

ارزیابی نقش پروژه های زودبازده در توسعه محلات هدف بازآفرینی شهر مشهد

محمد رحیم رهنما (استاد گروه جغرافیا، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران)

rahnamarahim@gmail.com

چکیده

کلانشهرها امروزه با چالش فرسودگی بافت‌های شهری و کاهش کیفیت زندگی مواجه‌اند. بازآفرینی شهری جامع، فراتر از نوسازی کالبدی، به دنبال تجدید حیات اقتصادی، اجتماعی و محیط زیستی است، اما عدم اعتماد عمومی و طولانی بودن فرآیندها، اجرای آن را با مانع روبرو کرده است. لذا اجرای پروژه های کوتاه مدت که بتوانند نتایج ملموس تری را داشته باشند و باعث افزایش اعتماد و مشارکت شهروندان در فرآیند احیای بافت های فرسوده شوند ضروری می نمایند. بر این اساس این پژوهش با هدف ارزیابی نقش پروژه های زودبازده به عنوان راهبردی محرک در توسعه محلات هدف بازآفرینی شهر مشهد و ارائه راهکارهای بهبود انجام شده است. روش تحقیق توصیفی-تحلیلی و مبتنی بر داده های کیفی حاصل از مصاحبه های نیمه ساختاریافته با ۱۸ متخصص شهری و داده های کمی مرتبط با ۴۳۰ پروژه زودبازده مرحله اول و ۶۴۶ پروژه مرحله دوم است. نتایج نشان داد که ۳۹٪ وضعیت فعلی پروژه ها را متوسط ارزیابی می کنند، همچنین نتایج تحلیل با مدل SWOT و ماتریس های ارزیابی داخلی (IFE)، خارجی (EFE) و تکنیک QSPM نشان می دهد که پروژه ها در موقعیت تدافعی قرار دارند (هم دارای ضعف و تهدید می باشند). همچنین تعداد راهبردهای بدست آمده برای خروج از این موقعیت تدافعی ۵ راهبرد بودند که اولویت اول شامل یکپارچگی بین شورای اجتماعی محلات و مردم در جهت دستیابی به اهداف پروژه ها (امتیاز ۱۶،۶) می باشد. نتیجه گیری نهایی این بود که حجم بالای پروژه ها پتانسیل ایجاد رضایت اولیه را دارد، اما تحلیل کیفی حاکی از آن است که تمرکز یک سو به بعد کالبدی، غفلت از ابعاد اجتماعی-اقتصادی و مدیریت ناکارآمد، این پروژه ها را از یک فرصت به تهدیدی ساختاری تبدیل کرده است. نتیجه نهایی بر ضرورت تغییر پارادایم از خروجی های سریع کالبدی به نتایج کیفی پایدار در چارچوب حکمرانی مشارکتی تأکید دارد.

واژگان کلیدی: ارزیابی، پروژه های زودبازده، بازآفرینی، شهر مشهد.

۱. مقدمه

بازآفرینی شهری رویکردی چندوجهی و مداخله‌جویانه در پاسخ به چالش‌های کلانشهرها (فرسودگی، نابرابری، کاهش کیفیت زندگی) است که فراتر از نوسازی، بر تجدید حیات اقتصادی، اجتماعی، محیط‌زیستی و توسعه پایدار شهری تمرکز دارد. (لمن^۱، ۲۰۱۸: ۳۷، کوچ^۲، ۱۹۹۰: ۸۱). پروژه‌های زودبازده با ایجاد تأثیرات سریع و ملموس، نقش حیاتی در جلب مشارکت عمومی و تزریق سرزندگی به محلات دارند (ماناسوتی و کادو^۳، ۲۰۲۵: ۱۳۱). این پروژه‌ها به عنوان محرک‌های کوتاه‌مدت، اعتماد عمومی را افزایش داده و مسیر را برای اقدامات عمیق‌تر و جامع‌تر بازآفرینی شهری هموار می‌سازند. (کوچران و استادلر^۴، ۲۰۲۱: ۲۷). شهر مشهد با مشکلات بافت فرسوده در محلات خود مواجه است و بازآفرینی در اولویت رسیدگی به این مشکلات قرار دارد. پژوهش حاضر با هدف سنجش تأثیر پروژه‌های زودبازده در ابعاد اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی و کالبدی محلات هدف بازآفرینی مشهد انجام می‌شود. همچنین تحلیل ارتباط کیفیت محیطی با اقدامات بازآفرینی به درک بهتر تأثیرات زیست‌محیطی این پروژه‌ها کمک می‌کند. (کرنس و ماسون^۵، ۲۰۱۸: ۵۵). پروژه‌های زودبازده به عنوان محرک‌های کوتاه‌مدت می‌توانند اعتماد عمومی را نسبت به سیاست‌های بلندمدت بازآفرینی افزایش دهند. با این حال، اثربخشی آن‌ها تنها در گرو اجرا نیست، بلکه نیازمند «ارزیابی» نظام‌مند است. ارزیابی مشخص می‌کند که اقدامات انجام‌شده مانند پروژه‌های زودبازده تا چه حد به اهداف دست یافته و بر کیفیت زندگی و توسعه پایدار محله تأثیر گذاشته‌اند (دونالدسون و همکاران^۶، ۲۰۱۵: ۴۴). در غیاب ارزیابی پس از اجرا، این پروژه‌ها ممکن است به مداخلاتی سطحی تبدیل شوند که قادر به حل چالش‌های ساختاری محله نبوده و از اهداف بازآفرینی پایدار فاصله بگیرند (فاینستین^۷، ۲۰۲۰: ۵۱). شهر مشهد با مسائل حاد در محلات دارای بافت فرسوده روبروست و بازآفرینی در آن‌ها در اولویت قرار دارد. با توجه به اهمیت همزمان سرعت عمل و عمق تأثیر، درک نقش و کارایی پروژه‌های زودبازده در توسعه محلات هدف این شهر ضروری است (خاوریان قمسر و رهنما، ۲۰۲۵: ۱۸۶). پژوهش حاضر ضمن بررسی فرآیند ارزیابی و اصول بازآفرینی شهری، میزان تأثیر اقدامات زودبازده را در ابعاد اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی و کالبدی سنجیده و انطباق آن‌ها را با استراتژی‌های بازآفرینی پایدار بررسی می‌کند. در نهایت، با استفاده از تحلیل استراتژیک مدل سوات، راهکارهایی برای حداکثرسازی کارایی این پروژه‌ها در جهت توسعه پایدار و ارتقای کیفیت زندگی در محلات هدف مشهد ارائه خواهد شد. (زانک، ۲۰۲۰: ۷۱).

¹ Lehman

² Couch

³ Masanotti & Caudo

⁴ Cochrane & Stadler

⁵ Kearns & Mason

⁶ Donaldson et al

⁷ Fairstein

ارزیابی فرآیندی نظام‌مند برای تحلیل فعالیت‌ها و نتایج پروژه‌ها، به منظور سنجش کارایی و تأثیر اقدامات جهت تصمیم‌گیری بهتر است. در این راستا، سه نوع ارزیابی اصلی وجود دارد: ارزیابی قبل از اجرا^۸ که به تحلیل ری‌سک‌ها، هزینه-فایده و آثار زیست‌محیطی و اجتماعی می‌پردازد (هی‌لی^۹، ۱۹۹۸: ۱۵۳) و این نوع ارزیابی روی‌کردی پیش‌گیرانه (چن^{۱۰} و همکاران، ۲۰۲۴: ۵۵۸) برای جلوگیری از مشکلات اجرایی دارد. ارزیابی حین اجرا^{۱۱} که بر اصلاح پروژه و نظارت مستمر تمرکز دارد (روسی و لی‌پسی^{۱۲}، ۲۰۰۴: ۱۶)، این نوع ارزیابی بر بررسی می‌زان انطباق فرآیندهای اجرایی با برنامه اولیه (روسی و همکاران، ۲۰۱۹: ۷) تأکید می‌کند و ارزیابی پس از اجرا^{۱۳} که نتایج نهایی را با اهداف اولیه مقایسه می‌کند و هدف آن بررسی عواملی است که در موفقیت یا ناکامی یک پروژه تأثیر گذار بوده‌اند (دونالدسون، کریستی و مارک^{۱۴}، ۲۰۱۵: ۴۴). واژه بازآفرینی شهری^{۱۵} به معنای تجدید حیات، نوکردن بافت‌های شهری و معاصرسازی است. (حبیبی و مقصودی، ۱۳۸۷: ۴۵) این مفهوم با حفظ ویژگی‌های قدیمی، به فضای شهری هویت جدید می‌بخشد. و با روی‌کرد مداخله جویانه بر احیای بافت‌های درونی شهرها تمرکز دارد. و با سیاست چندوجهی به مدیریتی هسته‌های مسئله دار کلانشهرها می‌پردازد (آلپویی و مانولی^{۱۶}، ۲۰۱۳: ص). و قادر است مسائل دشوار و فوری شهری را به طور همزمان حل کند. (لمن، ۲۰۱۸: ۳۶) حال بازآفرینی شهری با روی‌کردی چند بعدی به ارتقای کیفیت زندگی و همچنین بازگرداندن سرمایه‌گذاری، اشتغال و مصرف در یک منطقه شهری می‌پردازد (کوچ، ۱۹۹۰: ۸۲). و با توسعه پایدار شهری پیوند مستقیم دارد. و اهدافی مانند توسعه عادلانه، رقابت اقتصادی، زیست‌پذیری مرکز شهر، تاب‌آوری مناطق تجاری (راکو و همکاران^{۱۷}، ۲۰۰۸: ۱۹۵) و انسجام و سرزندگی اجتماعی (اوزودورو و همکاران^{۱۸}، ۲۰۱۴: ۱۵۰) را دنبال می‌کند. و از نظر زمانی می‌تواند به شکل مستمر، مقطعی یا بلندمدت اجرا شود (رابرت^{۱۹}، ۲۰۰۰: ۱۷). ابعاد بازآفرینی شهری شامل مسائل روانی و اجتماعی (کورکمز و بالابان^{۲۰}، ۲۰۲۰: ۱۲)، حساسیت زیست‌محیطی و پاسخگوی دموکراتیک (راکو و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۹۶)، تقویت عملکرد طبیعی و بازسازی ساختار فضایی شهر (یو و کاون^{۲۱}، ۲۰۱۱: ۸۹۳)، ایجاد محلات سالم و جذاب (مک‌دونالد و همکاران^{۲۲}، ۲۰۰۹: ۵۳)، رشد فشرده شهر و حفظ محیط زیست

^۸ Ex-ante Evaluation

^۹ . Healey

^{۱۰} . Chen

^{۱۱} Ongoing Evaluation

^{۱۲} . Rossi, P, & Lipsey

^{۱۳} .Ex-post Evaluation

^{۱۴} . Donaldson, S, Christie, C, & Mark, M

^{۱۵} Regeneration

^{۱۶} . Alpopi and Manole

^{۱۷} . Raco et al

^{۱۸} . Ozuduru et al

^{۱۹} . Robert

^{۲۰} . Korkmaz and balaban

^{۲۱} . Yu and Kwon

^{۲۲} . McDonald et al

ساخت مسکن مقرون به صرفه (مارتین و پری^{۲۳}، ۲۰۱۹: ۱۱۳۵)، کاربری های ترکیبی و انطباق فضا (ارتان و اگرچی اقلو^{۲۴}، ۲۰۱۶: ۶۰۴) و همچنین بهبود فضای عمومی و حمل و نقل مناسب می باشد. از اصول کلیدی بازآفرینی شهری می توان به ارتقا و ارائه تعریف بهتر ارزش ها و فضاها، ایجاد فضاهای جدید متناسب با نیازهای معاصر و همزمان حفظ ویژگی های بافت های قدیمی، تمرکز بر افزایش سلامت و رفاه شهری از طریق بهبود زیرساخت ها (یو و کاوون، ۲۰۱۱: ۸۹۳)، خدمات و بازسازی فضاهای عمومی، تاب آوری (کوزی^{۲۵}، ۲۰۱۶: ۴۵) و توسعه پایدار زیست محیطی همچنین جلوگیری از گسترش افقی شهرها (توسعه فشرده) (مارتین و پری^{۲۳}، ۲۰۱۹: ۱۱۳۵)، مشارکت و حکمرانی خوب با ادغام منافع ذی نفعان مختلف (کیدوکورو و همکاران^{۲۶}، ۲۰۰۸: ۱۲)، داشتن دیدگاه استراتژیک، تقویت نهادها و سازوکارهای برنامه ریزی. و در آخر نوسازی زیرساخت ها (راکو و همکاران، ۲۰۱۷: ۱۹۵) و احیای مناطق فرسوده شهری (آلپویی و مانولی، ۲۰۱۳: ۱۸۲) اشاره نمود. ایجاد اهداف قابل اندازه گیری و مشخص از بازآفرینی شهر در راستای اهداف توسعه پایدار، تجزیه و تحلیل مناسب از وضعیت محلی، بهره وری موثر از منابع طبیعی، اقتصادی و انسانی و همکاری و مشارکت ذی نفعان از عناصر بنیادی بازآفرینی شهری بشمار می روند (آلپویی و ملونی، ۲۰۱۳: ۱۸۳؛ رابرتس و سایکس، ۲۰۰۰: ۱۸). براساس دیدگاه لمن در سال ۲۰۱۸، ده استراتژی اساسی در بازآفرینی شهری مطرح شده است که از جمله آن ها می توان به حفظ ویژگی های فرهنگی و میراث شهری (متیو و کانت^{۲۷}، ۲۰۱۶: ۱۹۷)، ایجاد شهر فشرده و پیاده محور با کاربری های ترکیبی در فضای عمومی شهرها (ارتان و اگرچی اقلو^{۲۴}، ۲۰۱۶: ۶۰۵)، استفاده مناسب از انرژی ها و حمل و نقل و دسترسی راحت و پاک (متیو و کانت، ۲۰۱۶: ۱۹۷)، بازآفرینی رودخانه کنارها و تاب آوری شهر های منطبق آینده و ساحلی (بالابان و اولیورا^{۲۸}، ۲۰۱۴: ۸۷۵)، زندگی شهری مختلط فراگیر (متیو و کانت، ۲۰۱۶: ۱۹۸)، فضای عمومی و طراحی با کیفیت برای ایجاد شهری بهتر (کورکمز و بالابان، ۲۰۲۰: ۵)، شهروندان هوشمند، انرژی و مشارکت شهروندان (پتکو و پترسکو^{۲۹}، ۲۰۱۵: ۲۵۴)، نگرش بلند مدت و بی شترین استفاده از امکانات موجود (متیو و کانت، ۲۰۱۶: ۱۹۸)، توسعه اجتماعات دانشگاهی (النعیم و همکاران^{۳۰}، ۲۰۲۵: ۱۷) با هدف بازآفرینی مرکز شهرها (کانا^{۳۱}، ۲۰۱۲: ۱۵۵)، هم افزایی و اشتراک تجارب شهری (پور احمد و همکاران، ۱۴۰۱: ۷) اشاره نمود. در شهر مشهد، ۴۳۰ پروژه زودبازده در مرحله اول و ۶۴۶ پروژه در مرحله دوم در ۱۳ منطقه اجرا شد. منطقه ۶ با ۳۰۳ پروژه بی شترین سهم و منطقه ۸ با ۱۶ پروژه کمترین سهم را داشتند. توجه به بافت های ناکارآمد، مشارکت ساکنان در برنامه ریزی، اجرای پروژه های کوتاه مدت رفع کننده نیازهای فوری، و شفافیت در اطلاع رسانی، از

²³ . Martins and Pereira

²⁴ . Ertan and Egercioglu

²⁵ . Guzey

²⁶ Kidokoro et al

²⁷ Mateo and Cunat

²⁸ Oliveira

²⁹ Petcou and Petrescu

³⁰ Alnaim and et al

³¹ Kana

مؤلفه‌های کلیدی این روی‌کرد هستند این پژوهش به بررسی فرآیند ارزیابی و بازآفرینی شهری در مشهد، نقش آن در توسعه پایدار و ارائه راهبرد مناسب با مدل سوات می‌پردازد.

۲. پیشینه تحقیق

با توجه به افزایش جمعیت در شهرها و در پی آن مشکلاتی که در بافت‌های ناکارآمد و فرسوده و حاشیه شهرها بوجود آمده است طرح‌های بهسازی و نوسازی و در آخر بازآفرینی در شهرها ایجاد شده است. در این راستا و با توجه به موضوع پژوهش، تحقیقاتی انجام شده که در این جدول به بررسی نتایج برخی از مهم‌ترین آنها نیز پرداخته شده است.

جدول (۱) پیشینه تحقیق

ماخذ: یافته‌های تحقیق، ۱۴۰۳

نویسنده و سال	عنوان	نتایج تحقیق
امیرحسین محبی‌فر (۱۳۹۶)	حاکمیت برنامه بازآفرینی بافت ناکارآمد شهر تهران با رویکرد شبکه	مشارکت در پروژه‌های بازآفرینی تنها با تعامل بین ذی‌نفعان و بخش دولتی و خصوصی و مردم امکان‌پذیر می‌شود. و حاکمیت دولت به تنهایی کارا نیست.
محمد رضا ابراهیم نژاد و همکاران (۱۴۰۰)	الگوی ارزیابی پروژه‌های محرک توسعه در بازآفرینی بافت فرسوده شهری	پروژه‌های محرک توسعه باید برای رسیدن به بازآفرینی شهری و پایدار، توانایی تاثیر بر کیفیت و فرم عناصر شهری را داشته باشند و علاوه بر ارتقای شرایط کالبدی، تحولات اقتصادی و اجتماعی را نیز در پی داشته باشند و همچنین تبلیغی برای جذب سرمایه‌گذاران برای بازآفرینی بافت شهری باشد و موجبات هم‌افزایی بین گروه‌های مختلف و منابع موجود را فراهم کنند.
اکبر حمیدی و همکاران (۱۴۰۱)	مرور و تحلیل محتوای کیفی بنیان‌های نظری بازآفرینی شهری	بررسی عمیق و همه‌جانبه مقوله‌های بازآفرینی که اصول، شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی بازآفرینی، سیر تحول استراتژی‌ها و سیاست‌های بازآفرینی پایدار شهری، و نظریه‌های پشتیبان بازآفرینی و بازآفرینی شهری مبتنی بر اراضی شهری و تغییرات محتوایی بازآفرینی در گذر زمان می‌باشد می‌پردازد
موسی کمانرودی و همکاران (۱۴۰۱)	یکپارچگی فضایی در بازآفرینی بافت‌های فرسوده مطالعه موردی شهر تهران	بررسی می‌شود که در بازآفرینی شهری علاوه بر معیار کالبدی به معیارهای اجتماعی، اقتصادی، محیطی و سیاسی هم توجه داشته باشند و بازآفرینی و پروژه‌های آن دارای یکپارچگی محتوایی و فضایی و رویه مشارکتی باشد.
یونگیون کانگ و همکاران (۲۰۲۳)	چه چیزی مناطق شهری را از انحطاط باز می‌دارد؟ مقایسه قبل و پس از اثرات پروژه بازآفرینی شهری برای شهر بوسان در کره جنوبی	در این مقاله ارزیابی اثربخشی بازآفرینی شهری به بهبود جنبه‌های جمعیتی، صنعتی و فیزیکی و همچنین شناسایی متغیرهای مؤثر بر آن بوده است و دسترسی بیشتر به حمل و نقل منجر به کاهش نرخ زوال شهری و در نتیجه افزایش اثربخشی شهری می‌شود.
یان لیو و همکاران (۲۰۲۳)	بازسازی به سمت مناسب بودن: چارچوب تصمیم‌گیری برای تعیین شیوه و راهبردهای بازآفرینی شهری	بازآفرینی شهری در بهبود عملکرد شهری و حل مشکلات مرتبط با فرسودگی شهری مؤثر بوده است و سعی در توانایی مالی بیشتر و تجارب بازسازی برای احیای بیشتر فعالیت‌های اجتماعی-اقتصادی منطقه ای داشته است.

شیهوی چانگ و همکاران (۲۰۲۴)	بررسی تاثیر برنامه های بازآفرینی شهری بر حیات وحش و بهزیستی انسان: مطالعه موردی در نانینگ، چین	به بررسی تاثیر برنامه های بازآفرینی شهری بر رفاه انسان و حیات وحش و پتانسیل های فضای سبز در شهر ها میپردازد زیرا فضاهای سبز شهری نقش مهمی در تقویت ارتباط زیستگاه های حیات وحش در مناطق شهری ایفا می کنند.
-----------------------------	--	--

۳. روش شناسی تحقیق

این تحقیق با توجه به ابزار و ماهیت دستیابی به اهداف تحقیق در دسته تحقیقات توصیفی - تحلیلی و به لحاظ هدف از نوع کاربردی بوده است. برای تدوین مبانی نظری و چارچوب مفهومی تحقیق، از روش مطالعات کتابخانه‌ای و اسنادی استفاده شده است. منابع گردآوری شده شامل کتب مرجع، مقالات علمی (داخلی و خارجی)، پایان نامه‌های مرتبط، و همچنین اسناد و گزارش‌های رسمی سازمان‌ها، به ویژه اسناد آماری و عملکردی شهرداری و سازمان عمران و بازآفرینی شهر مشهد بوده‌اند و جامعه آماری بخش می‌دانی و تحلیلی این پژوهش بر اساس نظرات متخصصان و صاحب‌نظران در حوزه بازآفرینی شهری، برنامه‌ریزی شهری، و مدیریت پروژه‌های عمرانی صورت پذیرفته است. از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله برفی استفاده شده است و حجم نمونه مورد مطالعه در بخش مصاحبه‌های تخصصی، در نهایت به ۱۸ نفر از متخصصان رسید که این تعداد برای دستیابی به اشباع نظری و استخراج نظرات خبرگی کافی تشخیص داده شد. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختاریافته با متخصصان در این حوزه بود که به منظور شناسایی دقیق نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی مرتبط با پروژه‌های زودبازده در مشهد انجام گرفت. روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها به منظور تدوین استراتژی‌های مناسب، با استفاده از مدل تحلیل استراتژیک SWOT تجزیه و تحلیل شدند. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)، TOWS، QSPM به تحلیل اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها پرداخته شده است و در نهایت وضعیت استراتژیک سازمان بازآفرینی شهری مشهد را مشخص نموده راهکارهای نهایی و مناسب برای بهبود وضعیت استراتژیک و افزایش تأثیرگذاری پروژه‌های زودبازده را مشخص نمود. روایی و پایایی ابزار تحقیق به منظور اطمینان از اعتبار و دقت نتایج، موارد زیر مورد توجه قرار گرفت. روایی محتوایی مصاحبه‌ها از طریق تأیید و اصلاح پرسش‌ها توسط چندین نفر از اساتید و متخصصان حوزه برنامه‌ریزی شهری (روایی صوری و محتوایی) تضمین شده است و پایایی ابزار سنجش با استفاده از آزمون‌های آماری نظیر آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت تا از سازگاری درونی و ثبات ابزار در اندازه‌گیری شاخص‌ها اطمینان حاصل شود.

۱.۳. سازمان عمران و بازآفرینی شهر مشهد

در این پژوهش، کلانشهر مشهد به عنوان مطالعه موردی انتخاب شده است. سازمان عمران و بازآفرینی شهر مشهد در سال ۱۴۰۰ تأسیس شده و بدون وابستگی به نهادهای دولتی، با تمرکز بر توانمندسازی اقتصادی-اجتماعی ساکنان و

جذب سرمایه‌های خرد، به احیای بافت‌های فرسوده می‌پردازد. این سازمان با بهره‌گیری از مشارکت ذی‌نفعان و اصول بازآفرینی، اهداف مشخصی را در قالب جدول دنبال می‌کند. (<http://info@mbazafarini.ir>).

جدول (۲) اهداف شرکت بازآفرینی

ماخذ: سازمان عمران و بازآفرینی شهر مشهد، ۱۴۰۲

اهداف	توضیحات
سازمانی	سه رکن کلیدی برای هماهنگی مؤثر در بازآفرینی شهری عبارتند از: (الف) رهبری یکپارچه برای هماهنگ‌سازی منابع و برنامه‌های نهادهای مختلف جهت جلوگیری از موازی‌کاری و افزایش بهره‌وری. (ب) تقویت هم‌افزایی جهت بهره‌گیری حداکثری از ظرفیت‌های تمام نهادهای دولتی، عمومی و غیردولتی برای تخصیص بهینه منابع و تسریع در روند بازآفرینی. (ج) تسهیل‌گری میان‌سازمانی و ایجاد بستر همکاری و ارتباط مؤثر بین نهادها برای رفع موانع اداری و ارائه بهتر خدمات به شهروندان. هدف نهایی این اقدامات، همسو کردن برنامه‌ها، افزایش کارایی و در نهایت بهبود کیفیت زندگی در مناطق تحت بازآفرینی می‌باشد.
اقتصادی	با هدایت و جذب منابع و سرمایه‌گذاری خرد خانواده‌ها (بصورت نقدی، تملک زمین و تهاثر کار در ازای خدمات) در راستای اجرای پروژه‌های توسعه شهری
اجتماعی	افزایش خرد جمعی و تقویت مشارکت و همگرایی شهروندان در اجرای پروژه‌های توسعه شهری

۲.۳. پروژه‌های زودبازده بازآفرینی شهر مشهد

بر اساس مصوبات شورای اسلامی شهر مشهد، پروژه‌های زودبازده در دو مرحله تصویب شده‌اند. مرحله اول (۱۴۰۰) با هدف توسعه خدمات محله، رفع محدودیت‌ها و افزایش رفاه عمومی، با اولویت اتمام پروژه‌های نیمه‌تمام ظرف یک سال و سقف اعتبار ۱۰۰ میلیارد ریال *per* محله به تصویب رسید. مرحله دوم (۱۴۰۱) نیز با همین اهداف اما با در نظر گرفتن شاخص‌های جمعیت و محرومیت، سقف اعتبار را به میانیگی ۱۵۰ میلیارد ریال افزایش داد و مهلت اجرا را تا پایان سال ۱۴۰۲ تعیین کرد. در هر دو مرحله، تأکید بر مشارکت مردمی، اخذ نظر از معتمدین، دفاتر تسهیل‌گری، بسیج و مسجد، شفافیت، اجرای سریع‌الاثرب و تخصیص بودجه مشخص برای ایجاد اعتماد و تحقق بازآفرینی شهری است.

جدول (۳) فراوانی پروژه‌های زودبازده ۱ و ۲

ماخذ: سازمان عمران و بازآفرینی شهر مشهد، ۱۴۰۲

حوزه اجرایی	زودبازده ۱		زودبازده ۲		کل	
	اعتبار (میلیارد تومان)	فراوانی	اعتبار (میلیارد تومان)	فراوانی	اعتبار (میلیارد تومان)	فراوانی
منطقه ۱	۳۵,۸۲۶	۱۵	۶۴,۱۸۰	۸	۲۵۰,۰۰۶	۲۵
منطقه ۲	۲۰,۰۰۰	۴	۱,۰۸۵,۷۱۶	۴۱	۲,۴۵۵,۷۱۶	۹۷
منطقه ۳	۹۴,۷۰۰	۱۶	۱,۱۳۴,۹۶۲	۴۲	۳,۰۲۹,۶۶۲	۹۴
منطقه ۴	۸۶,۷۳۸	۱۹	۶۲۸,۲۰۰	۴۶	۱,۶۱۴,۹۳۸	۱۰۴
منطقه ۵	۷۶,۰۰۰	۱۶	۱,۰۱۲,۷۱۹	۴۵	۲,۸۸۸,۷۱۹	۲۰۴

منطقه ۶	۳۱	۷۹,۵۰۰	۸۱	۱,۲۲۰,۸۴۵	۱۹۱	۲,۲۵۰,۰۰۰	۳۰۳	۳,۵۵۰,۳۴۵
منطقه ۷	۷	۲۷,۰۰۰	۴۸	۱,۱۷۴,۰۰۵	۹۱	۱,۸۰۰,۰۰۰	۱۴۶	۳,۰۰۱,۰۰۵
منطقه ۸	۱	۶,۵۰۰	۴	۱۳۰,۵۶۸	۱۱	۳۰۰,۰۰۰	۱۶	۴۳۷,۰۶۸
منطقه ۹	۱۲	۷۱,۰۰۰	۱۸	۲۴۴,۰۰۰	۲۸	۴۵۰,۰۰۰	۵۸	۷۶۵,۰۰۰
منطقه ۱۰	۱۱	۵۴,۰۰۰	۱۱	۲۴۷,۳۴۰	۲۷	۴۵۰,۰۰۰	۴۹	۷۵۱,۳۴۰
منطقه ۱۲	—	—	۱۲	۳۸۰,۰۱۰	۳۱	۶۰۰,۰۰۰	۴۳	۹۸۰,۰۱۰
بازآفرینی فضا های شهری	—	—	۱	۶۷,۹۰۰	—	—	—	—
شورای اسلامی شهر مشهد	—	—	۱	۲۵,۶۹۳	—	—	—	—
معاونت شهرسازی و معماری	—	—	۳	۳۲,۵۹۸	—	—	—	—

جدول (۴) فراوانی و اعتبار پروژه های زودبازده ۱ و ۲ به تفکیک خدمت

ماخذ: سازمان عمران و بازآفرینی شهر مشهد ، ۱۴۰۲

خدمت	زودبازده ۱		زودبازده ۲	
	فراوانی	اعتبار (میلیارد تومان)	فراوانی	اعتبار (میلیارد تومان)
معابر سواره رو	۷۱	۱۴۹	۱۰۷	۱۹۱
معابر پیاده رو	۸۳	۱۵۷	۹۷	۲۴۶
جوی و جدول	۴۹	۱۲۶	۳۴	۸۰
فضای سبز	۶۵	۹۲	۷۳	۱۱۹
فرهنگی	۶۶	۵۴	۲۱۲	۲۲۶
ورزشی	۳۴	۵۶	۲۱	۵۸
مسیل	۲۳	۴۷	۳۱	۶۳
سایر	۲۹	۱۱۹	۷۱	۲۱۷
کل	۴۳۰	۸۰۰	۶۴۶	۱۲۰۰

۴. یافته های تحقیق

۱.۴. ویژگی های توصیفی پاسخگویان (کارشناسان)

جامعه آماری این پژوهش کارمندان رده های مختلف مدیریتی و کارشناسی سازمان عمران و بازآفرینی شهر مشهد، و همچنین دانشجویان فعال در این زمینه بوده اند که مجموعاً به ۱۸ پرسشنامه از این سازمان ها پاسخ داده شده است. در جداول زیر اطلاعات عمومی پاسخگویان نیز آمده است.

جدول (۵) اطلاعات توصیفی مصاحبه شونده ها

ماخذ : مطالعات میدانی نگارندگان ، ۱۴۰۳

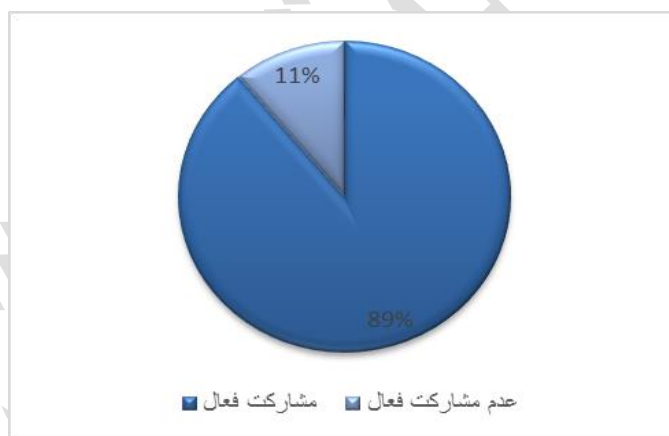
جنسیت	
مرد: ۱۶ نفر (۸۹ درصد)	زن : ۲ نفر (۱۱ درصد)

سن (سال)		
بیش از ۴۵ : ۵ نفر (۲۸ درصد)	۳۵ تا ۴۵ : ۱۲ نفر (۶۶ درصد)	۲۵ تا ۳۵ : ۱ نفر (۶ درصد)
تحصیلات		
دکتری : ۵ نفر (۲۸ درصد)	کارشناسی ارشد : ۱۱ نفر (۶۱ درصد)	کارشناسی : ۲ نفر (۱۱ درصد)
وضعیت اشتغال		
سازمان های ذی ربط: ۳ نفر (۱۷ درصد)	سازمان بازآفرینی : ۸ نفر (۴۴ درصد)	عمومی (شهرداری): ۵ نفر (۲۸ درصد)
دولتی : ۲ نفر (۱۱ درصد)		
سابقه کاری		
کمتر از ۵ سال : ۱ نفر (۶ درصد)	بین ۵ تا ۱۰ سال : ۴ نفر (۲۲ درصد)	بیشتر از ۱۰ سال : ۱۳ نفر (۷۲ درصد)

۲,۴. اطلاعات کیفی پاسخگویان

۱,۲,۴. وضعیت مشارکت پاسخگویان در پروژه های زودبازده

۸۹ درصد از پاسخگویان در فرآیند تهیه و اجرای پروژه های زودبازده مشارکت داشته اند و ۱۱ درصد از آنان تا حدودی و به صورت غیر مستقیم مشارکت داشته اند.



شکل (۱) وضعیت مشارکت پاسخگویان در پروژه های زودبازده

۲,۲,۴. داده های طیف لیکرت

جدول (۶) اطلاعات کیفی پاسخگویان بر اساس طیف لیکرت

ماخذ : مطالعات میدانی نگارندگان ، ۱۴۰۳

ردیف	عنوان	خیلی خوب	خوب	متوسط	ضعیف	خیلی ضعیف
۱	ارزیابی وضعیت حال حاضر پروژه های زودبازده (درصد)	۱ (۶)	۴ (۲۲)	۷ (۳۹)	۴ (۲۲)	۲ (۱۱)

۲	ارزیابی میزان همکاری بین نهاد ها و سازمان های مرتبط برای موفقیت پروژه های زودبازده (درصد)	۲	۶	۴	۵	۱
		(۱۱)	(۳۳)	(۲۲)	(۲۸)	(۶)
۳	ارزیابی نقش پروژه های زودبازده به عنوان محرک توسعه (درصد)	۲	۷	۸	۰	۱
		(۱۱)	(۳۹)	(۴۴)		(۶)
۴	ارزیابی میزان و چگونگی مشارکت مردم در اجرای پروژه های زودبازده (درصد)	۸	۲	۵	۲	۱
		(۴۴)	(۱۱)	(۲۸)	(۱۱)	(۶)

بر اساس اطلاعات (جدول ۶) بر اساس یافته‌های پژوهش، در تحلیل اطلاعات کیفی بدست آمده مصاحبه با ۱۸ نفر از کارشناسان و متخصصان با توجه به طیف لیکرت وضعیت پروژه‌های زودبازده در مشهد از جنبه‌های مختلف مورد ارزیابی قرار گرفته است. از نظر وضعیت کلی این پروژه‌ها، ۳۹ درصد پاسخگویان وضعیت را متوسط، ۲۲ درصد خوب، ۲۲ درصد ضعیف، ۱۱ درصد خیلی ضعیف و تنها ۱ درصد خیلی خوب ارزیابی کرده‌اند. این توزیع نظرها نشان‌دهنده وضعیت میانه و نیازمند بهبود است. در زمینه همکاری بین سازمان‌ها و نهادهای دخیل، ۳۳ درصد آن را خوب، ۲۸ درصد ضعیف، ۲۲ درصد متوسط، ۱۱ درصد خیلی خوب و ۶ درصد خیلی ضعیف دانسته‌اند. به طور کلی، این همکاری‌ها تأثیری متوسط رو به خوب بر موفقیت پروژه‌ها داشته است. از نظر نقش پروژه‌های زودبازده به عنوان محرک توسعه، ۴۴ درصد نقش آن‌ها را متوسط ارزیابی کرده و عواملی چون رضایتمندی ساکنان، کاهش مشکلات، ایجاد مراکز رشد، بازگشایی معابر، انطباق با اسناد توسعه محلی، کاهش محدودیت زمانی و انتخاب صحیح پروژه‌ها را مؤثر دانسته‌اند. ۳۹ درصد ارزیابی مثبت (خوب)، ۱۱ درصد خیلی خوب و ۶ درصد عملکرد ضعیف و نامتناسب با مقیاس پروژه‌های محرک توسعه گزارش کرده‌اند. در بخش مشارکت مردم، ۴۴ درصد پاسخگویان معتقدند مردم مشارکت فعال داشته‌اند، زیرا پروژه‌ها مبتنی بر خواست مردم بوده و شورای اجتماعی محلات به عنوان نماینده مردم عمل کرده است. ۲۸ درصد مشارکت را تا حدودی موفق می‌دانند و معتقدند مردم عمدتاً در مرحله تصمیم‌سازی نقش داشته‌اند، اما در اجرا ضعیف بوده‌اند و نهادهایی مانند بسیج و خیرین نقش کم‌رنگی داشته‌اند. ۱۱ درصد مشارکت را خوب ارزیابی کرده‌اند و افزایش سرعت اجرا را باعث همکاری بیشتر مردم در جهت منافع موقعیتی می‌دانند. ۱۱ درصد دیگر مشارکت را ضعیف ارزیابی کرده و اطلاع‌رسانی ضعیف شورای اجتماعی را عامل آن می‌دانند. در نهایت، ۶ درصد معتقدند مشارکت مردم ظاهری بوده و پروژه‌ها عمدتاً توسط شهرداری انتخاب و اجرا شده و بسیاری از ساکنان برخی پروژه‌ها را جزو پروژه‌های زودبازده نمی‌دانند.

پس از شناسایی مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی بازآفرینی شهر مشهد، وارد مرحله کمی‌سازی عوامل طبق روش‌شناسی آن می‌شویم. به‌منظور کمی‌سازی عوامل داخلی به‌صورت زیر عمل شده است.

۱.۳.۴. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

ابتدا نقاط قوت و ضعف را در جدول قرار داده می‌شوند سپس به این عوامل از صفر تا یک ضریب داده می‌شود به صورتی که مجموع این ضرایب برابر یک شود و بعد از آن به عوامل نمره داده می‌شود (نمره ۱ برای ضعف اساسی، نمره ۲ برای ضعف عادی، نمره برای قوت عادی و نمره ۴ برای قوت بسیار بالا) و در انتها برای مشخص کردن نمره نهایی ضریب هر عامل در نمره آن ضرب می‌شود که جمع نمره‌ها بین ۱ تا ۴ خواهد بود. بر مبنای توضیحات گفته شده، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی به صورت جدول (۷) ارائه شده است.

جدول (۷) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی پروژه های زودبازده

ماخذ: مطالعات نگارنده، ۱۴۰۳

ردیف	عوامل اصلی داخلی	ضریب	نمره	نمره نهایی
	نقاط قوت			
۱	مشارکت فعال مردم محلات	۰,۱	۲	۰,۲
۲	مدیریت و نظارت در اجرای پروژه ها	۰,۰۸	۲	۰,۱۶
۳	اعتماد سازی و رضایت مندی ساکنین	۰,۱	۱	۰,۱
۴	تخصیص بودجه برای هر محله	۰,۰۹	۲	۰,۱۸
۵	محله محور بودن	۰,۰۷	۴	۰,۲۸
۶	مدت زمان پروژه ها	۰,۱	۳	۰,۳
	نقاط ضعف			
۱	کمبود اعتبارات تخصیص یافته به شهرداری ها	۰,۰۹	۳	۰,۲۷
۲	عدم رویکرد جامع در تعریف و انتخاب پروژه ها	۰,۰۷	۱	۰,۰۷
۳	عدم مطالعات و هدف گذاری صحیح پروژه ها با نیاز های محلات	۰,۱	۲	۰,۲
۴	تاثیرات منفی اقتصادی بر ساکنان محلات هدف	۰,۰۸	۳	۰,۲۴
۵	عدم آموزش و اطلاع رسانی ضعیف ساکنان محلات هدف از پروژه ها	۰,۰۵	۲	۰,۱
۶	عدم هماهنگی و مشکلات در دستگاه های اجرایی و فرآیند پروژه ها	۰,۰۷	۲	۰,۱۴
	جمع	۱		۲,۲۴

۲.۳.۴. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

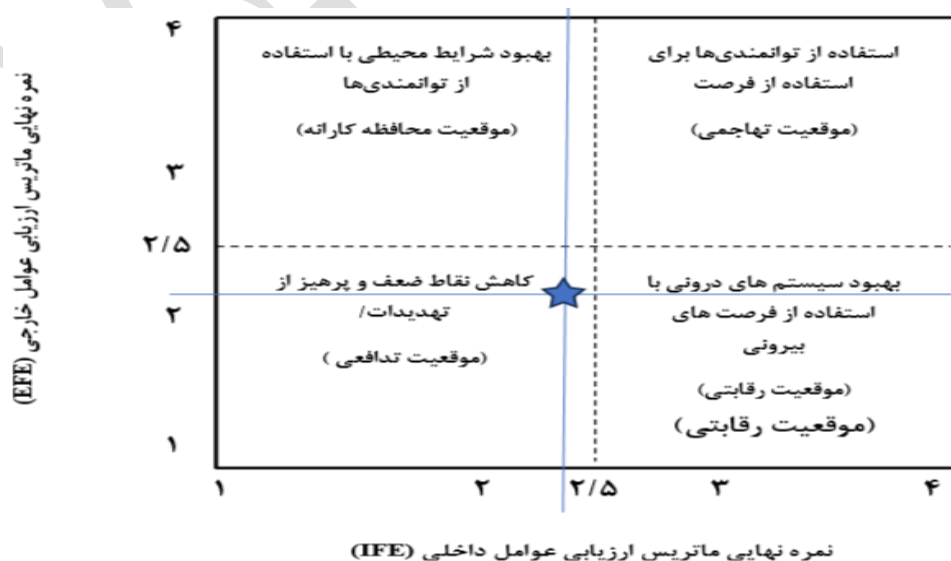
به‌منظور کمی‌سازی عوامل خارجی به‌صورت زیر عمل شده است: در این قسمت به بررسی فرصت‌ها و تهدیدها پرداخته شده است که در آن‌ها ضریب از صفر تا یک داده شده است و به صورتی که مجموع ضرایب برابر یک برابر است. به هرکدام از فرصت‌ها و تهدیدها با توجه به واکنش و عملکرد سازمان نمره بین ۱ تا ۴ داده شده است (نمره ۱ برای واکنش ضعیف، نمره ۲ برای واکنش عادی، نمره ۳ برای واکنش خوب و نمره ۴ برای واکنش

خیلی خوب) و در نهایت ضریب‌ها را در نمره ضرب کرده تا نمره‌هایی را به دست آوری‌م و پس نمرات نهایی را جمع می‌کنیم که جمع آن بین ۱ تا ۴ خواهد بود و نمره نهایی عوامل خارجی مشخص می‌شود.

جدول (۸) ماتریس ارزیابی عوامل خارجی پروژه های زودبازده

ماخذ: مطالعات نگارنده ، ۱۴۰۳

ردیف	عوامل اصلی خارجی	ضریب	نمره	نمره نهایی
	فرصت ها			
۱	همکاری بین سازمان ها و مردم محلات	۰,۱	۲	۰,۲
۲	توجه به نیاز و خواسته های شهروندان	۰,۰۹	۲	۰,۱۸
۳	توسعه پایدار با توجه به نیاز های اساسی محلات	۰,۱	۳	۰,۳
۴	تطابق پروژه ها متناسب با شرایط هر محله	۰,۰۹	۴	۰,۳۶
۵	شناسایی ظرفیت های محلات و بهره برداری مناسب	۰,۰۷	۲	۰,۱۴
۶	افزایش آگاهی و توانمندی شهروندان	۰,۰۵	۱	۰,۰۵
	تهدید ها			
۱	عدم تعریف صحیح پروژه ها و فرآیند اجرا	۰,۱	۱	۰,۱
۲	مشکلات مدیریتی و برنامه ریزی در پروژه ها	۰,۰۸	۲	۰,۱۶
۳	عدم آگاهی و هماهنگی شورای اجتماعی محلات با اهداف پروژه ها	۰,۰۹	۲	۰,۱۸
۴	تغییرات منفی در قیمت و ارزش املاک و مستغلات	۰,۰۷	۱	۰,۰۷
۵	احساس نارضایتی عمومی و ایجاد نابرابری	۰,۰۶	۲	۰,۱۲
۶	تاخیر در تفویض و تخصیص نامناسب اعتبارات	۰,۰۵	۲	۰,۱
۷	عدم استفاده از ظرفیت های موجود در محلات	۰,۰۵	۳	۰,۱۵
جمع		۱		۲,۱۱



شکل (۲) نمودار ماتریس داخلی _ خارجی موقعیت استراتژیک پروژه های زودبازده بازآفرینی شهر مشهد

باتوجه به نمرات به دست آمده از ماتریس های ارزیابی داخلی و خارجی، موقعیت پروژه های زود بازده سازمان بازآفرینی شهر مشهد در حالت تدافعی به دست آمد که در این حالت بایستی با دوری کردن از تهدیدات خارجی و تلاش در کم کردن نقاط ضعف شرایط را مدیریّت نمود. پس از این که موقعیت راهبردی مشخص شد، حال بایددید که از چه استراتژی های برای موقعیت پروژه های زود بازده سازمان بازآفرینی شهر مشهد استفاده نمود. ماتریس TOWS این استراتژی ها را نشان می دهد.

جدول (۹) استراتژی های از ماتریس TOWS

ماخذ : مطالعات نگارنده ، ۱۴۰۳

W	S	
۱_ کمبود اعتبارات تخصیص یافته به شهرداری ها ۲_ عدم رویکرد جامع در تعریف و انتخاب پروژه ها ۳_ عدم مطالعات و هدف گذاری صحیح پروژه ها با نیاز های محلات ۴_ تأثیرات منفی اقتصادی بر ساکنان محلات هدف ۵_ عدم آموزش و اطلاع رسانی ضعیف ساکنان محلات هدف از پروژه ها ۶_ عدم هماهنگی و مشکلات در دستگاه های اجرایی و فرآیند پروژه ها	۱_ مشارکت فعال مردم محلات ۲_ مدیریت و نظارت در اجرای پروژه ها ۳_ اعتماد سازی و رضایت مندی ساکنین ۴_ تخصیص بودجه برای هر محله ۵_ محله محور بودن ۶_ مدت زمان پروژه ها	
WO	SO	O
۱_ شناخت جامع از محله و اتخاذ بودجه مناسب برای محلات شهری ۲_ دستیابی به توسعه پایدار بادر نظر داشتن نیاز شهروندان	۱_ ایجاد همکاری میان سازمان و گروه های مردمی برای برطرف کردن خواسته شهروندان ۲_ توجه به ظرفیت های محله و اختصاص بودجه مناسب به آن ۳_ توجه به خواست و نیاز شهروندان جهت دستیابی به توسعه پایدار	۱_ همکاری بین سازمان ها و مردم محلات ۲_ توجه به نیاز و خواسته های شهروندان ۳_ توسعه پایدار با توجه به نیاز های اساسی محلات ۴_ تطابق پروژه ها متناسب با شرایط هر محله ۵_ شناسایی ظرفیت های محلات و بهره برداری مناسب ۶_ افزایش آگاهی و توانمندی شهروندان
WT	ST	T

۱_ عدم تعریف صحیح پروژه ها و فرآیند اجرا	۱_ بازنگری در تعریف و اجرای پروژه ها	۱_ شناخت صحیح از پروژه های برای تخصیص اعتبارات مناسب آن
۲_ مشکلات مدیریتی و برنامه ریزی در پروژه ها	۲_ تقویت مشارکت و اطلاع رسانی	۲_ شناخت جامع از پروژه ها جهت استفاده مناسب از تمامی ظرفیت های موجود
۳_ عدم آگاهی و هماهنگی شورای اجتماعی محلات با اهداف پروژه ها	۳_ بهینه سازی مدیریت منابع	۳_ ایجاد یکپارچگی بین شورای اجتماعی و مردم جهت دستیابی به اهداف پروژه ها
۴_ تغییرات منفی در قیمت و ارزش املاک و مستغلات	۴_ حفاظت از ثبات اقتصادی محلات	۴_ جلوگیری از تغییرات منفی در قیمت و ارزش املاک و مستغلات و ایجاد ثبات اقتصادی
۵_ احساس نارضایتی عمومی و ایجاد نابرابری		۵- اطلاع رسانی جهت مشارکت و برنامه ریزی کارآمد در پروژه ها
۶_ تاخیر در تفویض و تخصیص نا مناسب اعتبارات		
۷_ عدم استفاده از ظرفیت های موجود در محلات		

با توجه به نمرات حاصل از ماتریس های ارزیابی داخلی و خارجی ، موقعیت پروژه های زودبازده بازآفرینی شهر مشهد در حالت تدافعی بدست آمد و استراتژی های بدست آمده از ماتریس TOWS برای موقعیت تدافعی شامل موارد زیر می باشد .

- ۱_ شناخت صحیح از پروژه ها برای تخصیص اعتبارات مناسب آن ها
- ۲_ شناخت جامع از پروژه ها جهت استفاده مناسب از تمامی ظرفیت های موجود
- ۳_ ایجاد یکپارچگی بین شورای اجتماعی و مردم جهت دستیابی به اهداف پروژه ها
- ۴_ جلوگیری از تغییرات منفی در قیمت و ارزش املاک و مستغلات و ایجاد ثبات اقتصادی
- ۵_ اطلاع رسانی جهت مشارکت و برنامه ریزی کارآمد در پروژه ها

۴.۴. ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

این ماتریس معمولاً در مراحل آخر تدوین استراتژی و برای انتخاب و اولویت بندی استراتژیها به کار گرفته می شود. این ماتریس گزینه های مختلف استراتژی را بر حسب نمره جذابیت آنها اولویت بندی می کند و لذا نشان می دهد که در اجرا باید ابتدا به کدام استراتژی توجه نمود.

جدول (۱۰) ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) پروژه های زودبازده بازآفرینی در شهر مشهد

ماخذ : مطالعات نگارنده ، ۱۴۰۳

عوامل اصلی تعیین کننده موفقیت		ضریب	نمره جذابیت	جمع نمره های جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمره های جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمره های جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمره های جذابیت	عوامل اصلی تعیین کننده موفقیت
قوت ها											
مشارکت فعال مردم محلات	۰,۱	۱	۰,۱	۱	۰,۱	۴	۰,۴	۲	۰,۲	۴	۰,۴
مدیریت و نظارت در اجرای پروژه ها	۰,۰۸	۴	۰,۳۲	۳	۰,۲۴	۲	۰,۱۶	۱	۰,۰۸	۲	۰,۱۶
اعتماد سازی و رضایت مندی ساکنین	۰,۱	۱	۰,۱	۱	۰,۱	۳	۰,۳	۲	۰,۲	۳	۰,۳
تخصیص بودجه برای هر محله	۰,۰۹	۴	۰,۳۶	۲	۰,۱۸	۲	۰,۱۸	۱	۰,۰۹	۲	۰,۱۸
محله محور بودن	۰,۰۷	۳	۰,۲۱	۳	۰,۲۱	۳	۰,۲۱	۲	۰,۱۴	۲	۰,۱۴
مدت زمان پروژه ها	۰,۱	۴	۰,۴	۳	۰,۳	۲	۰,۲	۱	۰,۱	۳	۰,۳
ضعف ها											
کمبود اعتبارات تخصیص یافته به شهرداری ها	۰,۰۹	۳	۰,۲۷	۳	۰,۲۷	۳	۰,۲۷	۱	۰,۰۹	۲	۰,۱۸
عدم رویکرد جامع در تعریف و انتخاب پروژه	۰,۰۷	۴	۰,۲۸	۳	۰,۲۱	۲	۰,۱۴	۳	۰,۲۱	۳	۰,۲۱

ها											
عدم مطالعات و هدف گذاری صحیح پروژه ها با نیاز های محلات	۰,۱	۴	۳	۱	۲	۰,۲	۰,۳	۰,۴	۰,۳	۳	۰,۳
تاثیرات منفی اقتصادی بر ساکنان محلات هدف	۰,۰۸	۴	۳	۱	۳	۰,۸	۰,۲۴	۰,۳۲	۰,۲۴	۳	۰,۲۴
عدم آموزش و اطلاع رسانی ضعیف ساکنان محلات هدف از پروژه ها	۰,۰۵	۴	۳	۴	۱	۰,۲۰	۰,۱۵	۰,۲۰	۰,۲۰	۴	۰,۲۰
عدم هماهنگی و مشکلات در دستگاه های اجرایی و فرآیند پروژه ها	۰,۰۷	۳	۲	۳	۱	۰,۲۱	۰,۱۴	۰,۲۱	۰,۱۴	۲	۰,۱۴
فرصت ها											
همکاری بین سازمان ها و مردم محلات	۰,۱	۳	۲	۴	۱	۰,۴	۰,۲	۰,۳	۰,۴	۴	۰,۴
توجه به نیاز و خواسته های شهروندان	۰,۰۹	۳	۳	۴	۱	۰,۳۶	۰,۲۷	۰,۲۷	۰,۲۷	۳	۰,۲۷
توسعه پایدار با توجه به نیاز های اساسی محلات	۰,۱	۲	۳	۲	۳	۰,۲	۰,۳	۰,۲	۰,۴	۴	۰,۴
تطابق پروژه ها متناسب با	۰,۰۹	۴	۳	۲	۲	۰,۱۸	۰,۲۷	۰,۳۶	۰,۳۶	۴	۰,۳۶

											شرایط هر محله
۰,۲۱	۳	۰,۰۷	۱	۰,۲۱	۳	۰,۲۱	۳	۰,۲۸	۴	۰,۰۷	شناسایی ظرفیت های محلات و بهره برداری مناسب
۰,۲۰	۴	۰,۰۵	۱	۰,۲۰	۴	۰,۱۵	۳	۰,۲۰	۴	۰,۰۵	افزایش آگاهی و توانمندی شهروندان
تهدید ها											
۰,۲	۲	۰,۱	۱	۰,۳	۳	۰,۳	۳	۰,۴	۴	۰,۱	عدم تعریف صحیح پروژه ها و فرآیند اجرا
۰,۱۶	۲	۰,۰۸	۱	۰,۱۶	۲	۰,۲۴	۳	۰,۲۴	۳	۰,۰۸	مشکلات مدیریتی و برنامه ریزی در پروژه ها
۰,۳۶	۴	۰,۱۸	۲	۰,۲۷	۳	۰,۳۶	۴	۰,۳۶	۴	۰,۰۹	عدم آگاهی و هماهنگی شورای اجتماعی محلات با اهداف پروژه ها
۰,۱۴	۲	۰,۲۸	۴	۰,۱۴	۲	۰,۲۱	۳	۰,۱۴	۲	۰,۰۷	تغییرات منفی در قیمت و ارزش املاک و مستغلات
۰,۱۸	۳	۰,۱۸	۳	۰,۱۲	۲	۰,۱۸	۳	۰,۱۲	۲	۰,۰۶	احساس نارضایتی عمومی و ایجاد نابرابری
۰,۱۵	۳	۰,۱۰	۲	۰,۱۵	۳	۰,۱۵	۳	۰,۲۰	۴	۰,۰۵	تاخیر در تفویض و تخصیص نا مناسب اعتبارات

عدم استفاده از ظرفیت های موجود در محلات	۰,۰۵	۳	۰,۱۵	۴	۰,۲۰	۴	۰,۲۰	۳	۰,۱۵	۲	۰,۱۰
مجموع نمرات جذابیت			۴,۹۸		۵,۴۸		۶,۱۶		۳,۵۳		۵,۸۸

۱- ای جادی کپارچگی بین شورای اجتماعی محلات و مردم جهت دستیابی به اهداف پروژه ها (۶,۱۶)

۲- اطلاع رسانی جهت مشارکت و برنامه ریزی کارآمد در پروژه ها (۵,۸۸)

۳- شناخت جامع از پروژه ها جهت استفاده مناسب از تمامی ظرفیت های موجود (۵,۴۸)

۴- شناخت صحیح از پروژه های برای تخصیص اعتبارات مناسب آن (۴,۹۸)

۵- جلوگیری از تغیری رات منفی در قیمت و ارزش املاک و مستغلات و ای جاد ثبات اقتصادی (۳,۵۳)

۵. بحث و نتیجه گیری

در سال های اخیر، سیاست گذاری های مرتبط با بازآفرینی شهری در ایران با تأکید بر اجرای «پروژه های زودبازده» گسترش یافته است. این پروژه ها به عنوان اقداماتی سریع، کم هزینه و قابل مشاهده برای بهبود سیمای شهری، افزایش رضایت مندی کوتاه مدت ساکنان و ایجاد انگیزه برای تداوم برنامه های بازآفرینی معرفی می شوند. بنابراین پروژه های زودبازده به عنوان مداخلات سریع، کم هزینه و قابل مشاهده، نقشی محرک در آغاز روند توسعه محلات بازآفرینی شهری ایفا می کنند و می توانند با ایجاد تغییرات اولیه در محیط کالبدی، افزایش احساس امنیت، بهبود دسترسی های محلی و جلب اعتماد ساکنان، زمینه را برای اجرای برنامه های عمیق تر و بلندمدت فراهم سازند. این پروژه ها معمولاً شامل بهسازی موضعی فضاهای عمومی، سامان دهی معابر، ارتقای روشنایی، ایجاد فضاهای سبز کوچک مقیاس و تجهیز امکانات محلی هستند و در گام نخست قادرند کیفیت ادراک شده محیط را ارتقا دهند. با این حال، رابطه آنها با توسعه محلات بازآفرینی کاملاً وابسته به میزان هم راستایی با اسناد بالادستی و برنامه های بلندمدت است؛ به گونه ای که اگر این اقدامات در یک چارچوب برنامه ریزی شده و مشارکت محور قرار گیرند، می توانند نقش محرک توسعه را ایفا کرده و به گام های بعدی بازآفرینی مانند توانمندسازی اقتصادی، ارتقای سرمایه اجتماعی و بهبود زیرساخت ها پیوند بخورند. در مقابل، اجرای پراکنده و نمایشی این پروژه ها بدون پیوست های اجتماعی و اقتصادی، تنها منجر به ایجاد تغییرات سطحی شده و ارتباط آنها با توسعه پایدار محلات تضعیف می شود. بنابراین رابطه پروژه های زودبازده با توسعه محلات بازآفرینی، رابطه ای شرطی و وابسته به کیفیت برنامه ریزی، تداوم مداخلات و مشارکت واقعی ساکنان است.

از آنجا که هدف این پژوهش ارزیابی نقش پروژه های زودبازده در توسعه محلات هدف بازآفرینی شهر مشهد بود، در جهت پاسخگویی به این هدف از نظرات ۱۸ کارشناس استفاده شد. همچنین از تحلیل استراتژیک مدل (سوات)، در

راستای یافته های تحقیق بهره گرفته است. بنابراین یافته های مدل سوات نشان داد که از بین ۴۳۰ پروژه زود بازده مرحله اول و ۶۴۶ پروژه مرحله دوم می توان بیان کرد که ارزیابی نقش این پروژه ها در توسعه محلات هدف نشان می دهد که هرچند از نظر کالبدی به بهبود سیمای محلات و افزایش احساس رضایت کوتاه مدت ساکنان کمک کرده اند، اما آثار آنها در ابعاد اجتماعی و اقتصادی، به ویژه در زمینه توانمندسازی جامعه محلی، ایجاد اشتغال پایدار و تقویت همبستگی اجتماعی، کمتر مشهود بوده است. بخش قابل توجهی از این پروژه ها به دلیل تمرکز بر شاخص های ظاهری و فاقد پیوست های اجتماعی و اقتصادی، نتوانسته اند به ارتقای پایدار ظرفیت های توسعه محلی منجر شوند و در برخی موارد پس از مدتی به وضعیت پیشین بازگشته اند. در شهر مشهد، محلات هدف بازآفرینی با چالش هایی جدی در حوزه سرمایه گذاری شهری و مشارکت مردمی مواجه اند که اجرای پروژه های زودبازده بدون ارتباط مؤثر با برنامه های میان مدت و بلندمدت مدیریت شهری، تنها به ایجاد تحرک های مقطعی در توسعه آنها انجامیده است. بنابراین ارزیابی دقیق عملکرد این پروژه ها، نه تنها در سنجش میزان اثربخشی مداخلات کوتاه مدت، بلکه در بازنگری سیاست های توسعه شهری مشهد ضرورت دارد؛ تا رویکردی تلفیقی میان پاسخ سریع به نیازهای ملموس و برنامه ریزی پایدار بلندمدت برای ارتقای واقعی زیست پذیری محلات شکل گیرد. از سوی دیگر می توان بیان کرد که این پروژه ها پتانسیل بالایی در ایجاد رضایت اولیه و رفع نواقص آشکار دارند، اما ماهیت آنها در سایه مدیریت ناکارآمد و برنامه ریزی ناهمگون می تواند به عاملی برای تشدید تهدیدها تبدیل شود. تمرکز یک سویه بر بعد کالبدی و غفلت از ابعاد اجتماعی-اقتصادی به عنوان چالشی ساختاری در این رویکرد شناسایی شد. راهبرد کلیدی استخراج شده، «حداقل سرمایه گذاری، حداکثر بهره وری از ظرفیت محلی» است که پاسخی عملیاتی به محدودیت های اعتباری و تهدیدهای بیرونی محسوب می شود. بنابراین در مجموع می توان بیان کرد که پژوهش بر ضرورت تغییر پارادایم مدیریتی از خروجی های کالبدی سریع به نتایج اجتماعی و کیفی پایدار تأکید دارد. برای اثرگذاری مطلوب، این پروژه ها باید به عنوان فازهای اولیه یک استراتژی جامع بازآفرینی در نظر گرفته شوند که در آن حکمرانی مشارکتی، شفافیت و توجه به کیفیت زندگی، هم تراز با سرعت اجرا اهمیت بالایی دارند. بنابراین می توان بیان کرد که این یافته ها از یک سو، با مطالعه زینالی و همکاران (۱۴۰۱) همسو می باشد. زیرا این محققان به این نتیجه رسیده اند که سرعت اجرا به تنهایی ضامن پایداری نتایج نبوده و شکنندگی ذاتی این پروژه ها در غیاب برنامه ریزی یکپارچه موجب ناپایداری دستاوردهای آنها می شود. با این حال، پژوهش حاضر با بسط این مفهوم، سازوکار دقیق تری از چگونگی تبدیل مزیت "زودبازده بودن" به عاملی برای تشدید تهدیدها در سایه مدیریت ناکارآمد ارائه دادند. از سوی دیگر، تأکید این یافته ها بر این پژوهش بر ناکافی بودن رویکرد صرفاً کالبدی، یافته های حاجی پور و سلطانی (۱۴۰۰) را تأیید می کند. آنان در تحلیل بازآفرینی محله قلعه در همدان، استدلال کردند که «تأکید یک سویه بر بعد فیزیکی، غفلت از ابعاد اجتماعی-اقتصادی را در پی دارد». پژوهش حاضر با افزودن مقایسه تطبیقی با الگوهای بین المللی (مانند بارسلون)، این نقد را به سطحی فراتر برده و اثبات می کند که این ضعف، یک چالش ساختاری در رویکرد ایران است، نه صرفاً یک اشتباه محلی باشد. همچنین در این میان، راهبرد "حداقل سرمایه گذاری، حداکثر بهره وری از ظرفیت محلی" به عنوان نقطه تمایز و نوآوری این پژوهش محسوب

می‌شود. در حالی که رحمانی و موسوی (۱۳۹۹) بر جلب مشارکت بخش خصوصی با سرمایه‌گذاری کلان در پروژه‌های نوسازی تهران تأکید داشتند، این مطالعه راهکاری بدیل برای بافت‌های با محدودیت اعتباری ارائه می‌دهد که با دیدگاه مهدی‌پور و رشیدی (۲۰۲۳) در خصوص توانمندسازی اقتصاد محلی و بهره‌گیری از دارایی‌های درونی همسویی دارد. نتیجه‌گیری نهایی پژوهش حاضر در خصوص تغییر پارادایم از خروجی کالبدی به نتایج اجتماعی کیفی، بازتابی از یافته‌های شریف‌زادگان و همکاران (۲۰۲۱) در زمینه حکمرانی شهری مشهود است. آنان به «فقدان نهادهای اجتماعی قوی برای پایش کیفیت زندگی» به عنوان یک مانع اصلی اشاره کردند. این پژوهش نشان می‌دهد که چگونه این مانع، پروژه‌های زودبازده را که ذاتاً نیازمند مشروعیت اجتماعی هستند با خطر شکست مواجه می‌سازد. بنابراین، می‌توان ادعا کرد که این مقاله با تلفیق نقدهای پیشین و ارائه راهبردهای عملیاتی مبتنی بر ماتریس SWOT، گامی فراتر از توصیف مسئله برداشته و به سمت ارائه راه‌حل‌های مبتنی بر زمینه محلی حرکت کرده است. در ذیل به راهکاری در جهت اثرپذیری بودند پروژه‌های زودبازده پیشنهاد داده شده است.

۶. پیشنهادات

- ژرف‌بخشی به تحلیل راهبردی با رویکرد «چرخه حیات پروژه‌های زودبازده»
- ارائه مدل مفهومی «سه‌ضلعی پایداری پروژه‌های زودبازده»
- عملیاتی‌سازی راهبرد «حداقل سرمایه‌گذاری» از طریق رهیافت «توسعه بر اساس دارایی‌های جامعه»

منابع

پوراحمد، احمد، حمیدی، اکبر، حاتمی نژاد، حسینی، و زنگنه شهرکی، سعید. (۱۴۰۱). مرور و تحلیل محتوای کیفی بنیان‌های نظری بازآفرینی شهری. مطالعات شهر ایرانی اسلامی، ۱۲(۴۷)، ۱-۱۷. SID. <https://sid.ir/paper/1041155/fa>

حبیبی، محسن، و مقصودی، ملیحه (۱۳۸۷). مرمت شهری: تعاریف، نظریه‌ها، تجارب، منشورها و قطعنامه‌های جهانی، روش‌ها و اقدامات شهری. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.

سازمان عمران و بازآفرینی شهر مشهد، (۱۴۰۲). <https://bazafarini.mashhad.ir/s/mfahqr9>

Alpopi, C., Manole, C. (2013) Integrated Urban Regeneration - Solution for Cities Revitalize, Procedia Economics and Finance. Vol. 6, pp. 178 – 185. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(13\)00130-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(13)00130-5)

Alnaim, M. M., Alshenaifi, M., Noaime, E., Albaqawy, G., Abuhussain, M. A., & Abdelhafez, M. (2025). Campus urbanism in peripheral cities: Enhancing social engagement and sustainable investment in Hail University, Saudi Arabia. *Frontiers in Built Environment*, 11, 1607015.

Balaban, O., Puppim de Oliveira, J. A. (2014) Understanding the links between urban regeneration and climate-friendly urban development: Lessons from two case studies in Japan. *Local Environment*, Vol.19, No.8, pp.868–890. <https://doi.org/10.1080/13549839.2013.798634>

- Cochran, A., & Stadler, J. (2021). Exploring urban regeneration: A comparative study of urban renewal strategies in global cities. *Urban Studies*. <https://doi.org/xxxxxxx>
- Chen, H. T., Morosanu, L., & Chen, V. H. (2024). Program Plan Evaluation: A Participatory Approach to Bridge Plan Evaluation and Program Evaluation. *American Journal of Evaluation*, 45 (4), 551-561.
- Donaldson, S. I., Christie, C. A., & Mark, M. M. (2015). "Credible and Actionable Evidence: The Foundation for Rigorous and Influential Evaluations." SAGE Publications
- Ertan, T and, Eğercioğlu, Y. (2016) Historic City Center Urban Regeneration: Case of Malaga and Kemeraltı, Izmir. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* Vol. 223, pp. 601 – 607. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.362>
- Fainstein, S. (2020). *The just city*. Cornell University Press.
- Güzey, O. (2016) The last round in restructuring the city: urban regeneration becomes a state policy of disaster prevention in Turkey. *Cities*, 50, 40–53. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2015.08.010>
- Healey, P. (1998). "Collaborative Planning: Shaping Places in Fragmented Societies." Macmillan Press Ltd.
- Kana, K. (2012) An experiment in urban regeneration using culture and art in Senba, Osaka's historic urban center, with a focus on the regeneration of urban space. *City, Culture and Society*, Vol. 3, No.2, pp.151– 163. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ccs.2012.06.006>
- Kidokoro, T., Harata, N., Subanu, L. P., Jessen, J., Motte, A., Seltzer, E. P. (2008) *Sustainable City Regions: Space, Place and Governance*. cSUR-UT Series: Library for Sustainable Urban Regeneration, Vol. 7, Springer press. <http://libgen.li/ads.php?md5=d43b8b5403498b252ca89fb7cc965f6>
- Korkmaz, C., Balaban, O. (2020) Sustainability of urban regeneration in Turkey: Assessing the performance of the North Ankara Urban Regeneration Project. *Habitat International*, pp.1-14. <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2019.102081>
- Kearns, A., & Mason, P. (2018). Aiming for quality: The role of environmental quality in urban regeneration. *Sustainable Cities and Society*, 38, 389-397. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2017.11.023>
- Khavarian-Garmsir, A. R., & Rahnema, M. R. (2025). From resistance to collaboration: Implementing 'Our Neighborhood' project in Mashhad. *Progress in Planning*, 186, 100896. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S222658562500144X>
- Lehman, S. (2018) *Urban Regeneration: A Manifesto for transforming UK Cities in the Age of Climate Change*, Palgrave Macmillan, Springer Nature Switzerland AG. <https://www.springer.com/de/book/9783030047108>
- Martins, M.L.R., Pereira, A. L. S. (2019) Urban Regeneration in the Brazilian urban policy agenda. *European Planning Studies*, Vol. 27, No. 6, pp. 1129-1145, <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1598021>
- Mateo, C and Cunat, A. (2016) Guide of strategies for urban regeneration: A design-support tool for the Spanish context. *Ecological Indicators*, Vol. 64, pp. 194– 202. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2015.12.035>
- McDonald, S., Malys, N., Maliene, V. (2009) Urban regeneration for sustainable communities: A case study. *Technological and Economic Development of Economy*, Vol. 15, No. 1, pp. 49-59. <https://doi.org/10.3846/1392-8619.2009.15.49-59>

Masanotti, A. G., & Caudo, G. (2025). Analysis of the Role of Tehran City's Neighborhood Development Offices in The Urban Regeneration Governance Framework. *Quarterly Journal of Urban and Regional Development Planning*, 10(2), 123-148. https://urdp.atu.ac.ir/article_19460.html

Ozuduru, B. H., Varol, C., Yalciner Ercoskun, O. (2014) Do shopping centers abate the resilience of shopping streets? The co-existence of both shopping venues in Ankara. Turkey, *Cities*, 36, 145–157. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2012.10.003>

Petcou, C., Petrescu, D. (2015) R-URBAN or how to co-produce a resilient city. *Ephemera: theory and politics in organization*, Vol.15, No.1, pp. 249-262. <http://www.ephemerajournal.org/sites/default/files/pdfs/contribution/15-1petcoupetrescu.pdf>

Raco, M., Henderson, H., Bowlby, S. (2008) Sustainable Urban Regeneration in a Global City – The Regeneration of Paddington Basin. P. Ache et al. (eds.), *Cities between Competitiveness and Cohesion*, Springer, pp. 187-203. <https://doi.org/10.1080/08111140902968737>

Roberts, P. (2000) The evolution, definition and purpose of urban regeneration. In P. Robert, and H. Skye (Eds.), *Urban regeneration a handbook*. London: Sage. http://www.posgrado-faua.uni.edu.pe/images/Lecturas/Urban-Regeneration_Roberts-Sykes.pdf

Rosa, D., Privitera, R., Barbarossa, L., Greca, P. (2017) Assessing spatial benefits of urban regeneration programs in a highly vulnerable urban context: A case study in Catania, Italy. *Landscape and Urban Planning*, Vol. 157, pp. 180–192. <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2016.05.031>

Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Freeman, H. E. (2004). "Evaluation: A Systematic Approach." SAGE Publications

Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Henry, G. T. (2019). *Evaluation: A systematic approach* (8th ed.). SAGE Publications.

Yu, J.H., Kwon, H.R. (2011) Critical success factors for urban regeneration projects in Korea. *International Journal of Project Management*, Vol. 29, pp. 889-899. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.09.001>

Zhang, L. (2020). Measuring urban resilience: A comprehensive framework. *Urban Planning*, 5(1), 1-14. <https://doi.org/10.17645/up.v5i1.2330>