

۲. نهادهای دولتی و شهرداری ها:

سازمان های برنامه ریزی شهری، مدیریت محیط زیست، و خدمات زیرساختی.

۳. بخش خصوصی:

شرکت های توسعه دهنده، مهندسين مشاور، و سرمایه گذاران.

۴. سازمان های مردم نهاد:

نهادهای مدنی و خیریه هایی که به پایداری و عدالت اجتماعی توجه دارند.

۵. جامعه علمی و دانشگاهی:

کارشناسان و محققانی که در تحلیل و ارائه راه حل های مبتنی بر داده مشارکت دارند.

۶. سازمان های بین المللی:

نهادهایی مانند هابیتات که با ارائه ابزارها و دانش فنی از فرآیندهای برنامه ریزی حمایت می کنند.

۲-۵-۱ اهداف و اصول مشارکت

این سند با هدف توسعه و ترویج برنامه ریزی شهری جامع، فراگیر و سازگار با نیازهای محلی تهیه شده است. اهداف کلیدی آن عبارتند از:

۱. افزایش مشارکت شهروندان: درگیر کردن ذینفعان مختلف در فرآیندهای برنامه ریزی.

۲. انعطاف پذیری فرآیندها: تنظیم مراحل برنامه ریزی بر اساس منابع و نیازهای محلی.

۳. یکپارچگی موضوعات: ادغام موضوعات بین رشته ای مانند تغییرات اقلیمی، شمول اجتماعی، و مالی شهری.

۴. ایجاد پایداری شهری: ارائه راه حل های پایدار برای چالش های شهرنشینی سریع.

۲-۵-۲ ابزارها و روش های مشارکتی

این جعبه ابزار مجموعه ای جامع از ابزارهای عملیاتی و نوآورانه برای تسهیل برنامه ریزی شهری ارائه می دهد. این ابزارها با هدف تجزیه و تحلیل دقیق، مشارکت مؤثر، و اجرای منظم پروژه ها طراحی شده اند و در جدول زیر به طور کامل تشریح شده اند:

جدول ۲-۲: ابزارهای نوآورانه و عملیاتی در جعبه ابزار هابیتات

نمونه ابزار	کاربردها	ویژگی ها	هدف	الگوها	دسته بندی ابزارها
قالب های ساده برای تحلیل بودجه شهری و ارزیابی منابع مالی جایگزین	در اولویت بندی پروژه ها برای انتخاب گزینه های مقرون به صرفه. در تعیین مشارکت مالی بخش خصوصی و دولتی.	ارائه فرم های تحلیل بودجه برای ارزیابی اقتصادی پروژه ها شبیه سازی تأثیرات مالی پروژه ها بر اقتصاد محلی	تعیین منابع مالی مورد نیاز و تحلیل هزینه-فایده پروژه ها	الگوهای ارزیابی مالی	ابزارهای تحلیلی و مشارکتی
استفاده از سیستم اطلاعات جغرافیایی (GIS) برای تحلیل داده های زیست محیطی	در پروژه هایی مانند تغییر کاربری زمین یا توسعه زیرساخت های شهری. برای کاهش اثرات منفی بر منابع طبیعی.	بزارهایی برای شناسایی مناطق حساس محیط زیستی.	تحلیل تأثیرات پروژه ها بر محیط زیست و تضمین پایداری	الگوهای ارزیابی زیست محیطی	

		فرم های سنجش تأثیرات زیست محیطی پروژه ها.			
اسناد استاندارد برای پروژه های مدیریت زمین و محله محور	در مراحل اولیه برای سازمان دهی پروژه ها. به عنوان راهنمای مرجع برای تیم های اجرایی.	ارائه قالب هایی برای تعریف اهداف، فعالیت ها، و نتایج مورد انتظار. توضیح وظایف تیم های پروژه و برنامه زمانی.	تنظیم ساختار و جهت گیری پروژه ها	اسناد هدایت پروژه (Terms of Reference)	راهنماها و قالب ها برای تدوین مستندات
	در مستندسازی جلسات مشارکتی و تحلیل بازخورد ذینفعان.	ارائه ساختاری منظم برای ثبت نکات کلیدی، پیشنهادهای و تصمیم گیری ها.	ثبت و مستندسازی نتایج جلسات و کارگاه ها	گزارش های مشورتی و کارگاهی	
	در شرایط محدودیت های فیزیکی (مانند همه گیری). برای افزایش دسترسی و مشارکت اقشار مختلف	استفاده از پلتفرم های دیجیتال برای جمع آوری نظرات. امکان رای گیری و اولویت بندی پروژه ها به صورت آنلاین.	درگیر کردن شهروندان در فرآیند برنامه ریزی از طریق فناوری.	ابزارهای مشارکت آنلاین	ابزارهای دیجیتال و نوآورانه برای مشارکت از راه دور

۲-۵-۳ راهبردها و فرآیند مشارکت

این جعبه ابزار شامل ۴ مرحله اصلی، ۱۵ بلوک موضوعی و ۵۸ فعالیت است که هر کدام زمینه ها و نیازها و منابع مخصوص به خود را دارند است. هر فعالیت در این جعبه ابزار دارای ابزارهای خاص، زمان بندی تخمینی و گام های اجرایی است که به صورت مدولار و قابل تنظیم طراحی شده اند؛ بدین شکل که هر بلوک و فعالیت می تواند به صورت مستقل اجرا شود و ابزارها و فرآیندها می توانند بر اساس منابع و ظرفیت ها تغییر کنند و همچنین فرآیندها برای پاسخگویی به نیازهای فرهنگی و اجتماعی تنظیم می شوند. این ساختار انعطاف پذیری بالایی برای تطبیق با شرایط محلی دارد. ۴ مرحله اصلی این جعبه ابزار عبارتند از:

۱. مرحله ارزیابی^۱

هدف این مرحله درک و ارزیابی زمینه و قلمروی است که طرح در آن توسعه می یابد، همراه با چارچوب های برنامه ریزی فعلی هر کشور، به منظور تعریف مناسب ترین فرآیند برنامه ریزی شهری انجام می گیرد. منابع داخلی و خارجی موجود برای پروژه، همراه با محدودیت های دولت محلی از نظر زمان، بودجه، تخصص، مالکیت ارضی و مشارکت ذینفعان بررسی می شوند و سپس بر اساس نتایج، اهداف و محدودیت های طرح تعریف می شود؛ پس از آن یک فرآیند مشارکتی مناسب برای اطمینان از دستیابی به اهداف با رویکردی پایدار، انعطاف پذیر، فراگیر و تأثیرمحور ایجاد می شود که با مشارکت ذینفعان قوی پشتیبانی می شود. در نهایت، یک تجزیه و تحلیل و تشخیص برای درک قلمرو، فرصت ها و چالش های آن، که در طرح ادغام می شود، شرح داده می شود.

۲. مرحله برنامه ریزی^۲

هدف فاز دوم توسعه یک چشم انداز مشترک، مجموعه ای از استراتژی ها و پروژه های استراتژیک است که پشتیبانی فضایی و فنی را برای برنامه ریزی آینده شهر فراهم می کند. در مرحله پلان، تیم فنی اهداف فرآیند برنامه ریزی شهری را تعیین می کند و با توجه به اولویت ها و ظرفیت های دولت محلی، برنامه هایی را که باید توسعه یابد، تعریف می کند. این مرحله شامل سه سطح

^۱ Assessment

^۲ Plan

طرح های فضایی است: طرح توسعه راهبردی و فضایی، طرح آمایش سرزمین و طرح محله. این طرح ها نتیجه رایزنی های متعدد بین تیم فنی، دولت محلی، سهامداران کلیدی و جامعه است. آنها به چالش های شناسایی شده در طول تجزیه و تحلیل و بلوک تشخیص می پردازند و راه حل هایی را در سطوح مختلف جزئیات ارائه می دهند.

۳. مرحله عملیاتی سازی^۱

هدف فاز سوم ایجاد مجموعه ای از اقدامات و فعال کردن مکانیسم هایی برای تسهیل عملیاتی شدن طرح، پروژه ها و استراتژی های آن است. پروژه های پیشنهادی بررسی شده و اطلاعات بیشتر به منظور اولویت بندی آن ها از منظر مشارکتی و فنی جمع می شود و در نتیجه مجموعه ای از پروژه های استراتژیک به دست می آید. علاوه بر این، مدیریت زمین، جنبه های مالی، نهادی و نظارتی به منظور تعریف ابزارها و فعال کردن مکانیسم هایی که امکان اجرای پروژه ها و ابتکارات را می دهد، بررسی می شوند. در نهایت، یک چارچوب نظارت و ارزیابی از طریق مجموعه ای از اهداف و شاخص ها و همچنین یک استراتژی ایجاد می شود که امکان پیگیری طرح را فراهم می کند.

۴. مرحله اجرا^۲

پس از تدوین این طرح، باید به عنوان یک سند الزام آور قانونی تصویب شود. پس از آن، مرحله اجرا با هدف ایجاد کلیه سازوکارهای لازم برای اجرای اقدامات و پروژه های استراتژیک طرح و همچنین هدایت توسعه شهری آینده است. این مرحله شامل مدیریت و بسیج منابع برای اجرای پروژه های استراتژیک و همچنین استراتژی نظارتی برنامه برای ارزیابی، اطلاع رسانی پیشرفت و انعکاس بهبودهای تدریجی در فرآیند برنامه ریزی است.

در جدول زیر ۴ مراحل اصلی به همراه بلوک های موضوعی و فعالیت های هر بلوک شرح داده شده است:

جدول ۲-۳: مراحل و زیربخش های جعبه ابزار هابیتات

مراحل	هدف مرحله	بلوک ها	شرح	هدف	فعالیت ها	ابزارها	زمان بندی	انعطاف پذیری
مراحل اجرا	هدف این مرحله شناخت وضعیت موجود و طراحی فرآیند مناسب است	بلوک A: زمینه سازی	بررسی منابع انسانی، مالی و فیزیکی تحلیل چارچوب های قانونی برنامه ریزی اولیه برای روند اجرا	شناخت منابع موجود (انسانی، مالی، قانونی) و تعیین مسیر کلی پروژه	بررسی منابع انسانی و فیزیکی تحلیل چارچوب های قانونی ارزیابی منابع مالی کارگاه خودارزیابی	فرم های ارزیابی، ماتریس چارچوب قانونی	۱-۳ هفته بسته به پیچیدگی پروژه	امکان تغییر ابزارها بر اساس نوع اطلاعات موجود
		بلوک B: آماده سازی پروژه	تدوین سند راهنما (Terms of Reference) طراحی برنامه های زیست محیطی و اجتماعی	تدوین سند هدایت و برنامه های زیست محیطی و اجتماعی	تهیه سند راهنما (Terms of Reference) برنامه ریزی برای تأثیرات زیست محیطی دفتر بسیج منابع و پروژه	قالب اسناد راهنما، فرم ارزیابی محیطی	۱-۲ هفته	قابلیت حذف یا ساده سازی جزئیات بر اساس منابع

^۱ Operationalisation

^۲ Implementation

امکان تنظیم تعداد جلسات و ترکیب کمیته ها	۲-۱ هفته	الگوهای طرح مشارکت و برنامه ارتباطی	مشارکت تشکیل کمیته ها	ارزیابی مشکلات و فرصت های شهر	تشکیل کمیته های مشارکتی. تدوین طرح مشارکت و استراتژی های ارتباطی	بلوک C: ایجاد مشارکت		
			طرح مشارکت					
			استراتژی ارتباطات					
			راه اندازی عمومی فرآیند برنامه ریزی					
اولویت بندی تحقیقات بر اساس زمان و منابع	۴-۲ هفته	فرم های تحلیل داده و کارگاه های مشارکتی	تحقیق روی میز	تحلیل و تشخیص	تحقیق میدانی و اسنادی. تحلیل چالش ها و فرصت ها و برگزاری کارگاه های تشخیصی	بلوک D: تحلیل و تشخیص		
			تحقیق میدانی					
			تحلیل					
			کارگاه اعتبارسنجی و تشخیص آنالیز تشخیص					
ترکیب استراتژی ها با شرایط محلی	۵-۳ هفته	نقشه های توسعه شهری، سناریوساز ی	ساختمان سناریو	تدوین چشم انداز و راهبردهای توسعه	برگزاری کارگاه های چشم انداز سازی . تعریف پروژه های استراتژیک و ایجاد نقشه توسعه شهری	بلوک E: برنامه توسعه استراتژیک	تدوین چشم انداز و راهبردها برای شهر.	مرحله برنامه ریزی (Plan)
			کارگاه آموزشی چشم انداز استراتژیک					
			فضاسازی چشم انداز استراتژیک					
			ساختار توسعه شهری					
			قطب های توسعه					
			تدوین استراتژی ها و ابتکارات					
			کارگاه راهبردی پروژه					
			استراتژی اثرات زیست محیطی و اجتماعی برای شهر					
			ارائه و اعتبارسنجی نتایج					
			استراتژی های زمین					
	۴-۲ هفته	نرم افزارهای GIS،	تهیه نقشه های کاربری زمین و	تهیه نقشه های کاربری زمین و	بلوک F: برنامه مدیریت زمین			

تطبیق با نوع زمین و نیازهای شهر		ماتریس ارزیابی زمین	نقشه ها و شاخص های کاربردی زمین	دستورالعمل های توسعه	دستورالعمل های توسعه شناسایی مناطق توسعه ای		
			دستورالعمل های توسعه شهری				
			طرح بخشی				
			ارائه و اعتبارسنجی نتایج				
تنظیم پروژه ها بر اساس نیازهای خاص محله	۳-۶ هفته	نقشه های محلی، فرم های ارزیابی محله	جمع آوری و تجزیه و تحلیل دقیق داده ها	طراحی پروژه های محلی	تحلیل دقیق محله ها طراحی پروژه های محله محور	بلوک G: برنامه محله ای	
			کارگاه برنامه ریزی محله				
			طرح و طراحی محله				
			پروژه ها و مداخلات محله ای				
			استراتژی اثرات زیست محیطی و اجتماعی برای محله				
			ارائه و اعتبارسنجی نتایج				
انتخاب اولویت ها بر اساس منابع موجود	۲-۳ هفته	فرم های تحلیل اقتصادی	آماده سازی پروژه	انتخاب پروژه های اجرایی	کارگاه های اولویت بندی تحلیل تأثیرات اقتصادی	بلوک H: اولویت بندی پروژه ها	تعیین مکانیزم های اجرا
			کارگاه اولویت بندی مشارکتی				
			پروژه اولویت بندی فنی				
			تحلیل اثرات اقتصادی				
			توسعه برگه های پروژه استراتژیک				
			ارائه نتیجه اولویت بندی پروژه				
امکان ساده سازی سیاست ها	۱-۳ هفته	قالب های سیاست گذار ی	ابزارهای آمایش سرزمین	طراحی ابزارهای قانونی و مالی	تدوین ابزارهای مالی، قانونی و مدیریتی	بلوک I: ابزارها و سازوکارها	مرحله عملیاتی سازی (Operationalisation)

			ابزارهای مالی		طراحی برنامه اجرایی			
			اسناد حقوقی					
			ابزارهای حکمروایی و مدیریتی					
			برنامه اقدام					
			ارائه و اعتبارسنجی نتایج (برنامه اقدام)					
تغییر معیارها در طول زمان	مستمر	قالب های پایش و ارزیابی	چارچوب نظارت و ارزیابی	پایش و بهبود مستمر	ایجاد چارچوب ارزیابی و تدوین استراتژی های نظارتی	بلوک J: نظارت و ارزیابی		
			استراتژی نظارت و ارزیابی					
	متغیر بر اساس پروژه ها	برنامه های کاری	تصویب طرح	اجرای پروژه ها	تصویب برنامه و بسیج منابع مدیریت پروژه و اقدامات اجرایی	بلوک K: مکانیزم های اجرا	عملی سازی برنامه ها و پروژه ها.	مرحله اجرا (Implementation)
			بسیج منابع					
			مدیریت پروژه					
			برنامه کاری پیاده سازی					
			اجرای پروژه ها و اقدامات پلان					
	مستمر	گزارش های ارزیابی	ارزیابی پروژه ها و اقدامات طرح	ارزیابی نتایج و بهبود	ارزیابی پروژه ها و بهبود مستمر برنامه ریزی دریافت بازخورد و ارتقاء فرآیندها	بلوک L: استراتژی پیگیری		
			مکانیزم های اجتماعی شده، بازخورد و یادگیری					
			بهبود تدریجی در فرآیند برنامه ریزی					

کادرنوشت نخست - نمونه شرح فعالیت در سند

در این سند راهبردهای اجرایی در قالب فعالیت‌ها بیان شده است و هر فعالیت به شکل زیر دارای اجزای خاصی از جمله حوزه‌های موضوعی و زمان انجام فعالیت، شماره فعالیت، هدف و نتایج، ابزارها که در ادامه نمونه‌هایی از آن را نمایش می‌دهیم، گام‌های فعالیت، توضیحات و در نهایت منابع موضوعی و اضافی که تیم برنامه‌ریزی برای راهنما به آن نیاز پیدا می‌کند. است که در ادامه بیان می‌داریم:

زمان

مدت زمان تقریبی مورد نیاز برای نهایی کردن فعالیت را نشان می‌دهد. با این حال، این به همان اندازه تخمین است زیرا مدت زمان با توجه به منابع موجود، ظرفیت‌های تیم، اهداف تنظیم شده و غیره متفاوت است.

حوزه‌های موضوعی

حوزه‌های موضوعی را نشان می‌دهد (اقدامات اقلیمی، مشارکت، شمول اجتماعی-فضایی و مالی شهری) که در فعالیت تعبیه شده است.

شماره فعالیت

هر فعالیت یک عدد دارد. این شماره گذاری در طول بلوک‌ها و فاز ادامه می‌یابد تا استفاده از جعبه ابزار تسهیل شود.

هدف و نتایج

در ابتدای هر فعالیت، هدف و نتایج فعالیت تشریح می‌شود و خروجی‌های خاصی را برجسته می‌کند.

ابزارها

ابزارهای کاربرپسند در سند در انتهای نشریه و همچنین لینک‌های نسخه‌های آنلاین موجود است تا تیم‌ها بتوانند آن‌ها را بر اساس نیاز خود دانلود و ویرایش کنند. همه ابزارها اجباری نیستند و برخی از ابزارها از فعالیت‌های مختلف پشتیبانی می‌کنند. تیم فنی می‌تواند با توجه به سطح پیچیدگی و ظرفیت آنها، مناسب‌ترین ابزار را برای استفاده انتخاب کند.

توضیحات

توضیحات کاربران را راهنمایی می‌کند و مفاهیم کلیدی را ارائه می‌دهد.

گام‌های فعالیت

لیستی از مراحل ساده برای دنبال کردن پیوند با ابزارهای خاص، اجرای فعالیت را تسهیل می‌کند.

05 Guiding Document

ACTIVITY

2 Weeks
Participation

Objective

Define the objective and scope for the planning process, the responsibilities of the project team and partners, the expected deliverables, the work plan and the project's budget.

Results

- Project guiding document (Terms of Reference / Project Document)

Tools

T9 Guiding Document Template
T5 Project Budget Template
T8 Work Plan Template
T10 Environmental and Social Screening Report Template

Description

A guiding document describing the main objective and the expected accomplishments of the planning process is developed based on the outputs of **Block A Contextualisation**. This document is also called Terms of Reference (ToR). It may have different components and levels of detail depending on the expectations of the partners and the local government, and the capacities of the project team. It can include the project justification, the context and background, the project's objective, the team members' expertise and responsibilities, the deliverables, the intended participation strategy, the planning process activities, the work plan, and the budget. Further information can be incorporated as annexes.

The guiding document represents the contract agreement with the stakeholders. To develop the document, the content is first discussed in a series of meetings with the local government and other key potential stakeholders. As a last step, the team will assess the project risks using the **T10 Environmental and Social Screening Report Template** for the urban planning process, to be annexed to the guiding document. Then, the preliminary technical team consolidates a first draft that is shared with the local government for their revision and feedback. Once the document is refined and validated, all the parties involved in the planning process sign the contract.

Steps

1. Review the outputs of **Block A Contextualisation**, particularly the legal framework, the available budget and the preliminary work plan.
2. Organise a brainstorming and discussion session with the local government and, if needed, with key potential partners and stakeholders.
3. Draft a first version of the document and any required annexes (**T9 Guiding Document Template**).
4. Use **T10 Environmental and Social Screening Report Template** for the planning process and annex to the Guiding Document.
5. Share it with the local government to gather their feedback and comments.
6. Revise the document and incorporate any changes.
7. Validate the final document and have it signed by all the parties.

References

- **UNEP Project Assessment tool**
- **Urban Planning for City Leaders**

منابع اضافی

جعبه ابزار از چندین پیوند، با راهنماها، دستورالعمل‌ها، ابزارها، انتشارات و مطالعات موردی تکمیلی که توسط UN-Habitat و شرکای خارجی توسعه یافته است، استفاده می‌کند. از این رو، هر کاربر آزاد است تا با پیروی از درس‌های آموخته شده از آژانس، در موضوعات و چالش‌های خاص عمیق‌تر شود.

در ادامه هر بلوک به همراه توضیحی از فعالیت های هریک را بیان می داریم:

بلوک A: زمینه سازی

بلوک زمینه سازی با هدف ارزیابی شرایط موجود و شناسایی منابعی طراحی شده است که بر فرآیند برنامه ریزی شهری تأثیر گذارند. این ارزیابی، منابع داخلی و خارجی را در بر می گیرد؛ از جمله مؤلفه ها و سازوکارهای فیزیکی، انسانی، اطلاعاتی و مالی، و همچنین ابعاد قانونی، ساختارهای مشارکتی و ذی نفعان کلیدی. خروجی این مرحله شامل یک نقشه راه فرآیند برنامه ریزی شهری و برنامه کاری مشخصی است که در آن فعالیت های ضروری در برنامه های شهری تعیین می شوند. ویژگی تدریجی این رویکرد، انعطاف پذیری آن را برای انطباق با شرایط موجود و زمینه محلی افزایش می دهد. اجرای این بلوک عمدتاً توسط سرپرست پروژه و سایر اعضای بالقوه تیم فنی اصلی صورت می گیرد. فعالیت های این مرحله شامل موارد زیر است:

❖ بررسی منابع انسانی و فیزیکی

در این فعالیت، هدف شناسایی ظرفیت های انسانی موجود برای تشکیل تیم اولیه پروژه و نیز شناسایی کارشناسان و سازمان هایی است که می توانند در حمایت از پروژه مشارکت داشته باشند. تیم اولیه تشکیل شده مسئولیت فعالیت هایی نظیر تدوین سند راهنما و راه اندازی دفتر پروژه را بر عهده خواهد داشت. این تیم همچنین وظیفه دارد پیش از آغاز فرآیند برنامه ریزی، زمینه محلی را از جنبه های فرهنگی، جمعیتی، زیست محیطی و تاریخی تحلیل کند. همچنین، وضعیت موجود داده ها و نقشه ها، منابع و هزینه های احتمالی گردآوری اطلاعات مرتبط (به ویژه داده های نقشه برداری و جمعیتی) و منابع فیزیکی مورد نیاز (نظیر فضای اداری، تجهیزات رایانه ای، اتصال اینترنت و مجوزهای نرم افزاری) مورد ارزیابی قرار می گیرند.

❖ تحلیل چارچوب های قانونی

در این مرحله، تیم فنی موظف است ساختار قانونی حاکم بر برنامه ریزی شهری، نهادهای دخیل، و مقامات سیاسی و تصمیم گیرنده را مورد بررسی قرار دهد. سپس اسناد موجود برنامه ریزی، بازیگران کلیدی و الزامات حداقلی برای طراحی فرآیندی منطبق با سطوح مختلف سیاست گذاری (بین المللی، ملی، منطقه ای و محلی) شناسایی خواهند شد. این مرحله از آن جهت حائز اهمیت است که هدف رویکرد پیشنهادی جایگزینی نظام برنامه ریزی محلی نیست، بلکه ادغام و تقویت توصیه های نهادهای بین المللی، نظیر هبیتات، در چارچوب محلی موجود است، به گونه ای که فرایندهایی فراگیر، استراتژیک و مقرون به صرفه تضمین شوند.

❖ ارزیابی منابع مالی

در این فعالیت، وضعیت مالی شهر مورد تحلیل قرار می گیرد تا میزان توانمندی مالی شهرداری مشخص شود. برای این منظور، از ابزار T₄ برای ارزیابی مالی شهر بهره گیری خواهد شد؛ این ابزار بر اساس چارچوب خودارزیابی مالی پیشنهادی بانک جهانی طراحی شده است. تحلیل های صورت گرفته شامل جریان های درآمدی، هزینه ها، مانده های نقدی، بدهی ها، سرمایه گذاری ها و پتانسیل مالیاتی است. در ادامه، بودجه اولیه پروژه تدوین و هرگونه شکاف یا چالشی که ممکن است اجرای پروژه را با اختلال مواجه سازد، شناسایی و راهکارهایی برای مقابله با ریسک های مالی بلندمدت پیشنهاد می شود. این مرحله در تعیین نیاز به منابع مالی جدید یا به کارگیری سازوکارهای نوآورانه مالی نقش کلیدی دارد.

❖ کارگاه خودارزیابی

این فعالیت به صورت یک جلسه مشارکتی برگزار می شود تا هم راستایی بین ذی نفعان برقرار گردد و نقشه راه فرآیند برنامه ریزی شهری بر اساس اهداف و ظرفیت های دولت محلی، شرکای اجرایی و سایر ذی نفعان تعریف شود. این فرآیند در دو گام انجام می گیرد: نخست، تیم پروژه اولیه بر مبنای تحلیل های پیشین، نقشه راه را طراحی می کند. سپس در جلسه ای با حضور ذی نفعان کلیدی شامل حامیان، مقامات سیاسی، مدیران شهرداری، سرمایه گذاران و حتی منتقدان بالقوه، این نقشه راه مورد تأیید و اصلاح قرار می گیرد. این مرحله به منزله فرصتی برای ایجاد توافق میان گروه های مختلف و تعیین مسیر مشترک اجرای برنامه ریزی شهری تلقی می شود.

بلوک B: آماده سازی پروژه

بلوک «آماده سازی پروژه» با هدف تعیین اهداف مشخص فرآیند برنامه ریزی شهری و تبیین مسئولیت های ذی نفعان طراحی شده است. در این مرحله، تیم پروژه اقدام به تدوین یک سند راهنما می نماید که چارچوب همکاری با شرکای مختلف پروژه و نقش نهادهای مشارکت کننده را نهادهای می کند. این بلوک همچنین موجب انسجام بخشی به توافقات و مباحث مراحل پیشین

می‌گردد. در پایان این مرحله، با اتکا به محتوای سند راهنما، مشخص می‌شود که آیا ایجاد دفتر پروژه و تخصیص منابع و پرسنل بیشتر ضروری است یا خیر. فعالیت‌های کلیدی این بلوک به شرح زیر است:

❖ تهیه سند راهنما

سند راهنما، که تحت عنوان «شرایط مرجع^۱» نیز شناخته می‌شود، بر مبنای خروجی‌های حاصل از بلوک A تهیه می‌گردد و اهداف کلی و نتایج مورد انتظار فرآیند برنامه‌ریزی را تبیین می‌نماید. بسته به سطح انتظار شرکای پروژه و ظرفیت‌های موجود تیم، سند ممکن است شامل عناصر متنوعی از جمله توجیه پروژه، پیش‌زمینه و اهداف، تخصص و وظایف اعضا، محصولات مورد انتظار، استراتژی‌های مشارکت، برنامه زمانی و بودجه پیشنهادی باشد. اطلاعات تکمیلی می‌تواند در قالب پیوست به سند افزوده شود.

کادر نوشت دوم - نمونه انبار سند راهنما

در این قالب که با عنوان **TA** در یک فایل اکسل قابل اجرا است قالب برنامه کاری برای سند راهنما مشخص شده است. با تکمیل هر بخش از این قالب به زمان بندی مشخصی از پروژه می توان دست یافت. جزئیات بیشتر این قالب برنامه کاری در لینک قابل مشاهده است.

[illegible]

❖ برنامه ریزی برای تأثیرات زیست محیطی و اجتماعی

ارزیابی تأثیر توسعه^۱ بخشی از نظام حفاظت زیست محیطی و اجتماعی هبیتات^۲ است که با چارچوب های حفاظتی مورد استفاده در سازمان ها و بنیادهای بین المللی هم راستا می باشد. هدف از این سیستم، پیش بینی، ارزیابی و مدیریت تأثیرات احتمالی پروژه بر محیط زیست و جامعه انسانی در طول چرخه عمر پروژه است. این نظام با شناسایی ریسک های بالقوه در مراحل توسعه و اجرا، امکان برنامه ریزی پیشگیرانه برای کاهش اثرات منفی را فراهم می سازد.

❖ دفتر بسیج منابع و پروژه

این فعالیت با هدف بسیج منابع انسانی، مالی و فیزیکی لازم برای آغاز فرآیند برنامه ریزی صورت می پذیرد. بر پایه نتایج ارزیابی های مالی و سند راهنما، فهرستی از منابع ناقص تهیه و برای تأمین آنها اقدام خواهد شد. این فرآیند می تواند شامل جلب حمایت مالی، منابع تجهیزاتی، خدمات مشاوره ای و نیروی انسانی باشد. در صورت لزوم، امکان بهره گیری از روش هایی چون جمع آوری سرمایه، تماس های بین المللی و شراکت با سازمان های غیردولتی نیز بررسی می گردد. تمام فرآیندهای جذب نیرو باید به صورت شفاف، بر پایه شایستگی و با رعایت تنوع تیم صورت پذیرد.

بلوک C: ایجاد مشارکت

بلوک «ایجاد مشارکت» از ارکان اساسی جعبه ابزار «طرح های شهر ما» محسوب می شود. این بلوک در پی ایجاد چارچوبی فراگیر برای مشارکت ذی نفعان، طراحی سازوکارهای نهادی، شکل دهی به فرآیندهای مشارکتی فنی و اجتماعی، و تدوین استراتژی ارتباطی مؤثر است. هدف نهایی، فراهم آوردن زمینه ای برای مشارکت مؤثر گروه های مختلف در فرآیند برنامه ریزی شهری است، به گونه ای که به افزایش شفافیت، کاهش تعارضات، تقویت مشارکت عمومی - خصوصی، جلب حمایت مردمی، و ارتقاء شهروندی فعال منجر گردد. سطح مشارکت از اطلاع رسانی تا تصمیم گیری مشترک متغیر است و تلاش می شود تا تمام این سطوح در فرآیند لحاظ شوند. فعالیت های این بخش عبارتند از:

❖ مشارکت و تشکیل کمیته ها

با تکیه بر اطلاعات گردآوری شده از ارزیابی منابع انسانی (در بلوک A)، از ابزار «نقشه برداری ذی نفعان» (T۱۲) برای شناسایی شرکا، نحوه مشارکت آنها و زمان ورودشان به فرآیند استفاده می شود. این ابزار با توجه به میزان قدرت و تمایل هر ذی نفع، تصویر دقیقی از ساختار اجتماعی پروژه ارائه می دهد. انتخاب روش مناسب برای تعامل (اعم از مصاحبه فردی، کارگاه، نظرسنجی دیجیتال یا گروه های کانونی) باید متناسب با ویژگی های ذی نفعان باشد.

❖ طرح مشارکت

طرح مشارکت بر پایه نتایج ابزار T۱۲ و استراتژی های مشارکت تعیین شده، برنامه عملیاتی مشخصی را برای هدایت فرآیند مشارکتی ترسیم می نماید. این طرح باید با در نظر گرفتن ویژگی های جمعیتی، زمینه اجتماعی-سیاسی، ظرفیت های فنی تیم اجرایی و امکان پذیری لجستیکی تدوین شود. علاوه بر برنامه های مشارکتی در سطح کارشناسان، نهادهای محلی و عموم شهروندان، شناسایی و مدیریت ریسک هایی چون شکاف های دیجیتال، عدم دسترسی، بی اعتمادی یا بی انگیزگی نیز ضرورت دارد. در نهایت، با طراحی راهکارهای کاهش این ریسک ها، تضمین می شود که فرآیند مشارکتی بازتابی از دیدگاه ها و نیازهای متنوع موجود در جامعه باشد.

تعاریف سه جز کلیدی یک مشارکت کارآمد

مشارکت: جایی که از ذینفعان مختلف خواسته می شود که نقش فعال تری در تصمیم گیری ایفا کنند (چه در مسائل بودجه،

مشاوره: اینجاست که از ذینفعان مختلف دعوت می شود تا ایده ها را تأیید کنند و برنامه ها را تنظیم کنند.

اجتماعی شدن: نقطه شروع در نظر گرفته می شود، زیرا در آنجا قصد تیم در مورد پروژه از راه های مختلف مشخص می

^۱ DIP

^۲ ESSS

شکل ۲-۲: تعریف سه جز کلیدی مشارکت

❖ استراتژی ارتباطات

استراتژی ارتباطات، یکی از ارکان کلیدی در فرآیند برنامه‌ریزی شهری مشارکتی محسوب می‌شود که مکمل ساختارهای رسمی نظیر کمیته‌های راهبری و مشورتی است. هدف اصلی این استراتژی، اطلاع‌رسانی شفاف و مستمر به عموم مردم درباره مراحل مختلف برنامه‌ریزی شهری و جلب مشارکت آن‌ها در فرآیند تصمیم‌گیری است. این رویکرد به‌ویژه در راستای تحقق فعالیت نهم (طرح مشارکت) اهمیت می‌یابد. ارتباطات عمومی در قالب‌های متنوعی نظیر انجمن‌های دیجیتال، پرسش‌نامه‌ها و جلسات عمومی، توسط تیم پروژه سازمان‌دهی و مدیریت می‌شود. این تیم مسئول اطمینان از تداوم، شفافیت و جامعیت جریان ارتباطی با جامعه است. برای طراحی و اجرای یک استراتژی ارتباطی مؤثر، درک دقیق از پنج عنصر زیر ضروری است:

- مخاطبان هدف – که اغلب شامل عموم شهروندان می‌شود،
 - اهداف ارتباطی – از جمله آگاه‌سازی، جلب اعتماد عمومی و تسهیل مشارکت،
 - کانال‌های ارتباطی – مانند رسانه‌های دیجیتال، حضوری و چاپی،
 - لحن ارتباطی – که باید متناسب با بافت اجتماعی و فرهنگی مخاطب تنظیم شود،
 - سطح اطلاعات – که باید به نحوی تعیین گردد که هم جامع و هم قابل درک برای اقشار مختلف باشد.
- در برخی زمینه‌ها، به‌ویژه در مواجهه با گروه‌های آسیب‌پذیر، ممکن است نیاز به توسعه شیوه‌های ارتباطی خاص و متناسب با ویژگی‌های آن گروه‌ها باشد. این تطبیق‌پذیری در انتخاب ابزارها و پیام‌ها، تضمین‌کننده دسترسی برابر و مؤثر همه اقشار به اطلاعات مرتبط با برنامه‌ریزی شهری است. در نهایت، هدف اساسی از این استراتژی، نه تنها اطلاع‌رسانی بلکه تقویت اعتبارسنجی عمومی در هر یک از مراحل کلیدی فرآیند برنامه‌ریزی شهری است؛ امری که مشروعیت، اثربخشی و پایداری طرح نهایی را ارتقاء می‌بخشد.

❖ راه اندازی عمومی فرآیند برنامه‌ریزی

جلسه راه‌اندازی، نخستین گام رسمی در استراتژی ارتباطات و آغازگر فرآیند برنامه‌ریزی شهری است. در این جلسه، تیم پروژه ضمن معرفی اهداف، مراحل و نتایج مورد انتظار، کمیته‌های راهبری و مشورتی را به عموم معرفی کرده و زمینه تعامل با شهروندان و سایر ذی‌نفعان را فراهم می‌سازد. این رویداد، فرصتی برای جمع‌آوری دیدگاه‌ها، نگرانی‌ها و پیشنهادها می‌باشد که می‌تواند به شناسایی بازیگران جدید، اصلاح مسیر پروژه یا طراحی فعالیت‌های مشارکتی جدید بینجامد. هدف اصلی، تضمین مشارکت فراگیر و تقویت فرآیند برنامه‌ریزی بر مبنای نیازها و خواسته‌های جامعه است.

بلوک D: تحلیل و شناخت

در این مرحله از فرآیند برنامه‌ریزی شهری، داده‌ها و شواهد کلیدی به‌منظور درک دقیق بستر، چالش‌ها و فرصت‌های پیش‌روی پروژه جمع‌آوری می‌شود. تمرکز اصلی بر تهیه یک «نمایه فضایی» چندمقیاسی است که تصویری جامع از وضعیت سرزمینی منطقه برنامه‌ریزی ارائه می‌دهد. ابزارهای مورد استفاده در این تحلیل شامل روش‌های کیفی و کمی نظیر تحلیل SWOT، بررسی‌های میدانی، نقشه‌برداری مکانی و تحلیل داده‌ها در سیستم اطلاعات جغرافیایی (GIS) است. این بلوک با رویکردی مشارکتی طراحی شده و بر تعامل مؤثر با جامعه محلی و سایر ذی‌نفعان تأکید دارد. دانشگاه‌ها، گروه‌های محلی و ساکنان با بهره‌گیری از دانش بومی خود نقش کلیدی در گردآوری داده‌ها، شناسایی مسائل شهری و شکل‌دهی به چشم‌انداز توسعه ایفا می‌کنند. این مشارکت‌ها نه تنها موجب ارتقاء کیفیت داده‌ها می‌شود، بلکه ظرفیت‌سازی محلی و تقویت حس مالکیت نسبت به فرآیند برنامه‌ریزی را نیز در پی دارد. فعالیت‌های این بخش عبارتند از:

❖ تحقیق روی میز

این فعالیت شامل گردآوری و تحلیل داده‌های مکانی، کمی و کیفی درباره وضعیت کنونی شهر است. هدف آن دستیابی به درک دقیق‌تر از شرایط موجود، فراتر از اطلاعات کلی ارائه‌شده در مرحله زمینه‌سازی است. همچنین داده‌های سطح ملی و منطقه‌ای مورد بررسی قرار می‌گیرند تا جایگاه شهر در بستر گسترده‌تر جغرافیایی و تأثیرات متقابل آن با نواحی پیرامونی تحلیل شود.

❖ تحقیق میدانی

تحقیقات میدانی از طریق روش‌هایی چون بازدیدهای شناسایی، کار با ابزارهایی مانند GPS، و نیز فعالیت‌های مشارکتی نظیر کارگاه‌های نقشه‌برداری محلی، مصاحبه و نظرسنجی با ساکنان انجام می‌شود. این داده‌ها که از تجربه زیسته و دانش فنی جامعه و کارشناسان استخراج

می شوند، به ارتقای کیفیت تحلیل ها و تقویت ظرفیت محلی کمک می کنند. در موارد لازم، از تصاویر ماهواره ای یا پهپاد برای افزایش دقت اطلاعات بهره گرفته می شود.

❖ تحلیل

این بخش به تحلیل چندسطحی (ملی، منطقه ای، شهری و محلی) مسائل شهری می پردازد. موضوعاتی همچون محیط زیست، تاب آوری، رفاه، شمول اجتماعی و روندهای جمعیتی مورد ارزیابی قرار می گیرند. تحلیل باید هم راستا با اهداف و مقیاس طرح باشد و مبنایی برای تصمیم گیری در خصوص نیازهای فضایی آینده، از جمله محاسبه رشد جمعیت و برآورد تقاضای زمین، فراهم کند.

❖ کارگاه اعتبارسنجی و تشخیص آنالیز

این کارگاه مشارکتی با هدف تلفیق تحلیل های فنی با دانش میدانی اعضای کمیته مشورتی برگزار می شود. معمولاً به صورت یک روزه طراحی شده اما می تواند تا دو روز تمدید شود. در این جلسه، تحلیل های تیم فنی به بحث گذاشته شده و با بازخوردهای محلی تکمیل می شود تا دقت و جامعیت یافته ها تضمین گردد.

❖ تشخیص

فرآیند تشخیص، جمع بندی نهایی تحلیل ها و بازخوردهای دریافتی در کارگاه اعتبارسنجی است. در این مرحله، موضوعات کلیدی، چالش ها، فرصت ها و یافته های اصلی در قالب گزارش تشخیصی یا «پروفایل شهری» تدوین می شوند. این گزارش شامل نقشه های موضوعی و تحلیل های فضایی بوده و پایه تدوین چشم انداز و استراتژی های توسعه شهری خواهد بود.

بلوک E: برنامه توسعه استراتژیک

برنامه توسعه راهبردی و فضایی هسته اصلی هر فرآیند برنامه ریزی است و هدف آن تعریف چشم انداز مشترک از شهر برای یک چارچوب زمانی مشخص، بر اساس چالش ها و فرصت های شناسایی شده و هدف سند راهنما و تعیین پروژه های راهبردی برای ارائه چشم انداز است. در واقع این بلوک از یک فرآیند مشارکتی شامل ذینفعان کلیدی مانند دولت، کارشناسان و جامعه مدنی برای شناسایی موضوعات اصلی، تعریف چشم انداز، توسعه اهداف لازم برای دستیابی به چشم انداز نهایی و چارچوب نظارتی برای ارزیابی فرآیند پیروی می کند. چشم انداز و اهداف توسط فهرستی از شاخص های هدف مرتبط با توافق نامه های جهانی، ملی و محلی در مورد توسعه شهری پایدار و تاب آور پشتیبانی می شود. این بلوک همچنین ساختار و راهبردهای توسعه فضایی را برای شناسایی ساختار آینده شهر، بر اساس مرز شهر، طرح اتصال و قطب های جذب و در نظر گرفتن مناطق تحول و تحکیم پیشنهاد می کند.

❖ ساختمان سناریو

در این فعالیت، با استفاده از ابزارهای کمی و کیفی، آینده های ممکن برای شهر در قالب سناریوهای مختلف (خط پایه، بهینه و استراتژیک) ترسیم می شود. این سناریوها بر اساس افق های زمانی کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت توسعه می یابند و تأثیرات آنها بر قلمرو شهری تحلیل می شود. سناریوی خط پایه فرض می کند که روندهای فعلی ادامه می یابد، در حالی که سناریوی بهینه تصویری آرمانی اما شاید غیرقابل تحقق را نشان می دهد. سناریوی استراتژیک واقع گرایانه ترین گزینه بوده و با اهداف و چشم انداز برنامه همسو می شود.

❖ کارگاه آموزشی چشم انداز استراتژیک

این کارگاه مشارکتی با هدف تدوین چشم انداز شهر در افق زمانی حدود ۱۵ ساله برگزار می شود. در آن، شرکت کنندگان با در نظر گرفتن چارچوب های بین المللی و ملی توسعه شهری، و تحلیل های پیشین، به شناسایی عناصر بنیادین چشم انداز از جمله تصویر آینده، هدف، مأموریت و ارزش ها می پردازند. فرایند تسهیل شده به گروه بندی شرکت کنندگان بر اساس ابعاد توسعه پایدار و مشارکت آن ها در تدوین جمله نهایی چشم انداز منجر می شود.

❖ فضاسازی چشم انداز استراتژیک

در این مرحله، چشم انداز استراتژیک به زبان فضایی ترجمه می شود. با تمرکز بر مناطق خاص، اقدامات و مداخلات مورد نیاز برای تحقق اهداف تعریف می شوند. این فعالیت با مشارکت ذینفعان و بر پایه تحلیل های پیشین، نحوه تحولات محیط طبیعی، فضای عمومی، نظام حمل و نقل، اقتصاد محلی، و ساختارهای نهادی را برای آینده ترسیم می کند. پشتیبانی این فعالیت از طریق پیش بینی های جمعیتی، اقتصادی، اقلیمی و منابع مالی ضروری است.

❖ ساختار توسعه شهری

در این فعالیت، ساختار فضایی مطلوب شهر آینده تعریف می‌شود. ابتدا، مناطق اصلی شامل محدوده‌های شهری و روستایی، مناطق گسترش، تحکیم و حفاظت شناسایی می‌شوند. سپس، با استفاده از داده‌های حاصل از تحلیل‌های میدانی و فضایی، شبکه‌های ارتباطی، گره‌ها و نقاط کلیدی شهر تبیین شده و یک ساختار کلی برای سازمان فضایی شهر پیشنهاد می‌گردد.

❖ قطب‌های توسعه

ایجاد قطب‌های توسعه به معنای شناسایی مناطق کلیدی برای فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و زیست‌محیطی است. این طبقه‌بندی عملکردی با توجه به ویژگی‌ها و پتانسیل‌های محلی هر ناحیه صورت می‌گیرد. قطب‌ها بر اساس نیازهای شهر به کاربری‌های مختلط، فضاهای سبز و آبی، مراکز تولیدی و خدماتی و... تعیین می‌شوند تا الگوی فضایی منسجمی برای توسعه پایدار ترسیم شود.

❖ تدوین استراتژی‌ها و ابتکارات

در این مرحله، برای هر یک از اهداف چشم‌انداز، استراتژی‌هایی تعریف می‌شود که مسیر دستیابی به آن‌ها را روشن می‌کند. استراتژی‌ها باید پاسخ‌گوی چالش‌ها و هماهنگ با ظرفیت‌های اجرایی باشند. هر استراتژی با مجموعه‌ای از ابتکارات (پروژه‌ها، برنامه‌ها، اقدامات مشخص) تقویت می‌شود که در چارچوب‌های زمانی و مکانی تعریف شده، قابل اجرا باشند. این فعالیت پایه‌ای برای فاز عملیاتی‌سازی در بلوک‌های بعدی خواهد بود.

❖ کارگاه راهبردی پروژه

در این کارگاه، پروژه‌های راهبردی و کاتالیزوری که نقشی کلیدی در تحقق چشم‌انداز دارند، به‌طور جمعی شناسایی و اولویت‌بندی می‌شوند. هدف این است که پیوندی مستقیم بین محتوای برنامه و مرحله اجرا برقرار شود. گفت‌وگو بین نهادهای کلیدی، از جمله تیم فنی، کمیته مشورتی و سایر ذینفعان، مبنای انتخاب پروژه‌های مؤثر خواهد بود.

❖ استراتژی اثرات زیست محیطی و اجتماعی برای شهر

این استراتژی با تکیه بر چارچوب حفاظت زیست‌محیطی و اجتماعی سازمان‌های هابیتات، به ارزیابی، کاهش و پایش اثرات احتمالی ناشی از اجرای برنامه و پروژه‌ها می‌پردازد. حتی در صورت وجود فرایندهای ملی ارزیابی، اجرای این استراتژی برای تکمیل و تقویت تحلیل‌های اثرات توصیه می‌شود تا ابعاد اجتماعی و زیست‌محیطی توسعه با دقت بیشتری بررسی گردد.

❖ ارائه و اعتبارسنجی نتایج (توسعه راهبردی و برنامه فضایی)

در پایان این بلوک، نتایج نهایی برنامه توسعه استراتژیک و فضایی با مشارکت ذینفعان به نمایش گذاشته می‌شود. این ارائه فرصتی است برای همسوسازی انتظارات، بازبینی نتایج، و ایجاد تعهدات جدید برای اجرای طرح. مستندسازی فرآیند مشارکت، اعتبار علمی و اجتماعی نتایج را تقویت می‌کند و زمینه را برای گام‌های بعدی عملیاتی فراهم می‌سازد.

بلوک F: برنامه مدیریت زمین

برنامه آمایش سرزمین، چارچوبی فضایی و دارای اعتبار قانونی است که توسعه شهری را در بازه‌ای ۱۰ تا ۱۵ ساله هدایت می‌کند. این سند راهبردهای فضایی را به طرحی تفصیلی برای کاربری اراضی تبدیل کرده و کاربری‌ها، ظرفیت‌ها، محدودیت‌ها و تعهدات مربوط به زمین را مشخص می‌سازد. تدوین این برنامه باید به‌صورت مشورتی، فراگیر و مبتنی بر گفت‌وگوهای چندجانبه کارشناسی انجام گیرد. این ابزار به دولت محلی امکان می‌دهد تا با سرمایه‌گذاران و شرکای بالقوه تعامل کند، پروژه‌ها را اولویت‌بندی نماید و مسیر توسعه را با اصول توسعه پایدار همسو سازد. با وجود نیاز بالای آن به منابع مالی، زمانی و تخصصی، اجرای آن برای تمامی پروژه‌های راهبردی الزامی نیست، اما برای طراحی یک چارچوب شهری منسجم و جامع، به‌طور جدی توصیه می‌شود.

❖ استراتژی‌های زمین

چارچوب استراتژی زمین شامل مجموعه‌ای از سیستم‌های سرزمینی همراه با راهبردها و ابتکارات مشخص برای هر یک است و در نهایت در قالب یک نقشه تلفیقی، کلیه این راهبردهای فضایی را در کنار هم قرار می‌دهد. در این چارچوب، ابتکاراتی که با پروژه‌های کلیدی هم‌راستا هستند نیز شناسایی می‌شوند تا در فاز سوم به مرحله اجرا برسند. پس از تدوین این چارچوب، ساختار توسعه شهری و مناطق استراتژیک تعریف می‌شود. این فرآیند توسط تیم فنی و بر مبنای نتایج تحلیل و تشخیص صورت می‌گیرد، اما باید با لحظات و فعالیت‌های مشارکتی همراه باشد تا چارچوب نهایی با مشارکت جامعه شهروندی و در هماهنگی با راهبردها و ابتکارات منتخب، تکمیل گردد.

❖ نقشه‌ها و شاخص‌های کاربردی زمین

این فعالیت با هدف تبدیل استراتژی‌های زمین به دستورالعمل‌های دقیق برای تنظیم کاربری اراضی طراحی شده است. در ادامه نتایج حاصل از تعریف مناطق توسعه، نقشه‌های کاربری زمین با جزئیات بیشتری ترسیم می‌شوند تا هم‌زمان انعطاف‌پذیری عملکردی، سازگاری کاربردها و توزیع عادلانه خدمات را ارتقاء دهند. با تکیه بر راهبردهای هوشمند مدیریت زمین و ترویج کاربری‌های مختلط، این طرح در جهت توسعه شهرهای فشرده، فراگیر و ترانزیت‌محور عمل می‌کند. به طور خاص، راهنمای سازگاری عملکردها (T^{۳۶}) برای هر منطقه کاربری، کاربردهای ممنوع، قابل تحمل و مشروط را مشخص می‌سازد و بدین ترتیب امکان معرفی مکانیسم‌های انعطاف‌پذیر تصرف زمین فراهم می‌شود. این نقشه‌ها در نهایت به ابزاری هوشمند برای تسهیل مذاکره میان شهرداری و توسعه‌دهندگان بدل می‌شوند و دستیابی به توسعه‌ای پایدار و تاب‌آور را تضمین می‌کنند.

❖ دستورالعمل‌های توسعه شهری

علاوه بر دستورالعمل‌های نظارتی مرتبط با کاربری اراضی، می‌توان برای برخی مناطق، استانداردهای خاصی را نیز تدوین کرد که استفاده از زمین و ویژگی‌های کالبدی شهری را از جنبه‌های کمی و کیفی تنظیم می‌کنند (مطابق با راهنمای دستورالعمل‌های توسعه شهری T^{۶۸}). این استانداردها ممکن است شامل مقرراتی باشند مانند منع یا تنظیم محل فضای پارکینگ، تعیین ویژگی‌های نمای ساختمان برای تقویت طبقه همکف فعال و متخلخل، یا ترغیب به ایجاد فضاهای عمومی و تعریض پیاده‌روها. چنین مقرراتی این امکان را فراهم می‌سازند که به توسعه‌دهندگان در ازای رعایت این دستورالعمل‌ها یا مشارکت در تولید ارزش افزوده شهری، پاداش‌های تراکم اعطا شود؛ ابزاری انگیزشی که اجرای پروژه‌های شهری را تسهیل می‌کند.

❖ طرح بخشی

فعالیت‌های مدیریت و کنترل زمین، کاربری و تراکم، به تعیین دقیق کاربری‌ها و الزامات هر منطقه و زیرپهنه می‌پردازد و دستورالعمل‌هایی نظارتی و الزام‌آور ارائه می‌دهد. با این حال، بسیاری از مسائل شهری دارای ماهیتی سیستمی و درهم‌تنیده‌اند و مستلزم رویکردی جامع و چندبُعدی هستند. بر این اساس، بسته به شرایط زمینه‌ای و سطح پیچیدگی، می‌توان طرح‌های بخشی متعددی را برای پاسخ به موضوعاتی نظیر منابع آبی و سیستم‌های زهکشی، کریدورها و تالاب‌های تنوع زیستی، کاهش خطرپذیری بلایا، اقدامات اقلیمی، انرژی و زیرساخت‌های اطلاعاتی، حمل‌ونقل، میراث فرهنگی، مسکن، مدیریت پسماند، بازآفرینی بافت‌های ناکارآمد، و شبکه فضاهای عمومی تهیه کرد. در این فرآیند، مشارکت فعال کارشناسان و ذی‌نفعان کلیدی برای ارتقاء کیفیت طرح‌ها و افزایش قابلیت اجرایی آن‌ها ضروری است.

❖ ارائه و اعتبارسنجی نتایج (طرح آمایش سرزمین)

ارائه و اعتبارسنجی نتایج طرح مدیریت زمین در بلوک F باید بر اساس اصول مندرج در راهنمای مشارکت شهروندان T^{۴۱} انجام شود. این فرآیند مستلزم تعامل و مشورت با نتایج، روند و پیامدهای طرح با تمامی بازیگرانی است که در تدوین این بلوک نقش داشته‌اند، و همچنین با افرادی که تاکنون با پیشنهاد آشنا نشده‌اند اما تأیید آن‌ها برای پیشبرد طرح اهمیت دارد. این مرحله باید فرصتی برای شناسایی و جذب ذی‌نفعان جدید فراهم کند تا ضمن مشارکت فعال در فرآیند، بتوان روی آن‌ها به‌عنوان حامیان و مروجان طرح در تعامل با سایر سهامداران بالقوه نیز حساب کرد.

بلوک G: برنامه محله‌ای

طرح‌های محله‌ای، نسخه‌های بومی‌سازی‌شده‌ای از طرح‌های توسعه شهری هستند که در چارچوب برنامه‌ریزی راهبردی و فضایی تهیه می‌شوند. این طرح‌ها بر مکان‌های مشخصی در مراکز شهری تمرکز دارند و به‌ویژه برای اجرای پروژه‌های استراتژیک و کاتالیزوری در مقیاس محله یا طرح‌های تفصیلی به کار می‌روند. تمرکز اصلی آن‌ها بر مداخلات توسعه‌ای نظیر گسترش، بازسازی یا افزایش تراکم شهری است. خروجی این طرح‌ها باید شامل راه‌حل‌هایی دقیق، اجرایی و هوشمند باشد که آثار اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی مداخلات را در سطح محله یا مناطق کوچکتر شهری مدنظر قرار دهد. همچنین، برخی از فعالیت‌ها و راهبردهای توسعه‌ای بلوک E و طرح فضایی کلان، می‌توانند در این سطح خرد بازتعریف و به کار گرفته شوند.

❖ جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل دقیق داده‌ها

در چارچوب تجزیه و تحلیل و تشخیص در بلوک D، داده‌ها در سطوح ملی، منطقه‌ای، کلان‌شهری و شهری گردآوری و تحلیل شده‌اند. با این حال، برای تهیه طرح‌های محله‌ای، نیاز به داده‌های دقیق‌تری در مقیاس محلی است. در این مرحله، اطلاعات مربوط به منطقه یا محله هدف از طریق تحقیقات میزی و میدانی جمع‌آوری می‌شود تا تحلیل‌های دقیق‌تری برای تدوین طرح محله فراهم گردد. باید توجه داشت که دسترسی به داده‌های محلی معمولاً زمان‌برتر از داده‌های کلان است، چراکه بسیاری از اطلاعات در سطح محله به طور سیستماتیک

تولید نشده‌اند یا به‌درستی به‌روزرسانی و مستندسازی نشده‌اند؛ از جمله داده‌های مربوط به اقلیم و محیط‌زیست، اقتصاد و معیشت، یا اطلاعات جمعیتی دقیق.

❖ کارگاه برنامه ریزی محله

کارگاه برنامه‌ریزی محله، نشست مشترکی برای آغاز فرآیند تدوین طرح محله‌ای است که با حضور بازیگران کلیدی برگزار می‌شود؛ این افراد پیش‌تر در تمرین نقشه‌برداری ذی‌نفعان شناسایی شده‌اند. این کارگاه، با توجه به زمان در دسترس و ظرفیت تیم فنی و شرکت‌کنندگان، می‌تواند طی یک یا دو روز برگزار شود. در این جلسه، تیم فنی، نمایندگان جامعه محلی و سایر ذی‌نفعان مرتبط با محله منتخب گرد هم می‌آیند تا مبنای مشارکتی برای توسعه طرح فراهم شود و فرآیند برنامه‌ریزی با تعامل و همفکری آغاز گردد.

❖ طرح و طراحی محله

در این فعالیت، تیم فنی با جمع‌آوری و تحلیل داده‌های محله و تلفیق نتایج حاصل از کارگاه برنامه‌ریزی محله (فعالیت ۳۲) به همراه مداخلات شهری تکمیلی، اقدام به تدوین طرح طراحی شهری محله می‌نماید. این طرح در چارچوب نقشه کاربری اراضی و راهبرد فضایی تعیین‌شده هدایت می‌شود؛ که ممکن است یکی از چهار رویکرد گسترش، بازسازی، تراکم یا حفاظت را دنبال کند، هرکدام با ویژگی‌ها و تمرکز خاص خود باشند. طرح محله‌ای تدوین‌شده سه بخش اصلی را در برمی‌گیرد:

۱. طرح تفصیلی منطقه عمومی که به دسترسی به خدمات، خیابان‌های شهری، فضاهای عمومی، زیرساخت‌های یکپارچه، و تأسیسات می‌پردازد.

۲. نوع‌شناسی مسکن اجتماعی در مواردی که در کاربری زمین لحاظ شده، طراحی و تعریف می‌شود.

۳. سایر مداخلات هماهنگ با رویکرد فضایی انتخاب‌شده که به‌صورت یکپارچه در طراحی لحاظ می‌شوند، با هدف تضمین کارایی، شمول اجتماعی و پایداری محیطی طرح در سطح محله.

❖ پروژه‌ها و مداخلات محله‌ای

پروژه‌ها و مداخلات شهری را می‌توان بر پایه معیارهایی نظیر گستره، مقیاس، میزان تأثیر، سطح سرمایه‌گذاری، فوریت، دوره زمانی اجرا و سایر شاخص‌های مرتبط دسته‌بندی و اولویت‌بندی نمود. اقدامات کوتاه‌مدت با نیاز سرمایه‌گذاری پایین، می‌توانند شامل مداخلات تاکتیکی در حوزه شهرسازی باشند که ضمن بهبود سریع و کم‌هزینه شرایط محیطی، امکان مشارکت فعال جامعه در فرآیند طراحی و اجرا را نیز فراهم می‌سازند. در مقابل، پروژه‌های بزرگ‌مقیاس و پرهزینه به سازوکارهای پیچیده‌تری برای تأمین مالی و اجرا نیاز دارند؛ از جمله بهره‌گیری از بودجه و حمایت شهرداری، دولت محلی یا ملی، مشارکت با بخش خصوصی، یا تأمین مالی از طریق کمک‌های بلاعوض و سایر منابع حمایتی.

❖ استراتژی اثرات زیست محیطی و اجتماعی برای محله

استراتژی اثرات زیست محیطی و اجتماعی، چارچوبی است که به انطباق با سیستم‌های حفاظت زیست محیطی و اجتماعی کمک می‌کند و هدف آن تسهیل شناسایی، کاهش و پایش مخاطرات و پیامدهای اجتماعی و زیست محیطی ناشی از برنامه‌های توسعه راهبردی، فضایی و پروژه‌های کلیدی است. این استراتژی، ابزاری برای تقویت رویکرد پیشگیرانه در برابر اثرات بالقوه منفی توسعه شهری است. اگرچه ممکن است فرآیندهای رسمی ارزیابی اثرات در سطح ملی یا محلی از پیش وجود داشته باشد، بهره‌گیری از این استراتژی به‌عنوان یک اقدام مکمل توصیه می‌شود تا با ارائه تحلیلی جامع‌تر، ابعاد گسترده‌تری از ریسک‌ها و تأثیرات را پوشش داده و زمینه تصمیم‌گیری آگاهانه‌تر را فراهم آورد.

❖ ارائه و اعتبارسنجی نتایج (محله‌ای)

فرآیند اعتبارسنجی و ارائه نتایج طرح محله‌ای ساده در بلوک G، نه تنها گامی نهایی برای تثبیت طرح است، بلکه فرصتی مهم برای گرامی‌داشت مشارکت جامعه و به رسمیت شناختن شهروندان به‌عنوان بازیگران کلیدی در تدوین آن محسوب می‌شود. این مرحله باید نشان دهد که پیشنهادهای ارائه‌شده بازتاب‌دهنده منافع واقعی ساکنان محله‌اند. همچنین، این یک موقعیت راهبردی برای پاسخ‌گویی به تردیدها، جلب اعتماد شهروندانی است که نسبت به طرح تردید دارند، و حصول اطمینان از برآورده شدن انتظارات عمومی. تیم فنی این فرآیند را مطابق با راهنمای تعامل شهروندی T41 طراحی و اجرا می‌کند و با توجه به مقیاس طرح، می‌تواند از ترکیبی از روش‌های اجتماعی‌سازی، مشاوره و تعامل بهره‌گیرد. ارائه عمومی، معرفی اسناد پشتیبان طرح و بازنمایی فعالیت‌های مشارکتی پیشین، بخشی از این مرحله است و می‌تواند در قالب جلسات همزمان اجتماعی‌سازی و مشاوره برگزار شود.

ابزارهایی مانند بودجه ریزی مشارکتی یا رأی گیری بر سر اولویت بندی پروژه های راهبردی، نمونه هایی ملموس از مشارکت واقعی شهروندان در این مرحله اند. در پایان، تیم فنی باید مستندسازی کامل این فرآیند را انجام داده و پایگاه داده ای از مشارکت کنندگان در طرح را ایجاد یا تکمیل نماید تا در مراحل بعدی توسعه و اجرای طرح، مشارکت پذیری تقویت شود.

بلوک H: اولویت بندی پروژه ها

هدف بلوک برنامه ریزی پروژه، تهیه و تدوین اطلاعات فنی مورد نیاز برای پروژه ها و ابتکارات شناسایی شده در فاز دوم برنامه ریزی است. این فرآیند می تواند پروژه های مرتبط با توسعه استراتژیک و طرح فضایی بلوک E یا پروژه های منتخب ناشی از ابتکارات استراتژی های زمین (فعالیت ۲۶) را شامل شود. در این چارچوب، ابعاد مختلف پروژه ها همچون امکان سنجی فنی، میزان پذیرش و توافق مشارکتی، اهداف، منافع، هزینه ها و اولویت بندی بررسی می شوند و در نهایت یک پورتفولیوی مشخص از پروژه های استراتژیک شکل می گیرد. مرحله بعدی، تمرکز بر تکمیل مطالعات فنی تفصیلی برای هر پروژه است تا پایداری و قابلیت اجرای آن ها سنجیده شود. در پایان این فرآیند، اسناد فنی و یادداشت های مفهومی پروژه ها تدوین می شود که حاوی تمامی اطلاعات کلیدی هر پروژه است و به عنوان مرجع اصلی برای مراحل بعدی تأمین منابع، مشارکت و اجرا به کار می رود.

❖ آماده سازی پروژه

این فعالیت با هدف تجمیع و سازماندهی اولیه اطلاعات مربوط به هر یک از پروژه ها یا ابتکارات تعریف شده در فاز ۲ انجام می شود تا زمینه برای اولویت بندی مؤثر آن ها فراهم گردد. تمرکز این مرحله بر دستیابی به تصویری کلی و سریع از پیکربندی پروژه ها در تمام ابعاد آن هاست؛ این ارزیابی بر پایه داده های معتبر اما در سطحی تخمینی انجام می گیرد، نه مبتنی بر تحلیل های دقیق و نهایی. این رویکرد به تیم برنامه ریزی اجازه می دهد تا ایده ها و پیشنهادهای موجود را طبقه بندی کرده، گزینه های مختلف را از منظر قابلیت اجرا، تأثیر بالقوه و تناسب با اهداف راهبردی بررسی کند و نهایتاً پروژه ها را بر اساس اولویت و اثربخشی دسته بندی نماید. این گام مقدماتی به منظور هدایت فرآیند تصمیم گیری در مراحل بعدی طراحی، امکان سنجی و اجرای پروژه ها طراحی شده است

❖ کارگاه اولویت بندی مشارکتی

این فعالیت با هدف جلب مشارکت ذینفعان کلیدی در فرآیند اولویت بندی پروژه ها طراحی شده و به عنوان بستری برای گفت وگو و تصمیم گیری جمعی عمل می کند. افزون بر تعیین اولویت ها، این فرآیند فرصتی برای مشخص سازی نقش ها و مسئولیت های هر ذینفع در رابطه با پروژه های مختلف فراهم می آورد، که گامی کلیدی در جهت تضمین تعهد، همسویی نهادی و پایداری در اجرای برنامه ها به شمار می رود. این کارگاه باید با حضور اعضای کمیته های مشاوره و راهبری، نهادهای اجرایی، مؤسسات مرتبط، گروه های هدف، و سایر ذینفعان مستقیم یا غیرمستقیم برگزار شود تا با ایجاد فهم مشترک، بستر مناسبی برای همکاری بین بخشی و تقویت مالکیت جمعی نسبت به طرح ها فراهم گردد.

❖ کارگاه اولویت بندی فنی

این فعالیت توسط تیم فنی انجام می شود و به دنبال اولویت بندی لیست پروژه ها براساس نتایج به دست آمده در دو فعالیت قبلی است. اولویت بندی به تعیین استراتژیک ترین پروژه ها برای اجرا کمک می کند، با توجه به اینکه اجرای آن ها باید چالش های متعددی را که شهر با آن مواجه است برطرف کند، همچنین باید به اهداف و استراتژی های مختلف طرح و همچنین امکان سنجی پاسخ دهد.

❖ تحلیل اثرات اقتصادی

این فرآیند شامل استفاده از ماتریس های مختلف مانند ماتریس تقاضای متوسط، ماتریس تقاضای نهایی، ماتریس ارزش افزوده و ماتریس تولید است. همچنین از عناصر بنیادی مانند ماتریس های Leontief و Identity برای استخراج معکوس Leontief استفاده می کند، که سپس به محاسبه ضرایب کمک می کند، ضرایبی که تأثیر سرمایه گذاری در کل اقتصاد را نشان می دهد. هدف از این فرآیند درک این موضوع است که چگونه سرمایه گذاری بر روی پروژه و ابتکارات استراتژیک می تواند منافع اقتصادی را برای سایر بخش ها نیز به همراه داشته باشد و یک اثر موج دار اقتصادی ایجاد کند.

❖ توسعه برگه های پروژه استراتژیک

این فعالیت ادامه ای منطقی بر مطالعه پیش امکان سنجی انجام شده در مرحله آماده سازی پروژه (فعالیت ۳۷) است و بر گسترش و تعمیق مطالعات فنی و اقتصادی پروژه هایی تمرکز دارد که پیش تر در سبد پروژه ها (E۲۳) با احتمال اجرای بالا شناسایی شده اند. تنها پروژه هایی که از نظر اجرایی در سطح بالایی از اطمینان قرار دارند، وارد این مرحله می شوند. در این مرحله، هر پروژه به طور دقیق از منظر راه حل فنی، اجزا و فعالیت های اختصاصی، اهداف و منافع چندبعدی (فنی، اجتماعی، اقتصادی، زیست محیطی و اقلیمی) بررسی می شود. همچنین،

هزینه‌های مرتبط با پروژه شفاف‌سازی شده و یک تحلیل هزینه-فایده انجام می‌گیرد تا امکان‌پذیری آن از نظر اقتصادی تأیید شود. در صورتی که منافع پروژه کمتر از هزینه‌ها برآورد شود، اصلاح یا بازنگری در پروژه ضروری خواهد بود. با این حال، فرآیند دقیق تهیه و اولویت‌بندی پیشین به‌گونه‌ای طراحی شده که احتمال وقوع چنین وضعیتی را به حداقل برساند.

❖ ارائه نتیجه اولویت‌بندی پروژه

این فعالیت شامل دو مرحله کلیدی برای اعتبارسنجی مشارکتی پروژه‌هاست. مرحله نخست، یک کارگاه تمام‌روزه داخلی با حضور ذینفعان اصلی است که در فعالیت اولویت‌بندی پروژه‌ها (فعالیت ۳۸) مشارکت داشته‌اند. این نشست به‌منظور تعمیق فرآیند مشارکت، تقویت همسویی بین ذینفعان، و تقویت حس مالکیت جمعی نسبت به طرح برگزار می‌شود. هدف این مرحله، تبدیل ذینفعان به «قهرمانان پروژه» و هم‌راستاسازی انتظارات و درک مشترک از اهداف، فرآیند و تأثیرات هر پروژه است. در صورت نیاز، بسته به شرایط و محدودیت‌ها، این جلسه می‌تواند به دو روز افزایش یابد. مرحله دوم، یک نشست عمومی با فرمت و زمان‌بندی منعطف و متناسب با نوع مخاطب است. این مرحله باید به گونه‌ای طراحی شود که امکان تعامل موثر با بخش‌های مختلف جامعه را فراهم کند، در حالی که چشم‌انداز کلان، اهداف و راهبردهای پروژه‌ها حفظ می‌شود. میزان مشارکت عمومی می‌تواند بسته به سطح درگیری مورد انتظار از جامعه و نقش آن‌ها در فرآیند، تنظیم شود. این مرحله بستر مناسبی برای گسترش مشارکت و جلب حمایت عمومی از پروژه‌ها فراهم می‌سازد.

بلوک I: ابزارها و سازوکارها

هدف این بلوک پیشنهاد یک برنامه عملیاتی برای مجموعه پروژه استراتژیک تعریف شده در بلوک برنامه‌ریزی پروژه و ابتکارات تعریف شده در بلوک توسعه استراتژیک و برنامه فضایی است. این طرح حاوی ابزارهای مدیریت زمین، نظارتی، مالی و حاکمیتی است که تیم با در نظر گرفتن ظرفیت‌های نهادی نهادهای حاکمیتی محلی و کلانشهری برای عملیات و مدیریت آنها تعیین خواهد کرد.

❖ ابزارهای آمایش سرزمین

هدف از این فعالیت ارزیابی و تحلیل سیستم مدیریت و مقررات کاربری اراضی موجود از نظر اطلاعات مربوط به قطعات زمین، حقوق و تصرف است. بر اساس تجزیه و تحلیل سیستم مدیریت کاربری زمین، به تعریف ابزارهای آمایش سرزمینی می‌پردازیم که امکان بسیج و ارزش گذاری زمین را فراهم می‌کند، در نتیجه سرمایه گذاری عمومی و مقرراتی که امکان تامین مالی بهتر شهری را افزایش می‌دهد.

❖ ابزارهای مالی

این فعالیت به دنبال ارائه جایگزین‌هایی است که جایگزین یا تکمیل کننده منابع حاصل از بودجه شهرداری باشند، با درک اینکه انتقالات از سوی دولت مرکزی و بودجه معمولی محلی کافی نیست. دستور کار شهری جدید، جمع آوری درآمدهای خود دولت‌های محلی را به منظور کمک به تمرکززدایی مالی و گسترش منابع درآمد ترویج می‌کند. باید تأکید کرد که گسترش منابع درآمدی مستلزم هماهنگی و همکاری بیشتر بین سطوح دولتی و بخش‌ها است.

❖ ابزار حقوقی

توسعه زمین مستلزم چارچوب‌های نظارتی و اصول قانونی برای حمایت از برنامه‌ریزی و طراحی شهری است. قوانین شهری اغلب یکی از بزرگ‌ترین موانع تصمیم‌گیری است، زیرا بسیاری از سیستم‌های حقوقی شهری - قوانین و مقررات - با واقعیت شهری حاکم سازگاری ندارند. بدین ترتیب قوانین شهری مدون و مبتنی بر شواهد در راستای طرح‌ها و پروژه‌های شهری برای اجرای سیاست‌ها و برنامه‌هایی با هدف شهرنشینی پایدار ضروری است.

❖ ابزارهای حکمروایی و مدیریتی

اجرای طرح‌های شهری و نیز سازوکارهای مختلف مالی و مدیریتی مورد نیاز، هماهنگی و همکاری بیشتر بین سطوح دولتی و بخش‌ها را می‌طلبد. بنابراین لازم است یک ساختار حکمرانی شهری ایجاد شود که برای اطمینان از پاسخگویی، شفافیت، پاسخگویی، حاکمیت قانون، ثبات، برابری، فراگیر بودن، توانمندسازی و مشارکت کثرت گرایانه طراحی شده باشد.

❖ برنامه اقدام

برنامه اقدام یک ابزار برنامه‌ریزی است که اجرای برنامه‌ها و پروژه‌های تشکیل دهنده برنامه را تسهیل می‌کند. همچنین تخصیص مدیریت، تامین مالی و مکانیسم‌های نظارتی لازم برای اجرای اقدامات و پروژه‌ها را یکپارچه می‌کند. همه اینها در یک ماتریس ادغام شده است که هدف آن ارائه یک نقشه راه واضح و مختصر در مورد نحوه اجرای هر پروژه استراتژیک از مجموعه پروژه استراتژیک و ابتکارات ایجاد شده در طرح در مرحله ۲ است.

❖ ارائه و اعتبارسنجی نتایج (برنامه اقدام)

ارائه و اعتبار سنجی برنامه اقدام یک کارگاه آموزشی با بازیگران و تیم‌های مختلف خواهد بود که بخشی از فرمول بندی ابزار بلوک I بودند. هدف از این جلسه همچنین اطمینان از همسویی مسئولیت و مسئولیت مشترک، سیستم عمل، جدول زمانی، ابزارهای مالی، نظارتی و مدیریت زمین هر پروژه در بین ذینفعان مختلف است. در صورت لزوم، بسته به پیچیدگی زمینه، زمان در دسترس بودن شرکت‌کنندگان و ظرفیت تیم فنی، می‌توان جلسه را تا دو روز افزایش داد.

بلوک A: نظارت و ارزیابی

هدف این بلوک ایجاد چارچوب نظارت و ارزیابی برای استراتژی‌ها و ابتکارات طرح و همچنین برای پروژه‌های استراتژیک است که مجموعه را تشکیل می‌دهند. بر اساس یک ماتریس از شاخص‌ها و یک استراتژی نظارت، که شامل نهادهای مسئول جمع‌آوری داده‌ها، دوره نظارت، روش شناسی و غیره نیز می‌شود، توضیح داده شده است.

❖ چارچوب نظارت و ارزیابی

در این فعالیت، چارچوب نظارت و ارزیابی برای ارزیابی تحقق و نتایج طرح تعریف می‌شود. برای این منظور، اهداف و شاخص‌های خاصی باید برای نظارت بر اهداف تعیین شده برای هر ابتکار ایجاد شده در طرح (برنامه توسعه استراتژیک بلوک E یا طرح مدیریت سرزمین بلوک F) تعریف شود. همچنین باید شاخص‌هایی برای ارزیابی اجرای سبد پروژه استراتژیک تعریف شود (توسعه برگه‌های پروژه استراتژیک (فعالیت ۴۱)). دستور کارها و چارچوب‌های بین‌المللی، مانند شاخص‌های SDG؛ استراتژی‌های ملی، مانند چارچوب‌های نظارت و ارزیابی برای مشارکت‌های تعیین‌شده ملی و طرح‌های سازگاری ملی و ارزیابی داوطلبانه ملی، در صورت وجود، باید برای ارتباط با آنها مورد مشورت قرار گیرند. ابتدا باید اهداف تعریف شده برای هر ابتکار در چارچوب راهبردها و ابتکارات بررسی و تکمیل شود. این موارد باید واضح، منسجم، مشخص، قابل اندازه‌گیری، با یک بازه زمانی مشخص (مثلاً در ده سال) باشند و باید مشخص شود که آیا برای هر یک روند صعودی یا نزولی دنبال می‌شود. محدودیت‌ها و ظرفیت شهرداری برای دستیابی به اهداف و اندازه‌گیری آن نیز باید در نظر گرفته شود. سپس، برای هر هدف، یک شاخص با واحد اندازه‌گیری، روش ارزیابی، خط مبنا، دوره نظارت، روند مورد انتظار، مقیاس یا مکان خاصی که در آن ارزیابی می‌شود، و موسسه مسئول نیز تعیین شود.

❖ استراتژی نظارت و ارزیابی

پس از تعریف چارچوب نظارت و ارزیابی شامل ماتریس شاخص‌های ابتکارات و پروژه‌های راهبردی، لازم است راهبردی برای پیگیری طرح ایجاد شود. این موارد شامل ایجاد نهادهای مسئول و همچنین سازوکارهای مشارکت و اجتماعی شدن است که شهروندان را درگیر می‌کند. ماتریس اندیکاتور مشخص می‌کند که کدام سازمان مسئول جمع‌آوری داده‌ها برای هر شاخص خواهد بود. اما از آنجا که باید نهاد یا ارگانی وظیفه نظارت بر کل طرح و کل شاخص‌های آن را بر عهده دارد، یک نهاد جدید مانند رصدخانه شهروندی نیز می‌تواند تشکیل شود. بسته به دوره نظارت تعیین شده، نقشه راه برای پیگیری نیز تهیه می‌شود. علاوه بر این، گروه‌های دیگری از جامعه مدنی و دانشگاهی مانند سازمان‌های غیردولتی، سازمان‌های مدنی، رصدخانه‌ها، گروه‌های اجتماعی، گروه‌های تحقیقاتی، یا هر گروهی که نماینده افرادی باشد که از اقدامات این طرح سود می‌برند باید برای نظارت بر پیشرفت طرح شناسایی شوند. در نهایت، استراتژی باید مکانیسم‌های ارتباطی و مشارکت شهروندان را برای گزارش پیشرفت طرح در نظر بگیرد. این امر به شهروندان کمک می‌کند تا درگیر شوند و در نتیجه بتوانند در اجرای ابتکارات و پروژه‌های راهبردی پاسخگو و مسئولیت‌پذیر باشند.

بلوک K: مکانیزم‌های اجرا

هدف اصلی بلوک سازوکارهای اجرایی، کسب تأیید رسمی طرح از سوی مراجع دولتی ذی‌ربط و تضمین وجود یک روند و برنامه کاری منسجم و هماهنگ برای اجرای آن است؛ روندی که شامل برنامه‌ریزی برای سرمایه‌گذاری و بسیج منابع لازم جهت تحقق اهداف طرح می‌باشد.

❖ تصویب طرح

این فعالیت، به عنوان آخرین مرحله از روش‌شناسی فاز چهارم، آغازگر فرآیند اجرا محسوب می‌شود و با هدف انجام تمامی اقدامات لازم جهت تصویب طرح توسط مراجع ذی‌صلاح دولتی طراحی شده است. تصویب رسمی طرح، نقطه آغاز اجرای کلیه مفاد پیش‌بینی‌شده در آن بوده و از اهمیت بالایی برخوردار است. این مرحله توسط تیم فنی اجرا می‌شود و تمرکز آن باید بر حصول اطمینان از تأیید نهایی طرح توسط نهاد مسئول و تسهیل روند پیشرفت آن باشد.

❖ بسیج منابع

این فعالیت شامل بسیج منابع لازم برای اجرای طرح و پروژه است. بدین منظور، نتایج بررسی منابع مالی (فعالیت ۳) و همچنین منابع تعریف شده برای هر پروژه در اولویت بندی پروژه بلوک H بررسی و به روز می شود. تهیه فهرستی از منابع خارجی مورد نیاز برای اجرای طرح ضروری خواهد بود، زیرا به یافتن راه حل هریک از منابع و موارد از دست رفته کمک می کند.

❖ مدیریت پروژه

مدیریت و هماهنگی مؤثر پروژه های مختلف، نقشی اساسی در موفقیت اجرای آنها ایفا می کند. بر این اساس، این فعالیت با هدف تضمین شناسایی کلیه اقدامات ضروری برای آغاز پروژه ها و تعیین تیم های مسئول برای هر یک از آنها طراحی شده است. مسئولیت رهبری فرآیند مدیریت پروژه، بسته به بستر اجرایی، بر عهده دولت محلی یا مرجع قانونی ذیصلاح خواهد بود. این نهاد همچنین موظف است فرآیند دعوت و بسیج بازیگران کلیدی در اجرای طرح را هدایت کرده و کلیه سازمان هایی را که در تدوین برگه های پروژه راهبردی (فعالیت ۴) به عنوان نهادهای مسئول تعیین شده اند، گرد هم آورد.

❖ برنامه کاری پیاده سازی

این فعالیت بر ارتقای سطح هماهنگی و بهبود مدیریت کارآمد پروژه های مختلفی که مجموعاً برنامه را تشکیل می دهند، متمرکز است و در نهایت دستیابی به یک برنامه کاری جامع، منسجم و قابل اجرا را دنبال می کند. در حالی که هماهنگی و مدیریت، عناصر کلیدی در تمامی مراحل فرایند برنامه ریزی محسوب می شوند، این اهمیت در مرحله اجرا دوچندان می گردد؛ جایی که هر پروژه از جدول زمانی، موقعیت مکانی و تیم مسئول خاص خود برخوردار است. در این مرحله، وجود یک نظام هماهنگ، برای تضمین انسجام فرآیند و موفقیت کلی در پیاده سازی طرح، امری حیاتی تلقی می شود.

❖ اجرای پروژه ها و اقدامات طرح

این فعالیت به مرحله تحقق عینی طرح اشاره دارد؛ مرحله ای که طی آن کلیه مفاهیم، اصول و موضوعات انتزاعی که در فرآیند برنامه ریزی و طراحی تدوین شده اند، به اقدامات اجرایی ملموس و قابل مشاهده در بستر جامعه تبدیل می شوند. پس از تصویب رسمی طرح و انجام فرآیندهای مدیریت، هماهنگی و سازماندهی که در مراحل پیشین انجام گرفته است، عملیات اجرایی واقعی آغاز می گردد. گرچه بازه زمانی لازم برای این مرحله بسته به ماهیت پروژه، ویژگی های طرح و شرایط بومی متفاوت خواهد بود، اما مجموعه ای از اقدامات کلیدی وجود دارند که صرف نظر از نوع طرح یا زمینه اجرا، باید در این مرحله به انجام برسند.

بلوک ۱: استراتژی پیگیری

در این مرحله، هدف اصلی ایجاد سازوکارهایی نهادی و عملیاتی است که تداوم و پایداری فرآیند برنامه ریزی را تضمین نماید و امکان به روزرسانی و انطباق طرح را در مواجهه با تحولات مختلف فراهم سازد. این سازوکارها باید به گونه ای طراحی شوند که نه تنها ظرفیتهای لازم برای تطبیق طرح در طول زمان را فراهم آورند، بلکه ابزارهایی مؤثر برای پایش، ارزیابی و گزارش گیری از پیشرفت برنامه و پروژه های مرتبط نیز در اختیار نهادهای مسئول قرار دهند. چارچوب های پیشنهادی در این زمینه می بایست شامل روش های نهادی سازی نظارت، تعیین شاخص های عملکرد، تخصیص مسئولیت ها و ایجاد چرخه های بازخورد برای اصلاح و بهبود مستمر برنامه باشد.

❖ ارزیابی پروژه ها و اقدامات طرح

فرایند نظارت و ارزیابی به عنوان یک تمرین مستمر و پویا، نقش کلیدی در سنجش اثربخشی اهداف، استراتژی ها و پروژه های پیش بینی شده در چارچوب طرح ایفا می کند. در این فعالیت، تمرکز اصلی بر طراحی و پیاده سازی یک ماتریس نظارتی جامع از سوی تیم فنی است که بتواند مراحل مختلف طرح ریزی، توسعه، اجرا و نیز تأثیرات پروژه ها را به صورت منظم و قابل اتکا ارزیابی و گزارش نماید. در آغاز، راهبرد نظارت و ارزیابی که در فعالیت ۵۰ تدوین شده است، مورد بازبینی و اجرا قرار می گیرد. این راهبرد شامل مجموعه ای از شاخص های از پیش تعیین شده برای هر ابتکار است که با زمان بندی مشخص، نقاط عطف و دفعات ارزیابی تعریف شده اند. بر این اساس، فعالیت حاضر بر تولید مستمر گزارش های نظارت و ارزیابی در طول اجرای طرح تمرکز دارد. تداوم در مستندسازی و پیگیری فرآیندهای اجرایی به منظور تدوین گزارش های تحلیلی و ارزیابانه در طول فاز اجرا از اهمیت بالایی برخوردار است. همچنین در شرایطی که پروژه ها به منابع مالی بین المللی یا نظارت نهادهای خارجی وابسته باشند، ضرورت تهیه گزارش های جامع و دقیق بیش از پیش آشکار می شود. با این حال، حتی در غیاب چنین الزامی، تهیه گزارش های ادواری به منظور شفاف سازی فرایندها، ارتقای پاسخگویی و بهبود تعامل با ذی نفعان و جوامع محلی، به عنوان یک اقدام توصیه شده مطرح است.

❖ مکانیزم های اجتماعی شده، بازخورد و یادگیری

مشارکت فعال و دریافت بازخورد از ذی نفعان، به ویژه جوامع محلی، در تمامی مراحل فرآیند برنامه ریزی شهری، به ویژه در مرحله اجرا، امری بنیادین و غیرقابل چشم پوشی است. این فعالیت، چارچوبی راهبردی برای جمع آوری منظم نظرات، پیشنهادات و شکایات شهروندان و دیگر بازیگران درگیر در پیاده سازی پروژه ها و اقدامات طرح تعریف می کند. در قالب راهبرد بازخورد T۵۹ کانال های ارتباطی یک سوئی و دوسویه به دقت طراحی و تشریح می شوند؛ این شامل ابزارها، ظرفیت ها، افراد مسئول و همچنین بسامد و نحوه برقراری ارتباط از سوی تیم اجرایی با کلیه ذی نفعان است. چنین رویکردی نه تنها موجب تعمیق مشارکت و افزایش حس تعلق در بین اعضای جامعه می شود، بلکه مسیر ارتباط مؤثر و متقابل میان جامعه و تیم فنی را نیز هموار می سازد. نکته کلیدی آن است که شنیدن صرف صدای ذی نفعان، به ویژه جامعه، کافی نیست؛ بلکه لازم است بازخوردهای دریافتی به شکلی ساختارمند ثبت شده و در جهت رفع ابهامات، پاسخ به دغدغه ها و به کارگیری پیشنهادات آنها در فرآیند اجرا به کار گرفته شود. از این منظر، ارتباط دوسویه نه تنها پایداری، مقبولیت و اثربخشی پروژه ها را تقویت می کند، بلکه به عنوان منبعی ارزشمند برای یادگیری سازمانی و بهبود مستمر عملکرد تیم اجرایی و فنی نیز عمل می کند.

❖ بهبود تدریجی در فرآیند برنامه ریزی

آخرین فعالیت در چارچوب روش شناسی، به اجرای یک تمرین بازتابی مشترک اختصاص دارد؛ تمرینی که هدف آن، ارزیابی انتقادی فرآیند طی شده و استخراج درس های آموخته شده به منظور بهبود و تطبیق روش شناسی برنامه ریزی شهری در زمینه های مشابه آینده است. در طول اجرای فرآیند، دیدگاه ها و نظرات متنوعی در خصوص کفایت، کارایی و قابلیت تطبیق روش شناسی مطرح شده اند. از همین رو، این فعالیت با هدف انجام ارزیابی روش شناختی و بهره گیری از آن برای بهینه سازی آینده نگر رویکردها تعریف شده است. در این راستا، به کارگیری ابزار ارزیابی روش شناختی T۶۰ در دستور کار قرار می گیرد؛ ابزاری که امکان تحلیل و مرور نظام مند هر یک از بلوک ها یا فعالیت های انجام شده را فراهم می آورد. از طریق این ابزار، می توان به شناسایی نقاط قوت و ضعف، ناکارآمدی های احتمالی و فرصت های بهبود در هر بخش پرداخت و برای هر زمینه، پیشنهادهایی مشخص و عملیاتی ارائه داد. افزون بر آن، این ارزیابی به تطبیق فرآیندهای برنامه ریزی شهری با شرایط خاص هر بستر کمک می کند و امکان توسعه و بازآفرینی روش شناسی بر اساس اقتضات محلی را فراهم می سازد. این بازتاب نه تنها برای بررسی میزان انطباق اقدامات با چارچوب موجود مفید است، بلکه می تواند خلأهای موجود- اعم از مراحل، ابزارها یا فرآیندهایی که در روش شناسی فعلی پیش بینی نشده اند- را نیز نمایان سازد. در نهایت، این تمرین بازتابی موجب تقویت نهادهای دولتی از طریق مستندسازی دانش ضمنی حاصل از فرآیند و شناسایی ظرفیت هایی می شود که نیاز به توسعه بیشتر دارند. این امر امکان طراحی برنامه های ظرفیت سازی هدفمندتر را فراهم می آورد و به تعمیق کیفیت سیاست گذاری و برنامه ریزی شهری در آینده کمک خواهد کرد.

۲-۵-۴ نوآوری سند

از نوآوری های این سند سفارشی سازی آن است که مژولار بودن سند این امکان را می دهد تا تیم طرح های شهر ما برای هر شهر با توجه به شرایط و موقعیت آن بتواند این جعبه ابزار را پیاده سازی بکند. سفارش سازی در این جا به معنای تنظیم و تغییر روش ها و ابزارهای ارائه شده در جعبه ابزار برای پاسخگویی به نیازهای خاص یک منطقه است. این تغییرات می توانند شامل:

۱. انتخاب مراحل مناسب: ممکن است تمام مراحل جعبه ابزار در یک پروژه نیاز نباشد و فقط بخشی از آن اجرا شود.
 ۲. تغییر ابزارها: ابزارهای تحلیلی یا مشارکتی بر اساس داده ها، منابع و سطح مهارت محلی تغییر کنند.
 ۳. تطبیق اهداف: تعیین اولویت ها بر اساس چالش های خاص شهری، مانند رشد جمعیت، مهاجرت، یا تغییرات اقلیمی.
 ۴. ادغام فرهنگی: تنظیم برنامه ها با توجه به فرهنگ و ساختار اجتماعی منطقه.
- مراحل سفارشی سازی طبق این سند به شرح زیر است:

جدول ۲-۴: مراحل سفارشی سازی سند

مراحل	هدف	فعالیت ها	ابزارها
تحلیل اولیه و شناخت محلی	درک عمیق از ویژگی های اقتصادی، اجتماعی، و زیست محیطی شهر	شناسایی نقاط قوت و ضعف بافت محلی. ارزیابی منابع در دسترس (مالی، انسانی، و فنی). گفت و گو با ذینفعان محلی برای شناسایی نیازها.	پرسشنامه ها، مصاحبه ها، و داده های آماری
تنظیم مراحل و ابزارها	انتخاب و تنظیم ابزارها و فرآیندهای جعبه ابزار با توجه به شرایط محلی	حذف یا ادغام مراحل غیرضروری (مثلاً اگر تحلیل زیست محیطی در اولویت نیست، این مرحله کاهش یابد).	الگوهای انعطاف پذیر جعبه ابزار.

	تغییر ابزارها بر اساس سطح مهارت فنی (مثلاً استفاده از نرم افزارهای ساده تر).		
مشارکت جامعه و ذینفعان	جلب نظر شهروندان و نهادهای محلی برای تعیین اولویت ها.	قالب های کارگاه های مشارکتی.	برگزاری کارگاه های مشارکتی و دریافت بازخورد. تعیین نقش های مشخص برای ذینفعان مختلف.
تدوین برنامه های محلی	تمرکز بر نیازهای محلی و پروژه های اولویت دار.	نقشه های محله ای، فرم های ارزیابی پروژه	تعریف پروژه های کوچک مقیاس (مانند بازسازی یک محله). ترکیب راهبردهای توسعه شهری با نیازهای منطقه ای.
پیاده سازی تدریجی	اجرای مرحله به مرحله پروژه ها با امکان بازبینی در هر مرحله.	گزارش های ارزیابی، چارچوب های نظارتی.	اجرای آزمایشی پروژه های کوچک برای ارزیابی تأثیرات. اصلاح برنامه ها بر اساس نتایج اولیه.

مزایایی که سفارشی سازی این سند دارد:

۱. انعطاف پذیری بالا: امکان استفاده در شرایط مختلف (از شهرهای کوچک تا کلان شهرها).
 ۲. افزایش اثربخشی: تطبیق برنامه ها با نیازهای واقعی، احتمال موفقیت پروژه ها را افزایش می دهد.
 ۳. بهینه سازی منابع: جلوگیری از اتلاف منابع در بخش هایی که اولویت ندارند.
 ۴. تقویت مشارکت محلی: سازگاری فرآیندها با فرهنگ و ساختار اجتماعی محلی، اعتماد و مشارکت را تقویت می کند.
- در حال حاضر در سایت رسمی این سند امکان سفارشی سازی برای شهر خود وجود دارد.^۱

۲-۵-۵ جمع بندی و نتایج پژوهش

این سند یکی از نوآورانه ترین ابزارهای برنامه ریزی شهری است که مشارکت شهروندان را به سطح جدیدی ارتقا داده و با ادغام موضوعات بین رشته ای، راه حل های پایداری ارائه می کند. این ابزار بر اساس تجربیات و پروژه های متعدد مشارکتی که از سال ۲۰۱۴ توسط هابیتات در کشورهای مختلف انجام شده، تدوین شده است. با این حال، پیچیدگی آن نیازمند تطبیق و ساده سازی برای کاربرد گسترده تر است. برای مدیران شهری، این سند می تواند الهام بخش باشد، اما ممکن است نیازمند تعدیل هایی برای شرایط محلی و کلان شهری باشد. همچنین هنوز با توجه به جدید بودن آن، فقط در تعداد انگشت شماری کشور انجام گرفته است. این پروژه ها که در کشورهای گوناگون انجام گرفته اند یا توسط خود تیم سند هابیتات و یا توسط خود مدیران شهری کشور انجام گرفته اند که اسناد آن در سایت رسمی این سند قابل مشاهده می باشد. از نقاط قوت این سند می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ❖ رویکرد مشارکتی و تدریجی: مشارکت گسترده در هر مرحله.
 - ❖ انعطاف پذیری بالا: سازگاری با شرایط محلی.
 - ❖ نوآوری: استفاده از فناوری برای مشارکت دیجیتال
 - ❖ تمرکز بر عدالت اجتماعی و محیط زیست: شمول گروه های آسیب پذیر و ادغام اقدامات اقلیمی.
- از نقاط ضعف آن نیز می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- پیچیدگی روش شناسی: نیازمند تیم فنی مجرب برای اجرا.
 - منابع مورد نیاز: وابستگی به بودجه و داده های دقیق.
 - چالش های سفارشی سازی: ممکن است در شرایط بسیار متفاوت فرهنگی و اجتماعی محدودیت هایی داشته باشد.
- در ادامه فرآیند مشارکتی سند قابل مشاهده است:

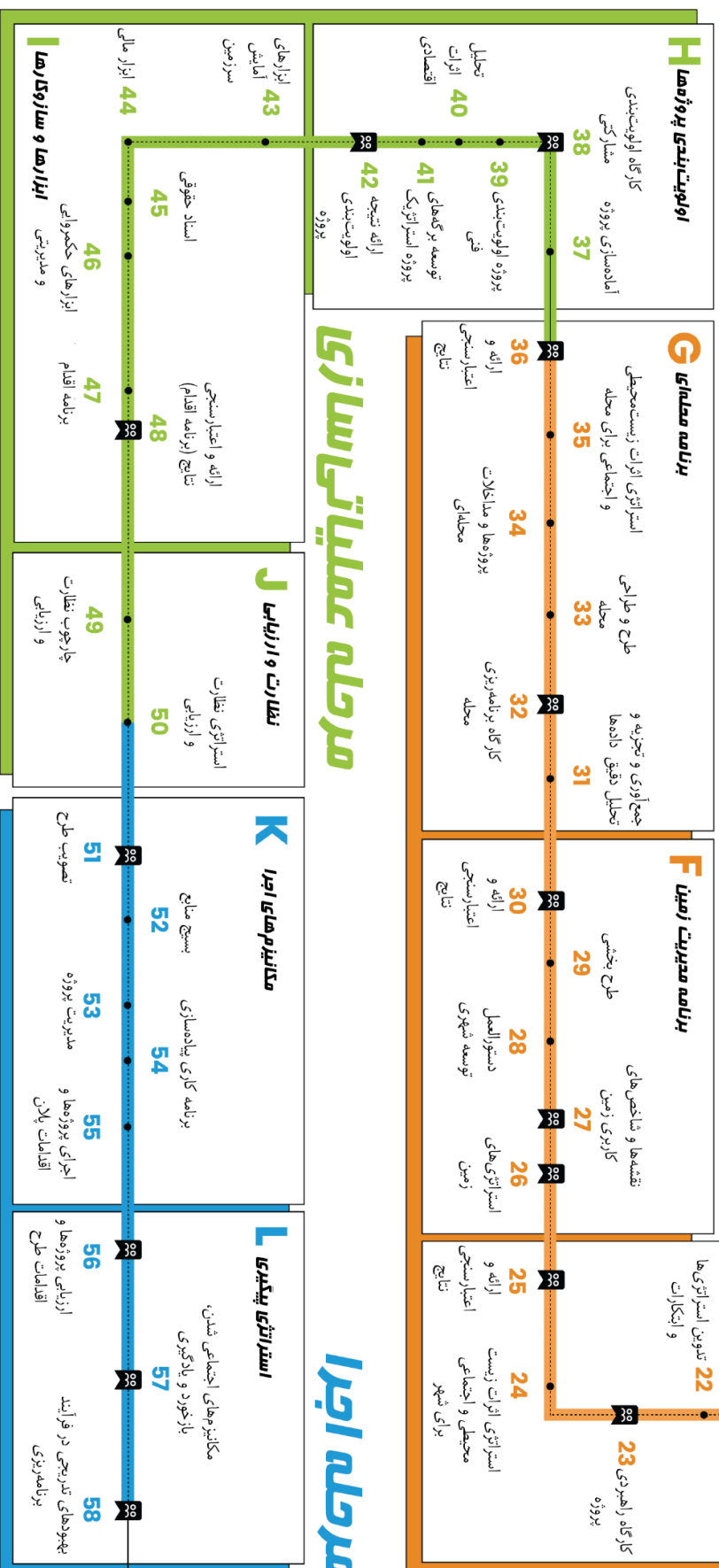


مرحله ارزیابی

مرحله برنامه ریزی

مرحله عملیاتی سازی

مرحله اجرا



شکل ۲-۳: فرآیند مشارکت سند طرح های شهر ما

با توجه به فرآیند بالا می توان دریافت که این سند نتایج موفق و نوآوری هایی داشته است از جمله می توان به تقویت مشارکت عمومی و ایجاد برنامه های پایدار در شهرهای کوچک و متوسط و تمرکز بر ترکیب دیجیتال و سنتی، طراحی فرآیندهای مازولار، و ادغام موضوعات بین رشته ای؛ اشاره کرد. البته تأثیرات بلندمدت این سند نیز که شامل افزایش شفافیت، تقویت ظرفیت محلی، و بهبود مدیریت منابع شهری است، نیز مورد توجه است. در نهایت می توان چنین گفت که این چارچوب می تواند الگوی مفیدی برای شهر تهران باشد و در تدوین پیوست شیوه نامه مشارکت کمک شایانی بکند.

۲-۵-۲ معرفی سند دستورالعمل های OECD برای فرآیندهای مشارکت شهروندان

این سند که در سال ۲۰۲۲ توسط سازمان توسعه و همکاری اقتصادی^۱ منتشر شده است که راهنمای جامعی برای طراحی، برنامه ریزی، و اجرای فرآیندهای مشارکت شهروندی ارائه می دهد. هدف اصلی آن، تقویت مشارکت معنادار شهروندان در تصمیم گیری های عمومی است تا سیاست گذاری ها شفاف تر، فراگیرتر، و مؤثرتر شوند. این سند به سه بخش اصلی می پردازد: اهمیت مشارکت شهروندی، مراحل طراحی و اجرای فرآیندهای مشارکتی، و اصول راهنما برای کیفیت این فرآیندها. دستورالعمل های ارائه شده در این سند با هدف بهبود فرآیندهای مشارکت شهروندی در تصمیم گیری های عمومی طراحی شده اند و شامل چهار فصل اصلی به همراه یک چک لیست خلاصه هستند. فصل اول به تعریف مشارکت شهروندی، دلایل اهمیت آن و رفع باورهای نادرست درباره مشارکت می پردازد. فصل دوم یک مسیر ده مرحله ای برای برنامه ریزی و اجرای مشارکت شهروندی ارائه می دهد که شامل شناسایی مشکل، انتخاب روش مشارکت، جذب شرکت کنندگان، انتخاب ابزارها، تعیین زمان بندی، ارتباطات، فراگیری و ارزیابی است. در پایان هر مرحله، سؤالاتی برای تأمل و بازبینی وجود دارد و یک چک لیست عملی نیز در پیوست ارائه شده است. فصل سوم نه اصل کلیدی برای تضمین کیفیت فرآیندهای مشارکتی معرفی می کند، از جمله وضوح و تأثیر، تعهد و پاسخگویی، شفافیت، فراگیری، صداقت، حریم خصوصی، اطلاعات، منابع و ارزیابی. فصل چهارم منابع بیشتری مانند انتشارات OECD، پایگاه های داده و راهنماهای مشارکت را برای مطالعه عمیق تر معرفی می کند. برای مثال لینک هایی از پایگاه های داده نمونه های مختلف مشارکت شهروندان، کتاب های راهنمای مشارکتی، اصول عمل خوب، پادکست ها و وبلاگ های مرتبط، منابع درباره چگونگی شناسایی یک مشکل عمومی، و منابع برای چگونگی استفاده از ابزارهای دیجیتالی به منظور مشارکت قرار دارد. به این منظور یک مورد از راهنماهای مشارکتی به طور خلاصه در این بخش آورده شده است که مربوط به این اطلاعات وبسایت سازمان حفاظت محیط زیست ایالات متحده (EPA) است و در خصوص راهنمایی برای برگزاری جلسات عمومی به عنوان یکی از روش های مشارکت عمومی، دستورالعمل هایی ارائه می دهد. این راهنما به سازمان ها و نهادها کمک می کند تا جلسات عمومی مؤثر و فراگیر برگزار کنند. مفاهیم کلیدی در این سایت به طور کلی شامل:

۱. هدف برگزاری جلسات عمومی:

جلسات عمومی به منظور جمع آوری نظرات، ایده ها و بازخوردهای جامعه در مورد مسائل محیط زیستی یا پروژه های خاص برگزار می شوند. این جلسات فرصتی برای تعامل مستقیم بین مقامات عمومی و شهروندان فراهم می کنند.

۲. برنامه ریزی و آماده سازی:

هدف جلسه باید از ابتدا مشخص باشد (مثلاً اطلاع رسانی، مشورت یا تصمیم گیری). زمان و مکان باید به گونه ای انتخاب شود که برای بیشترین تعداد افراد قابل دسترسی باشد و همچنین اطلاع رسانی گسترده و به موقع درباره جلسه ضروری است.

۳. اجرای جلسه:

جلسه باید ساختار مشخصی داشته باشد، از جمله معرفی موضوع، ارائه اطلاعات، بحث و جمع بندی؛ همچنین باید فرصت کافی برای پرسش و پاسخ و بیان نظرات شرکت کنندگان فراهم شود. یک تسهیل گر (مدیر جلسه) باید جلسه را هدایت کند تا بحث ها متمرکز و سازنده باقی بمانند.

^۱ OECD

۴. پس از جلسه:

نتایج جلسه باید جمع‌بندی و به‌صورت عمومی منتشر شود و نظرات و پیشنهادات شرکت‌کنندگان باید در تصمیم‌گیری‌ها مورد توجه قرار گیرد.

۵. چالش‌ها و راهکارها:

برای افزایش مشارکت، می‌توان از روش‌های خلاقانه مانند تبلیغات محلی یا مشارکت آنلاین استفاده کرد. همچنین در صورت بروز اختلافات، تسهیل‌گر باید بی‌طرفی خود را حفظ کند و به‌صورت حرفه‌ای مدیریت کند. به طور کلی جلسات عمومی باید شفاف، فراگیر و پاسخگو باشند. مشارکت فعال شهروندان و توجه به نظرات آن‌ها برای موفقیت جلسات ضروری است. در نهایت، فصل پنجم یک چک‌لیست خلاصه از ده مرحله پیشنهادی ارائه می‌دهد تا کاربران بتوانند فرآیند مشارکت را به‌صورت سیستماتیک اجرا کنند. این دستورالعمل‌ها برای طیف وسیعی از کاربران، از جمله مقامات دولتی، دولت‌های محلی، شهروندان، سازمان‌های جامعه مدنی و حتی دانشگاهیان و شرکت‌های خصوصی قابل استفاده است. هدف نهایی این دستورالعمل‌ها، تقویت تعامل بین دولت و شهروندان، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری‌ها و افزایش اعتماد عمومی است.

۲-۵-۱ اهداف و اصول مشارکت

اهداف کلی بیان شده در این سند عبارتند از:

- ارتقاء شفافیت، شمولیت، مشروعیت و پاسخگویی در فرآیندهای تصمیم‌گیری عمومی.
 - ایجاد اعتماد عمومی به نهادهای دولتی از طریق مشارکت معنادار.
 - بهبود نتایج سیاست‌گذاری از طریق بهره‌گیری از دانش و تجربیات شهروندان.
- همچنین اصول راهنمایی که این سند برای فرآیندهای مشارکت شهروندی پیشنهاد می‌دهد بر اساس تحلیل بهترین روش‌های مشارکت و اسناد معتبر بین‌المللی، است. این اصول به‌منظور اطمینان از شفافیت، تأثیرگذاری، و فراگیری مشارکت شهروندان طراحی شده‌اند.



شکل ۲-۴: نه اصول راهنمای مشارکت سند OECD

در ادامه بررسی مختصری از این اصول می‌پردازیم:

۱. وضوح و تأثیر^۱: هدف فرآیند مشارکت باید از ابتدا مشخص باشد و به یک مشکل عمومی مرتبط شود. مشارکت باید تأثیر واقعی بر تصمیم‌گیری داشته باشد و شهروندان بتوانند تأثیر خود را ببینند.
 ۲. تعهد و پاسخگویی^۲: مقامات عمومی باید نتایج مورد انتظار را مشخص کنند و به پیشنهادات شهروندان پاسخ دهند. پیگیری و اطلاع‌رسانی درباره نحوه استفاده از نظرات شهروندان ضروری است.
 ۳. شفافیت^۳: فرآیند مشارکت باید از ابتدا به صورت عمومی اعلام شود. طراحی فرآیند، داده‌ها و نتایج باید به موقع در دسترس عموم قرار گیرد.
 ۴. فراگیری و دسترسی^۴: همه افراد و ذی‌نفعان باید امکان مشارکت داشته باشند. باید تلاش شود موانع مشارکت کاهش یابد و گروه‌های کم‌نماینده نیز در نظر گرفته شوند.
 ۵. صداقت^۵: فرآیند باید با نیت صادقانه اجرا شود و از تأثیر منافع خصوصی یا گروه‌های خاص جلوگیری شود.
 ۶. حریم خصوصی^۶: حریم خصوصی شرکت‌کنندگان باید رعایت شود و داده‌ها با رضایت آن‌ها جمع‌آوری و منتشر شوند.
 ۷. اطلاعات^۷: شرکت‌کنندگان باید به اطلاعات دقیق، مرتبط و قابل دسترسی دسترسی داشته باشند.
 ۸. منابع^۸: منابع لازم (انسانی، مالی، فنی) باید برای اجرای فرآیند مشارکت تأمین شود.
 ۹. ارزیابی^۹: فرآیند مشارکت باید ارزیابی شود تا امکان یادگیری و بهبود فراهم شود. ارزیابی می‌تواند توسط شرکت‌کنندگان، تیم هماهنگی یا یک نهاد مستقل انجام شود.
- این اصول و اسناد مرجع به منظور بهبود کیفیت فرآیندهای مشارکت شهروندی و اطمینان از تأثیرگذاری آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های عمومی طراحی شده‌اند.

۲-۵-۲ ابزارها و روش‌های مشارکتی

در این سند روش‌های مختلف مشارکتی مورد سنجش قرار گرفته که از جمله آن می‌توان به دسترسی به اطلاعات و داده‌ها برای عموم مردم به منظور افزایش آگاهی، اطلاع‌رسانی عمومی به وسیله جمع‌آوری مردم در جلسات و بحث و گفتگو و تبادل نظر، مشاوره عمومی به شکل‌های آنلاین یا حضوری، همکاری با جامعه، علم شهروندی که منظور از آن مشارکت شهروندان در تحقیقات علمی مراحل مشارکت می‌باشد، تولید مشترک، نظارت شهروندی، بودجه‌ریزی شهروندی، و فرآیندهای مشورتی نماینده که به تفصیل در جدول زیر براساس هدف و ملاحظات روش و نوع ورودی آن و مرحله فرآیند تصمیم‌گیری و کشور و یا پروژه‌ای که این اقدام و روش در آن صورت گرفته است بیان شده است:

جدول ۲-۵: روش‌های مشارکتی سند OECD

^۱ Clarity and Impact

^۲ Commitment and Accountability

^۳ Transparency

^۴ Inclusiveness and Accessibility

^۵ Integrity

^۶ Privacy

^۷ Information

^۸ Resources

^۹ Evaluation

روش های مشارکتی	هدف	ملاحظات	نوع ورودی	مرحله	هزینه	کشور مورد استفاده
دسترسی به اطلاعات و داده ها	افزایش آگاهی درباره یک موضوع یا تصمیم عمومی	حد اقل کاری که می توان انجام داد. در شرایطی استفاده می شود که شهروندان امکان اظهار نظر ندارند.	شفافیت، آگاهی درباره مسائل عمومی، ارائه اطلاعات لازم.	شناسایی، فرمول بندی، تصمیم گیری، اجرا، ارزیابی.	بسته به کانال های انتشار اطلاعات، معمولاً با منابع موجود انجام می شود.	رواندا (Rwanda): دولت رواندا هر ساله یک راهنمای بودجه شهروندی منتشر می کند که به زبان های انگلیسی، کینیارواندا و فرانسوی در دسترس است. این راهنما از زبان ساده و ابزارهای بصری برای انتقال اولویت های دولت و تخصیص منابع استفاده می کند
						گرجستان (Georgia): پورتال Budget Monitor که توسط دفتر حسابرسی دولتی گرجستان مدیریت می شود، اطلاعات پیچیده بودجه ای را از طریق نمودارها و تصاویر قابل فهم ارائه می دهد و به شهروندان امکان می دهد در فرآیند حسابرسی مشارکت کنند
اطلاع رسانی عمومی	جمع آوری عموم مردم در جلسات حضوری با مقامات عمومی برای ارائه اطلاعات و بحث درباره موضوعات مورد علاقه.	بر اساس گفتگو و بحث است و اغلب برای اطلاعات یا مشاوره بدون تأثیر خاص در تصمیم نهایی استفاده می شود.	اطلاعات و بازخورد گسترده از شهروندان.	شناسایی، فرمول بندی، تصمیم گیری، اجرا، ارزیابی.	بسته به دامنه، معمولاً با منابع موجود انجام می شود.	نیجریه (Nigeria): در سال ۲۰۰۳، اداره منطقه ای ابوجا جلسات شهری منظمی را با ساکنان شش منطقه خود برگزار کرد تا بازخورد شهروندان را درباره پروژه های زیرساختی دریافت کند. این جلسات به صورت زنده از رادیو و تلویزیون پخش می شد.
						فرانسه (France): دولت فرانسه در پاسخ به اعتراضات «جلیقه های زرد»، «گراند دبات ملی» را برگزار کرد که شامل بیش از ۱۰,۰۰۰ جلسه شهری در سراسر کشور بود.
مشاوره عمومی	جمع آوری ایده ها، بازخورد، نظرات درباره یک قانون، سوال سیاستی یا پیشنهاد.	می تواند به شکل حضوری، آنلاین یا ترکیبی انجام شود.	نظرات فردی و بازخورد از عموم مردم.	شناسایی، فرمول بندی، تصمیم گیری.	بسته به روش انتخاب شده و دامنه مشاوره.	برزیل (Brazil): شورای شهر سائوپائولو در سال ۲۰۱۸ یک مشاوره عمومی برای بازسازی پلترم خدمات آنلاین SP۱۵۶ انجام داد. این مشاوره منجر به کاهش ۳۰ درصدی نرخ انصراف کاربران شد
						شیلی (Chile): در سال ۲۰۱۵، شیلی یک فرآیند چند مرحله ای برای تدوین قانون اساسی جدید آغاز کرد که شامل پرسشنامه های آنلاین، جلسات محلی و مشاوره های ویژه برای جمعیت های بومی بود.
همکاری با جامعه	مشارکت فعال جامعه در فرآیندهای تصمیم گیری.	نیاز به ارتباطات مناسب و ارائه اطلاعات مشترک.	شناسایی و فرمول بندی گزینه ها.	ارزیابی	بسته به دامنه، معمولاً در مورد اقدامات خاص نیست.	
علم شهروندی	مشارکت شهروندان در یک یا چند مرحله از تحقیقات علمی	می تواند برای جمع آوری یا تحلیل داده ها استفاده شود.	داده های جمع آوری شده، راهنمایی درباره سوالات تحقیقاتی.	شناسایی، اجرا، ارزیابی.	بسته به روش انتخاب شده و دامنه فرآیند.	پروژه Plastic Pirates: این پروژه که توسط پرتغال، اسلونی و آلمان آغاز شد، به کودکان امکان می دهد تا در مطالعه آلودگی رودخانه های اروپا مشارکت کنند. داده های جمع آوری شده در یک نقشه دیجیتال تعاملی قرار می گیرند.
						Sensor.Community: یک شبکه جهانی از سنسورهای محیطی که داده های باز محیطی را ایجاد می کنند. هر کسی می تواند با نصب سنسورهای DIY در مورد کیفیت هوا یا صدا مشارکت کند
تولید مشترک	مشارکت فعال در پروژه ها و توسعه راه حل ها.	نیاز به گفتگوی منظم و پاسخ به نگرانی ها.	شناسایی، فرمول بندی، اجرا، ارزیابی.	ارزیابی	بسته به روش انتخاب شده و دامنه فرآیند.	ناسا (NASA): ناسا به طور مکرر هکاتون ها، ابتکارات crowdsourcing و چالش های عمومی را برای جمع آوری راه حل هایی برای مسائل مختلف برگزار می کند. در سال های ۲۰۱۹ و ۲۰۲۰، ناسا بیش از ۱۱,۰۰۰ راه حل از عموم مردم دریافت کرد.

مکزیکوسیتی (Mexico City): در سال ۲۰۱۳، مقامات مکزیکوسیتی یک بازی مشارکتی برای نقشه برداری از سیستم اتوبوس رانی شهر برگزار کردند که در آن شهروندان با استفاده از یک اپلیکیشن، داده های GPS خود را به اشتراک گذاشتند.						
هند (India): در بنگلور، روش کارت گزارش شهروندی (Citizen Report Card) برای ارزیابی رضایت شهروندان از ارائه دهندگان خدمات عمومی توسعه یافت. این روش در چندین کشور دیگر نیز اجرا شده است.	بسته به روش انتخاب شده.	اجرا، ارزیابی	بازخورد، نظرات، پیشنهادات شهروندان.	نیاز به ایجاد کانال های بازخورد برای بهبود خدمات و سیاست ها.	مشارکت شهروندان در نظارت و ارزیابی تصمیمات، سیاست ها و خدمات عمومی.	نظارت شهروندی
کلمبیا (Colombia): پلتفرم Marea Digital به شهروندان Buenaventura امکان می دهد تا مسائل محلی را گزارش کرده و در مورد بهبود خدمات عمومی گفتگو کنند.						
بلژیک (Belgium): در شهر کورتریک، فرآیند بودجه ریزی مشارکتی شامل عناصر مشورتی و بازی های بودجه ای است که در آن شهروندان می توانند با یکدیگر درباره پروژه ها مذاکره کنند.	بسته به مقیاس و دامنه فرآیند.	شناسایی، فرمول بندی، تصمیم گیری، اجرا.	ایده ها، پروژه ها، اولویت بندی ها.	می تواند به شکل فرآیندهای مبتنی بر پروژه یا چرخه بودجه باشد.	تأثیر مستقیم شهروندان بر نحوه خرج کردن پول عمومی.	بودجه ریزی مشارکتی
پرتغال (Portugal): پرتغال اولین کشوری است که یک بودجه مشارکتی در سطح ملی اجرا کرده است. این فرآیند ترکیبی از تعاملات دیجیتال و حضوری است.						
ایرلند (Ireland): مجمع شهروندان ایرلند شامل ۱۰۰ عضو تصادفی بود که درباره پنج موضوع مهم قانونی و سیاستی بحث کردند. توصیه های این مجمع منجر به برگزاری یک همه پرسی درباره اصلاح قانون اساسی شد.	بسته به مقیاس فرآیند.	شناسایی، فرمول بندی، تصمیم گیری، ارزیابی.	توصیه های جمعی، موقعیت ها، قضاوت ها.	نیاز به انتخاب تصادفی شرکت کنندگان و زمان کافی برای بحث.	ایجاد قضاوت جمعی آگاهانه درباره مسائل سیاستی پیچیده.	فرآیندهای مشورتی نیابتی
کره جنوبی (South Korea): شهر گوانگجو یک هیئت منصفه شهروندی برای تصمیم گیری درباره ساخت خط دوم مترو تشکیل داد که پس از ۱۶ سال بن بست سیاسی، این فرآیند به حل اختلافات کمک کرد.						

ابزارهای بیان شده در این سند عبارتند از:

الف) ابزارهای دیجیتال:

استفاده از پلتفرم های آنلاین برای گسترش دامنه مشارکت و کاهش هزینه ها مانند: استفاده از سیستم های GIS برای نمایش پروژه ها و جمع آوری بازخورد.

ب) ترکیب روش های حضوری و دیجیتال:

ترکیب جلسات حضوری با ابزارهای آنلاین برای افزایش دسترسی.

ج) استفاده از روش های تصادفی:

قرعه کشی مدنی (Civic Lottery) برای جذب مشارکت متنوع و عادلانه.

در این سند همچنین در مرحله ۵ فرآیند پژوهش به انتخاب ابزار دیجیتال اختصاص داده که در کادرنوشت زیر چک لیست ارائه شده در آن را بررسی می کنیم.

کادر نوشت سوم - انتخاب ابزار دیجیتال مناسب برای مشارکت شهروندان

در جدول هر روش به علاوه لینک های کمکی به منظور راهنمایی انتخاب پلتفرم های مورد نیاز قرار گرفته است. همچنین یک ماتریسی از بهترین ابزارهای دیجیتال برای مشارکت در یک [نماینه](#) قرار گرفته است.

ابزار	بازگدید جلسه	مشاوره عمومی	جمع سپاری	شهروند علم	مدنی نظارت	مشارکتی بودجه	نماینده مشورتی فرایند
اولیت های شما		X	X	X	X	X	
همانند های ما		X	X	X			
Pol.is		X	X				X
دسدیم	X	X	X			X	X
DemocracyOS		X				X	
Lit	X						X
کسول	X	X	X			X	
HackMD							
FramaPad	X			X			X
آلید							
CitizenLab		X		X		X	
مجازی		X	X				
کنگرو		X	X	X	X		
لومبو		X	X				
دیتال		X	X				
مشارکت ها		X	X				X
نمونه های مشارکت	X	X	X				
گفتن	X	X	X				

۲-۵-۲-۳ راهبردها و سیاست های اجرایی

سند OECD بر طراحی و اجرای فرآیندهای مشارکتی شفاف، فراگیر و متوازن تأکید دارد تا اطمینان حاصل شود که تمامی گروه های اجتماعی، به ویژه گروه های کمتر شنیده شده مانند اقلیت ها، زنان و جوانان، در تصمیم گیری ها حضور مؤثر داشته باشند. این سند استفاده از ابزارهای دیجیتال را به عنوان راهکاری کلیدی برای کاهش شکاف های دیجیتالی و افزایش دسترسی به فرآیندهای مشارکتی پیشنهاد می کند. همچنین، تدوین مکانیزم های ارزیابی مبتنی بر شاخص های شفاف و قابل اندازه گیری، همراه با تأمین منابع انسانی، مالی و فنی لازم، به بهبود کیفیت مشارکت و اجرای اثربخش این فرآیندها کمک می کند. یکی از راهبردهای اصلی سند، نهادینه سازی مشارکت از طریق تدوین سیاست ها و قوانین الزامی برای مشارکت در تمام سطوح مدیریتی و تشکیل نهادهای تخصصی برای تسهیل و نظارت بر فرآیندهای مشارکتی است. این سند همچنین بر شمولیت و تنوع تأکید دارد و پیشنهاد می کند که از ابزارهای متنوع (دیجیتال و حضوری) برای اطمینان از حضور تمام گروه های اجتماعی استفاده شود. علاوه بر این، پیش بینی منابع مالی و انسانی کافی، از جمله تأمین بودجه و آموزش تسهیل گران و کارشناسان، به عنوان بخشی ضروری از اجرای موفق این فرآیندها در نظر گرفته شده است.

سند ارزیابی و بهبود مستمر را نیز به عنوان یک اصل کلیدی معرفی می کند. طراحی چارچوب های ارزیابی و استفاده از نتایج آن برای اصلاح و تقویت فرآیندها، به بهبود کیفیت مشارکت کمک می کند. همچنین، تشویق نوآوری و استفاده از فناوری های دیجیتال، مانند پلتفرم های نظرسنجی آنلاین و اپلیکیشن های شهری، به عنوان راهکاری برای کاهش موانع مشارکت و افزایش دسترسی پیشنهاد شده است.

در بخش دستورالعمل های اجرایی، سند OECD بر ساختاردهی دقیق فرآیندها تأکید دارد. این شامل تعریف نقش ها و مسئولیت های نهادها و مشارکت کنندگان، تدوین دستورالعمل های مرحله به مرحله، و ارائه اطلاعات کامل و شفاف به شهروندان درباره اهداف و مراحل فرآیند است. ایجاد کانال های ارتباطی برای بازخورد مستمر و طراحی مکانیزم هایی برای مدیریت تعارضات میان گروه های ذینفع نیز از جمله اقدامات پیشنهادی است. علاوه بر این، تسهیل مشارکت دیجیتال از طریق ایجاد بسترهای کاربرپسند و ارائه آموزش و پشتیبانی به افراد کم مهارت در فناوری، به عنوان بخشی از راهکارهای کاهش شکاف دیجیتالی در نظر گرفته شده است. در نهایت، ایجاد انگیزه برای مشارکت از طریق ارائه پاداش های مالی یا غیرمالی و طراحی فرآیندهایی که حس تعلق و اثرگذاری را در مشارکت کنندگان تقویت می کند، به عنوان راهکاری برای افزایش مشارکت عمومی پیشنهاد شده است.

۲-۵-۴ فرآیند مشارکت

فرآیند مشارکت شهروندی در این سند به صورت یک چارچوب ساختاریافته شامل ده مرحله اصلی ارائه شده است که هر کدام به طور جداگانه به تشریح جزئیات و روش های اجرایی می پردازد و چک لیست هایی برای مدیران به عنوان راهنمای گام به گام در طراحی و اجرایی فرآیند در هر مرحله گنجانده شده است. در ادامه، ابتدا مراحل کلی فرآیند مشارکت شهروندی به اختصار توضیح داده می شود و سپس هر مرحله به تفصیل بیان می گردد.

۱. شناسایی مسئله و زمان مناسب برای مشارکت: تعیین مسئله ای که نیاز به مشارکت شهروندان دارد و انتخاب زمان مناسب برای این مشارکت.
 ۲. تعریف اهداف و نتایج مورد انتظار: مشخص کردن اهداف مشارکت و نتایجی که از این فرآیند انتظار می رود.
 ۳. شناسایی گروه های هدف و دعوت از مشارکت کنندگان: انتخاب گروه هایی که باید در فرآیند مشارکت حضور داشته باشند و روش های دعوت از آن ها.
 ۴. انتخاب روش مشارکت: انتخاب ابزارها و روش های مناسب برای اجرای فرآیند مشارکت.
 ۵. انتخاب ابزارهای دیجیتال مناسب: استفاده از فناوری های دیجیتال برای تسهیل مشارکت.
 ۶. اطلاع رسانی درباره فرآیند: اطلاع رسانی شفاف و گسترده درباره فرآیند مشارکت.
 ۷. اجرای فرآیند مشارکتی: اجرای عملیاتی فرآیند مشارکت با تأکید بر شفافیت و شمولیت.
 ۸. استفاده از ورودی ها و ارائه بازخورد: تحلیل نظرات شهروندان و ارائه بازخورد به آن ها.
 ۹. ارزیابی فرآیند مشارکتی: ارزیابی کیفیت و اثربخشی فرآیند مشارکت.
 ۱۰. تقویت فرهنگ مشارکت: نهادینه سازی مشارکت در فرآیندهای تصمیم گیری و تقویت فرهنگ مشارکت در جامعه.
- در ادامه، هر یک از مراحل فرآیند مشارکت شهروندی را با توضیحات کامل تر بیان می داریم:

۱. شناسایی مسئله و زمان مناسب برای مشارکت

این مرحله اولین و یکی از مهم ترین مراحل فرآیند مشارکت است. در اینجا باید مسئله ای که نیاز به مشارکت شهروندان دارد به وضوح تعریف شود. مسئله باید به گونه ای باشد که مشارکت شهروندان بتواند ارزش افزوده ای به فرآیند تصمیم گیری اضافه کند. برای مثال، اگر مسئله «کاهش استفاده از حمل و نقل عمومی» باشد، مشارکت شهروندان می تواند در ارائه راهکارهای عملی برای افزایش جذابیت این سیستم مؤثر باشد.

سؤالات کلیدی در این مرحله:

- چه مشکلی وجود دارد که مشارکت شهروندان می تواند به حل آن کمک کند؟
- آیا مشارکت در این مرحله از چرخه سیاست گذاری (شناسایی مسئله، تدوین سیاست، تصمیم گیری، اجرا یا ارزیابی) مؤثر است؟

- آیا منابع کافی (مالی، انسانی و فنی) برای مدیریت فرآیند مشارکت وجود دارد؟

مثال: اگر مسئله «افزایش آلودگی هوا در شهر» باشد، مشارکت شهروندان می تواند در مرحله تدوین سیاست برای ارائه راهکارهایی مانند تشویق به استفاده از دوچرخه یا بهبود سیستم حمل و نقل عمومی مؤثر باشد.

۲. تعریف اهداف و نتایج مورد انتظار

در این مرحله، اهداف مشارکت و نتایج مورد انتظار به طور شفاف تعیین می شوند. اهداف باید مشخص کنند که مشارکت شهروندان چه نقشی در فرآیند تصمیم گیری خواهد داشت. آیا هدف جمع آوری ایده هاست؟ دریافت بازخورد؟ یا تصمیم گیری جمعی؟ نتایج مورد انتظار نیز باید قابل اندازه گیری باشند تا بتوان اثربخشی فرآیند مشارکت را ارزیابی کرد.

سؤالات کلیدی در این مرحله:

- هدف از مشارکت چیست؟ (اطلاع رسانی، مشورت یا همکاری)
 - چه نتایجی از مشارکت انتظار می رود؟ (پیشنهادهای، اولویت بندی ها یا تصمیمات نهایی)
 - چگونه ورودی های شهروندان در فرآیند تصمیم گیری استفاده خواهند شد؟
- مثال: اگر هدف «جمع آوری نظرات شهروندان درباره بهبود خدمات شهری» باشد، نتایج مورد انتظار می تواند شامل یک لیست اولویت بندی شده از پروژه های بهبود محله ای باشد.

۳. شناسایی گروه های هدف و دعوت از مشارکت کنندگان

در این مرحله، گروه هایی که باید در فرآیند مشارکت حضور داشته باشند شناسایی می شوند. این گروه ها می توانند شامل عموم شهروندان، گروه های خاص (مانند جوانان، سالمندان، زنان یا اقلیت ها) یا ذینفعان (مانند سازمان های غیردولتی یا کارشناسان) باشند. روش های دعوت از مشارکت کنندگان نیز تعیین می شوند، مانند دعوت عمومی، دعوت هدفمند یا قرعه کشی مدنی. سؤالات کلیدی در این مرحله:

- چه گروه هایی باید در فرآیند مشارکت حضور داشته باشند؟
 - چگونه می توان این گروه ها را به طور مؤثر دعوت کرد؟
 - چگونه می توان اطمینان حاصل کرد که گروه های کم نماینده نیز در فرآیند مشارکت حضور دارند؟
- مثال: برای پروژه های محله ای، می توان از ساکنین محله دعوت به عمل آورد تا نظرات خود را درباره اولویت های بهبود محله ارائه دهند. برای جذب گروه های کم نماینده، می توان از روش هایی مانند قرعه کشی مدنی استفاده کرد.

۴. انتخاب روش مشارکت

انتخاب روش مشارکت بستگی به اهداف و گروه های هدف دارد. روش های مختلفی مانند جلسات عمومی، مشاوره های دیجیتال، بودجه ریزی مشارکتی یا فرآیندهای نماینده محور وجود دارد. هر روش مزایا و محدودیت های خود را دارد و باید با توجه به شرایط انتخاب شود.

سؤالات کلیدی در این مرحله:

- چه روشی برای دستیابی به اهداف مشارکت مناسب تر است؟
 - آیا روش انتخابی با گروه هدف سازگار است؟
 - آیا منابع کافی برای اجرای این روش وجود دارد؟
- مثال: اگر هدف جمع آوری ایده های خلاقانه باشد، روش هایی مانند هکاتون یا نوآوری باز می توانند مناسب باشند. اگر هدف دریافت بازخورد عمومی باشد، نظرسنجی های آنلاین یا جلسات عمومی می توانند گزینه های مناسبی باشند.

۵. انتخاب ابزارهای دیجیتال مناسب

ابزارهای دیجیتال می توانند دسترسی به فرآیند مشارکت را افزایش دهند و هزینه ها را کاهش دهند. این ابزارها شامل پلتفرم های نظرسنجی آنلاین، نقشه های تعاملی، اپلیکیشن های موبایل و رسانه های اجتماعی هستند. انتخاب ابزارهای مناسب باید با توجه به دسترسی گروه های هدف به فناوری و مهارت های دیجیتال آن ها انجام شود.

سؤالات کلیدی در این مرحله:

- آیا ابزارهای دیجیتال انتخابی برای گروه هدف مناسب هستند؟
 - چگونه می توان شکاف دیجیتال را کاهش داد؟
 - از نظر امنیت و حریم خصوصی قابل اعتماد هستند؟
- مثال: در مناطق با دسترسی محدود به اینترنت، استفاده از روش های سنتی مانند جلسات حضوری ممکن است ضروری باشد. در مناطق با دسترسی گسترده به اینترنت، پلتفرم های دیجیتال مانند CitizenLab یا SurveyMonkey می توانند مفید باشند.

۶. اطلاع رسانی درباره فرآیند

اطلاع رسانی شفاف و گسترده درباره فرآیند مشارکت برای جذب مشارکت کنندگان و ایجاد اعتماد عمومی ضروری است. این اطلاع رسانی می تواند از طریق رسانه های سنتی (مانند روزنامه ها و رادیو) یا دیجیتال (مانند شبکه های اجتماعی و وبسایت ها) انجام شود. هدف این است که شهروندان از اهداف، مراحل و نتایج مورد انتظار فرآیند مشارکت آگاه شوند و انگیزه لازم برای مشارکت فعال را پیدا کنند.

سؤالات کلیدی در این مرحله:

- چه کانال های ارتباطی برای اطلاع رسانی مناسب هستند؟
- چگونه می توان پیام های کلیدی را به طور مؤثر منتقل کرد؟
- چگونه می توان اطمینان حاصل کرد که اطلاع رسانی به تمام گروه های هدف رسیده است؟

مثال: برای جذب مشارکت کنندگان، می توان از کمپین های اطلاع رسانی در شبکه های اجتماعی مانند فیسبوک و اینستاگرام استفاده کرد. همچنین، می توان از رسانه های محلی مانند رادیو و روزنامه ها برای جذب گروه هایی که دسترسی کمتری به اینترنت دارند استفاده کرد.

۷. اجرای فرآیند مشارکتی

اجرای فرآیند مشارکت نیازمند برنامه ریزی دقیق و تأمین منابع لازم است. این مرحله شامل برگزاری جلسات، جمع آوری نظرات و تسهیل گفتگوها می شود. تسهیل گران حرفه ای نقش مهمی در ایجاد فضایی فراگیر و شفاف برای مشارکت دارند. همچنین، باید اطمینان حاصل شود که تمام گروه ها، از جمله گروه های کم نماینده، امکان مشارکت مؤثر را داشته باشند.

سؤالات کلیدی در این مرحله:

- چگونه می توان فضایی فراگیر و در دسترس برای مشارکت ایجاد کرد؟
 - چه منابعی (مالی، انسانی و فنی) برای اجرای فرآیند مورد نیاز است؟
 - چگونه می توان تضمین کرد که تسهیل گران به طور حرفه ای عمل می کنند؟
- مثال: برای اجرای یک جلسه عمومی، باید مکان هایی انتخاب شوند که برای افراد معلول یا سالمندان دسترسی پذیر باشند. همچنین، باید مترجم زبان اشاره یا زیرنویس برای جلسات آنلاین فراهم شود.

۸. استفاده از ورودی ها و ارائه بازخورد

پس از جمع آوری نظرات شهروندان، این ورودی ها باید تحلیل و در فرآیند تصمیم گیری ادغام شوند. ارائه بازخورد به مشارکت کنندگان درباره نحوه استفاده از نظرات آن ها نیز بسیار مهم است. این بازخورد می تواند به صورت فردی یا جمعی ارائه شود و باید شفاف باشد تا اعتماد عمومی تقویت شود.

سؤالات کلیدی در این مرحله:

- چگونه می توان ورودی های شهروندان را تحلیل و دسته بندی کرد؟
 - چگونه می توان بازخورد مؤثر و شفاف به مشارکت کنندگان ارائه داد؟
 - چگونه می توان اطمینان حاصل کرد که نظرات شهروندان در تصمیم گیری ها تأثیر گذار بوده اند؟
- مثال: اگر پیشنهادات شهروندان در طراحی یک پارک استفاده شده است، باید به آن ها اطلاع داده شود که کدام بخش ها از پیشنهادات آن ها بهره برداری شده است. همچنین، اگر برخی پیشنهادات رد شده اند، دلایل این رد باید به طور شفاف توضیح داده شوند.

۹. ارزیابی فرآیند مشارکتی

ارزیابی فرآیند مشارکت به شناسایی نقاط قوت و ضعف آن کمک می کند. این ارزیابی می تواند از طریق نظرسنجی ها، مصاحبه ها و تحلیل داده ها انجام شود. شاخص های کلیدی مانند میزان مشارکت، تنوع شرکت کنندگان و تأثیرگذاری نتایج باید بررسی شوند. نتایج ارزیابی باید برای بهبود فرآیندهای آینده استفاده شود.

سؤالات کلیدی در این مرحله:

- چه شاخص هایی برای ارزیابی فرآیند مشارکت مناسب هستند؟
- چگونه می توان داده های ارزیابی را جمع آوری و تحلیل کرد؟
- چگونه می توان از نتایج ارزیابی برای بهبود فرآیندهای آینده استفاده کرد؟

مثال: اگر میزان مشارکت در یک پروژه پایین بوده است، می توان از روش های جدیدی برای جذب مشارکت کنندگان در پروژه های آینده استفاده کرد. همچنین، اگر برخی گروه ها کمتر مشارکت کرده اند، می توان روش های جذب آن ها را بهبود بخشید.

۱۰. تقویت فرهنگ مشارکت

تقویت فرهنگ مشارکت نیازمند نهادینه سازی فرآیندهای مشارکتی در سیاست گذاری و مدیریت عمومی است. این مرحله شامل آموزش شهروندان و مسئولین، ایجاد ساختارهای رسمی برای مشارکت و حمایت از سازمان های مدنی است. هدف این است که مشارکت به بخشی دائمی و مؤثر از فرآیندهای تصمیم گیری تبدیل شود و اعتماد عمومی به نهادهای دولتی افزایش یابد.

سؤالات کلیدی در این مرحله:

- چگونه می توان مشارکت را به بخشی دائمی از فرآیندهای تصمیم گیری تبدیل کرد؟
- چگونه می توان شهروندان و مسئولین را برای مشارکت مؤثر آموزش داد؟
- چگونه می توان از سازمان های مدنی حمایت کرد تا نقش فعال تری در فرآیند مشارکت داشته باشند؟

مثال: ایجاد دفاتر مشارکت شهروندی در شهرداری ها می تواند به نهادینه سازی مشارکت کمک کند. همچنین، برگزاری کارگاه های آموزشی برای شهروندان و مسئولین می تواند آگاهی آن ها را درباره اهمیت مشارکت افزایش دهد.

۲-۵-۲ نوآوری های سند و نتیجه گیری

سند OECD با ارائه چارچوبی عملیاتی و مبتنی بر شواهد، یک ابزار ارزشمند برای نهادهای دولتی و سایر ذینفعان در جهت بهبود کیفیت و تأثیرگذاری مشارکت های شهروندی فراهم می کند. این چارچوب با تأکید بر شفافیت، شمولیت و پاسخگویی، نه تنها به نهادینه سازی مشارکت در فرآیندهای تصمیم گیری کمک می کند، بلکه اعتماد عمومی به نهادهای دولتی را نیز تقویت می نماید. با استفاده از روش های نوآورانه مانند قرعه کشی مدنی و ترکیب روش های سنتی و دیجیتال، می توان مشارکتی فراگیر و اثربخش ایجاد کرد که منجر به تصمیم گیری های بهتر و نتایج ملموس برای جامعه شود. این رویکرد جامع، راه را برای ایجاد فرهنگ مشارکت پایدار و دموکراتیک هموار می سازد. در ادامه نوآوری های سند بیان می شود:

ارائه یک رویکرد جامع و عملیاتی برای مشارکت شهروندی

سند OECD با ارائه یک چارچوب عملیاتی و ساختاریافته، رویکردی جامع برای مشارکت شهروندی ارائه می دهد که می تواند به نهادهای دولتی و سایر ذینفعان کمک کند تا فرآیندهای مشارکتی را به شکلی مؤثر و شفاف طراحی و اجرا کنند. این رویکرد بر شناسایی دقیق مسائل، تعیین اهداف روشن، انتخاب روش های مشارکت مناسب و استفاده از ابزارهای دیجیتال برای افزایش دسترسی و اثربخشی تأکید دارد. یکی از نقاط قوت این چارچوب، توجه به تنوع روش های مشارکت و تطبیق آن ها با نیازها و شرایط مختلف است.

تأکید بر فرآیندهای نماینده محور نظیر قرعه کشی مدنی

یکی از روش های نوآورانه و مؤثری که در این چارچوب مورد تأکید قرار گرفته است، استفاده از فرآیندهای نماینده محور مانند قرعه کشی مدنی است. این روش ها به دلیل توانایی در ایجاد نمایندگی متوازن از جامعه، می توانند مشارکت گروه های کم نماینده

را افزایش دهند و از تعصب‌های احتمالی در فرآیند تصمیم‌گیری جلوگیری کنند. قرعه‌کشی مدنی به‌ویژه در مسائل پیچیده و کلان که نیاز به مشارکت گسترده و متنوع شهروندان دارد، می‌تواند بسیار مؤثر باشد. این روش نه‌تنها شمولیت را افزایش می‌دهد، بلکه اعتماد عمومی به فرآیندهای مشارکتی را نیز تقویت می‌کند.

ترکیب روش‌های سنتی و دیجیتال برای افزایش اثربخشی مشارکت

در دنیای امروز، ترکیب روش‌های سنتی و دیجیتال می‌تواند دسترسی به فرآیندهای مشارکتی را افزایش دهد و مشارکت شهروندان را تسهیل کند. روش‌های سنتی مانند جلسات عمومی و کارگاه‌های حضوری، به‌ویژه برای گروه‌هایی که دسترسی محدودی به فناوری دارند، همچنان اهمیت دارند. از سوی دیگر، ابزارهای دیجیتال مانند پلتفرم‌های نظرسنجی آنلاین، نقشه‌های تعاملی و اپلیکیشن‌های موبایل، می‌توانند مشارکت را برای گروه‌های وسیع‌تری از شهروندان امکان‌پذیر کنند. ترکیب این دو روش نه‌تنها دسترسی را افزایش می‌دهد، بلکه امکان جمع‌آوری داده‌های دقیق‌تر و تحلیل‌های عمیق‌تر را نیز فراهم می‌کند.

۲-۵-۳ معرفی سند بیانیه مشارکت جامعه در برنامه‌ریزی آکسفورد^۱

این سند توسط شورای شهر آکسفورد به‌عنوان چارچوبی برای جلب مشارکت عمومی در فرآیندهای برنامه‌ریزی شهری با تعیین روش‌ها و زمان‌های مشارکت، به‌منظور تضمین شفافیت و دخالت مؤثر جامعه در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با توسعه شهری طراحی شده است. نسخه قبلی آن در جولای ۲۰۱۵ به تصویب رسیده است و در ژوئن ۲۰۲۰، یک الحاقیه به‌منظور توضیح اقدامات شورا در دوران محدودیت‌های مرتبط با کووید-۱۹ منتشر شده است. بر اساس اطلاعات موجود، شورای شهر آکسفورد به‌طور مستمر این بیانیه را به‌روزرسانی کرده و در فرآیندهای برنامه‌ریزی خود از آن بهره می‌برد. به‌عنوان مثال، در آوریل ۲۰۲۱، پیش‌نویس جدیدی از این بیانیه منتشر شد و مشاوره عمومی تا ۶ می همان سال ادامه داشت.

این بیانیه روش‌ها و زمان‌های مشارکت گروه‌ها، سازمان‌ها و جوامع مختلف را در فرآیند برنامه‌ریزی شهری تعیین می‌کند، همچنین با استفاده از روش‌های متنوعی مانند مشاوره‌های عمومی، جلسات حضوری و آنلاین، و انتشار اطلاعات در وب‌سایت رسمی خود، سعی در جلب مشارکت فعال جامعه دارد. این اقدامات نشان‌دهنده تعهد شورا به اجرای مفاد این سند و تضمین دخالت مؤثر جامعه در فرآیندهای برنامه‌ریزی است.

۲-۵-۳ اهداف و اصول مشارکت

هدف اصلی این سند اطمینان از مشارکت مؤثر جامعه در تهیه اسناد سیاست‌گذاری، از جمله طرح محلی، و در ارزیابی و تصمیم‌گیری درباره درخواست‌های برنامه‌ریزی برای توسعه‌های جدید است. مطابق با قانون برنامه‌ریزی و خرید اجباری (۲۰۰۴)، شورا موظف است «بیانیه مشارکت جامعه در برنامه‌ریزی» را تهیه کند. در این سند بر افزایش تعامل با شهروندان، خصوصاً افرادی که به‌طور معمول صدایشان کمتر شنیده می‌شود تأکید می‌کند. شورا چهار اصل کلیدی برای مشارکت مؤثر تعریف کرده است که به شرح زیر است:

۱. به‌موقع و مداوم: مشارکت باید از مراحل اولیه و در طول فرآیند برنامه‌ریزی ادامه یابد.
۲. فراگیر و عادلانه: همه افراد محلی حق دارند در این فرآیند مشارکت کنند.
۳. دوطرفه و شفاف: ارتباط باید تعاملی و مستند باشد.
۴. ثبت‌شده و قابل پیگیری: فرآیندها باید شفاف و مستند شوند.

۲-۵-۳ سیاست‌ها و راهبردهای اجرایی

سیاست‌های ملی به عنوان چارچوب کلی، تأثیر مستقیمی بر طرح محلی آکسفورد و سایر طرح‌های منطقه‌ای و فرعی دارند. در این میان، طرح‌های محلی و فرعی می‌توانند به سیاست‌های منطقه‌ای و ملی بازخورد دهند و مسائل خاص محلی را به سطح بالاتر انتقال دهند. در ابتدا در خصوص الزامات قانونی چارچوب مشاوره و مشارکت بر اساس قوانین انگلستان در این سند صحبت می‌کنیم. بطور کلی این الزامات قانونی برای هر مرحله از فرآیند برنامه‌ریزی به شرح زیر بیان شده‌است:

^۱ Statement of Community Involvement

۱. الزامات قانونی برای اسناد برنامه ریزی توسعه^۱

طبق مقررات برنامه ریزی شهری و کشوری (برنامه ریزی محلی) (انگلیس، ۲۰۱۲)^۲ این سند اطلاع رسانی به افراد و سازمان های مشخص شده در مقررات (مانند سازمان های محیط زیستی یا زیرساختی)، و مشاوره درباره گزارش ارزیابی پایداری^۳ را بیان می دارد. همچنین پیش نویس سند و اسناد مرتبط مانند گزارش ارزیابی پایداری باید برای بازبینی عمومی منتشر شوند و حداقل دوره مشاوره ۶ هفته تعیین شده است؛ پس از آن ارسال اسناد به نهادهای قانونی و اطلاع رسانی به افرادی که درخواست اطلاع رسانی داده اند، انجام می شود.

۲. الزامات قانونی برای اسناد برنامه ریزی تکمیلی^۴

بر اساس مقررات ۱۲ و ۱۳ مقررات برنامه ریزی شهری و روستایی (برنامه ریزی محلی) (انگلیس، ۲۰۱۲)^۵، حداقل ۴ هفته فرصت مشاوره عمومی است و پس از آن انتشار پیش نویس و دریافت بازخورد از طریق روش های قانونی و قابل دسترسی است؛ در نهایت سند نهایی به همراه خلاصه ای از بازخوردها باید منتشر شود.

۳. الزامات قانونی برای درخواست های برنامه ریزی^۶

مطابق دستور برنامه ریزی شهر و کشور (رویه مدیریت توسعه) (انگلیس، ۲۰۱۵)^۷ به منظور اطلاع رسانی درباره درخواست ها باید درخواست ها در وبسایت شورا منتشر و اطلاعیه در محل پروژه قرار داده شود، همچنین به مالکان و ساکنان مجاور نیز ارسال شود. به منظور مشاوره با سازمان های قانونی باید از سازمان های مرتبط با پروژه مانند حفاظت از بناهای تاریخی یا مسائل محیط زیستی اعلام نظر شود. در این سند دوره ارسال نظرات عمومی ۲۱ روزه است.

۴. الزامات قانونی برای برنامه ریزی محلی^۸

طبق مقررات برنامه ریزی محله (عمومی، ۲۰۱۲)^۹ باید در خصوص تعیین مرز محله و منطقه مشاوره شود و به انتشار اطلاعات به عموم برسد. برنامه و اسناد پشتیبان باید حداقل به مدت ۶ هفته برای نظرات عمومی در دسترس باشند و پس از آن برگزاری همه پرسی محلی پس از تأیید بازرس مستقل صورت می گیرد.

در شکل زیر قوانین و مقررات برنامه ریزی چارچوب مشاوره و مشارکت بر اساس قوانین انگلستان و ارتباط هر بخش با دیگری بیان شده است:

^۱ Development Plan Documents

^۲ The Town and Country Planning (Local Planning) (England) Regulations ۲۰۱۲

^۳ Sustainability Appraisal Scoping Report

^۴ Supplementary Planning Documents

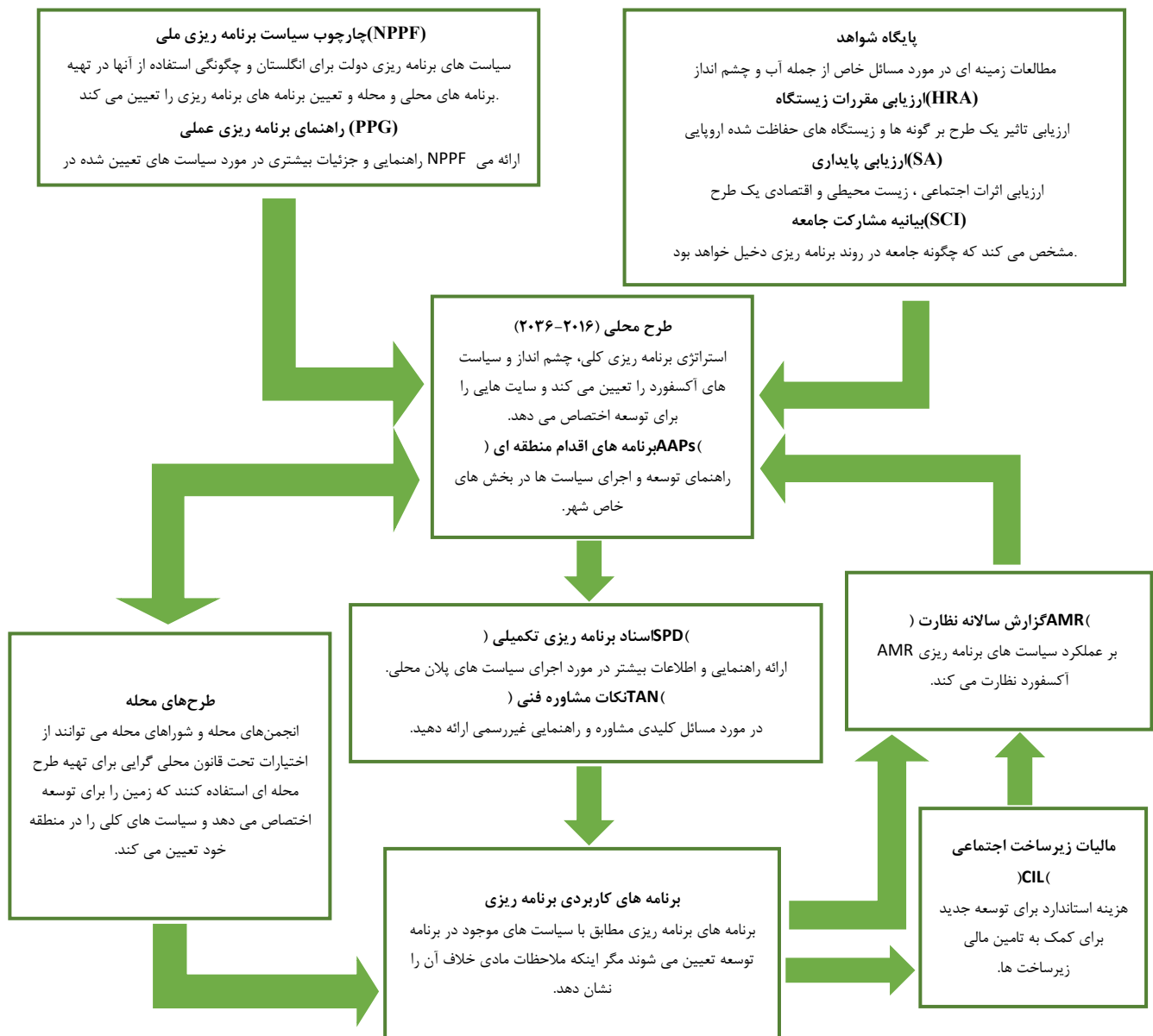
^۵ Regulations ۱۲ and ۱۳ The Town and Country Planning (Local Planning) (England) Regulations ۲۰۱۲

^۶ Planning Applications

^۷ The Town and Country Planning (Development Management Procedure) (England) Order ۲۰۱۵

^۸ Neighbourhood Planning

^۹ The Neighbourhood Planning (General) Regulations ۲۰۱۲



شکل ۲-۵: فرآیند برنامه ریزی طرح های ملی و محلی در آکسفورد

تمامی این بخش ها باید در راستای اهداف مشترک مانند توسعه پایدار، تأمین نیازهای مسکن، و حفظ محیط زیست عمل کنند. اهمیت تعامل میان سطوح مختلف سیاست گذاری در برنامه ریزی شهری این است که تضمین می کند تصمیم گیری های محلی با سیاست های ملی و منطقه ای همسو باشند و در عین حال مسائل خاص محلی نیز به درستی در فرآیندهای برنامه ریزی لحاظ شوند. در ادامه سیاست های اصلی برنامه ریزی و مشارکت جامعه بیان شده در سند با توجه به اصول آن، به شرح زیر است:

جدول ۲-۶: اصول و سیاست های سند آکسفورد

سیاست ها		اصول
تداوم مشارکت	اطمینان از مشارکت زودهنگام	تقویت مشارکت عمومی در فرآیند برنامه ریزی
حفظ ارتباط با جامعه در تمام مراحل پروژه و ارائه اطلاعات در مورد نتایج و تغییرات.	شروع فرآیند مشارکت از مراحل اولیه پروژه ها، زمانی که نظرات جامعه می تواند تأثیرگذار باشند.	
انعطاف پذیری در روش های ارتباطی	توجه به همه اقشار جامعه	شمولیت و تنوع

اطمینان از اینکه تمامی گروه های محلی، از جمله گروه های کم صدا یا محروم، در فرآیند برنامه ریزی مشارکت داشته باشند.	استفاده از روش های مختلف برای برقراری ارتباط، از جمله آنلاین و آفلاین.
شفافیت و پاسخگویی	مستندسازی و اطلاع رسانی عمومی ثبت و انتشار تمام مراحل، نظرات و تصمیمات به صورت شفاف.
استفاده از فناوری دیجیتال	تشویق به دیجیتالی شدن فرآیندها استفاده از ابزارهای آنلاین مانند نمایشگاه های دیجیتال، پرسش نامه های آنلاین و جلسات ویدیویی.
همکاری با ذینفعان	تعامل فعال با گروه های محلی شناسایی و تعامل با ذینفعان کلیدی، از جمله ساکنان، سازمان های مدنی و کسب و کارها.
مدیریت منابع و کارآمدی	اولویت دهی به ابزارهای کم هزینه استفاده گسترده از ابزارهای دیجیتال برای کاهش هزینه ها و افزایش کارایی.
توجه به شرایط اضطراری	انعطاف در شرایط بحرانی استفاده از روش های جایگزین مانند جلسات مجازی و کاهش وابستگی به تعاملات حضوری در شرایطی مثل پاندمی
	دسترسی برابر ایجاد روش هایی برای دسترسی به اطلاعات برای کسانی که به اینترنت یا فناوری دسترسی ندارند.
	تشویق به مشورت پیش از ارائه برنامه ها توصیه به توسعه دهندگان و طراحان پروژه ها برای دریافت نظرات جامعه قبل از نهایی کردن طرح ها.
	همکاری بین بخشی اشتراک منابع و همکاری میان دپارتمان های مختلف شهری برای بهینه سازی فرآیندها.
	ادامه فرآیندها تضمین تداوم برنامه ریزی حتی در شرایط محدودکننده مانند قرنطینه.

این سیاست ها به دنبال ایجاد فرآیندی شفاف، فراگیر و کارآمد برای برنامه ریزی و مدیریت شهری هستند و از مشارکت فعال جامعه برای بهبود تصمیم گیری ها حمایت می کنند. راهبردهای اجرایی در این سند چگونگی رسیدن و اجرای سیاست های بالا را بیان می دارد که در جدول زیر مشخص شده است:

جدول ۲-۷: اصول و راهبردهای اجرایی سند آکسفورد

اصول راهبردی	زیربخش ها و توضیحات هر راهبرد اجرایی
استفاده از فناوری دیجیتال	جلسات آنلاین: برگزاری جلسات عمومی و خصوصی با استفاده از پلتفرم های ویدئویی مثل Zoom و Microsoft Teams
	ایجاد روش های دیجیتال متنوع نمایشگاه های آنلاین: ایجاد نمایشگاه های دیجیتال با چت زنده و نظرسنجی های آنی برای تعامل بیشتر با مردم
	نقشه های تعاملی: ارائه نقشه های تعاملی آنلاین که کاربران بتوانند نظرات خود را در مورد مکان های خاص ثبت کنند
مشاوره با ذینفعان	شناسایی و ایجاد لیستی از گروه های محلی، سازمان های مدنی، و افراد کلیدی مرتبط با پروژه گفت و گوهای دوطرفه برگزاری کارگاه های گروهی یا جلسات «برنامه ریزی برای واقعیات» (Planning for Real) برای تبادل دیدگاه ها
	دسترسی آسان طراحی سامانه های ساده و کاربرپسند که برای تمامی اقشار، از جمله افراد کم توان، قابل دسترسی باشد در نظر گرفتن نسخه های آفلاین یا چاپی برای افرادی که به اینترنت دسترسی ندارند
	استفاده از داده های محلی ارسال ایمیل به اعضای ثبت نام شده در پایگاه داده مشارکتی استفاده از رسانه های اجتماعی (Twitter، Facebook، Nextdoor) برای جذب گروه های مختلف مردم

		ایجاد فضای باز برای بحث و تبادل ایده ها به صورت آزاد و غیررسمی		تماس مستقیم با این گروه ها از طریق ایمیل، جلسات حضوری یا آنلاین		
اطلاع رسانی شفاف و گسترده	انتشار اطلاعات	استفاده از وبسایت شورا برای انتشار اسناد، نقشه ها و گزارش ها.	پوشش رسانه ای	ارسال اطلاعیه های خبری به رسانه های محلی.	اطمینان از شفافیت	انتشار گزارش های بازخورد که نشان دهد چگونه نظرات مردم در تصمیم گیری ها تأثیر گذاشته است
پشتیبانی از گروه های محلی	تسهیل فعالیت ها	ارائه مشاوره به گروه های محلی در مورد چگونگی سازماندهی جلسات مشارکتی	برگزاری جلسات مشترک	دعوت از گروه های محلی به جلسات مشورتی رسمی	آموزش و آگاهی بخشی	برگزاری کارگاه های آموزشی برای آشنایی گروه های محلی با فرآیند برنامه ریزی
		تامین منابع یا کمک های فنی برای اجرای برنامه های محلی		تسهیل ارتباط میان گروه های محلی و تصمیم گیرندگان شهری		ارائه اطلاعات درباره حقوق و مسئولیت های شهروندی در فرآیند برنامه ریزی
ارزایی و بازبینی مستمر	بازخورد منظم	جمع آوری بازخورد در هر مرحله از فرآیند و مستندسازی آن	تغییرات در روش ها	استفاده از داده های بازخوردی برای بهبود روش های مشارکت	شفاف سازی نتایج	ارائه گزارش های شفاف درباره نحوه استفاده از نظرات مردم و تأثیر آن ها بر تصمیم گیری ها
		برگزاری نظرسنجی های پس از جلسات برای ارزیابی میزان رضایت شرکت کنندگان		بازنگری و اصلاح سیاست ها و روش ها بر اساس تجربه های گذشته		

۲-۵-۳ ابزارها و روش های مشارکتی

در این سند از ترکیبی از پرسشنامه ها، جلسات عمومی، کارگاه ها، و استفاده از ابزارهای دیجیتال به عنوان ابزار مشارکت بهره گرفته است.

جدول ۲-۸: روش های مشورتی در بیانیه آکسفورد

روش های مشورتی	شرح
پرسشنامه ها و نظرسنجی ها	جمع آوری نظرات شهروندان از طریق فرم های کاغذی یا آنلاین
جلسات عمومی	برگزاری رویدادهایی برای معرفی طرح ها و دریافت بازخورد
کارگاه های مشارکتی	جلساتی که به شهروندان امکان می دهد به طور مستقیم در طراحی و تصمیم گیری نقش داشته باشند
ابزارهای دیجیتال	استفاده از پلتفرم های آنلاین مانند وبسایت ها، ایمیل، و ابزارهای نقشه برداری برای نمایش طرح ها و دریافت بازخورد

۲-۵-۴ فرآیند مشارکت

به منظور تضمین مشارکت جامعه محلی در تمامی مراحل درخواست های برنامه ریزی، از طراحی تا تصمیم گیری نهایی سند این مراحل مشارکت را در نظر گرفته است:

جدول ۲-۹: فرآیند مشارکت

مرحله	شرح	هدف	روش
پیش از ارائه درخواست (Pre-Application Stage):	توسعه دهندگان تشویق می شوند که با جوامع محلی تعامل داشته باشند.	شناسایی مشکلات و دریافت نظرات محلی برای بهبود طرح پیش از ثبت درخواست رسمی.	جلسات عمومی برای معرفی طرح. برگزاری جلسات با ذینفعان کلیدی.

استفاده از ابزارهای دیجیتال برای ارائه طرح اولیه و دریافت بازخورد.			
ارسال اطلاعیه به ساکنان مجاور (Notifications) انتشار جزئیات در وبسایت شورا نصب تابلوهای اطلاع رسانی در محل پروژه	اطمینان از آگاهی عمومی و امکان ارائه اعتراض یا پیشنهاد	اطلاع رسانی عمومی درباره درخواست به شهروندان و جوامع مرتبط	پس از ارائه درخواست Post-) Application (Stage
بررسی بازخوردهای دریافتی و مستندات توسط تیم برنامه ریزی. جلسات کمیته های برنامه ریزی برای تصمیم گیری. انتشار تصمیم نهایی همراه با توضیح دلایل و نحوه در نظر گرفتن بازخوردها.			فرآیند تصمیم گیری
نتایج و اثرات مشارکت در این بخش ها			
اطلاع رسانی گسترده و دسترسی آسان به اطلاعات، باعث افزایش اعتماد جامعه به فرآیند برنامه ریزی می شود			شفافیت بیشتر
بازخوردهای محلی، طرح ها را به نیازهای واقعی نزدیک تر می کند			بهبود طرح ها
تعامل زود هنگام با جوامع محلی می تواند تضادهای را کاهش دهد و به حمایت گسترده تری از پروژه ها منجر شود			کاهش مخالفت ها
توسعه دهندگان به تعامل با جوامع محلی و اطلاع رسانی زود هنگام تشویق می شوند			پیش از ارائه درخواست
اطلاع رسانی به ساکنان و گروه های مرتبط از طریق وبسایت، اعلامیه ها، و جلسات عمومی			پس از ارائه درخواست

۲-۵-۳ نوآوری سند

نوآوری در این سند اهمیت فناوری دیجیتال مخصوصا در شرایطی مانند همه گیری کووید-۱۹ است. در زمان پاندمی استفاده از فناوری دیجیتال برای مشارکت شهروندان ضروری بوده است و این فناوری ها پس از پاندمی نیز بطور فراگیر توسط دولت ها محلی و مردم به منظور مشارکت در امور شهری استفاده می شوند. از مزایای آن می توان به دسترسی آسان تر، کاهش هزینه ها، و امکان مشارکت گسترده تر اشاره کرد. البته این فناوری ها چالش هایی هم به همراه دارند که از جمله آن می توان به خطر حذف گروه هایی که به اینترنت دسترسی ندارند باشد.

۲-۵-۳ جمع بندی و نتایج سند

این سند به عنوان یک ابزار راهبردی، چارچوبی شفاف و قابل اجرا برای مشارکت عمومی در فرآیندهای برنامه ریزی ارائه می دهد و به این منظور اهدافی کلیدی را دنبال می کند که شامل افزایش مشارکت عمومی، تقویت شفافیت و پاسخگویی، و ارتقای کیفیت تصمیم گیری های برنامه ریزی است. این سند بر اهمیت جلب مشارکت جامعه از طریق اطلاع رسانی زود هنگام، تعامل دوطرفه و ارائه فرصت های واقعی برای تأثیرگذاری بر سیاست ها تأکید دارد. اصول کلیدی مشارکت شامل شمولیت برای تمامی گروه ها، استفاده از فناوری های نوین، و مستندسازی شفاف فرآیندها هستند. از نقاط قوت این سند می توان به:

- شفافیت: سند با تعیین روش های مشاوره و مشارکت، به شفافیت فرآیند برنامه ریزی کمک می کند.
- مشارکت گسترده: با تشویق به مشارکت عمومی، امکان در نظر گرفتن نظرات متنوع فراهم می شود.
- انعطاف پذیری: الحاقیه ژوئن ۲۰۲۰ نشان دهنده توانایی شورا در تطبیق با شرایط متغیر، مانند پاندمی، است.

اشاره کرد و از چالش ها این سند می توان موارد زیر را نام برد:

- محدودیت منابع: اجرای کامل روش های مشاوره ممکن است به منابع مالی و انسانی قابل توجهی نیاز داشته باشد.
- مشارکت نابرابر: برخی گروه ها ممکن است به دلیل موانع مختلف، کمتر در فرآیند مشارکت کنند.
- پیچیدگی فرآیند: تعدد مراحل و روش ها می تواند برای برخی از شهروندان گیج کننده باشد.

در نتیجه این سند نقشی اساسی در تقویت اعتماد عمومی و بهبود کیفیت تصمیم گیری های برنامه ریزی دارد. با تشویق به مشارکت فعال جامعه و بهره گیری از فناوری های نوین، می توان اطمینان حاصل کرد که نیازهای محلی به صورت مؤثر شناسایی و در سیاست ها لحاظ شوند. همچنین، تأکید بر شفافیت و پاسخگویی، پایه ای برای تصمیم گیری های پایدار و عادلانه فراهم می کند. اجرای موفقیت آمیز این چارچوب مستلزم همکاری نزدیک میان شهروندان، نهادهای محلی و سازمان های دولتی است و می تواند الگویی برای سایر مناطق باشد.

۲-۵-۴ معرفی سند چارچوب سیاستی برای توسعه محلی و اجتماعی در ایرلند^۱

این سند در سال ۲۰۱۵ توسط وزارت محیط زیست، جامعه و دولت محلی ایرلند تدوین و منتشر شده است و از جمله اسناد الزام آور به شمار می رود که هدف کلی آن ارائه چارچوبی جامع و یکپارچه برای تقویت توسعه محلی و جامعه محور از طریق مشارکت مردمی، همکاری میان نهادهای دولت مرکزی، دولت محلی و بخش توسعه اجتماعی، و برنامه ریزی محلی است. این سند در پاسخ به نیازهای شناسایی شده توسط گروهی راهبری در سال ۲۰۱۱ تدوین شد که بر ضرورت ایجاد هماهنگی میان ساختارهای محلی و دولتی برای ارائه خدمات مؤثرتر تأکید داشتند. ساختار حکومتی ایرلند دارای سه سطح اصلی است، از جمله: سطح ملی با دولت ملی که مسئولیت سیاست گذاری های کلان، مدیریت منابع ملی، و تعاملات بین المللی و دو مجلس: مجلس نمایندگان^۲ و مجلس سنا^۳ که وظیفه قانون گذاری، نظارت بر دولت، و تصویب بودجه را بر عهده دارد. سطح محلی که شامل دولت های محلی با ۳۱ واحد که مسئولیت برنامه ریزی شهری، مدیریت زیرساخت ها، و ارائه خدمات عمومی را بر عهده دارند و شوراهای محلی که دولت محلی به آن وابسته است و نمایندگان آن توسط مردم انتخاب می شوند و کمیته های توسعه محلی^۴ که وظیفه هماهنگی برنامه های توسعه اجتماعی و اقتصادی در سطح محلی را دارند و نقشی کلیدی در اجرای سیاست های جامعه محور مانند این سند ایفا می کنند. همچنین در سطح سوم که سطح جامعه است ایرلند دارای شبکه های مشارکت عمومی یا PPNs است که به عنوان پلی میان جامعه و دولت محلی عمل می کنند. در ادامه پیش از معرفی کامل سند، توضیحی از این شبکه ها ارائه می دهیم:

شبکه های مشارکتی عمومی یا PPNs یک ساختار رسمی و سازمان دهی شده در ایرلند هستند که هدف اصلی آن ها ایجاد بستری برای ارتباط میان جامعه محلی و نهادهای حکومتی است. این شبکه ها امکان تعامل بهتر، شفافیت بیشتر، و تقویت مشارکت مردم در تصمیم گیری های محلی را فراهم می کنند. از جمله اهداف این شبکه، تقویت صدای مردم، ایجاد نمایندگی به صورت ساختار یافته از مردم، و حمایت از فعالیت های محلی با سازمان دهی بهتر، به طوری که به شکل مؤثرتری در فرآیندهای توسعه و برنامه ریزی نقش داشته باشند. ساختار شبکه های مشارکتی به شرح زیر است:

جدول ۲-۱۰: ساختار شبکه های مشارکتی عمومی ایرلند

ساختار	شرح
اعضای شبکه	شامل گروه های محلی، سازمان های مردم نهاد، گروه های داوطلبانه، و نمایندگان جامعه. عضویت در این شبکه ها برای تمامی گروه ها آزاد است.
نمایندگان منتخب	این شبکه ها نمایندگانی را برای شرکت در جلسات و تصمیم گیری های نهادهای دولتی معرفی می کنند. این نمایندگان وظیفه انتقال نظرات و پیشنهادات جامعه را بر عهده دارند.
روابط با نهادهای حکومتی	شبکه های مشارکت عمومی به عنوان پل ارتباطی بین جامعه و شوراهای محلی عمل می کنند. آن ها نمایندگان خود را در جلسات مشورتی و کمیته های برنامه ریزی محلی (مانند LCDCs) معرفی می کنند.

وظایف اصلی شبکه های مشارکت عمومی، اطلاع رسانی، ارائه اطلاعات به جوامع محلی درباره سیاست ها، برنامه ها، و فرصت های مشارکتی؛ مشورت، جمع آوری بازخورد و نظرات از جوامع و انتقال آن ها به نهادهای دولتی؛ ظرفیت سازی، آموزش و توانمندسازی گروه های محلی برای افزایش مهارت های مشارکتی آن ها؛ و شبکه سازی، ایجاد ارتباط میان گروه های مختلف محلی برای همکاری بهتر در مسائل مشترک، است.

از ویژگی های مثبت این شبکه ها آن است که همه گروه های محلی، بدون توجه به مقیاس یا زمینه فعالیت، می توانند عضو این شبکه ها باشند و این شبکه ها به نمایندگانی از گروه های مختلف (مانند اجتماعی، محیط زیستی، فرهنگی) به شوراهای محلی معرفی می کنند. و به گونه ای طراحی شده اند که قابلیت تطبیق با نیازها و شرایط محلی را داشته باشند. از جمله نمونه های عملی از عملکرد این شبکه ها مشاوری درباره بودجه محلی است که بازخورد جامعه را درباره تخصیص بودجه به شوراهای محلی منتقل

^۱ Our Communities: A Framework Policy for Local and Community Development in Ireland

^۲ Dáil Éireann

^۳ Seanad Éireann

^۴ LCDCs

می کنند. تصمیم گیری درباره پروژه های توسعه است که نمایندگان این شبکه ها در جلسات تصمیم گیری شوراهای محلی شرکت کرده و نظرات جامعه را ارائه می دهند. و در نهایت اطلاع رسانی درباره سیاست ها و برنامه های جدید با برگزاری جلسات عمومی به جامعه منتقل می کنند. همچنین با وجود این شبکه ها تضمین می کنند که نظرات جوامع محلی از همه اقشار و گروه ها در سیاست گذاری ها منعکس شود و تعامل مستقیم میان مردم و نهادهای دولتی را تسهیل کند بطوری که جوامع محلی احساس قدرت و مالکیت کنند. این شبکه ها با ایجاد نمایندگی ساختاریافته و تقویت ارتباطات میان جامعه و دولت، به بهبود کیفیت سیاست گذاری ها و افزایش اعتماد عمومی کمک می کنند.

این سند نیز در سطح محلی به ویژه از طریق دولت های محلی و کمیته های توسعه محلی، اجرا می شود و با همکاری این شبکه ها و کمیته های توسعه محلی به اجرای برنامه می پردازد. در این میان نقش این شبکه ها در جمع آوری بازخورد و نظرات جامعه و انتقال آن ها به نهادهای محلی و همچنین تدوین و ارزیابی برنامه های محلی به همراه نمایندگان مردم است. نقش کمیته های توسعه محلی نیز هماهنگی میان نهادهای دولتی، سازمان های محلی، و جامعه و مدیریت و نظارت برنامه های توسعه محلی است. در چشم انداز این سند آمده است که: ساخت جوامعی پایدار، پویا، و فراگیر که در آن همه افراد و گروه ها توانایی تأثیرگذاری بر تصمیم گیری های مرتبط با زندگی خود را داشته باشند.

۲-۵-۴ اهداف و اصول مشارکت

اهداف کلیدی ذکر شده در این سند عبارتند از:

- تقویت جوامع محلی به گونه ای که به خودکفایی، پایداری و توسعه اجتماعی و اقتصادی پایدار دست یابند.
 - ارتقاء شمول اجتماعی و کاهش نابرابری ها در مناطق محروم.
 - توسعه ظرفیت های اقتصادی، آموزشی و فرهنگی جوامع محلی با هدف بهبود کیفیت زندگی.
 - حمایت از دموکراسی مشارکتی از طریق فراهم سازی فرصت هایی برای مشارکت فعال شهروندان در تصمیم گیری ها.
- اصول اساسی این سند عبارتند از:
- مشارکت فراگیر: اطمینان از اینکه تمامی گروه های اجتماعی، به ویژه گروه های آسیب پذیر، در فرآیندها مشارکت داشته باشند.
 - شفافیت و مسئولیت پذیری: تمامی اقدامات باید با شفافیت کامل و در راستای پاسخگویی به نیازهای جوامع انجام شود.
 - همکاری و هماهنگی: ترویج همکاری میان نهادهای دولتی و غیردولتی در تمامی سطوح.
 - احترام به تنوع: پذیرش و ترویج تنوع اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی در تمام سیاست ها.

۲-۵-۴ راهبردهای و سیاست های اجرایی

در راستای تقویت توسعه محلی و اجتماعی، راهبردهای کلیدی و سیاست های اجرایی متعددی طراحی شده اند که هدف اصلی آن ها بهبود همکاری میان دولت، جوامع محلی و سایر ذی نفعان است. یکی از مهم ترین این راهبردها، تقویت ساختارهای همکاری از طریق ایجاد کمیته های توسعه محلی و اجتماعی است. این کمیته ها به عنوان نهادهای رسمی، مسئولیت هماهنگی، برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی طرح های توسعه محلی را بر عهده دارند. این ساختارها با تمرکز بر ترویج دموکراسی مشارکتی، نقش شهروندان را در فرآیندهای سیاست گذاری تقویت می کنند و از طریق شبکه های مشارکت عمومی، ارتباط مستقیم میان دولت و جوامع را تسهیل می بخشند.

از دیگر راهبردهای کلیدی، تدوین برنامه های محلی بر اساس تحلیل نیازها و اولویت های جوامع است. این برنامه ها با هدف تخصیص منابع و خدمات به مناطق محروم و آسیب پذیر طراحی شده اند تا عدالت اجتماعی و شمولیت را در توسعه محلی تضمین کنند. در این راستا، تمرکز بر مناطق محروم و ارائه آموزش ها و منابع لازم برای ظرفیت سازی جوامع محلی از اهمیت ویژه ای برخوردار است. این اقدامات به جوامع کمک می کند تا در فرآیندهای تصمیم گیری مشارکت فعال تری داشته باشند و توانمندی های خود را تقویت کنند.

در سطح سیاست‌های اجرایی، تقسیم مسئولیت‌ها میان دولت‌های محلی و ملی به صورت شفاف تعیین شده است. دولت‌های محلی نقش رهبری در برنامه‌ریزی و اجرای طرح‌ها را بر عهده دارند، در حالی که نهادهای دولتی در سطح ملی حمایت‌های راهبردی و منابع لازم را فراهم می‌کنند. همچنین، تدوین دستورالعمل‌های اجرایی روشن و مشخص، فرآیندهای مشارکتی را هدایت می‌کند. این دستورالعمل‌ها شامل مراحل اجرا از تحلیل اولیه تا پایش نهایی، تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌های دقیق برای نهادهای مختلف، و ارائه شاخص‌های مشخص برای ارزیابی موفقیت طرح‌ها هستند.

ذی‌نفعان این فرآیندها به صورت جامع شناسایی شده‌اند و شامل شهروندان (به‌ویژه گروه‌های آسیب‌پذیر)، سازمان‌های غیرانتفاعی، گروه‌های محلی، دولت‌های محلی و ملی، و بخش خصوصی می‌شوند. نقش این ذی‌نفعان در مشارکت در برنامه‌ریزی، ارائه بازخورد، کمک به ارزیابی طرح‌ها، و مشارکت در اجرای سیاست‌ها تعیین شده است. برگزاری کارگروه‌ها و کارگاه‌های مشورتی به صورت منظم نیز به شناسایی مشکلات و ارائه راه‌حل‌ها کمک می‌کند.

در نهایت، پایش مداوم اجرای طرح‌ها توسط کمیته‌های توسعه محلی و ارائه گزارش‌های منظم به دولت مرکزی، تضمین می‌کند که اهداف توسعه محلی و اجتماعی به صورت اثربخش محقق شوند. این رویکرد جامع و مشارکتی، نه تنها به بهبود شرایط زندگی در مناطق محروم کمک می‌کند، بلکه به تقویت دموکراسی و عدالت اجتماعی در سطح محلی و ملی منجر می‌شود.

۲-۴-۵ ابزارها و روش‌های مشارکتی

بطور کلی ابزارها و روش‌های مشارکتی مورد تایید در این سند به سه دسته تقسیم می‌شود:

- شبکه‌های مشارکت عمومی: این شبکه‌ها به عنوان ساختاری رسمی برای تعامل و ارتباط مستقیم میان شهروندان، گروه‌های اجتماعی و دولت محلی تعریف شده‌اند. شبکه‌ها به شهروندان اجازه می‌دهند تا در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های محلی مشارکت داشته باشند.
- برنامه‌ریزی مشارکتی جامعه‌محور: در این فرآیند، اعضای جامعه مستقیماً در شناسایی مسائل، تعیین اولویت‌ها و برنامه‌ریزی برای اقدام شرکت می‌کنند.
- ابزارهای دیجیتال و فناوری: از سامانه‌های الکترونیکی برای دریافت بازخوردها، ارائه اطلاعات و تسهیل مشارکت جوامع استفاده می‌شود.

۲-۴-۵-۴ فرآیند مشارکت

فرآیند مشارکت در توسعه محلی و اجتماعی، به عنوان یک رویکرد کلیدی در سیاست‌های ایران، بر همکاری میان دولت، جوامع محلی و سایر ذی‌نفعان تأکید دارد. این فرآیند با هدف شناسایی نیازها، برنامه‌ریزی مشارکتی، اجرای سیاست‌ها و پایش نتایج طراحی شده است تا اطمینان حاصل شود که توسعه به صورت عادلانه و پایدار در تمام مناطق، به‌ویژه مناطق محروم، صورت می‌گیرد. در ادامه، مراحل اصلی این فرآیند به تفصیل شرح داده می‌شود.

۱. شناسایی اولویت‌ها

این مرحله پایه و اساس فرآیند مشارکت است و هدف آن درک دقیق نیازها و چالش‌های جوامع محلی است. این کار از طریق مکانیزم‌های مشورتی و تحلیل داده‌ها انجام می‌شود.

- مکانیزم‌های مشورتی: شبکه‌های مشارکت عمومی به عنوان ابزار اصلی برای ارتباط با شهروندان و گروه‌های محلی استفاده می‌شوند. این شبکه‌ها اطلاعات دقیقی درباره نیازها و خواسته‌های جوامع جمع‌آوری می‌کنند و به دولت محلی کمک می‌کنند تا اولویت‌ها را به درستی شناسایی کنند.

- مشورت با ذی‌نفعان: دولت محلی و سازمان‌های غیردولتی جلسات مشاوره‌ای و کارگاه‌های عمومی برگزار می‌کنند که در آن شهروندان، نمایندگان گروه‌های اجتماعی و سازمان‌های غیرانتفاعی شرکت دارند. این جلسات به‌ویژه بر مشارکت گروه‌های آسیب‌پذیر و محروم تمرکز دارند.

- تحلیل داده‌ها: اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق نظرسنجی‌ها، جلسات مشورتی و داده‌های آماری محلی تحلیل می‌شوند. این تحلیل‌ها به شناسایی الگوهای فقر، بیکاری، کمبود زیرساخت‌ها و دیگر مشکلات اساسی کمک می‌کنند.

۲. برنامه‌ریزی مشارکتی

پس از شناسایی اولویت‌ها، مرحله برنامه‌ریزی مشارکتی آغاز می‌شود. در این مرحله، ذی‌نفعان مختلف در طراحی پروژه‌ها و سیاست‌ها مشارکت می‌کنند.

- تشکیل کمیته‌های ویژه: در هر منطقه، کمیته‌های توسعه محلی با نمایندگان دولت محلی، سازمان‌های غیردولتی، بخش خصوصی و شهروندان محلی تشکیل می‌شوند. این کمیته‌ها مسئولیت برنامه‌ریزی و هماهنگی طرح‌ها را بر عهده دارند.

- کارگاه‌های برنامه‌ریزی: جلسات تعاملی برای طراحی پروژه‌ها و سیاست‌ها با مشارکت همه گروه‌ها برگزار می‌شود. این کارگاه‌ها به‌ویژه بر تطبیق سیاست‌ها با منابع موجود و اهداف بلندمدت تمرکز دارند.

- نقش شبکه‌های مشارکت عمومی: این شبکه‌ها به‌عنوان پلی میان جامعه و دولت عمل می‌کنند. نمایندگان در جلسات برنامه‌ریزی حضور داشته و از نیازها و مشکلات جامعه دفاع می‌کنند.

۳. پیاده‌سازی سیاست‌ها

پس از برنامه‌ریزی، مرحله اجرای سیاست‌ها و پروژه‌ها آغاز می‌شود. این مرحله شامل تخصیص منابع، نظارت بر اجرا و مشارکت فعال جوامع محلی است.

- مسئولیت‌ها: هر کمیته محلی وظیفه نظارت بر اجرای پروژه‌ها را دارد. دولت مرکزی نیز بودجه و منابع مالی را تأمین می‌کند و کمیته‌های محلی بر نحوه تخصیص آن نظارت دارند.

- مشارکت جامعه: جوامع محلی به‌صورت فعال در اجرای پروژه‌ها دخیل می‌شوند. این مشارکت می‌تواند از طریق فعالیت‌های داوطلبانه یا ارائه بازخورد صورت گیرد.

- پشتیبانی از اجرای پروژه‌ها: آموزش و ظرفیت‌سازی برای گروه‌های محلی از طریق کارگاه‌های آموزشی انجام می‌شود تا مهارت‌های فنی و مدیریتی ذی‌نفعان بهبود یابد.

۴. پایش و ارزیابی

پایش و ارزیابی، آخرین مرحله از فرآیند مشارکت است که به بررسی تأثیر برنامه‌ها و اصلاح فرآیندها می‌پردازد.

- فرآیند پایش: از شاخص‌های مشخصی برای ارزیابی تأثیر برنامه‌ها بر کاهش نابرابری‌ها و بهبود کیفیت زندگی استفاده می‌شود. شبکه‌های مشارکت عمومی و جوامع محلی نیز در نظارت بر پروژه‌ها و ارائه بازخورد مشارکت می‌کنند.

- ارزیابی نهایی: گزارش‌های عملکردی برای ارسال به دولت مرکزی تهیه می‌شوند. همچنین، جلسات عمومی برای بررسی نتایج و اصلاح فرآیندها برگزار می‌شود تا اطمینان حاصل شود که اهداف توسعه محقق شده‌اند.

۲-۴-۵ نوآوری سند

در چارچوب سیاستی توسعه محلی و اجتماعی، چندین نوآوری کلیدی به‌کار گرفته شده‌اند که به بهبود اثربخشی و پایداری طرح‌ها کمک می‌کنند. این نوآوری‌ها شامل موارد زیر است:

- تلفیق مدل‌های بالا به پایین و پایین به بالا در سیاست‌گذاری و اجرای طرح‌ها:

این رویکرد ترکیبی، تعادل مناسبی میان رهبری و حمایت دولت مرکزی (مدل بالا به پایین) و مشارکت فعال جوامع محلی (مدل پایین به بالا) ایجاد می‌کند. از یک سو، دولت مرکزی چارچوب‌های کلان و منابع لازم را فراهم می‌کند، و از سوی دیگر، جوامع محلی در شناسایی نیازها، برنامه‌ریزی و اجرای طرح‌ها نقش محوری ایفا می‌کنند. این تلفیق، انعطاف‌پذیری و پاسخگویی بیشتری به نیازهای محلی ایجاد می‌کند.

- استفاده از رویکردهای چندسطحی برای هماهنگی میان سطوح مختلف حکمرانی:

این نوآوری بر هماهنگی و همکاری میان سطوح مختلف حکومتی (ملی، منطقه‌ای و محلی) تأکید دارد. با ایجاد سازوکارهای هماهنگی، مانند کمیته‌های توسعه محلی، اطمینان حاصل می‌شود که سیاست‌ها و برنامه‌ها به صورت یکپارچه و همسو در تمام سطوح اجرا می‌شوند. این رویکرد از موازی کاری جلوگیری کرده و منابع را به صورت بهینه تخصیص می‌دهد. تأکید بر آموزش و ظرفیت‌سازی برای جوامع محلی:

یکی از نوآوری‌های مهم، تمرکز بر توانمندسازی جوامع محلی از طریق آموزش و ظرفیت‌سازی است. این کار با برگزاری کارگاه‌های آموزشی، ارائه منابع و تقویت مهارت‌های فنی و مدیریتی انجام می‌شود. ظرفیت‌سازی نه تنها به جوامع کمک می‌کند تا در فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکت مؤثرتری داشته باشند، بلکه آن‌ها را قادر می‌سازد تا به صورت مستقل طرح‌ها را مدیریت و پایش کنند. این رویکرد، پایداری و خوداتکایی جوامع محلی را افزایش می‌دهد. این نوآوری‌ها در کنار هم، چارچوبی منسجم و کارآمد برای توسعه محلی و اجتماعی ایجاد می‌کنند که هم به نیازهای محلی پاسخ می‌دهد و هم از حمایت و هماهنگی سطوح بالاتر حکمرانی بهره‌مند می‌شود.

۲-۵-۴-۵ نتیجه‌گیری

سند توسعه محلی و اجتماعی ایرلند به عنوان یک چارچوب سیاستی پیشرو، دستورالعمل‌های دقیق و جامعی برای هر مرحله از فرآیند توسعه محلی ارائه می‌دهد. این سند نه تنها همکاری و مشارکت مؤثر میان ذی‌نفعان مختلف را تسهیل می‌کند، بلکه ابزارها و فرآیندهای اجرایی لازم را نیز به طور شفاف تعریف کرده است. با این حال، مانند هر سیاستی، نقاط قوت و چالش‌هایی دارد که در ادامه به صورت یکپارچه بررسی می‌شوند. نقاط قوت کلیدی این سند عبارتند از:

۱. چارچوب قوی برای هماهنگی میان سطوح مختلف حکمرانی:

این سند با ایجاد سازوکارهای هماهنگی میان دولت مرکزی، دولت‌های محلی و جوامع، یک رویکرد چندسطحی را دنبال می‌کند. این هماهنگی باعث افزایش هم‌افزایی در تصمیم‌گیری و اجرای سیاست‌ها می‌شود و از موازی کاری و اتلاف منابع جلوگیری می‌کند.

۲. تأکید بر شمول اجتماعی و عدالت در دسترسی به منابع:

یکی از نقاط قوت برجسته این سند، تمرکز بر مشارکت تمام گروه‌ها، به ویژه گروه‌های آسیب‌پذیر و محروم، در فرآیندهای تصمیم‌گیری و اجرا است. این رویکرد نه تنها عدالت اجتماعی را تقویت می‌کند، بلکه اعتماد عمومی به سیاست‌ها را نیز افزایش می‌دهد.

۳. ایجاد ساختارهای رسمی برای مشارکت مستمر شهروندان:

شبکه‌های مشارکت عمومی و کمیته‌های توسعه محلی به عنوان ابزارهای قدرتمند، مشارکت شهروندان را در تمام مراحل توسعه محلی تضمین می‌کنند. این ساختارها به ویژه در تقویت دموکراسی مشارکتی و پاسخگویی دولت نقش کلیدی ایفا می‌کنند.

۴. برنامه‌ریزی مشارکتی جامعه‌محور:

تأکید بر مشارکت ذی‌نفعان در برنامه‌ریزی، طرح‌ها را واقع‌بینانه‌تر و متناسب‌تر با نیازهای محلی می‌سازد. این رویکرد، پذیرش و اثربخشی سیاست‌ها را افزایش می‌دهد.

۵. ابزارهای تعریف‌شده برای اجرا و پایش:

دستورالعمل‌های روشن برای اجرا، نظارت و ارزیابی، تضمین می‌کند که سیاست‌ها به صورت منسجم و هدفمند اجرا می‌شوند. شاخص‌های ارزیابی نیز امکان سنجش دقیق تأثیرات را فراهم می‌کنند.

چالش‌ها و نقاط قابل بهبود نیز شامل موارد زیر است:

۱. پیچیدگی ساختارهای هماهنگی:

وجود چندین لایه مدیریتی و نهادهای هماهنگ‌کننده (مانند LCD و PPN) ممکن است فرآیند تصمیم‌گیری و اجرا را کند کند. این پیچیدگی نیازمند رهبری قوی و پایش مداوم است تا از انسجام و کارایی فرآیندها اطمینان حاصل شود.

۲. نیاز به منابع و ظرفیت سازی:

اجرای موفق این سیاست ها به منابع مالی و انسانی قابل توجهی نیاز دارد. کمبود بودجه یا ضعف در آموزش کارکنان و داوطلبان ممکن است مانع تحقق اهداف شود. بنابراین، سرمایه گذاری در ظرفیت سازی و تأمین منابع پایدار ضروری است.

۳. نبود جزئیات عملیاتی در برخی موارد:

اگرچه سند راهبردهای کلی را به خوبی توضیح می دهد، اما برخی جزئیات عملیاتی، مانند مکانیزم های دقیق ارزیابی اثرات یا روش های تضمین مشارکت مستمر ذی نفعان، نیازمند تعریف بیشتری است.

در مجموع این سند به دلیل تأکید بر شمول اجتماعی، مشارکت عمومی و دموکراسی مشارکتی، می تواند الگویی ارزشمند برای کشورهایی باشد که به دنبال بهبود تعامل میان شهروندان و دولت هستند. با این حال، تطبیق این چارچوب با شرایط کشورهایی مانند ایران، که ساختار مدیریتی تمرکزگرا دارند یا مشارکت عمومی به طور سیستماتیک محدود است، چالش هایی دارد. برای موفقیت، نیاز به اصلاحات ساختاری، افزایش ظرفیت های محلی و ایجاد اعتماد میان دولت و جامعه است. این سند توسعه محلی و اجتماعی ایرلند با ترکیب مدل های بالا به پایین و پایین به بالا، ایجاد ساختارهای مشارکتی قوی و تأکید بر شمول اجتماعی، چارچوبی جامع و پیشرو برای توسعه محلی ارائه می دهد. نقاط قوت این سند، مانند هماهنگی چندسطحی، مشارکت عمومی و ابزارهای اجرایی روشی، آن را به الگویی قابل توجه تبدیل کرده است. با این حال، چالش هایی مانند پیچیدگی ساختارها، نیاز به منابع و ظرفیت سازی، و نبود جزئیات عملیاتی در برخی موارد، نیازمند توجه ویژه هستند. در نهایت، این سند نه تنها برای ایرلند، بلکه برای سایر کشورها نیز می تواند به عنوان یک راهنمای ارزشمند در مسیر توسعه پایدار و عادلانه عمل کند.

۲-۵-۵ معرفی سند راهنمای مشارکت عمومی در برنامه ریزی اسلو - نروژ^۱

این سند بر اساس قانون برنامه ریزی و ساختمان نروژ که در سال ۲۰۰۸ انجام گرفته، در سال ۲۰۱۴ توسط وزارت امور محلی و مدرنیزاسیون نروژ تهیه و منتشر شده است. هدف آن ارائه اصول، راهنمایی ها و نمونه هایی برای افزایش مشارکت عمومی در فرآیندهای برنامه ریزی شهری و منطقه ای است و شرح مختصری از مقررات مربوط به مشارکت طبق قانون برنامه ریزی و ساختمان را ارائه می دهد. ساختار سند شامل مقدمه، مبانی مشارکت عمومی، ویژگی های فرآیند مشارکت خوب، ابزارها و روش ها، و مطالعات موردی است. تمرکز اصلی بر اصول شفافیت، طراحی فرآیندهای مشارکتی با دسترسی آسان برای همه، و تقویت دموکراسی محلی است.

ساختار حکمروایی نروژ و شهر اسلو به عنوان پایتخت آن، با ویژگی هایی مانند تمرکززدایی و تأکید بر دموکراسی محلی شناخته می شود. برای درک جایگاه سند «راهنمای مشارکت عمومی در برنامه ریزی»، ابتدا ساختار حکمروایی این کشور و نحوه سیاست گذاری آن بررسی می شود. نروژ دارای سه سطح حکمرانی است، در سطح اول دولت ملی^۲ قرار دارد که مسئولیت سیاست گذاری های کلان، مدیریت منابع ملی، روابط بین الملل، و قانون گذاری را بر عهده دارد و متشکل از وزارتخانه های مختلف از جمله وزارت دولت محلی و مدرنیزاسیون^۳ است که نقش کلیدی در تدوین قوانین و سیاست ها دارند. در سطح دوم استان ها یا شهرستان ها^۴ قرار دارند که وظایف آنها شامل مدیریت برنامه ریزی منطقه ای، آموزش دبیرستانی، حمل و نقل عمومی و مسائل زیست محیطی است و هر استان دارای شوراهای منتخب محلی است. در سطح سوم شهرداری ها^۵ قرار دارند که مسئول امور محلی مانند برنامه ریزی شهری، مدیریت خدمات اجتماعی، مدارس ابتدایی، آب و فاضلاب، و حمل و نقل محلی هستند و شوراهای

^۱ Public Participation in Planning OSLO

^۲ National Government

^۳ Ministry of Local Government and Modernisation

^۴ County Municipalities

^۵ Municipalities

شهرداری نیز توسط مردم انتخاب می‌شوند و قدرت تصمیم‌گیری محلی دارند. اسلو به‌عنوان پایتخت نروژ، هم یک شهر و هم یک شهرستان محسوب می‌شود بطوری که شورای شهر اسلو مسئولیت مدیریت تمامی امور شهری و منطقه‌ای را بر عهده دارد و شورای شهر، متشکل از نمایندگان منتخب، سیاست‌های کلی شهر را تعیین می‌کنند. در کنار این موارد کمیته‌هایی برای موضوعاتی مانند برنامه‌ریزی شهری، آموزش، حمل‌ونقل و محیط زیست نیز وجود دارد. برنامه‌ریزی شهری در اسلو بر اساس قانون برنامه‌ریزی و ساختمان‌سازی انجام می‌شود. این سند یک راهنمای در سطح ملی است که توسط وزارت دولت محلی و مدرنیزاسیون تهیه شده و برای تمامی شهرداری‌ها و استان‌ها قابل استفاده است. شهرداری‌ها، از جمله اسلو، از این راهنما برای طراحی و اجرای فرآیندهای مشارکتی در برنامه‌ریزی‌های محلی بهره می‌برند. همانطور که در ابتدا گفته شد، سند حاضر به‌عنوان راهنمای اجرایی بر اساس اصول و الزامات قانونی تعریف شده در قانون برنامه‌ریزی و ساختمان‌سازی طراحی شده است تا نحوه عملیاتی کردن الزامات این قانون در زمینه مشارکت عمومی را تسهیل کند. این سند نمی‌تواند به‌تنهایی الزام‌آور باشد، زیرا فقط چارچوب‌ها و پیشنهادهایی برای اجرای بهتر اصول مشارکت عمومی را ارائه می‌دهد. باین‌حال، در برخی بخش‌های سند، به مفاد قانون اشاره شده است که الزام‌آور بودن آن‌ها از خود قانون ناشی می‌شود. بنابراین، سند به‌عنوان یک متمم اجرایی به قانون برنامه‌ریزی وابسته است، اما خود سند جنبه قانونی اجباری ندارد.

۲-۵-۱ اهداف و اصول مشارکت

مشارکت عمومی در این سند با اهدافی چندگانه دنبال می‌شود. نخست، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری از طریق ترکیب دانش محلی و تخصصی، شناسایی چالش‌ها و فرصت‌ها از دیدگاه افراد محلی، و ایجاد تصویری جامع از نیازهای توسعه است. دوم، ترویج مالکیت محلی و هویت با تشویق جامعه به پذیرش برنامه‌ها، افزایش حس تعلق و تقویت شبکه‌های محلی مدنظر است. سوم، ارتقای یادگیری متقابل و توسعه دموکراسی با تعامل گروه‌های مختلف و تقویت توانمندی‌های دموکراتیک افراد و جوامع هدف قرار گرفته است. اهداف کلیدی این سند شامل ارتقای دموکراسی محلی با فراهم کردن فرصت مشارکت برای همه، تضمین شفافیت از طریق ارائه اطلاعات واضح و قابل‌دسترس، توجه به گروه‌های آسیب‌پذیر مانند کودکان، سالمندان و اقلیت‌ها، و تقویت حس مالکیت عمومی با ایجاد مسئولیت‌پذیری و تعلق به جامعه است. این اهداف در کنار هم، چارچوبی جامع برای مشارکت مؤثر و توسعه پایدار جامعه فراهم می‌کنند.

۲-۵-۲ راهبردهای و سیاست‌های اجرایی

این سند با هدف ارتقای کیفیت مشارکت عمومی و دستیابی به برنامه‌ریزی بهتر، سیاست‌ها، راهبردها و دستورالعمل‌های اجرایی متنوعی را ارائه می‌دهد. در بخش سیاست‌های کلی، بر تقویت دموکراسی محلی، تضمین شفافیت و برابری، و تمرکز بر توسعه پایدار تأکید شده است. مشارکت عمومی باید شفاف، فراگیر و متناسب با نیازها باشد، و فرآیندهای برنامه‌ریزی باید با رعایت اصول عدالت اجتماعی و محیطی انجام شوند. دسترسی برابر به اطلاعات و ابزارهای مشارکت، همراه با توجه به ملاحظات زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی، از اصول کلیدی این سیاست‌ها هستند. در جدول زیر سیاست‌های فرآیند مشارکتی و هدف و جزئیات هر بخش مشخص شده است:

جدول ۲-۱۱: سیاست‌های فرآیند مشارکتی سند اسلو

سیاست‌های فرآیند مشارکتی	هدف	جزئیات
شفافیت در تمامی مراحل	تضمین دسترسی همه افراد به اطلاعات کامل و دقیق.	اطلاعات مربوط به طرح‌ها، اهداف، و تأثیرات پروژه باید به‌صورت عمومی و قابل‌فهم منتشر شود. استفاده از ابزارهای متنوع مانند رسانه‌های عمومی، وبسایت‌ها، و شبکه‌های اجتماعی برای اطلاع‌رسانی.
شمول‌پذیری و دسترسی برابر	جلب مشارکت گروه‌های مختلف اجتماعی، به‌ویژه اقشار حاشیه‌نشین و کم‌نماینده.	فراهم کردن شرایط برای مشارکت افراد با نیازهای خاص (مانند ترجمه به زبان‌های مختلف یا دسترسی فیزیکی به جلسات). دعوت از نمایندگان اقلیت‌ها، زنان، و جوانان در فرآیندهای مشورتی.
پیشگیری از تعارضات	کاهش اختلافات احتمالی میان گروه‌های مختلف.	استفاده از میانجی‌گری و تسهیل‌گران بی‌طرف در جلسات. برگزاری جلسات مشترک با حضور تمامی ذی‌نفعان برای یافتن راه‌حل‌های توافقی.

تأثیرگذاری واقعی مشارکت	تضمین اینکه نظرات شهروندان در تصمیم گیری ها نقش دارند.	استفاده از نظرات جمع آوری شده در تدوین سیاست ها یا تغییر برنامه ها. ارائه گزارش های عمومی درباره نحوه تأثیر نظرات بر تصمیمات نهایی.
پایداری و عدالت محیط زیستی	ادغام مسائل محیط زیستی و تغییرات اقلیمی در فرآیندهای برنامه ریزی.	ارزیابی تأثیرات زیست محیطی هر پروژه. مشورت با گروه های محیط زیستی برای توسعه راهکارهای پایدار.

در بخش راهبردها، مشارکت زودهنگام از مراحل اولیه برنامه ریزی، ترکیب روش های سنتی و دیجیتال، و تمرکز بر گروه های آسیب پذیر مانند کودکان، سالمندان و اقلیت ها مورد توجه قرار گرفته است. استفاده از ابزارهای دیجیتال مانند اپلیکیشن های موبایلی و GIS برای افزایش دسترسی و کاهش هزینه ها، و همچنین تسهیل مشارکت گروه های آسیب پذیر از طریق روش های ساده و غیر رسمی، از راهبردهای کلیدی هستند. علاوه بر این، تقویت نقش سیاست گذاران و ادغام دانش محلی با دانش کارشناسی برای ارائه راه حل های بهینه، از دیگر راهبردهای مهم این سند است. جدول زیر راهبردهای فرآیند مشارکتی این سند را همراه با جزئیات آن شرح می دهد:

جدول ۲-۱۲: راهبردهای فرآیند مشارکتی سند اوسلو

راهبردهای فرآیند مشارکتی	جزئیات
طراحی فرآیندهای مشارکتی متناسب با پروژه	هر فرآیند مشارکتی باید متناسب با موضوع، مقیاس، و اهداف پروژه طراحی شود. انتخاب ابزارها و روش های مناسب (مانند جلسات عمومی، پرسشنامه ها، یا کارگاه ها) با توجه به ویژگی های جامعه هدف.
آغاز مشارکت در مراحل اولیه	درگیر کردن شهروندان از ابتدای فرآیند برنامه ریزی (مانند شناسایی مشکلات یا طراحی اولیه). پیشگیری از ایجاد تعارضات از طریق شفاف سازی اهداف و محدودیت ها.
ترکیب روش های دیجیتال و سنتی	استفاده از ابزارهای دیجیتال مانند شبکه های اجتماعی، پلتفرم های آنلاین، و GIS برای گسترش دامنه مشارکت. برگزاری جلسات حضوری برای تضمین مشارکت افرادی که به فناوری دسترسی ندارند.
آموزش و توانمندسازی شهروندان	برگزاری کارگاه های آموزشی برای افزایش آگاهی مردم درباره مسائل برنامه ریزی و حقوق مشارکتی. ارائه اطلاعات ساده و قابل فهم درباره پروژه ها و فرآیندها.
مستندسازی و بازخورد	مستندسازی تمامی مراحل مشارکت، از جمع آوری نظرات تا ارزیابی نتایج. ارائه بازخورد شفاف به مشارکت کنندگان درباره نحوه استفاده از نظرات آن ها.
ارزیابی و یادگیری از فرآیندها	ارزیابی کیفیت و اثربخشی هر فرآیند مشارکتی. شناسایی نقاط قوت و ضعف برای بهبود فرآیندهای آینده.

در کنار موارد مطرح شده بالا، دستورالعمل های اجرایی این سند نیز شامل طراحی برنامه مشارکت با تعریف اهداف و چارچوب زمانی مشخص، ارائه اطلاعات شفاف و قابل فهم، تسهیل فرآیند مشارکت از طریق جلسات حضوری و آنلاین، و ارزیابی و بازخورد منظم به مشارکت کنندگان است. نظارت بر کیفیت مشارکت و تحلیل داده ها برای بهبود فرآیندها نیز از الزامات این بخش است. در نهایت، نوآوری هایی مانند استفاده از ابزارهای دیجیتال، روش های خلاقانه مانند هنر و داستان گویی، و همکاری های منطقه ای و بین سازمانی به عنوان راهکارهایی برای افزایش اثربخشی مشارکت عمومی پیشنهاد شده اند. از جمله نمونه های اجرایی سیاست ها و راهبردهای مشارکت عمومی در شهر اسلو، اقدامات عملی و نوآورانه ای است که با هدف افزایش شفافیت، شمول پذیری و پایداری در فرآیندهای برنامه ریزی شهری انجام شده اند. یکی از این نمونه ها، استفاده از رسانه های محلی است که در آن اطلاعات مربوط به پروژه های شهری از طریق روزنامه ها، وبسایت ها و سایر کانال های ارتباطی به طور گسترده منتشر می شود. همچنین، جلسات عمومی با حضور گسترده شهروندان برگزار می شود تا فرصتی برای گفتگو و تبادل نظر فراهم شود. این رویکرد باعث می شود شهروندان به طور فعال در جریان تصمیم گیری ها قرار گیرند و احساس تعلق و مسئولیت بیشتری نسبت به پروژه های شهری داشته باشند. نمونه دیگر، استفاده از پرسش نامه های دیجیتال است که به شهروندان امکان می دهد بازخورد خود را درباره تغییرات و برنامه های شهری به صورت آنلاین ارائه دهند. این ابزارها نه تنها دسترسی به مشارکت را افزایش می دهند، بلکه هزینه ها را کاهش داده و امکان جمع آوری نظرات گسترده تر و متنوع تر را فراهم می کنند. این روش به ویژه برای افرادی که امکان حضور فیزیکی در جلسات را ندارند، بسیار مفید است. علاوه بر این، حضور تسهیل گران بی طرف و حرفه ای در جلسات عمومی یکی دیگر از اقدامات کلیدی در اسلو است. این تسهیل گران با مدیریت تعارضات و هدایت گفتگوها، به افزایش کارایی و اثربخشی جلسات کمک می کنند. حضور آن ها اطمینان می دهد که تمامی صداها شنیده شده و فضایی عادلانه برای بیان نظرات فراهم می شود.

۲-۵-۳ ابزارها و روش های مشارکتی

ابزارهای مشارکتی متنوع ارائه شده در سند نیز به برنامه ریزان کمک می کند تا از روش های مناسب برای جلب مشارکت مؤثر استفاده کنند و کیفیت تصمیم گیری های خود را ارتقا دهند. در جدول زیر به تفصیل ابزارها و روش های مشارکتی مورد استفاده در سند بیان می شود:

جدول ۲-۱۳: روش های مشارکتی سند اوسلو

روش ها	موارد هر بخش	توضیحات
روش های اطلاع رسانی (Information Sharing)	رسانه های عمومی	استفاده از روزنامه ها، وبسایت های محلی، و رسانه های اجتماعی برای اطلاع رسانی.
	تابلوهای عمومی و بروشورها	نصب تابلوهای اطلاع رسانی در مناطق عمومی. توزیع بروشورهای ساده و آموزشی.
روش های جمع آوری اطلاعات (Data Collection)	نظرسنجی ها و پرسش نامه ها	جمع آوری اطلاعات کیفی و کمی از افراد.
	تحلیل مکانی	استفاده از ابزارهای جغرافیایی (GIS) برای شناسایی نیازهای محلی.
	مصاحبه ها	گفتگو با نمایندگان گروه های ذی نفع برای دریافت دیدگاه های عمیق تر.
روش های تعامل و گفتگو (Dialogue and Discussion)	جلسات باز (Open Meetings)	برگزاری جلسات عمومی برای تبادل ایده ها و دریافت بازخورد.
	کارگاه های آموزشی (Workshops)	آموزش شهروندان درباره مسائل مرتبط و تشویق آن ها به ارائه راهکار.
	شبکه های اجتماعی و پلتفرم های دیجیتال	ایجاد فضای آنلاین برای مشارکت آسان تر.
روش های همکاری (Collaboration)	میزهای گرد (Round Tables)	گفتگوی مستقیم میان ذی نفعان برای رسیدن به توافق های مشترک.
	شوراهای محلی (Local Councils)	استفاده از شوراهای نمایندگی برای تعامل با جامعه.
	گروه های کاری (Task Forces)	ایجاد گروه های تخصصی برای حل مشکلات خاص.

در کنار موارد مطرح شده، ملاحظات و الزامات استفاده از روش های مشارکتی به شرح زیر است: نخست، انتخاب روش مناسب ضروری است، به گونه ای که روش ها باید متناسب با اهداف پروژه و ویژگی های ذی نفعان انتخاب شوند تا اثربخشی مشارکت افزایش یابد. دوم، شفافیت از اصول کلیدی است؛ به این معنا که تمامی اطلاعات و نتایج باید به صورت شفاف و قابل دسترس منتشر شوند تا اعتماد عمومی جلب شود. سوم، دسترسی برابر به فرآیند مشارکت باید تضمین شود، به ویژه برای گروه های آسیب پذیر و کم نماینده، تا اطمینان حاصل شود که تمامی صداها شنیده می شوند. چهارم، انعطاف پذیری در روش ها ضروری است تا در صورت نیاز و بر اساس بازخوردهای دریافتی، امکان تغییر و بهبود فرآیندها وجود داشته باشد. این ملاحظات در کنار هم، چارچوبی جامع برای اجرای مؤثر مشارکت عمومی فراهم می کنند.

۲-۵-۴ فرآیند مشارکت

سند «راهنمای مشارکت عمومی در برنامه ریزی» به مشارکت عمومی به عنوان بخشی اساسی از برنامه ریزی شهری و منطقه ای می پردازد و گام های مشخصی را برای طراحی و اجرای این فرآیند پیشنهاد می کند. این فرآیند به چند مرحله اصلی تقسیم می شود که هر یک اهداف و فعالیت های خاص خود را دارند. در مرحله آغازین، اهداف و دامنه برنامه ریزی به طور دقیق تعریف می شود و استراتژی مشارکت طراحی می گردد. این مرحله شامل شناسایی ذینفعان، اطلاع رسانی اولیه به جامعه و تعیین ابزارها و روش های مشارکت است. شروع زودهنگام مشارکت و ایجاد شفافیت در مورد اهداف و چارچوب زمانی از پیشنهادهای کلیدی این مرحله است. در مرحله جمع آوری اطلاعات و تحلیل، داده های کیفی و کمی از طریق روش هایی مانند پرسشنامه ها، مصاحبه ها و جلسات گفتگو جمع آوری می شوند. این مرحله بر ترکیب دانش محلی با داده های کارشناسی تأکید دارد و به جنبه های فرهنگی، تاریخی و اجتماعی جامعه محلی توجه ویژه ای می کند. در مرحله طراحی و برنامه ریزی، سناریوها و راهکارهای مختلف بر اساس داده های جمع آوری شده توسعه می یابند و از طریق کارگاه ها، جلسات تعامل و ابزارهای دیجیتال با ذینفعان به اشتراک گذاشته می شوند. استفاده از روش های خلاقانه مانند نقشه برداری ذهنی و بازی های سناریویی برای جلب مشارکت بیشتر پیشنهاد می شود. مرحله اجرا شامل عملی کردن طرح های پیشنهادی و مشارکت دادن جامعه محلی در فرآیند اجرا است. اطلاع رسانی مستمر درباره پیشرفت کار از طریق کانال های مختلف و جلسات عمومی نیز در این مرحله اهمیت دارد. در نهایت، مرحله ارزیابی و بازخورد به بررسی اثربخشی مشارکت عمومی و تأثیر بازخوردهای جامعه بر تصمیمات نهایی می پردازد. ارائه بازخورد شفاف به

جامعه درباره نحوه تأثیرگذاری نظرات آنها و مستندسازی تمام مراحل مشارکت برای استفاده در پروژه های آتی از اقدامات کلیدی این مرحله است. جدول زیر شمای کلی از این مراحل ارائه می دهد:

جدول ۲-۱۴: فرآیند مشارکت در سند اوسلو

بخش ها	توضیحات
آماده سازی (Preparation)	مشخص کردن دقیق هدف از مشارکت (مانند شناسایی نیازهای جامعه یا ارائه راهکار برای یک پروژه خاص).
	تعیین اهداف و محدوده مشارکت.
	تعیین محدوده های که مشارکت در آن انجام خواهد شد (مانند مناطق شهری، محله ای یا گروه های خاص).
	شناسایی گروه های ذی نفع
	گروه های اصلی که تحت تأثیر برنامه قرار می گیرند یا توانایی تأثیرگذاری دارند شناسایی می شوند.
	این گروه ها شامل شهروندان محلی، نهادهای مردمی، سازمان های غیردولتی، و کسب و کارها هستند.
	اطلاع رسانی درباره فرآیند مشارکتی و مراحل آن.
اجرا (Execution)	استفاده از رسانه های مختلف برای اطمینان از دسترسی تمامی گروه ها.
	تخصیص منابع
	زمان، بودجه، و نیروی انسانی کافی باید برای اجرای فرآیند در نظر گرفته شود.
	جمع آوری نظرات
	نظرات از طریق ابزارهایی مانند نظرسنجی ها، جلسات عمومی، یا تحلیل مکانی جمع آوری می شود.
	مستندسازی تمامی داده ها برای ارزیابی و تحلیل.
	برگزاری کارگاه های آموزشی، میزهای گرد، و جلسات گفتگو برای تبادل ایده ها.
ارزیابی و یکپارچه سازی نتایج (Evaluation and Integration)	استفاده از ابزارهای دیجیتال مانند شبکه های اجتماعی و پلتفرم های آنلاین برای جلب مشارکت گسترده تر.
	تعامل مستقیم
	اطلاع رسانی مستمر
	مدیریت تعارضات
	به روزرسانی مداوم جامعه درباره پیشرفت برنامه و تأثیر مشارکت آن ها.
	مدیریت تضادهای میان گروه های ذی نفع از طریق میانجی گری یا روش های مشارکتی سازنده.
	تحلیل نتایج
	بررسی نظرات و پیشنهادات جمع آوری شده و دسته بندی آن ها برای تحلیل.
	تأثیرگذاری بر تصمیم گیری
	استفاده از بازخوردها برای اصلاح طرح ها یا سیاست ها.
	ارائه دلایل شفاف در صورت عدم پذیرش برخی از پیشنهادات.
	اعلام عمومی نتایج و نحوه استفاده از نظرات شهروندان.
	مشارکت کنندگان
	ارائه گزارش نهایی به تمامی ذی نفعان.
مستندسازی	
تهیه مستندات کامل از فرآیند مشارکت برای استفاده در پروژه های آینده.	

نکات کلیدی این فرآیند شامل اطمینان از آگاهی مردم درباره چگونگی تأثیرگذاری در فرآیند، در نظر گرفتن همه گروه ها، به ویژه اقلیت ها و گروه های آسیب پذیر و تناسب روش ها با نیازها و شرایط هر پروژه است. این رویکردها به ایجاد یک فرآیند مشارکتی ساختاریافته و پاسخگو کمک می کنند که در نهایت به بهبود کیفیت برنامه ریزی و افزایش اعتماد عمومی منجر می شود.

۲-۵-۵-۵ نتیجه گیری

سند «راهنمای مشارکت عمومی در برنامه ریزی» که توسط وزارت دولت محلی و مدرنیزاسیون نیروژ تهیه شده، ابزاری ارزشمند برای تسهیل مشارکت عمومی در فرآیندهای برنامه ریزی است. اگرچه این سند به عنوان راهنما به شمار می رود اما به عنوان مکملی برای اجرای قانون برنامه ریزی و ساختمان سازی ۲۰۰۸ عمل می کند و اصول، ابزارها و روش هایی را برای بهبود کیفیت و اثربخشی مشارکت عمومی ارائه می دهد. اهداف کلیدی این سند شامل ارتقای دموکراسی محلی، تضمین شفافیت، توجه به گروه های آسیب پذیر و تقویت حس مالکیت عمومی است. این اهداف از طریق فرآیندی ساختاریافته شامل مراحل آغازین، جمع آوری اطلاعات، طراحی و برنامه ریزی، اجرا، و ارزیابی و بازخورد محقق می شوند. این سند با تأکید بر اصول شفافیت، جامعیت و انعطاف پذیری، روش های نوآورانه ای مانند استفاده از فناوری های دیجیتال (مانند GIS و اپلیکیشن های موبایل) و ابزارهای خلاقانه (مانند داستان گویی و هنر) را برای جلب مشارکت گسترده تر پیشنهاد می کند. همچنین، تمرکز ویژه ای بر مشارکت

گروه های آسیب پذیر مانند کودکان، سالمندان و اقلیت ها دارد تا اطمینان حاصل شود که تمامی صداها در فرآیند تصمیم گیری شنیده می شوند. در مجموع، این سند به شهرداری ها و برنامه ریزان محلی کمک می کند تا فرآیندهای شفاف تر، کارآمدتر و دموکراتیک تر را طراحی و اجرا کنند.

۲-۵-۶ معرفی سند سیستم های حاکمیت محلی و نحوه مشارکت شهروندان اسکاتلند (بررسی بین المللی)^۱

این سند بررسی جامعی از سیستم های حکمروایی محلی و شیوه های مشارکت شهروندان در کشورهای مختلف جهان ارائه می دهد. هدف اصلی آن، تحلیل و ارزیابی ساختارهای محلی، تاریخچه و اصلاحات، و روش های مشارکت مردمی است. این تحلیل به ویژه برای کمک به ارگان «بررسی حکمروایی محلی اسکاتلند»^۲ یا با نام اختصاری LGR انجام شده است. این ارگان توسط دولت اسکاتلند با مشارکت کنوانسیون مقامات محلی اسکاتلند^۳ و همکاری نزدیک با بخش اجتماعی در اسکاتلند انجام می شود. موضوعات مورد بررسی در این ارگان که توسط تعدادی از کمیسیون ها و گزارش های مستقل در اسکاتلند در طول بیست سال گذشته مورد توجه قرار گرفته است، عبارتند از: نگرانی در مورد تمرکز دولت، کیفیت دموکراسی محلی، فقدان یک موقعیت قانونی/قانونی؛ و برای حکومت محلی عبارتند از: موقعیت مالی دولت محلی، کیفیت مشارکت شهروندان و مقایسه نامطلوب بین اسکاتلند و سایر کشورها.

بر این اساس بررسی شیوه های مشارکت شهروندان و سیستم حکمروایی دیگر کشورها به منظور توسعه دانش عمیق تر و درک بهتر تجربیات دیگر کشورها، به صورت مقایسه ای در نظر می گیرد تا مشخص کند که در کجا مسائل یا الگوهای مشترک در شیوه های طراحی و عملکرد سیستم ها وجود دارد، و جایی که سیستم ها متفاوت یا واگرا هستند. هدف این سند آن است که به عنوان منبعی برای یادگیری و تأمل عمل کند که می تواند به بحث های جاری در مورد بازنگری برنامه های حکومت و دموکراسی در اسکاتلند اطلاع دهد.

شیوه جمع آوری داده در این سند مطالعه موردی کشورهای موفق در توسعه مشارکت محلی با بررسی معیارهای خاص یک گروه مشاوره تحقیقاتی^۴ بوده است. این معیارها طیف متنوعی از مطالعات موردی را در سراسر جهان تضمین می کنند که همگی بر اساس معیارهای بین المللی کیفیت حکومت داری، دموکراسی و سطوح نابرابری به عنوان دموکراسی هایی با عملکرد خوب رتبه بندی شده اند. کشورهای دانمارک، آلمان، نیوزیلند، کانادا (کبک)، اروگوئه و انگلستان در این سند بررسی شده اند. و علاوه بر این، مصاحبه های تلفنی با تعدادی از کارشناسان بین المللی که می توانند ارزیابی آگاهانه ای از یک مطالعه موردی ارائه دهند، انجام شده است. مصاحبه شوندگان شامل پژوهشگران دانشگاهی و دیگر فعالانی می شود که بر حکومت محلی/مشارکت شهروندی تمرکز می کنند و دیگریانی که در حکومت داری محلی کار می کنند.

کشورهای مورد بررسی در این سند از شیوه های متنوعی برای مشارکت شهروندی استفاده کرده اند، از جمله بودجه بندی مشارکتی، شوراهای محلی، و استفاده از فناوری های دیجیتال. این مدل ها به عنوان الگوهایی برای تقویت تعامل شهروندان با حکمروایی محلی ارائه شده اند، اما چالش هایی مانند کمبود منابع، پیچیدگی ساختارها، و نیاز به هماهنگی مؤثر همچنان وجود دارد. در ادامه به بررسی تجارب جهانی بررسی شده در این سند می پردازیم:

جدول ۲-۱۵: تجارب جهانی در سند اسکاتلند

کشور	ساختار و اصلاحات حکمروایی	شیوه های مشارکت	نوآوری ها و سیاست های کاربردی	چالش ها
دانمارک (Denmark)	سطوح محلی: دو سطح شامل شهرداری ها	۱. شوراهای شهروندی:	فناوری اطلاعات: استفاده گسترده از داده های باز برای شفافیت.	تعادل میان افزایش کارایی و کاهش ارتباط مستقیم با

^۱ Systems of Local Governance and How Citizens Participate (International Review)

^۲ Local Governance Review

^۳ COSLA

^۴ RAG

شهروندان در شهرداری های بزرگ تر.	مشاوره عمومی متمرکز: ادغام جلسات محلی و منطقه ای برای بهبود هماهنگی	شهروندان می توانند مستقیماً در تصمیم گیری های محلی نقش داشته باشند. جلسات عمومی برای دریافت بازخورد درباره سیاست ها برگزار می شود. ۲. پلتفرم های دیجیتال: ابزارهای آنلاین برای مشارکت شهروندان در بودجه بندی یا سیاست گذاری های شهری. ۳. مشارکت از طریق نهادهای محلی: هیئت های نمایندگی محلی به عنوان رابط بین شهروندان و شوراهای محلی عمل می کنند.	(Municipalities) و مناطق (Regions). در سال ۲۰۰۷، تعداد شهرداری ها به ۹۸ کاهش یافت و ۵ منطقه جدید ایجاد شد. این اصلاحات برای افزایش کارایی خدمات عمومی (مانند بهداشت و آموزش) انجام شد.	
هماهنگی بین سه سطح مختلف حکمرانی و جلوگیری از تداخل وظایف.	بودجه بندی مشارکتی: شهروندان می توانند اولویت های هزینه ای خود را تعیین کنند. شفافیت مالی: ارائه گزارش های دوره ای درباره هزینه ها و درآمدهای محلی.	۱. همه پرسو های محلی: برای تصمیم گیری درباره موضوعات کلیدی مانند پروژه های بزرگ زیرساختی. ۲. کمیته های مشورتی: گروه های شهروندی برای ارائه نظرات به شوراهای محلی تشکیل می شوند. ۳. شوراهای محله ای (District Councils): تمرکز بر مسائل محلی مانند طراحی شهری یا مدیریت محیط زیست.	سه سطح: شامل دولت فدرال، ایالت ها (Länder) و شهرداری ها (Municipalities). ایالت ها اختیارات زیادی دارند و قوانین محلی را بر اساس نیازهای منطقه ای تنظیم می کنند.	آلمان (Germany)
کمبود منابع مالی در شوراهای کوچک تر.	گزارش دهی شفاف: انتشار عمومی تمامی گزارش های مالی و برنامه های توسعه. تعامل مستمر: استفاده از رسانه های اجتماعی برای تعامل با گروه های جوان تر.	۱. جلسات عمومی: شوراها ملزم به برگزاری جلسات منظم برای تعامل با شهروندان هستند. ۲. پرسشنامه های دیجیتال: ابزارهایی برای جمع آوری بازخورد درباره موضوعات خاص. ۳. کمیته های جامعه محور: طراحی پروژه های کوچک مقیاس با مشارکت مستقیم ساکنان.	دو سطح: شوراهای منطقه ای (Regional Councils) و شوراهای محلی (Local Councils). اصلاحات متعدد برای کاهش تعداد واحدهای محلی و افزایش کارایی.	نیوزلند (New Zealand)
نیاز به هماهنگی میان مناطق و استان.	تقسیم وظایف: تعریف دقیق نقش ها میان سطوح مختلف. تمرکز بر شفافیت: استفاده از داده های باز برای اطلاع رسانی عمومی.	۱. بودجه بندی مشارکتی: شهروندان در تعیین اولویت های بودجه ای شهرداری نقش دارند. ۲. شوراهای مشورتی: ارتباط مستقیم شهروندان با تصمیم گیران محلی. ۳. برنامه های آموزشی: افزایش آگاهی شهروندان درباره حقوق و مسئولیت هایشان	چند سطحی: شامل شهرداری ها، مناطق، و استان کبک. تمرکززدایی برای واگذاری اختیارات به شهرداری ها.	کبک (Quebec, Canada)
وابستگی زیاد به بودجه ملی.	توسعه روستایی: سیاست هایی برای مشارکت ساکنان مناطق دورافتاده.	۱. شوراهای محلی: به شهروندان امکان ارائه پیشنهادات و نظرات در سطح محلی می دهد. ۲. بودجه بندی مشارکتی:	سه سطح: ملی، بخش ها، و شهرداری ها. اصلاحات اخیر برای کاهش تمرکزگرایی.	اروگوئه (Uruguay)

	گزارش های مردمی: انتشار گزارش های دوره ای درباره تأثیرات سیاست ها.	برنامه ریزی مالی با مشارکت مستقیم مردم. ۳. نظرسنجی عمومی: جمع آوری بازخورد درباره سیاست های کلیدی.		
کمبود منابع برای پروژه های مشارکتی گسترده.	تمرکززدایی مالی: افزایش اختیار مالی شوراهای محلی. شفافیت: انتشار داده های مرتبط با سیاست ها و عملکرد شوراهای.	۱. پلتفرم های دیجیتال: ابزارهایی برای تعامل آنلاین با شهروندان. ۲. برنامه های نوآورانه: ابتکاراتی مانند "Real Planning" که به شهروندان امکان می دهد دیدگاه خود را درباره پروژه های محلی به اشتراک بگذارند. ۳. کارگروه های محلی: گروه هایی که بر مسائل خاص مانند حمل و نقل یا محیط زیست تمرکز دارند.	چندسطحی: شامل شوراهای شهرداری و شوراهای محلی. کاهش بودجه های محلی در سال های اخیر.	انگلستان (England)
وابستگی مالی زیاد به دولت مرکزی.	بررسی حکمروایی محلی: تلاش برای شناسایی نقاط ضعف و بهبود آن ها. تعامل با گروه های آسیب پذیر: سیاست هایی برای جلب مشارکت گروه هایی که به طور سنتی کمتر درگیر هستند.	۱. جلسات عمومی: جلساتی برای گفت و گو درباره موضوعات کلیدی. ۲. بودجه بندی مشارکتی: تخصیص بخشی از بودجه شوراها برای تصمیم گیری مستقیم شهروندان. ۳. برنامه های آزمایشی: پروژه هایی برای ارزیابی مدل های جدید مشارکتی.	سطح واحد: شامل شوراها که تمامی مسئولیت ها را برعهده دارند. اصلاحات اخیر برای تمرکززدایی و افزایش مشارکت محلی	اسکاتلند (Scotland)

۲-۵-۶ اهداف و اصول مشارکت

در این سند، اهداف به طور کلی به سه دسته اصلی تقسیم می شوند. نخست، تمرکز بر مشارکت شهروندی است که به بررسی روش های مؤثر برای درگیر کردن شهروندان در تصمیم گیری های محلی می پردازد. این بخش شامل ارزیابی سیستم های متنوع مشارکت از کشورهای اروپا، آمریکا و اقیانوسیه است تا بهترین شیوه ها شناسایی و تحلیل شوند. دوم، بررسی حکمروایی محلی به عنوان یک سیستم است که بر ارتباطات عمودی بین دولت مرکزی و نهادهای محلی تأکید دارد. این بخش همچنین وابستگی های افقی بین ساختارهای مشابه در حکمروایی محلی را بررسی می کند تا تعاملات و همکاری های مؤثرتر را تسهیل کند. سوم، یافتن الگوهای مشترک میان کشورها است که به شناسایی چالش ها و فرصت های مشترک در حکمروایی محلی می پردازد. این بخش بر یادگیری از تجربیات دیگر کشورها و بازتاب آن ها برای اصلاح و بهبود ساختارهای اسکاتلند تأکید دارد. در مجموع، این اهداف به دنبال ارتقای مشارکت شهروندی، بهبود حکمروایی محلی و ایجاد الگوهای مشترک برای دستیابی به سیستم های کارآمدتر و پاسخگوتر هستند.

۲-۵-۶-۲ سیاست ها و راهبردهای اجرایی

در این سند به طور خاص به سیاست ها و راهبردهایی که برای موفقیت یک سند مشارکتی باید استفاده شود، اشاره می کند. این سیاست ها به طور کلی در پنج محور اصلی تنظیم شده اند: ساختاری، فرآیندی، تکنولوژیکی، و محتوایی و راهبردهای نوآورانه. در ادامه، این سیاست ها و راهبردها را با جزئیات در جدول زیر بررسی می کنیم:

جدول ۲-۱۶: سیاست ها و راهبردهای اجرایی سند اسکاتلند

راهبردها	زیربخش	هدف	توصیه‌ها	نمونه موفق
سیاست‌ها و راهبردهای ساختاری	تمرکززدایی و واگذاری اختیارات	ایجاد حس مالکیت محلی و افزایش کارایی تصمیم‌گیری.	واگذاری اختیارات اجرایی و تصمیم‌گیری به شوراهای محلی یا محله‌ای. کاهش تمرکز مالی و تأمین منابع درآمدی مستقل برای نهادهای محلی.	دانمارک با ادغام شهرداری‌ها و توزیع وظایف بین مناطق و دولت مرکزی
	ایجاد نهادهای مشورتی و نمایندگی	تقویت مشارکت مستقیم شهروندان در تصمیم‌گیری‌های محلی.	تشکیل کمیته‌های مشورتی متشکل از نمایندگان گروه‌های مختلف. استفاده از شوراهای محله‌ای برای رسیدگی به مسائل کوچک‌مقیاس.	شوراهای محله‌ای در اروگوئه و آلمان
سیاست‌ها و راهبردهای فرآیندی	شفافیت در فرآیندها	افزایش اعتماد عمومی و بهبود نظارت شهروندی.	مستندسازی تمامی مراحل تصمیم‌گیری و ارائه گزارش‌های عمومی. برگزاری جلسات عمومی برای توضیح سیاست‌ها و دریافت بازخورد.	استفاده از داده‌های باز در نیوزلند و دانمارک
	مشارکت فراگیر	تضمین حضور تمامی گروه‌ها، به‌ویژه اقشار آسیب‌پذیر.	تدوین برنامه‌هایی برای مشارکت گروه‌هایی که به‌طور سنتی کمتر درگیر می‌شوند (مانند جوانان، زنان، و اقلیت‌ها). ارائه تسهیلات برای مشارکت افرادی که محدودیت فیزیکی یا دسترسی دارند.	برنامه‌های ویژه برای مشارکت گروه‌های کم‌نماینده در کبک
	پاسخگویی و نظارت	تضمین تأثیرگذاری نظرات شهروندان بر تصمیمات نهایی.	ثبت و تحلیل بازخوردهای شهروندان در تمامی مراحل. انتشار عمومی نحوه استفاده از بازخوردها در اصلاح سیاست‌ها	سیاست‌های نظارتی شفاف در انگلستان.
سیاست‌ها و راهبردهای تکنولوژیکی	استفاده از فناوری‌های دیجیتال	افزایش دسترسی، کاهش هزینه‌ها، و گسترش دامنه مشارکت.	استفاده از پلتفرم‌های آنلاین برای جمع‌آوری نظرات، رأی‌گیری، و بودجه‌بندی مشارکتی. استفاده از سیستم‌های GIS و ابزارهای تعاملی برای نمایش داده‌ها و تحلیل پروژه‌ها	انگلستان با ابزارهای دیجیتال مانند پرسشنامه‌های آنلاین و پلتفرم‌های مشارکتی
	ترکیب روش‌های دیجیتال و حضوری	تضمین دسترسی به گروه‌هایی که به فناوری دسترسی ندارند.	برگزاری جلسات حضوری همراه با امکان مشارکت آنلاین. توسعه اپلیکیشن‌های تلفن همراه برای ساده‌سازی فرآیندها.	دانمارک با استفاده از جلسات حضوری و پلتفرم‌های دیجیتال
	تمرکز بر اولویت‌های محلی	اطمینان از تطبیق سیاست‌ها با نیازهای واقعی جامعه.	تحلیل دقیق نیازهای محلی پیش از تدوین سیاست‌ها. ایجاد انعطاف در اسناد برای پاسخ به تغییرات شرایط محلی.	سیاست‌های محلی‌محور در اسکاتلند
سیاست‌ها و راهبردهای محتوایی	ادغام مسائل اجتماعی و محیط‌زیستی	تضمین توسعه پایدار و عدالت اجتماعی.	لحاظ کردن تغییرات اقلیمی و مسائل زیست‌محیطی در سیاست‌گذاری. توجه به نابرابری‌های اجتماعی در تخصیص منابع و خدمات.	کبک و آلمان با تأکید بر مسائل زیست‌محیطی
	بودجه‌بندی مشارکتی	شهروندان در تصمیم‌گیری درباره تخصیص منابع محلی مشارکت می‌کنند.		اروگوئه و کبک
راهبردهای نوآورانه در اسناد مشارکتی	همه‌پرسی‌های محلی	تصمیم‌گیری مستقیم درباره موضوعات کلیدی مانند پروژه‌های زیرساختی.		آلمان
	شوراهای محلی و محله‌ای	ایجاد شوراهای نمایندگی محله‌ای برای رسیدگی به نیازهای کوچک‌مقیاس.		دانمارک

نیوزلند	افزایش آگاهی عمومی درباره فرآیندهای مشارکتی و حقوق شهروندان.	برنامه های آموزشی	
---------	---	-------------------	--

هدف اصلی اسناد مشارکتی، جلب مشارکت شهروندان در تمامی مراحل، از تدوین تا اجرا و نظارت است، براین اساس در ادامه الزامات کلیدی برای ایجاد یک سند مشارکتی، بر اساس یافته های این سند، توضیح داده می شود:

جدول ۲-۱۷: الزامات کلیدی سند اسکاتلند

الزامات کلیدی	شرح
الزامات و اصول کلیدی برای اسناد مشارکتی	شفافیت اطلاعات باید به صورت واضح و به موقع منتشر شوند. تمام ذینفعان باید به اسناد مرتبط با پروژه یا سیاست دسترسی داشته باشند.
	جامعیت تمامی گروه های اجتماعی، به ویژه گروه های آسیب پذیر، باید در فرآیند مشارکت گنجانده شوند. توجه به تنوع فرهنگی، اقتصادی، و اجتماعی بسیار ضروری است.
	انعطاف پذیری سند باید قابلیت تغییر و تطبیق با بازخوردها و شرایط جدید را داشته باشد.
	پاسخگویی تمام مراحل، از جمع آوری نظرات تا اعمال تغییرات، باید قابل پیگیری و مستند باشد.
روش های مشارکتی مورد استفاده در اسناد موفق	بودجه بندی مشارکتی شهروندان می توانند درباره نحوه تخصیص بخشی از بودجه عمومی تصمیم گیری کنند. نمونه موفق: کبک و اروگوئه.
	شوراهای محله ای تشکیل گروه های مشورتی در سطح محله ها برای ایجاد حس مالکیت و تعامل محلی. نمونه موفق: دانمارک و آلمان.
	همه پرسی های محلی استفاده از رای گیری عمومی برای تصمیم گیری درباره پروژه های کلیدی. نمونه موفق: آلمان.
	ابزارهای دیجیتال پلتفرم های آنلاین برای مشارکت گسترده و کاهش محدودیت های جغرافیایی. نمونه موفق: انگلستان و نیوزلند.
نوآوری های پیشنهادی در اسناد مشارکتی	ترکیب دیجیتال و حضوری برای اطمینان از مشارکت عادلانه، از روش های دیجیتال و سنتی به صورت مکمل استفاده شود.
	آموزش عمومی برنامه هایی برای افزایش آگاهی عمومی درباره فرآیندهای مشارکتی و حقوق شهروندان.
	انعطاف پذیری در اجرا سند باید به گونه ای تدوین شود که در شرایط مختلف (مانند بحران ها یا تغییرات سیاسی) قابلیت تطبیق داشته باشد.
ویژگی های یک سند مشارکتی موفق	شفافیت بالا تمامی مراحل قابل پیگیری و بررسی باشند.
	جامعیت همه گروه های اجتماعی و اقتصادی در فرآیند مشارکت داده شوند
	انعطاف پذیری امکان تطبیق سند با تغییرات فراهم باشد.
	پاسخگویی نظرات و بازخوردهای جامعه باید به صورت مستند در سند لحاظ شوند.

این فرآیندها، که بر اساس تجربیات بین المللی گردآوری شده اند، می توانند الگوی مؤثری برای ایجاد اسناد مشارکتی در حکمروایی محلی ارائه دهند.

۲-۵-۶-۳ فرایند مشارکت

طبق پژوهش های این سند مراحل کلی مشارکت در ۵ مرحله انجام می گیرد. در مرحله اول تحلیل و آماده سازی، مرحله دوم تدوین سند اولیه، مرحله سوم مشاوره عمومی، مرحله چهارم نهادی سازی سند و در نهایت در مرحله پنجم اجرا و نظارت است. هر یک از مراحل به همراه زیربخش ها و توضیحات آن که مواردی اعم از اهداف و ابزارها است در جدول زیر نمایش داده شده است:

جدول ۲-۱۸: مراحل ایجاد سند مشارکتی

مراحل ایجاد سند مشارکتی	شرح
مرحله اول: تحلیل و آماده سازی	شناسایی ذینفعان تمام گروه های مرتبط، از شهروندان عادی گرفته تا سازمان های مردم نهاد، شناسایی شوند. گروه های حاشیه ای مانند اقلیت ها یا افرادی با دسترسی محدود به منابع باید به طور ویژه مورد توجه قرار گیرند.
	تعیین اهداف اهداف سند باید مشخص و شفاف باشد. مثلاً: افزایش شفافیت در تصمیم گیری. جلب مشارکت فعال شهروندان در تخصیص بودجه.
تهیه پیش نویس	پیش نویس اولیه سند توسط گروهی متشکل از نمایندگان دولتی، شهروندان، و کارشناسان تهیه می شود.

مرحله دوم: تدوین سند اولیه	استفاده از داده های دقیق و ارزیابی نیازها ضروری است	
	برای تسهیل مشارکت و کاهش هزینه ها، پلتفرم های آنلاین برای جمع آوری نظرات استفاده شود.	استفاده از فناوری های دیجیتال
	تشکیل کمیته های مشورتی متشکل از نمایندگان جامعه، که بازخوردهای شهروندان را دریافت و تحلیل می کنند.	ایجاد ساختارهای مشورتی
مرحله سوم: مشاوره عمومی	جلساتی برای توضیح پیش نویس سند و دریافت نظرات برگزار شود. از روش های تعاملی مانند کارگاه ها استفاده شود.	برگزاری جلسات عمومی
	نظرات از طریق پرسشنامه ها، نظرسنجی های آنلاین، و جلسات حضوری جمع آوری شود. توجه ویژه به بازخورد گروه های کمتر نماینده.	جمع آوری بازخوردها
	نظرات دریافتی باید به صورت شفاف بررسی و در تدوین نسخه نهایی سند لحاظ شوند.	تجزیه و تحلیل نظرات
مرحله چهارم: نهایی سازی سند	براساس بازخوردهای دریافت شده، تغییرات لازم در سند اعمال شود. تغییرات باید مستند و همراه با دلایل توضیح داده شوند.	اعمال تغییرات
	سند نهایی توسط یک نهاد مسئول (مثلاً شورای شهر) تصویب و منتشر شود	تصویب سند
مرحله پنجم: اجرا و نظارت	سند باید به طور عملیاتی در پروژه ها یا سیاست های محلی به کار گرفته شود.	اجرای سند
	مکانیزم هایی برای نظارت مستمر و دریافت بازخورد در طول زمان ایجاد شود.	نظارت و ارزیابی

۲-۵-۶-۴ نتایج و جمع بندی سند

این سند با بررسی نمونه هایی از کشورهای مختلف (دانمارک، آلمان، نیوزلند، کبک، اروگوئه، انگلستان و اسکاتلند)، تلاش کرده است به درکی جامع از نقاط قوت، ضعف، و فرصت های بهبود در ساختارهای حکمروایی محلی و شیوه های مشارکت شهروندی برسد. نتایج به دست آمده در سه بخش ساختارهای حکمروایی، شیوه های مشارکت، و چالش ها و فرصت های شناسایی شده، به شرح زیر است:

جدول ۲-۱۹: نتایج سند سیستم های حاکمیت محلی و نحوه مشارکت شهروندان اسکاتلند

نتایج	زیربخش	شرح
نتایج مرتبط با ساختارهای حکمروایی محلی	تمرکززدایی و تعادل در تقسیم وظایف	در کشورهای موفق مانند دانمارک و آلمان، تمرکززدایی منجر به افزایش کارایی و پاسخگویی شده است.
		آلمان
		مدل سه سطحی (فدرال، ایالتی، محلی) باعث توزیع متوازن وظایف و منابع شده است.
	اندازه و کارایی واحدهای محلی	دانمارک
		اصلاحات در کاهش تعداد واحدهای محلی، مدیریت بهینه منابع را ممکن کرده است.
		در کشورهای مختلف، یافتن «اندازه مناسب» برای واحدهای حکمروایی محلی یک مسئله کلیدی است.
نتایج مرتبط با شیوه های مشارکت شهروندی	منابع مالی محلی	دانمارک و نیوزلند
		کاهش تعداد شهرداری ها و افزایش ظرفیت آن ها منجر به بهبود کارایی شده است
		اروگوئه و اسکاتلند
	تأمین منابع مالی محلی	تنوع منابع مالی
		کشورهایی که از ترکیب منابع درآمدی (مانند مالیات های محلی) بهره می برند، ثبات بیشتری در ارائه خدمات دارند (آلمان، دانمارک).
		وابستگی مالی
	مدل های مشارکتی مؤثر	برخی کشورها (مانند اروگوئه و اسکاتلند) به دولت مرکزی وابستگی بالایی دارند، که قدرت تصمیم گیری محلی را محدود می کند.
		بودجه بندی مشارکتی
		در کشورهای مختلف (مانند کبک و اروگوئه) به عنوان یکی از موفق ترین ابزارها معرفی شده است.
		این مدل به شهروندان اجازه می دهد در تخصیص منابع مالی محلی نقش مستقیم ایفا کنند.
		همه پرسی های محلی (آلمان)
		تصمیم گیری مستقیم درباره مسائل کلیدی (مانند پروژه های زیربنایی) از طریق رای گیری عمومی.
		شوراهای محلی و محله ای
		در اکثر کشورها (مانند دانمارک و اروگوئه)، این شوراها برای تقویت تعامل مستقیم شهروندان با سیاست گذاران به کار گرفته شده اند.
	ابزارهای دیجیتال	کشورهایی مانند انگلستان و دانمارک از پلتفرم های دیجیتال برای مشارکت آنلاین بهره می برند، که به شفافیت و افزایش دسترسی کمک می کند
		استفاده از فناوری
	چالش دیجیتالی	عدم دسترسی برخی گروه ها به فناوری می تواند مشارکت را محدود کند.
	توجه به اقشار متنوع	کشورها به اهمیت جلب مشارکت گروه های آسیب پذیر یا کم نماینده شده، مانند زنان، جوانان و اقلیت ها، پی برده اند.

چالش‌ها و فرصت‌های شناسایی شده	چالش‌ها	تعادل میان تمرکززدایی و هماهنگی	در کشورهای با ساختار چندسطحی (مانند آلمان)، هماهنگی بین سطوح مختلف گاهی دشوار است.	کبک و اسکاتلند	برنامه‌هایی برای توانمندسازی گروه‌های محلی و کاهش نابرابری طراحی کرده‌اند.
		مشارکت نابرابر	در کشورهایی مانند اروگوئه، دسترسی محدود برخی گروه‌ها به فرآیندهای مشارکتی چالش‌برانگیز است.		
		وابستگی به منابع مرکزی	کشورهایی که استقلال مالی محلی ندارند (مانند اسکاتلند)، در تأمین منابع برای پروژه‌های مشارکتی دچار محدودیت هستند.		
	فرصت‌ها	۱. تقویت ابزارهای دیجیتال:	فناوری می‌تواند ابزارهایی برای شفافیت، تعامل و مشارکت عادلانه فراهم کند.		
		۲. ایجاد سیاست‌های مشارکتی:	الگوهایی مانند بودجه‌بندی مشارکتی می‌توانند در تمامی کشورها گسترش یابند.		
		۳. انعطاف در ساختارها:	اصلاحات ساختاری در کشورهای موفق نشان داده که تغییرات کوچک می‌تواند تأثیرات بزرگی داشته باشد.		

این نتایج نشان‌دهنده رویکردهای مؤثر و درس‌های آموخته‌شده از تجربیات جهانی برای بهبود سیستم‌های حکمروایی و مشارکت شهروندی است. همچنین در این سند براساس این نتایج، توصیه‌هایی برای اتخاذ بهترین شیوه مشارکت شهروندی داشته است:

۱. تمرکززدایی متوازن: واگذاری اختیارات بیشتر به سطوح محلی، همراه با نظارت مرکزی.
۲. تقویت منابع مالی محلی: ایجاد استقلال مالی از طریق مالیات‌ها و کمک‌های محلی.
۳. گسترش ابزارهای مشارکتی: استفاده از نوآوری‌هایی مانند بودجه‌بندی مشارکتی و پلتفرم‌های دیجیتال.
۴. ارتقاء شفافیت: ارائه اطلاعات عمومی درباره تمامی مراحل تصمیم‌گیری.
۵. جلب مشارکت گروه‌های حاشیه‌ای: سیاست‌گذاری برای درگیر کردن گروه‌های آسیب‌پذیر و کم‌نماینده‌شده.

۲-۶ جمع‌بندی مطالعات تجربی

در بخش جمع‌بندی مطالعات تجربی، ابتدا هر یک از اسناد به‌طور کلی معرفی شده و توضیحاتی پیرامون محتوای اصلی آن‌ها ارائه می‌شود. در این مرحله، ضمن تحلیل ویژگی‌های هر سند، نقاط قوت و ضعف آن‌ها شناسایی و بررسی خواهد شد. سپس، اهداف و اصول هر سند به‌طور دقیق تحلیل می‌شود و از طریق مقایسه، شباهت‌ها و تفاوت‌های میان آن‌ها مشخص می‌گردد. در ادامه، فرآیندهای مشارکتی هر سند در دو چارچوب «سه گام مشارکت» (شامل اطلاع‌رسانی، مشاوره، و تصمیم‌گیری) و «چهار گام برنامه‌ریزی» (شامل ارزیابی، برنامه‌ریزی، اجرا، و نظارت) مورد بررسی قرار می‌گیرند تا سازوکارهای مشارکتی هر سند به شکلی نظام‌مند تحلیل شوند. پس از آن، ابزارها و روش‌های مشارکتی مورد استفاده در هر سند و نوآوری‌هایی که دارند در قالب یک جدول برای مقایسه بهتر ارائه خواهند شد. در مرحله بعد با بررسی فصل ۲ و مطالعات نظری، معیارها و شاخص‌های کلیدی شناسایی شده را به عنوان محورهای اصلی تحلیل انتخاب می‌کنیم و در قالب یک ماتریس مشخص می‌شود که هر سند تا چه میزان بر این محورها تأکید داشته است. بر همین اساس، سیاست‌ها و راهبردهای کلیدی هر سند استخراج و بر اساس محورهای تعیین‌شده تحلیل خواهند شد. در بخش بعد، یک نقشه ذهنی به‌عنوان چارچوب مفهومی طراحی می‌شود که در آن، عملکردها، سیاست‌ها، و راهبردهای هر سند به‌صورت گرافیکی ارائه می‌گردد. در نهایت، پیشنهاداتی مبتنی بر یافته‌های این تحلیل‌ها برای شرایط تهران ارائه شده و نتیجه‌گیری کلی از مطالعات تجربی بیان خواهد شد تا امکان استفاده از این تجارب در برنامه‌ریزی و مدیریت شهری تهران بررسی شود.

۲-۶-۱ بررسی کلی اسناد (نقاط قوت و ضعف)

• سند هابیتات - طرح‌های شهر ما

سند هابیتات که توسط برنامه اسکان بشر سازمان ملل متحد در سال ۲۰۲۴ تهیه شده، یکی از جامع‌ترین و کل‌نگرترین اسناد در حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی شهری است. این سند با هدف دستیابی به توسعه پایدار شهری و توانمندسازی جوامع محلی تدوین شده و به موضوعاتی مانند عدالت اجتماعی، پایداری محیطی، و مشارکت معنادار شهروندان می‌پردازد. هابیتات بر استفاده

از فناوری‌های نوین و تحلیل بافت محلی برای طراحی سیاست‌های بومی تأکید دارد و تلاش می‌کند شهرهایی ایمن، فراگیر، و تاب‌آور ایجاد کند. از نقاط قوت این سند می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. جامعیت بالا: پوشش گسترده‌ای از موضوعات مانند عدالت اجتماعی، پایداری محیطی، و توانمندسازی محلی.
 ۲. تمرکز بر برنامه‌ریزی تطبیقی: قابلیت انطباق با شرایط متغیر.
 ۳. ابزارهای دیجیتال و مشارکتی: استفاده گسترده از فناوری برای افزایش شفافیت و مشارکت.
 ۴. تلفیق عدالت اجتماعی و مسائل زیست‌محیطی: ایجاد سیاست‌های هم‌افزا در این دو حوزه.
- از نقاط ضعف این سند، پیچیدگی در اجرا است که به دلیل گستردگی اهداف و ابعاد مختلف آن، پیاده‌سازی را در شرایطی که منابع محدود هستند، دشوار می‌سازد. علاوه بر این، کمبود راهکارهای عملی برای کاهش تعارضات میان گروه‌های ذینفع نیز از دیگر چالش‌ها محسوب می‌شود. این رویکرد بیشتر بر عدالت اجتماعی متمرکز است و کمتر به ارائه راه‌حل‌های کاربردی برای مدیریت تعارضات بین ذینفعان مختلف پرداخته است.

• سند OECD – دستورالعمل‌ها برای فرآیندهای مشارکت شهروندان

این سند که توسط سازمان همکاری و توسعه اقتصادی در سال ۲۰۲۲ ارائه شده، بر شفافیت، تمرکززدایی، و حکمرانی دیجیتال تأکید دارد. هدف اصلی این سند ارتقای کارایی دولت‌ها و جلب اعتماد عمومی از طریق شفاف‌سازی اطلاعات و تقویت پاسخگویی است. یکی از جنبه‌های برجسته سند، استفاده گسترده از ابزارهای دیجیتال و فناوری برای افزایش شفافیت و مشارکت عمومی است. این سند همچنین به تفویض اختیارات به نهادهای محلی توجه دارد، اما نظارت مرکزی را برای جلوگیری از ضعف مدیریت ضروری می‌داند. نقاط قوت این سند عبارتند از:

۱. تمرکز بر شفافیت و فناوری: استفاده مؤثر از ابزارهای دیجیتال برای افزایش کارایی و پاسخگویی.
 ۲. تمرکززدایی متوازن: پیشنهاد راهکارهایی برای انتقال اختیارات همراه با نظارت مرکزی.
 ۳. نظارت مستقل: ایجاد چارچوب‌هایی برای پایش و ارزیابی سیاست‌ها.
- از دیگر نقاط ضعف این سند می‌توان به توجه کم به عدالت اجتماعی اشاره کرد، چرا که رویکرد آن عمدتاً اقتصادی و فناوری‌محور است و به ابعاد اجتماعی عدالت کمتر پرداخته شده است. همچنین، ضعف در توانمندسازی محلی نیز از جمله کاستی‌های این سند به شمار می‌رود، زیرا کمتر به تقویت جوامع محلی و ارتقای ظرفیت آن‌ها توجه شده است. این امر می‌تواند مانعی در جهت تحقق اهداف جامع و پایدار باشد.

• سند آکسفورد – بیانیه مشارکت جامعه در برنامه‌ریزی

سند آکسفورد رویکردی اجتماعی و محلی دارد و تمرکز آن بر تقویت عدالت اجتماعی و شمولیت گروه‌های آسیب‌پذیر است. این سند با تأکید بر ایجاد شوراهای محلی و تصمیم‌گیری‌های کوچک‌مقیاس، تلاش می‌کند فاصله میان تصمیم‌گیران و شهروندان را کاهش دهد. اگرچه سند آکسفورد در حوزه عدالت اجتماعی بسیار قوی است، اما کمتر به فناوری و شفافیت پرداخته و از ابزارهای دیجیتال بهره چندانی نمی‌گیرد. این سند با تمرکز بر عدالت اجتماعی، به شمولیت گروه‌های آسیب‌پذیر و تنوع فرهنگی توجه ویژه‌ای دارد. همچنین، با تقویت شوراهای محلی و تأکید بر تصمیم‌گیری‌های کوچک‌مقیاس، به مسائل محلی اهمیت می‌دهد. علاوه بر این، اجرای پروژه‌های پایلوت محلی به‌عنوان آزمایشی برای سیاست‌ها پیش از اجرای کامل، از دیگر نقاط قوت این سند محسوب می‌شود. با این حال، ضعف در فناوری و دیجیتالی‌سازی یکی از کاستی‌های این سند است، چرا که ابزارهای دیجیتال به‌طور جدی در آن مطرح نشده‌اند. همچنین، کاستی در شفافیت و نظارت عمومی نیز از دیگر نقاط ضعف است، زیرا به شفافیت اطلاعات و مشارکت عمومی توجه کمتری شده است. این موارد می‌توانند چالش‌هایی در مسیر اجرای مؤثر و پذیرش عمومی ایجاد کنند.

• سند ایرلند – چارچوب سیاستی برای توسعه محلی و اجتماعی

این سند که بر اساس تجربیات سیاست‌گذاری در ایرلند تدوین شده، تأکید زیادی بر کاهش تعارضات میان ذینفعان و توانمندسازی جوامع محلی دارد. جلسات چندجانبه و گفت‌وگوی میان گروه‌های مختلف از ابزارهای کلیدی این سند برای مدیریت تعارضات هستند. ایرلند با ایجاد سیاست‌هایی که عدالت اجتماعی و توسعه اقتصادی را تلفیق می‌کند، تلاش دارد حس

مالکیت و مسئولیت پذیری محلی را تقویت کند. با این حال، این سند در حوزه فناوری و نظارت عمومی کمتر پیشرفته است. نقاط قوت این سند عبارتند از:

۱. کاهش تعارضات: این سند با تأکید بر برگزاری جلسات گفت‌وگو و تعامل میان ذینفعان، به کاهش تعارضات و ایجاد تفاهم میان گروه‌های مختلف کمک می‌کند.

۲. توانمندسازی محلی: با تقویت حس مالکیت محلی و تشویق به ابتکارات جوامع، این سند به افزایش مشارکت و مسئولیت پذیری محلی می‌پردازد.

۳. ادغام اجتماعی-اقتصادی: طراحی سیاست‌هایی که عدالت اجتماعی و توسعه اقتصادی را به‌طور همزمان در نظر می‌گیرند، از نقاط قوت مهم این سند است.

همچنین نقاط ضعف این سند عبارتند از:

۱. فناوری کم‌رنگ: ابزارهای دیجیتال و فناوری‌های نوین در این سند جایگاه خاصی ندارند، که این موضوع می‌تواند مانعی در بهره‌برداری از فرصت‌های عصر دیجیتال باشد.

۲. کمبود جامعیت در نظارت و ارزیابی: نظارت بر تأثیرات پروژه‌ها و ارزیابی نتایج آن‌ها به‌طور کامل پوشش داده نشده است، که این امر می‌تواند چالشی در سنجش اثربخشی و بهبود مستمر برنامه‌ها ایجاد کند.

• سند اوسلو - راهنمای مشارکت عمومی در برنامه‌ریزی

سند اوسلو با تمرکز ویژه بر مسائل زیست‌محیطی و برنامه‌ریزی تطبیقی، یکی از تخصصی‌ترین اسناد در این حوزه است. این سند تلاش دارد تا با تحلیل تأثیرات زیست‌محیطی پروژه‌ها و طراحی سیاست‌های منعطف، چالش‌های محیطی شهرها را مدیریت کند. همچنین، استفاده از ابزارهای دیجیتال برای جلب مشارکت عمومی و نظارت بر پروژه‌ها از دیگر نقاط قوت این سند است. با این حال، عدالت اجتماعی و توانمندسازی محلی در این سند کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این سند با نقاط قوت قابل توجهی همراه است که از جمله می‌توان به تخصص در مسائل زیست‌محیطی اشاره کرد، چرا که ارزیابی تأثیرات زیست‌محیطی پروژه‌ها در آن به‌طور ویژه مورد توجه قرار گرفته است. همچنین، برنامه‌ریزی تطبیقی با طراحی سیاست‌های انعطاف‌پذیر، امکان سازگاری با شرایط متغیر را فراهم می‌کند. از سوی دیگر، استفاده از ابزارهای فناوری برای مشارکت دیجیتال و نظارت عمومی، به افزایش شفافیت و تعامل مؤثر با جامعه کمک شایانی کرده است. با این حال، این سند از برخی نقاط ضعف نیز رنج می‌برد. توجه محدود به عدالت اجتماعی یکی از این کاستی‌هاست، زیرا تمرکز اصلی بر مسائل زیست‌محیطی بوده و عدالت اجتماعی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. علاوه بر این، کمبود راهکارهای عملی برای توانمندسازی محلی نیز از دیگر ضعف‌ها محسوب می‌شود، چرا که بیشتر بر مشارکت عمومی متمرکز است و به ایجاد ظرفیت‌های محلی و تقویت جوامع محلی کمتر پرداخته شده است. این موارد می‌توانند چالش‌هایی در مسیر تحقق اهداف جامع و پایدار ایجاد کنند.

• سند اسکاتلند - سیستم‌های حاکمیت محلی و نحوه مشارکت شهروندان

این سند به‌طور خاص بر شفافیت، نظارت عمومی، و تفویض اختیارات تأکید دارد. اسکاتلند با طراحی سامانه‌های شفافیت اطلاعات و ابزارهای دیجیتال برای نظارت عمومی، توانسته است اعتماد شهروندان را جلب کند. تفویض اختیارات به محلات، همراه با تأمین منابع مالی، از دیگر ویژگی‌های کلیدی این سند است. هرچند این سند در حوزه مشارکت و فناوری بسیار قوی است، اما توجه کمتری به مسائل زیست‌محیطی و توانمندسازی محلی دارد. این سند با نقاط قوت و ضعفی همراه است که در ادامه به‌طور خلاصه در ابتدا نقاط قوت بیان می‌شود:

۱. شفافیت و نظارت عمومی قوی: این سند با تأکید بر گزارش‌دهی شفاف و دخالت عمومی در فرآیند نظارت، به افزایش اعتماد و مشارکت شهروندان کمک کرده است.

۲. تفویض اختیارات به محلات: با توزیع مسئولیت‌ها به همراه تأمین منابع مالی، این سند به تقویت نقش محلات و جوامع محلی در تصمیم‌گیری‌ها پرداخته است.

۳. استفاده از فناوری‌های نوین: ابزارهای دیجیتال به‌خوبی برای مشارکت عمومی و پایش پروژه‌ها به‌کار گرفته شده‌اند، که این امر به بهبود کارایی و شفافیت فرآیندها منجر شده است.

همچنین نقاط ضعف این سند عبارتند از:

۱. ضعف نسبی در توانمندسازی جوامع محلی اگرچه نظارت عمومی مورد توجه قرار گرفته، اما آموزش و تقویت ظرفیت‌های محلی کمتر دیده شده است، که می‌تواند مانعی در جهت توانمندسازی پایدار جوامع باشد.
 ۲. کمبود تمرکز بر مسائل زیست‌محیطی: به پایداری محیطی و مسائل زیست‌محیطی توجه کمتری شده است، در حالی که این موضوع می‌تواند نقش مهمی در توسعه پایدار ایفا کند.
- این شش سند هر یک با رویکردهای مختلفی به موضوعات شهری پرداخته‌اند. سند هابیتات جامع‌ترین رویکرد را دارد و به دلیل پوشش همه‌جانبه‌ای موضوعات عدالت اجتماعی، مسائل زیست‌محیطی، و استفاده از ابزارهای دیجیتال، تقریباً تمام جنبه‌های حکمرانی شهری را پوشش می‌دهد. سند OECD و اسکاتلند در زمینه شفافیت و تاکید بر استفاده از فناوری‌های جدیدتر پیشرو هستند، در حالی که سند آکسفورد بر عدالت اجتماعی تمرکز دارد و به عنوان الگو در این زمینه مطرح می‌شود. سند ایرلند نیز به کاهش تعارضات و تقویت محلات اهمیت می‌دهد و سند اوسلو تخصصی‌ترین رویکرد را در مسائل زیست‌محیطی ارائه می‌کند. این تنوع می‌تواند الهام‌بخش برنامه‌ریزی شهری تهران باشد، مشروط بر این که شرایط محلی در تطبیق این رویکردها لحاظ شود. بطور کلی تهران می‌تواند از جامعیت سند هابیتات برای تدوین سیاست‌های کلان خود بهره‌برداری کند، چرا که این سند به‌طور متوازن به ابعاد اجتماعی، زیست‌محیطی و فناوری می‌پردازد. همچنین، ابزارهای دیجیتال و فناوری‌های نوین مطرح‌شده در اسناد OECD و اسکاتلند می‌توانند به ایجاد شفافیت، بهبود نظارت و افزایش مشارکت عمومی در تهران کمک کنند. از سوی دیگر، جلسات گفت‌وگو و راهکارهای کاهش تعارضات سند ایرلند، به‌ویژه در مناطق حاشیه‌ای و کم‌برخوردار تهران، می‌توانند به ایجاد تفاهم و کاهش تنش‌های اجتماعی کمک نمایند. در نهایت، رویکرد تطبیقی و زیست‌محیطی سند اوسلو می‌تواند در مقابله با چالش‌های محیطی تهران، مانند آلودگی هوا و کمبود منابع آب، مؤثر واقع شود. با ترکیب این رویکردها، تهران می‌تواند به سمت توسعه پایدار و همه‌جانبه گام بردارد.

۲-۶-۲ بررسی اصول و اهداف اسناد

به منظور بررسی اصول و اهداف هر سند این جدول به تفکیک، مهمترین محورهای مطرح شده در هر یک از آن‌ها را ارائه می‌دهد تا بتوان روندهای مشترک و رویکردهای کلیدی را شناسایی و مقایسه کرد.

جدول ۲-۲۰: اصول و اهداف اسناد مورد بررسی

اسناد	اهداف	اصول
هابیتات	ارتقای پایداری شهری با تمرکز بر عدالت اجتماعی و محیط زیست.	پایداری محیطی: تمامی سیاست‌ها باید از تأثیرات منفی زیست‌محیطی جلوگیری کنند.
	توانمندسازی جوامع محلی برای مدیریت بهتر منابع و مسائل شهری.	عدالت اجتماعی: دسترسی برابر به منابع و فرصت‌ها برای تمامی شهروندان.
	ایجاد شهرهایی فراگیر، ایمن و تاب‌آور.	مشارکت معنادار: تضمین نقش مؤثر شهروندان در سیاست‌گذاری‌ها.
	به‌کارگیری مشارکت فعال شهروندان در تمامی مراحل تصمیم‌گیری.	برنامه‌ریزی تطبیقی: طراحی سیاست‌هایی که بتوانند به تغییرات محیطی و اجتماعی پاسخ دهند.
OECD	ارتقای شفافیت و پاسخگویی در مدیریت شهری.	شفافیت: تمامی اطلاعات باید برای عموم قابل دسترس باشد.
	استفاده از فناوری و ابزارهای دیجیتال برای بهبود حکمرانی.	فناوری‌محوری: ابزارهای دیجیتال به‌عنوان ابزارهای اصلی در تصمیم‌گیری.
	کاهش تعارضات ذینفعان از طریق مشارکت گسترده.	مشارکت مؤثر: ذینفعان باید در تمام مراحل، از ارزیابی تا نظارت، مشارکت داشته باشند.
	تسهیل تمرکززدایی و تفویض اختیارات به نهادهای محلی.	تمرکززدایی متوازن: توزیع وظایف همراه با نظارت مرکزی.
آکسفورد	تقویت عدالت اجتماعی از طریق شمولیت گروه‌های آسیب‌پذیر.	عدالت اجتماعی: تمرکز ویژه بر رفع نابرابری‌ها.
	کاهش فاصله میان تصمیم‌گیران و شهروندان با استفاده از شوراهای محلی.	تصمیم‌گیری محلی: تفویض اختیارات به شوراهای محلی.
	ترویج برنامه‌ریزی محلی برای ایجاد حس مالکیت در جوامع.	تنوع‌پذیری: احترام به تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی.

مشارکت فعال: تشویق شهروندان به ایفای نقش فعال در تصمیم گیری.	طراحی سیاست‌هایی که تنوع فرهنگی و اجتماعی را حفظ کنند	
تعامل اجتماعی: تأکید بر گفت‌وگو میان گروه‌های مختلف.	کاهش تعارضات ذینفعان از طریق گفت‌وگو و مشاوره.	
توانمندسازی محلی: تقویت نقش محلات در تصمیمی	توانمندسازی محلات برای حل مشکلات خود به صورت مستقل.	
ادغام اجتماعی-اقتصادی: طراحی سیاست‌هایی که جنبه‌های اجتماعی و اقتصادی را تلفیق کند.	ادغام عدالت اجتماعی با توسعه اقتصادی.	ایرلند
انعطاف‌پذیری: سیاست‌ها باید قابلیت انطباق با تغییرات را داشته باشند.	ایجاد حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری در سطح محلی.	
پایداری محیطی: تمرکز بر حفظ منابع طبیعی و کاهش اثرات منفی زیست‌محیطی.	حل چالش‌های زیست‌محیطی از طریق سیاست‌های پایدار.	
برنامه‌ریزی تطبیقی: انعطاف‌پذیری در سیاست‌گذاری و اجرا.	استفاده از ابزارهای دیجیتال برای مشارکت و پایش.	
فناوری‌محوری: استفاده از فناوری برای مشارکت و نظارت.	طراحی برنامه‌های تطبیقی که با شرایط متغیر سازگار باشند.	اوسلو
ادغام اجتماعی-محیطی: پیوند مسائل اجتماعی و زیست‌محیطی.	تلفیق عدالت اجتماعی و مسائل زیست‌محیطی.	
شفافیت و پاسخگویی: ایجاد اعتماد عمومی از طریق اطلاعات باز.	تقویت شفافیت و اعتماد عمومی از طریق گزارش‌دهی شفاف.	
تفویض اختیارات: توزیع وظایف همراه با تأمین منابع محلی.	تفویض اختیارات به نهادهای محلی برای مدیریت بهتر منابع.	
مشارکت عمومی: دخالت فعال مردم در تصمیم‌گیری و نظارت.	ایجاد شهرهای هوشمند با استفاده از فناو	اسکاتلند
فناوری‌محوری: استفاده از ابزارهای هوشمند برای ارتقای کارایی.	تضمین نظارت عمومی بر تمامی مراحل برنامه‌ریزی.	

اهداف و اصول سند هابیتات هم عدالت اجتماعی و هم محیط زیست را پوشش می‌دهد در حالی که سند OECD بر شفافیت، فناوری، و تمرکززدایی تمرکز دارد و اصول آن مبتنی بر حکمرانی دیجیتالی است. سند آکسفورد بیشترین تأکید را بر عدالت اجتماعی و شمولیت دارد اما در فناوری ضعیف است. سند ایرلند نوآوری در کاهش تعارضات و توانمندسازی محلی دارد و بر ادغام اجتماعی-اقتصادی تأکید می‌کند. سند اوسلو تخصصی‌ترین سند در مسائل زیست‌محیطی است و اصول آن انعطاف‌پذیری و فناوری را برجسته می‌کند. سند اسکاتلند شفافیت و نظارت عمومی را به خوبی پیاده کرده و در فناوری نیز پیشرو است.

۲-۶-۳ بررسی فرآیندهای مشارکتی

برای دسته‌بندی فرآیندهای مشارکت در اسناد به دو قالب سه‌گام مشارکت (اطلاع‌رسانی، مشاوره، تصمیم‌گیری) و چهارگام برنامه‌ریزی (ارزیابی، برنامه‌ریزی، اجرا، نظارت)، هر سند را بررسی و فرآیندهای مشارکتی آن را با دلایل دسته‌بندی در هر قالب توضیح می‌دهم:

- سه گام مشارکت (اطلاع‌رسانی، مشاوره، تصمیم‌گیری)

جدول ۲-۲۱: بررسی گام‌های مشارکت هر سند

سند	اطلاع‌رسانی	مشاوره	تصمیم‌گیری
هابیتات	ارائه ابزارهای دیجیتال و جلسات عمومی برای آگاهی‌بخشی به شهروندان.	جمع‌آوری بازخورد از ذینفعان از طریق نظرسنجی‌ها و کارگاه‌های محلی.	تعریف نقش محوری ذینفعان در تصمیم‌گیری نهایی از طریق مشارکت مستقیم.
OECD	ایجاد پلتفرم‌های دیجیتال برای انتشار اطلاعات عمومی	ارائه چارچوب‌های مشورتی برای نظرسنجی از شهروندان	بهره‌گیری از بازخورد شهروندان در تنظیم سیاست‌های ملی
آکسفورد	اطلاع‌رسانی از طریق جلسات عمومی و ابزارهای محلی	انجام مشورت با جامعه محلی برای تدوین سیاست‌های اجرایی	تفویض برخی تصمیمات به شوراهای محلی
ایرلند	برگزاری جلسات عمومی و ارائه گزارش‌های شفاف	کارگاه‌های محلی برای مشورت با اقشار آسیب‌پذیر	تمرکز بر توافقات محلی برای تصمیم‌گیری نهایی
اوسلو	انتشار اطلاعات زیست‌محیطی و برنامه‌ریزی شهری	استفاده از ابزارهای دیجیتال برای جمع‌آوری نظرات	تصمیم‌گیری مشارکتی با استفاده از بازخوردهای مردمی

اسکاتلند	جلسات عمومی و ابزارهای دیجیتال برای ارائه اطلاعات	جمع آوری بازخورد از شهروندان و نهادهای محلی	تفویض اختیارات تصمیم گیری به شوراهای محلی
----------	---	---	---

• چهار گام برنامه ریزی (ارزیابی، برنامه ریزی، اجرا، نظارت)

جدول ۲-۲۲: بررسی گام های برنامه ریزی هر سند

سند	ارزیابی	برنامه ریزی	اجرا	نظارت
هابیتات	تحلیل بافت محلی برای درک نیازها و شرایط خاص.	تدوین نقشه راه و استراتژی های مشارکتی.	استفاده از ابزارهای عملیاتی برای اجرای پروژه ها با حمایت جامعه.	ارزیابی مستمر تأثیرات پروژه ها و اصلاح فرآیندها.
OECD	شناسایی ظرفیت ها و منابع محلی	تدوین سیاست های تطبیقی با نیازهای محلی	پیاپی سازی پروژه ها از طریق تفویض اختیارات	استفاده از ابزارهای دیجیتال برای پایش و گزارش دهی
آکسفورد	تحلیل بازخورد جامعه محلی و شناسایی نیازها	طراحی برنامه های محلی با تأکید بر عدالت اجتماعی	اجرای پروژه های محلی با همکاری جامعه	بازنگری مستمر برنامه ها و اصلاح در صورت نیاز
ایرلند	ارزیابی نیازهای محلی از طریق جلسات تعاملی	تدوین استراتژی های محلی مبتنی بر عدالت اجتماعی	پیاپی سازی طرح ها با حمایت شوراهای محلی	نظارت بر اثربخشی پروژه ها و تغییر در صورت لزوم
اوسلو	بررسی تأثیرات زیست محیطی در پروژه ها	تدوین طرح های شهری بر اساس تحلیل داده ها	اجرای پروژه های شهری با ابزارهای نوآورانه	پایش تأثیرات پروژه ها و تطبیق استراتژی ها
اسکاتلند	تحلیل نیازهای محلی و تخصیص منابع	تدوین برنامه های منطبق با تغییرات اقلیمی	اجرای پروژه ها از طریق نهادهای محلی	گزارش دهی عمومی برای پایش پیشرفت برنامه ها

۲-۶-۴ بررسی ابزارها و روش های مشارکتی

در این بخش، روش ها و ابزارهای مشارکتی که در هر سند استفاده شده است، بررسی می شوند. این ابزارها و روش ها نشان دهنده چگونگی درگیر کردن شهروندان و ذینفعان در فرآیندهای تصمیم گیری هستند.

جدول ۲-۲۳: جدول ابزارها و روش های مشارکتی هر سند

هابیتات	OECD	آکسفورد	ایرلند	اوسلو	اسکاتلند
تحلیل بافت محلی: ارزیابی شرایط اجتماعی، اقتصادی و زیست محیطی مناطق مختلف.	مشاوره عمومی: استفاده از جلسات مشورتی با ذینفعان مختلف	جلسات عمومی: دعوت از جامعه محلی برای شرکت در جلسات تصمیم گیری	جلسات چندجانبه: ایجاد گفت و گو میان گروه های ذینفع	تحلیل تأثیرات زیست محیطی: با مشارکت جوامع محلی	نظارت عمومی مشارکتی: دخالت شهروندان در پایش پروژه ها
طراحی مشارکتی: درگیر کردن جوامع محلی در فرآیند طراحی پروژه ها	تمرکززدایی مشورتی: ایجاد شوراهای محلی برای دریافت بازخوردهای منطقه ای	توسعه شوراهای محلی: ایجاد نهادهایی برای تصمیم گیری در سطح محله	پشتیبانی از توافقات محلی: مشارکت در تصمیم گیری های جمعی	برنامه ریزی تطبیقی مشارکتی: طراحی سیاست های منعطف با بازخورد مداوم	تفویض اختیارات به محلات: دادن اختیار تصمیم گیری به سطح محلی
توانمندسازی جامعه: آموزش و ارائه ابزارهای لازم برای افزایش ظرفیت مدیریت محلی	پشتیبانی از گروه های خاص: مانند زنان، جوانان و اقلیت ها در فرآیندهای تصمیم گیری	کارگاه های تخصصی: برای تقویت مهارت ها و ظرفیت های محلی	تشویق ابتکارات محلی: ایجاد فضا برای اجرای ایده های محلی	تشویق مشارکت دیجیتال: استفاده از فناوری برای افزایش شمولیت	برنامه ریزی باز: فرآیندهایی که در آن تمامی ذینفعان در تمامی مراحل حضور دارند
پلتفرم های دیجیتال: برای اطلاع رسانی،	پلتفرم های مشورتی آنلاین: ابزارهای دیجیتال	نظرسنجی محلی: ابزارهای سنتی	کارگاه های گفت و گو: برای	سامانه های آنلاین نظرسنجی: برای	پلتفرم های دیجیتال برای نظارت: ابزارهای

نظرسنجی، و جمع آوری بازخورد	برای برگزاری جلسات و نظرسنجی ها	برای جمع آوری نظرات	کاهش تعارضات میان ذینفعان	دریافت بازخورد زیست محیطی	آنلاین برای پایش پروژه ها
کارگاه های آموزشی: برای افزایش آگاهی محلی	سیستم های شفافیت اطلاعات: داشبوردهای عمومی برای مشاهده تصمیمات	جلسات گفت و گوی محلی: برای بحث در مورد مسائل خاص	پلتفرم های اطلاع رسانی محلی: جهت آگاهی از فعالیت ها و تصمیمات	پلتفرم های مشارکتی: برای تصمیم گیری های سبز	جلسات مشورتی حضوری: برای دریافت نظرات مردمی
نظرسنجی های عمومی: جهت شناسایی اولویت های جامعه	گزارش های تحلیلی: برای ارائه داده های مشارکتی به تصمیم گیران	پروژه های پایلوت محلی: آزمایش سیاست ها قبل از اجرای کامل	ابزارهای پایش محلی: برای رصد تأثیرات تصمیمات	مدل های شبیه سازی: برای پیش بینی تأثیرات زیست محیطی	سیستم های گزارش دهی شفاف: برای ارائه بازخورد به شهروندان

در مقایسه روش ها و ابزارهای مورد استفاده در اسناد مختلف، می توان به نقاط قوت و تمرکز هر یک اشاره کرد. **OECD**، اوسلو و اسکاتلند بر نوآوری در فناوری تأکید دارند و از ابزارهای دیجیتال برای افزایش شفافیت، مشارکت و تحلیل داده ها استفاده می کنند. از سوی دیگر، سند آکسفورد با تمرکز بر عدالت اجتماعی، روش هایی را برای شمولیت گروه های آسیب پذیر و حاشیه نشین در نظر گرفته است. سند اوسلو نیز در حوزه تحلیل زیست محیطی پیشرو است و از ابزارهای تخصصی برای ارزیابی و مدیریت مسائل زیست محیطی بهره می برد. سند ایرلند با تأکید بر کاهش تعارضات، از جلسات گفت و گو و توافقات محلی به عنوان ابزاری برای ایجاد هماهنگی و همکاری بین ذینفعان استفاده می کند. در نهایت، سند هابیتات به دلیل جامعیت خود، تقریباً تمامی روش ها و ابزارها را پوشش می دهد و رویکردی یکپارچه برای رسیدگی به مسائل اجتماعی، زیست محیطی و فناورانه ارائه می کند. این مقایسه نشان می دهد که هر سند با توجه به اهداف و اولویت های خود، از روش ها و ابزارهای متفاوتی بهره می گیرد.

۲-۶-۵ نوآوری ها و خلاقیت های اسناد

به منظور بررسی نوآوری ها و خلاقیت هایی که هر سند در تهیه و تدوین آن اتخاذ کرده شرح خلاصه ای از هر یک در جدول زیر نمایان است.

جدول ۲-۴: بررسی نوآوری های در هر سند

سند	نوآوری ها	
	موارد	شرح
هابیتات	تحلیل بافت محلی	استفاده از روش های تحلیل اجتماعی و زیست محیطی برای طراحی سیاست های بومی
	پلتفرم های دیجیتال مشارکتی	به کارگیری ابزارهای آنلاین برای اطلاع رسانی، جمع آوری بازخورد و مشارکت عمومی
	ادغام پایداری محیطی و عدالت اجتماعی	تلفیق مسائل زیست محیطی با دغدغه های اجتماعی
	توانمندسازی جامعه در اجرای پروژه ها	ارائه آموزش و افزایش ظرفیت های محلی برای مدیریت خودمختار
OECD	استفاده از ابزارهای دیجیتال پیشرفته	طراحی پلتفرم هایی برای شفاف سازی فرآیندها و دریافت نظرات در زمان واقعی
	نظارت مستقل و حرفه ای	ایجاد نهادهای نظارتی مستقل برای پایش عملکرد و تصمیم گیری
	تفویض اختیارات با حفظ نظارت مرکزی	تمرکززدایی متوازن همراه با چارچوب های نظارتی شفاف
آکسفورد	تمرکز بر عدالت اجتماعی	طراحی سیاست هایی با محوریت اقشار آسیب پذیر و توجه ویژه به تنوع فرهنگی
	استفاده از شوراهای محلی برای تصمیم گیری	ایجاد ساختارهای کوچک و محلی برای کاهش فاصله میان تصمیم گیران و مردم
	توسعه مهارت های محلی	برگزاری کارگاه ها و آموزش برای توانمندسازی افراد

ایرلند	کاهش تعارضات از طریق مشاوره گسترده	ایجاد جلسات گفت‌وگو میان گروه‌های ذینفع
	توانمندسازی محلی	تقویت ظرفیت محلات در شناسایی و حل مشکلات خود
	ادغام سیاست‌های اجتماعی و اقتصادی	ایجاد پیوند میان عدالت اجتماعی و توسعه اقتصادی
اوسلو	تمرکز بر مسائل زیست‌محیطی	تحلیل تأثیرات زیست‌محیطی پروژه‌ها و تدوین سیاست‌های سبز
	ابزارهای دیجیتال برای مشارکت و پایش	استفاده از فناوری برای جمع‌آوری بازخورد و نظارت بر پروژه‌ها
	برنامه‌ریزی تطبیقی	طراحی سیاست‌هایی که در شرایط متغیر قابل اجرا باشند
اسکاتلند	شفافیت از طریق گزارش‌دهی عمومی	ارائه گزارش‌های دوره‌ای و آنلاین برای ایجاد اعتماد عمومی
	تفویض اختیارات به نهادهای محلی	انتقال مسئولیت‌ها همراه با تأمین منابع مالی و حمایتی
	استفاده از ابزارهای دیجیتال برای نظارت عمومی	تقویت نقش شهروندان در نظارت بر پروژه‌ها

در مقایسه نوآوری‌های مطرح شده در اسناد مختلف، هر یک از آنها بر جنبه‌های خاصی تمرکز دارند. سند هابیتات به عنوان جامع‌ترین سند، به دلیل پوشش گسترده‌ای که در موضوعات مختلف و ابزارهای دیجیتال ارائه می‌دهد، متمایز شده است. از سوی دیگر، سند آکسفورد با تأکید ویژه بر عدالت اجتماعی، به دنبال ایجاد تعادل و برابری در جوامع است. سند اوسلو نیز با تخصص در حوزه زیست‌محیطی، راهکارهایی برای حفظ محیط زیست و توسعه پایدار ارائه می‌دهد. در زمینه فناوری و شفافیت، اسناد OECD و اسکاتلند پیش‌تاز هستند و به استفاده از فناوری‌های نوین برای افزایش شفافیت و کارآمدی می‌پردازند. در نهایت، سند ایرلند با تمرکز بر کاهش تعارضات و توانمندسازی افراد، به دنبال ایجاد جوامعی هماهنگ و قوی است. هر یک از این اسناد با توجه به اولویت‌های خود، نقش مهمی در پیشبرد اهداف توسعه‌ای ایفا می‌کنند.

۲-۷ بررسی تطبیقی مطالعات نظری و تجربی

در ابتدا محورهای شناسایی شده در مطالعات نظری تعریف می‌شود:

۱. شفافیت: به معنای دسترسی آزاد و عادلانه شهروندان به اطلاعات شهری، فرآیندهای تصمیم‌گیری، بودجه‌بندی، و پیشرفت پروژه‌ها است.
۲. پاسخگویی: توانایی نهادها در پاسخگویی به نیازها و بازخوردهای ذینفعان.
۳. مشارکت شهروندی: به معنای دخالت فعال شهروندان در تمامی مراحل برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، اجرا و نظارت بر پروژه‌های شهری است.
۴. عدالت اجتماعی: بر توزیع عادلانه منابع، خدمات و فرصت‌ها میان همه گروه‌های اجتماعی تأکید دارد.
۵. تمرکززدایی: واگذاری اختیارات به نهادهای محلی.
۶. پایداری محیطی: به معنای طراحی و اجرای پروژه‌هایی است که منابع طبیعی را حفظ کنند، اثرات منفی زیست محیطی را کاهش دهند و بهبود بلند مدت محیط زیست را تضمین کنند.
۷. کاهش تعارضات: به معنای ایجاد فرآیندها و ابزارهایی است که اختلافات میان مدیریت شهری، شهروندان و دیگر ذی‌نفعان را به حداقل برساند.
۸. فناوری و ابزارهای دیجیتال: این محور به استفاده از فناوری‌های پیشرفته (مانند GIS، اینترنت اشیا و سامانه‌های دیجیتال) و طراحی ابزارهای نوآورانه برای مدیریت بهتر شهرها اشاره دارد.
۹. توانمندسازی جوامع محلی: به معنای تقویت ظرفیت‌های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی محلات برای مشارکت در مدیریت شهری است.
۱۰. نظارت عمومی: به معنای دخالت مستقیم شهروندان در ارزیابی و پیگیری پیشرفت پروژه‌های شهری است.
۱۱. مدیریت منابع: به معنای بهینه‌سازی استفاده از منابع طبیعی، انسانی و مالی برای توسعه پایدار است.
۱۲. تفویض اختیارات: این محور به انتقال بخشی از وظایف و تصمیم‌گیری‌های شهری به شوراها و نهادهای محلی اشاره دارد.

۱۳. برنامه ریزی تطبیقی: به معنای طراحی سیاست ها و برنامه هایی است که بتوانند به سرعت با تغییرات اجتماعی، اقتصادی و محیطی هماهنگ شوند.

سپس در قالب یک ماتریس محورهایی که در اسناد مورد بررسی بیشتر به آن ها تاکید شده علامت زده شده اند:

جدول ۲-۲۵: ماتریس جمع بندی محورهای اتخاذ شده در هر سند

محورها	هابیتات	OECD	آکسفورد	ایرلند	اوسلو	اسکاتلند
شفافیت	×	×	×	×	×	×
پاسخگویی	×	×	×	×	×	×
مشارکت شهروندی	×	×	×	×	×	×
عدالت اجتماعی	×	×	×	×	×	×
تمرکززدایی	×	×	×	×	×	×
پایداری محیطی	×		×	×	×	×
کاهش تعارضات	×	×	×	×	×	×
فناوری و ابزارهای دیجیتال	×	×		×	×	×
توانمندسازی جوامع محلی	×	×	×	×	×	×
نظارت عمومی	×	×	×	×	×	×
مدیریت منابع	×	×	×	×	×	×
تفویض اختیارات	×	×	×	×	×	×
برنامه ریزی تطبیقی	×	×	×	×	×	×

با بررسی اسناد مختلف، مشخص می شود که هر یک از آنها بر محورهای خاصی تمرکز دارند و اهداف متفاوتی را دنبال می کنند. سند هابیتات با تأکید بر مشارکت و توانمندسازی جوامع محلی، به دنبال درگیر کردن ذینفعان محلی در فرآیند برنامه ریزی شهری است و ابزارهایی برای تحلیل بافت محلی و طراحی مشارکتی ارائه می دهد. همچنین، این سند بر پایداری محیطی و حل چالش های زیست محیطی مانند تغییرات اقلیمی تمرکز دارد. از سوی دیگر، سند OECD بر شفافیت و فناوری دیجیتال تأکید می کند و از ابزارهای دیجیتال برای بهبود ارتباط میان دولت و شهروندان استفاده می کند. این سند همچنین به تفویض اختیارات و کاهش تعارضات بین ذینفعان می پردازد. سند آکسفورد با محوریت عدالت اجتماعی و تمرکززدایی، دسترسی گروه های آسیب پذیر به فرآیندهای مشارکتی و تفویض اختیارات به نهادهای محلی را تقویت می کند و بر شفافیت و دسترسی آزاد به اطلاعات تأکید دارد. سند ایرلند نیز بر توانمندسازی جوامع محلی و تقویت نهادهای محلی برای اجرای سیاست ها تمرکز کرده و به کاهش تعارضات و عدالت اجتماعی اهمیت می دهد. سند اوسلو با تأکید بر پایداری محیطی و برنامه ریزی تطبیقی، راه حل های پایدار و انعطاف پذیر برای چالش های زیست محیطی ارائه می دهد و از فناوری های نوین برای مشارکت و نظارت عمومی استفاده می کند. در نهایت، سند اسکاتلند با پوشش جامع محورهای مختلف، بر شفافیت، نظارت عمومی، و مدیریت منابع تأکید دارد و به تقویت نهادهای محلی در تصمیم گیری و مدیریت منابع می پردازد. در کل، می توان گفت که اسناد هابیتات و اوسلو بیشتر بر پایداری محیطی و توانمندسازی محلی تمرکز دارند، در حالی که OECD و اسکاتلند بر شفافیت، فناوری دیجیتال، و نظارت عمومی تأکید می کنند. از سوی دیگر، اسناد آکسفورد و ایرلند به عدالت اجتماعی، تمرکززدایی، و کاهش تعارضات اهمیت بیشتری می دهند.

حال با توجه به محورهای مورد نظر سیاست ها و راهبردهای هر سند را نیز بیان می داریم.

جدول ۲-۲۶: سیاست ها و راهبردهای اسناد مورد بررسی

محورها	هابیتات	OECD	آکسفورد	ایرلند	اوسلو	اسکاتلند
شفافیت	انتشار عمومی داده‌ها و گزارش‌ها: ارائه اطلاعات قابل فهم در تمامی مراحل برنامه‌ریزی. استفاده از ابزارهای دیجیتال: برای شفاف‌سازی و ارائه بازخورد.	ایجاد پلتفرم‌های باز اطلاعاتی: تسهیل دسترسی عمومی به داده‌ها. تضمین شفافیت مالی: از طریق گزارش‌دهی منظم.	شفاف‌سازی فرایندهای تصمیم‌گیری: ارائه گزارش‌های عمومی درباره پیشرفت پروژه‌ها. اطلاع‌رسانی فعال: از طریق جلسات عمومی و رسانه‌های محلی.	گزارش‌دهی مشارکتی: شفاف‌سازی نتایج جلسات مشورتی. استفاده از رسانه‌ها برای آگاهی‌رسانی: ارتقای شفافیت در سیاست‌گذاری‌ها.	شفافیت در ارزیابی پروژه‌ها: ارائه اطلاعات مالی و زیست‌محیطی. ایجاد داشبوردهای دیجیتال: برای پایش و انتشار اطلاعات.	نشر مستمر داده‌های حکمرانی: برای اطلاع‌رسانی به عموم. جلسات عمومی باز: برای دریافت بازخورد شفاف.
پاسخگویی	تعهد به پیگیری نظرات جامعه: اعمال تغییرات بر اساس بازخورد. ایجاد ساختارهای پاسخگویی در جوامع محلی: تضمین نظارت بر نهادهای اجرایی.	گزارش‌های دوره‌ای عمومی: تضمین شفافیت تصمیمات. چارچوب‌های نظارتی مستقل: برای ارزیابی عملکرد دولت.	ارتقای مسئولیت‌پذیری در نهادهای محلی: از طریق آموزش و پایش.	پاسخگویی از طریق جلسات منظم محلی: ارائه گزارش عملکرد به شهروندان.	ابزارهای دیجیتال برای پایش عملکرد: ایجاد شفافیت در ارزیابی.	سیستم بازخورد شهروندی: برای ارزیابی خدمات و سیاست‌ها.
مشارکت شهروندی	تشویق به مشارکت فعال جامعه: استفاده از ابزارهای دیجیتال و جلسات حضوری. ایجاد ظرفیت مشارکت محلی: با برگزاری جلسات آموزشی.	روش‌های ترکیبی مشارکتی: ادغام روش‌های سنتی و دیجیتال برای مشارکت. ایجاد پلتفرم‌های دیجیتال مشارکتی: تسهیل مشارکت عمومی در تصمیم‌گیری‌ها.	شوراهای محلی: به عنوان بستر تصمیم‌گیری مشارکتی. برگزاری کارگاه‌های محلی: برای جلب مشارکت شهروندان.	تمرکز بر اقشار آسیب‌پذیر: ایجاد فرصت‌های برابر برای مشارکت. پلتفرم‌های مشاوره‌ای جامعه: برای تصمیم‌گیری شفاف.	ابزارهای دیجیتال مشارکتی: افزایش شمولیت از طریق فناوری.	ایجاد تشکلهای مردمی: برای تصمیم‌گیری محلی.
عدالت اجتماعی	توجه به عدالت در توزیع منابع: ارائه خدمات به اقشار محروم. ادغام عدالت اجتماعی در تمامی سیاست‌ها: با تمرکز بر تنوع فرهنگی.	حمایت از گروه‌های آسیب‌پذیر: ایجاد فرصت‌های برابر در تصمیم‌گیری.	برابری جنسیتی و قومی: در فرآیندهای مشارکتی.	تشویق به عدالت محلی: در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی.	یکپارچگی اجتماعی در برنامه‌ریزی: تمرکز بر اقشار محروم.	تقویت عدالت اجتماعی در سطوح محلی: از طریق نهادهای مشارکتی.
تمرکززدایی	تمرکز بر مدیریت محلی: انتقال اختیارات به شوراهای محلی.	وزیع وظایف بین دولت و نهادهای محلی: برای بهبود کارایی. استقلال مالی محلی: از طریق ایجاد منابع درآمدی بومی.	واگذاری تصمیمات کوچک‌مقیاس به محلات: تسهیل مدیریت محلی.	تقویت شوراهای محلی: برای مدیریت مؤثر منابع.	تمرکززدایی در تصمیم‌گیری‌های زیست‌محیطی: انتقال قدرت به مناطق محلی.	تفویض اختیارات اجرایی به محلات: با تأمین منابع لازم.

ادغام مسائل زیست محیطی و تغییرات اقلیمی: تأکید بر پایداری در تمامی مراحل برنامه ریزی شهری. استفاده از تجربیات جهانی: مانند پروژه های حفاظت از میراث فرهنگی و پایداری در مناطق محلی.	پایداری محیطی	تمرکز بر طراحی محلی پایدار: با در نظر گرفتن تنوع طبیعی مناطق.	ترویج مدیریت منابع طبیعی: حفاظت از منابع با مشارکت جوامع محلی.	ارزیابی تأثیرات زیست محیطی: در تمام پروژه های شهری برای کاهش اثرات منفی.	اجرای سیاست های اقلیمی: هماهنگ با تغییرات اقلیمی و استفاده از انرژی های پاک.
گفتگوهای چندجانبه: تسهیل تعامل میان گروه های مختلف برای جلوگیری از تعارض.	کاهش تعارضات	برگزاری کارگاه های آموزشی: برای تشویق به همکاری میان ذینفعان.	تشویق به توافقات محلی: از طریق جلسات میان گروه های محلی و مقامات.	تدوین فرآیندهای مشارکتی: برای کاهش سوء تفاهم ها در طول برنامه ریزی.	شفاف سازی وظایف و نقش ها: در بین نهادها برای جلوگیری از تعارض.
ابزارهای نوآورانه دیجیتال: استفاده از پلتفرم های آنلاین برای مشارکت. جمع آوری بازخورد دیجیتال: از ذینفعان برای اولویت بندی پروژه ها.	فناوری و ابزارهای دیجیتال	ارتقای شفافیت با ابزارهای دیجیتال: استفاده از فناوری برای انتشار اطلاعات. پلتفرم های مشورتی: برای تقویت ارتباطات میان دولت و شهروندان.	استفاده از فناوری در آموزش و توانمندسازی: بهبود آگاهی شهروندان از طریق ابزارهای دیجیتال.	فناوری برای تسهیل مشارکت عمومی: ایجاد امکان رای گیری و جمع آوری نظرات به صورت دیجیتال.	فناوری برای نظارت عمومی: تقویت نقش شهروندان در نظارت بر سیاست ها از طریق ابزارهای دیجیتال.
برنامه های آموزشی محلی: برای تقویت ظرفیت جوامع در فرآیند برنامه ریزی.	توانمندسازی جوامع محلی	ایجاد شوراهای محلی: برای توانمندسازی در تصمیم گیری های محلی.	توسعه مهارت های محلی: از طریق کارگاه های تخصصی.	تقویت نقش زنان و اقشار آسیب پذیر: در تصمیم گیری های محلی.	حمایت از تشکلهای محلی: از طریق تأمین منابع مالی.
برگزاری نظرسنجی های عمومی: برای بررسی اثربخشی پروژه ها.	نظارت عمومی	ایجاد سیستم های بازخورد: برای پایش عملکرد سیاست ها.	بررسی دوره ای برنامه ها: توسط نهادهای مردمی.	نظارت مستقل محلی: توسط گروه های جامعه مدنی.	گزارش دهی عمومی نتایج: برای ایجاد اعتماد عمومی.
بسیج منابع محلی و بین المللی: تشویق به مشارکت های عمومی و خصوصی برای تأمین مالی. توسعه ابزارهای قانونی و مالی: طراحی چارچوب های مشخص برای مدیریت منابع.	مدیریت منابع	تقویت همکاری های بین بخشی: بهینه سازی تخصیص منابع میان بخش های مختلف شهری. استفاده از ابزارهای دیجیتال: برای کاهش هزینه ها و ارتقای کارایی.	اولویت بندی پروژه ها: بر اساس منابع محدود موجود. پایش مستمر پروژه ها: برای اطمینان از استفاده بهینه از منابع.	پایش مستمر تأثیرات زیست محیطی و اقتصادی: برای تخصیص بهینه منابع.	استقلال مالی محلی: تأمین منابع از طریق مالیات های محلی. ایجاد نظام مالی شفاف: برای جلب اعتماد عمومی.

توضیحات اختیارات	واگذاری اختیارات به شوراهای محلی: برای مدیریت مسائل کوچک مقیاس.	تمرکززدایی متوازن: واگذاری اختیارات بیشتر به سطوح محلی همراه با نظارت مرکزی.	تفویض اختیارات اجرایی: به شوراهای محلی یا محلات. کاهش تمرکز مالی: برای ایجاد منابع درآمدی مستقل.	ایجاد حس مالکیت محلی: از طریق افزایش مسئولیت پذیری شوراهای محلی.	واگذاری اختیارات زیست محیطی: به مقامات محلی برای تصمیم گیری های خاص.	تقویت شوراهای محلی و محله ای: از طریق ادغام وظایف و توزیع کارها بین دولت و محلات
برنامه ریزی تطبیقی	انعطاف پذیری در طراحی برنامه ها: برای هماهنگی با تغییرات محیطی و اجتماعی. تجزیه و تحلیل بافت محلی: برای تدوین برنامه های سازگار.	ایجاد چارچوب های منعطف: برای انطباق سیاست ها با شرایط محلی و جهانی.	استفاده از بازخوردهای مستمر: برای بهبود طرح ها و برنامه ها. برنامه ریزی هم زمان کوتاه مدت و بلندمدت: برای پاسخ به تغییرات فوری.	تضمین تداوم در شرایط بحرانی: مانند استفاده از جلسات مجازی در دوران قرنطینه.	ارزیابی تطبیقی پروژه ها: برای تنظیم استراتژی های جدید.	استفاده از ابزارهای دیجیتال تطبیقی: برای تنظیم فرآیندهای مشارکتی.

۲-۸ نتیجه گیری و ارائه چارچوب مفهومی (نقشه ذهنی)

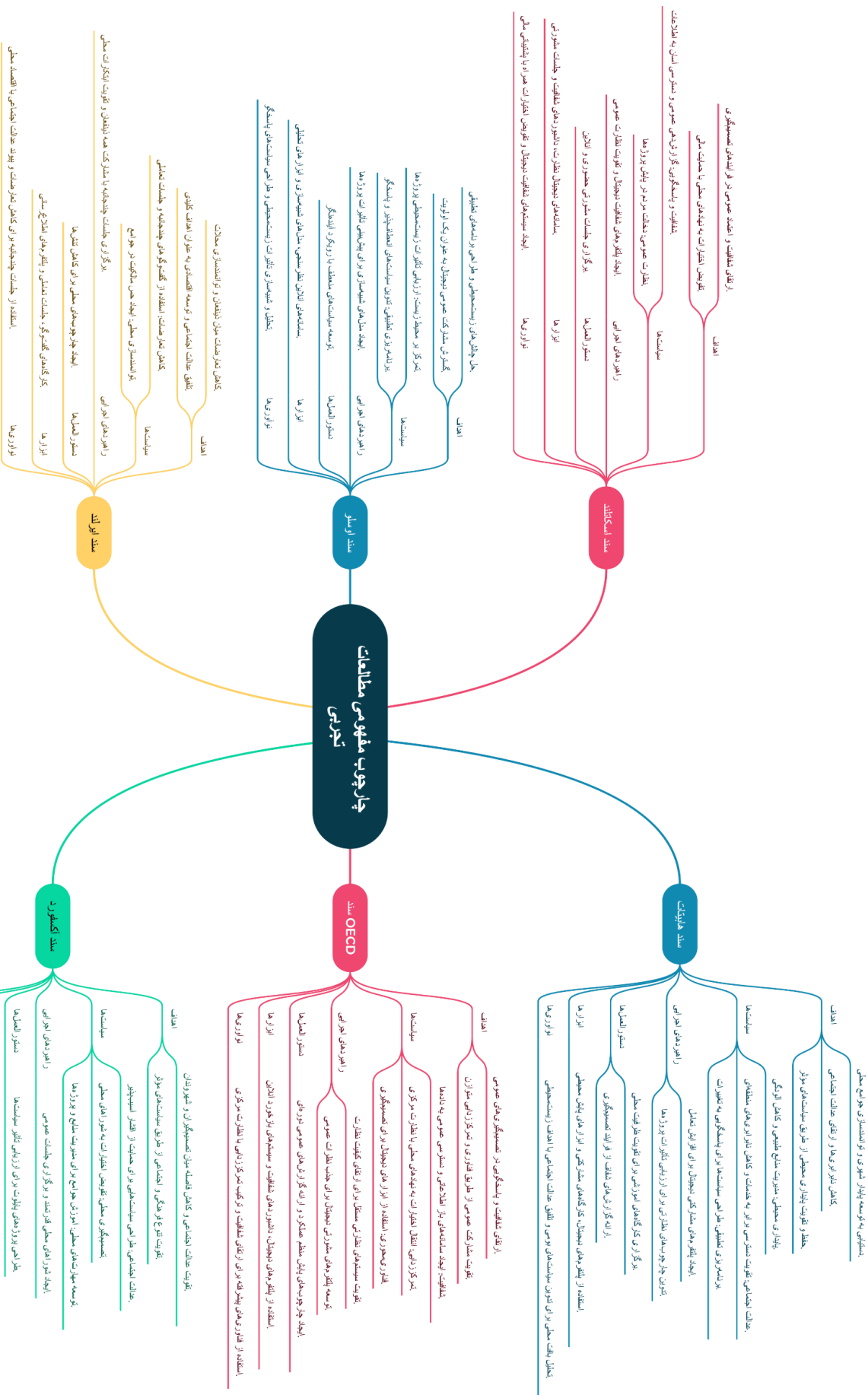
با توجه به آنکه شش سند بین المللی بررسی شده در بخش مطالعات تجربی، هر یک بر اساس زمینه ها و نیازهای خاصی تدوین شده اند، از رویکردهای متفاوتی برای پاسخ به چالش های مدیریت شهری بهره گرفته اند. این اسناد، علی رغم تفاوت های موجود، در برخی محورهای کلیدی مانند شفافیت، عدالت اجتماعی، مشارکت عمومی، و پایداری محیطی اشتراک دارند. در ادامه به تحلیل نهایی و نتیجه گیری می پردازیم. سند هابیتات با نگاهی جامع به عدالت اجتماعی، توانمندسازی محلی، و محیط زیست پرداخته و رویکردی کل نگر ارائه داده است. سند OECD و اسکاتلند بر شفافیت و استفاده از فناوری های دیجیتال برای ارتقای حکمرانی تأکید دارند. سند آکسفورد تمرکز ویژه ای بر عدالت اجتماعی و تصمیم گیری در سطح محلی داشته، در حالی که ایرلند با محوریت کاهش تعارضات و ادغام عدالت اجتماعی و توسعه اقتصادی عمل کرده است. سند اوسلو، با تخصص در مسائل زیست محیطی و برنامه ریزی تطبیقی، رویکردی منحصر به فرد برای مدیریت اثرات محیطی ارائه کرده است. فرآیندهای مشارکتی در این اسناد، به طور کلی بر اساس دو چارچوب «سه گام مشارکت» (اطلاع رسانی، مشاوره، و تصمیم گیری) و «چهار گام برنامه ریزی» (ارزیابی، برنامه ریزی، اجرا، و نظارت) مورد تحلیل قرار گرفت. سندهایی مانند هابیتات و اسکاتلند با پوشش کامل این فرآیندها، رویکردی جامع را به تصویر می کشند. از سوی دیگر، سند ایرلند با تأکید ویژه بر گفت و گو و مشاوره برای کاهش تعارضات، و سند اوسلو با تمرکز بر ارزیابی های زیست محیطی و انعطاف پذیری در برنامه ریزی، فرآیندهای تخصصی تری را ارائه می دهند. در زمینه ابزارها و روش های مشارکتی، اسناد OECD، اسکاتلند، و اوسلو با استفاده از ابزارهای دیجیتال و فناوری های نوین، قابلیت های جدیدی را در شفافیت و مشارکت عمومی به کار گرفته اند. در مقابل، اسنادی مانند آکسفورد و ایرلند، روش های سنتی تر مانند جلسات حضوری و کارگاه های محلی را به عنوان ابزاری کلیدی برای تقویت تعاملات اجتماعی و تصمیم گیری مشارکتی پیشنهاد داده اند. نوآوری های ارائه شده در این اسناد نیز حائز اهمیت است. تحلیل بافت محلی و تلفیق عدالت اجتماعی با محیط زیست در سند هابیتات، استفاده از فناوری برای نظارت و شفافیت در OECD و اسکاتلند، کاهش تعارضات با جلسات چندجانبه در ایرلند، و شبیه سازی تأثیرات زیست محیطی در اوسلو، از جمله مواردی است که نشان دهنده تنوع و خلاقیت در مواجهه با مسائل شهری است.

در نهایت، محورهای تأکید شده در این اسناد نیز بازتاب دهنده دغدغه های اصلی آنهاست. در حالی که شفافیت و فناوری در OECD و اسکاتلند برجسته است، عدالت اجتماعی در هابیتات و آکسفورد اولویت دارد. سند اوسلو بر مسائل زیست محیطی تمرکز کرده و ایرلند راهکارهایی برای تقویت انسجام اجتماعی و کاهش تعارضات ارائه داده است. این تحلیل ها تصویری جامع از فرصت ها و چالش های هر سند ارائه می دهد و نشان می دهد که چگونه می توان از این تجارب در تدوین چارچوب های سیاست گذاری شهری بهره گرفت. در ادامه یک نقشه ذهنی که به عنوان چارچوب مفهومی این بخش ارائه می شود. این چارچوب برای نمایش تحلیل ها، تمام جنبه های اصلی و زیرمجموعه های هر سند را به شکل منظم و سلسله مراتبی نمایش دهد. ساختار

کلی این نقشه شامل موارد زیر است: از چارچوب مفهومی مطالعات تجربی که در وسط صفحه قرار دارد، شاخه های اصلی که هریک، یکی اسناد هستند، قرار دارد. در مرحله بعد شاخصه های فرعی ابعاد کلیدی تحلیل را پوشش می دهد که عبارتند از:

- اهداف: بیان اهداف کلی هر سند، مانند عدالت اجتماعی، شفافیت، یا پایداری محیطی.
- سیاست ها: جزئیات سیاست های کلیدی هر سند، مانند تفویض اختیارات، کاهش تعارضات، و ابزارهای دیجیتال.
- راهبردهای اجرایی: روش های عملیاتی که اسناد برای اجرای سیاست ها پیشنهاد کرده اند.
- دستورالعمل ها: اقدامات مشخص برای اجرای سیاست ها، مانند برگزاری کارگاه ها یا ارائه گزارش ها.
- ابزارها: ابزارهای مشارکتی مورد استفاده در هر سند، از ابزارهای سنتی تا فناوری های نوین.
- نوآوری ها: خلاقیت ها و دستاوردهای منحصربه فرد هر سند.

پس از آن توضیحات هر بعد کلیدی ارائه می شود.



شکل ۲-۶: چارچوب مفهومی مطالعات تجربی

با توجه به تحلیل اسناد بررسی شده در بخش مطالعات تجربی، تهران می تواند از روش ها و رویکردهای این اسناد برای بهبود برنامه ریزی شهری و مشارکت عمومی بهره برداری کند. یکی از مهم ترین پیشنهادها، ادغام عدالت اجتماعی و زیست محیطی در سیاست گذاری های شهری است. تجربه سند هابیتات نشان می دهد که ترکیب این دو محور، نه تنها به بهبود کیفیت زندگی شهروندان منجر می شود، بلکه می تواند حمایت عمومی را نیز افزایش دهد. به ویژه در مناطقی از تهران که با معضلات زیست محیطی مانند آلودگی هوا و نابرابری های اجتماعی مواجه هستند، این رویکرد می تواند به عنوان راهکاری کلیدی عمل کند. تهران باید استفاده از ابزارهای دیجیتال را جدی بگیرد. همان طور که در اسناد OECD و اسکاتلند نشان داده شده است، پلتفرم های دیجیتال می توانند شفافیت، پاسخگویی، و مشارکت عمومی را به میزان قابل توجهی افزایش دهند. ایجاد سامانه های آنلاین برای دریافت بازخورد شهروندان، نظارت بر پروژه های شهری، و اطلاع رسانی شفاف می تواند گام بزرگی در جهت اعتماد سازی و افزایش مشارکت مردمی باشد. این ابزارها باید به گونه ای طراحی شوند که دسترسی گروه های آسیب پذیر مانند سالمندان و اقشار کم درآمد را نیز تضمین کنند.

تمرکززدایی یکی دیگر از راهکارهایی است که در اسناد اسکاتلند و ایرلند برجسته شده است. تفویض اختیارات به شوراهای محلی در تهران می تواند نقش مهمی در کاهش بوروکراسی، افزایش کارایی، و پاسخگویی داشته باشد. اما این فرآیند باید همراه با تأمین منابع مالی مناسب و چارچوب های نظارتی شفاف باشد تا از سوءمدیریت جلوگیری شود. همچنین، توانمندسازی شوراهای محلی از طریق آموزش و ایجاد نهادهای حمایتی می تواند به تقویت این رویکرد کمک کند.

در حوزه کاهش تعارضات و ایجاد انسجام اجتماعی، تجربه سند ایرلند قابل توجه است. تهران به جلسات گفت و گوی چندجانبه نیاز دارد تا بتواند تعارضات میان گروه های مختلف ذینفع را کاهش دهد. این گفت و گوها باید در سطح محله ای و با مشارکت تمامی گروه ها، از جمله شهروندان، نهادهای دولتی، و سازمان های غیردولتی، برگزار شوند. نتیجه این جلسات می تواند به تدوین سیاست های محلی منجر شود که بازتاب دهنده نیازها و اولویت های تمامی گروه ها باشد.

در نهایت، برنامه ریزی تطبیقی که در سند اوسلو برجسته شده، برای تهران بسیار مناسب است. شهر تهران با چالش های متعددی مانند تغییرات اقلیمی، بحران های اقتصادی، و افزایش جمعیت مواجه است. سیاست هایی که بتوانند به سرعت با شرایط متغیر سازگار شوند، اهمیت بالایی دارند. طراحی این سیاست ها مستلزم استفاده از ابزارهای شبیه سازی، تحلیل داده ها، و بازخورد مداوم از ذینفعان است. این رویکرد می تواند به تهران کمک کند تا در شرایط بحرانی عملکرد بهتری داشته باشد.

به طور کلی، استفاده ترکیبی از این راهکارها می تواند به تهران کمک کند تا به یک شهر فراگیرتر، شفاف تر، و تاب آورتر تبدیل شود. اجرای این پیشنهادها نیازمند اراده سیاسی قوی، همکاری میان نهادهای مختلف، و سرمایه گذاری در زیرساخت های اجتماعی و دیجیتال است.

مرحله سوم: بررسی زمینه پژوهش

۳- بررسی زمینه های پژوهش

۳-۱ مقدمه

در مرحله سوم از فرآیند تدوین پیوست شیوه نامه مشارکتی، تمرکز اصلی بر بررسی زمینه های پژوهش و مستندات مرتبط با رویکرد مشارکت در بازنگری طرح جامع شهری است. این مرحله در سه بخش اصلی تنظیم شده که هر یک با هدف شناخت بهتر بسترهای قانونی، تجربی و میدانی مشارکت در برنامه ریزی شهری دنبال می شود. در بخش نخست، اسناد بالادست، قوانین و مقررات مؤثر در فرایند بازنگری طرح جامع شهری با رویکرد مشارکت محور، به روش تحلیل محتوای کیفی مورد بررسی قرار گرفته اند. در پایان این تحلیل، نقاط قوت و ضعف هر سند در زمینه مشارکت ذی نفعان جمع بندی و مقایسه شده است. بخش دوم به مطالعه و بررسی تجارب داخلی اختصاص دارد؛ جایی که نمونه های موفق و قابل تأمل از مشارکت در طرح های توسعه شهری کشور، همچون شهرهای رشت و اصفهان، مورد تحلیل قرار می گیرند. هدف از این بخش، شناخت شیوه های اجرایی، ساختارهای نهادی، ابزارهای مشارکت و در نهایت، ارزیابی کارآمدی این الگوها در بستر عملی کشور است. در بخش پایانی این مرحله نیز با بهره گیری از نظرات و دیدگاه های دست اندکاران، خبرگان و صاحب نظران حوزه برنامه ریزی شهری، سعی شده راهکارهایی برای تقویت رویکرد مشارکت در بازنگری طرح جامع شهر تهران استخراج گردد. این بخش شامل برگزاری جلسات با متخصصان و تحلیل بازخوردهای به دست آمده از آنهاست تا مبنایی برای تدوین دستورالعمل کارآمد و بومی فراهم گردد.

۳-۲ تحلیل محتوا اسناد فرادست

اسناد مورد بررسی که در این بخش مورد تحلیل محتوا قرار گرفته است در مرحله اول بدان اشاره شده و توضیحات کلی هر سند بیان شده است. بدین منظور در این قسمت نخست در جدول زیر اسامی آن، سال تصویب و مرجع تصویب آن شرح داده شده است تا پس از آن به بررسی هر یک پرداخته و در انتها جمع بندی از این بخش صورت گیرد.

جدول ۳-۱: شرح اسناد فرادست

ردیف	اسناد فرادست	سال تصویب	مرجع تصویب
۱	برنامه هفتم توسعه (۱۴۰۲-۱۴۰۶)	۱۴۰۲	مجلس شورای اسلامی
۲	برنامه چهارم تحول و پیشرفت شهر تهران بر مبنای تحقق عدالت شهری (۱۴۰۱-۱۴۰۴)	۱۴۰۱	شورای شهر تهران
۳	نظام نامه مشارکت محله ای شهروندان در مدیریت شهری	۱۴۰۱	شورای شهر تهران
۴	آیین نامه چگونگی اجرا و نظارت بر طرح های توسعه و عمران	۱۴۰۰	مجلس شورای اسلامی
۵	چارچوب راهنما و شرح خدمات تهیه طرح های جامع شهری با نگرش و روش نوین	۱۴۰۰	شورای عالی شهرسازی و معماری ایران
۶	هوشمندسازی ثبت مشارکت ها و نحوه تشویق شهروندان	۱۳۹۹	شورای شهر تهران
۷	پیشنهاد بازنگری در روش و نگرش تهیه طرح های جامع شهری	۱۳۹۹	وزارت راه و شهرسازی
۸	مصوبه اتخاذ رویکرد نوین در تهیه طرح های جامع شهری	۱۳۹۷	شورای عالی شهرسازی و معماری ایران
۹	منشور حقوق شهروندی	۱۳۹۵	شورای شهر تهران
۱۰	طرح راهبردی - ساختاری توسعه و عمران شهر تهران (طرح جامع)	۱۳۸۶	شورای شهر تهران
۱۱	آیین نامه نحوه بررسی و تصویب طرح های توسعه و عمران محلی، ناحیه ای منطقه ای و ملی و مقررات شهرسازی و معماری کشور	۱۳۷۸	مجلس شورای اسلامی

۳-۲-۱ برنامه هفتم توسعه (۱۴۰۲-۱۴۰۶)

برنامه هفتم توسعه جمهوری اسلامی ایران، که در سال ۱۴۰۲ توسط مجلس شورای اسلامی تصویب شد، به عنوان نقشه راه پنج ساله کشور در حوزه های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و زیربنایی تدوین شده است. این برنامه چارچوبی برای سیاست گذاری های کلان کشور ارائه می دهد و اهدافی مانند رشد اقتصادی پایدار، بهبود حکمرانی، افزایش بهره وری و توسعه عدالت اجتماعی را دنبال می کند. در ادامه تحلیل مفاهیم صورت گرفته در این سند در جدول زیر بیان می شود:

جدول ۳-۲: تحلیل مفاهیم سند برنامه هفتم توسعه

کدهای سطح یک	کدهای سطح دو	متن سند
مشارکت، توانمندسازی جوامع محلی، فناوری و ابزارهای دیجیتال	گسترش مشارکت گروهی، نقش سازمان‌های مردم‌نهاد، تأمین مالی مردمی، خیر اجتماعی، ایجاد پایگاه اطلاعاتی	بهره‌گیری مطلوب از ظرفیت‌های مردمی از طریق بسط و توسعه نقش مردم و سازمان‌های مردم‌نهاد در حوزه‌های مشارکت گروهی و تأمین مالی مبتنی بر رویکرد خیر اجتماعی و ایجاد سامانه یکپارچه اطلاعات تشکل‌های مردم‌نهاد
عدالت اجتماعی، نظارت عمومی، پایداری محیطی، توانمندسازی جوامع محلی	شناسایی نقاط بحران‌زا، تمرکز اطلاعات، مدیریت آسیب‌های اجتماعی، نقش مساجد و ساکنین، حمایت اجتماعی	شناسایی نقاط آسیب‌خیز و بحران‌زای اجتماعی در بافت شهری حاشیه شهرها و سکونتگاه‌های غیررسمی و تمرکز اطلاعات آن در سامانه مدیریت آسیب‌های اجتماعی با محوریت سازمان امور اجتماعی کشور و ایجاد هماهنگی و ایفای نقش حداکثری دستگاه‌های اجتماعی با استفاده از ظرفیت مساجد و ساکنین این مناطق در عرصه‌های حمایت اجتماعی
عدالت اجتماعی، مدیریت منابع، برنامه‌ریزی تطبیقی	جلوگیری از گسترش حاشیه‌نشینی، بهبود کیفیت زندگی، توزیع عادلانه فرصت‌ها، مدیریت مهاجرت	جلوگیری از توسعه حاشیه‌نشینی با رویکرد تقویت کیفیت زندگی ساکنین کانون‌های مهاجر فرست، توزیع متناسب فرصت‌ها، فعالیت‌ها، جمعیت و ساماندهی مهاجرت در کشور با رعایت اصناف و مصوبات شورای عالی آموزش سرزمین
عدالت اجتماعی، مشارکت، توانمندسازی جوامع محلی	حمایت از اقشار آسیب‌پذیر، مشارکت مردمی در خدمات اجتماعی، توانمندسازی غیر دولتی	خدمات‌رسانی به افراد در معرض آسیب‌های اجتماعی با بهره‌گیری حداکثری از مشارکت‌های مردمی و غیر دولتی
فناوری و ابزارهای دیجیتال، مدیریت منابع	هوشمندسازی زیرساخت‌ها، تدوین استانداردهای فناوری، اصلاح قوانین دیجیتال	وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات با همکاری وزارت راه و شهرسازی و سازمان ملی استاندارد ایران و وزارت کشور ظرف مدت سه ماه پس از ابلاغ این برنامه نسبت به تدوین ضوابط و مقررات و استانداردها اعم از شبکه فیبر رادیو به عنوان بخش هوشمندسازی اقدام و لوایح لازم برای اصلاح قوانین مربوط را به دولت ارسال نمایند
مدیریت منابع، عدالت اجتماعی، پایداری محیطی	بازآفرینی شهری، استفاده از منابع مالی پایدار، توسعه محلات فرسوده	شهرداری‌های مراکز استان‌ها مکلفند با استفاده از حداقل ۵۰ درصد از منابع عوارض موضوع ماده ۳۹ قانون مالیات بر ارزش افزوده، تلفیق منابع فوق با سایر منابع حذف مورد اعم از منابع مالی، تسهیلات قابل تأمین زمین و زمین‌های در اختیار وزارت راه و شهرسازی با عقد تفاهم‌نامه با شرکت بازآفرینی شهری نسبت به بازآفرینی محلات هدف با اولویت بافت میانی و حاشیه‌ای در جهت حصول به حداقل رانه‌های طرح تفصیلی شهر اقدام نمایند
عدالت اجتماعی، توانمندسازی جوامع محلی	حمایت از ساخت مسکن مردمی، تسهیل فرآیند ساخت‌وساز	تسهیل ساخت مسکن توسط مردم
مدیریت منابع، توانمندسازی جوامع محلی، عدالت اجتماعی	تشویق به نوسازی، مکانیزم‌های جایگزینی واحدهای فرسوده، سیاست‌های حمایتی مسکن	وزارت راه و شهرسازی مجاز است به منظور تشویق مالکان به مشارکت در نوسازی بافت‌های فرسوده در فرایند معاوضه کلید به کلید واحدهای بافت فرسوده با واحدهای نوساز یا اراضی تحت مالکیت خود در قیمت کارشناسی قیمت‌گذاری نماید
مدیریت منابع، عدالت اجتماعی، برنامه‌ریزی تطبیقی	تأمین زمین برای مسکن حمایتی، توافق با مالکان خصوصی، ضوابط شهری مسکن	اجرای پروژه‌های حمایتی مسکن از طریق توافق با مالکین اراضی غیر دولتی فاقد کاربری مسکونی با رعایت ماده ۸ قانون جهش تولید مسکن نسبت به تأمین زمین برای اجرای طرح‌های حمایتی ساخت مسکن توسط بخش خصوصی با رعایت ضوابط راه و شهرسازی اعم از رعایت سرانه‌های شهری و تأمین خدمات زیربنایی و روبنایی مورد نیاز و همچنین سایر قوانین و مقررات اقدام نمایند
مدیریت منابع، مشارکت، کاهش تعارضات ذینفعان	حمایت از سرمایه‌گذاری غیردولتی، همکاری بین‌بخشی، اعتبارات حمایتی	رویکرد حمایت از سرمایه‌گذاری بخش غیردولتی، شهرداری‌ها و سایر نهادهای عمومی غیردولتی در چهارچوب تفاهم‌نامه‌های فی‌مابین و با استفاده از ابزار اعتبارات حمایتی مصوب عملیاتی

مشارکت، مدیریت منابع، کاهش تعارضات ذینفعان	مردمی سازی اقتصاد، کاهش نقش دولت در تصدی گری، جذب مشارکت بخش خصوصی	مردمی سازی اقتصاد، جلب مشارکت بخش خصوصی و کاهش تصدی های دولت و نهادهای عمومی غیردولتی
--	--	---

۲-۲-۳ سند برنامه چهارم تحول و پیشرفت شهر تهران بر مبنای تحقق عدالت شهری (۱۴۰۱-۱۴۰۴)

این برنامه که در سال ۱۴۰۱ توسط شورای شهر تهران تصویب شد، به عنوان یک سند راهبردی برای مدیریت شهری پایتخت طراحی شده است. هدف اصلی آن، حرکت به سوی عدالت شهری و ایجاد فرصت های برابر برای همه شهروندان در حوزه های خدمات شهری، زیرساخت ها و مشارکت اجتماعی است. این برنامه تلاش دارد با تمرکز بر کاهش نابرابری های فضایی، توسعه پایدار و افزایش کیفیت زندگی، شهر تهران را به یک شهر انسان محور و هوشمندتر تبدیل کند. بطور کلی این سند ۵ فصل یا مأموریت دارد که در حوزه های فرهنگی و اجتماعی، ایمنی و بافت فرسوده، هوشمندسازی و بهبود مدیریت شهری، ترافیک و حمل و نقل و حوزه محیط زیست و آلودگی هوا، را شامل می شود. در ادامه تحلیل مفاهیم صورت گرفته در این سند در جدول زیر بیان می شود:

جدول ۳-۳: تحلیل مفاهیم سند برنامه چهارم تحول و پیشرفت شهر تهران بر مبنای تحقق عدالت شهری

کدهای سطح یک	کدهای سطح دو	متن سند
شفافیت	نهادینه سازی شفافیت و کاهش فساد در مدیریت شهری	ایجاد شفافیت و مبارزه با فساد
	افزایش شفافیت مالی و اداری از طریق ابزارهای دیجیتال و شهروندی	گسترش کارکردی سامانه شفافیت در شهرداری تهران گامی مؤثر در جلوگیری از شمارش منافع و مطالبه عمومی برای برقراری عدالت در مدیریت شهری است.
	شفافیت در ارائه خدمات و دسترسی برابر به اطلاعات شهری	عدالت شهری به مثابه امکان فرصت برابر جهت ایجاد دسترسی عمومی و یکسان شهروندان به اطلاعات و خدمات می باشد که از تبعیض در بروز رانت جلوگیری به عمل آورده و با ایجاد شفافیت موجب مشارکت در نظارت همگانی می شود.
پاسخگویی	پایش و ارزیابی مستمر عملکرد مدیریت شهری	ایجاد سامانه پایش و ارزیابی مستمر برنامه چهارم تحول و پیشرفت شهر تهران از طریق شکل گیری دبیرخانه دائمی و ایجاد دسترسی سامانه به اعضای شورای اسلامی شهر تهران
	نظام ارزیابی عملکرد مدیران و پاسخگویی به نهادهای نظارتی	امتیازدهی و رتبه بندی عملکرد مدیران ستادی، مناطق، سازمان ها و شرکت های تابعه شهرداری در زمینه تحقق و اجرای احکام مربوطه و ممانعت از تمدید حکم مدیران فاقد امتیاز مناسب به صورت سالیانه و ارائه گزارش اجرای این حکم به شورای اسلامی شهر تهران.
	شفاف سازی و گزارش دهی منظم مدیریت شهری به شورای شهر و شهروندان	حکم ارائه گزارشات شش ماهه از روند پیشرفت احکام برنامه به کمیسیون های شورای اسلامی شهر تهران و ارائه گزارش سالیانه توسط شهردار تهران در جلسه رسمی شورای اسلامی شهر تهران و انتشار عمومی آن.
مشارکت	توسعه نقش شهروندان در حکمرانی شهری	شهرداری تهران موظف است در راستای توسعه مشارکت شهروندان در اداره شهر، افزایش سرمایه اجتماعی و مسئولیت پذیری جمعی اقدام نماید.
	تقویت مردمی سازی و افزایش تعامل شهروندان در مدیریت شهری	مردمی سازی اداره شهر و برگزاری رویدادهای مختلف مردمی در راستای رشد فضائل معنوی، نشاط و سلامت جسمانی.
	افزایش آگاهی شهروندان و نخبگان برای مشارکت مؤثر در فرآیندهای شهری	برگزاری جلسات و همایش های تبیینی و آموزشی تخصصی در هر عرصه موضوعی برای مدیران و پرسنل های مرتبط.
	توسعه مدل های مشارکت میان مدیریت شهری و نهادهای ذی نفع	مشارکت مردم به ویژه نخبگان در اداره شهر ساماندهی حاکمیت نگاه مدیریتی مشارکت محور با تکیه بر توانمندی های مشترک شهرداری با ذی نفعان.

عدالت اجتماعی	ایجاد فرصت‌های برابر برای همه شهروندان با تأکید بر اقشار کم‌برخوردار	عدالت شهری به مثابه امکان فرصت رشد برابر برای آحاد مردم و اقشار مختلف جامعه است که این امر مستلزم توجه بیشتر به اقشار آسیب‌پذیر و نیازمند حمایت مضاعف است.
	بهبود زیرساخت‌های شهری در مناطق محروم برای کاهش نابرابری‌های اجتماعی	عدالت شهری به مثابه توجه ویژه به بازآفرینی و تأمین سرانه‌های شهری در مناطق جنوبی و محلات کم‌برخوردار.
	تضمین دسترسی برابر به خدمات شهری برای همه اقشار	عدالت شهری به مثابه حفظ کرامت انسانی و ارائه خدمات بی‌منت به شهروندان.
	تقویت پیوندهای اجتماعی از طریق سیاست‌های فرهنگی و اجتماعی عادلانه	عدالت شهری به مثابه توجه ویژه به اقشار کم توان و نیازمند حمایت مضاعف در مسیر رشد و بالندگی
	توجه به عدالت شهری و پایداری محیطی (عدالت برای آیندگان)	توسعه خدمات اجتماعی و فرهنگی با تأکید بر هویت ایرانی-اسلامی برای ایجاد همبستگی اجتماعی و کاهش شکاف‌های فرهنگی.
	ایجاد هماهنگی بین نهادهای مختلف برای کاهش تمرکزگرایی در مدیریت شهری	عدالت شهری به مثابه پاسداشت و صیانت از نعمتهای الهی در محیط زیست و حفظ حقوق آیندگان
	واگذاری قدرت تصمیم‌گیری به مدیریت محلی و منطقه‌ای	راهبرد مدیریت یکپارچه شهری و تعاملات گسترده فی‌مابین با سایر مراجع ذی‌ربط در حوزه مدیریت شهری دنبال شود.
تمرکززدایی	کاهش وابستگی تصمیمات شهری به نهادهای مرکزی و افزایش استقلال محلی	تفویض اختیارات به نهادهای محلی برای بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری در سطح مناطق و محلات.
	ارتباط مستقیم و انسجام معنادار میان ارکان برنامه و کاهش تمرکزگرایی در مدیریت شهری.	ارتباط مستقیم و انسجام معنادار میان ارکان برنامه و کاهش تمرکزگرایی در مدیریت شهری.
	صیانت از محیط زیست و حفظ منابع طبیعی برای نسل‌های آینده	عدالت شهری به مثابه پاسداشت نعمت‌های الهی در محیط زیست و حفظ حقوق آیندگان بوده که صیانت از باغات، مدیریت مصرف بهینه منابع آبی، کاهش آلودگی هوا و خاک از دیگر وجوه تحقق آن است.
پایداری محیطی	ارتقای کیفیت زندگی شهری از طریق کاهش آلودگی هوا و بهبود شرایط زیست‌محیطی	بهبود کیفیت خدمات شهری صیانت و توسعه فضای سبز و محیط زیست
	افزایش فضای سبز و اجرای سیاست‌های حفاظت از محیط زیست شهری	ایجاد نشاط، سلامتی و سرزندگی شهروندان با کاهش آلودگی هوا، حفظ مصالح عمومی و کاهش عارضه‌های زیست‌محیطی، گام مؤثری در تحقق کرامت انسانی و حفظ حقوق شهروندان است.
	مدیریت پایدار پسماند و تفکیک زباله برای کاهش آلودگی	ارتقای مدیریت در تأمین و باز چرخانی آب و بهینه سازی مصرف انرژی
	توسعه حمل‌ونقل پایدار و کاهش وابستگی به سوخت‌های فسیلی	شهرداری تهران موظف است به منظور حفظ محیط زیست، کاهش آلودگی هوا، گسترش فضای سبز و حفاظت و صیانت از باغات نسبت به اجرای احکام قابل اقدام نماید.
	مدیریت مؤثر پسماند و تفکیک زباله برای کاهش آلودگی	مدیریت مؤثر پسماند و تفکیک زباله از طریق تهیه مخازن کوچک مقیاس با قابلیت تفکیک زباله در ساختمان‌های اداری، تجاری و مسکونی.
	توسعه حمل‌ونقل پایدار و کاهش وابستگی به سوخت‌های فسیلی	توسعه کمی و کیفی حمل‌ونقل عمومی، افزایش زیرساخت‌ها، بهسازی و نوسازی ناوگان، کاهش استفاده از سوخت‌های فسیلی و توسعه حمل‌ونقل پاک.
فناوری و ابزارهای دیجیتال	توسعه زیرساخت‌های هوشمند برای بهبود مدیریت شهری	توسعه حمل و نقل عمومی و ارتقای زیر ساخت های حمل و نقل پاک
	توسعه زیرساخت‌های هوشمند برای بهبود مدیریت شهری	توسعه زیرساخت‌های هوشمندسازی همچنان روزآمدی لازم را نداشته و نیازمند تکمیل زیرساخت‌های لازم در مدیریت بهینه منابع و ارائه خدمات به شهروندان است.

عدم مکانیزه بودن فعالیت ها و جزیره ای بودن برخی سامانه ها موجب پراکندگی اطلاعات در حوزه های مختلف شهری گردیده است.	یکپارچه سازی سامانه های دیجیتال و داده های شهری	توانمندسازی جوامع محلی
توسعه خدمتگزاری و پیشرفت شهر با تکیه بر تحولات نوآورانه و فناوریانه	پیشرفت شهر بر پایه تحولات فناورانه	
هوشمند سازی و ایجاد تحول فناورانه در مدیریت شهری		
برخط نبودن کارت بلیت های الکترونیکی در مترو و اتوبوس، توسعه پرداخت الکترونیک در ناوگان تاکسیرانی و عدم شکل گیری کیف پول شهروندی و ارز دیجیتال برای بهره برداری در انواع خدمات شهری از جمله مشکلاتی است که مدیریت هوشمندسازی شهر با آن مواجه است.	گسترش خدمات الکترونیکی و پرداخت های دیجیتال در حمل و نقل شهری	
تحقق ارکان جهت ساز لازم است مدیریت شهری با اتخاذ راهبردهای تحول و پیشرفت شهری مبتنی بر اصول حاکم بر برنامه با ایجاد چهار تحول درون زا نرم افزاری و روحی سخت افزاری و کالبدی و فناورانه و دانش بنیان	ایجاد چارچوب منسجم برای توسعه فناوری های شهری	
تدوین سند جامع حکمروایی فناوری اطلاعات و ارتباطات به منظور تصویب آن در شورای اسلامی شهر تهران تا حداکثر شش ماه پس از ابلاغ برنامه.		
مولدسازی دارایی ها، جلب مشارکت و خلق منابع جدید در انجام پروژه های شهری	ایجاد بسترهای توانمندسازی اقتصادی در سطح محلات	مدیریت منابع
نیاز به یک نگرش مبتنی بر مولدسازی دارایی ها و استفاده از روش های نوین برای ارزش گذاری و مدیریت دارایی های مشهود و نامشهود شهرداری تهران	بهره وری و جلوگیری از هدررفت دارایی های شهری	
برآورد منابع لازم و مصارف برای تحقق برنامه	استفاده بهینه از منابع شهری و سرمایه عمومی	
برنامه ریزی برای تخصیص بهینه منابع مالی و دارایی های شهرداری تهران جهت توسعه پایدار		تفویض اختیارات
ارتباط مستقیم و معنادار میان ارکان برنامه	توزیع عادلانه قدرت در مدیریت شهری	
مدیریت شهری باید از ساختارهای متمرکز فاصله گرفته و نهادهای محلی قدرت تصمیم گیری بیشتری داشته باشند	سپردن اختیارات اجرایی به مدیران محلی	
آسیب شناسی سه برنامه قبلی به منظور بهره گیری از تجارب گذشته و ارزیابی میزان موفقیت آن ها به عنوان نخستین گام در تدوین برنامه چهارم	استفاده از تجارب گذشته برای تدوین برنامه های جدید	برنامه ریزی تطبیقی
تمرکز منابع در جهت حل مسائل کلیدی شهر، پرهیز از کلی گویی و احکام متکثر	هماهنگی برنامه های شهری با شرایط و نیازهای محلی	

۳-۲-۳ نظامنامه مشارکت محله ای شهروندان در مدیریت شهری

این نظامنامه که در سال ۱۴۰۱ توسط شورای شهر تهران به تصویب رسید، چارچوبی برای تقویت مشارکت شهروندان در فرآیندهای تصمیم گیری شهری ارائه می دهد. هدف اصلی این سند، افزایش شفافیت، پاسخگویی و توانمندسازی جوامع محلی از طریق مشارکت فعال ساکنان در برنامه ریزی و اجرای سیاست های شهری است. این نظامنامه تلاش می کند با کاهش تمرکزگرایی، نقش محلات را در توسعه شهری پررنگ تر کند. در ادامه تحلیل مفاهیم صورت گرفته در این سند در جدول زیر بیان می شود:

جدول ۳-۴: تحلیل مفاهیم سند نظامنامه مشارکت محله ای شهروندان در مدیریت شهری

کدهای سطح یک	کدهای سطح دو	متن سند
مشارکت	مشارکت شهروندی در مدیریت شهری	افزایش نرخ مشارکت مردم در فعالیت های محله با تأکید بر مشارکت شهروندان در مدیریت شهری
	مشارکت در فرآیند تصمیم گیری محله ای	تقویت مشارکت شهروندان در تصمیم سازی، تصمیم گیری، پایش و اجرای فعالیت ها و برنامه های محله ای

ترویج نظام محله محور و رویکرد توسعه از پایین به بالا برای درک نیازها و هم راهی ساکنان و شهروندان	رویکرد توسعه از پایین به بالا	
شهرداری تهران مجاز است از طریق تعامل و هماهنگی با ذینفعان و ذی مدخلان محله ای و بدون توسعه تشکیلاتی و افزایش نیروی انسانی نسبت به تشکیل هیأت امنای محله در محلات اقدام کند.	تشکیل هیأت امنای محله	
ایفای نقش صحیح شهرداری به عنوان تسهیلگر، حامی، ناظر، هدایت کننده و راهبر در برنامه های مشارکت محلی	تسهیل گری و حمایت از مشارکت محلی	مشارکت
شکل گیری همکاری بین نهادی در محله	هم افزایی نهادی برای مشارکت محله ای	
نظارت بر فعالیت ارکان و ساختار مدیریت محله و ارائه گزارش آن به شورای اسلامی شهر تهران	نظارت بر مدیریت محله	نظارت عمومی
انتخاب معتمدین محله از میان ساکنین محلات برای ارتقاء مشارکت در تصمیم گیری ها	شفافیت و برابری در مشارکت محله ای	عدالت اجتماعی
انتشار گزارش پیشرفت برنامه های توسعه محله و نحوه هزینه کرد بودجه سنواتی هر محله در سامانه های در دسترس شهروندان	گزارش گیری و شفافیت مالی در محله	شفافیت
انتشار عناوین برنامه ها، پروژه ها و اقدامات محله ای مصوب هر محله در سال در سامانه های در دسترس شهروندان	اطلاع رسانی عمومی درباره برنامه ها و پروژه ها	
انتشار اسناد و مستندات پشتیبان توسعه و برنامه ریزی محلات، تراز مالی حساب توسعه محله ای، گزارش پیشرفت برنامه ها و سایر اسناد در سامانه شفافیت	دسترسی به اسناد و مستندات توسعه محله ای	

۴-۲-۴ آیین نامه چگونگی اجرا و نظارت بر طرح های توسعه و عمران

این آیین نامه که در سال ۱۴۰۰ توسط شورای عالی شهرسازی و معماری ایران تصویب شد، ضوابط و مقررات لازم برای اجرای طرح های توسعه و عمران شهری را مشخص می کند. این سند بر فرآیندهای نظارتی، شاخص های پایش عملکرد و نحوه تصویب و اجرای طرح های شهری تمرکز دارد و به دنبال ایجاد یک نظام کارآمدتر برای مدیریت پروژه های توسعه شهری است. در ادامه تحلیل مفاهیم صورت گرفته در این سند در جدول زیر بیان می شود:

جدول ۳-۵: تحلیل مفاهیم آیین نامه چگونگی اجرا و نظارت بر طرح های توسعه و عمران

کدهای سطح یک	کدهای سطح دو	متن سند
نظارت عمومی	پایش و ارزیابی چندسطحی	سازوکارهای پیش بینی شده برای پایش و ارزیابی طرح ها متناسب با ویژگی های هر دسته از طرح ها (فراشهری، شهری و روستایی)، در یک مجموعه هماهنگ و یکپارچه از پایین ترین سطوح (محل اجرای طرح ها)، آغاز و در یک سلسله مراتب سازمان یافته، به بالاترین سطح (مرکز پایش و ارزیابی شورای عالی شهرسازی و معماری ایران) متصل می گردد.
پاسخگویی	اتصال به مرکز پایش و ارزیابی شورای عالی	
تفویض اختیارات	نقش آفرینی نهادهای محلی و بخش خصوصی	اجرای مصوبات این طرح ها از طریق هماهنگ سازی اقدامات عمرانی در مقیاس های ملی و منطقه ای بر عهده کلیه دستگاه های اجرایی ملی و منطقه ای، نهادهای محلی، سازمان های مجری و بخش خصوصی می باشد.
مدیریت منابع	هماهنگ سازی اقدامات عمرانی در سطوح مختلف	
نظارت عمومی	نظارت سلسله مراتبی دستگاه های اجرایی	دستگاه های اجرایی موظفند در سلسله مراتب محلی، استانی، ملی خود بر انجام وظایف پیش بینی شده برای آن ها در طرح های کالبدی ملی و منطقه ای نظارت نمایند.
شفافیت	پایش وظایف دستگاه های اجرایی	
مشارکت	مشارکت شوراهای اسلامی و سمن ها در نظارت	نظارت نهادهای مردمی و عمومی: شوراهای اسلامی استان با همکاری شوراهای برنامه ریزی و سازمان های مردم نهاد (سمن ها) می توانند در چارچوب دستورالعملی که به تصویب شورای عالی می رسد، در فرآیندهای نظارت بر اجرای این طرح ها ایفای نقش نموده و در صورت
شفافیت	گزارش دهی تخلفات به مراجع ذی ربط	
نظارت عمومی	نقش شوراها و نهادهای مردمی در پایش	

مدیریت منابع	مسئولیت شهرداری ها و نهادهای اجرایی	برخورد با رویدادهای مغایر با طرح های مصوب، گزارش لازم را به مراجع ذی ربط منعکس نمایند.
تفویض اختیارات	نقش شهرداری ها و بخش خصوصی در اجرا	اجرای طرح ها از طریق هماهنگ سازی اقدامات عمرانی در مقیاس های شهری و محلی به عهده شهرداری ها و سایر نهادهای اجرایی و بخش خصوصی می باشد.
شفافیت	ارائه برنامه تراز مالی و فیزیکی	شهرداری ها موظفند برنامه تراز مالی و فیزیکی طرح تفصیلی را جهت پاسخگویی
پاسخگویی	تصویب طرح تفصیلی توسط شورای شهر	تصویب تقدیم شورای شهر نمایند.

۳-۵ چارچوب راهنما و شرح خدمات تهیه طرح های جامع شهری با نگرش و روش نوین

این سند که در سال ۱۴۰۰ توسط شورای عالی شهرسازی و معماری ایران تصویب شد، استانداردهای جدیدی برای تدوین طرح های جامع شهری ارائه می دهد. برخلاف روش های سنتی، این چارچوب بر رویکردهای انعطاف پذیر، مشارکتی و داده محور تأکید دارد. هدف اصلی آن، تدوین طرح های جامع کارآمدتر، با در نظر گرفتن تحولات اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی است. در ادامه ابتدا تحلیل مفاهیم صورت گرفته در ابلاغیه این سند بیان می شود و سپس تحلیل مفاهیم سند را در جدول ۴-۷ بیان می داریم:

جدول ۳-۶: تحلیل مفاهیم ابلاغیه سند چارچوب راهنما و شرح خدمات تهیه طرح های جامع شهری با نگرش و روش نوین

کدهای سطح یک	کدهای سطح دو	متن سند
برنامه ریزی تطبیقی	تثبیت طرح جامع به عنوان سند قانونی توسعه شهری	با توجه به مستندات و الزامات قانونی موجود، تثبیت عنوان «طرح جامع شهر» به مثابه سند قانونی هدایت و کنترل توسعه فضایی شهرها با رعایت قاعده «یک شهر-یک طرح و برنامه» ضروری است. طرح تفصیلی و طرح های موضعی و موضوعی نیز در همین چارچوب و به عنوان اسناد تکمیلی طرح جامع محسوب می شوند.
مشارکت	مشارکت در تهیه و تصویب طرح جامع	چارچوب شرح خدمات پیشنهادی که نمایانگر ساختار و رؤس مطالعات و بررسی های لازم برای تهیه طرح جامع توسعه شهر است، بایستی با رعایت اصول «مسئله محوری، زمینه گرایی، مشارکتی بودن و اتکا به ظرفیت ها و منابع هر شهر» توسط مشاور ذی صلاح منتخب همان شهر و با تایید اداره کل راه و شهرسازی استان مربوطه با شیوه مشارکتی تکمیل و تدقیق شده و مبنای تهیه، بررسی و تصویب طرح جامع شهر قرار گیرد.
توانمندسای جوامع محلی	بهره گیری از ظرفیت های شهری و مشاوران بومی	
پایداری محیطی	توجه به آلاینده های زیست محیطی	اجتناب از مطالعات تکراری و غیرضروری در عین تمرکز بر حل مسائل و بهره گیری از ظرفیت های توسعه ای ویژه هر شهر (از جمله مسکن، اسکان غیررسمی، عوامل و آلاینده های زیست محیطی، پدافند غیرعامل، بحران ها و مخاطرات طبیعی، تقویت بنیان های تولیدی و اقتصادی توسعه شهر) در تدوین شرح خدمات مذکور مورد تأیید است.
مدیریت منابع	جگوگیری از مطالعات تکراری و تمرکز بر حل مسائل شهری	
پاسخگویی	مسئولیت پذیری و پاسخگویی مهندس مشاور در کل دوره طرح	لزوم تداوم حضور، مسئولیت و پاسخگویی فنی موثر مهندس مشاور مسئول طرح جامع و تفصیلی تا پایان افق قانونی طرح با رعایت الزامات مرتبط با مدیریت تعارض منافع مورد تأکید شورای عالی است.
کاهش تعارضات ذی نفعان	مدیریت تعارض منافع در اجرای طرح ها	
مدیریت منابع	ضرورت استقرار نظام یکپارچه شهری	با توجه به مشکلات و نارسایی های قانونی، مدیریتی و نهادی ناشی از عدم تصویب و استقرار نظام یکپارچه شهری و آثار آن بر تهیه، تصویب و اجرای موفق طرح جامع شهر ضروری است.
تمرکززدایی	مدیریت یکپارچه شهری و هماهنگی نهادها	موضوع مدیریت یکپارچه شهری با اتکا به نتایج پژوهشی قابل اتکای موجود، با همکاری موثر وزارتخانه های کشور و راه و شهرسازی، شورای عالی استان ها و معاونت حقوقی ریاست جمهوری پیگیری و ظرف مدت شش ماه برای تصویب به هیئت محترم دولت ارائه شود.

توانمندسازی و ظرفیت‌سازی عاملان تغییر طرح جامع شهر از جمله نهادها، عناصر و کارشناسان کارفرمایی، اجرایی و نظارتی و همچنین مهندسان مشاور جزء پیش‌شرط‌های اصلی تحقق طرح مورد نظر است.	تقویت ظرفیت‌های اجرایی و مدیریتی	توانمندسازی جوامع محلی
تقویت ظرفیت راهبردی و اجرایی نیروهای انسانی در سطوح کارفرمایی برای تهیه، اجرا و نظارت و همچنین تعیین ضمانت اجرایی برنامه مورد انتظار مقرر می‌شود.	افزایش مهارت‌های مدیریتی و نظارتی	
همکاری نهادهای دانشگاهی و حرفه‌ای نسبت به طراحی و برگزاری کارگاه‌های برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مشارکتی در سطوح مختلف ملی، منطقه‌ای و محلی و برای تمام ذی‌نفعان و نهادهای ذی‌ربط اقدام نمایند.	برگزاری کارگاه‌های تصمیم‌گیری مشارکتی	مشارکت
دستورالعمل ایجاد بانک اطلاعاتی زمین مرجع یکپارچه، به‌روز و مستمر به منظور انتقال فرایند برنامه‌ریزی به عرصه عمومی و افزایش شفافیت، اطلاع‌رسانی و شفافیت توسط معاونت شهرسازی و معماری و دبیرخانه شورای عالی شهرسازی و معماری ایران تهیه و به نهادهای مجری و نظارتی ابلاغ شود.	ایجاد بانک اطلاعاتی زمین مرجع و اطلاع‌رسانی عمومی	شفافیت
دقت، اثربخشی، چابکی طرح‌های جامع در پاسخگویی به نیازها و ضرورت‌های توسعه شهری مورد تأکید شورای عالی است.	اثربخشی و چابکی طرح‌های جامع شهری	پاسخگویی

جدول ۳-۷: تحلیل مفاهیم سند چارچوب راهنما و شرح خدمات تهیه طرح های جامع شهری با نگرش و روش نوین

کدهای سطح یک	کدهای سطح دو	متن سند
مشارکت، برنامه‌ریزی، توانمندسازی جوامع محلی	طرح‌های توسعه یکپارچه	طرح‌های توسعه کالبدی به طرح‌های یکپارچه توسعه فضایی و تهیه طرح‌های پاسخگو به لحاظ مسئله‌محوری، ظرفیت‌محوری و زمینه‌گرایی همراه با مشارکت ذینفعان و عاملان کلیدی تدوین و به شورای عالی شهرسازی و معماری ایران پیشنهاد شد.
	مسئله‌محوری در برنامه‌ریزی شهری	
	ظرفیت‌محوری در برنامه‌ریزی شهری	
	زمینه‌گرایی در توسعه شهری	
	مشارکت ذینفعان در توسعه شهری	
پاسخگویی، مدیریت منابع، برنامه‌ریزی تطبیقی، نظارت عمومی	تحلیل تشخیصی به جای توصیفی	گزارش تشخیص با تأکید بر وجهه تشخیصی به جای توصیفی از اسناد اصلی طرح جامع شهر در روش و نگرش نوین است. این گزارش به تشخیص و تحلیل یکپارچه روندهای گذشته و موجود و تشخیص مسائل، ظرفیت‌ها و قابلیت‌های توسعه شهر در نظام‌های مختلف اختصاص دارد، از جمله: نظام‌های طبیعی و محیط زیست، نظام اسکان، مسکن و خدمات اجتماعی و شهری، نظام اقتصاد شهری کلان و خرد نظام بازار زمین، مستغلات و مسکن، نظام زیرساخت‌ها و حمل‌ونقل، نظام سکونتگاه‌های غیررسمی، نظام فضایی-کالبدی، نظام مدیریتی، اجرایی و مالی
	نگرش نوین در گزارش طرح جامع	
	تحلیل یکپارچه روندهای شهری	
	تشخیص مسائل و ظرفیت‌های شهری	
	تحلیل نظام‌های مختلف شهری	
عدالت اجتماعی، پایداری محیطی، مشارکت، کاهش تعارضات ذینفعان	راهبردهای توسعه بلندمدت	راهبردهای توسعه شهر تهران شامل راهبردهای توسعه بلندمدت شهر و راهبردهای ارتقای کیفیت زندگی با تأکید بر عدالت فضایی و دسترسی عادلانه به زیرساخت‌ها، خدمات و امکانات شهری تدوین شده است. این راهبردها بر مبنای تحلیل شکاف‌های اجتماعی، اقتصادی و محیطی و با در نظر گرفتن دیدگاه‌های ذینفعان ارائه شده‌اند.
	ارتقای کیفیت زندگی شهری	
	عدالت فضایی	
	تحلیل شکاف‌های اجتماعی، اقتصادی و محیطی	
	مشارکت ذینفعان در برنامه‌ریزی	
شفافیت، پاسخگویی، نظارت عمومی، فناوری و ابزارهای دیجیتال	شفاف‌سازی فرایندهای تصمیم‌گیری	در راستای شفاف‌سازی فرایندهای تصمیم‌گیری و ارتقای پاسخگویی مدیران شهری، سامانه‌های اطلاعات شهری و سیستم‌های هوشمند مدیریت شهری توسعه یافته‌اند. این سامانه‌ها دسترسی آزاد به اطلاعات
	ارتقای پاسخگویی مدیران شهری	
	توسعه سامانه‌های اطلاعات شهری	

شهری را برای شهروندان و محققان فراهم کرده و امکان پایش و نظارت عمومی بر عملکرد مدیریت شهری را ایجاد می‌کند.	سیستم‌های هوشمند مدیریت شهری	تمرکززدایی، تفویض اختیارات، توانمندسازی جوامع محلی، مشارکت
	دسترسی آزاد به اطلاعات شهری	
	پایش و نظارت عمومی بر مدیریت شهری	
در چارچوب تمرکززدایی و تفویض اختیارات به مدیریت محلی، اختیارات برنامه‌ریزی، بودجه‌ریزی و تصمیم‌گیری به نهادهای محلی واگذار شده است. این اقدام با هدف توانمندسازی جوامع محلی و ارتقای مشارکت شهروندان در فرآیندهای تصمیم‌گیری شهری انجام شده است.	تمرکززدایی در مدیریت شهری	تفویض اختیارات، توانمندسازی جوامع محلی، مشارکت
	تفویض اختیارات به مدیریت محلی	
	توانمندسازی جوامع محلی	
	ارتقای مشارکت شهروندان در تصمیم‌گیری شهری	
	واگذاری برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی به نهادهای محلی	

۳-۶ هوشمندسازی ثبت مشارکت‌ها و نحوه تشویق شهروندان

این مصوبه که در سال ۱۳۹۹ توسط شورای شهر تهران تصویب شد، چارچوبی برای دیجیتالی‌سازی و بهینه‌سازی فرآیندهای ثبت و ارزیابی مشارکت شهروندان در مدیریت شهری ارائه می‌دهد. هدف آن، افزایش شفافیت، تسهیل مشارکت مردمی و ایجاد انگیزه برای تعامل بیشتر شهروندان با مدیریت شهری است. در ادامه تحلیل مفاهیم صورت گرفته در این سند در جدول زیر بیان می‌شود:

جدول ۳-۸: تحلیل مفاهیم سند هوشمندسازی ثبت مشارکت و نحوه تشویق شهروندان

کدهای سطح یک	کدهای سطح دو	متن سند
فناوری و ابزارهای دیجیتال	سامانه‌های هوشمند مشارکت شهروندی	هوشمندسازی ثبت مشارکت‌ها و نحوه تشویق شهروندان
	پایگاه داده اطلاعات شهروندی	اطلاعاتی که از هر شهروند از طریق درگاه‌های شهروندی شهرداری تهران احصا می‌شود؛ شامل: سن، جنس، محل سکونت، تحصیلات و نظایر آن.
	پلتفرم آنلاین خدمات شهری	درگاه «تهران من»: درگاه رسمی خدمات و اطلاع‌رسانی شهرداری تهران.
مشارکت	مشارکت شهروندی در مدیریت پسماند	تلاش برای فعالیت‌های جمعی با دیگر شهروندان، تفکیک پسماند خشک و تر
تشویق به مشارکت	سیستم امتیازدهی برای مشارکت شهروندی	در هر کدام از مشارکت‌های تعریف‌شده با استعلام از واحد مجری ذی‌ربط که در قبال انجام آن امتیاز مشخصی به شهروند داده می‌شود.
	نظام امتیازدهی دیجیتال برای مشارکت	با هدف ساخت بستر برای مشارکت شهروندان به ازای انجام هر نوع مشارکت تعریف‌شده توسط شهرداری تهران در درگاه «تهران من»، امتیازی به شهروند تعلق گیرد که در اعتبار وی محاسبه می‌شود.
	پاداش‌های غیرنقدی برای مشارکت	امتیاز اعتباری شهروندان از مشارکت فقط در استفاده از خدمات تفریحی، ورزشی، فرهنگی و آموزشی در درگاه «تهران من» استفاده شود.
عدالت اجتماعی	دسترسی برابر به خدمات دیجیتال	شهرداری تهران مکلف است تدابیری جهت ثبت‌نام، ثبت مشارکت و دریافت امتیاز توسط افرادی که به اینترنت دسترسی ندارند، اتخاذ نماید.
	حمایت از اقشار کم‌برخوردار در مشارکت شهری	شهرداری تهران مکلف است افراد کم‌برخوردار را شناسایی کرده و شرایط ثبت مشارکت و دریافت امتیاز را برای ایشان تسهیل نماید
پایداری محیطی	مشوق‌های اقتصادی برای تفکیک پسماند	اعتبارات و تخفیفات حوزه تفکیک پسماند از مبدأ، با واقعی‌سازی ضریب تشویقی لحاظ شود.
اطلاع‌رسانی و شفافیت	بلیغات محیطی برای آگاهی‌رسانی	نصب پوستر در تمامی سراهای محلات
	تبلیغات هدفمند برای جوامع کم‌برخوردار	بیلборدهای شهری با اولویت مناطق کم‌برخوردار
	استفاده از رسانه‌های دیجیتال برای آگاهی‌رسانی	تولید محتوای ویدئویی

۳-۲-۷ پیشنهاد بازنگری در روش و نگرش تهیه طرح های جامع شهری

سند پیشنهاد بازنگری در روش و نگرش تهیه طرح های جامع شهری که در سال ۱۳۹۹ توسط وزارت راه و شهرسازی تدوین شده است، به بررسی چالش های موجود در فرآیند تهیه و اجرای طرح های جامع شهری می پردازد. این سند با تأکید بر ضرورت اصلاح نگرش های سنتی، پیشنهادهایی برای بهبود روش های برنامه ریزی شهری ارائه می دهد. تمرکز آن بر افزایش مشارکت ذینفعان، انعطاف پذیری در برنامه ریزی، و ارتقای کارآمدی فرایندهای اجرایی است. در نهایت، این پیشنهادات به دنبال ایجاد چارچوبی پویا و واقع گرا برای مدیریت توسعه شهری در ایران هستند. در ادامه تحلیل مفاهیم صورت گرفته در این سند در جدول زیر بیان می شود:

جدول ۳-۹: تحلیل مفاهیم سند هوشمندسازی ثبت مشارکت و نحوه تشویق شهروندان

کدهای سطح یک	کدهای سطح دو	متن سند
مشارکت، توانمندسازی جوامع محلی	مشارکت، ظرفیت سازی	مشارکتی بودن و اتکا بر ظرفیت ها و منابع هر شهر
مدیریت منابع، پایداری محیطی	حل مسائل، بهره گیری از ظرفیت ها	تمرکز بر حل مسائل و بهره گیری از ظرفیت های توسعه ای ویژه هر شهر
پاسخگویی	مسئولیت، پاسخگویی فنی	لزوم تداوم حضور، مسئولیت و پاسخگویی فنی موثر مهندس مشاور مسئول تهیه طرح جامع و تفصیلی تا پایان افق قانونی طرح
عدالت اجتماعی، پاسخگویی	مدیریت تعارض منافع	رعایت الزامات مرتبط با مدیریت تعارض منافع مورد تأکید شورای عالی است
پاسخگویی، مدیریت منابع	پاسخگویی، هماهنگی، تمهیدات فنی	مهندس مشاور موظف به پاسخگویی در خصوص تقاضاهای اصلاح و تغییر در طرح و اعلام نظرات مشورتی مرتبط با طرح خواهد بود. تمهیدات فنی، قراردادی و مالی لازم برای تحقق این امر توسط معاونت شهرسازی و معماری وزارت راه و شهرسازی با همکاری سازمان برنامه و بودجه و وزارت کشور طی مدت شش ماه فراهم خواهد شد.
تمرکززدایی، توانمندسازی سازمانی	مدیریت یکپارچه، همکاری بین دستگاهی	با توجه به مشکلات و نارسایی های قانونی، مدیریتی و نهادی ناشی از عدم تصویب و استقرار نظام مدیریت یکپارچه شهری و آثار آن بر تهیه، تصویب و اجرای موفق طرح جامع شهر، ضروری است موضوع مدیریت یکپارچه شهری با اتکا به نتایج پژوهشی قابل اتکای موجود با همکاری موثر وزارتخانه های کشور و راه و شهرسازی، شورای عالی استان ها و معاونت حقوقی ریاست جمهوری پیگیری و ظرف مدت شش ماه برای تصویب به هیئت محترم دولت ارائه شود.
توانمندسازی جوامع محلی، مشارکت	توانمندسازی، ظرفیت سازی	توانمندسازی و ظرفیت سازی عاملان تغییر در طرح جامع شهر از جمله نهادها، عناصر و کارشناسان کارفرمایی، اجرایی و نظارتی و همچنین مهندسان مشاور جزء پیش شرط های اصلی تحقق طرح مورد انتظار است.
توانمندسازی، شفافیت	تقویت ظرفیت، کارگاه آموزشی، ارزیابی صلاحیت	از این رو به جهت تقویت ظرفیت راهبری و اجرایی نیروهای انسانی در سطوح کارفرمایی برای تهیه، اجرا و نظارت و همچنین تعیین ضمانت اجرایی برنامه مورد انتظار مقرر می شود ضمن طراحی و اجرای کارگاه های آموزشی و توجیهی لازم در خصوص نگرش و روش جدید؛ شاخص ها و معیارهای ارزیابی تشخیص صلاحیت حرفه ای و علمی تمام عاملان برنامه (راهبران، مهندسان مشاور، مجریان و ناظران برنامه) به منظور اخذ گواهی تعیین صلاحیت نیروی انسانی متخصص برای ورود به عرصه تهیه، بررسی، تصویب و اجرای برنامه جامع با محوریت معاونت شهرسازی و معماری و با همکاری سازمان برنامه و بودجه کشور تهیه شود.

مشارکت، شفافیت	مشارکت، کارگاه های مشارکتی	با توجه به اهمیت مشارکتی بودن طرح و ایفای نقش موثر ذینفعان در طرح جامع توسعه شهر، مقرر می شود معاونت شهرسازی و معماری با همکاری نهادهای دانشگاهی و حرفه ای نسبت به طراحی و برگزاری کارگاه های برنامه ریزی و تصمیم گیری مشارکتی در سطوح مختلف ملی، منطقه ای و محلی و برای تمام ذینفعان و نهادهای ذیربط اقدام نماید.
شفافیت، فناوری و ابزارهای دیجیتال	بانک اطلاعاتی، شفافیت، اطلاع رسانی	دستورالعمل ایجاد بانک اطلاعاتی زمین مرجع یکپارچه، به روز و مستمر» به منظور انتقال فرایند برنامه ریزی به عرصه عمومی و افزایش شفافیت، اطلاع رسانی و مشارکت توسط معاونت شهرسازی و معماری و دبیرخانه شورای عالی شهرسازی و معماری ایران تهیه و به نهادهای مجری و نظارتی ابلاغ شود.
پاسخگویی، مدیریت منابع	اثربخشی، زمان بندی، دستورالعمل	دقت، اثربخشی و چابکی طرح های جامع در پاسخگویی به نیازها و ضرورت های توسعه شهری مورد تاکید شورای عالی است. در همین چهارچوب؛ فرایند تهیه، بررسی، تصویب، ابلاغ، اجرا و نظارت بر طرح جامع شهری و وظایف هر یک از عاملان برنامه (راهبران، مهندسان مشاور، مجریان و ناظران برنامه) در هر مرحله از این فرایند طی مدت شش ماه توسط معاونت شهرسازی و معماری به صورت شفاف و گام به گام با در نظر گرفتن زمان های مشخص و منطقی برای طی هر مقطع در فرایند مذکور، تهیه و ابلاغ خواهد شد

۳-۲-۸ مصوبه اتخاذ رویکرد نوین در تهیه طرح های جامع شهری

این مصوبه در سال ۱۳۹۷ توسط شورای عالی شهرسازی و معماری ایران تصویب شد و به دنبال تغییر نگرش در تهیه طرح های جامع شهری است. این سند تأکید دارد که رویکردهای سنتی دیگر پاسخگوی نیازهای شهری نیستند و باید به سمت مدل های تطبیقی، انعطاف پذیر و مبتنی بر داده حرکت کرد. در ادامه تحلیل مفاهیم صورت گرفته در این سند در جدول زیر بیان می شود:

جدول ۳-۱۰: تحلیل مفاهیم مصوبه اتخاذ رویکرد نوین در تهیه طرح های جامع شهری

کدهای سطح یک	کدهای سطح دو	متن سند
مشارکت ذی نفعان	مشارکت همه ذی نفعان در فرایند	شراکت و مشارکت همه بازیگران (ذینفع و ذی نفوذ شهر) در فرایند تهیه و اجرای برنامه
پایداری محیطی	لحاظ کردن ظرفیت های زیست محیطی در سیاست های توسعه	توجه به ظرفیت های زیست محیطی به ویژه توجه به محدودیت و چرخه آب و توجه به ظرفیت های تاریخی، فرهنگی و طبیعی
مدیریت منابع	یکپارچگی اقتصادی میان شهر و منطقه	توجه به رابطه متقابل شهر و منطقه (اقتصاد منطقه ای و خوداتکایی اقتصادی)
برنامه ریزی تطبیقی	تطبیق سیاست های توسعه ای با ظرفیت های محلی	توجه به شرایط خاص هر شهر در تهیه برنامه (وجه ممیزه شهر اعم از تاریخی، جغرافیایی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، مسائل و پتانسیل های آن)
	تقویت برند شهری از طریق بازاریابی مکان	خلاقیت در توسعه شهری از راه ظرفیت سازی، رقابت پذیری، بازاریابی مکان و توسعه
تمرکززدایی و تفویض اختیارات	تمرکززدایی	توجه به تمرکز زدایی و تقویت نهادهای محلی
	واگذاری نقش های اجرایی در سیاست های توسعه شهری	برقراری تعادل در اجرای سیاست های توسعه (توسعه درونی، تدریجی و منفصل) و الویت بخشی به سیاست بازآفرینی شهری با توجه به تحولات جمعیتی و روند تنزل کیفی شهرها در طول ۲ دهه گذشته
شفافیت	شفافیت در فرایند تهیه برنامه	شفافیت و علنیت در فرایند تهیه برنامه (به رسمیت شناختن اعتراض و شکایت از برنامه های توسعه)

۳-۲-۹ منشور حقوق شهروندی

این منشور در سال ۱۳۹۵ توسط شورای شهر تهران به تصویب رسید، که به منظور تبیین چشم اندازهای جامعه شهری مطلوب و تلاش برای ارتقاء منزلت اجتماعی و استقرار زمینه های رشد و تعالی شهروندان تهرانی و ایجاد شهری فعال، بانشاط،

مسئولیت پذیر، بالنده، مؤمن و انقلابی انجام گرفته است. در ادامه تحلیل مفاهیم صورت گرفته در این سند در جدول زیر بیان می شود:

جدول ۳-۱۱: تحلیل مفاهیم منشور حقوق شهروندی

کدهای سطح یک	کدهای سطح دو	متن سند
عدالت اجتماعی - مشارکت - توانمندسازی جوامع محلی	ارتقاء منزلت اجتماعی رشد و تعالی شهروندان مسئولیت پذیری اجتماعی	به منظور تبیین چشم اندازهای جامعه شهری مطلوب و تلاش برای ارتقاء منزلت اجتماعی و استقرار زمینه های رشد و تعالی شهروندان تهرانی و ایجاد شهری فعال، بانشاط، مسئولیت پذیر، بالنده، مؤمن و انقلابی، منشور حقوق شهروندی به شرح زیر اعلام می شود.
عدالت اجتماعی - شفافیت - مشارکت	احترام به حقوق شهروندان رعایت حق تقدم در مناسبات اجتماعی تفکیک حریم عمومی و خصوصی نهادینه سازی خدمت	شهروندان حق دارند از شهری که در آن احترام به حقوق یکدیگر و رعایت حق تقدم در مناسبات اجتماعی و تفکیک حریم عمومی از حریم خصوصی و نهادینه کردن خدمت در هر دو حریم از اصول اساسی زندگی اجتماعی به شمار می آید بهره مند شوند.
شفافیت - پاسخگویی - نظارت عمومی	حق اعتراض به تصمیمات مدیریت شهری استیفای حقوق قانونی شهروندان	شهروندان حق دارند در برابر تصمیمات و اقدامات مدیران شهری که موجب تعرض به حقوق مالکانه قانونی آنها می شود، به مراجع صلاحیت دار مراجعه نموده و استیفای کامل حقوق خود را خواستار شوند.
عدالت اجتماعی - توانمندسازی جوامع محلی	تقویت بنیان خانواده ارتقاء جایگاه زنان در جامعه رعایت حقوق قانونی و شرعی زنان	شهروندان حق دارند خواستار تقویت بنیان خانواده، جایگاه زن و ارتقاء سطح فعالیت های اجتماعی زنان و رعایت حقوق قانونی و شرعی آنان در تمام عرصه های زندگی شهری باشند.
مشارکت - عدالت اجتماعی - توانمندسازی جوامع محلی	آموزش شهروندی ترویج قانونمداری پایبندی به انضباط اجتماعی	شهروندان حق دارند از آموزش های شهروندی در راستای قانونمداری و ترویج آیین شهروندی که موجب پایبندی آنها به انضباط اجتماعی می شود، بهره مند شوند.
پایداری محیطی - مشارکت - عدالت اجتماعی	مشارکت در تأمین منابع شهری حق برخورداری از هوای پاک دسترسی به فضای سبز و بوستان ها کاهش آلودگی های زیست محیطی و صوتی	شهروندان حق دارند ضمن مشارکت در انجام مسئولیت های قانونی و تأمین منابع مالی مورد نیاز، از هوای پاک، فضای سبز عمومی و بوستان، معابر تمیز و عاری از پسماند و شهری بدون آلودگی های صوتی و زیست محیطی برخوردار باشند.
مشارکت - توانمندسازی جوامع محلی - تعارضات ذینفعان	مشارکت مستقیم و غیرمستقیم شهروندان فعالیت گروه ها و پایگاه های مردم نهاد	شهروندان حق دارند در قالب گروه ها و پایگاه های مردم نهاد به صورت مستقیم و غیرمستقیم در کلیه برنامه های مدیریت شهری مشارکت داشته باشند.
شفافیت - نظارت عمومی - مشارکت	نظارت همگانی بر مدیریت شهری دسترسی به اطلاعات به روز مدیریت شهری مشارکت در بهبود مدیریت شهری	شهروندان حق دارند از طریق نظارت همگانی و دسترسی به مسئولان شهری و دریافت اطلاعات به روز و دقیق در خصوص نحوه مدیریت شهری در جهت ارتقاء سطح سلامت و موفقیت مدیریت شهری همکاری نمایند.
عدالت اجتماعی - پایداری محیطی	ایجاد حس آرامش و اعتماد در شهر تأمین آسایش شهروندان	شهروندان حق دارند از زندگی در شهری همراه با آرامش، آسایش، اعتماد، اطمینان و بالندگی بهره مند شوند.
عدالت اجتماعی - توانمندسازی جوامع محلی	ارائه خدمات مددکاری و مشاوره توانمندسازی اقشار آسیب پذیر مناسب سازی معابر برای افراد دارای محدودیت	شهروندان حق دارند از خدمات اجتماعی از قبیل مددکاری، مشاوره روانشناختی، آموزش های توانبخشی و توانمندسازی و خدمات حمایتی از اقشار در معرض آسیب و آسیب دیده اجتماعی و نیز از مناسب سازی معابر و محیط اجتماعی برای فعالیت افراد دارای محدودیت و معلولیت بهره مند شوند.
عدالت اجتماعی - مدیریت منابع	دسترسی به امکانات تفریحی و گردشگری توسعه خدمات ورزشی در شهر	شهروندان حق دارند از کلیه ظرفیت های سیاحتی، گردشگری، تفریحی و ورزشی مدیریت شهری در راستای پر کردن اوقات فراغت بهره مند شوند.

عدالت اجتماعی - مشارکت	حفظ کرامت انسانی در جامعه	شهروندان حق دارند از کرامت انسانی و انضباط اجتماعی در کلیه شئون و فعالیت های زندگی شهری بهره مند باشند.
	رعایت انضباط اجتماعی	
مدیریت منابع - فناوری و ابزارهای دیجیتال	دسترسی به حمل و نقل عمومی کارآمد	شهروندان حق دارند از شبکه های حمل و نقل عمومی در دسترس، سریع و امن و خدمات الکترونیک فراگیر و امن بهره مند شوند.
	توسعه خدمات الکترونیکی شهری	
مشارکت - کاهش تعارضات ذینفعان	ترویج فرهنگ انفاق و نیکوکاری	شهروندان حق دارند در راستای ترویج فرهنگ انفاق، کمک های ارائه کمک های مردمی از طریق مراجع معتبر
	ارائه کمک های مردمی از طریق مراجع معتبر	نوع دوستانه خود را از طریق مراجع ذی صلاح ارائه نمایند.
پایداری محیطی - مدیریت منابع	حفظ هویت ایرانی-اسلامی در شهر	شهروندان حق دارند از شهری زیبا و برخوردار از نمادهای ایرانی-اسلامی و محیط ها و اماکن سنتی و تاریخی و فارغ از آلودگی بصری و ناهنجاری های معماری بهره مند باشند.
	کاهش آلودگی بصری و معماری ناهنجار	
عدالت اجتماعی - مشارکت	حمایت از فعالیت های دینی و ملی	شهروندان حق دارند با اتکاء بر باورهای مذهبی، ملی و انقلابی و در قالب فعالیت های گروهی در پایگاه های اجتماعی قانونی نظیر مساجد، حسینیه ها، اماکن مذهبی ادیان الهی و مراکز فرهنگی و اجتماعی به برگزاری سنت های پسندیده دینی، ملی و محلی خود بپردازند.
	فراهم سازی امکان فعالیت های فرهنگی-اجتماعی	
عدالت اجتماعی - توانمندسازی جوامع محلی	ترویج رفتارهای انسانی و اخلاقی در شهر	شهروندان حق دارند بر اساس باورها و ارزش های انسانی و اسلامی در رفتار با یکدیگر و در برابر مدیریت شهری از رأفت، مهربانی، نصیحت مشفقانه و اجرای فریضه دینی امر به معروف و نهی از منکر در چارچوب قوانین و مقررات بهره مند باشند.
	حمایت از امر به معروف و نهی از منکر در چارچوب قانونی	
پاسخگویی - عدالت اجتماعی - مدیریت منابع	تسهیل در ارائه خدمات شهری	شهروندان حق دارند در مراجعه به نهادها و مراکز مختلف مدیریت شهری، از شرایط سهل و سریع در ارائه خدمات برخوردار باشند و ضمن رعایت رفتار عادلانه و قانونمند، مورد تکریم کارکنان و مسئولین مراکز مزبور قرار گیرند.
	رعایت عدالت و قانونمداری در مدیریت شهری	
	تکریم شهروندان در مراکز خدمات شهری	

۳-۲-۱۰ طرح راهبردی - ساختاری توسعه و عمران شهر تهران (طرح جامع)

طرح جامع شهر تهران که در سال ۱۳۸۶ توسط شورای شهر تهران تصویب شد، یک سند کلیدی برای هدایت توسعه بلندمدت پایتخت است. این طرح به دنبال ساماندهی توسعه شهری، مدیریت بهینه زمین و منابع، و ارتقای کیفیت زندگی شهروندان از طریق برنامه ریزی اصولی و متناسب با رشد جمعیت و نیازهای اقتصادی و زیست محیطی است. در ادامه تحلیل مفاهیم صورت گرفته در این سند در جدول زیر بیان می شود:

جدول ۳-۱۲: تحلیل مفاهیم طرح راهبردی-ساختاری توسعه و عمران شهر تهران

کدهای سطح یک	کدهای سطح دو	متن سند
ایمنی و تاب آوری	امنیت شهری، مقاوم سازی، مدیریت بحران	تهران؛ شهری امن و مقاوم در برابر انواع آسیب ها و مقاوم در برابر مخاطرات و سوانح
پایداری محیطی	پایداری شهری، یکپارچگی ساختاری، کیفیت زندگی	تهران؛ شهری پایدار و منسجم با ساختاری مناسب برای سکونت، فعالیت و فراغت
عدالت اجتماعی	رفاه عمومی، توزیع عادلانه امکانات، زیرساخت های شهری	تهران؛ شهری روان با رفاه عمومی و زیرساخت های مناسب، همراه با تعدیل نابرابری ها و تأمین عادلانه کلیه حقوق شهروندی
پایداری محیطی	حفاظت از محیط زیست، کمربند سبز، مدیریت محدوده شهری	شهرداری تهران ضمن علامت گذاری مرز محدوده شهر، موظف به ایجاد و ساماندهی کمربند سبز شهر با مجموعه ای از کاربری های سبز است.
فناوری و ابزارهای دیجیتال	اقتصاد دانش بنیان، شهر هوشمند، رقابت پذیری جهانی	تبدیل تهران به شهری دانش بنیان، هوشمند و جهانی با افزایش سهم اقتصاد مدرن و دانش بنیان
تمرکززدایی	تمرکززدایی، اصلاح ساختار اداری، مدیریت منابع	تداوم مرکزیت سیاسی - اداری کشور همراه با تمرکززدایی و انتقال برخی دستگاه های دولتی غیر ضروری از تهران
برنامه ریزی تطبیقی	توسعه متوازن، کاهش تمرکز، برنامه ریزی شهری	ساماندهی یکپارچه مجموعه شهری تهران با الگوی چندمرکزی برای کاهش وابستگی سکونتگاه های پیرامونی

عدالت اجتماعی	عدالت فضایی، توزیع متوازن خدمات، کاهش نابرابری	عدالت در توزیع خدمات و فضاهای عمومی به ویژه در مناطق جنوبی و مرکزی شهر
مشارکت	مشارکت شهروندان، توانمندسازی جوامع محلی، اداره محله محور	جلب مشارکت عمومی برای ارتقاء کیفیت زندگی و حمایت از نهادهای مردمی با رویکرد محله محور
مدیریت منابع	پایداری اقتصادی، مدیریت منابع شهری، کاهش وابستگی به ساخت و ساز	جایگزینی منابع پایدار درآمد شهری با کاهش وابستگی به درآمدهای ناپایدار مانند فروش تراکم
فناوری و ابزارهای دیجیتال	توسعه اقتصادی، جذب سرمایه گذاری، رقابت پذیری شهری	ایجاد مراکز خدماتی و اداری با عملکرد جهانی برای جذب شرکت های فراملی و اقتصاد بین المللی
پایداری محیطی	توسعه حمل و نقل پایدار، کاهش ترافیک، بهبود دسترسی	توسعه و ساماندهی حمل و نقل عمومی به ویژه سیستم های ریلی سریع مانند مترو و مونوریل
عدالت اجتماعی	حمل و نقل پایدار، مناسب سازی فضاهای شهری، دسترسی عادلانه	گسترش حمل و نقل پاک و مناسب سازی فضاهای شهری برای معلولین و عابران پیاده
پایداری محیطی	پایداری زیست محیطی، توسعه فضای سبز، کاهش آلودگی	حفظ تنوع زیستی، توسعه فضای سبز و جلوگیری از آلودگی های زیست محیطی در تهران
مشارکت مردمی، مدیریت بحران، توانمندسازی اجتماعی	مشارکت مردمی، مدیریت بحران، توانمندسازی اجتماعی	ساماندهی مشارکت شهروندان در مدیریت بحران و افزایش تاب آوری اجتماعی در برابر مخاطرات
عدالت اجتماعی	حفاظت از میراث فرهنگی، هویت شهری، بازآفرینی بافت های تاریخی	هویت بخشی به کالبد شهر با تأکید بر ساختار تاریخی و پهنه های ارزشمند مرکزی

۳-۲-۱۱ آیین نامه نحوه بررسی و تصویب طرح های توسعه و عمران محلی، ناحیه ای منطقه ای و ملی و مقررات شهرسازی و معماری کشور

این آیین نامه که در سال ۱۳۷۸ توسط وزارت راه و شهرسازی تصویب شد، فرآیندهای اداری و فنی لازم برای تصویب طرح های توسعه و عمران را تعیین می کند. این سند با هدف ایجاد هماهنگی در سیاست گذاری های شهری و منطقه ای، ارتقای کیفیت طرح های شهری و تضمین تطابق آن ها با نیازهای جامعه تدوین شده است. در ادامه تحلیل مفاهیم صورت گرفته در این سند در جدول زیر بیان می شود:

جدول ۳-۱۳: تحلیل مفاهیم آیین نامه نحوه بررسی و تصویب طرح های توسعه و عمران محلی، ناحیه ای منطقه ای و ملی و مقررات شهرسازی و معماری کشور

کدهای سطح یک	کدهای سطح دو	متن سند
تمرکززدایی و تفویض اختیارات	مشارکت مقامات محلی در بررسی طرح ها	در هنگام بررسی طرح های توسعه شهری، ناحیه ای و منطقه ای و تغییرات آنها در شورای عالی، از استانداران یا معاونان عمرانی ایشان و رؤسای سازمان های مسکن و شهرسازی استان های مربوط جهت شرکت در جلسه (بدون حق رأی) و یا ارسال نظرات، دعوت به عمل خواهد آمد
	عدم اعطای حق رأی به استانداران و معاونان عمرانی	
تمرکززدایی و تفویض اختیارات	مشارکت در تصمیم گیری بدون حق رأی	در بررسی طرح های جامع شهری از شهردار مربوط نیز برای شرکت در جلسه شورای عالی در معیت استاندار یا معاون عمرانی وی و همچنین از نماینده شورای شهر مربوط حسب درخواست یا ضرورت (بدون حق رأی) دعوت به عمل خواهد آمد.
	دعوت از شهرداران و نمایندگان شورای شهر	
شفافیت و نظارت عمومی	الزام به ارائه گزارش های سه ماهه و شش ماهه	دبیرخانه شورای استان موظف است در مقاطع مختلف نتیجه مطالعات در دست انجام طرح های جامع شهری و ناحیه ای و مجموعه های شهری را هر سه ماه یکبار از طریق تهیه کنندگان طرح های مذکور در شورای استان به آگاهی اعضا رسانده و هماهنگی لازم را در زمینه تبادل اطلاعات و برنامه ها و کسب نظر در روند تهیه طرح فراهم نماید و پس از تصویب طرح های مذکور نیز با نظارت دقیق بر اجرای آنها، برنامه پیشرفت اجرایی کار را در مقاطع شش (۶) ماهه به شورای استان گزارش و برای رفع مشکلات اجرایی چاره جویی نماید و یک نسخه از
	شفافیت در روند تصویب و اجرای طرح ها	
	هماهنگی بین نهادها برای پیشرفت طرح ها	

گزارش مذکور و تصمیمات اتخاذ شده را به دبیرخانه شورای عالی ارسال نماید		
به منظور جلب مشارکت بیشتر مردم و نهادهای محلی، دبیرخانه شورای استان موظف است در حین تهیه و پس از تکمیل مطالعات طرح های جامع شهری و ناحیه ای حسب مورد، نظرات مردم و شورای شهر و شهرداری و یا فرمانداران و شوراهای شهرستان مربوط را اخذ و مورد بررسی کارشناسی قرار دهد	مشارکت عمومی در تصمیم گیری های شهری	مشارکت
	دریافت و بررسی نظرات شهروندان و نهادهای محلی	
طرح های تفصیلی و تغییرات بعدی آنها در صورتی که با طرح های جامع شهری مغایرت اساسی داشته باشند، پس از بررسی و تصویب در شورای استان جهت رأی گیری و تصویب نهایی به شورای عالی ارائه خواهند شد.	بررسی انطباق طرح های تفصیلی با طرح های جامع	برنامه ریزی تطبیقی
	تصویب نهایی طرح ها در شورای عالی	

۳-۳ تحلیل و جمع بندی اسناد فرادست

برای جمع بندی اسناد فرادست، جدولی تدوین شده است که در آن کدهای سطح یک استخراج شده از هر سند به صورت یکپارچه نمایش داده شده اند. این کدها با مبانی نظری و محورهای مطرح شده در فصل های پیشین تطبیق داده شده اند تا مشخص شود که هر یک از اسناد مورد بررسی به چه میزان به مفاهیم کلیدی پرداخته اند. هدف از این جدول، تحلیل میزان پوشش هر یک از اسناد نسبت به محورهای اصلی پژوهش و شناسایی شکاف های محتوایی موجود در اسناد فرادست است.

تحلیل جدول نشان می دهد که اسنادی همچون «برنامه هفتم توسعه (۱۴۰۲-۱۴۰۶)» و «برنامه چهارم تحول و پیشرفت شهر تهران (۱۴۰۱-۱۴۰۴)»، جامع ترین اسناد مورد بررسی بوده اند. این اسناد تقریباً تمامی محورهای کلیدی از جمله عدالت اجتماعی، پایداری محیطی، فناوری های دیجیتال، تفویض اختیارات و برنامه ریزی تطبیقی را پوشش داده و رویکردی جامع نسبت به توسعه شهری اتخاذ کرده اند. علاوه بر این، این اسناد بر مشارکت شهروندی، توانمندسازی جوامع محلی، نظارت عمومی و کاهش تعارضات ذی نفعان تأکید ویژه ای دارند و تلاش کرده اند تا از طریق سیاست گذاری های کلان، چارچوبی برای حکمرانی شهری مشارکتی ارائه دهند. در مقابل، برخی اسناد از جمله «نظام نامه مشارکت محله ای شهروندان در مدیریت شهری» و «هوشمندسازی ثبت مشارکت ها و نحوه تشویق شهروندان»، تمرکز ویژه ای بر موضوعاتی همچون مشارکت عمومی، شفافیت و فناوری های دیجیتال داشته اند. این اسناد، به ویژه در حوزه های اجرایی و عملیاتی، به دنبال ایجاد سازوکارهای مشخصی برای افزایش سطح مشارکت شهروندان و استفاده از فناوری های نوین در مدیریت شهری هستند. با این حال، بررسی جدول نشان می دهد که این اسناد کمتر به موضوعاتی نظیر پایداری محیطی، مدیریت منابع و برنامه ریزی تطبیقی پرداخته اند که نشان دهنده ماهیت تخصصی تر و کاربردی تر این اسناد نسبت به سایر اسناد کلان نگر است.

در مورد آیین نامه های اجرایی نظیر «آیین نامه چگونگی اجرا و نظارت بر طرح های توسعه و عمران» و «آیین نامه نحوه بررسی و تصویب طرح های توسعه و عمران محلی، ناحیه ای و ملی»، رویکرد غالب بر نظارت عمومی، پاسخگویی و مدیریت منابع متمرکز است. این اسناد به دلیل ماهیت قانونی و اجرایی خود، بیشتر به تعیین چارچوب های نظارتی و فرآیندهای مدیریتی در حوزه توسعه شهری پرداخته اند و کمتر به موضوعاتی همچون توانمندسازی جوامع محلی و عدالت اجتماعی توجه داشته اند. این امر نشان می دهد که در فرآیند سیاست گذاری های اجرایی، ابعاد مشارکتی و اجتماعی توسعه شهری کمتر مورد توجه قرار گرفته است. از سوی دیگر، «طرح راهبردی - ساختاری توسعه و عمران شهر تهران (طرح جامع)» یکی از اسنادی است که به طور متوازن به اغلب محورهای کلیدی پژوهش پرداخته است. این طرح علاوه بر توجه به عدالت اجتماعی، برنامه ریزی تطبیقی و نظارت عمومی، موضوعاتی همچون فناوری های دیجیتال، ایمنی و تاب آوری را نیز در دستور کار قرار داده است. بررسی این سند نشان می دهد که نگاه راهبردی آن، جنبه های مختلف توسعه شهری را در نظر گرفته و در مقایسه با برخی اسناد دیگر، از جامعیت بیشتری برخوردار است.

جدول ۳-۱۴: تحلیل و جمع بندی اسناد فرادست



برنامه هفتم توسعه (۱۴۰۲-۱۴۰۶)	برنامه چهارم تحول و پیشرفت شهر تهران بر مبنای تحقق عدالت شهری (۱۴۰۱-۱۴۰۴)	نظام‌نامه مشارکت محمّلی شهروندان در مدیریت شهری	آیین‌نامه چگونگی اجرا و نظارت بر طرح- های توسعه و عمران	چارچوب راه‌نما و شرح خدمات تهیه طرح‌های جامع شهری با نگرش و روش نوین	هوشمندسازی ثبت مشارکته‌ها و نحوه تسهیل شهروندان	پیشهاد بازنگری در روش و نگرش تهیه طرح های جامع شهری	مصوبه اتخاذ رویکرد نوین در تهیه طرح‌های جامع شهری	منشور حقوق شهروندی	طرح راهبردی - ساختاری توسعه و عمران شهر تهران (طرح جامع)
مشارکت	×	×	×	×	×	×	×	×	×
توانمندسازی جوامع	×	×	×	×	×	×	×	×	×
عدالت اجتماعی	×	×	×	×	×	×	×	×	×
عدالت اجتماعی	×	×	×	×	×	×	×	×	×
پایداری محیطی	×	×	×	×	×	×	×		×
فناوری و ابزارهای دیجیتال	×	×	×	×	×	×	×		×
مدیریت منابع	×	×	×	×	×	×	×		×
برنامه‌ریزی تطبیقی	×	×	×	×	×	×	×		×
کاهش تعارضات	×	×	×	×	×	×	×		×
شفافیت	×	×	×	×	×	×	×	×	×
پاسخگویی	×	×	×	×	×	×	×	×	×
تمرکززدایی	×	×	×	×		×	×		×
تفویض اختیارات	×	×	×	×		×	×		×
ایمنی و تاب‌آوری									×

آیین نامه نحوه بررسی و تصویب طرح‌های توسعه و عمران محلی، ناحیه‌ای منطقه‌ای و ملی و مقررات	
×	
×	
×	
×	
×	
×	
×	

به‌طور کلی، بررسی جدول نشان می‌دهد که موضوعاتی نظیر مشارکت، پاسخگویی، نظارت عمومی و عدالت اجتماعی در اغلب اسناد مورد بررسی پوشش داده شده‌اند، درحالی‌که برخی مفاهیم همچون تفویض اختیارات، مدیریت منابع و کاهش تعارضات ذی‌نفعان در اسناد کمتری به‌صورت صریح مورد توجه قرار گرفته‌اند. این موضوع بیانگر آن است که در برخی حوزه‌ها، هنوز نیاز به سیاست‌گذاری‌های مشخص‌تر و تدوین راهکارهای اجرایی برای تحقق این اهداف در نظام برنامه‌ریزی شهری کشور وجود دارد.

۳-۴ بررسی تجارب داخلی

پس از آن که در بخش پیشین به تحلیل قوانین، مقررات و اسناد فرادست مؤثر در بازنگری طرح‌های جامع شهری پرداخته شد، اکنون نوبت آن است که با نگاهی به تجارب داخلی، بسترهای عملی و اجرایی موجود در کشور را مورد واکاوی قرار دهیم. در این بخش، به بررسی نمونه‌هایی از طرح‌های توسعه شهری در ایران می‌پردازیم که در آن‌ها مشارکت ذی‌نفعان به‌عنوان یکی از اصول راهبردی برنامه‌ریزی مورد توجه قرار گرفته است. هدف از این بررسی، استخراج شیوه‌ها، ساختارها و تکنیک‌های به‌کاررفته در این طرح‌ها و همچنین شناسایی فرصت‌ها و چالش‌های پیش روی مشارکت در بستر اجرایی کشور است. در میان نمونه‌های موجود، طرح راهبردی - عملیاتی شهر رشت و تدوین برنامه جامع - مرحله اول شهر اصفهان، دو تجربه برجسته به‌شمار می‌روند که هرکدام از منظری خاص، به الگوی مشارکت‌محور در تدوین اسناد توسعه شهری پرداخته‌اند. البته به دلیل محدود بودن اسناد پشتیبان در این بخش، بررسی‌های بیشتر در مصاحبه‌ها تکمیل شده است. در ادامه، این دو تجربه را با تمرکز بر فرآیندهای مشارکتی، ساختارهای نهادی، ابزارهای به‌کار رفته و میزان موفقیت آن‌ها در جلب مشارکت مؤثر ذی‌نفعان، مورد تحلیل قرار می‌دهیم.

۳-۴-۱ رشت

برنامه راهبردی - عملیاتی شهر رشت که در فروردین ماه ۱۴۰۳ منتشر شده است، با همکاری شهرداری و شورای اسلامی شهر رشت و دانشگاه گیلان به عنوان مشاور طرح انجام گرفته است. رویکرد کلان این برنامه، برنامه‌ریزی مشارکتی با شعار «برنامه‌ریزی با مردم، نه برای مردم؛ مبتنی بر دارایی‌ها و ظرفیت‌های موجود شهر است. دو سطح اصلی این برنامه عبارتند از: سطح راهبردی (شهری): پاسخ به نیاز مدیریت شهری برای برنامه‌ای جامع، اقتصادی، اجتماعی و مشارکت‌محور که مکمل طرح‌های توسعه کالبدی (طرح جامع و تفصیلی) باشد.

سطح عملیاتی (سازمان‌های مدیریت شهری): بررسی ساختار و محتوای مدیریت شهری برای ارائه برنامه‌هایی قابل اجرا براساس ظرفیت‌های شهر.

مراحل برنامه ریزی در سند به شرح زیر است:

- گام اول، آماده‌سازی و زمینه‌سازی محیط برنامه‌ریزی
- گام دوم، مطالعات موضوعی
- گام سوم، چشم‌اندازسازی
- گام چهارم، تدوین و تنظیم اهداف کلان
- گام پنجم، تشخیص حوزه‌های راهبردی و تدوین راهبردها
- گام ششم، ارائه بیانیه چشم‌انداز، اهداف کلان و راهبردهای توسعه شهر

در فرآیند شناخت وضع موجود و تحلیل ذی‌نفعان، سند راهنما رویکردی ترکیبی از مطالعات کتابخانه‌ای و پیمایشی را پیشنهاد می‌دهد. در این چارچوب، ابتدا بررسی اسناد و مدارک موجود در حوزه‌های مختلف از جمله جغرافیا، ترافیک، جمعیت، اجتماع،

شهرسازی، محیط زیست و اقتصاد، توسط تیم های تخصصی صورت گرفته است. این مرحله، پایه ای برای فهم شرایط کلی و نظام مند شهر فراهم کرده است. در ادامه، داده های تکمیلی از طریق روش های پیمایشی شامل مصاحبه های نیمه ساختاریافته و توزیع پرسشنامه گردآوری شده اند تا ابعاد کیفی و میدانی وضعیت موجود نیز مشخص شود. تحلیل داده های به دست آمده، منجر به تهیه یک تحلیل یکپارچه SWOT شده است که زمینه ساز مرحله بعد یعنی تدوین چشم انداز و راهبردها شده است.

۳-۴-۲ اصفهان

طرح جامع شهر اصفهان با هدف بازنگری در برنامه ریزی شهری و پاسخگویی به نیازهای متغیر شهروندان، در سال ۱۴۰۰ با همکاری وزارت راه و شهرسازی، شهرداری اصفهان، شورای اسلامی شهر و بیش از ۴۰ نهاد عمومی و خصوصی آغاز شد. این طرح به عنوان یکی از نخستین نمونه های برنامه ریزی شهری مشارکتی در ایران، تلاش دارد تا با بهره گیری از رویکردهای نوین، توسعه پایدار و عدالت محور را در اصفهان محقق سازد. به منظور معرفی نگرش و روش نوین تهیه برنامه جامع توسعه شهر، در زیر دو سند ارائه شده است. نخست، در همایش روایت جامع شهر در موزه اصفهان (کارخانه ریساف) در خردادماه ۱۴۰۳ در حضور مدیران شهری اصفهان ارائه شد. و مورد دوم چارچوب، راهنما و شرح خدمات تهیه طرح های جامع شهری با نگرش و روش نوین است. در معرفی نگرش و روش نوین، ضرورت های بازنگری در نگرش، بررسی مسائل و مشکلات (کجا هستیم؟، میخوایم کجا باشیم؟، و چگونه به آن برسیم؟)، می پردازد تا به تدوین دستور کار (خواسته ها و مأموریت های شهر) برسد. بطور کلی اهداف برنامه شامل موارد زیر است:

- توسعه پایدار شهری: ارتقا کیفیت زندگی شهروندان با تاکید بر حفاظت از منابع طبیعی و محیط زیست.
- ایجاد شهر هوشمند: استفاده از فناوری های نوین در مدیریت شهری، حمل و نقل، انرژی، آموزش و سلامت.
- مشارکت فعال شهروندان: تقویت نقش شهروندان در تصمیم گیری های شهری و افزایش شفافیت و پاسخگویی نهادهای مدیریتی.

- توزیع عادلانه منابع: تخصیص منصفانه منابع و خدمات شهری به مناطق مختلف شهر.

برای تدوین و اجرای موثر این طرح، ساختاری چندلایه و مشارکتی طراحی شده است:

شورای راهبری: مرکز تصمیم گیری کلان با حضور نمایندگان شهرداری، شورای شهر، استانداری، دانشگاه ها و سازمان های خدمات رسان شهری. تعداد جلسات این شورا طبق آمار سایت طرح جامع اصفهان ۳۳ جلسه با بیش از ۴۶ سازمان است. درحالی که تعداد جلسات روش شناس بیش از ۴۰ عدد بوده است. این شورا وظیفه انتخاب مشاور رو انجام داده و در مرحله بعد کارگروه ارزیابی با تعداد ۱۹ نفر تشکیل شده است که به شناسایی و تحلیل سهم داران انجامیده است.

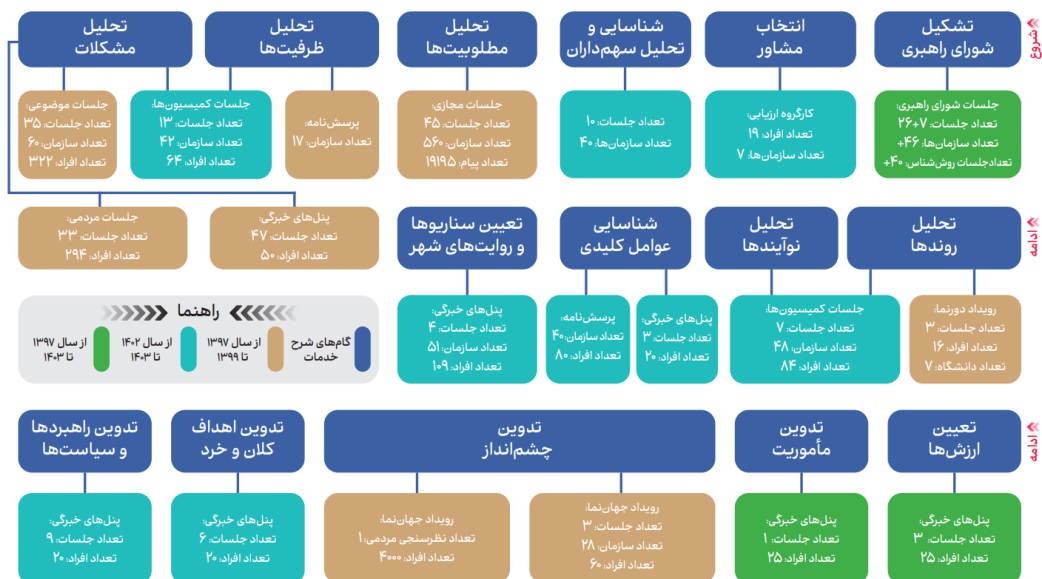
کمیته های تخصصی: شامل کارگروه های موضوعی مانند حمل و نقل، محیط زیست، اقتصاد و زیرساخت که به تحلیل های تخصصی می پردازند.

دبیرخانه طرح: مسئول هماهنگی بین نهادها، مستندسازی و پیگیری اجرایی مصوبات.

سامانه مشارکت شهروندی: بستری آنلاین برای جمع آوری نظرات و پیشنهادات شهروندان.

در تصویر زیر آمار همکاری و مشارکت سهم داران در گام های مختلف برنامه نمایان است.

شکل ۳-۱: آمار همکاری و مشارکت سهم داران در فرآیند تدوین طرح جامع اصفهان



آمار همکاری و مشارکت سهم داران در گام های مختلف برنامه از مهرماه ۱۳۹۷ تا مهر ۱۴۰۲ و مهرماه ۱۴۰۲ تا دی ماه ۱۴۰۳

فرآیند تدوین طرح جامع اصفهان در مراحل زیر انجام شده است:

۱. تعیین بنیان شناخت شناسی و نهادی: بررسی ساختارهای موجود و نیاز به بازنگری در آن ها.
 ۲. تعیین چارچوب نظری پشتیبان طرح: تدوین مبانی نظری و رویکردهای کلان برنامه ریزی.
 ۳. پایه ریزی زمینه کاری برنامه ریزی: شناسایی مسائل کلیدی و تعیین اولویت ها.
 ۴. طراحی فرآیند تولید برنامه: تعیین مراحل اجرایی و زمان بندی فعالیت ها.
 ۵. شناسایی و تحلیل سهم داران: شناسایی گروه های ذی نفع و تحلیل نقش و تأثیر آن ها.
 ۶. طراحی سازوکار درگیری و مشارکت سهم داران: تدوین روش های مشارکت و تعامل با ذی نفعان.
 ۷. معرفی قلمرو موضوعی و ساختار فضایی شهر: تعیین الگوی طبقه بندی زمینه های موضوعی و ساختار فضایی شهر.
 ۸. شناخت وضع موجود: جمع آوری و تحلیل داده های مرتبط با وضعیت فعلی شهر.
 ۹. تحلیل وضع موجود: بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدهای موجود.
 ۱۰. تدوین دستورالعمل: تعیین راهبردها و سیاست های اجرایی.
 ۱۱. تدوین برنامه توسعه فضایی: تعیین نقشه راه توسعه فیزیکی و فضایی شهر.
 ۱۲. برنامه اجرا، نظارت و بازنگری: تدوین سازوکارهای اجرایی، نظارتی و بازنگری مستمر برنامه.
- مشارکت ذی نفعان در تدوین طرح جامع شهر اصفهان یکی از محورهای اساسی و نوآورانه این برنامه بوده که با هدف تقویت شفافیت، افزایش کارایی برنامه ریزی و تحقق توسعه شهری پایدار طراحی شده است. این مشارکت نه تنها به عنوان یک ابزار مشورتی بلکه به مثابه یک فرآیند مستمر و تعاملی میان نهادهای حاکمیتی، متخصصان و شهروندان تلقی شده است. برای تحقق این رویکرد، ساختارهای متنوعی از جمله سامانه مشارکت شهروندی، کارگروه های تخصصی، جلسات مشورتی و نشست های مردمی در نظر گرفته شد تا امکان حضور حداکثری اقشار مختلف در فرآیند تصمیم سازی فراهم شود. در راستای جلب مشارکت حداکثری، از ابزارهای متنوعی استفاده شده است؛ از بسترهای دیجیتال مانند پلتفرم های آنلاین ثبت نظرات، شبکه های اجتماعی و اپلیکیشن های موبایل گرفته تا جلسات حضوری متعدد با گروه های هدف. این جلسات در قالب نشست های مشورتی با نهادهای تخصصی و کارگاه های مردمی در مناطق مختلف شهر برگزار شدند تا تنوع دیدگاه ها و نیازهای محلی به دقت شنیده شود. کارگاه های تخصصی با حضور کارشناسان حوزه های مختلف نیز بستری برای تبادل دانش و بررسی چالش های فراروی شهر فراهم آوردند.

در جریان این فرآیند، بیش از ۶ هزار نفر از شهروندان، مدیران شهری، دانشگاهیان، کنشگران مدنی و فعالان بخش خصوصی در مراحل گوناگون مشارکت داشته‌اند. این مشارکت‌ها نه تنها به شناسایی دقیق‌تر مسائل شهری منجر شد، بلکه موجب خلق حس تعلق بیشتر شهروندان به برنامه‌های آینده شهر گردید. با تلفیق این مشارکت‌ها و تحلیل‌های فنی، برنامه‌ای شکل گرفت که هم از نظر محتوایی پاسخ‌گوی شرایط پیچیده شهر اصفهان باشد و هم از نظر فرایندی، مشروعیت اجتماعی و نهادی لازم را داشته باشد. به طور کلی، مشارکت در طرح جامع اصفهان صرفاً یک ابزار مکمل نبوده بلکه به عنوان قلب تپنده برنامه‌ریزی جدید شهری به کار گرفته شده است؛ فرآیندی که تجربه‌ای نوین در مدیریت شهری ایران رقم زده و الگویی قابل توسعه برای دیگر شهرهای کشور به شمار می‌رود.

۳-۵ نظرات و دیدگاه‌های صاحب‌نظران

در راستای تکمیل شناخت از تجارب داخلی در حوزه مشارکت و بررسی تجارب زمینه‌ای آن در طرح‌های جامع شهری، بخشی از پژوهش به تحلیل دیدگاه‌ها و تجربه‌های متخصصان و فعالان این حوزه اختصاص یافت. در این بخش، از روش تحلیل مضمون برای بررسی محتوای جلسات، مستندات و مصاحبه‌ها استفاده شده است. این تحلیل با هدف شناسایی موانع، ظرفیت‌ها و رویکردهای موجود در اجرای مشارکت در سطح طرح‌های جامع شهری انجام گرفت. در مرحله نخست، تحلیل مضمون بر روی چند مستند کلیدی صورت گرفت: مستند «یک شهر گفتگو» (روایت مرحله اول برنامه جامع شهر اصفهان)، مستند «موانع مشارکت در برنامه جامع شهر اصفهان»، دو نشست در نهاد راهبری و پایش طرح‌های توسعه شهری تهران با خانم دکتر شمس احسان و اعضای نهاد تهران.

در ادامه، مجموعه‌ای از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با افراد دارای تجربه مستقیم در فرایندهای مشارکتی انجام شد. از جمله این افراد می‌توان به آقای شیخی (با محوریت تجربه ناتمام مشارکت در طرح جامع یزد)، آقای سلیمانی (تسهیلگر فعال در شهر تهران)، آقای مالکی‌پور (از اعضای تیم مشارکتی طرح جامع اصفهان) و خانم دکتر گیتی اعتماد اشاره کرد. این مصاحبه‌ها بستر مناسبی برای استخراج مضامین کلیدی و شکل‌گیری تحلیل نهایی از وضعیت مشارکت در کشور فراهم کرده‌اند.

۳-۵-۱ تحلیل مضمون مستند یک شهر گفت‌وگو؛ روایت مرحله اول برنامه جامع شهر اصفهان

مستند یک شهر گفت‌وگو به روایت برنامه جامع توسعه شهر اصفهان پرداخته و مراحل مختلف تدوین این برنامه را مورد بررسی قرار می‌دهد. این برنامه در دوره چهارم شورای شهر اصفهان آغاز شد و در تاریخ ۹۶/۱۱/۱ با هدف تدوین چشم‌انداز شهر اصفهان با رویکرد آمایش شهری به مرحله اجرا رسید. این برنامه پس از تصمیم وزارت راه و شهرسازی مبنی بر تغییر طرح‌های جامع اصفهان و با رویکرد نوین تدوین شد. در سال‌های گذشته، اصفهان ۷ برنامه یا طرح مختلف داشته است که برخی از آن‌ها با مشکلاتی مواجه بوده‌اند. در مستند اشاره می‌شود که در صورتی که شیوه برخورد و نگرش اصلاح نشود، تغییرات اجرایی نخواهند داشت و برنامه‌ها عملاً به نتیجه‌ای نخواهند رسید. یکی از نکات مهم مطرح‌شده در مستند، لزوم مشارکت مردم در تدوین برنامه‌ها است. در گذشته، تصمیم‌گیری‌ها عمدتاً در دفاتر اداری انجام می‌شد و مردم در آن مشارکت نداشتند، اما در برنامه جامع جدید تأکید بر مشارکت مستقیم شهروندان و نظارت آن‌ها بر منافع خودشان وجود دارد. از نظر اقتصادی، مستند به نظریه دموکراسی اقتصادی اشاره دارد که نشان می‌دهد تصمیمات دقیق‌تر از اطلاعات پراکنده‌ای که از بین مردم به دست می‌آید، نشأت می‌گیرد. این برنامه به عنوان اولین برنامه شهری در ایران به شمار می‌آید که با چنین گسترده‌ای از مشارکت شهروندان تدوین شده است و در نهایت منجر به تدوین بیانیه‌ای از چشم‌انداز شهر اصفهان شد. مستند همچنین بر اهمیت فرهنگ مشارکت‌پذیری در جامعه و تغییر نگرش نسبت به برنامه‌ریزی شهری تأکید دارد. در نهایت، مستند بیان می‌کند که مشارکت اجتماعی در ایران تاریخ طولانی‌ای دارد، اما هنوز در جامعه به شکل تخصصی و فنی پیاده‌سازی نشده است و نیاز به تغییر نگرش و افزایش تعهد برای ایجاد تغییرات مثبت در جامعه وجود دارد. در جدول زیر به تحلیل مضمون و کدهای مفهومی دریافت شده از این مستند می‌پردازیم:

جدول ۳-۱۵: تحلیل مضمون مستند یک شهر گفت‌وگو

کد مفهومی	نکات کلیدی مستند
مشکلات ساختاری در برنامه‌ریزی شهری	وجود مشکلات ساختاری در برنامه‌ریزی شهری، از جمله تغییر نکردن نگرش‌های قدیمی و عدم تغییر در روش‌های برنامه‌ریزی

نیاز به تغییر نگرش در برنامه ریزی	باید تغییر نگرش در برنامه ریزی اتفاق بیافتد نه فقط تغییر برنامه ها
مسائل ساختاری و غیر ساختاری در برنامه ریزی شهری	مسائل ساختاری (مانند مشکلات سازمانی) و غیرساختاری (مثل ضعف های اجتماعی و سیاسی) در برنامه ریزی شهری تأثیرگذارند
نیاز به رویکرد جدید در برنامه ریزی شهری	به دلیل بحران ها و پیچیدگی های شهری، نیاز به رویکرد جدید و متفاوت در برنامه ریزی شهری وجود دارد
الگوهای غیراستاندارد در برنامه ریزی شهری	در برنامه ریزی شهری، بسیاری از الگوها و رویه ها به طور غیراستاندارد اجرا می شوند
مشارکت بخش خصوصی در برنامه ریزی شهری	تأثیرگذاری بیشتر بخش خصوصی در فرآیند برنامه ریزی شهری می تواند موجب موفقیت بیشتر برنامه ها شود
مشکلات در تصمیم گیری در سطح دولتی	تصمیمات در سطح دولت به کندی انجام می شوند و اغلب محدودیت هایی برای تغییر سریع دارند
مشکلات ارتباطی در برنامه ریزی شهری	مسائل ارتباطی میان دولت و سایر بازیگران شهری، مانند بخش خصوصی و شهروندان، مانع از اجرای برنامه های مؤثر است
مشکلات سازمانی و اجرایی در بخش دولتی	در بخش دولتی، مشکلات اجرایی مانند ناکارآمدی در تخصیص منابع و تأخیر در تصمیم گیری وجود دارد
نیاز به توسعه مهارت ها در بخش برنامه ریزی	وجود خلاء در مهارت ها و آموزش های برنامه ریزی باعث کندی و ضعف در فرآیند برنامه ریزی شهری می شود
اهمیت به کارگیری تخصص در فرآیند برنامه ریزی شهری	ضرورت استفاده از تخصص های مختلف در برنامه ریزی شهری به ویژه در سطوح اجرایی و مشاوره ای
چالش های تعامل و مشارکت در برنامه ریزی شهری	چالش های موجود در ارتباط و مشارکت میان شهروندان، نهادها و سازمان های مختلف بر پیچیدگی برنامه ریزی شهری می افزاید
تأثیر بحران های اقتصادی بر برنامه ریزی شهری	بحران های اقتصادی مانند تحریم ها و بحران بورس تأثیر زیادی بر برنامه ریزی شهری و تصمیمات دولت گذاشته است
تأثیر کرونا بر فرآیند برنامه ریزی شهری	شیوع کرونا به طور قابل توجهی در مشارکت شهروندان و سازمان ها در فرآیندهای برنامه ریزی شهری تأثیر گذاشت
ضعف در فرآیند مشارکت شهروندان	فرآیندهای مشارکت شهروندان در برنامه ریزی شهری به دلیل مشکلات مختلف، مانند فضای ضد مشارکت، به درستی پیش نمی روند
تأثیر عدم هماهنگی بین سازمان ها بر برنامه ریزی شهری	عدم هماهنگی بین سازمان های مختلف دولتی و غیردولتی به مشکلاتی در پیشبرد برنامه ریزی شهری منجر شده است
مشکلات در تقویت مشارکت سمن ها	سازمان های غیردولتی نتوانسته اند به درستی در فرآیندهای برنامه ریزی شهری مشارکت کنند، به دلیل مشکلات مختلف از جمله عدم فضای مناسب برای فعالیت
چالش های تصمیم گیری در سطح ملی	تصمیمات سطح ملی اغلب با مشکلاتی مانند بوروکراسی پیچیده و کندی در اجرا مواجه می شود
اهمیت هم افزایی میان بخش های دولتی و خصوصی	هم افزایی میان بخش دولتی و خصوصی می تواند تأثیر مثبتی بر فرآیندهای برنامه ریزی و اجرایی بگذارد

۳-۵-۲ تحلیل مضمون مستند موانع مشارکت در برنامه جامع شهر اصفهان

مستند موانع مشارکت در برنامه جامع شهر اصفهان که در بهار ۱۴۰۰ انجام گرفته، آقای احسان مالکی پور، مدیر هماهنگی برنامه جامع شهر اصفهان، به بررسی عواملی می پردازد که باعث کاهش مشارکت در این برنامه شده است. این مشکلات از سوی سه دسته اصلی از بازیگران شناسایی می شود: شهروندان، بخش عمومی (شهرداری، شورا، دولت) و برنامه ریزان شهری. چالش های بخش عمومی شامل عدم تأثیرگذاری مؤثر و مانع سازی در فرآیند مشارکت است. بخش عمومی به دلیل انتظار از مسئولیت های زیاد بدون پاسخگویی مناسب و توجه به منافع فردی و سازمانی، در بسیاری از مواقع مشارکت واقعی را محدود کرده و حتی در مواردی روندها را مختل کرده است. برای مثال، در برخی مواقع به جای توجه به منافع عمومی، منافع فردی و حفظ جایگاه سازمانی ارجحیت داشته است. از سوی دیگر، در درون بخش عمومی تفاوت هایی در رویکردها و انگیزه ها وجود داشت که باعث کندی روند پیشبرد برنامه شد. در حالی که شورا و شهرداری به دلیل نزدیکی بیشتر به مردم، درک بهتری از منافع شهری دارند، دولت و نهادهای دولتی در این زمینه ضعف هایی نشان دادند. برنامه ریزان شهری به عنوان یکی دیگر از بازیگران کلیدی در این

فرایند، با دو مشکل اصلی مواجه بودند: اول، سطح پایین دانش برنامه ریزی که نیازهای شهرهای ما را تأمین نمی کرد و دوم، مهارت های کم در زمینه هایی مانند مذاکره و تسهیل گری. این ضعف ها باعث تأخیر در روند برنامه ریزی شد و در نهایت مجبور به بازنگری گزارش اولیه و استفاده از ظرفیت های محلی اصفهان برای تکمیل آن شدند.

مشارکت شهروندان یکی دیگر از چالش ها بود. مشارکت ناپذیری تاریخی در جامعه ایران، همراه با عدم تمایل مردم به مشارکت در فرآیندهای برنامه ریزی، یکی از دلایل عدم موفقیت این برنامه بود. علی رغم فراهم شدن بسترهایی همچون گفت وگوهای حضوری، مجازی و نظر سنجی ها، میزان مشارکت مردمی بسیار اندک بود. به ویژه، تشکلهای سازمان یافته و سمن ها که باید نقش فعالی در این فرآیند ایفا می کردند، نتوانستند تأثیر زیادی بگذارند. در مقابل، بخش خصوصی، به ویژه تشکلهای اتاق بازرگانی و اتاق اصناف، در این فرآیند مشارکت بهتری داشتند و در نهایت پیشنهاد شده که قدرت بیشتری به بخش خصوصی داده شود تا نقشی موثرتر در توسعه شهری ایفا کنند.

در مجموع، این مستند به تحلیل دلایل شکست و کندی در برنامه ریزی شهری اصفهان می پردازد و بر لزوم اصلاح نگرش ها و تقویت مشارکت عمومی، خصوصی و حرفه ای تأکید دارد. در جدول زیر تحلیل مضمون این مستند و کدهای مفهومی دریافت شده از آن پرداخته شده است:

جدول ۳-۱۶: تحلیل مضمون مستند موانع مشارکت در برنامه جامع شهر اصفهان

کد مفهومی	نکات کلیدی مستند
مشکلات در مشارکت بخش عمومی	چالش اصلی در بخش عمومی این است که حضور آنها در بسیاری از مواقع مؤثر نیست و این عدم تأثیرگذاری مانع مشارکت شهروندان می شود
منافع فردی و سازمانی در تصمیم گیری	بخش عمومی قبل از اینکه به منفعت شهر و شهروندان توجه کند، به منافع فردی و سازمانی خود توجه دارد. اولویت بیشتر در حفظ پست و مقام است تا منفعت عمومی
انتظار مسئولیت زیاد، پاسخگویی کم	بخش عمومی به طور کلی انتظار دارد مسئولیت زیادی داشته باشد ولی پاسخگویی آنچنانی وجود ندارد و مسئولیت پذیری بسیار پایین است
نیاز به تفویض مسئولیت ها به شهروندان	اگر دولت و بخش عمومی مسئولیت ها را رها کرده و به مردم واگذار کنند، برنامه ها بهتر پیش می روند
ظرفیت سازمانی و نهادی در بخش عمومی	تأثیر بخش عمومی در فرآیند برنامه ریزی شهری به ظرفیت سازمانی و نهادی بازیگران کلیدی وابسته است
تفاوت های داخلی در بخش عمومی	در بخش عمومی، حس شهر دوستی در شورا و شهرداری بیشتر از دولت است. برخی اعضای شورای راهبردی به خوبی کار می کردند، اما در دولت انگیزه ها و حمایت ها کمتر بود
چالش های نگاه به متخصصان داخلی و خارجی	در بخش عمومی، برخی به دنبال استفاده از نیروهای متخصص بومی بودند، در حالی که برخی دیگر بر این باور بودند که نیروی متخصص باید از خارج و از مرکزیت کشور بیاید
شجاعت در پیشبرد برنامه ها در بخش عمومی	در بخش عمومی، ویژگی بارز بسیاری از افراد شجاعت در پیشبرد برنامه ها بود، حتی در مواجهه با چالش ها و مشکلات
ضعف مهارت های برنامه ریزی در بین برنامه ریزان شهری	دانش برنامه ریزی در میان برنامه ریزان شهری به طور عمومی پایین بود و این کمبود دانش یکی از دلایل تأخیر در برنامه ریزی بود
مهارت های ناکافی در مذاکره و تسهیلگری برنامه ریزان	یکی از مشکلات عمده، کمبود مهارت های مذاکره و تسهیلگری در میان برنامه ریزان شهری بود که مانع از موفقیت فرآیند مشارکت می شد
تأثیر مهارت های جوان ترها بر موفقیت برنامه ها	برنامه ریزان جوان تر وضعیت مطلوب تری داشتند و در انجام فرآیندهای مشارکتی موفق تر عمل کردند
چالش ها در برنامه ریزی مشارکتی به دلیل ضعف مهارت ها	بیشتر متخصصان برنامه ریزی، مهارت های لازم برای اجرای یک برنامه مشارکتی مؤثر را نداشتند، بنابراین گزارش اولیه تأیید نشد
نقش اساتید و متخصصان بومی در فرآیند برنامه ریزی	با کمک اساتید و متخصصان بومی اصفهان، گزارش نهایی برنامه تهیه شد و توانستیم کارهای اجرایی را بهتر پیش ببریم
مشکل مشارکت شهروندان به دلیل عدم تمایل تاریخی	عدم تمایل تاریخی به مشارکت و نداشتن انگیزه های کافی از سوی شهروندان، چالش بزرگی در مشارکت آنها بود

مشارکت محدود شهروندان به رغم فراهم بودن بستر	با وجود فراهم بودن بستر برای مشارکت، مثل گفت وگوهای مجازی و حضوری، مشارکت شهروندان بسیار محدود بود
مشارکت پایین سمن ها و تشکلهای	سمن ها و تشکلهای در مشارکت های برنامه ریزی شهری موفق عمل نکردند و امتیاز مطلوبی کسب نکردند
مشارکت بالای بخش خصوصی در برنامه ریزی	بخش خصوصی مانند اتاق بازرگانی و اتاق اصناف در برنامه ریزی مشارکت فعال تری داشتند
نیاز به تقویت نقش بخش خصوصی در فرآیند برنامه ریزی	بخش خصوصی باید نقش بیشتری در فرآیند برنامه ریزی شهری داشته باشد تا برنامه ها به نتیجه برسند

۳-۵-۳ تحلیل مضمون نشست با خانم دکتر شمس احسان

در این نشست بر لزوم یکپارچگی در برنامه ریزی شهری، شفافیت داده ها و اطلاعات شهری، و ضرورت بازنگری در طرح جامع تهران تأکید شده است. مشکلات اجتماعی و تاریخی نابرابری در تهران، عدم اعتماد شهروندان به سیستم، و نبود بستر مناسب برای مشارکت از جمله چالش های مطرح شده هستند. همچنین، نیاز به آموزش گروه های آسیب دیده و استفاده از روش های غیرمستقیم برای جذب مشارکت شهروندان مورد توجه قرار گرفته است. از کدهای مفهومی مهم در این تحلیل مضمون این نشست میتوان به: لزوم یکپارچگی در برنامه ریزی شهری، شفافیت داده ها و اطلاعات شهری، عدم اعتماد شهروندان به سیستم، نبود بستر مناسب برای مشارکت، نیاز به آموزش گروه های آسیب دیده اشاره کرد.

جدول ۳-۱۷: تحلیل مضمون نشست با خانم دکتر شمس احسان

کد مفهومی	نکات کلیدی
لزوم یکپارچگی در برنامه ریزی شهری	یک شهر یک برنامه داشته باشد
دشواری جوان گرایی و برنامه ریزی نوین	رویکرد جوان گرایی و برنامه ریزی نوین که البته سخت هست چون زمینه مشارکت در آن دیده نشده و کمتر اسنادی در این حوزه وجود دارد
لزوم شفافیت داده ها و اطلاعات شهری	تأکید بر شفافیت داده ها و اطلاعاتی که لازم هست در دسترس عموم قرار بگیرد
تأثیر مشکلات اجتماعی در ضرورت بازنگری طرح جامع تهران	مسائل و معضلات به خصوص اجتماعی و رهاشدگی های اجتماعی در تهران موجب اهمیت بازنگری طرح جامع شهر تهران شده است
ریشه تاریخی نابرابری در تهران و آغاز طرح جامع	در سمینار مسائل شهری تهران در زمان پهلوی بر اهمیت نابرابری در این شهر تأکید شده است و این سرآغاز نگاشت طرح جامع تهران بود
ضرورت خوانش اجتماعی شهر و بازنگری در مفهوم مصلحت عمومی	این خیلی مهم هست که یک بار شهر رو از منظر اجتماعی خوانش کنیم و امر مصلحت عمومی و منفعت عمومی را در یک گفتمان دگراندیش و از یک درجه دیگر همفکری داشته باشیم
عدم اعتماد شهروندان به سیستم و ترس از تبعات منفی مشارکت	عدم اعتماد به سیستم و ترس از تبعات منفی در مشارکت شهروندان
مشارکت بیشتر گروه های آسیب پذیر و محدودیت نقش آنها	گروه های در معرض آسیب و آسیب دیده مشارکت بیشتری دارند، ممکنه آگاهی و سواد نداشته باشند اما برخلاف گروه های آگاه تر میان و خودشون رو در معرض مشارکت قرار می دهند... اما دولت و گروه های دیگر این مشارکت رو به انزوا می برند تا مشارکت رو در این حد تقلیل بدهند
نبود بستر سازی و مسیر سازی مناسب برای مشارکت	بستر سازی و مسیر سازی درست صورت نگرفته
لزوم آموزش گروه های آسیب دیده برای خروج از انزوا	آموزش در گروه های آسیب دیده باید صورت گرفته بشه. باید کار کرد برای برون رفتن این افراد از انزوا و برای آباد کردن اون بخش ها
نیاز به عملیاتی کردن مفاهیم مشارکت گریزی و انزوا	باید واژه های مشارکت گریزی و انفعال و انزوا رو بیاریم به عملیات برای اینکه ابزار دست ماست
استفاده از روش های غیرمستقیم برای جذب مشارکت شهروندان	ما می توانیم در مراحل اول روش های مشارکت رو به صورت غیرمستقیم انجام بدهیم. مانند روش های الکترونیکی و تعریف کردن اپلیکیشن هایی که به صورت گمنام نظراتشون مطرح بشه و بعد کم کم از این طریق ورود کنیم و بعد در عمل پیاده اش کنیم
استفاده از فناوری های هوشمند برای افزایش اعتماد اجتماعی	استفاده از ابزار های هوشمند به منظور مشارکت فعال می تونه اعتماد اجتماعی رو افزایش بده به طوری که امکان رانت و منفعت طلبی و بحث آشنایی و نفوذ رو کاهش بدهیم تا بتونیم مشارکت اجتماعی رو افزایش بدهیم
نبود بستر آماده برای مشارکت در تهران	ما بستر آماده ای برای مشارکت نداریم

ترس مردم از مشارکت و اولویت خیر فردی بر خیر جمعی	در نمونه های مطرح شده حتی ترس مردم از مشارکت و مقدم شمردن خیر فردی به خیر جمعی همچنان مشهود است
اهمیت شناخت ریشه های بی اعتمادی و منفعت طلبی فردی	تا زمانی که ما ندانیم منشأ این منفعت طلبی فردی و این ترس و بی اعتمادی چیست نمی توانیم راهکار درستی ارائه بدهیم
لزوم ایجاد دوره جذب برای مشارکت شهروندان	وقتی داخل اپلیکیشن می گیم بیا نظر بده اما اون افراد هیچوقت پیامد این نظراتشون رو ندیدند قطعاً اعتماد نمی کنند که بیا بیا نظر بدهند پس باید دوره جذب صورت گیرد
نیاز به تسهیلگران بی طرف در فرآیند مشارکت شهری	تسهیلگران قوی برای این موضوع نیاز داریم که خودشون جهت دهی نکنند. حداقل در شهر تهران این جهت دهی داره اتفاق می افته
تمرکز دستوری و اراده مدیران بر مشارکت شهری	باید در سیستم برنامه ریزی ما تغییر ایجاد شود و چیزی که در این سال ها اتفاق افتاده یا به صورت دستوری از بالا بوده مثل مباحث مربوط به مسکن و یا زمانی که خواست و اراده یک مدیر ارشد این بوده که یک مشارکتی اتفاق بیفته
لزوم پذیرش مشارکت به عنوان یک الزام مدیریتی	در قدم اول باید این مسئله رو بقبولونیم به مدیران که مشارکت یک الزام هست که باید انجام شود
اهمیت پایداری در اقدامات مشارکتی	کار کوچک و پایدار بهتر از کار بزرگی هست که ادامه پیدا نکند
ریشه بی اعتمادی مردم در سطوح بالای حکمروایی	بی اعتمادی مردم و عدم مشارکت از سطوح بالاتر حکمروایی ریشه می گیرد
عدم تفکیک میان حکومت مرکزی و محلی و تأثیر آن بر مشارکت	عدم تفکیک حکومت مرکزی از حکومت محلی که شهرداری و شورای شهر هستند
روند ضد مشارکتی نهادهای شهری و تضعیف نهادهای عمومی	وقتی نهادهای شهری دارد به سمت ضد مشارکت می رود و نهادهای عمومی تضعیف می شود، مشارکت شهروندان کم می شود
نگاه از بالا به پایین به مشارکت شهروندان	نگاه از بالا به پایین و توقع از مردم برای مشارکت در نهادهای شهری وجود دارد
خستگی و اعتراض مردم به فرآیندهای مشارکتی	مردم اعتراض می کردند که چقدر از ما می پرسید
ضرورت تغییر در ساختار، فرهنگ سازمانی و اجتماعی برای مشارکت پایدار	نهادینه کردن مشارکت در تهران به هنجارها و باورها برمی گردد، به تغییر قواعد و مصوبات برمی گردد که بتوان ساختار را تغییر داد. تغییر فرهنگ سازمانی و اجتماعی
مشارکت نمایشی گسترده در مدیریت شهری تهران	مشارکت در من شهردارم به قدری بود که همه اعضای شهرداری در اون شرکت کرده بودند این خودش ضد نمایش است. صرفاً برای مشروعیت بخشی به پروژه ها.
نیاز به الگوی موفق مشارکت در تهران	نیاز به الگوی موفق مشارکت در ایران به دلیل نبود یک طرح ساختاری در حالی که طرح های محله ای انجام شده و بعضی ها کارایی داشته و بعضی ها نه
لزوم گفتن مستمر با مدیران شهری	گفتن باید با مدیران اجرایی و تصمیم گیران صورت گیرد تا بی نیازی از امر مشارکت از بین برود.

۳-۵-۴ تحلیل مضمون نشست نهاد راهبری و پایش طرح های توسعه

این نشست بر نهادینه سازی حکمرانی خوب، شفافیت اطلاعات، مشارکت شهروندان در تصمیم گیری، و پاسخگویی مدیران شهری تأکید دارد. تفویض اختیارات به نهادهای محلی، استفاده از فناوری برای افزایش کارآمدی شهری، و توانمندسازی جوامع محلی برای عدالت اجتماعی از دیگر موضوعات مهم هستند. همچنین، نظارت عمومی برای کاهش فساد و تمرکززدایی در مدیریت شهری مورد توجه قرار گرفته است. کدهای مفهومی مهم در تحلیل مضمون این نشست که به تفصیل در جدول ۴-۴ نمایان است عبارتند از:

- نهادینه سازی حکمرانی خوب
- شفافیت در اطلاعات
- مشارکت شهروندان در تصمیم گیری
- تفویض اختیارات به نهادهای محلی
- نظارت عمومی برای کاهش فساد

جدول ۳-۱۷: تحلیل مضمون نشست نهاد راهبردی و پایش طرح های توسعه

نکات کلیدی	کد مفهومی
ارتقای نظام مدیریت شهری برای تحقق شهر مطلوب، نیازمند نهادینه سازی اصول حکمرانی خوب است	نهادینه سازی حکمرانی خوب
شفافیت و دسترسی آزاد به اطلاعات یکی از الزامات مدیریت شهری نوین محسوب می شود	شفافیت در اطلاعات
ایجاد بسترهای مناسب برای مشارکت حداکثری شهروندان در تصمیم گیری های شهری ضروری است	مشارکت شهروندان در تصمیم گیری
پاسخگویی مدیران شهری در برابر تصمیمات اتخاذ شده، یکی از شاخص های کلیدی حکمرانی خوب است	پاسخگویی مدیران شهری
تفویض اختیارات به نهادهای محلی می تواند به بهبود کیفیت خدمات شهری کمک کند	تفویض اختیارات به نهادهای محلی
بهره گیری از فناوری های دیجیتال می تواند موجب افزایش کارآمدی مدیریت شهری شود	نقش فناوری در کارآمدی شهری
توانمندسازی جوامع محلی نقش مهمی در تحقق عدالت اجتماعی ایفا می کند	توانمندسازی جوامع محلی برای عدالت اجتماعی
نظارت عمومی بر عملکرد مدیران شهری، عامل مؤثری در افزایش شفافیت و کاهش فساد است	نظارت عمومی برای کاهش فساد
تمرکززدایی و واگذاری برخی امور به بخش خصوصی، می تواند به افزایش بهره وری منجر شود	تمرکززدایی و واگذاری امور
برنامه ریزی تطبیقی با در نظر گرفتن تغییرات اجتماعی و اقتصادی، ضامن پایداری سیاست های شهری است	برنامه ریزی تطبیقی برای پایداری
شناسایی مشکلات و فرصت های محلی و گنجاندن آنها در فرآیند برنامه ریزی	شناسایی مسائل محلی
اعتماد سازی میان مردم و فعالان محلی برای تصمیم گیری مؤثر	ایجاد اعتماد و همکاری مؤثر
تاکید بر مشارکت داوطلبانه و همکاری گروه های مختلف محلی	مشارکت داوطلبانه
همکاری با گروه ها و افراد محلی برای شناسایی مشکلات و نیازهای ویژه هر محله	همکاری برای شناسایی نیاز محله
استفاده از شبکه های اجتماعی محله برای جلب مشارکت بیشتر	جلب مشارکت از طریق شبکه های اجتماعی
استفاده از روش های غیررسمی (مثل همکاری با همیاران محلی) برای اطلاع رسانی و مشارکت	همکاری همیاران محلی
نقش های مختلف در تصمیم سازی و تصمیم گیری برای حل مسائل محله	اهمیت نقش ها در تصمیم گیری
لزوم وجود یک مرجع معتبر برای تایید و نظارت بر تصمیمات و برنامه ها	نظارت و تایید تصمیمات

۳-۵-۵ تحلیل مضمون مصاحبه با دکتر شیخی

در این مصاحبه، عدم پذیرش مشارکت از سوی نظام سیاسی، نبود ساختار پایدار برای مشارکت، و چالش های مالی در اجرای پروژه های مشارکتی مورد بررسی قرار گرفته است. همچنین، ممانعت از مشارکت مستقیم مردم، کنترل رسانه ای و محدودیت های اطلاع رسانی، و نبود حمایت نهادی و مالی برای پروژه های مشارکتی از جمله مشکلات مطرح شده هستند. از کدهای مفهومی مهم در تحلیل این مصاحبه می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- عدم پذیرش مشارکت از سوی نظام سیاسی
- نبود ساختار پایدار برای مشارکت
- چالش های مالی در اجرای پروژه های مشارکتی
- ممانعت از مشارکت مستقیم مردم
- نبود حمایت نهادی و مالی

جدول ۳-۱۸: تحلیل مضمون مصاحبه با دکتر شیخی

نکات کلیدی	کد مفهومی
در ابتدای امر مملکت ما مال این حرفا نیست و نظام سیاسی ما مشارکت رو بر نمی تابه. با وجود طرز تفکرهای موجود در مدیریت شهری و این شکل برخوردها در آن اصلا مشارکت معنا نداره	عدم پذیرش مشارکت از سوی نظام سیاسی
جامعه با این وضعیت نمیتونه در بحث مشارکت موفق باشه. در جامعه ای که اساس بر مشارکت نیست و نگرش هایی که مشارکت را هیچ می انگارد، حتی اگر تلاش هم بکنید شاید موفقیت کمی حاصل بشه. چون هیچ ساختاری که تداوم ببخشه و پایدار باشه وجود نداره	عدم وجود ساختار پایدار برای مشارکت

چالش های مالی در اجرای پروژه های مشارکتی	تا اینجای کار که من برای طرحی که در یزد بود خیلی مایه گذاشتم، در نهایت هم پول ندادن و یک سری گیرهایی خورد که من در نهایت استعفا رو نوشتم
مشارکت دستگاه های دولتی و سازمان های محلی	مشارکت وجه دستگاهی در یزد به خوبی پیش رفت. خانم دکتر نوکار بود که همکاری می کرد. بازدیدهای محلی و میراث فرهنگی همراهی می کرد
تلاش برای مشارکت مردمی و موانع آن	برای مردم ما پرسشنامه دادیم و گروه مجازی درست کردیم در اپلیکیشن های خارجی و در آخر در یک سری اپلیکیشن داخلی مثل ایتا هم انجام دادیم اما کسی نمیومد که مشارکت کنه
ممانعت از مشارکت مستقیم مردم	میخواستیم به مانند تجارب خارجی سمینار شهری با مردم بگذاریم اما مخالفت شد و گفتند حضوری اصلا! الان مردم میان و چهارتا حرف میزنن و فلان
کنترل رسانه های و محدودیت های اطلاع رسانی	دیدیم بهترین راه لایو اینستاگرام هست. یک شب لایو گذاشتیم و ساعت رو مشخص کردیم. اما زنگ زدن و منتفی شد وقتی هنوز هم فیلتر نشده بود
نبود حمایت نهادی و مالی برای پروژه های مشارکتی	بنظر من اصلا امکان پذیر نیست اونم در یزدی که ما این همه کار کردیم در آخر امضا نکردند و در بخش مردمی به هیچ عنوان با ما همراهی نشد و سوم اینکه پول نداشتند!!
نیاز به تیم و بودجه قوی برای مشارکت مؤثر	هم باید بودجه بهتری داشته باشیم طوری که بشه مرتب لابی کرد و هم تیم قدرتمندی
تردید در امکان پذیری مشارکت در تهران	اولا باید بدونم برای تهران میشه این چارچوب مشارکت نوین رو تغییرش بدیم؟! و اینکه من فکر میکنم در تهران نه ایده اش وجود داره و نه طرز تفکرات غالب در مدیریت شهری اجازه میده مشارکت مردمی اتفاق بیوفته
محدودیت مشارکت به گروه های خاص	در اصل این تفکر اصلا مجالی به مشارکت نمیده مگر به قشر محدودی از شهروندان
استفاده از ظرفیت های مذهبی برای مشارکت	ما شهر جدید صدرا رو کار کردیم گفتیم در نماز جمعه هم باید پرسشنامه پخش کنیم. با امام جمعه هم مصاحبه کردیم، خیلی صحبت های خوبی در اومد
عدم امکان اجرای مشارکت همه جانبه	اینکه به نردبان ارنشتانی فکر کنیم و بخوایم تا اون پله آخر بریم نه ممکن نیست
تمایز بین مشارکت عمومی و تخصصی	سه جایی که کار تخصصی و فنی هست شما باید بر مبنای نظرات مردم کار کنی اما اون دیگه کار متخصص هست
ناکارآمدی مشارکت صادقانه در شرایط فعلی	البته که خیلی خوش خیالانه است. ولی خب بنظر من کاری که خوب میشه کرد ادای مشارکت درآوردن است. چون با صداقت بخوای بری جلو و واقعا مشارکت شهروندان رو جلب کنی شکست می خوری

۳-۵-۶ تحلیل مضمون مصاحبه با آقای سلیمانی

این مصاحبه بر ضرورت تغییر نگرش در نهادهای مدیریتی، تعریف دقیق مشارکت، و حضور همه ذی نفعان در فرایند برنامه ریزی تأکید دارد. همچنین، ضعف در آموزش و مهارت تسهیلگری، اولویت های مردم در مقابل اولویت های مدیریت شهری، و اهمیت گوش دادن فعال به مردم از جمله موضوعات کلیدی هستند. ایشان بر ضرورت تغییر نگرش در نهادهای مدیریتی و اهمیت گوش دادن فعال به مردم تأکید داشتند و ضعف در آموزش و مهارت تسهیلگری را اصلی ترین دلیل عدم جلب مشارکت بیان داشتند.

جدول ۳-۱۹: تحلیل مضمون مصاحبه با آقای سلیمانی

کد مفهومی	نکات کلیدی
ضرورت تغییر نگرش در نهادهای مدیریتی	تغییر در نگاه و شیوه عمل شهرداری باید اتفاق بیوفته و رویه هایی که شکل گرفته تغییر کند شاید به صورت نمایشی اتفاق بیوفتد اما به صورت عملیاتی خیر
نیاز به تعریف دقیق مشارکت	اساسا باید در نظر گرفته بشه که چی رو مشارکت در نظر میگیریم. باید بدونیم معیارها و وزنه هایی که باهاشون میسنجیم چه چیزی هست؟
مشارکت واقعی نیازمند تغییر نگرش است	بحث مشارکت دستگاهها بحث همکاری اون ها نیست بحث تغییر نگرش هست!
ضرورت حضور همه ذی نفعان در فرایند برنامه ریزی	باید تمام ذی نفعان که جمع میشوند و مشارکت میکنند در تمام ابعاد فرایند برنامه ریزی شرکت کنند
حق مردم در مشارکت در امور شهری	این نگاه که مردم سواد و آگاهی ندارند اشتباهه و ما داریم باهاش میجنگیم که شهروندان حق اینو دارند که در چیزهایی که در زندگیشون تاثیرگذار هست دخالت داشته باشند
شناخت ذی نفعان در فرایند مشارکت	در ابتدای امر مشارکت ما باید بدونیم کی داره تحت تاثیر اون فرایند قرار میگیره چون ذی نفع اصلی اون مسئله هستند

تأثیر شیوه عمل بر کیفیت مشارکت	شیوه عمل ما اگر اشتباه باشد مشارکت ناقص شکل میگیرد و مشکل از مردم و عدم آگاهی یا منفعت طلبی اون ها نیست
ضعف در آموزش و مهارت تسهیلگری	اتفاقا در بحث شورایی ها اون افرادی که اومدن اینکار رو انجام بدن سواد و آگاهیشو نداشتند که چطور باید مردم رو درگیر کنند
اولویت های مردم در مقابل اولویت های مدیریت شهری	جلب مشارکت چه کسی در چه چیزی؟ آیا مشارکت رو میخوایم در چیزی که برای من اولویت داره جلب کنم یا مشارکت در چیزی که برای خود مردم اولویت داره؟
مشکل همسویی اولویت های مردم و شهرداری	خیلی از اوقات شهرداری میره سراغ چیزی که دغدغه و اولویت خودش هست. و اینجاست که دچار مشکل میشیم و بهشون برچسب نادان و سواستفاده گر میزنیم
اهمیت گوش دادن فعال به مردم	یک کار خیلی سخت که اصطلاحش بین تسهیلگرها وجود داره اینکه باید خفه بشیم و گوش کنیم و این رو خیلی از دستگاه ها و نهادها انجام نمیدهند
اعتماد سازی تدریجی در فرایند مشارکت	حتی اگر علاقه ای به مشارکت نداشته باشند اینکه ببینند ما برای اون ها اومدیم و نه برای اینکه حرف خودمون رو بزنییم کم کم اعتماد میکنند
لزوم توجه به گروه های کم صداتر	باید بریم سراغ کسانی که معمولا مشارکت نمیکند و کسانی که صداشون کمتر شنیده میشه و با اون ها ارتباط بگیریم
همسوسازی منافع فردی و جمعی	اساسا همه دنبال منفعت خودمون میگردیم. باید بفهمیم چطور اینکارو بکنیم که این منفعت خودمون باعث خیر جمعی بشه
نقش ابزارهای بصری در مشارکت	باید کارها بصری بشوند به جای شفاهی صحبت کردن چون آدم هایی که یا سوادش رو ندارند یا نمیتونن خوب صحبت کنن باید ابزارهایی باشه که بتونیم مشارکت اون ها رو هم درگیر کنیم
نیاز به تدوین دستورالعمل های محلی برای مشارکت	و شیوه نامه های خرد در سطح محلات متناسب با بستر اون محل بنویسیم. سندها باید انعطاف پذیر باشند

۳-۵-۷ تحلیل مضمون مصاحبه با دکتر مالکی پور

در این مصاحبه، نبود سند بالادستی مناسب برای برنامه ریزی شهری، تأثیر فضای سیاسی و اجتماعی بر مشارکت، و ضرورت تدوین برنامه مشارکتی برای شهر مورد بررسی قرار گرفته است. همچنین، چالش هماهنگی بین نهادهای مدیریتی، تأثیر تغییر دولت بر اجرای طرح، و مشکلات مشارکت آنلاین از جمله موضوعات مهم هستند. کدهای مفهومی مهم در این مصاحبه عبارتند از:

- نبود سند بالادستی مناسب برای برنامه ریزی شهری
- تأثیر فضای سیاسی و اجتماعی بر مشارکت
- چالش هماهنگی بین نهادهای مدیریتی
- مشکلات مشارکت آنلاین
- ضرورت تدوین برنامه مشارکتی

جدول ۳-۲۰: تحلیل مضمون مصاحبه با دکتر مالکی پور

نکات کلیدی	کد مفهومی
از سال ۶۷ که آخرین طرح جامع اصفهان تهیه شد، دیگر برنامه ای نداشتیم. شهرداری سند بالادست مناسبی برای برنامه ریزی نداشت	نبود سند بالادستی مناسب برای برنامه ریزی شهری
پیشنهاد ما این بود که برای اصفهان برنامه ای تدوین شود که مشارکتی باشد و شهرداری بتواند بر اساس آن کار کند، برنامه باید زمینه گرا (Context-based) باشد و با در نظر گرفتن شرایط و ویژگی های اصفهان تدوین شود	
سال ۹۸ و ۹۹، به دلیل بحران های سیاسی و اقتصادی، سطح اعتماد عمومی کاهش یافته بود	تأثیر فضای سیاسی و اجتماعی بر مشارکت
اتفاقاتی مانند تحریم ها، سقوط هواپیما، ترور سردار سلیمانی و در نهایت کرونا، جو عمومی کشور را سنگین کرده بود	
پیشنهاد ما این بود که برای اصفهان برنامه ای تدوین شود که مشارکتی باشد و شهرداری بتواند بر اساس آن کار کند	ضرورت تدوین برنامه مشارکتی برای شهر
بدون یک ساختار مدیریتی قوی، امکان اجرای مشارکت واقعی وجود ندارد	استفاده از ساختارهای قدرتمند برای هدایت مشارکت

مدیریت مشارکت نباید صرفاً به مشاور سپرده شود، بلکه باید توسط یک نهاد هماهنگ کننده با مشروعیت بالا انجام شود	
یک مدیر هماهنگ کننده باید بین بازیگران مختلف نقش میانجی را ایفا کند و تعارضات را حل کند	
برای جلب اعتماد مردم، از تبلیغات شهری و رسانه‌ای استفاده کردیم	
تماس‌های تلفنی برای دعوت به جلسات باید از طریق نهادهای شناخته شده انجام شود تا مردم اعتماد کنند	افزایش مشروعیت و جلب اعتماد عمومی
مدل موسسه استرالیایی که پنج سطح مشارکت دارد، انتخاب شد	استفاده از مدل‌های مشارکتی بین‌المللی
یکی از اصلی‌ترین چالش‌ها، هماهنگی بین شهرداری، شورای شهر و اداره کل راه و شهرسازی بود	چالش هماهنگی بین نهادهای مدیریتی
فرایند بررسی طرح در شورای برنامه‌ریزی استان طولانی شد و با تغییر دولت، دو سال متوقف شد	تأثیر تغییر دولت بر اجرای طرح
در تحلیل مطلوبیت‌ها، از شهروندان خواستیم بگویند که «اصفهان مطلوب» از نظر آن‌ها چه شکلی است	اجرای جلسات مردمی برای تعیین مطلوبیت‌های شهری
بحث‌ها بیشتر به مونولوگ تبدیل می‌شد تا دیالوگ. تلاش کردیم جلسات را تعاملی‌تر کنیم	مشکلات تبدیل جلسات به گفت‌وگوی واقعی
به دلیل شیوع کرونا، جلسات حضوری را نتوانستیم در سطح محلات برگزار کنیم	تأثیر کرونا بر کاهش مشارکت حضوری
ما تلاش زیادی کردیم که سمن‌ها را درگیر کنیم، اما آن‌ها انگیزه و اعتماد کافی نداشتند	ضعف در مشارکت سمن‌ها و نهادهای مردمی
انعطاف‌پذیری در اجرای کارها بسیار مهم است و نباید فرایندهای مشارکتی را بیش از حد پیچیده کرد	ضرورت انعطاف‌پذیری در فرایندهای مشارکتی
اعتماد شهروندان نسبت به مشارکت کم بود و بسیاری از آن‌ها در ابتدا تمایلی به حضور در جلسات نداشتند	چالش عدم اعتماد شهروندان به مشارکت
سال ۹۸ و ۹۹، به دلیل بحران‌های سیاسی و اقتصادی، سطح اعتماد عمومی کاهش یافته بود	تأثیر بحران‌های اجتماعی و سیاسی بر مشارکت
مردم در آن زمان به ابزارهای دیجیتال برای مشارکت عادت نداشتند	مشکلات مشارکت آنلاین و ناآشنایی شهروندان با ابزارهای دیجیتال
با توجه به شرایط کرونا، جلسات آنلاین برگزار کردیم تا مشارکت ادامه پیدا کند	
از نظرسنجی‌های آنلاین برای دریافت بازخورد شهروندان استفاده کردیم	استفاده از ابزارهای دیجیتال برای افزایش دامنه مشارکت
رای افزایش دقت نظرسنجی‌ها، امکان مرتب‌سازی اولویت‌ها به صورت درگ-دراپ (کشیدن و رها کردن) فراهم شد تا افراد بتوانند گزینه‌های خود را دقیق‌تر انتخاب کنند	
یکپارچه‌سازی نظرات شهروندان، نخبگان، و سازمان‌ها چالش بزرگی بود	
هر گروه دغدغه‌های خاص خودش را داشت و تلفیق این دیدگاه‌ها در یک سند واحد سخت بود	دشواری یکپارچه‌سازی داده‌های مشارکتی
برای مدیریت این مسئله، یک سیستم امتیازدهی و اولویت‌بندی نظرات طراحی کردیم	
با اینکه داده‌های مشارکتی زیادی جمع‌آوری شد، اما مشخص نبود که در چه سطحی از تصمیم‌گیری تأثیرگذار خواهند بود	ضعف در استفاده از نتایج مشارکت در تصمیم‌گیری
برای افزایش مشروعیت، تیم دعوت‌کننده را از افراد و نهادهای شناخته شده انتخاب کردیم	پیشنهاد افزایش مشروعیت جلسات از طریق نهادهای معتبر
بسیاری از جلسات به مونولوگ تبدیل می‌شد، چون تسهیلگران تجربه کافی برای ایجاد گفت‌وگو نداشتند	ضرورت آموزش تسهیلگران برای بهبود کیفیت جلسات
مشارکت باید انعطاف‌پذیر باشد و نباید انتظار داشت که همه چیز دقیقاً طبق مدل‌های علمی پیش برود	توصیه به انعطاف‌پذیری در روش‌های مشارکتی
فرایند مشارکت در برنامه جامع اصفهان، به رغم تمام چالش‌ها، تجربه‌ای ارزشمند بود	تجربه ارزشمند مشارکت در برنامه جامع اصفهان
ما جلسات مردمی را در سطح شهر برگزار کردیم و گروه‌های مختلف (پزشکان، وکلا، کارگران، فعالان رسانه‌ای، جوانان و زنان) حضور داشتند	جلسات مردمی، مشارکت گروه‌های مختلف، تحلیل مطلوبیت
برگزاری جلسات مشارکتی در فضای مجازی، سختی‌های خاص خودش را داشت	
مردم در آن زمان به ابزارهای دیجیتال برای مشارکت عادت نداشتند	
بسیاری از افراد، به ویژه قشرهای سنتی‌تر، نتوانستند ارتباط مؤثری با جلسات آنلاین برقرار کنند	چالش در مدیریت جلسات آنلاین
برای رفع این مشکل، ابتدا جلسات آزمایشی برگزار کردیم تا روش کار را به شرکت‌کنندگان آموزش دهیم	

مشاور مرحله اول (نقش محیط) به دلیل مشکلات مالی و اجرایی نتوانست ادامه دهد	تغییر مشاور در میانه راه
در مرحله دوم، مشاور جدید بر اساس معیارهای دقیق تری انتخاب شد	
مدیریت چنین پروژه های نیازمند یک ساختار قدرتمند و هماهنگی بالا بین نهادهای مختلف است	نیاز هماهنگی بالا میان نهادهای شهری
ما بستر لازم را برای مشارکت سمن ها فراهم کردیم، اما پاسخ مناسبی دریافت نکردیم	ضعف در جلب مشارکت سمن ها
به دلیل شیوع کرونا، جلسات حضوری را نتوانستیم در سطح محلات برگزار کنیم	
۵۰۰ نفر از شهروندان اصفهان در جلسات مجازی (واتساپ و تلگرام) مشارکت کردند	تأثیر فضای مجازی بر فرایند مشارکت
بازده جلسات حضوری بیشتر بود، اما در شرایط آن زمان چاره ای جز برگزاری آنلاین نداشتیم	
با اینکه داده های مشارکتی زیادی جمع آوری شد، اما مشخص نبود که در چه سطحی از تصمیم گیری تأثیرگذار خواهند بود	مشکل در استفاده از نتایج مشارکت در تصمیم گیری ها
نباید فقط از مدل های خارجی استفاده کرد، بلکه باید آن ها را با شرایط ایران تطبیق داد	
مدل های مشارکتی باید متناسب با شرایط فرهنگی و اجتماعی هر شهر طراحی شوند	به کارگیری روش های مشارکتی مبتنی بر تجربه و بومی سازی مدل ها
اگر یک مدل در شهری مانند تهران جواب دهد، لزوماً در شهری مانند اصفهان یا شیراز موفق نخواهد بود	
برگزاری جلسات مشارکتی کار سنگینی است و اگر همه چیز داخل سازمان انجام شود، بسیار خسته کننده و زمان بر خواهد شد	سازماندهی دقیق و برونسپاری کارهای اجرایی
برای تبلیغات، هماهنگی ها و امور اجرایی، بخش زیادی از کار را برونسپاری کردیم	
این کار باعث شد که تمرکز اصلی ما روی کیفیت محتوا و فرایند مشارکت باقی بماند	
مردم همیشه نمی توانند در جلسات حضوری شرکت کنند، اما می توانند از طریق نظرسنجی ها و تعاملات آنلاین مشارکت داشته باشند	استفاده از روش های مشارکت غیرمستقیم
برای تعیین محتوای چشم انداز، از شهروندان خواستیم واژگان مناسب را انتخاب کنند	
در مواردی که نظرسنجی های آنلاین برگزار شد، نتایج آن ها تأثیر مستقیمی بر تدوین برنامه داشت	
مشارکت باید انعطاف پذیر باشد و نباید انتظار داشت که همه چیز دقیقاً طبق مدل های علمی پیش برود	انعطاف پذیری در روش ها و فرایندها
گاهی لازم است روش ها را در میانه کار تغییر دهیم تا با شرایط اجرایی سازگار شوند	
به جای اصرار بر اجرای یک روش خاص، باید گزینه های متنوعی برای مشارکت در نظر گرفته شود	
بسیاری از جلسات به مونولوگ تبدیل می شد، چون تسهیلگران تجربه کافی برای ایجاد گفت و گو نداشتند	آموزش تسهیلگران برای بهبود کیفیت جلسات مشارکتی
برای رفع این مشکل، به تسهیلگران آموزش دادیم که چطور بحث ها را تعاملی کنند	
اگر مشارکت کنندگان مهارت گفت و گو نداشته باشند، باید قبل از جلسات، آموزش های لازم را ببینند	
جلسات عمومی برای شناسایی مشکلات مناسب است، اما در تصمیم گیری های تخصصی، حضور نخبگان و سازمان های مرتبط ضروری است	برگزاری جلسات تخصصی در کنار جلسات عمومی
هر چه از مرحله توصیف مشکلات فاصله بگیریم و به تصمیم گیری برسیم، نقش شهروندان کاهش می یابد و نقش متخصصان پررنگ تر می شود	
نل های تخصصی را با حضور نمایندگان سازمان ها و نخبگان علمی برگزار کردیم	
فراخوان عمومی نمی تواند کارآمد باشد، چون کنترل جمعیت سخت می شود	
به جای انتخاب تصادفی افراد، از طریق تشکلهای رسمی (خانه کارگر، خانه کشاورز، اتاق بازرگانی، خانه مطبوعات) افراد را دعوت کردیم	رجوع به تشکلهای رسمی برای انتخاب مشارکت کنندگان
در مواردی که تشکل رسمی وجود نداشت، از فهرست های فعالان محلی در شهرداری استفاده کردیم	

۳-۵-۸ تحلیل مضمون مصاحبه با دکتر گیتی اعتماد

این مصاحبه به چارچوب مشارکتی نوین و چالش های ساختاری در برنامه ریزی شهری تهران می پردازد. مشکلاتی مانند واگذاری مسئولیت به مشاوران، کمبود تجربه در مدیریت نهادی، و نارسایی های شیوه نامه مشارکت مورد بررسی قرار گرفته اند. همچنین،

شکاف بین وعده‌ها و اجرا، ضعف نهادی، و اهمیت مشارکت در تمام مراحل پروژه از جمله موضوعات کلیدی هستند. از جمله کدهای مهم در تحلیل این مصاحبه:

- چارچوب مشارکتی نوین و چالش‌های ساختاری
- واگذاری مسئولیت به مشاوران
- کمبود تجربه در مدیریت نهادی
- شکاف بین وعده‌ها و اجرا
- اهمیت مشارکت در تمام مراحل پروژه

جدول ۳-۲۱: تحلیل مضمون مصاحبه با دکتر گیتی اعتماد

کد مفهومی	نکات کلیدی
چارچوب مشارکتی نوین و چالش‌های ساختاری	طرح بازبینی جام تهران در چارچوبی نوین با محوریت مشارکت طراحی شده است. با این حال، چالش‌هایی مانند واگذاری مسئولیت به مشاوران، عدم موفقیت شهرهای پایلوت (به جز اصفهان)، و تأثیر عوامل خارجی مانند کرونا و تورم، اجرای کامل طرح را با مشکل مواجه کرده‌اند.
چالش واگذاری مسئولیت به مشاوران	در ابتدا، مسئولیت مشارکت به مشاوران واگذار شد، اما به دلیل عدم توانایی آن‌ها در مدیریت این فرآیند، دکتر کاظمیان و دیگران به این نتیجه رسیدند که این رویکرد نیاز به بازنگری دارد.
موفقیت محدود شهرهای پایلوت	تنها شهر اصفهان در سال ۹۷ به عنوان پایلوت موفق بود، اما شهرهای دیگر مانند یزد، کرمانشاه، ارومیه و قم به دلیل مشکلاتی مانند قراردادهای ضعیف، کرونا و تورم متوقف شدند.
تأثیر عوامل خارجی بر اجرای طرح	عوامل خارجی مانند کرونا و تورم تأثیر منفی بر اجرای طرح داشتند و باعث شدند بسیاری از پروژه‌ها ناتمام بمانند.
کمبود تجربه و ضعف در مدیریت نهادی	مسئولیت اجرای طرح به نهادها واگذار شده است، اما کمبود تجربه در اعضای این نهادها (مانند افراد با سابقه محدود) باعث ضعف در مدیریت و اجرای طرح شده است.
نارسایی‌های شیوه‌نامه مشارکت	شیوه‌نامه مشارکت موجود دارای نارسایی‌های جدی است، از جمله عدم پوشش مناسب مشارکت شهروندان (تنها دو نفر از میلیون‌ها تهرانی) و عدم تعریف دقیق نقش گروه‌های مشارکت‌کننده مانند نخبگان دانشگاهی و اصناف.
تجربه‌های مثبت و منفی در اجرا	برخی اسناد دقیق مانند سند «هویت» و پروژه‌هایی مانند «سیاست» (با موضوع شهر هوشمند) نشان‌دهنده تجربه‌های مثبت هستند. اما مشکلات اجرایی، گزارش‌های انگلیسی زحمت‌آور، و عدم کارایی برخی مشاوران از جمله تجربه‌های منفی بوده‌اند.
نقاط قوت و ضعف مفهومی و اجرایی	نقاط قوت طرح شامل ایجاد مدل مفهومی نوین و استفاده از اسناد دقیق است. اما نقاط ضعف آن عبارتند از ضعف در تعریف مشارکت، کمبود تجربه در نیروها، و مشکلات اجرایی و نظارتی.
عدم تعریف دقیق نقش گروه‌های مشارکت‌کننده	گروه‌هایی مانند نخبگان دانشگاهی، روحانیان، مهندسان و اصناف به عنوان مشارکت‌کنندگان پیش‌بینی شده‌اند، اما نحوه مشارکت آن‌ها به طور دقیق تعریف نشده است.
شکاف بین وعده‌ها و اجرا	در بسیاری از پروژه‌ها، وعده‌ها محقق نشده‌اند و مشارکت مؤثر مردم و نهادها در فرآیندهای تصمیم‌گیری و اجرا وجود نداشته است. مثال‌هایی مانند زمین‌های بلااستفاده در محله دروازه ری این شکاف را نشان می‌دهند.
نقش معتمدین محل و ارتباطات محلی	استفاده از معتمدین محل (مانند کدخداهای و ابزارهایی مانند جلسات و نامه‌نگاری می‌تواند به جلب مشارکت مردم و حل مشکلات محلی کمک کند. مثال‌هایی مانند حفظ درختان ولیعصر نشان‌دهنده تأثیر این روش‌هاست.
ضعف نهادی و نقش متخصصان	شوراهای محلی و نهادها به دلیل کمبود کارایی و عدم تعلق اعضا به منطقه، نقش مؤثری نداشته‌اند. مشارکت استادان دانشگاه در برنامه‌ریزی می‌تواند مفید باشد، اما گاهی منجر به انحراف از اهداف اصلی می‌شود.
مشکلات اجرایی و نظارتی	برخی پروژه‌ها به دلیل ضعف در مدیریت و نظارت متوقف شدند. گزارش‌های انگلیسی و عدم کارایی برخی مشاوران نیز از جمله مشکلات اجرایی بوده‌اند.
ارزیابی و بهبود مستمر	ارزیابی بلندمدت و مداوم پروژه‌ها برای شناسایی نقاط ضعف و قوت ضروری است. مثال‌هایی مانند ارزیابی پس از ۱۵ سال نشان‌دهنده تأثیر این فرآیند در بهبود پروژه‌های آینده است.

اهمیت مشارکت در تمام مراحل	مشارکت مردم، نهادها و متخصصان در تمام مراحل پروژه (از شناخت نیازها تا ارزیابی) برای موفقیت طرح حیاتی است.
مشارکت به عنوان کلید موفقیت	مشارکت مردم، نهادها و متخصصان در تمام مراحل پروژه (از شناخت نیازها تا ارزیابی) برای موفقیت طرح حیاتی است. چالش هایی مانند عدم هماهنگی نهادی و مشکلات اجرایی باید از طریق راهکارهایی مانند جلسات عمومی و ارزیابی مداوم برطرف شوند.
تأثیر جلسات و نامه نگاری	جلسات و نامه های ارسالی به مقامات محلی می توانند در حل مشکلات مؤثر باشند. برای مثال، نامه ای به منطقه ۱ ارسال شد که منجر به حفظ درختان ولیعصر شد
ضعف شوراهای محلی	شوراهای محلی کارایی لازم را نداشتند و برخی از اعضای این شوراهای اصلاً متعلق به آن منطقه نبودند.

۳-۶ جمع بندی مرحله سوم

۳-۶-۱ جمع بندی تحلیل اسناد فرادست

در این بخش، مجموعه ای از ۱۱ سند بالادستی مرتبط با برنامه ریزی شهری و مشارکت شهروندی با روش تحلیل محتوای کیفی بررسی شد. این اسناد به تفکیک، مفاهیمی نظیر عدالت اجتماعی، پایداری محیطی، شفافیت، توانمندسازی جوامع محلی، تمرکززدایی، و استفاده از فناوری های نوین را در قالب سیاست های اجرایی و راهبردی مطرح کرده اند از میان این اسناد، دو سند «برنامه هفتم توسعه» و «برنامه چهارم تحول و پیشرفت شهر تهران» به عنوان جامع ترین اسناد شناخته شدند که تقریباً تمامی محورهای کلیدی پژوهش از جمله مشارکت، تفویض اختیار، عدالت اجتماعی، و مدیریت منابع را پوشش داده اند. در مقابل، برخی اسناد تخصصی تر نظیر «نظام نامه مشارکت محله ای» یا «مصوبه هوشمندسازی مشارکت ها» تمرکز خود را بر حوزه های خاصی چون شفافیت، ابزارهای دیجیتال، یا ساختارهای مشارکتی قرار داده اند. چالش اساسی این بخش در عدم توازن بین نگاه های کلان و اجرایی است؛ به طوری که اسناد راهبردی عمدتاً جنبه های کلان و انتزاعی را پوشش داده و از ضعف در ارائه مکانیزم های اجرایی رنج می برند. همچنین، اسناد نظارتی یا قانونی نیز در تقویت ابعاد اجتماعی و مشارکتی ضعیف ظاهر شده اند.

۳-۶-۲ جمع بندی تجارب داخلی

این بخش با هدف واکاوی بسترهای اجرایی مشارکت در ایران، دو تجربه برجسته از شهرهای رشت و اصفهان را بررسی می کند. تمرکز اصلی، شناخت فرآیندهای مشارکتی، ساختارهای نهادی و ارزیابی ابزارهای به کاررفته در این برنامه هاست. برنامه راهبردی- عملیاتی شهر رشت با شعار «برنامه ریزی با مردم، نه برای مردم» با محوریت استفاده از ظرفیت های محلی تدوین شده است. ساختار دو سطحی این برنامه شامل:

- سطح راهبردی (شهری): تمرکز بر برنامه ریزی جامع و مشارکت محور با نگاه مکمل به طرح های کالبدی
- سطح عملیاتی (سازمان های شهری): تنظیم سازوکارهای اجرایی بر مبنای ظرفیت های درونی شهر

(در این تجربه، مشارکت مردم نه تنها هدف که ابزار اصلی در تعریف مسائل و اجرای برنامه تلقی شده است)

برنامه جامع شهر اصفهان با مشارکت بیش از ۴۰ نهاد عمومی و خصوصی، یکی از نخستین نمونه های رسمی برنامه ریزی مشارکتی در کشور است. در این تجربه ساختارهای متنوع مشارکتی شامل سامانه های دیجیتال، نشست های مردمی و کارگاه های تخصصی در نظر گرفته شده است. هدف برنامه ارتقاء کیفیت زندگی، حفظ منابع طبیعی، ایجاد شهر هوشمند و ترویج شفافیت در تصمیم گیری هاست. ویژگی ممتاز این تجربه، طراحی فرآیند تعاملی مداوم میان مدیریت شهری و ذی نفعان است که از ابزارهای نوین برای دستیابی به مشارکت فراگیر بهره برده است.

۳-۶-۲ جمع بندی تحلیل دیدگاه های خبرگان و دست اندرکاران

در این بخش با بهره گیری از تحلیل مضمون مصاحبه ها و مستندات جلسات تخصصی، مجموعه ای از موانع، ظرفیت ها و فرصت های مشارکت در بازنگری طرح جامع تهران شناسایی شده است. چالش های اصلی مشارکت طبق مصاحبه ها عبارتند از:

- نبود ساختار پایدار برای مشارکت: به‌ویژه در سطح نهادهای رسمی و محلی که موجب بی‌اعتمادی و انفعال شهروندان شده است.
- واگذاری ناکارآمد مسئولیت به مشاوران: موجب اختلال در اجرای فرآیند مشارکتی و کاهش اثربخشی آن شده است.
- مشارکت‌گریزی ساختاری: عدم پذیرش سیاسی مشارکت عمومی، تمرکزگرایی، و کم‌توجهی به ابزارهای شفافیت و پاسخ‌گویی مانع از تحقق مشارکت مؤثر شده‌اند.
- مشکلات فرهنگی و اجتماعی: ترس شهروندان از شرکت در فرآیندها، غلبه منفعت فردی بر جمعی، و نهادینه نبودن مشارکت در فرهنگ سازمانی و عمومی از جمله عوامل کلیدی هستند.

مرحله چهارم: سند راهنمای مشارکت در فرآیند بازنگری طرح جامع شهر تهران

۴-۱ مقدمه

پیوست حاضر بررسی، تدوین و تنظیم سند راهنمای مشارکت بازیگران در فرآیند بازنگری برنامه جامع شهر تهران، به عنوان یکی از الزام های کلیدی ذکر شده در شیوه نامه بازنگری برنامه جامع شهر تهران مصوب ۱۴۰۳/۱۲/۰۷ است. مطابق با چارچوب راهنما و شرح خدمات تهیه طرح های جامع شهری با نگرش و روش نوین مصوب ۱۴۰۰/۰۵/۰۴ توسط شورای عالی شهرسازی و معماری ایران، مشارکت نهادمند و نظام مند تمامی بازیگران توسعه شهری، یکی از ارکان تحقق پذیری، هم افزایی نهادی و عدالت فضایی در بازنگری برنامه های جامع شناخته می شود. در این راستا و با استناد به بندهای مندرج در ماده چهار شیوه نامه مذکور، به ویژه در بخش هایی که نهاد راهبری و پایش طرح های توسعه شهری تهران موظف به ایجاد سازوکارهای مشارکت مؤثر در تمامی مراحل بازنگری شده است، سند راهنمای حاضر، به عنوان پیوست مشارکت شیوه نامه، تدوین شده است. بررسی تطبیقی مطالعات پشتیبان که به عنوان پشتوانه تدوین این سند قرار دارند، در پیوست شماره یک درج شده است.

ماده ۱- تعریف ها و اختصارها

۱. سند راهنما: سند راهنمای نحوه مشارکت شهروندان است که به عنوان پیش نیاز تهیه سند بازنگری در مرحله اول فرآیند بازنگری طرح جامع تهیه می شود.
۲. برنامه جامع: منظور طرح راهبردی-ساختاری توسعه و عمران شهر تهران (طرح جامع شهر تهران) مصوب مورخ ۱۳۸۶/۹/۵ شورای عالی شهرسازی و معماری ایران است.
۳. مطالعات پشتیبان: مطالعات راهنمای مشارکت بازیگران در فرآیند بازنگری طرح جامع شهر تهران است که توسط نهاد تهران در قالب یک فرآیند پژوهشی تهیه شده است.
۴. نهاد تهران: نهاد راهبری و پایش طرح های توسعه شهری تهران که به موجب اسناد بالادست از جمله بندهای (۸-۴-۴) و (۸-۴-۵) طرح جامع مصوب تهران (۱۳۸۶)، موافقت نامه سه جانبه وزارت راه و شهرسازی، شهرداری و شورای اسلامی شهر تهران (۱۳۹۸)، ماده ۱۸ آیین نامه چگونگی اجرای طرح های توسعه و عمران، و مصوبه مورخ ۱۴۰۱/۱۲/۲۱ شورای اسلامی شهر تهران درباره ساختار و تشکیلات آن، تشکیل شده است.
۵. مشاور: شرکت مهندسان مشاور که به عنوان مجری اصلی بازنگری برنامه جامع شهر تهران انتخاب می شوند.
۶. کارگروه مشورتی: این کارگروه به استناد ماده چهارم، مرحله یکم گام ششم شیوه نامه بازنگری در طرح جامع شهر تهران مصوب شورای اسلامی شهر تهران مورخ ۱۴۰۳/۱۲/۰۷، تشکیل شده است.
۷. کمیته های تخصصی: کمیته های پنجگانه ای است که بر اساس آیین نامه تشکیل کمیته های کارشناسی و کارگروه های تخصصی مصوب ۱۴۰۱ در نهاد تهران تشکیل و فعالیت می کنند.
۸. بازیگران: به کلیه شهروندان، گروه ها، اقشار، نهادها و سازمان هایی اطلاق می شود که به طور مستقیم یا غیرمستقیم در فرآیند تدوین، اجرا و نظارت بر برنامه جامع شهری مشارکت دارند.
۹. بازیگران نهادی: شامل نهادها، سازمان های دولتی، عمومی، غیردولتی و مردم نهاد که نقش ناظر، تنظیم گر، مجری یا تسهیل گر را در فرآیند مشارکت دارند.
۱۰. کارشناسان و حرفه مندان: افراد با سابقه تجربی در حوزه های مرتبط برنامه که به صورت مستقیم در فرآیند اجرا مشارکت می کنند.
۱۱. تسهیلگران: منظور تسهیلگران نهادی و محلی است که توسط مشاور انتخاب و ایفای نقش می کنند.
۱۲. گروه های فراگیر و حساس: گروه هایی که به دلیل برخورداری از ویژگی های منحصربه فرد، تاثیرگذاری و تاثیرپذیری متفاوت بر فضای شهری، روش های جذب و ارتباط گیری متفاوت دارند و شامل دو دسته گروه های اجتماعی فراگیر و گروه های اجتماعی حساس هستند.
۱۳. گروه های اجتماعی فراگیر: این گروه ها عبارتند از زنان خانه دار، جوانان، اصناف، کارمندان، کارفرمایان/ کارآفرینان، کارگران و نیروهای خدماتی، دانشجویان، کودکان و نوجوانان، سالمندان، وکلا، پزشکان، مهندسان، معلمان، نظامیان، حوزویان، هنرمندان، اصحاب رسانه.

۱۴. گروه‌های اجتماعی حساس: این گروه‌ها عبارتند از افراد دارای معلولیت، زنان سرپرست خانوار، اقلیت‌های قومی و زبانی، مهاجران، افراد کم‌سواد یا بی‌دسترس به اینترنت، ساکنان سکونتگاه‌های غیررسمی، کودکان کار.

۱۵. سطح مشارکت: سطح مشارکت، به میزان مداخله و تأثیرگذاری گروه‌های مختلف در فرآیند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری اطلاق می‌شود. این سطوح شامل مراحل اطلاع‌رسانی، مشورت، شراکت، همکاری و مقتدرسازی است.

۱۶. سناریو: با توجه به مقیاس برنامه جامع تهران و پیچیدگی‌های شهر تهران در این سند دو سناریو طراحی شده است که سطح مشارکت غالب در هریک مشخص می‌شود. سناریوی نخست؛ شرایطی که مشارکت در حد پایه و با منابع محدود انجام می‌شود؛ تمرکز بر سطوح اطلاع‌رسانی و مشورت با روش‌های ساده و کم‌هزینه و سناریوی دوم؛ شرایطی که مشارکت در سطح گسترده، با بهره‌گیری از روش‌های متنوع، فرآیندهای گسترده و تحلیل‌های گروهی و حضور فعال گروه‌های متنوع بازیگران انجام می‌شود. این سناریو با توجه به مطالعات پشتیبان این پیوست تا سطح سوم شراکت پیش می‌رود.

۱۷. ابزار مشارکت: روش‌ها، تکنیک‌ها و فناوری‌هایی که برای اطلاع‌رسانی، ارتباط، دریافت بازخورد، آموزش و مشارکت فعال بازیگران به کار می‌رود (مانند جلسه‌های عمومی، گروه‌های کانونی^۱، جلسه‌های برخط، نظرسنجی‌های مجازی، سکوها^۲ مدیریت شهری، شبکه‌های اجتماعی، گروه‌های پیام‌رسان و جز آن).

۱۸. بیانیه نیازها، دارایی‌ها و روندها: گزارشی خلاصه و تحلیلی است که نیازهای اصلی، منابع‌ها و ظرفیت‌های موجود (دارایی‌ها) و روندهای موثر بر وضعیت فعلی و آینده برنامه را مشخص می‌کند.

۱۹. بیانیه چشم‌انداز: توصیفی کلی، راهبردی و الهام‌بخش از وضعیت مطلوب آینده است که برنامه در بلندمدت قصد دارد به آن دست یابد.

۲۰. تحلیل مضمون: روش تحلیل داده‌های کیفی (مصاحبه‌ها، متون، مشاهده‌ها، جلسه‌ها) برای استخراج مضامین، الگوها و مفاهیم کلیدی در فرآیند تصمیم‌سازی.

۲۱. بازخورد مشارکتی: اطلاع‌رسانی نتایج به مشارکت‌کنندگان همراه با توضیح درباره اثر مشارکت آن‌ها در تصمیم‌ها، با هدف اعتمادسازی و تداوم تعامل.

ماده ۲- هدف

سند راهنما با هدف تبیین فرآیندی نظام‌مند، قابل اجرا، ارزیابی و انطباق‌پذیر از طریق فراهم آوردن بستر مشارکت بازیگران با تاکید بر آگاهی‌بخشی و ایجاد بستر یادگیری اجتماعی و جمع‌اندیشی در فرآیند بازنگری برنامه جامع تدوین شده است.

ماده ۳- اصول

سند راهنما مبتنی بر اصول شفافیت، انعطاف‌پذیری، پاسخگویی و تحقق تدریجی سطوح مشارکت، متناسب با امکانات و شرایط اجرایی تنظیم شده است.

ماده ۴- دامنه موضوعی و سطح مداخله

این سند با تمرکز بر بازنگری برنامه جامع شهر تهران بر مبنای دغدغه‌ها، مسائل و نیازهای مرتبط با سطح برنامه جامع تنظیم شده است. از این رو، موضوعات مورد بررسی در این سند ناظر بر کلیت شهر تهران است و چارچوبی برای هدایت برنامه‌ریزی مشارکتی در سطح برنامه جامع فراهم می‌آورد. مبرهن است سایر برنامه‌ریزی اعم از تفصیلی و توسعه محله‌ای با فرآیند متفاوتی در برنامه‌ریزی مشارکتی مواجه خواهند شد. در این سند، سطح مداخله بازیگران مختلف متناسب با مراحل بازنگری طرح جامع تنظیم شده است. در مراحل ابتدایی مانند تحلیل وضع موجود و تدوین چشم‌انداز، مشارکت گسترده‌تر است و تمام بازیگران اعم از شهروندان و متخصصان را در بر می‌گیرد، اما در مراحل تخصصی‌تر مانند تدوین سیاست‌ها، طراحی ساختار توسعه و تنظیم ضوابط، مداخله محدودتر و با بهره‌گیری از بازیگران نهادی، دانشگاهیان و شهرسازان عالی‌رتبه انجام می‌شود.

^۱ Focus Group
^۲ Platform

ماده ۵- ساختار و فرآیند کلی

سند راهنما در دو سناریوی اول و دوم و چارچوب آن در قالب دو مرحله کلی تدوین شده که عبارت است از:
الف - مرحله پیش از اجرا: این مرحله پس از پایان مرحله اول شیوه نامه بازنگری شروع می شود که در آن، بسترهای اجتماعی و اعتماد نسبی فراهم و ابزارهای اطلاع رسانی و ارتباطی مهیا می شود.

ب- مرحله اجرا: شامل طراحی و اجرای مراحل مختلف مشارکت عمومی در فرآیند تحلیل، تصمیم گیری و هم رسانی دیدگاه ها و اولویت ها در فرآیند بازنگری برنامه جامع است. مراحل این بخش به طور خاص از چارچوب راهنما و شرح خدمات تهیه طرح های جامع شهری با نگرش و روش نوین و مراحل برنامه ریزی استخراج شده است.

هر مرحله شامل چند زیرمرحله است، و هر زیرمرحله نیز به چند گام عملیاتی تقسیم می شود. این ساختار انعطاف پذیر، ضمن حفظ انسجام مفهومی، امکان اجرایی شدن مشارکت عمومی را در مراحل مختلف فراهم می کند و در عین حال مستند و قابل ارزیابی است. به طور کلی نهاد تهران وظیفه راهبری و نظارت بر اجرای فرآیند مشارکتی و کارگروه مشورتی وظیفه بررسی و ارائه نظرات را بر عهده دارند. مشاور برنامه نیز وظیفه اجرای مراحل و گام ها عملیاتی این فرآیند را با توجه به چارچوب ها و شیوه های مشارکتی تعیین شده از سوی کارگروه مشورتی دارد. در پیوست ۲ فرآیند کلی سند راهنما به اختصار در جدول و نمودار نمایش داده شده است و در پیوست ۷ نقش پذیری مشارکتی بازیگران در بازنگری برنامه جامع نشان داده می شود.

ماده ۶ - مرحله پیش از اجرا

این مرحله، مرحله ی پیش از آغاز رسمی فرآیند مشارکت است که در آن، آماده سازی زمینه های اجتماعی، نهادی و ارتباطی برای مشارکت موثر در مراحل بعدی انجام می شود.

۶-۱- آماده سازی فرآیند مشارکت

در ابتدای فرآیند مشارکت، نهاد تهران با بررسی ملاحظه های بودجه ای و اقتضائات اجرایی، سناریوی اول یا دوم را که مشاور موظف به انجام آن است، تعیین می کند. مشاور به عنوان مجری فرآیند، مسئول انجام فعالیت های میدانی، برگزاری جلسه های مشارکتی، ارتباط گیری با بازیگران و گردآوری داده ها است. دامنه فعالیت مشاور بسته به سناریوهای انتخابی گسترده تر یا محدودتر خواهد بود.

۶-۲- اطلاع رسانی و اعتماد سازی

با وجود آن که در آیین نامه چگونگی اجرا و نظارت بر اجرای طرح های توسعه و عمران مصوب ۱۴۰۰/۰۵/۰۴ شورای عالی شهرسازی و معماری ایران به اهمیت مشارکت بازیگران تاکید شده است اما برای سطح پایین اعتماد شهروندان به نهادهای عمومی و دولتی در شرح خدمات سازوکاری به منظور جلب اعتماد اولیه شهروندان در نظر گرفته نشده است. از این رو در این مرحله، اطلاع رسانی (اطلاع رسانی اولیه درباره آغاز برنامه به عموم مردم، معرفی اهداف کلی، و فعال سازی کانال های ارتباطی) و ایجاد زمینه های اجتماعی لازم برای مشارکت از طریق درک حساسیت های بازیگران مختلف، طراحی شیوه های برقراری ارتباط معنادار با آنان، شروع فرآیند اعتماد سازی متناسب با بسترهای زمینه انجام می شود.

الف- اطلاع رسانی از طریق وبسایت برنامه

در ابتدای فرآیند اعتماد سازی، وبسایت رسمی برنامه با همکاری متخصصان این حوزه راه اندازی می شود و بخش هایی مانند معرفی برنامه، اهداف، مراحل، ابزارها، پرسش های متداول و فضای مشارکتی فعال می شود. مشاور ملزم است نسبت به پاسخ گویی در وبسایت اقدام کرده و گزارش پیشرفت برنامه را در مراحل مختلف به صورت مستمر در آن به روز رسانی کند. لازم به ذکر است که تصمیم سازی در خصوص محتوای اطلاع رسانی ها و تأیید آنها در وبسایت برنامه بر عهده نهاد تهران است. خروجی های مورد انتظار به شرح زیر است:

- ___ تعیین ساختار و تهیه محتوای وبسایت و تأیید توسط نهاد تهران
- ___ راه اندازی وبسایت
- ___ انتشار راهنمای سایت

ب- اطلاع رسانی فرآیند از طریق سایر روش های ارتباطی

اطلاع رسانی درباره فرآیند و وبسایت برنامه از طریق کانال های رسمی مانند شبکه های اجتماعی، پیام رسان ها، پویش ها، تبلیغ های محیطی، پست های الکترونیک، راه های تماس و جز آن برای تبادل پیوسته با شهروندان با تأیید نهاد تهران، در این مرحله صورت می پذیرد. خروجی های مورد انتظار به شرح زیر است:

- تعیین روش های ارتباطی توسط مشاور و تأیید آن در نهاد تهران
- آماده سازی روش هایی نظیر پیام رسان های مجازی، ایجاد صفحه های مرتبط در شبکه های اجتماعی، تبلیغ های محیطی و جز آن
- آماده سازی محتوای لازم در روش های ارتباطی گوناگون توسط مشاور

ج- برقراری تعامل و گفتگوهای نخستین و جلب اعتماد

این بخش با اقدام هایی از جمله برگزاری دیدارهای محلی اولیه، شنیدن روایت ها، گفتگوهای غیررسمی و احترام به تجربه زیسته مردم، توره های پیاده روی و نمایشگاهی و جز آن زمینه افزایش اعتماد را پیش از شروع فرآیند بازنگری برنامه فراهم می آورد. همچنین شیوه های اطلاع رسانی بازیگران نهادی طبق پیوست ۶ انجام می گیرد. خروجی های مورد انتظار عبارت است از:

- گزارش کیفی اقدام های جلب اعتماد
- تهیه مستندهای تصویری
- ثبت روایت های محلی
- ارزیابی نتایج مشارکت گروه های مختلف بازیگران از جنبه های محتوایی و روبه ای
- ارائه گزارش های این بخش با تأیید نهاد تهران در وبسایت برنامه

د- تحلیل موانع و ظرفیت های مشارکت

پس از گفتگوهای نخستین و جلب اعتماد، موانع و ظرفیت های احتمالی برای مشارکت هر گروه توسط مشاور بررسی شده و راهکارهای افزایش اعتماد و تعامل ارائه می شود. این تحلیل ها به طراحی اقدام های ارتباطی در مراحل بازنگری برنامه جامع کمک می کنند. در این گام از شیوه هایی نظیر جلسه های گفت و گو محور، فرم ارزیابی ظرفیت ها، تمرین های روایت محور، مصاحبه عمیق با گروه های حساس است. خروجی های مورد انتظار عبارتند از:

- گزارش تحلیل موانع و ظرفیت ها
- فهرست گروه های نیازمند تعامل ویژه
- پیشنهادهایی برای اقدام های تکمیلی برای جلب اعتماد

ه- تدقیق شیوه های ارتباط و تعامل با گروه های مختلف

در این بخش، مسیرهای ارتباطی مؤثر برای جذب گروه های هدف تعریف می شود. تمایز میان گروه های فراگیر و حساس رعایت شده و شیوه تعامل متناسب با شرایط هر گروه فراگیر و حساس با بهره گیری از پیوست های ۳ و ۵ انتخاب و تدقیق می شود. بازیگران نهادی مؤثر در امور شهری در پیوست ۴ به تفکیک کمیته های تخصصی نهاد تهران بیان شده و جهت برقراری ارتباط اولیه و تعامل با این بازیگران پیوست ۶ آورده شده است. به طور کلی شیوه هایی نظیر جدول طبقه بندی بازیگران، فرم انتخاب شیوه مناسب ارتباط، طراحی پیام های هدفمند برای هر گروه، بررسی آزمایشی کانال های ارتباطی و جز آن می توانند مورد استفاده قرار گیرند. خروجی های مورد انتظار به شرح زیر است:

- تدقیق شیوه های اطلاع رسانی و تعامل با بازیگران
- جدول اولویت بندی جذب
- گزارش آزمایشی اثربخشی شیوه ها

ماده ۷- مرحله اجرا

در این مرحله، ورود جدی بازیگران به فرآیند مشارکت و آغاز شفاف فرآیند ارتباط و تعامل با گروه های مختلف بازیگران انجام می شود.

۷-۱- تحلیل مشارکتی وضع موجود و مسائل شهری

در این زیرمرحله تحلیل وضعیت موجود شهر از منظر بازیگران، و شناسایی مسائل کلیدی از خلال روایت های زیسته مدنظر است.

الف- تحلیل مشارکتی وضع موجود

در این گام، مشاور با مشارکت بازیگران یا نمایندگان^۱ آن ها با تمرکز بر لایه های سیاستی، نهادی و حقوقی شهر از طریق به کارگیری شیوه های مناسب ارتباط و مشارکت، به تحلیل زمینه های زندگی، شناسایی چالش ها، فرصت ها، و تعریف سناریوهای بهبود می پردازد. می توان از شیوه هایی نظیر جلسه های عمومی، گروه های کانونی، شبکه های اجتماعی، جلسه های طوفان فکری، نقشه برداری مشارکتی، گفت وگوهای خیابانی، فرم ثبت روایت زیسته، جلسه های بین نهادی و مصاحبه با کارشناسان ارشد نهادهای تصمیم ساز بهره گرفت. بدین ترتیب خروجی های مورد انتظار عبارتند از:

- گزارش تحلیل وضع موجود
- شناسایی مشکلات، فرصت ها و موانع (امکان استفاده از جدول سوات)
- گزارش تحلیل نهادی
- تطبیق وضع موجود با سیاست های کلان
- شناسایی چالش های حقوقی یا سازمانی
- تدوین پیش نویس های اولیه برای سناریوهای بهبود وضعیت
- تدوین استراتژی تعامل نهادی برای مراحل بعد
- فهرست نیازها و اولویت های بازیگران

ب- اطلاع رسانی تحلیل وضع موجود

در این گام، گزارش از تحلیل وضع موجود در سایت قرار می گیرد و به وسیله دیگر کانال های ارتباطی اطلاع رسانی صورت می گیرد. علاوه بر این امکان دریافت بازخورد در سناریوی دوم وجود خواهد داشت تا به وسیله آن مشورت صورت گیرد.

۷-۲- تدوین چشم انداز

دستیابی به چشم انداز مشترک (بازتاب دهنده خواست ها، دغدغه ها و اولویت های گروه های مختلف شهری) شهر در این مرحله مدنظر است.

الف- تدوین بیانیه نیازها، دارایی ها و روندها

به منظور تدوین بیانیه نیازها، دارایی ها و روندها، پیش نویس بیانیه ابتدا توسط مشاور بر اساس خروجی ها و بازخوردهای بازیگران در مراحل پیشین تهیه و از طریق فرم های نظرسنجی در وبسایت برنامه و برگزاری جلسات عمومی و گروه های کانونی با نماینده بازیگران بازخوردها دریافت و بیانیه تدوین می شود. بدین ترتیب خروجی مورد انتظار این گام بیانیه نیازها، دارایی ها و روند و تهیه محتوای بروشورها و پوسترها است.

ب- تدوین پیش نویس بیانیه چشم انداز

در این گام پیش نویس بیانیه چشم انداز به کمک بازیگران با تمرکز بر استفاده از روش های مجازی و بهره گیری از انواع تبلیغات محیطی، فرم های تدوین چشم انداز تلفنی و برخط، وبسایت برنامه، سکوها، شهرداری و جز آن توسط مشاور تهیه می شود. پس از آن برای دریافت بازخوردها از شیوه هایی نظیر برگزاری جلسات عمومی مجازی و حضوری، فرم های نظرسنجی تلفنی و

جهت انتخاب نمایندگان برخی بازیگران بر مبنای صلاحدید کارگروه مشورتی و مشاور می توان از قرعه کشی نیز استفاده نمود.^۱

برخط، فرم‌های تعاملی در وبسایت برنامه، سکویهای بازخورد دیجیتال، نقشه‌های تعاملی مبتنی بر فناوری‌های ارتباطی با قابلیت نظرگذاری و برنامه^۱ بازخورد شهروندی و جز آن می‌توان استفاده کرد. بدین ترتیب خروجی‌های مورد انتظار عبارتند از:

— تحلیل نتایج نظرسنجی‌ها و پیمایش‌ها

— تحلیل ارزش‌ها و آرمان‌های گروه‌های مختلف

— جمع‌بندی نتایج روش‌های تعاملی

— پیش‌نویس بیانیه چشم‌انداز

ج- تأیید و اصلاح بیانیه چشم‌انداز

به منظور تأیید و اصلاح بیانیه چشم‌انداز، پیش‌نویس چشم‌انداز در اختیار نماینده بازیگران نهادی در قالب جلسات کمیته‌های تخصصی نهاد با مشاور قرار می‌گیرد تا بازخوردهای تخصصی و تجربی از جلسات گفت‌وگوی تعاملی، فرم بررسی و اصلاح محتوای سند و جز آن برای اصلاح و تکمیل آن‌ها دریافت شود. چشم‌انداز اصلاح شده باید به تأیید کارگروه مشورتی نیز برسد. بدین ترتیب خروجی‌های مورد انتظار عبارتند از:

— آمار بازدید و مشارکت در اطلاع‌رسانی

— مستند بازخوردهای دریافت‌شده

— صورت‌جلسه اجماع یا اختلاف‌نظر

— نسخه اصلاح‌شده بیانیه چشم‌انداز

د- دریافت بازخورد نهایی

در این گام، نسخه اصلاح شده بیانیه چشم‌انداز مجدداً با تمرکز بر استفاده از روش‌های مجازی و بهره‌گیری از انواع تبلیغات محیطی اطلاع‌رسانی شده و در اختیار بازیگران برای دریافت بازخوردها از طریق شیوه‌هایی نظیر برگزاری جلسات عمومی مجازی و حضوری، فرم‌های نظرسنجی تلفنی و برخط، فرم‌های تعاملی در وبسایت برنامه، سکویهای بازخورد دیجیتال، نقشه‌های تعاملی مبتنی بر فناوری‌های ارتباطی با قابلیت نظرگذاری و برنامه^۲ بازخورد شهروندی و جز آن قرار می‌گیرد. بازخوردها توسط مشاور در جلسات برخط تحلیل و جمع‌بندی و چشم‌انداز نهایی تدوین می‌شود که باید به تأیید کارگروه مشورتی برسد. بدین ترتیب خروجی‌های مورد انتظار عبارتند از:

— مستند بازخوردهای دریافت‌شده

— نسخه نهایی بیانیه چشم‌انداز

ه- اطلاع‌رسانی بیانیه چشم‌انداز نهایی به عموم مردم

پس از تأیید و نهایی شدن چشم‌انداز توسط کارگروه مشورتی، محتوای آن با استفاده از وبسایت برنامه، اینفوگرافی، بروشور خلاصه، ویدیوهای معرفی، پست‌های شبکه اجتماعی، نصب بنر یا تابلوهای شهری اطلاع‌رسانی می‌شود. بدین ترتیب خروجی‌های مورد انتظار عبارتند از:

— نسخه عمومی‌شده بیانیه چشم‌انداز

— فایل‌های اطلاع‌رسانی تصویری یا متنی

۷-۳- تدوین راهبردها و سیاست‌ها

در این زیرمرحله راهبردها و سیاست‌ها توسط مشاور تدوین و از طریق برگزاری جلسات و نشست‌های حضوری و برخط با پخش زنده با نمایندگان بازیگران نهادی، کارشناسان و حرفه‌مندان و دانشگاهیان در قالب کمیته‌های تخصصی نهاد، بازخوردها دریافت شده و با نظر مشاور تدقیق می‌شود. راهبردها و سیاست‌های نهایی پس از تأیید نهاد تهران در وبسایت برنامه اطلاع‌رسانی می‌شود.

^۱ Application

^۲ Application

الف- تدوین راهبردها و سیاستها و دریافت بازخورد

مشاور با تدوین اولیه راهبردها و سیاستها و برگزاری نشستهای حضوری، برخط با پخش زنده با نمایندگان بازیگران نهادی، کارشناسان و دانشگاهیان در قالب کمیتههای تخصصی نهاد، بازخوردها را دریافت می کند. بدین ترتیب خروجیهای مورد انتظار:

- ___ نسخه اولیه راهبردها و سیاستها
- ___ مستند دریافت بازخوردها و نظرات
- ___ صورتجلسه نشستهای با نمایندگان بازیگران نهادی، کارشناسان و دانشگاهیان

ب- تدقیق راهبردها و سیاستها

پس از گام اول، مشاور بازخوردهای دریافت شده را تحلیل و بررسی می کنند و پس از اصلاحات لازم، نسخه نهایی راهبردها و سیاستها را جهت تایید، به کارگروه مشورتی تحویل می دهند. خروجیهای مورد انتظار در این گام عبارتند از:

- ___ نسخه نهایی راهبردها و سیاستها
- ___ گزارش تحلیل و تطبیق بازخوردها با اصلاحات انجام شده

ج- اطلاع رسانی راهبردها و سیاستها به عموم مردم

پس از تأیید نسخه نهایی توسط نهاد تهران، راهبردها و سیاستهای مصوب از طریق وبسایت برنامه و سایر شیوههای اطلاع رسانی عمومی به شهروندان ارائه می شود. بدین ترتیب خروجیهای مورد انتظار عبارتند از:

- ___ نسخه عمومی راهبردها و سیاستها در وبسایت
- ___ گزارش نهایی اطلاع رسانی

۷-۴- طراحی ساختار توسعه، کاربری زمین، ضوابط و مقررات و پروژهها و تدوین نسخه نهایی برنامه

با توجه به محدودیتهای مشارکت در نظام برنامه ریزی ایران و طبق ماده ۱ این سند، در سناریوی دوم فرآیند مشارکت تا سطح سوم قابلیت اجرا دارد. همچنین، به دلیل حساس بودن دادهها و امکان بهره برداری ناعادلانه شروع و گزارش نهایی برنامه جامع تنها به بازیگران از طریق وبسایت برنامه پس از تأیید نهایی نهاد تهران اطلاع رسانی خواهد شد.

ماده ۸- پایش و یادگیری از فرآیند مشارکت

در این مرحله، ارزیابی اثر فرآیند مشارکت، یادگیری نهادی، و مستندسازی تجربه برای طرحهای آتی انجام می شود.

۸-۱- تحلیل اثربخشی مشارکت (کمی و کیفی)

تحلیل میزان مشارکت، کیفیت تعاملها، تنوع گروهها، و رضایت از فرآیند از طریق روشهایی مانند فرم رضایت سنجی، مصاحبه مشارکت کنندگان، تحلیل شبکههای اجتماعی و بررسی مشارکت در جلسات انجام می گیرد. خروجیهای مورد انتظار عبارتند از:

- ___ گزارش ارزیابی نهایی
- ___ شاخص رضایت بازیگران بر اساس نظرسنجی پس از اجرا
- ___ تحلیل نقاط قوت و ضعف
- ___ شاخصهای مشارکت

۸-۲- مستندسازی فرآیند برای انتقال تجربه

تمام مراحل، ابزارها، چالشها و راه حلها مستند می شوند تا به دانش نهادی تبدیل شوند. ابزارهای این بخش شامل فیلم مستند از فرآیند، اینفوگرافی مسیر مشارکت و اقدامات انجام شده و دفترچه تجربه است. همچنین، خروجیهای مورد انتظار عبارتند از:

- ___ کتابچه مستندات
- ___ گزارش تصویری
- ___ فایل آموزشی برای پروژههای آتی

۸-۳- ارائه پیشنهادهای نهادی برای مشارکت در اجرا و بازنگری آینده

نتایج از طریق روش هایی مانند جلسه نهایی با نمایندگان بازیگران، جمع بندی پیشنهادهای مردمی و تدوین برنامه مشارکت در اجرا به پیشنهادهایی برای اصلاح ساختارها، تقویت مشارکت نهادی و برنامه ریزی بلندمدت تبدیل می شود. این گام در سناریو دوم انجام می گیرد و پیشنهاد از سوی بازیگران برای آینده را دارد. خروجی های این بخش عبارتند از:

- پیشنهادهای اجرایی برای نهاد مجری
- مستندات اصلاح ساختار مشارکت
- طرح اولیه بازنگری در مرحله اجرا

پیوست ها

پیوست ۱ - بررسی تطبیقی مطالعات پشتیبان و سند راهنما مشارکتی

جدول ۴-۱: بررسی تطبیقی مطالعات پشتیبان و سند راهنما مشارکتی

ردیف	موضوع	مطالعات پشتیبان	سند راهنما
۱	اصل مشارکت	- عدم وجود مشارکت واقعی شهروندان یکی از ضعف های اصلی در برنامه ریزی شهری است. - چالش هایی مانند تمرکزگرایی، تضعیف مشارکت واقعی، کاهش اعتماد عمومی و نبود بسترها و ابزارهای مناسب بر سر راه مشارکت وجود دارد. - هدف پژوهش در مطالعات پشتیبان، ترسیم چارچوب نظری و عملیاتی مستحکم برای مشارکت است.	در پاسخ به این ضرورت و چالش ها، این سند راهنما در بعد اجرایی و به منظور «تسهیل نحوه عملیاتی کردن الزامات قانونی در زمینه مشارکت عمومی» طراحی شده است. این سند ابزارها و روش های متنوعی برای عملیاتی کردن مشارکت ارائه می دهد، مانند برگزاری جلسات و کارگاه ها، استفاده از ابزارهای دیجیتال و تعاملی، و روش های اطلاع رسانی و جمع آوری بازخورد. انتخاب این ابزارها و روش ها و همچنین انعطاف پذیری سند با دو سناریو اول و دوم را می توان پاسخی عملی به چالش های شناسایی شده در مطالعات پشتیبان دانست.
۲	تنوع بازیگران	- ضرورت مشارکت تمامی بازیگران و اهمیت درگیر کردن گروه های آسیب پذیر و دارای صدای کمتر. - برخی گروه ها ممکن است به دلیل سواد کم یا عدم دسترسی به فناوری از فرآیندهای مشارکتی حذف شوند.	این سند به تفکیک بازیگران و گروه های مختلف (مانند کارمندان، دانشجویان، کودکان و نوجوانان، سالمندان، پزشکان، مهندسان، معلمان، نظامیان، حوزویان، هنرمندان، اصحاب رسانه، نمایندگان محله، گروه های خاص و اقلیت، افراد کم سواد یا بدون دسترسی به اینترنت، ساکنان سکونتگاه های غیررسمی، کودکان کار) پرداخته و برای هر گروه، ملاحظات و روش های پیشنهادی خاصی برای برقراری ارتباط و جلب مشارکت ارائه می دهد. این سطح با ضرورت شناسایی و درگیر کردن گروه های متنوع و خاص که جزئیات در پیوست این سند، مستقیماً در مطالعات پشتیبان به آن اشاره شده، همسو است.
۳	شفافیت و دسترسی به اطلاعات	- شفافیت یکی از اصول کلیدی حکمرانی خوب، ابزاری مهم برای افزایش اعتماد عمومی، و ضرورتی برای نظارت همگانی است. - دسترسی برابر شهروندان به اطلاعات شهری مورد تأکید است.	در شرح شیوه های اطلاع رسانی این سند، مجموعه ای گسترده از ابزارها و کانال ها را معرفی می کند تا اطلاعات طرح به صورت گسترده و قابل دسترس منتشر شود؛ از جمله وبسایت، شبکه های اجتماعی، رسانه ها، بنرها، بروشورها، نمایشگاه ها، و حتی روش های سنتی مانند مساجد و مدارس. همچنین انتشار گزارش های شفاف درباره نتایج مشارکت و نحوه استفاده از نظرات مردم را توصیه می کند که به شفافیت مورد تأکید در مطالعات پشتیبان مربوط است.
۴	ابزارهای فناوریانه/دیجیتال	- اهمیت ابزارهای دیجیتال برای تسهیل مشارکت و افزایش کارایی مدیریت شهری. - نیاز به توسعه زیرساخت های هوشمند و رفع مشکلاتی مانند عدم پرداخت الکترونیک.	در کنار روش های سنتی، به تفصیل به ابزارهای دیجیتال و برخط برای اطلاع رسانی، تعامل، جمع آوری بازخورد و حتی شبیه سازی های مشارکتی می پردازد و فهرستی از این ابزارها (وبسایت، شبکه های اجتماعی، اپلیکیشن ها، پادکست، نظرسنجی آنلاین و...) معرفی می کند.
۵	توانمندسازی و ظرفیت سازی	- توانمندسازی اقشار مختلف یکی از نوآوری های مهم و عاملی کلیدی در تحقق عدالت اجتماعی است. - تقویت ظرفیت های اجرایی و مدیریتی نهادها و کارشناسان مورد تأکید است.	این سند برگزاری کارگاه های آموزشی و ظرفیت سازی را به عنوان روش هایی برای افزایش مهارت اقشار مختلف در مشارکت مؤثرتر و مدیریت مستقل طرح ها پیشنهاد می کند.
۶	ساختار حکمرانی و هماهنگی بین بخشی	- ضرورت ایجاد ساختار حکمرانی شهری پاسخگو، شفاف و مشارکتی و همچنین اهمیت همکاری و هماهنگی بیشتر بین	برگزاری جلسات بین نهادی، و ایجاد کانال های مشترک اطلاع رسانی بین نهادها در این سند ارائه می شود که تلاش هایی عملی برای ایجاد ساختارهای هماهنگ و رفع چالش های ساختاری شناسایی شده در مطالعات پشتیبان محسوب می شوند.

	سطوح دولتی و بخش های مختلف مورد تاکید است.		
۷	ضمانت اجرایی	اشاره به ضعف ضمانت اجرایی اسناد راهنما دارد.	در این سند تلاش شده است که بر عملکرد مشارکتی مشاور به عنوان مجری اصلاح طرح با استفاده از رابطه سلسله مراتبی-فرآیندی رابطه ای مورد رصد و نظارت باشد.
۸	میزان تأثیرگذاری مشارکت-کنندگان	- اشاره به ابهام در میزان اختیارات نهادهای محلی (و به تبع آن، مشارکت کنندگان) در فرآیند تصمیم گیری نهایی در چارچوب های مشارکتی دارد. - توجه به وجود موانع عمیق اجتماعی و فرهنگی از جمله عدم اعتماد عمومی به مقامات، ترس از تبعات منفی مشارکت، سواد کم یا عدم دسترسی به فناوری در برخی گروه ها، عدم تمایل یا انگیزه کافی در شهروندان، و ساختارهای اجتماعی- فرهنگی که منجر به مقاومت در برابر مشارکت می-شوند. - ارائه بازخورد به شرکت کنندگان در مورد نحوه استفاده از نظراتشان مورد تاکید است.	این سند با تعریف پنج سطح برای امر مشارکت و دو سناریوی اول و دوم، و نیز ارائه روش های متنوع برای ارتباط و درگیر کردن گروه های مختلف تلاش کرده تا امکان متناسب سازی اهداف با شرایط را فراهم نماید و اهداف را در حدود مقدرات دنبال نماید. هرچند محدود کردن هدف و حرکت در سطح مقدرات ممکن است به عنوان ایجاد ترتیبات برای مشارکت صوری تفسیر شود.
بنا بر مراتب فوق مطالعات پشتیبان نقشه راه نظری و تحلیلی و فهرست مسائل و فرصت ها را فراهم کرده و سند راهنما بر اساس آن تلاش کرده است تا به عنوان راهنمای اجرایی، مسیر مشارکت را تبیین نماید			

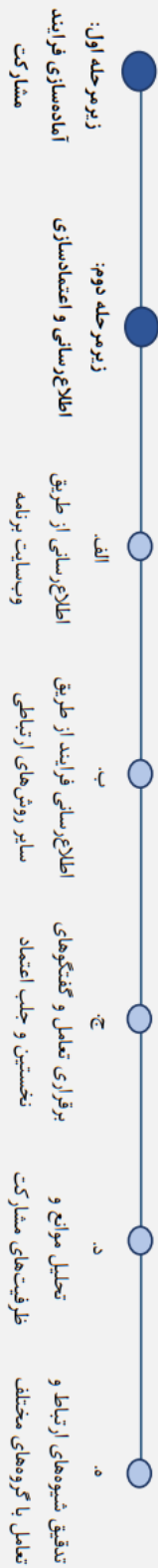
پیوست ۲ - فرآیند کلی سند راهنما

جدول ۴-۲: خلاصه مراحل مشارکت

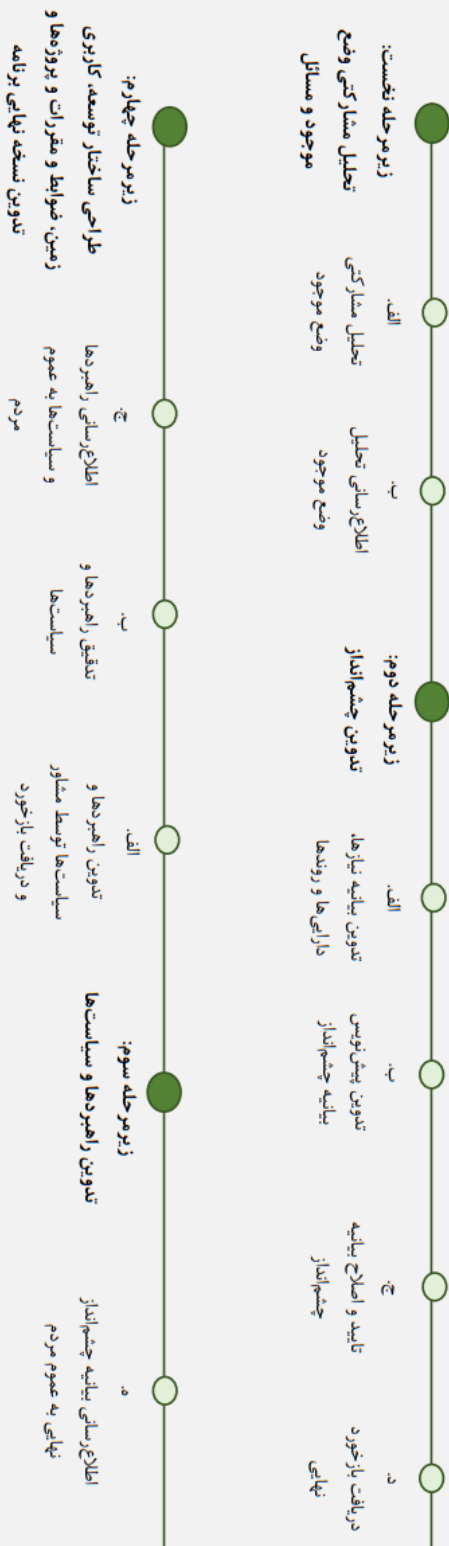
مراحل	زیرمراحل	گام‌های عملیاتی	توضیحات	سناریوها		
				سناریو اول	سناریو دوم	
مرحله پیش از اجرا	آماده‌سازی فرآیند مشارکت		بررسی ملاحظه‌های بودجه‌ای و اقتضات اجرایی و تعیین سناریو اول و دوم در هر زیرمرحله و گام توسط نهاد تهران	✓	✓	
		اطلاع‌رسانی و اعتمادسازی	الف. اطلاع‌رسانی از طریق وبسایت برنامه	راه‌اندازی وبسایت رسمی با بخش‌های معرفی، پرسش و پاسخ و ارائه گزارش‌های پیشرفت برای تقویت شفافیت و پاسخگویی	✓	✓
			ب. اطلاع‌رسانی فرآیند از طریق سایر روش‌های ارتباطی	استفاده از سایر شیوه‌های ارتباطی مانند شبکه‌های اجتماعی، پویش‌ها، تبلیغات محیطی و جز آن، برای معرفی برنامه و فعال‌سازی ارتباط عمومی	✓	✓
			ج. برقراری تعامل و گفتگوهای نخستین و جلب اعتماد	تعاملات اولیه چهره‌به‌چهره از طریق بازدیدها، شنیدن روایت‌ها و جز آن، برای شکل‌گیری اعتماد پیش از شروع رسمی فرآیند مشارکت	✓	
			د. تحلیل موانع و ظرفیت‌های مشارکت	شناسایی انگیزه‌ها و موانع گروه‌های مختلف برای مشارکت هر گروه توسط مشاور به منظور بازبینی راهکارهای افزایش تعامل و اعتماد	✓	
			ه. تدقیق شیوه‌های ارتباط و تعامل با گروه‌های مختلف	انتخاب و تنظیم دقیق شیوه‌های ارتباطی متناسب با هر گروه هدف برای اثربخشی بیشتر در مراحل بعدی	✓	
مرحله اجرا	تحلیل مشارکتی	الف. تحلیل مشارکتی وضع موجود	تحلیل وضعیت شهر از دیدگاه بازیگران با شیوه‌های مشارکتی برای شناسایی چالش‌ها، فرصت‌ها و تدوین سناریوهای بهبود	✓	✓	
	وضع موجود و مسائل	ب. اطلاع‌رسانی تحلیل وضع موجود	ارائه عمومی تحلیل‌ها از طریق سایت و سایر شیوه‌ها، و دریافت بازخوردها در سناریوی دوم	✓	✓	
	تدوین چشم‌انداز	الف. تدوین بیانیه نیازها، دارایی‌ها و روندها	تدوین پیش‌نویس بیانیه نیازها و دارایی‌ها بر اساس تحلیل‌ها و دریافت بازخورد از بازیگران از طریق شیوه‌های تعاملی	✓	✓	
		ب. تدوین پیش‌نویس بیانیه چشم‌انداز	تهیه پیش‌نویس چشم‌انداز با استفاده از مشارکت عمومی برای تحلیل ارزش‌ها و خواست‌ها	✓	✓	
		ج. تایید و اصلاح بیانیه چشم‌انداز	بازنگری و تکمیل پیش‌نویس چشم‌انداز با مشارکت نمایندگان نهادهای در قالب جلسات کمیته‌های تخصصی نهاد	✓	✓	
		د. دریافت بازخورد نهایی	دریافت نظر نهایی گروه‌ها بر نسخه اصلاح‌شده چشم‌انداز و تدوین نهایی آن با مشارکت بازیگران	✓	✓	
		ه. اطلاع‌رسانی بیانیه چشم‌انداز نهایی به عموم مردم	انتشار نسخه نهایی چشم‌انداز از طریق اطلاع‌رسانی عمومی برای آگاهی و هم‌افزایی	✓	✓	
	تدوین راهبردها و سیاست‌ها	الف. تدوین راهبردها و سیاست‌ها و دریافت بازخورد	تدوین راهبردها و سیاست‌ها توسط مشاور و دریافت بازخورد از نمایندگان بازیگران نهادهای، کارشناسان و دانشجویان در قالب کمیته‌های تخصصی نهاد	✓	✓	
		ب. تدقیق راهبردها و سیاست‌ها	تدقیق راهبردها و سیاست‌ها توسط مشاور و دریافت تایید کارگروه مشورتی	✓	✓	

✓	✓	ارائه راهبردها و سیاست‌های مصوب از طریق وبسایت برنامه و سایر شیوه‌های اطلاع‌رسانی عمومی به شهروندان توسط نهاد تهران	ج. اطلاع‌رسانی راهبردها و سیاست‌ها به عموم مردم		
✓		طراحی ساختار توسعه، کاربری زمین، ضوابط و مقررات و پروژه‌ها با دریافت بازخورد از نمایندگان بازیگران نهادی، کارشناسان و دانشگاهیان در قالب کمیته‌های تخصصی نهاد	طراحی ساختار توسعه، کاربری زمین، ضوابط و مقررات و پروژه‌ها و تدوین نهایی سند		
✓	✓	ارزیابی میزان و کیفیت مشارکت با استفاده از شیوه‌های رضایت‌سنجی، تحلیل شبکه‌ها و بازخورد بازیگران	الف. تحلیل اثربخشی مشارکت (کمی و کیفی)	پایش و یادگیری از فرآیند مشارکت	
✓	✓	تهیه مستندات از مراحل و چالش‌های مشارکت برای استفاده در برنامه‌های آینده و توسعه یادگیری نهادی	ب. مستندسازی فرآیند برای انتقال تجربه		
✓		تدوین پیشنهادهای اصلاح ساختار مشارکت برای آینده بر اساس تجربه‌ها و پیشنهادهای بازیگران	ج. ارائه پیشنهادهای نهادی برای مشارکت در اجرا و بازنگری آینده		

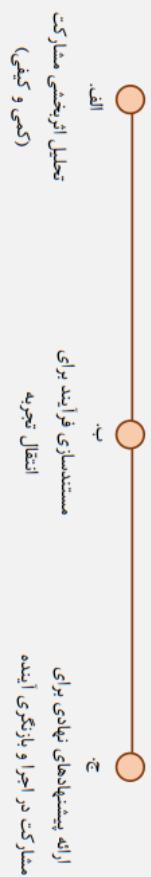
مرحله پیش از اجرا



مرحله اجرا



پایش و یادگیری از فرآیند مشارکت



شکل ۴-۱: فرآیند کلی سند راهنما

پیوست ۳ - چارچوب راهنما برای مشارکت گروه‌های فراگیر و حساس در برنامه جامع

جدول ۴-۳: راهنما برای مشارکت گروه‌های فراگیر و حساس در برنامه جامع

گروه هدف	ویژگی‌ها	روش اطلاع‌رسانی ^۱	روش ارتباط و تعامل ^۲	چالش‌های احتمالی
زنان خانه‌دار	نقش پررنگ در خانواده و اجتماع، درگیری مسئولیت‌های خانگی	از طریق معاونت امور زنان و خانواده ریاست جمهوری، دفاتر امور زنان استانداری تهران، مرکز زنان و خانواده شهرداری تهران، رسانه ملی	دعوت از نمایندگان سازمان‌های مردم‌نهاد فعال در حوزه زنان، انتخاب نماینده از سوی انجمن‌های زنان، وبسایت برنامه جامع تهران	محدودیت زمانی، تجربه منفی از مشارکت رسمی
جوانان	آشنایی با فناوری‌های روز، علاقه به روش‌های نوین و سریع	از طریق وزارت ورزش و جوانان، شبکه‌های اجتماعی، دانشگاه‌ها، و استفاده از سکوها مدیریت شهری	شبکه‌های اجتماعی، فضاهای مشارکتی شهری، وبسایت برنامه جامع تهران	بی‌اعتمادی به نتایج مشارکت، عدم پیگیری مستمر
اصناف ^۳	مشغله کاری بالا، حساسیت به تغییرات اقتصادی و شهری	دعوت از طریق اتحادیه‌ها، جلسات صبحگاهی، نظرسنجی‌های تلفنی یا برخط	جلسات پیش از بازگشایی مغازه‌ها، تماس تلفنی و پیام‌رسان‌ها، وبسایت برنامه جامع تهران	عدم تمایل به مشارکت در ساعات کاری، بی‌اعتمادی به نتایج
کارمندان	درگیری با ساختار اداری، آشنایی نسبی با فرآیندهای مشارکتی	از طریق وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، مکاتبه رسمی با سازمان، ارسال فرم‌ها به ایمیل اداری، جلسات درون سازمانی	ایجاد ارتباط با نمایندگان تشکلهای صنفی کارمندان دولت، ایمیل، سکوها داخلی اداری، وبسایت برنامه جامع تهران	محدودیت زمانی، محافظه کاری، تعارض منافع احتمالی
گروه‌های اجتماعی رایج و فراگیر	تصمیم‌گیر در بنگاه‌های اقتصادی، دارای شبکه وسیع ارتباطی	دعوت‌نامه رسمی، همکاری با اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران، انجمن‌های تخصصی کارفرمایی	تشکیل نشست‌های مشاورتی با نمایندگان اتاق بازرگانی، اتحادیه‌ها، وبسایت برنامه جامع تهران	بی‌اعتمادی به نهادهای دولتی، درگیری با مسائل مالی و زمانی
کارگران و نیروهای خدماتی	ساعات کاری بالا، حضور در مشاغل کم‌درآمد و خدماتی	از طریق وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، اتحادیه‌های صنفی، و انجمن‌های کارگری	دعوت از نمایندگان رسمی و غیررسمی این گروه برای حضور در جلسات مشاورتی تخصصی، وبسایت برنامه جامع تهران	زمانبندی دشوار، نبود نمایندگی صنفی
دانشجویان	ذهن ایده‌پرداز، آشنایی با ابزارهای نو	فراخوان دانشگاهی، شبکه‌های اجتماعی، انجمن‌های دانشجویی	سکوها دانشگاهی، شبکه‌های اجتماعی، وبسایت برنامه جامع تهران	نداشتن تجربه مشارکت رسمی
کودکان و نوجوانان	نیاز به روش‌های خلاق، وابستگی به والدین	از طریق وزارت آموزش و پرورش، اداره کل آموزش‌های شهروندی شهرداری تهران، سازمان ملی پرورش استعدادهای درخشان، و پیام-رسان شاد	بهره‌گیری از روش‌های غیرمستقیم همچون تحلیل نگرش‌های کودکان با واسطه والدین و مربیان، کارگاه‌های نقاشی، مسابقات، نمایشگاه‌های مدرسه، وبسایت برنامه جامع تهران	نداشتن تجربه مشارکت رسمی، وابستگی به خانواده
سالمندان	تمایل به ارتباط سنتی، مقاومت در برابر فناوری	از طریق بنیاد ملی سالمندان، سازمان بهزیستی، نهادهای بازنشستگی، اداره کل سلامت شهرداری تهران	مشارکت نمایندگان انجمن‌های بازنشستگان و گروه‌های همیار سالمند، وبسایت برنامه جامع تهران	محدودیت تحرک، عدم آشنایی با ابزار دیجیتال

در این بخش کاربردی‌ترین روش اطلاع‌رسانی و جذب اولیه با گروه هدف در نظر گرفته شده است.^۱

در این بخش کاربردی‌ترین روش ارتباط و تعامل با توجه به گروه هدف در نظر گرفته شده است.^۲

در پیوست ۷ چارچوب پیشنهادی مشارکت اصناف ذکر شده است.^۳

مشغله کاری بالا، عدم تمایل به ورود به سیاست های شهری	نشست های تخصصی با نمایندگان، جلسات پرسش و پاسخ	دعوت نامه از کانون وکلا، همکاری با دفاتر مشاوره حقوقی	آشنایی با حقوق شهروندی، توان دفاع از منافع عمومی	وکلا	
عدم دسترسی زمانی، تمرکز بر تخصص خود	پرسشنامه برخط، جلسات با پزشکان منتخب، وبسایت برنامه جامع تهران	همکاری با نظام پزشکی، ارتباط از طریق مراکز درمانی و بیمارستان ها	جایگاه اجتماعی بالا، مشغله زیاد، نقش مرجع در جامعه	پزشکان	
نگاه تخصص زده، امکان تعارض منافع با پروژه های شهری	نشست های تخصصی با نمایندگان، ارسال فرم های مشورتی، وبسایت برنامه جامع تهران	همکاری با نظام مهندسی ساختمان، ارسال فراخوان از طریق نهاد صنفی	نگاه فنی به توسعه شهری، حضور در نهادهای صنفی	مهندسان	
خستگی از فشار کاری، محدودیت زمانی	نشست های تخصصی با نمایندگان، جلسات کانون معلمان منتخب	هماهنگی با آموزش و پرورش، دعوت نامه از مدارس	امکان نفوذ در ذهن نسل آینده، درک بالایی اجتماعی	معلمان	
عدم تمایل به مشارکت عمومی، محدودیت در اظهار نظر آزاد	انتخاب نماینده از سوی نهادهای نظامی و انتظامی برای مشارکت در جلسات، وبسایت برنامه جامع تهران	از طریق همکاری با ستاد کل نیروهای مسلح، فرماندهی انتظامی تهران بزرگ، و ساختارهای رسمی درون سازمانی	نگاه امنیت محور، درک ساختارهای سلسله مراتبی	نظامیان	
حساسیت به برخی مفاهیم شهری یا مدرن، سوگیری ایدئولوژیک	تعامل با استادان حوزه، روحانیون تأثیرگذار در محلات و شهر، و استفاده از ظرفیت گفت و گو دینی، وبسایت برنامه جامع تهران	از طریق مرکز مدیریت حوزه های علمیه، سازمان تبلیغات اسلامی، شورای سیاست گذاری ائمه جمعه، و رسانه های وابسته به نهادهای دینی	نفوذ محلی و فرهنگی، مرجعیت مذهبی در برخی محله ها	حوزویان	
نداشتن انگیزه مشارکت رسمی، ترجیح به بیان غیرمستقیم	مشارکت هنرمندان در طراحی خلافا نه فرآیندهای اطلاع رسانی، تولید محتوا و روایت شهری از طرح جامع، گفت و گو با هنرمندان دغدغه مند حوزه شهر، وبسایت برنامه جامع تهران	از طریق معاونت هنری وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، خانه هنرمندان ایران، انجمن های صنفی هنری	توان اثرگذاری فرهنگی، خلاقیت بالا، ارتباط با مردم	هنرمندان	
احتمال سوگیری رسانه ای، افشای زودهنگام اطلاعات حساس	برگزاری نشست های تخصصی با روزنامه نگاران حوزه شهری، دعوت از رسانه های تخصصی برای تحلیل و تبیین ابعاد طرح جامع، وبسایت برنامه جامع تهران	از طریق دبیرخانه شورای اطلاع رسانی دولت، معاونت مطبوعاتی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، خانه مطبوعات، و انجمن صنفی روزنامه نگاران تهران	اثرگذاری بر افکار عمومی، آشنایی با مسائل روز	اصحاب رسانه	گروه های خاص و اقلیت های حساس
عدم دسترسی به مکان های عمومی، محدودیت ابزارهای دیجیتال، احساس طردشدگی	همکاری با تشکلهای ملی افراد دارای معلولیت برای معرفی نماینده، جلسات مناسب سازی شده، استفاده از زبان اشاره، زیرنویس، فرم های گویا یا بریل، وبسایت برنامه جامع تهران	از طریق سازمان بهزیستی کشور، شبکه ملی معلولان ایران، اداره کل سلامت شهرداری تهران، همکاری با انجمن معلولان	تنوع در نوع معلولیت (حرکتی، بینایی، شنوایی و...)، نیاز به دسترسی پذیری فیزیکی و دیجیتال	افراد دارای معلولیت	
محدودیت های فرهنگی، کمبود فرصت برای بیان خواسته ها	دعوت از نمایندگان سازمان های مردم نهاد فعال در حوزه زنان سرپرست خانوار، انتخاب نماینده از سوی انجمن های زنان سرپرست خانوار، وبسایت برنامه جامع تهران	از طریق معاونت امور زنان و خانواده ریاست جمهوری، دفاتر امور زنان استانداری تهران، مرکز زنان و خانواده شهرداری تهران، همکاری با سازمان های مردم نهاد زنان، جلسات با تسهیلگران زن	نیاز به فضای امن و حمایت مالی، محدودیت زمانی به دلیل مسئولیت های خانوادگی	زنان سرپرست خانوار	

دعوت از نمایندگان جوامع رسمی و انجمن های اقلیمی با رعایت اصل تنوع فرهنگی، جلسات با تسهیلگر هم زبان، ارتباط چندزبانه در فرم ها و جلسات، وبسایت برنامه جامع تهران	از طریق نهادهای رسمی شناسایی شده مرتبط با اقلیت ها، همکاری با واسطه های فرهنگی محلی	تنوع زبانی، هویت فرهنگی متفاوت، نیاز به احترام به تنوع	اقلیت های قومی و زبانی
انتخاب نماینده از طریق انجمن های قانونی مهاجران، گفت وگوهای غیررسمی در فضای امن، جلسات مردمی، وبسایت برنامه جامع تهران	همکاری با وزارت کشور، ستانداری، سازمان های مهاجرت، رهبران غیررسمی قومی، تسهیلگر هم زبان	وضعیت اقامتی ناپایدار، زبان متفاوت، بی اعتمادی به ساختار رسمی	مهاجران
استفاده از روش های حضوری مانند گفت وگوهای محلی، مراجعه میدانی مشاوران یا تسهیلگران شهری به مناطق دارای این شرایط، و طراحی ابزارهای مشارکتی غیررسمی همچون مصاحبه، وبسایت برنامه جامع تهران	از طریق رسانه های فراگیر مانند رادیو، تلویزیون سراسری و محلی، اطلاع رسانی حضوری از شبکه های حضوری مانند مساجد و پایگاه بسیج	حذف شدگان دیجیتال، ناتوانی در استفاده از ابزارهای رسمی	افراد کم سواد یا بی دسترسی به اینترنت
ارتباط مستقیم از طریق تسهیلگران فعال در محل، شناسایی نمایندگان مورد اعتماد ساکنان توسط نهادهای میدانی، اجرای جلسات محدود و هدفمند، وبسایت برنامه جامع تهران	از طریق سازمان نوسازی شهراری، شرکت باز آفرینی، نهادهای محلی حمایتی مانند دفاتر تسهیلگری اجتماعی وزارت راه و شهرسازی، سازمان بهزیستی، و سازمان رفاه شهرداری تهران	وضعیت حقوقی نامشخص، احساس طردشدگی اجتماعی، اغلب کم سواد	ساکنان سکونت گاه های غیررسمی
عدم اعتماد به نهادهای رسمی، ترس از برخورد قانونی، نبود ابزار دسترسی	همکاری با سازمان های مردم نهاد فعال در حوزه کودکان کار، کارگاه های تفریحی آموزشی	بهره کشی اقتصادی، ترک تحصیل، دسترسی محدود به امکانات اولیه	کودکان کار

پیوست ۴ - بازیگران نهادی موثر در امور شهری

مهمترین بازیگران نهادی عبارتند از وزارتخانه‌ها، موسسات و شرکت‌های دولتی و موسسات عمومی غیردولتی و سایر دستگاه‌های اجرایی موثر در امور شهری: وزارت راه و شهرسازی، وزارت کشور، وزارت نیرو، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی، وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور، سازمان حفاظت محیط زیست استان تهران، سازمان پدافند غیرعامل، نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، اداره کل راه و شهرسازی استان تهران، اداره کل میراث فرهنگی و گردشگری استان، شهرداری تهران، شورای اسلامی شهر تهران، سازمان نوسازی شهر تهران، سازمان زیباسازی شهر تهران، شرکت بازآفرینی شهری، سازمان آتش‌نشانی تهران، اداره کل بهداشت استان تهران، پلیس راهور، سازمان پدافند غیرعامل کشور، دفتر فنی و برنامه‌ریزی عمرانی وزارت کشور، استانداری تهران، اداره کل ورزش و جوانان استان تهران، اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران، اداره کل بهزیستی استان تهران، معاونت طرح و توسعه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، شرکت آب و فاضلاب تهران، شرکت برق منطقه‌ای تهران، شرکت گاز استان تهران، شرکت مخابرات تهران، سازمان نظام مهندسی استان تهران، اداره کل ثبت اسناد و املاک استان تهران، سازمان اوقاف و امور خیریه استان تهران که در کارگروه‌های تخصصی مربوطه، حسب مورد از نمایندگان خود آنها و سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه و وابسته به هریک از آنها به شرح ذیل دعوت به عمل خواهد آمد.

جدول ۴-۴: بازیگران نهادی به تفکیک کمیته‌های نهاد تهران

کمیته‌های تخصصی	اعضای اصلی	اعضای مدعو ^۱
کالبد و فضای شهری	نماینده شهرداری تهران نماینده وزارت راه و شهرسازی نماینده شورای اسلامی شهر تهران نماینده نهاد تهران در جایگاه دبیر کمیته	معاونت شهرسازی و معماری وزارت راه و شهرسازی، معاونت شهرسازی شهرداری تهران، شرکت بازآفرینی شهری ایران، سازمان نظام مهندسی ساختمان، اداره کل راه و شهرسازی استان تهران، اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی، اداره کل ثبت اسناد و املاک، اداره کل اوقاف و امور خیریه، سازمان نوسازی شهر تهران، سازمان زیباسازی شهر تهران، سازمان پدافند غیرعامل، شرکت مخابرات، فرمانداری‌ها (تهران و شمیرانات)
اجتماع و فرهنگ شهری		اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران، اداره کل بهداشت، اداره کل بهزیستی استان تهران، اداره کل ورزش و جوانان استان تهران، نیروی انتظامی، معاونت فرهنگی - اجتماعی شهرداری تهران، سازمان تبلیغات اسلامی، معاونت طرح و توسعه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، اداره کل اوقاف و امور خیریه، اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی
اقتصاد و حکمروایی شهری		وزارت کشور، سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، اداره کل ثبت اسناد و املاک، اداره کل راه و شهرسازی، سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌ها، فرمانداری‌ها (تهران و شمیرانات)، وزارت ارتباطات (زیرساخت اقتصادی)، شرکت مخابرات، شورای اسلامی شهر تهران، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان تهران، دفتر فنی و برنامه‌ریزی عمرانی وزارت کشور
حمل و نقل و زیرساخت‌های شهری		سازمان حمل‌ونقل ترافیک، پلیس راهور، شرکت برق منطقه‌ای تهران، شرکت گاز استان تهران، شرکت آب و فاضلاب تهران، شرکت مخابرات، اداره کل راه و شهرسازی، نیروی انتظامی، سازمان پدافند غیرعامل، فرمانداری‌ها، معاونت حمل‌ونقل و ترافیک شهرداری تهران،
محیط زیست و مدیریت بحران		سازمان حفاظت محیط زیست، اداره کل محیط زیست استان، اداره کل بهداشت، شرکت بازآفرینی شهری، سازمان آتش‌نشانی و خدمات ایمنی شهرداری تهران، شرکت آب و فاضلاب تهران، شرکت گاز استان تهران، شرکت برق منطقه‌ای تهران، سازمان پدافند غیرعامل، نیروی انتظامی، اداره کل بهزیستی، اداره کل میراث فرهنگی

به اقتضای کمیته‌های تخصصی نهاد تهران، سازمان‌های مردم نهاد مختص در حوزه مربوطه و معاونت‌ها و سایر ارگان‌های مرتبط نیز قابلیت دعوت^۱ و حضور دارند.

پیوست ۵ - چارچوب راهنما برای مشارکت اصناف و بخش خصوصی در برنامه جامع

جدول ۴-۵: راهنما برای مشارکت اصناف و بخش خصوصی در برنامه جامع

نمایندگان	نوع موضوعات	تکنیک های مشارکت پیشنهادی
- اتاق اصناف تهران - اتاق بازرگانی، صنایع و معادن تهران - نمایندگان اصناف کلیدی (توزیعی، خدماتی، تولیدی)	سیاست گذاری کلان، جهت گیری توسعه اقتصادی، موقعیت یابی کاربری های بزرگ مقیاس اقتصادی	- جلسات رسمی هم اندیشی - دعوت به نشست های تخصصی - ارسال پرسشنامه های ساختاریافته
- اتحادیه های صنفی فعال در منطقه - نماینده اتاق اصناف منطقه ای (در صورت وجود) - پیمانکاران خدمات شهری خصوصی منطقه	مکان یابی فعالیت های صنفی، ساماندهی مشاغل مزاحم، تعیین کاربری های اقتصادی محلی	- برگزاری جلسات منطقه ای - برگزاری میزگردهای موضوع محور - مصاحبه با نمایندگان صنفی فعال در منطقه
- کسبه و صاحبان مشاغل محلی - مالکان مراکز تجاری محلی - نمایندگان اتحادیه های مرتبط با محله	چالش های استقرار مشاغل، تعارض های کاربری با سکونت، نیازهای زیرساختی	- مصاحبه میدانی - نظرسنجی حضوری یا برخط - جلسات کانونی با بازیگران محلی

پیوست ۶ - چارچوب راهنما برای شیوه‌های اطلاع‌رسانی و تعامل با بازیگران نهادی

جدول ۴-۶: شیوه‌های اطلاع‌رسانی و تعامل با بازیگران نهادی^۱

روش اطلاع‌رسانی	توضیح روش	روش ارتباط و تعامل	توضیح روش
ارسال نامه رسمی معرفی پروژه	معرفی رسمی، تعیین هدف جلسه اولیه و دعوت به همکاری	برگزاری جلسات تخصصی	بحث فنی در مورد نقش، مسائل و راهکارهای نهادی
برگزاری نشست اولیه تشریح پروژه	ارائه حضوری اهداف و ساختار طرح به نمایندگان نهادها	توزیع پرسشنامه تخصصی برای نمایندگان نهادها	جمع‌آوری ساختارمند نظرات نهادی درباره مسائل کلیدی
تماس تلفنی توسط نماینده رسمی	ایجاد اعتماد و تعیین وقت جلسه برای توضیحات بیشتر	مصاحبه عمیق با مدیران و کارشناسان نهادهای کلیدی	دریافت دیدگاه‌های تفصیلی و چالش‌محور
ارسال بروشور یا گزارش اولیه پروژه	ارائه خلاصه‌ای از موضوعات، اهداف و چارچوب مطالعاتی	اجرای کارگاه بین‌نهادی هم‌اندیشی	مشارکت نهادها در شناسایی مسائل و طراحی راه‌حل‌ها
دعوت به جلسه معرفی در شورای شهر	استفاده از ساختارهای رسمی و قانونی برای معرفی طرح	تدوین بیانیه‌های مشترک نهادی	انعکاس توافقات و دیدگاه‌های بین‌سازمانی
ایجاد کانال مشترک اطلاع‌رسانی	هم‌افزایی سریع اطلاعات بین نهادهای همکار	تحلیل و بازخورد بر اسناد ارائه‌شده به نهادها	ارسال گزارش‌ها و دریافت مکتوب نقد و نظر
استفاده از شبکه‌های تخصصی یا انجمن‌های حرفه‌ای	معرفی پروژه در قالب نشست‌ها و رویدادهای صنفی یا حرفه‌ای	سکوی برخط مشترک برای اظهار نظر نهادی	ثبت مستند و قابل پیگیری بازخوردها

در این بخش کاربردی‌ترین روش‌های اطلاع‌رسانی، ارتباط و تعامل با بازیگران نهادی در نظر گرفته شده است.^۱

پیوست ۷ - خلاصه مرحله پیش از اجرا (سناریو اول و دوم)

جدول ۴-۷: خلاصه مرحله پیش از اجرا در سناریوهای اول و دوم

گام‌ها	نقش کارگروه مشورتی / مشاور	شیوه‌های ارتباط و تعامل	گروه‌های هدف	خروجی‌های مورد انتظار	سناریوها	مدت زمان ^۱
اطلاع‌رسانی از طریق وبسایت برنامه	تعیین ساختار و تهیه محتوای وبسایت و تأیید آن توسط نهاد تهران و همچنین نظارت بر نحوه مدیریت سایت توسط مشاور	برقراری ارتباط با شهروندان از طریق راهاندازی وبسایت رسمی برنامه با همکاری متخصصان این حوزه؛ پاسخگویی و به‌روزرسانی مستمر اطلاعات در سایت توسط مشاور و جز آن	تمامی بازیگران	تعیین ساختار و تهیه محتوای وبسایت و تأیید آن توسط نهاد تهران؛ راهاندازی وبسایت؛ انتشار راهنمای سایت؛ تهیه فهرست افراد داوطلب از طریق ثبت‌نام در وبسایت؛ گزارش‌های دوره‌ای ارزیابی وبسایت برنامه	چارچوب یکسان در سناریوهای اول و دوم	۲-۳ هفته
اطلاع‌رسانی فرآیند از طریق روش‌های ارتباطی	تدقیق روش‌های ارتباط و اطلاع‌رسانی توسط مشاور؛ تأیید روش‌های ارتباط توسط نهاد تهران؛ آماده‌سازی محتوای لازم برای انتشار در شیوه‌های گوناگون توسط مشاور	اطلاع‌رسانی درباره فرایند و وبسایت برنامه از طریق کانال‌های رسمی مانند شبکه‌های اجتماعی، پیام‌رسان‌ها، پویش‌ها، تبلیغ‌های محیطی، پست‌های الکترونیک، راه‌های تماس و جز آن	تمامی بازیگران با تأکید بر بازیگران فراگیر و حساس	تعیین روش‌های ارتباطی توسط مشاور و تأیید توسط نهاد تهران؛ آماده‌سازی روش‌ها نظیر پیام‌رسان‌های مجازی، ایجاد صفحه‌های مرتبط در شبکه‌های اجتماعی، تبلیغ‌های محیطی و جز آن؛ آماده‌سازی محتوای لازم در روش‌های ارتباطی گوناگون توسط مشاور	چارچوب یکسان در سناریوهای اول و دوم	۱-۲ هفته

مدت زمان این گام‌ها هم‌پوشانی دارند. به عنوان نمونه طراحی وبسایت برنامه می‌تواند هم‌زمان با گام نخست آغاز شود.^۱

۲-۳ هفته	قابل اجرا در سناریوی دوم	گزارش کیفی اقدام های جلب اعتماد؛ تهیه مستندهای تصویری؛ ثبت روایت های محلی ارزیابی نتایج مشارکت گروه های مختلف در این گام از جنبه های محتوایی و رویه ای؛ ارائه گزارش های این بخش با تأیید نهاد تهران در وبسایت برنامه	تمامی بازیگران با تأکید بر بازیگران فراگیر و حساس	دیدارهای محلی اولیه، شنیدن روایت ها، گفتگوهای غیررسمی و احترام به تجربه زیسته مردم، تورهای پیاده روی و نمایشگاهی؛ برگزاری جلسه های باز در فضاهای محلی مانند فرهنگسراها، مسجدها و جز آن با هدف برقراری تعامل و گفتگوهای دوستانه و اولیه با بازیگران، جلب اعتماد آنان و جز آن	بررسی گزارش کیفی اقدام های جلب اعتماد در این گام توسط مشاور؛ ارزیابی نتایج مشارکت گروه های مختلف در این گام از جنبه های محتوایی و رویه ای؛ تأیید گزارش ها و خروجی های این گام توسط مشاور	برقراری تعامل و گفتگوهای نخستین و جلب اعتماد
۲-۳ هفته	قابل اجرا در سناریوی دوم	گزارش تحلیل موانع و ظرفیت ها؛ فهرست گروه های نیازمند مداخله خاص؛ پیشنهادهایی برای اقدام های تکمیلی برای جلب اعتماد	شهروندان با تأکید بر بازیگران فراگیر و حساس	جلسه های گفت و گو محور، فرم ارزیابی ظرفیت ها، تمرین های روایت محور، مصاحبه عمیق با گروه های حساس و جز آن	بررسی موانع احتمالی برای مشارکت هر گروه توسط مشاور؛ ارائه راهکارهای افزایش اعتماد و تعامل توسط مشاور و تأیید آن در نهاد تهران	تحلیل موانع و ظرفیت ها
۱-۲ هفته	قابل اجرا در سناریوی دوم	شیوه نامه جذب گروه های مختلف؛ جدول اولویت بندی جذب؛ نمونه پیام ها و کانال های ارتباطی؛ گزارش آزمایشی اثربخشی شیوه ها	شهروندان با تأکید بر بازیگران فراگیر و حساس	جدول طبقه بندی بازیگران، فرم انتخاب شیوه مناسب ارتباط، طراحی پیام های هدفمند برای هر گروه، بررسی آزمایشی کانال های ارتباطی و جز آن	تعریف مسیرهای ارتباطی مؤثر برای جذب گروه های هدف توسط مشاور با تأکید بر تمایز میان گروه های فراگیر و حساس؛ تأیید گزارش های مشاور توسط نهاد تهران	تدقیق شیوه های ارتباط و تعامل با گروه های مختلف

پیوست ۸ - خلاصه مرحله اجرا (سناریو اول)

جدول ۴-۸: خلاصه مرحله اجرا در سناریوهای اول

زیر مرحله	گام ها	نقش کارگروه مشورتی / مشاور	شیوه های ارتباط و تعامل	گروه های هدف	خروجی های مورد انتظار	مدت زمان ^۱
تحلیل مشارکتی وضع موجود و مسائل شهری	تحلیل مشارکتی وضع موجود	برقراری ارتباط با نمایندگان بازیگران توسط مشاور؛ تایید صور تجلسه های مشاور توسط نهاد تهران	شیوه هایی نظیر جلسه های رسمی با نهادها، جلسه های استماع عمومی، برگزاری جلسه های مجازی و حضوری، فرم های نظرسنجی تلفنی و برخط، تکمیل پرسشنامه، برگزاری پویش های مختلف در فضای مجازی و جز آن	بازیگران	- گزارش تحلیل وضع موجود - شناسایی مشکلات، فرصت ها و موانع (امکان استفاده از جدول سوات) - گزارش تحلیل نهادی - تطبیق وضع موجود با سیاست های کلان - شناسایی چالش های حقوقی یا سازمانی - تدوین پیش نویس های اولیه برای سناریوهای بهبود وضعیت - تدوین استراتژی تعامل نهادی برای مراحل بعد - فهرست نیازها و اولویت های بازیگران	۳-۴ هفته
	اطلاع رسانی تحلیل وضع موجود	تهیه محتوای سنجش وضعیت برای انتشار عمومی در وبسایت برنامه و سایر کانال های ارتباطی توسط مشاور و تایید آن در نهاد تهران	رسانه ها، تبلیغ های محیطی و چاپی، وبسایت برنامه، شبکه های مجازی، پیام رسان ها، سکوی های شهرداری، ارسال پست الکترونیک، مکاتبه رسمی بر اساس تحلیل اولیه صورت گرفته توسط مشاور	بازیگران	گزارش از تحلیل وضع موجود در سایت	
تدوین چشم انداز	تدوین بیانیه نیازها، دارایی ها و روندها	برگزاری جلسات عمومی و گروه های کانونی با نماینده بازیگران بازخوردها دریافت و بیانیه توسط مشاور		نماینده بازیگران	بیانیه نیازها، دارایی ها و روند و تهیه محتوای بروشورها و پوسترها	
	تدوین پیش نویس چشم انداز	تدوین پیش نویس بیانیه توسط مشاور بر اساس خروجی ها و بازخوردهای بازیگران	با تمرکز بر استفاده از روش های مجازی و بهره گیری از انواع تبلیغات محیطی، فرم های تدوین چشم انداز تلفنی و برخط، وبسایت برنامه، سکوی های شهرداری و جز آن		- تحلیل نتایج نظرسنجی ها و پیمایش ها - تحلیل ارزش ها و آرمان های گروه های مختلف - جمع بندی نتایج روش های تعاملی - پیش نویس بیانیه چشم انداز	

مدت زمان این گام ها هم پوشانی دارند. به عنوان نمونه طراحی وبسایت برنامه می تواند هم زمان با گام نخست آغاز شود.^۱

	دریافت بازخوردهای تخصصی و تجربی در قالب جلسات کمیته های تخصصی نهاد با مشاور؛ تایید چشم انداز اصلاح شده توسط کارگروه مشورتی	تایید و اصلاح بیانیه چشم انداز	جلسات گفت و گوی تعاملی، فرم بررسی و اصلاح محتوای سند	نمایندگان بازیگران نهادی	_آمار بازدید و مشارکت در اطلاع رسانی _مستند بازخوردهای دریافت شده _صورت جلسه اجماع یا اختلاف نظر _نسخه اصلاح شده بیانیه چشم انداز
	بازخوردها توسط مشاور در جلسات برخط تحلیل و جمع بندی و چشم انداز نهایی تدوین می شود که باید به تایید کارگروه مشورتی برسد	دریافت بازخورد نهایی	بر استفاده از روش های مجازی و بهره گیری از انواع تبلیغات محیطی اطلاع رسانی شده و در اختیار بازیگران برای دریافت بازخوردها از طریق شیوه های نظیر برگزاری جلسات عمومی مجازی و حضوری، فرم های نظرسنجی تلفنی و برخط، فرم های تعاملی در وبسایت برنامه، سکوها، بازخورد دیجیتال، نقشه های تعاملی مبتنی بر فناوری های ارتباطی با قابلیت نظرگذاری و برنامه بازخورد شهروندی و جز آن		_مستند بازخوردهای دریافت شده _نسخه نهایی بیانیه چشم انداز
	اطلاع رسانی در وبسایت توسط مشاور پس از تایید و نهایی شدن چشم انداز توسط کارگروه مشورتی	اطلاع رسانی بیانیه چشم انداز نهایی	استفاده از وبسایت برنامه، اینفوگرافی، بروشور خلاصه، ویدیوهای معرفی، پست های شبکه اجتماعی، نصب بنر یا تابلوهای شهری	بازیگران	_نسخه عمومی شده بیانیه چشم انداز _فایل های اطلاع رسانی تصویری یا متنی
	تدوین اولیه راهبردها و سیاست ها و برگزاری نشست های حضوری، برخط با پخش زنده با نمایندگان بازیگران نهادی، کارشناسان و دانشجویان در قالب کمیته های تخصصی نهاد، بازخوردها توسط مشاور	تدوین راهبردها و سیاست ها و دریافت بازخورد	کمیته های تخصصی نهاد	نمایندگان بازیگران نهادی	_نسخه اولیه راهبردها و سیاست ها _مستند دریافت بازخوردها و نظرات _صورت جلسه نشست های با نمایندگان بازیگران نهادی، کارشناسان و دانشجویان

	نسخه نهایی راهبردها و سیاستها گزارش تحلیل و تطبیق بازخوردها با اصلاحات انجام شده			تحلیل و بررسی بازخوردهای دریافت شده؛ ارائه نسخه نهایی	نتیجه راهبردها و	
	نسخه عمومی راهبردها و سیاستها در وبسایت گزارش نهایی اطلاع رسانی			تایید نسخه نهایی توسط نهاد تهران	اطلاع رسانی راهبردها و	

پیوست ۹ - خلاصه مرحله اجرا (سناریو دوم)

جدول ۴-۹: خلاصه مرحله اجرا در سناریوهای دوم

زیر مرحله	گام ها	نقش کارگروه مشورتی / مشاور	شیوه های ارتباط و تعامل	گروه های هدف	خروجی های مورد انتظار	مدت زمان ^۱
تحلیل مشارکتی وضع موجود و مسائل شهری	تحلیل مشارکتی وضع موجود	برقراری ارتباط با نمایندگان بازیگران توسط مشاور؛ تایید صورتجلسه های مشاور توسط نهاد تهران	شیوه هایی نظیر جلسه های رسمی با نهادها، جلسه های استماع عمومی، برگزاری جلسه های مجازی و حضوری، فرم های نظرسنجی تلفنی و برخط، تکمیل پرسشنامه، برگزاری پویش های مختلف در فضای مجازی و جز آن	بازیگران	- گزارش تحلیل وضع موجود - شناسایی مشکلات، - فرصت ها و موانع (امکان - استفاده از جدول سوات) - گزارش تحلیل نهادی - تطبیق وضع موجود با - سیاست های کلان - شناسایی چالش های - حقوقی یا سازمانی - تدوین پیش نویس های اولیه - برای سناریوهای بهبود - وضعیت - تدوین استراتژی تعامل - نهادی برای مراحل بعد - فهرست نیازها و اولویت های - بازیگران	۴-۳ هفته
	اطلاع رسانی تحلیل وضع موجود	تهیه محتوای سنجش وضعیت برای انتشار عمومی در وبسایت برنامه و سایر کانال های ارتباطی توسط مشاور و تایید آن در نهاد تهران	رسانه ها، تبلیغ های محیطی و چاپی، وبسایت برنامه، شبکه های مجازی، پیام رسان ها، سکوها شهرداری، ارسال پست الکترونیک، مکاتبه رسمی بر اساس تحلیل اولیه صورت گرفته توسط مشاور	بازیگران	گزارش از تحلیل وضع موجود در سایت	
تدوین چشم انداز	تدوین بیانیه نیازها، دارایی ها و روندها	برگزاری جلسات عمومی و گروه های کانونی با نماینده بازیگران بازخوردها دریافت و بیانیه توسط مشاور		نماینده بازیگران	بیانیه نیازها، دارایی ها و روند و تهیه محتوای بروشورها و پوسترها	
	تدوین پیش نویس چشم انداز	تدوین پیش نویس بیانیه توسط مشاور براساس خروجی ها و بازخوردهای بازیگران	با تمرکز بر استفاده از روش های مجازی و بهره گیری از انواع تبلیغات محیطی، فرم های تدوین چشم انداز تلفنی و برخط، وبسایت برنامه، سکوها شهرداری و جز آن		- تحلیل نتایج نظرسنجی ها و - پیمایش ها - تحلیل ارزش ها و آرمان های - گروه های مختلف - جمع بندی نتایج روش های - تعاملی - پیش نویس بیانیه چشم انداز	

مدت زمان این گام ها هم پوشانی دارند. به عنوان نمونه طراحی وبسایت برنامه می تواند هم زمان با گام نخست آغاز شود.^۱

تدوین راهبردها و سیاستها	تایید و اصلاح بیانیه چشم انداز	دریافت بازخوردهای تخصصی و تجربی در قالب جلسات کمیته- های تخصصی نهاد با مشاور؛ تایید چشم انداز اصلاح شده توسط کارگروه مشورتی	جلسات گفت و گوی تعاملی، فرم بررسی و اصلاح محتوای سند	نمایندگان بازیگران نهادی	_آمار بازدید و مشارکت در اطلاع رسانی _مستند بازخوردهای دریافت شده _صورت جلسه اجماع با اختلاف نظر _نسخه اصلاح شده بیانیه چشم انداز
	دریافت بازخورد نهایی	بازخوردها توسط مشاور در جلسات برخط تحلیل و جمع بندی و چشم انداز نهایی تدوین می شود که باید به تائید کارگروه مشورتی برسد	با استفاده از روش های مجازی و بهره گیری از انواع تبلیغات محیطی اطلاع رسانی شده و در اختیار بازیگران برای دریافت بازخوردها از طریق شیوه هایی نظیر برگزاری جلسات عمومی مجازی و حضوری، فرم های نظرسنجی تلفنی و برخط، فرم های تعاملی در وبسایت برنامه، سکوی های بازخورد دیجیتال، نقشه های تعاملی مبتنی بر فناوری های ارتباطی با قابلیت نظرگذاری و برنامه بازخورد شهروندی و جز آن	_مستند بازخوردهای دریافت شده _نسخه نهایی بیانیه چشم انداز	
	اطلاع رسانی بیانیه چشم انداز نهایی	اطلاع رسانی در وب- سایت توسط مشاور پس از تایید و نهایی شدن چشم انداز توسط کارگروه مشورتی	استفاده از وبسایت برنامه، اینفوگرافی، بروشور خلاصه، ویدیوهای معرفی، پست های شبکه اجتماعی، نصب بنر یا تابلوهای شهری	بازیگران	_نسخه عمومی شده بیانیه چشم انداز _فایل های اطلاع رسانی تصویری یا متنی
	تدوین راهبردها و سیاستها و بازخورد	تدوین اولیه راهبردها و سیاستها و برگزاری نشست های حضوری، برخط با پخش زنده با نمایندگان بازیگران نهادی، کارشناسان و دانشگاهیان در قالب کمیته های تخصصی نهاد، بازخوردها توسط مشاور	کمیته های تخصصی نهاد	نمایندگان بازیگران نهادی	_نسخه اولیه راهبردها و سیاستها _مستند دریافت بازخوردها و نظرات _صورت جلسه نشست های با نمایندگان بازیگران نهادی، کارشناسان و دانشگاهیان
تدقیق راهبردها و سیاستها		تحلیل و بررسی بازخوردهای دریافت شده؛ ارائه نسخه نهایی			_نسخه نهایی راهبردها و سیاستها _گزارش تحلیل و تطبیق بازخوردها با اصلاحات انجام شده

	اطلاع رسانی راهنماها و	تایید نسخه نهایی توسط نهاد تهران			نسخه عمومی راهنماها و سیاست ها در وبسایت گزارش نهایی اطلاع رسانی
	طراحی ساختار توسعه، کاربری زمین، ضوابط و مقررات و پروژه ها و تدوین نسخه نهایی برنامه	این مرحله فقط در سناریو دوم قابلیت اجرا دارد			

پیوست ۱۰ - نقش پذیری مشارکتی بازیگران در بازنگری برنامه جامع

جدول ۴-۱۰: نقش پذیری مشارکتی بازیگران در بازنگری برنامه جامع

بازیگران	گام عملیاتی	نقش پذیری مشارکتی
نهاد تهران	۱-۶	تصمیم سازی ارائه نظرات در فرآیند مشارکت، تشخیص چارچوب های سناریوی اول و دوم مبتنی بر ملاحظه های بودجه ای و اقتضائات اجرایی، تعیین راهبردهای کلان و نظارتی
	۲-۶ الف و ۲-۶ ب	تصمیم سازی در خصوص محتوای اطلاع رسانی ها و تایید نهایی آنها در وبسایت برنامه و سایر شیوه های اطلاع رسانی
	۳-۷ ج	تایید راهبردها و سیاست های نهایی پیش از اطلاع رسانی در وبسایت برنامه
	۴-۷	تایید گزارش نهایی طراحی ساختار توسعه، کاربری زمین، ضوابط و مقررات و پروژه ها و همچنین تدوین نسخه نهایی برنامه پیش از اطلاع رسانی در وبسایت
کارگروه مشورتی	۲-۶ ج	گزارش های تعاملات اولیه و گفتگوهای نخستین به منظور اطلاع رسانی در وبسایت برنامه
	۲-۷ ج و ۲-۷ د	بررسی نسخه نهایی بیانیه چشم انداز و بازخوردهای بازیگران در وبسایت برنامه
	۳-۷ ب	بررسی و تایید نسخه اصلاحی راهبردها و سیاست ها
مشاور	۲-۶ الف	اطلاع رسانی و پاسخگویی در وبسایت برنامه و سایر روش های ارتباطی
	۲-۶ ج	همکاری با تسهیلگران محلی به منظور تعاملات اولیه با بازیگران
	۲-۶ د	بررسی موانع و ظرفیت های احتمال برای مشارکت و ارائه راهکارهای افزایش اعتماد و تعامل
	۲-۶ هـ	تدقیق شیوه های ارتباط و تعامل با گروه های مختلف بازیگران (با تاکید بر گروه های فراگیر و حساس)
	۱-۷ الف	مشارکت با نمایندگان بازیگران با تمرکز بر لایه های سیاستی، نهادی و حقوقی شهر از طریق روش های مناسب به منظور شناسایی چالش ها، فرصت ها، و تعریف سناریو بهبود
	۱-۷ ب	اطلاع رسانی گزارش وضع موجود در وبسایت برنامه و سایر روش های ارتباطی
	۲-۷ الف	تدوین پیش نویس بیانیه نیازها، دارایی ها و روندها براساس خروجی ها و بازخوردهای بازیگران
	۲-۷ ب	اطلاع رسانی نسخه نهایی بیانیه چشم انداز در وبسایت برنامه و سایر روش های ارتباطی
	۳-۷ الف	تدوین راهبردها و سیاست ها و جلسه با بازیگران نهادی در قالب کمیته های تخصصی نهاد
	۳-۷ ج	اطلاع رسانی نسخه نهایی راهبردها و سیاست ها در وبسایت برنامه و سایر روش های ارتباطی
	ماده ۸	پایش و یادگیری از فرآیند مشارکت و تدوین مستندات اصلاح ساختار مشارکت
	۱-۷ الف	ارائه نظرات زمینه های زندگی، شناسایی چالش ها، فرصت ها، و تعریف سناریوهای بهبود
	۲-۷ ج	ارائه بازخورد از نسخه اصلاح شده بیانیه چشم انداز
بازیگران نهادی	۳-۷ الف	نشست های حضوری، برخط با پخش زنده با نمایندگان بازیگران نهادی، کارشناسان و دانشگاهیان در قالب کمیته های تخصصی نهاد
	۱-۷ الف	تحلیل زمینه های زندگی، شناسایی چالش ها، فرصت ها، و تعریف سناریوهای بهبود
	۳-۷ الف	ارائه نظرات در جلسات تدوین راهبردها و سیاست ها جهت ارائه بازخوردها
تسهیلگران	۲-۶ ج	همکاری در برگزاری دیدارهای محلی اولیه، شنیدن روایت ها، گفتگوهای غیررسمی و...
شهروندان و گروه های جامعه	۲-۶ ج	در هر یک از گام های مذکور فرآیند، با تکیه بر شیوه های مشارکتی متناسب با سناریوهای اول و دوم، کنش هایی همچون اظهار نظر، تعامل، مشارکت فعال و ارائه بازخورد انجام می دهند
	۱-۷ الف	
	۲-۶ ج	
	۱-۷ الف	

پیوست ۱۱ - چک لیست شناسایی بازیگران (جدول همراه با نمره گذاری اختیاری و یادداشت آزاد)

جدول ۴-۱۱: چک لیست بازیگران

نام گروه یا فرد	نام نهاد (دولتی، مردمی، تخصصی و...)	میزان تاثیرگذاری بر برنامه (از کم به زیاد)	میزان تاثیرپذیری از برنامه (از کم به زیاد)	نوع ارتباط ترجیحی (حضوری، آنلاین، نماینده محور و...)	پیشنهاد سطح مشارکت	ابزار مناسب

پیوست ۱۲ - چک لیست ماتریس سطح و روش های مشارکت

سطرها به تعداد گروه های بازیگران نگاشته شده در ستون ها به تعداد سطوح مشارکت برنامه، درون جدول روش های پیشنهادی با تمایز سناریو اول تا دوم نگاشته شود.

جدول ۴-۱۲: چک لیست ماتریس سطح و روش های مشارکت

گروه های بازیگران	اطلاع رسانی فعال	مشاوره	شراکت	تصمیم گیری مشترک

فهرست منابع

- آخوندی، عباس، برک پور، ناصر، اسدی، ایرج، بصیرت، میثم، طاهرخانی، حبیب الله (۱۳۸۵)، گزارش امکان سنجی انتخاب مستقیم شهرداران توسط مردم در ایران، مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران، شهرداری تهران.
- انصاری، ثمین، عندلیب، علیرضا (۱۳۹۵). الگوی نوین برای ارزیابی میزان مشارکتی بودن طرح ها، نمونه: محله خوب بخت. مطالعات نظری و فناوری های نوین معماری و شهرسازی، ۶ (۱)، ۵-۱۷.
- باقری، علی، میرالی، ایمان (۱۳۹۹). فقدان ساختار برنامه ریزی مشارکتی؛ تأثیر مشارکت در برنامه ریزی های شهرداری ها. فصلنامه رهیافتی در مدیریت بازرگانی، ۹۱-۱۰۰.
- برک پور، ناصر، بلوکات، مونا (۱۳۹۳). مشارکت الکترونیکی در برنامه ریزی و مدیریت محله ای. مدیریت شهری، ۳۶-۲۲۲-۲۰۳.
- پورحسین، حمید، علی اکبری، صدیقه، پورجعفر، محمدرضا (۱۳۹۹). تبیین چالش های تحقق پذیری طرح های شهری در ایران. فصلنامه علمی معماری و شهرسازی، ۳۱ (۹۳)، ۱۲۸-۱۱۱.
- حسینی، آیدا، افلاکی، اردلان، و شمس الدینی، علی (۱۳۹۹). بررسی تطبیقی فرایند مشارکت مردمی در برنامه ریزی شهری به منظور معرفی چالش ها و موانع برنامه ریزی نوین در ایران. رهیافت. ۸۰، ۸۳-۱۰۰.
- خادالحسینی، احمد، عارفی پور، صفیه (۱۳۹۱). شهرسازی مشارکتی و جایگاه مردم در برنامه ریزی شهری. چشم/انداز جغرافیایی (مطالعات انسانی)، ۷ (۱۹)، ۱۰۸-۱۲۳.
- خانپور، سعید، ذبیحی، حسین، نوری، علی (۱۴۰۳). ظرفیت های مشارکت شهروندان تهرانی در توسعه شهری با تأکید بر هوشمندسازی فرآیندها. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی شهری. ۱۵ (۵۶)، ۱۰۷-۱۱۸.
- دانشپور، سیدعبدالهادی، بهزادفر، مصطفی، برک پور، ناصر، شرفی، مرجان (۱۳۹۵). محیط برنامه ریزی مشارکتی؛ ارائه مدل مفهومی برای تحلیل عوامل موثر بر مشارکت شهروندان در برنامه ریزی. فصلنامه دانشگاه هنر: نامه معماری و شهرسازی، ۴۱-۲۳، ۱۸.
- رجبی، آزیتا (۱۳۹۰). شیوه های مشارکت شهروندی در فرآیندهای توسعه شهری. فصلنامه جغرافیایی آمایش سرزمین، ۱۲، ۱۰۱-۱۱۶.
- روحانی، حسن (۱۳۸۸). زمینه ها و رویکردهای پژوهش کیفی. گفتمان، فصلنامه راهبرد. ۱۹ (۵۴)، ۷-۲۹.
- رودساز، حبیب، شادمهری، نیکتا، سیدموسوی، سیدحسن (۱۳۹۷). الگوی توسعه مشارکت الکترونیک در ایران. فصلنامه پژوهش های مدیریت انتظامی، ۱۳ (۳۹)، ۴۳۹-۴۶۶.
- زیاری، کرامت الله، بیک محمدی، حسن، رضایی کوچی، محمود (۱۳۹۸). بررسی نقش مشارکت شهروندان در افزایش موفقیت مدیریت شهری (مورد: کلانشهر شیراز). فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی شهری، ۱۰ (۸۳)، ۵۱-۶۲.
- سلمانی، مریم (۱۳۹۵). تبیین تأثیر به کارگیری دولت الکترونیک بر مشارکت الکترونیکی شهروندان شهر شیراز با نقش واسط اعتماد الکترونیکی و رسانه های اجتماعی در سازمان های دولتی شهر شیراز. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی M.A، دانشگاه پیام نور، مرکز شیراز.
- شبستر، محسن، فلاح حیدری، فاطمه، مرادی، زهرا (۱۳۹۷). الزامات مشارکت جویی و مشارکت پذیری در فرآیند ساماندهی بافت های فرسوده شهری از نظر جامعه محلی، مورد مطالعه: شهر قم. فصلنامه جغرافیایی سرزمین، ۱۵ (۵۹)، ۱۱۵-۱۳۶.
- شرفی، مرجان، بهزادفر، مصطفی، دانشپور، سیدعبدالهادی، برک پور، ناصر، خانکه، حمیدرضا (۱۳۹۸). مشارکت پذیری یا مشارکت گریزی مردم و برنامه ریزان؟ پژوهشی کیفی در محیط برنامه ریزی شهری ایران. نشریه هنرهای زیبا- معماری و شهرسازی، ۲۴ (۲)، ۲۹-۳۸.
- شکوئی، حسین، حسینی، علی (۱۳۸۳). سازوکارهای مشارکت شهروندان در تهیه طرح های توسعه شهری. مدرس علوم انسانی، ۱ (۳۲)، ۷۱-۹۸.
- شیخی، سینا (۱۴۰۲). ارزیابی جایگاه مشارکت نهادمند اجتماعی در برنامه ششم توسعه و راهکارهای ارتقا آن در برنامه هفتم توسعه. فصلنامه علمی مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی. ۱۱، ۳ (۲۷)، ۲۴۹-۲۷۴.

- قاسمی سیانی، محمد، قاسمی، ایرج، حیدری، حسین (۱۳۹۹). تدوین چارچوب مفهومی برنامه‌ریزی مشارکتی محله محور در شهرهای ایرانی مطالعه موردی: محله‌های سیروس، جوادیه و هفت چنار شهر تهران. *فصلنامه علمی-پژوهشی شهرهای ایرانی/اسلامی*. ۴۱-۸۳.
- کراتین، جیمز (۱۳۹۲). راهنمای مشارکت عمومی، گرفتن تصمیمات بهتر با مشارکت شهروندان (مترجمان: ناصر برک‌پور، مرجان شرفی، افشین خاکباز، نریمان زرین‌پناه). ناشر: موسسه نشر شهر.
- لشکری، الهام، صمدی سنخواستی، مینا، و ربیع زاده، مریم. (۱۴۰۰). تحلیلی بر چالش‌های مشارکت مردمی در فرآیند تدوین اسناد توسعه شهری. نمونه موردی: محله آبکوه مشهد. *جغرافیدانان*، ۱۱ (۱).
- محمدزاده، علی، پورعزت، علی-اصغر، پیران‌نژاد، علی، مختاریان‌پور، مجید، پندار، مهدی (۱۴۰۱). مدل جامع مشارکت شهروندی، مورد پژوهش: شهر تهران. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۰ (۴)، ۱۷-۳۴.
- مرکز مطالعات برنامه‌ریزی شهری (۱۳۸۰). الگوی مشارکت شهروندان در اداره امور شهرها. *فصلنامه مدیریت شهری*، ۵، ۱۱۱-۱۰۲.
- موسایی، میثم، شیانی، ملیحه (۱۳۸۹). مشارکت در امور شهری و الزامات آن در شهر تهران. *فصلنامه علمی-پژوهشی رفاه اجتماعی*. ۱۰ (۳۸)، ۲۴۵-۲۶۸.
- میرباقری، سید محسن، رفیعی آتانی، عطاالله (۱۴۰۲). تحلیل استراتژیک طرح بودجه‌ریزی مشارکتی «من شهردارم» با استفاده از تکنیک QSPM-S. *اقتصاد و برنامه‌ریزی شهری*. ۳۳-۲۲.
- نصیری، یوسف؛ داودپور، زهره؛ معینی‌فر، مریم (۱۴۰۰). نظریه شهرسازی مشارکتی و شرایط تحقق آن در نظام برنامه‌ریزی شهری. *فصلنامه علمی-پژوهشی جغرافیا و برنامه‌ریزی منطقه‌ای*، ۱۱ (۲)، ۶۹۳-۷۱۴.
- یزدان‌پناه، لیلا (۱۳۸۶). موانع مشارکت اجتماعی شهروندان تهرانی. *فصلنامه علمی پژوهشی رفاه اجتماعی*، ۷ (۲۶)، ۱۰۵-۱۳۰.
- Aitken, D., (۲۰۱۲). Trust and participation in urban regeneration. *People, Place & Policy Online*. ۶(۳). ۱۳۳-۱۴۷. DOI: ۱۰.۳۳۵۱/ppp.۰۰۰۶.۰۰۰۳.۰۰۰۳.
- Akmentina, L., (۲۰۲۳) E-participation and engagement in urban planning: experiences from the Baltic cities, *Urban Research & Practice*, ۱۶:۴, ۶۲۴-۶۵۷, Doi: ۱۰.۱۰۸۰/۱۷۵۳۵۰۶۹,۲۰۲۲,۲۰۶۸۹۶۵
- Aldegheshem, A., (۲۰۲۳). Community participation in urban planning process in Saudi Arabia: An empirical assessment, *Journal of Urban Management*, ۱۲, ۲۲۱-۲۳۰.
- Alterman, R., (۱۹۸۴). The Impact of Public Participation on Planning: The Case of the Derbyshire Structure Plan. *Town Planning Review*. ۵۵(۲). ۱۷۷-۱۹۶.
- Andrade, B.D., Foroughi, M., Roders, A.P., Wang, T., (۲۰۲۳). Public participation and consensus-building in urban planning from the lens of heritage planning: A systematic literature review. *Cities*. ۱۳۵. ۱۰۴۲۳۵.
- Anthony Jr., B (۲۰۲۴). The Role of Community Engagement in Urban Innovation Towards the Co-Creation of Smart Sustainable Cities. *Journal of the Knowledge Economy*, ۱۵, ۱۵۹۲-۱۶۲۴. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01176-1>
- Åström, J. (۲۰۲۰). Participatory urban planning: What would make planners trust the citizens? *Urban Planning*, ۵(۲), ۸۴-۹۳. <https://doi.org/10.1۷۶۴۵/up.v۵i۲.۳۰۲۱>
- Bonsón, E., Ratkai, M., Royo, S., (۲۰۱۷). Chapter ۴: Facebook Use in Western European Local Governments: An Overall View. In: Sobaci, M, Editor. *Social Media and Local Governments Theory and Practice Springer International Publishing Switzerland*, ۶۰-۷۶.
- Colomer, L., & Pastor Pérez, A. (۲۰۲۴). City governance, participatory democracy, and cultural heritage in Barcelona, ۱۹۸۶-۲۰۲۲. *The Historic Environment: Policy & Practice*, ۱۵(۱), ۸۱-۱۰۰. <https://doi.org/10.10۸۰/۱۷۵۶۷۵۰۵,۲۰۲۳,۲۲۹۸۵۴۶>
- Cugurullo, F., (۲۰۲۰). Urban Artificial Intelligence: From Automation to Autonomy in the Smart City. *Front. Sustain. Cities*, ۲. Doi: ۱۰.۳۳۸۹/frsc.۲۰۲۰.۰۰۰۳۸
- Daher, E., et al., (۲۰۲۲) chapter ۷ of the book "Tools for Citizen Engagement in Urban Planning" DOI: ۱۰.۱۰۰۷/۹۷۸-۳-۰۳۰-۸۵۵۶۶-۶_۷

- Dalal-Clayton, B., Dent, D., (۱۹۹۳) SURVEYS, PLANS AND PEOPLE, CHAPTER SIX: PARTICIPATORY PLANNING. International Institute for Environment and Development. <https://www.jstor.org/stable/resrep۱۸۱۰۷,۱۰>
- Gearin, E., Hurt, C.S., (۲۰۲۴) Making Space: A New Way for Community Engagement in the Urban Planning Process. Sustainability, ۱۶(۲۰۳۹).<https://doi.org/۱۰,۳۳۹۰/su۱۶۰۵۲۰۳۹>
- Geekiyanage, D., et al., (۲۰۲۱) Mapping Participatory Methods in the Urban Development Process: A Systematic Review and Case-Based Evidence Analysis. Sustainability, ۱۳(۸۹۹۲)
- Habitat (۲۰۲۴), Our City Plans: An Incremental and Participatory Toolbox for Urban Planning, <https://ourcityplans.org/>
- Haltofova, B., (۲۰۱۸). Using Crowdsourcing to Support Civic Engagement in Strategic Urban Development Planning: A Case Study of Ostrava, Czech Republic. *Journal of Competitiveness*. ۱۰(۱). ۸۵-۱۰۳.
- Haro de Rosario, A., Sáez Martín, A., Caba Pérez, M. (۲۰۱۶). Using social media to enhance citizen engagement with local government: Twitter or Facebook. *New media & society*, ۲۰(۱), ۲۹-۴۹
- Johnson, W., (۱۹۸۴). Citizen Participation in Local Planning in the U.K. and U.S.A: A Comparative Study. *Progress in Planning*. ۲۱. ۱۴۹-۲۲۱.
- Jung, J.-K., & Kang, J. E. (۲۰۲۳). Smart engagement and smart urbanism: Integrating “the smart” into participatory planning and community engagement. *Urban Planning*, ۸(۲), ۱-۵. <https://doi.org/۱۰,۱۷۶۴۵/up.v۸i۲,۷۰۳۴>
- Kaatz-Dubberke, T., & Kehl, L. (۲۰۲۰). Artificial intelligence in urban development: Opportunities, challenges and ideas for the German development cooperation. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. <https://www.giz.de>
- Kourkouridis, D., Frangopoulos, I., Kapitsinis, N., (۲۰۲۴). Urban governance and participatory planning in organizing and planning trade fairs. The case of Thessaloniki trade fair. *Cities*, ۱۵۴(۱۰۵۳۷۴).
- Le Blanc, D. (۲۰۲۰). E-participation: a quick overview of recent qualitative trends. United Nations. *DESA*, No. ۱۶۳. United Nations, Department of Economic and social Affairs.
- Lee, J., Kim, S. (۲۰۱۲). E-Participation in the Era of Web ۲.۰: Factors Affecting Citizens' Active E-Participation in Local Governance. *ICEGOV '12: Proceedings of the 6th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance*, ۴۴-۴۷. <https://doi.org/۱۰,۱۱۴۵/۲۴۶۳۷۲۸,۲۴۶۳۷۳۹>.
- Lim, B., Yigitcanlar, T. (۲۰۲۲). Participatory Governance of Smart Cities: Insights from e-Participation of Putrajaya and Petaling Jaya, Malaysia. *Smart Cities*, ۵, ۷۱-۸۹.
- Lin, Y.; Kant, S. (۲۰۲۱). Using Social Media for Citizen Participation: Contexts, Empowerment, and Inclusion. *Sustainability*, ۱۳(۱۲), ۶۶۳۵. <https://doi.org/۱۰,۳۳۹۰/su۱۳۱۲۶۶۳۵>.
- Lironi, E. (۲۰۱۶). Potential and Challenges of E-Participation in the European Union. *European Parliament's Policy Department for Citizens' Rights and Constitutional Affairs*. Retrieved from: <http://www.europarl.europa.eu/supporting-analyses>.
- Mirzaei, R., Hemati, S., (۲۰۲۳). Measuring and Evaluating Citizen Participation in Urban Management: Understanding the Influencing Factors. ۳rd International Conference on New Research & Achievements in Science, Engineering & Technologies.
- Nilsson, A., Vanhuyse, F., Arra, V., Requena, A., Agerström, M., (۲۰۲۱). Citizen participation for sustainable cities. FACTSHEET.
- Nurminen, V., (۲۰۲۲). The influence of participatory mapping on urban planning. Master's Programme in Spatial Planning and Transportation Engineering. Aalto University

- OECD (۲۰۲۲), OECD Guidelines for Citizen Participation Processes, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/f765caf1-en>
- Pérez-delHoyo, R., Andújar Montoya, M.D., Mora Mora, H., Iglesias, V.G., (۲۰۱۸). Citizen Participation in Urban Planning-Management Processes - Assessing Urban Accessibility in Smart Cities. *Conference: 7th International Conference on Smart Cities and Green ICT Systems*. ۲۰۶-۲۱۳.
- Reddick, C. (۲۰۱۶). *Social Media and Local Governments, Theory and Practice Public* (Ed. Mehmet Zahid Sobaci). EBook: Administration and Information Technology.
- Rietbergen-McCracken, J., (۲۰۲۳). Participatory Development Planning. Policy & Planning, CIVICUS. https://www.civicus.org/documents/toolkits/PGX_F_Participatory%۲۰Development%۲۰Planning.pdf
- Roengtam, S. (۲۰۲۰). The Effectiveness of Social Media Use for Local Governance Development. *Sys Rev Pharm*, ۱۱(۱۲), ۲۱۸-۲۲۵
- Sanchez, T. W., (۲۰۲۳). Planning on the Verge of AI, or AI on the Verge of Planning. *Urban Sci*. ۷(۳).۷۰. Doi: ۱۰.۳۳۹۰/urbansci۷۰۳۰۰۷۰
- Sanchez, T. W., Brenman, M., & Ye, X. (۲۰۲۴). The ethical concerns of artificial intelligence in urban planning. *Journal of the American Planning Association*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/01944363.2024.2355305>
- Sanchez, T. W., Shumway, H., Gordner, T., & Lim, T. (۲۰۲۲). The prospects of artificial intelligence in urban planning. *International Journal of Urban Sciences*. Advance online publication. Doi: ۱۰.۱۰۸۰/۱۲۲۶۵۹۳۴, ۲۰۲۲, ۲۱.۲۵۳۸
- Silva, P., Tavares, A., Silva, T., Lameiras, M., (۲۰۱۹). The good, the bad and the ugly: Three faces of social media usage by local governments. *Government Information Quarterly*, ۳۶, ۴۶۹-۴۷۹.
- Stone, J., Can, S. (۲۰۱۹). Investigating Factors of Twitter Use among Municipal Governments. *Journal of Computer Information Systems*. ۶۱(۳), ۱-۸. doi: ۱۰.۱۰۸۰/۰۸۸۷۴۴۱۷, ۲۰۱۹, ۱۶۲۸۶۷۳.
- Uitermark, J., Nicholls, W., (۲۰۱۵). Planning for social justice: Strategies, dilemmas, tradeoffs. *Planning Theory*. ۱-۱۹. DOI: ۱۰.۱۱۷۷/۱۴۷۳۰۹۵۲۱۵۵۹۹۰۲۷
- Withanachchi, S. S. (۲۰۱۱). Participatory development approach in local governance - its relevance for economic development: a case study of Sri Lanka. *Federal Governance*, ۸(۳), ۵۰-۶۸. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:۰۱۶۸-ssoar-۳۴۲۷۵۵>
- Yannis, C., George, G., Euripidis, L., Steglich, S. (۲۰۱۲). *Exploiting Systematically Web 2.0 Social Media in Government for Extending Communication with Citizens*. Retrieved from: ۱۹۸۳۹۴۲۳۴.pdf (aegean.gr).
- Yigitcanlar, T., Kankanamge, N., Regona, M., Maldonado, A. R., Rowan, B., Ryu, A., Desouza, K. C., Corchado, J. M., Mehmood, R., & Li, R. Y. M. (۲۰۲۰). Artificial intelligence technologies and related urban planning and development concepts: How are they perceived and utilized in Australia? *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, ۶(۴), ۱۸۷. Doi: ۱۰.۳۳۹۰/joitmc۶۰۴۰۱۸۷
- Zargari-Marandi, E., (۲۰۲۲). A criticism of “The revision of the approach and method of preparing the urban comprehensive plans” document of the Supreme Council of Urban Planning and Architecture of Iran. *7th International Conference on Researches in Science & Engineering*

تهران، خیابان شهید موحد دانش، تقاطع خیابان
شهید بدیعی، پلاک ۶، جنب موزه نقشه تهران

upa.tehran.ir

۰۲۱ ۹۶۰ ۱۵ ۷۰۲