This file has been cleaned of potential threats.

To view the reconstructed contents, please SCROLL DOWN to next page.

Vol. 18 • No. 51 • Summer 2026

Received: 13 Desember, 2025 | Accepted: 20 May, 2026 | Published: 22 June, 2026

Journal of Architecture and Urban Planning, 18(51), 133-153
DOI: 10.30480/AUP.2026.6201.2343
Document Type: Research Paper

Developing a process for stakeholder participation in urban megaprojects: The case study of the Sepad project, Mashhad

Laya Talebhemmat
M.A. in Urban Design, Faculty of Architecture and Urban Planning, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

Kourosh Golkar
Professor, Department of Urban and Regional Planning and Design, Faculty of Architecture and Urban Planning, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

Pantea Hakimian
Assistant Professor, Department of Urban and Regional Planning and Design, Faculty of Architecture and Urban Planning, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran (Corresponding Author)
E-Mail: p_hakimian@sbu.ac.ir

Abstract

Urban megaprojects in Mashhad have expanded significantly over recent decades due to the city's large number of pilgrims and visitors, and the tendency of urban managers to promote major development initiatives. Within the theoretical discourse of urban planning and urban design, stakeholder participation is widely recognized as a fundamental component in enhancing the social sustainability, legitimacy, and feasibility of urban megaprojects. However, empirical evidence from Mashhad indicates that participation in many megaprojects has largely been reduced to financially-based mechanisms, such as shareholding arrangements and investment-oriented schemes, rather than meaningful involvement of affected groups in problem definition, goal setting, and decision-making processes. This reduction is significant because megaprojects generate wide-ranging impacts across social, spatial, environmental, and economic dimensions, and their extended planning and implementation timeframes intensify the need for transparent processes that recognize and engage diverse stakeholder groups. In particular, the limited or absent engagement of secondary stakeholders, including local residents and small business owners affected by megaproject implementation, contributes to inadequateidentification of local needs, limited social acceptance, and persistent dissatisfaction. This exclusion has weakened the integration of megaprojects with their surrounding urban context and reduced their responsiveness to local social and spatial conditions.

Previous studies have primarily focused on the impacts of megaprojects or emphasized the general importance of stakeholder participation, while limited attention has been given to formulating structured participatory processes grounded in both theoretical frameworks and empirical evidence. In response to this gap, this study aims to formulate a participatory process for engagingprimary and secondary stakeholders in urban megaprojects and to refine this process through an empirical analysis of stakeholder participation in the Sepad megaproject in Mashhad.

This research adopts a qualitative methodology based on qualitative content analysis of theoretical literature and empirical data. The study was conducted in three sequential stages. In the first stage, previous literature, relevant theoretical models, and documented practices were reviewed and analyzed through qualitative content analysis to extract the core elements of participatory processes. These elements included the need for a staged structure across project phases, the identification of different stakeholder groups, the importance of transparency and access to information, and the role of feedback and revision at each stage. Based on this analysis, an initial participatory process framework was developed. The framework consists of four stages: preparation, visioning and planning, design, and implementation. This initial framework provided the analytical basis for examining stakeholder participation in the empirical case study.

In the second stage, an empirical investigation examined the Sepad project, a privately developed megaproject covering approximately 200 hectares, which began in 1996 and includes multiple functions. Its large scale, prolonged development period, and proximity to marginalized residential neighborhoods make it an analytically relevant case study for examining stakeholder participation in megaproject development. Empirical data were collected through document analysis, field observation, and semi-structured interviews with two groups of stakeholders. The first group consisted of primary stakeholders and included eight participants: three project managers, four managers of commercial complexes built or under construction within the Sepad area, and one member of the consulting and planning team. The second group consisted of secondary stakeholders and included ten participants: surrounding residents and long-standing business owners. The number of interviews was determined based on theoretical saturation. Interviews were conducted in spring 2021 and typically lasted between 30 and 60 minutes. Interview transcripts and documentary materials were repeatedly reviewed and analyzed using qualitative content analysis to identify recurring patterns related to participation mechanisms, access to information, stakeholder positioning, and the relationship between stakeholder input and decision-making processes.

The findings indicate that stakeholder participation in the Sepad megaproject was structurally unequal and limited. Primary stakeholders, particularly investors, project authorities, and project managers, played a dominant role in decision-making processes, while secondary stakeholders were not meaningfully engaged throughout the project lifecycle. Interview evidence and documentary analysis revealed that, for secondary stakeholders, participation was either absent or restricted to limited information provision, whereas participation practices largely served investment-related purposes. Consequently, the local knowledge, needs, and concerns of surrounding communities were not incorporated into project development, thereby limiting the integration of the project with its surrounding urban context.

In the third stage, the initial participatory process derived from the theoretical literature was refined based on the empirical findings from the Sepad case study. Qualitative analysis enabled the identification of context-specific limitations and structural barriers to stakeholder participation. Based on these findings, the participatory process was refined by identifying effective actions associated with each stage and step. These actions include defining responsible actors, establishing communication mechanisms, ensuring stakeholder access to information, organizing participatory workshops, and incorporating stakeholder feedback into planning and design processes. The outcome of this stage is a refined participatory process applicable to the Sepad megaproject and other urban megaprojects with similar institutional and governance conditions. To support operational application, the study develops practical guidelines for each stage, specifying responsible and coordinating actors, required participatory workshops, expected outputs, evaluation requirements, and coordination mechanisms with urban management institutions.

This study contributes to improving the understanding of stakeholder participation in urban megaprojects by linking theoretical participatory models with empirical analysis within a specific institutional context. However, the research is subject to several limitations. First, the study is based on a single case study, and examining additional cases could further strengthen and refine the proposed participatory process. Second, some secondary stakeholders were reluctant to participate in interviews due to distrust of project authorities and urban management institutions. Third, access to certain primary stakeholders was limited due to managerial turnover over the project's long development period. Therefore, the proposed participatory process should be understood as context-dependent, and its application in other settings requires careful adaptation to local institutional arrangements and stakeholder configurations.

Keywords: Participation, stakeholders (primary and secondary), urban megaprojects, Sepad project in Mashhad

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۰۹/۲۲ | تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۵/۰۲/۳۰ | تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۴/۰۱

فصلنامهٔ علمی نامه معماری و شهرسازی، ۱۸(۵۱)، ۱۳۳-۱۵۳
DOI: 10.30480/AUP.2026.6201.2343
نوع مقاله: پژوهشی

تدوین فرایندی برای مشارکت بهره‌وران در ابرپروژه‌های شهری: بررسی موردی پروژه سپاد مشهد*

لعیا طالب‌همت
کارشناس ارشد طراحی شهری، دانشکده معماری و شهرسازی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

کورش گلکار
استاد گروه برنامه‌ریزی و طراحی شهری و منطقه‌ای، دانشکده معماری و شهرسازی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

پانته‌آ حکیمیان
استادیار گروه برنامه‌ریزی و طراحی شهری و منطقه‌ای، دانشکده معماری و شهرسازی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران
(نویسنده مسئول)
E-Mail: p_hakimian@sbu.ac.ir

چکیده

شهر مشهد به‌دلیل تعداد قابل توجه زائر، منافع سرمایه‌گذاری در ساخت‌وساز و تمایل مدیران شهری آن، طی چند دههٔ گذشته، پذیرای ابرپروژه‌های بسیاری بوده است. مشارکت در اکثر این پروژه‌ها به شراکت تقلیل یافته و با هدف سودآوری اقتصادی و نه مشارکت با بهره‌وران اصلی و براساس ذهنیت و تصمیم‌گیری آنان صورت گرفته است. هدف این پژوهش صورت‌بندی فرایندی برای مشارکت بهره‌وران اولیه و ثانویه در ابرپروژه‌های شهری، با اتکا بر مرور ادبیات، تجربیات موفق و مطالعهٔ موردی پروژهٔ سپاد مشهد است. پژوهش با رویکرد کیفی انجام شده و داده‌ها از طریق مرور ادبیات، بررسی اسناد پروژه و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری و با رویکرد تحلیل محتوای کیفی تحلیل شده‌اند. بر این اساس، ابتدا فرایندی چهارمرحله‌ای به همراه گام‌های کلیدی هر مرحله پیشنهاد شد؛ سپس با تحلیل وضعیت تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی در پروژهٔ سپاد، فرایند پیشنهادی تدقیق و مجموعه‌ای از اقدامات متناسب با هر گام برای این پروژه تدوین گردید. یافته‌های مطالعهٔ موردی نشان می‌دهد مشارکت در سپاد دارای ساختاری نابرابر بوده و بهره‌وران ثانویه از فرایند پروژه کنار گذاشته شده‌اند. پیشنهادات این پژوهش می‌تواند در زمینه‌های مشابه با نظارت راهبران پروژه و مشورت بهره‌وران شناسایی‌شده و با توجه به رابطهٔ قدرت و ویژگی‌های نهادی - ساختاری به‌کار گرفته شود.

کلیدواژه‌ها: مشارکت، بهره‌وران (اولیه و ثانویه)، ابرپروژه‌های شهری، پروژه سپاد مشهد

* این مقاله برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد لعیا طالب همت با عنوان «راهنمای کاربست مشارکت مردمی در پروژه‌های بزرگ مقیاس طراحی شهری (شهر مشهد)» است که با راهنمایی دکتر کوروش گلکار و مشاوره دکتر پانته‌آ حکیمیان در دانشکده معماری و شهرسازی دانشگاه شهید بهشتی تهران انجام شده است.

مقدمه

بررسی ابرپروژه‌ها در دوره‌های زمانی مختلف و پارادایم‌های مختلف شهرسازی نشان می‌دهد، ابرپروژه‌های شهری از ابزاری در مقیاسی بسیار وسیع (حتی در سطح یک شهر)، غیرمنعطف و مبتنی بر برنامه‌ریزی بالابه‌پایین در دهه ۱۹۵۰ و۱۹۶۰ ، به ابزاری با مقیاس خردتر و تنها در راستای ضرورت و تأمین زیرساخت و تسهیلات حمل‌ونقلی در دهه‌های بعدی تبدیل شده‌اند. در اواخر قرن بیست و دهه‌های نخستین قرن بیست‌ویک، ابرپروژه‌ها به‌عنوان ابزاری گریزناپذیر و همچنان جذاب برای تحریک توسعهٔ شهری تبدیل می‌شوند. درعین‌حال تقویت نگرش‌های برنامه‌ریزی پایین‌به‌بالا و افزایش قدرت نهادهای محلی، تلاش برای توجه بیش‌تر این پروژه‌ها به زمینه، هم‌چنین رعایت حقوق گروه‌های اجتماعی مختلف و شنیده شدن صدای گروه‌های اقلیت از محورهای اصلی بحث درخصوص این‌گونه پروژه‌ها شده‌اند (اسدی و سعیدنیا، ۱۳۸۹، ۱۰۸ و ۱۱۱؛Hudson & Kaufman, 1979, 393، به نقل از سرخیلی، ۱۳۹۵، ۳۱-۴۱؛ Altshuler & Luberoff, 2004, 13-37; Orueta & Fainstein, 2009, 759-760; Lehrer & Laidley, 2009, 799، به نقل از پهلوان، ۱۳۹۵، ۱۴-۲۳).

با توجه به تغییر و تحولات در متون جهانی، در بستر مورد مطالعه (شهر مشهد) نیز تلاش‌هایی به‌منظور دخیل کردن مردم در فرایند ایجاد این‌گونه پروژه‌ها انجام شده است. بااین‌حال، شواهد نشان می‌دهد رویکرد غالب در این تجارب، تقلیل مفهوم مشارکت به «شراکت اقتصادی» (نظیر فروش سهام و اوراق مشارکت) بوده است. این نگاه تقلیل‌گرایانه و فقدان سازوکارهای مناسب برای مشارکت بهره‌وران، سبب بروز مسائل و موضوعاتی در ابعاد مختلف اجتماعی - فرهنگی، محیط زیستی، کالبدی - فضایی و اقتصادی شده است (پهلوان، ۱۳۹۲؛ رستگار حسینی، ۱۳۹۵؛ سرخیلی، ۱۳۹۵؛ مدیریت اجرایی طرح بزرگ میدان شهدا، ۱۳۹۲؛ نظری و برمایه‌ور، ۱۳۹۷).

برنامه‌ریزی و احداث مجموعهٔ سپاد مشهد، به‌عنوان یکی از ابرپروژه‌های شهری با مساحت حدود ۲۰۰ هکتار، از سال ۱۳۷۵ با سرمایه‌گذاری بخش خصوصی آغاز شده است. مقیاس گسترده، تنوع کاربری‌ها، طولانی شدن مدت زمان پروژه (حدود سه دهه)، نقش این پروژه در ساختار توسعهٔ شهری مشهد و چالش‌های مرتبط با میزان تحقق‌پذیری آن، پروژهٔ سپاد را به نمونه‌ای مناسب برای تحلیل سازوکارهای مشارکت بهره‌وران در ابرپروژه‌های شهری تبدیل می‌کند.

با وجود تأکید متون نظری بر ضرورت مشارکت بهره‌وران در ابرپروژه‌های شهری، بررسی تجارب موجود در شهر مشهد نشان می‌دهد که مشارکت بهره‌وران عمدتاً به اشکال محدود و غیرساختاریافته تقلیل یافته و سازوکارهای مؤثر برای تحقق مشارکت معنادار تمام گروه‌های بهره‌ور (نه فقط بهره‌وران اولیه) در مراحل مختلف پروژه به‌طور نظام‌مند صورت‌بندی نشده است. این شکاف، ضرورت بومی‌سازی مدل‌های بین‌المللی و ارائهٔ چارچوبی تحلیلی برای درک و صورت‌بندی نظام‌مند فرایند مشارکت بهره‌وران، به‌ویژه بهره‌وران ثانویه، در مراحل مختلف تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری این پروژه‌ها متناسب با شرایط نهادی و اجتماعی زمینهٔ مورد مطالعه را آشکار می‌سازد. در این راستا، هدف پژوهش حاضر صورت‌بندی فرایندی برای مشارکت بهره‌وران در ابرپروژه‌های شهری متناسب با زمینهٔ مورد مطالعه (شهر مشهد) و تدقیق آن از طریق بررسی مطالعهٔ موردی پروژهٔ سپاد مشهد است.

مبانی نظری

ابرپروژه‌های[1] شهری، پروژه‌های سرمایه‌گذاری بسیار وسیعی‌اند. پروژه‌هایی که هزینهٔ قابل‌توجهی داشته و توجه عموم مردم را برانگیزد یا پروژه‌هایی که به‌دلیل اثرات اساسی مستقیم و غیرمستقیم آن‌ها بر اجتماع، محیط زیست، بودجه و منافع سیاسی خود، تعریف می‌شوند (Flyvbjerg, 2014، به نقل از سرخیلی، ۱۳۹۵، ۲۱). با توجه به مقیاس، پیچیدگی و سایر ویژگی‌های مطرح‌شده در ارتباط با ابرپروژه‌ها، محققان با تخصص‌های مختلف برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای، اقتصاد سیاسی شهری، مدیریت پروژه، مباحث اجتماعی و محیط‌زیستی و ... (Bianchini et al., 1992; Doucet, 2009; Douglass, 2010; Flyvbjerg, 2014; Flyvbjerg et al., 2003; Gellert & Lynch, 2003; Jia et al., 2011; Loftman & Nevin, 1996; Orueta & Fainstein, 2009; Ryan, 2013; Sager, 2011; Tarazona Vento, 2017) تأثیرات ابرپروژه‌ها را در ابعاد مختلف سیاسی - اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی، محیط زیستی و کالبدی - فضایی تبیین کرده‌اند. این‌گونه پروژه‌ها می‌توانند تأثیرات مثبت و منفی بسیاری در مقیاس‌های محلی تا ملی یا حتی جهانی برای زمینهٔ خود داشته باشند. از میان تأثیرات ذکرشده، تأثیرات اجتماعی - فرهنگی منفی آن شامل انزوای اجتماعی برخی از گروه‌ها (به ویژه اقشار کم‌درآمد و مستأجرین)، احتمال مهاجرت افراد، افزایش بی‌اعتمادی شهروندان (به‌دلیل نادرست بودن پیش‌بینی‌ها (مالی و زمانی)، عدم شفافیت، تملک اجباری زمین، عدم کاربست مشارکت مردمی و ...)، احتمال تفرق اجتماعی به‌دلیل تمرکز منابع مالی در موقعیتی خاص و محرومیت بخش‌های دیگر شهر و ... با مسئلهٔ این پژوهش ارتباط بیش‌تری دارد و بر ضرورت انجام پژوهش تأکید می‌کند.

زاخاروا[2] و جاگر[3] (2013) بیان می‌کنند پذیرش اجتماعی[4] مهم‌ترین شرط و عامل برای موفقیت ابرپروژه است و مشارکت اجتماعی را یکی از راه‌های دستیابی به پذیرش اجتماعی معرفی می‌کنند. آنان توضیح می‌دهند دستیابی به پذیرش اجتماعی به نحوهٔ برخورد با تقاضاها و تمایلات متنوع و بعضاً متناقض بهره‌وران بستگی دارد. براساس نظر کریتون[5] (2005)، در چارچوبی آرمانی، مشارکت عمومی اصولاً به‌دنبال دربرگیری همهٔ افراد است، گرچه ممکن است در عمل دسترسی به همه امکان‌پذیر نباشد و برخی نیز علاقه‌ای به درگیر شدن در آن نداشته باشند. بااین‌حال باید از اینکه مشارکت‌کنندگان افراد متأثر (مستقیم یا غیرمستقیم) از پروژهٔ پیشنهادی‌اند اطمینان حاصل شود (Li et al., 2012, 48). این موضوع به‌ویژه در خصوص ابرپروژه‌های شهری که دامنهٔ تأثیرات و بهره‌وران آنان بسیار گسترده است، اهمیت مضاعف می‌یابد. کرن[6] و روبوتوم[7] (2011) بیان می‌کنند چگونه در نظر و عمل، بهره‌وران به‌طور معمول به دو دستهٔ اولیه[8] و ثانویه[9] تقسیم می‌شوند:

الف) بهره‌وران اولیه توسط روابط اقتصادی‌شان با سازمان (نهاد تصمیم‌گیر و اجرایی پروژه) تعیین شده و شامل «مالکان / سرمایه‌داران / سهام‌داران» ، «مشتریان» ، «کارمندان» ، «تأمین‌کنندگان» و «رقبا» می‌شود.

ب) بهره‌وران ثانویه نیز شامل «جامعهٔ محلی[10]» و «مدافعان» می‌شود.

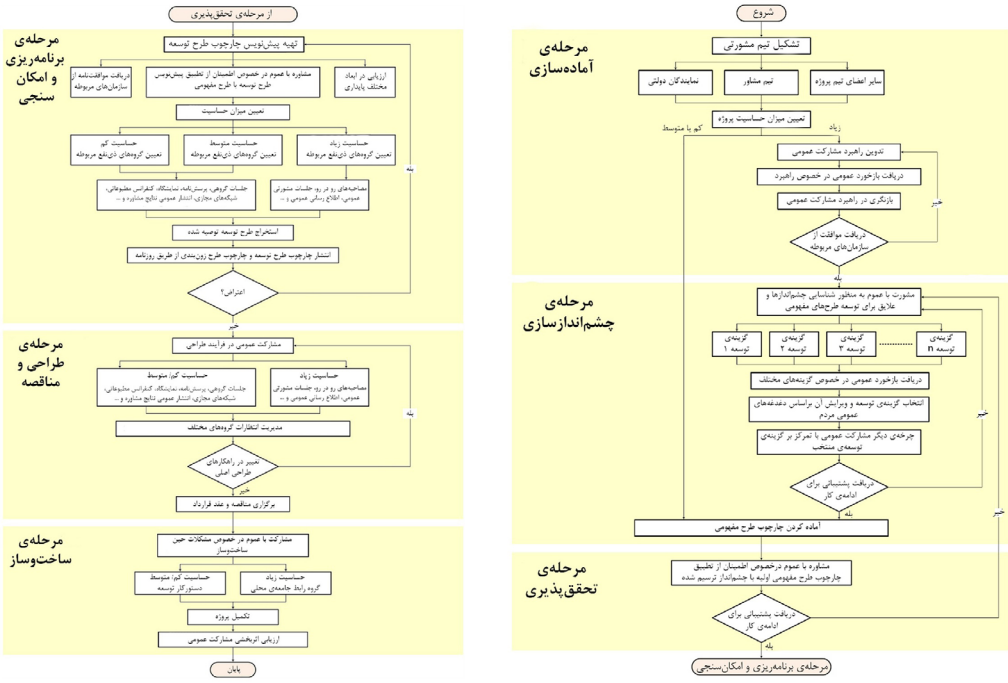
بنابراین، جامعهٔ محلی معمولاً به‌عنوان بهره‌ور ثانویه طبقه‌بندی می‌شود، زیرا رابطهٔ رسمی یا قراردادی با سازمان (نهاد تصمیم‌گیر و اجرایی پروژه)، اختیار قانونی مستقیم بر آن و هم‌چنین فعالیت اقتصادی مستقیمی با آن ندارد. درحالی‌که متون کمی تأثیر جامعهٔ محلی را به‌عنوان بهره‌ور ثانویه در بهبود عملکرد ابرپروژه‌ها بررسی کرده‌اند، پیشنهاد می‌شود با آن‌ها به‌عنوان بهره‌وری مهم برخورد شود تا نگرانی آن‌ها برطرف و انتظارات آن‌ها مدیریت شود (Di Maddaloni & Davis, 2017, 1548-1552).

درحالی‌که متون جهانی بر اهمیت مشارکت بهره‌وران ثانویه (جامعهٔ محلی) تأکید دارد، بررسی بستر

پژوهش (کلان‌شهر مشهد) نشان‌دهندهٔ شکاف میان مبانی نظری و رویه‌های اجرایی است. در پروژه‌های بزرگ‌مقیاس مشهد نظیر «طرح نوسازی میدان شهدا»، «پروژهٔ مجد» و «پدیدهٔ شاندیز»، مشارکت عمدتاً ماهیتی اقتصادی داشته است. پژوهش‌های انجام شده توسط پهلوان (۱۳۹۲)، سرخیلی (۱۳۹۵) و رستگار حسینی (۱۳۹۵) مؤید آن است که سازوکارهای مشارکت در این طرح‌ها اغلب جنبهٔ شعاری داشته و محدود به «فروش اوراق مشارکت» یا «سهام‌داری» بوده است. این رویکرد به‌دلیل نادیده گرفتن بهره‌وران ثانویه و تقلیل مشارکت به تأمین مالی، منجر به بروز تعارضات اجتماعی و تحقق‌پذیری پایین اهداف کیفی پروژه‌ها شده است (نظری و برمایه‌ور، ۱۳۹۷).

بنابراین، مرور پیشینهٔ داخلی نشان می‌دهد که اکثر مطالعات موجود رویکردی «آسیب‌شناسانه» داشته و به نقد وضعیت موجود پرداخته‌اند. خلأ اصلی پژوهشی در این زمینه، نبود فرایند مدونی است که بتواند راهکاری برای ارتقای سطح مشارکت از «شراکت مالی» به «مشارکت اجتماعی» در چرخهٔ حیات ابرپروژه‌های شهری (به‌صورت خاص پروژهٔ سپاد مشهد) ارائه دهد.مشارکت بهره‌وران در فرایند تصمیم‌گیری، می‌تواند احتمال موفقیت پروژه‌های بزرگ مقیاس (پروژه‌های عمومی و زیرساختی) را به دلیل ۱. کاهش زمان و هزینهٔ پروژه ۲. توسعهٔ برنامه‌ها و راه‌حل‌های نوآورانه‌تر از طریق ادغام خرد جمعی جامعه ۳. تحقق نیازها یا نگرانی‌های بخشی از جامعه بدون به خطر انداختن اهداف پروژه ۴. پذیرش جامعه، که می‌تواند مشروعیت تصمیمات دولت را افزایش دهد ۵. فرصتی برای ارتقای یادگیری متقابل ۶. تمایل به حمایت از حقوق فردی و اقلیت‌ها ۸. دست یافتن به مدیریت پایدار پروژه و ۹. ارتقای حکمروایی همکاری‌جویانه افزایش دهد (Li et al., 2012, 48).

با توجه به اهمیت موضوع مشارکت در موفقیت ابرپروژه‌ها، به‌منظور بررسی سازوکار مشارکت بهره‌وران در این گونه پروژه‌ها دو مدل که با موضوع این پژوهش و زمینهٔ مورد مطالعه هماهنگی بیش‌تری دارد، انتخاب شده است. برای انتخاب این مدل‌ها می‌توان به دلایل مختلفی اشاره کرد که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از شباهت بیان مسئلهٔ آن با تحقیق حاضر (نبود بستری برای مشارکت افراد در ابرپروژه‌های چین و اکتفا به ارزیابی محیط زیستی پروژه)، جامعیت فرایندهای پیشنهادی، تأکید بر شفافیت و دسترسی به اطلاعات در فرایند پروژه، به رسمیت شناختن مردم (بهره‌وران ثانویه) در مراحل مختلف، داشتن نگاه فرایندی در طول چرخهٔ پروژه و بازنگری در انتهای هر مرحله، تأکید بر تشکیل تیم مشورتی در آغاز فرایند، داشتن نگاه سه سطحی (کلان، میانی و خرد) با توجه به مقیاس این‌گونه پروژه‌ها، توجه به موضوع ارزیابی پیش از اجرا، حین و پس از اجرا، و پیشنهاد مدل اول در خصوص امکان استفاده از مدل پیشنهادی آنان در کشورهای درحال توسعه. مدل نخست، فرایند مشارکت عمومی پیشنهادی برای پروژه‌های عمومی ساخت‌وساز و زیرساختی چین است (شکل ۱)؛ در این مدل شش مرحله از فرایند ایجاد پروژه شامل ۱-آماده‌سازی، ۲- چشم‌اندازسازی، ۳-تحقق‌پذیری، ۴- برنامه‌ریزی و امکان‌سنجی، ۵-طراحی و مناقصه و ۶- ساخت‌وساز برای بستر چین پیشنهاد شده است (Li et al., 2012).



شکل ۱. مدل نخست؛ فرایند مشارکت عمومی پیشنهادی برای پروژه‌های عمومی ساخت‌وساز و زیرساختی چین
منبع: براساس Li et al., 2012

مدل دوم، سند کمیسیون معماری و محیط مصنوع انگلستان برای پروژه‌های بزرگ‌مقیاس طراحی شهری با رویکرد مشارکت‌محور است (شکل ۲)؛ این سند نتیجهٔ مطالعات تجربی این کمیسیون در خصوص نحوهٔ مشارکت مردم در پروژه‌های بزرگ مقیاس است؛ فرایند پیشنهادی مشارکت مردم/بهره‌وران در پروژه‌های بزرگ مقیاس را در سه مرحلهٔ آماده‌سازی، طراحی و اجرا معرفی می‌کند (CABE, 2010).

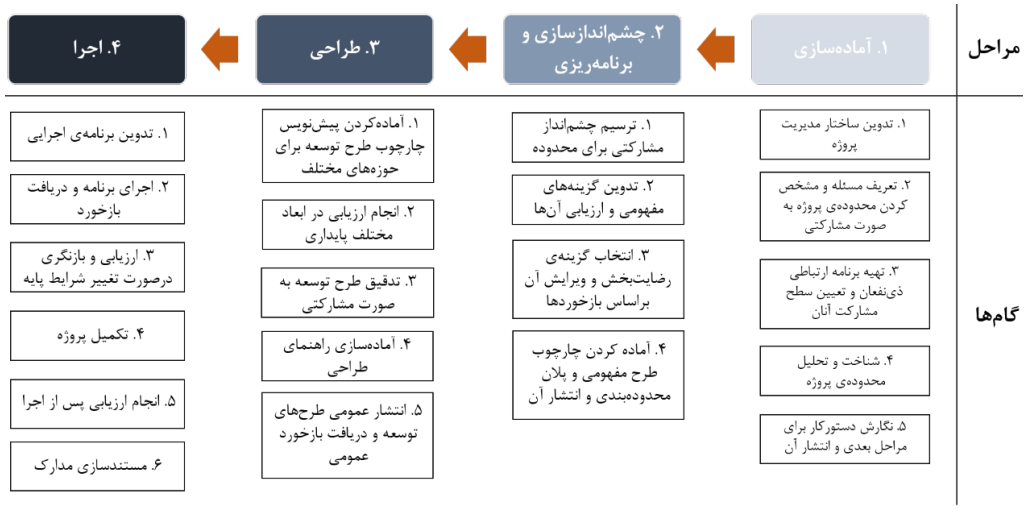
شکل ۲. مدل دوم؛ مراحل پیشنهادی کمیسیون معماری و محیط مصنوع انگلستان برای پروژه‌های بزرگ مقیاس طراحی شهری
منبع: براساس CABE, 2010

در تدوین فرایند پیشنهادی این پژوهش از این دو مدل بیش‌تر استفاده شده است؛ البته مدل‌های دیگر (Priemus, 2008; Van Wee & Priemus, 2017; Zhou et al., 2019) نیز به نکات مهم اشاره کرده‌اند. در این راستا ضرورت تعیین وظایف و اعضای سازمان، تعیین سطح مشارکت در هر مرحله و ابزارهای متناسب با

هریک، تأکید بر اهمیت فهم دقیق مسئله، شناخت دقیق بهره‌وران پروژه، تأکید بر شفافیت و دسترسی به موقع همه به اطلاعات در تدوین سازوکار پیشنهادی باید مدنظر قرار گیرد.

مرور و تحلیل مدل‌های موجود نشان می‌دهد اگرچه این چارچوب‌ها گام‌های مهمی در جهت سازمان‌دهی مشارکت بهره‌وران ارائه کرده‌اند، اما انطباق آن‌ها با شرایط نهادی، اجتماعی و مدیریتی پروژه‌های شهری در بسترهای متفاوت نیازمند تدقیق و بازتفسیر است. در این راستا، پژوهش حاضر علاوه‌بر تحلیل تطبیقی مدل‌های موجود، براساس داده‌های تجربی مطالعهٔ موردی، فرایندی برای مشارکت بهره‌وران در ابرپروژهٔ سپاد مشهد صورت‌بندی کرده است.

بر این اساس فرایند پیشنهادی اولیه طبق مرور تطبیقی مدل های بررسی شده به‌منظور کاربست مشارکت بهره‌وران در ابرپروژه‌ها شامل چهار مرحلهٔ ۱-آماده‌سازی (مشترک در دو مدل (مرحلهٔ نخست))، ۲-چشم‌اندازسازی (تلفیق مراحل دو، سه و چهار مدل نخست و بخشی از مرحلهٔ نخست مدل دوم)، ۳- طراحی (مرحلهٔ پنجم مدل نخست و دوم مدل دوم) و ۴-اجرا (مرحلهٔ ششم مدل نخست و سوم مدل دوم) خواهد بود. سپس گام‌های هر مرحله نیز با بررسی اقدامات و رهنمودهای هر یک از مراحل مدل‌های موردبررسی تدوین شده است. در شکل ۳ مراحل و گام‌های مؤثر فرایند مشارکت بهره‌وران در فرایند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری ابرپروژه‌های شهری آورده شده است. این فرایند، چارچوب مفهومی اولیهٔ این پژوهش را برای بررسی وضعیت مشارکت بهره‌وران در مطالعهٔ موردی سپاد مشهد فراهم می‌کند.



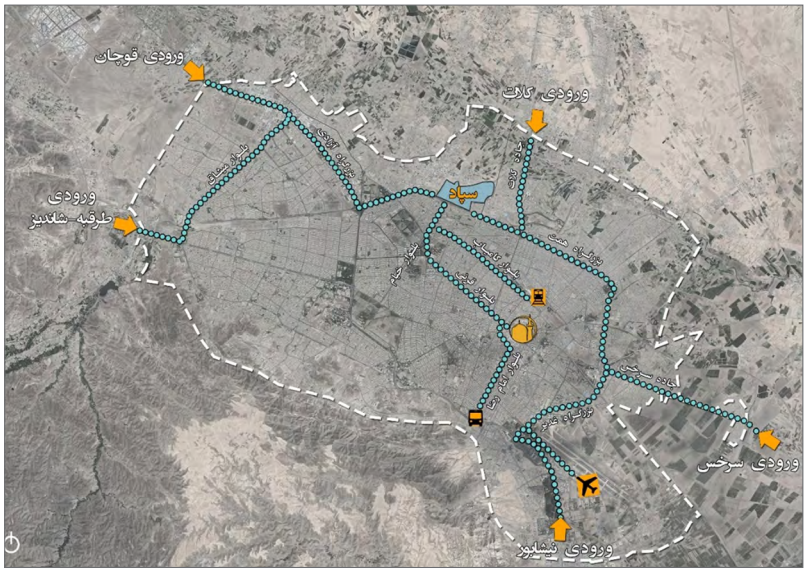
شکل ۳. فرایند پیشنهادی به‌منظور کاربست مشارکت بهره‌وران در ابرپروژه‌های شهری

روش‌شناسی و محدوده مورد مطالعه

برای انجام پژوهش، روش تحلیل محتوای کیفی برگزیده شده است. چارچوب اصلی تحلیل محتوا را در سؤال «چه کسی، چه چیزی را، چگونه و با چه تأثیری می‌گوید؟» توصیف کرده‌اند (Chelimsky, 1996 و دلاور، ۱۳۸۰). تحلیل محتوا بر دو روش کمّی مبتنی بر دیدگاه شناختی اثبات‌گرا و نیز روش کیفی بر دیدگاه شناختی تفسیرگرا استوار است (Lune & Berg, 2017).

مورد پژوهش پروژهٔ سپاد مشهد است. مجموعهٔ سپاد با مساحت ۲۰۰ هکتار، شامل مراکز خرید و تفریحی متعددی است که در شمال شهر مشهد واقع شده است. قرارگیری این محدوده در نزدیکی حاشیهٔ شمالی شهر مشهد، آن را در مجاورت محله‌های کم‌درآمد قرار داده است. در شکل۴ موقعیت مکانی پروژه نسبت به

مبادی ورودی شهر مشهد و در جدول ۱ اطلاعات کلی پروژه ارائه شده است.



شکل ۴. موقعیت مجموعهٔ سپاد مشهد

جدول ۱. اطلاعات کلی مجموعهٔ سپاد مشهد

پیشینهٔ فضا	زمین‌های کشاورزی، بافت مسکونی کم درآمد و زمین‌های رهاشده
نوع پروژه	مجموعهٔ گردشگری تجاری
عنوان پروژه	مرکز ملی گردشگری مشهد
پیش‌بینی زمانی	شروع از سال ۱۳۷۵
مساحت	۲۰۰ هکتار زمین و ۴۵۰ هزار مترمربع زیربنا
کاربری‌های پیشنهادی	تجاری، مسکونی، اداری و اقامتی
نحوهٔ سرمایه‌گذاری	سرمایه‌گذاری بخش خصوصی
منافع عمومی پروژه	ساخت معبر، پرداخت هزینهٔ دوربرگردان و حمل‌ونقل عمومی، ایجاد پارکینگ عمومی، ایجاد فضاهای نیمه‌عمومی و تفریحی، ایجاد کاربری خدماتی - تفریحی
اهداف پروژه	هدف اولیه: مرکز واردات و صادرات و گمرک شهر و منطقهٔ گردشگری شهر مشهد
مدیریت پروژه	شرکت خصوصی سپاد (سهامی خاص)
وضعیت پروژه	بهره‌برداری از پروژه‌های احداث شده، درحال بازنگری در طرح پیشنهادی با توجه به وضع موجود و تقاضای بازار
مشکلات و پیامدهای پروژه	مشکلات تملک اراضی (خلف وعدهٔ دولت و مخالفت‌های شهرداری)، تأثیر منفی تحقق نیافتن پروژه براساس برنامهٔ مالی و زمانی بر فروشندگان واحدهای تجاری، تأثیرات منفی پروژه بر بعد اجتماعی محله‌های اطراف پروژه مانند کاهش امنیت و روابط اجتماعی، ارتقای متغیر کالبدی به‌دلیل افزایش ساخت‌وساز در محله‌های اطراف، آلودگی بصری بافت پیرامون و تشدید فرسودگی بافت مسکونی
منابع	بررسی میدانی نگارندگان، مصاحبه، سرخیلی، ۱۳۹۵، ۱۹۸-۲۰۳ و ۲۱۰ - پهلوان، ۱۳۹۲، ۱۷۳-۱۷۵

همانطور که ذکر شد روش این پژوهش، کیفی است و در سه مرحله انجام شده است: مرحلهٔ یک: مطالعهٔ نظری، به‌منظور انجام مطالعات نظری از روش مطالعهٔ اسنادی و تحلیل محتوای کیفی آن جهت ارائهٔ فرایند کلی استفاده شده است. مرحلهٔ دو: مطالعات تجربی شامل پیمایش میدانی، مصاحبه و بررسی اسناد پروژه سپاد به‌منظور بررسی سازوکار تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی در این ابرپروژه. مرحلهٔ سه: این مرحله شامل تکمیل مدل پیشنهادی در مرحلهٔ نخست متناسب با ویژگی‌های زمینه‌ای ابرپروژه سپاد مشهد می‌شود.

در مرحلهٔ نخست، جستجو و بررسی مطالعات و تجربیات جهانی و مرتبط با مورد پژوهش انجام شد و به کمک تحلیل محتوای کیفی فرایند پیشنهادی کلی برای مشارکت بهره‌وران در ابرپروژه‌های شهری تدوین شده است (مراحل و گام‌های موثر). در مرحلهٔ بعد (مرحله دوم)، براساس مطالعهٔ داده‌های اولیهٔ پروژهٔ سپاد (اسناد و مدارک در دسترس پروژه) و بررسی داده‌های ثانویه (کتاب، مقاله و پایان‌نامه)، وضعیت مشارکت عمومی در مجموعهٔ سپاد مشهد بررسی شده است. سپس به‌منظور فهم عمیق‌تر وضعیت مشارکت در این پروژه با دو گروه شامل ۱- مدیران پروژه (بخش خصوصی) و تیم برنامه‌ریز و طراح پروژه و ۲- ساکنان و کسبهٔ قدیمی این پروژه مصاحبهٔ نیمه‌ساختاریافته انجام شده است.

سؤالات مصاحبهٔ نیمه‌ساختاریافتهٔ این دو گروه با یکدیگر متفاوت است. حجم نمونه نیز با اشباع نظری مشارکت‌کنندگان در هر دو گروه مشخص شده است. در گروه نخست، نگارندگان با سه نفر از مدیران شرکت سپاد، چهار نفر از مدیران مجتمع‌های تجاری احداث شده و در حال احداث منطقهٔ سپاد و نمایندهٔ مهندسین مشاور تهیه‌کنندهٔ طرح مصاحبه انجام داده‌اند. در خصوص گروه دوم، نگارندگان، پس از مصاحبه با ۱۰ نفر از ساکنان محله‌های اطراف و کسبه به این نتیجه رسیدند که میان پروژهٔ سپاد و ساکنان محله‌های اطراف ارتباطی وجود ندارد و از آنان تابه‌حال نظرخواهی‌ای انجام نشده است. با توجه به پاسخ مصاحبه‌شوندگان و صراحت مدیران پروژه مبنی بر مشارکت ندادن مردم محله‌های اطراف و سایر کسبه، نگارندگان به جمع‌بندی رسیدند و مصاحبه‌ها با گروه دوم متوقف شد؛ زیرا دادهٔ جدیدی افزوده نمی‌شد. برای انجام مصاحبه‌ها رضایت مشارکت‌کنندگان طی نامه‌ای دریافت شد. مصاحبه‌ها در بهار ۱۴۰۰ انجام شده و با هر فرد حدود ۳۰ تا ۵۰ دقیقه به طول انجامید. در جدول‌های ۲ و ۳ سؤالات مصاحبه آورده شده است.

جدول ۲. سوالات مصاحبه با مدیران پروژه، مدیران شهری و تیم مشاور پروژه

الف) سؤالات عام به‌منظور فهم فرایند موجود در مجموعهٔ سپاد:
الف-۱) ساختار مدیریت پروژه و وضعیت سرمایه‌گذاری در آن چگونه است؟ جایگاه مردم یا نمایندگان آنان در مدیریت پروژه به چه صورتی است؟
الف-۲) خروجی مطالعات برنامه‌ریزی و طراحی پروژه شامل چه اسنادی است و در اختیار چه گروه‌هایی قرار گرفته است؟
الف-۳) تاکنون پروژه چندبار مورد بازنگری قرار گرفته است؟ به چه دلایلی و در چه مراحلی؟
ب)سؤالات خاص به‌منظور فهم وضعیت مشارکت در مجموعهٔ سپاد:
ب-۱) آیا کسبه یا ساکنان محله‌های اطراف، انجمن محلی (شورای اجتماعات محلی) یا اتحادیهٔ خاصی دارند؟ وضعیت ارتباط شما با آنان چگونه است؟
ب-۲) آیا تابه‌حال بهره‌وران پروژه (سهام‌داران پروژه، ساکنان محله‌های اطراف، ساکنان و مسافران مشهد، مدیریت شهری و ...) تمایلی برای مشارکت در فرایند ایجاد پروژه (آماده‌سازی، چشم‌اندازسازی، برنامه‌ریزی، طراحی و اجرا) داشته‌اند؟ چه مطالباتی داشته‌اند؟ از چه طریقی (دفتر مدیریت پروژه، وب سایت پروژه و ...) می‌توانند نظرات خود را بیان و اعمال کنند؟

ب-۳) آیا تابه‌حال مدیران پروژه، تیم مشاور یا مدیران شهری تلاشی به‌منظور دخیل کردن بهره‌وران پروژه در فرایند ایجاد پروژه کرده‌اند؟ در چه مراحلی و از چه طریقی؟
ب-۴) نخبگان و سایر نهادهای دولتی و غیر دولتی چه نقشی در فرایند ایجاد پروژه دارند؟

جدول ۳. سؤالات مصاحبه با انجمن‌های محلی، ساکنان محله‌های اطراف و کسبهٔ قدیمی

- آیا کسبه یا ساکنان محله‌های اطراف، انجمن محلی (شورای اجتماعات محلی) یا اتحادیهٔ خاصی دارند؟ راه ارتباطی آنان با مدیران پروژهٔ سپاد و مدیریت شهری چگونه است؟
- چگونه از طرح‌های مصوب یا برنامه‌های پیشنهادی برای محدودهٔ ۲۰۰ هکتاری سپاد مطلع می‌شوید؟ آیا بر فعالیت‌های مدیران پروژه نظارتی دارید؟
- آیا تابه‌حال ساکنان محله‌های اطراف یا کسبه، مطالبهٔ خاصی از مدیریت پروژهٔ سپاد داشته‌اند؟ نتیجهٔ آن چه شد؟
- آیا تاکنون مدیران پروژهٔ سپاد یا مدیریت شهری از نظرات شما استفاده کرده‌اند؟ در چه مرحله‌ای؟ چگونه؟

تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از رویکرد تحلیل محتوای کیفی انجام شد. در این فرایند، متن مصاحبه‌ها به‌طور کامل پیاده‌سازی و به‌صورت مکرر بررسی شد تا الگوهای تکرارشونده، روابط نهادی و سازوکارهای مرتبط با مشارکت بهره‌وران شناسایی شود. سپس یافته‌ها در چارچوب مراحل فرایند پیشنهادی سازمان‌دهی و برای تدقیق فرایند پیشنهادی مورد استفاده قرار گرفت. به‌منظور آسیب‌شناسی وضعیت موجود، ابتدا اظهارات و نقل‌قول‌های کلیدی مصاحبه‌شوندگان در قالب «شناسه‌های اولیه» استخراج گردید. سپس شناسه‌های دارای قرابت معنایی در قالب «مفاهیم» دسته‌بندی شدند و در نهایت، با انتزاع بیش‌تر، «مقولات هسته‌ای» شکل گرفتند. جدول ۴ نمونه‌ای از کدگذاری انجام شده جهت تبیین وضعیت موجود را نشان می‌دهد.

جدول ۴. نمونه‌ای از فرایند کدگذاری مصاحبه‌های انجام شده جهت شناسایی وضعیت موجود مشارکت بهره‌وران

نقل قول (مستقیم/غیرمستقیم) مصاحبه‌شوندگان	اولیه‌شناسه	مفهوم	مقوله هسته‌ای
«بهره‌وران شرکت سپاد در درجه اول سهامداران آن هستند و در مرحله بعد مردم... سپاد یک لایه قبل از مردم دارد و آن سهام‌داران است... ممکن است این پروژه برای جامعه آسیب‌هایی داشته باشد ولی چون جامعه هدف اصلی سپاد سهام‌داران است منافع آنان را پررنگ‌تر می‌بینند.»	تقدم منافع اقتصادی سهام‌داران بر منافع عمومی سایر بهره‌وران	سهام‌دار محوری و تقدم سودآوری سهام‌داران	مشارکت محدود، نابرابر و در انحصار گروه‌های سهام‌دار و سرمایه‌گذار در فرایند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری پروژه
«سهامداران از طریق رسانه‌های ما مانند تلگرام، سروش، وب‌سایت و ... در جریان اقدامات شرکت قرار می‌گیرند... برای دخیل کردن آن‌ها سهامداران از بین خودشان وکیل یا نماینده انتخاب می‌کنند و به آن‌ها وکالت می‌دهند و نمایندگان آن‌ها مجمع عمومی شرکت را تشکیل می‌دهند ... بعد از تایید کلیات طرح توسط وکلای سهامداران، طراحی دقیق‌تر پروژه آغاز می‌شود و طرح نهایی باید به تایید هیئت مدیره که منتخب وکلای سهامداران هستند برسد.»			
«ما در شرکت متخصصان و کارشناسان مسلط به رشته‌های مختلف ... داریم و طرح‌ها را خودمان امکان‌سنجی و ارزیابی ... می‌کنیم و در نهایت برنامه‌ها را برای تصویب به جلسه مجمع می‌بریم. در حقیقت ما براساس مطالعاتمان تصمیم‌سازی می‌کنیم و برای تصمیم‌گیری به مجمع عمومی می‌بریم.»			
«سرمایه‌گذاران و طراحان یک طرحی را برای یک فعالیت خاصی طراحی می‌کنند و کسبه اگر واحدها مورد پسندشان قرار بگیرد می‌توانند خریداری کنند. در واقع کسبه انتخاب‌گر هستند تا مشارکت‌کننده و انتخاب می‌کنند ... ولی نمایندگان سهامداران در تدوین کلیات پروژه‌ها مشارکت داده می‌شوند.»	تقلیل جایگاه کسبه از «مشارکت‌کننده» به «مشتری انتخاب‌گر»	برنامه‌ریزی و طراحی با رویکرد بالابه‌پایین در اکثر پروژه‌ها	
«قبل از اجرای هر پروژه نظرخواهی‌ای از ما انجام نمی‌شود. خود شرکت سپاد براساس نظرات مهندسین خود پروژه‌ها را طراحی و اجرا می‌کند. یکبار سرمایه‌گذاران را به جلسه‌ای دعوت کردند و گفتند می‌خواهیم مغازه‌های این برج را به فروش برسانیم و اولویت شما هستید و کسانی که می‌خواستند رفتند و سرمایه‌گذاری کردند.»			
«ساکنان محله‌ها اطراف و کسبه پروژه‌های تجاری قدیمی در پروژه‌ای مشارکت داده نمی‌شوند. مشاور براساس نیازسنجی‌ای که در مقیاس شهر انجام می‌دهد طرح را پیشنهاد می‌دهد. مثلا مجموعه وصال را برای صنف طلافروشان ایجاد کرده بودند ولی متاسفانه صنف طلا و جواهر همکاری لازم را نکردند؛ ... این صنف تقاضاهای زیادی برای تامین امنیت داشتند که برآورده کردن آن‌ها اقتصادی نبود. و ما کم کم کاربری آن را به فروش مبل تغییر دادیم.»	جایگزینی نظرات بهره‌وران واقعی با تصمیمات کارشناسان و مشاوران		
«شرکت سپاد ابتدا برای این محدوده (میدان میوه و تره‌بار) بدون نظرخواهی از صنف استفاده‌کننده طرح داده و اجرا کرده است ... هرجایی که از متخصصین آن صنف استفاده نکنند مجموعه‌ای ساخته خواهد شد که کم و کاستی آن در ابتدا مشخص نیست و بعد از واگذاری مشخص خواهد شد.»			
«شرکت سپاد پس از احداث این مجتمع آن را به افراد حقیقی مانند من واگذار کرده است ... ما به عنوان مالک سرقفلی این مجتمع نقشی در فرایند طراحی این پروژه نداشتیم. ... اگر از نظرات کسبه در فرایند ساخت پروژه استفاده می‌شد بهتر بود.»			

نقل قول (مستقیم/غیرمستقیم) مصاحبه‌شوندگان	اولیه‌شناسه	مفهوم	مقوله هسته‌ای
«سبک زندگی آن‌ها و توان خریدشان متناسب با برنامه‌های ما نیست و لذا اصلا در برنامه‌هایمان به آن‌ها کاری نداریم چون آن‌ها متوسط به پایین هستند.»	نادیده گرفتن ساکنان بومی به دلیل تفاوت در سطح درآمد و طبقهٔ اقتصادی	قطع ارتباط ساختاری پروژه با بافت پیرامون (به ویژه به لحاظ اجتماعی)	کنارگذاشته‌شدن بهره‌وران ثانویه (ساکنان محله‌ها اطراف، کسبه و ...) از فرایند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری پروژه
«میان پروژه سپاد و ساکنان محله‌ها اطراف ارتباطی وجود ندارد و از آنان تابه‌حال نظرخواهی‌ای انجام نشده است.»	عدم تعریف سازوکار رسمی برای تعامل با ساکنین		
«ما روش کارمان این است که امکان‌سنجی بازار در مقیاس شهر انجام می‌دهیم و به ساکنان محله‌ها اطراف و کسبه آن کاری نداریم.»	اتکای صرف به امکان‌سنجی در مقیاس شهری و فرامحله‌ای		
«در هیچ‌کدام از این مراحل و حتی در ساخت انبارها در نزدیک خانه‌های ما هیچ مشورتی با ما نکردند. آن‌ها کار خود را انجام می‌دهند و کاری به مردم محله‌های اطراف ندارند.»	قطع ارتباط و بی‌خبری ساکنان و کسبه از تصمیمات شرکت	نبود پایگاه اطلاعات شفاف برای بهره‌وران ثانویه	
«ما فقط وقتی شرکت سپاد می‌خواهد ملک‌های خود را به فروش بگذارد مطلع می‌شویم زیرا پیش فروش مغازه‌ها را در حین اجرا یا پس از اتمام پروژه اطلاع‌رسانی می‌کند.»			

در مرحلهٔ آخر (مرحلهٔ سوم)، پس از بررسی سازوکار تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی در زمینهٔ مورد مطالعه (نتایج مرحلهٔ دوم)، فرایند کلی مستخرج از مرحلهٔ اول با اتکا به تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و بررسی اسناد پروژه تدقیق شده و اقدامات موثر ذیل هر گام با توجه به شرایط زمینه‌ای تعیین گردیده است.

یافته‌های پژوهش

الف) ساختار شرکت سپاد

شرکت سپاد با ساختاری مبتنی بر سهام‌داری خرد (۱۰ هزار نفر)، توسط «مجمع عمومی» متشکل از وکلای منتخب سهام‌داران اداره می‌شود. در این مدل، اگرچه فرایند تصمیم‌سازی و تدوین برنامه‌ها با اتکا به دانش فنی «هیئت مدیره»، «هیئت مشورتی» و «تیم‌های تخصصی» صورت می‌گیرد، اما قدرت تصمیم‌گیری نهایی و تصویب سیاست‌های کلان (نظیر واگذاری اراضی و تعیین کاربری‌ها) منحصراً در اختیار مجمع عمومی است و مدیریت اجرایی نقش پیاده‌سازی این مصوبات را ایفا می‌کند (مصاحبه با مدیران شرکت).

ب) بهره‌وران پروژه و سطح مشارکت آنان

با توجه به مصاحبه‌های انجام شده، بهره‌وران پروژه و سطح مشارکت آنان در جدول۵ آورده شده است:

جدول ۵. بهره‌وران ابرپروژهٔ سپاد، نوع ارتباط و سطح مشارکت آنان

	بهره‌وران	سطح مشارکت
۱	سهام‌داران شرکت	بسته به موقعیت فرد در ساختار شرکت سپاد (سهام‌دار، وکیل سهام‌دار، مشاور و ...) اطلاع‌رسانی، مشورت و دخالت دادن
۲	سرمایه‌گذاران	بسته به نوع ارتباط سرمایه‌گذاران با شرکت اطلاع‌رسانی، مشورت تا سطح همکاری‌کردن
۳	کسبهٔ مجتمع‌های تجاری و ساکنین مجتمع مسکونی	اطلاع‌رسانی محدود به‌منظور جذب سرمایه
۴	شهروندان مشهد و زائران و گردشگران آن	غالباً بدون مشارکت و اطلاع‌رسانی محدود به‌منظور جذب مخاطب یا جذب سرمایه
۵	ساکنان و کسبهٔ محله‌های اطراف	عدم مشارکت دادن آنان

براساس مصاحبه‌های انجام شده مدیران شرکت سپاد اظهار داشتند: «با توجه به توان خرید پایین محله‌های اطراف، ساکنان و کسبهٔ محله‌های اطراف جامعهٔ هدف این منطقه نیستند و لذا با آنان کاری ندارند».

برشی از مصاحبه با مدیران شرکت، کسبهٔ قدیمی و ساکنان محلهٔ قدس در خصوص ارتباط شرکت سپاد با بهره‌وران پروژه:

مدیر شرکت ۱: «بهره‌وران شرکت سپاد در درجهٔ اول سهام‌داران آن هستند و در مرحلهٔ بعد مردم. در صورتی که در سایر پروژه‌های شهری شاید بهره‌وران اصلی مردم باشند، ولی سپاد یک لایه قبل از مردم دارد و آن سهام‌داران است. ممکن است این پروژه برای جامعه آسیب‌هایی داشته باشد ولی چون جامعهٔ هدف اصلی سپاد سهام‌داران است منافع آنان را پررنگ‌تر می‌بینند.»

مدیر شرکت ۲: «ما روش کارمان این است که امکان‌سنجی بازار در مقیاس شهر انجام می‌دهیم و به ساکنان محلات اطراف و کسبهٔ آن کاری نداریم. جامعهٔ هدف ما در این مجتمع‌ها بومی‌های اطراف نبودند. ما متأسفانه بین ۴ روستا محصور شده‌ایم و یکی از موانع رشد ما نیز همین روستاهای اطراف هستند و سبک زندگی آن‌ها و توان خریدشان متناسب با برنامه‌های ما نیست و لذا اصلاً در برنامه‌هایمان به آن‌ها کاری نداریم چون آن‌ها متوسط به پایین هستند.»

ساکن ۱: «من ۱۵ سال در این محدوده ساکن هستم. ۷ سال از این ۱۵ سال دانشجوی شهرسازی بودم. پروژه‌های شرکت سپاد بیش‌تر تجاری و گردشگری و بزرگ‌مقیاس است و توسعه را با سرعت نسبتاً زیادی در اطراف محلهٔ ما (محلط قدس) انجام دادند. ولی در هیچ‌کدام از این مراحل و حتی در ساخت انبارها در نزدیکی خانه‌های ما هیچ مشورتی با ما نکردند. مردم هم هیچ واکنشی به کارهای آن‌ها تابه‌حال نداشته‌اند و کاملا بی‌تفاوت هستند.»

ساکن ۲: « آن‌ها کار خود را انجام می‌دهند و کاری به مردم محله‌های اطراف و نیازها و خواسته‌های ما ندارند. البته این پروژه باعث افزایش قیمت اراضی و بهبود دسترسی به شهر شده است.»

کاسب ۱: «کسبه در فرایند طراحی دخیل نبودند؛ شرکت سپاد این مجتمع را ساخته و ما آن را خریدیم و دیگر به هم کاری نداریم و پروژه‌های دیگر آن‌ها به ما ربطی ندارد. ما فقط وقتی شرکت سپاد می‌خواهد ملک‌های خود را به فروش بگذارد مطلع می‌شویم زیرا پیش فروش مغازه‌ها در حین اجرا یا پس از اتمام پروژه اطلاع‌رسانی می‌کند.»

ج) وضعیت مشارکت در مراحل مختلف پروژه:
براساس مصاحبه‌های انجام شده و مرور اسناد موجود، سازوکار مشارکت در وضع موجود براساس فرایند پیشنهادی بررسی شده است. براساس واکاوی اسناد و مصاحبه‌های صورت‌گرفته، سازوکار مشارکت در وضع موجود، بیان‌گر گذار از الگوی ساختاری - درون‌سازمانی در مراحل آغازین، به رویکردی سرمایه‌محور در مراحل متأخر است. در مرحلهٔ آماده‌سازی و چشم‌اندازسازی و همچنین در فازهای طراحی و اجرا تا اواخر دههٔ ۸۰، به‌دلیل تمرکز شرکت بر مدیریت مستقیم، نقش ۱۰ هزار سهام‌دار و ساختارهای نمایندگی آنان (گروه‌بندی‌های خرد و مجامع عمومی) پررنگ بود. بااین‌حال، از اوایل دههٔ ۹۰ و با تأسیس حوزهٔ برنامه‌ریزی و تغییر رویکرد به سمت منطق بازار و تدوین طرح‌های توجیهی اقتصادی، نقش سهام‌داران تضعیف و جایگاه سرمایه‌گذاران ارتقا یافت. در نتیجه، مشارکت در چهار مرحلهٔ اصلی پروژه، عملاً در انحصار دو گروه سهام‌داران و سرمایه‌گذاران باقی مانده است. در این میان، سایر بهره‌وران شامل کسبهٔ مجتمع‌های تجاری، ساکنین مجتمع‌های مسکونیِ درون‌سایت، و به‌ویژه جوامع محلی پیرامونی، شهروندان مشهد و زائران، فاقد جایگاهی در لایه‌های تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌اند. مشارکت این گروه‌ها صرفاً به سطوح پایین نردبان مشارکت، نظیر «دریافت اطلاعات» (با هدف بازاریابی و پیش‌فروش واحدها) یا «بازدید از منطقه» تقلیل یافته است؛ وضعیتی که نشان‌دهندهٔ شکاف عمیق میان چارچوب‌های نظری مشارکت و رویه‌های عملی در چرخهٔ حیات این پروژه است.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به رویه‌های موجود در شهر مشهد و تمایل برخی از مدیران و سرمایه‌گذاران عمده به پیشنهاد ابرپروژه‌ها، فرایند پیشنهادی در این پژوهش می‌تواند با ارائهٔ پیشنهاداتی به منظور درگیرساختن بهره‌وران در فرایند تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی این‌گونه پروژه‌ها، به بهبود وضعیت پذیرش اجتماعی، تحقق‌پذیری این پروژه‌ها و کاهش اثرات منفی آن‌ها در ابعاد مختلف به‌ویژه بعد اجتماعی کمک نماید.
درحالی‌که اکثر پژوهش‌های پیشین در بستر مشهد به آسیب‌شناسی و بیان تبعات منفی ناشی از فقدان مشارکت پرداخته‌اند، این پژوهش به دنبال ارائهٔ فرایندی مدون است تا بتواند علاوه‌بر پاسخگویی به منافع بهره‌وران اولیه، نیازهای بهره‌وران ثانویه را نیز در نظربگیرد. فرایند پیشنهادی براساس مقایسهٔ تطبیقی فرایندهای موجود (معرفی شده در بخش مرور ادبیات) و بررسی مسائل و چالش‌های ابرپروژهٔ سپاد مشهد استخراج شده است. فرایند پیشنهادی را می‌توان در چهار مرحله شامل: آماده‌سازی، چشم‌اندازسازی و برنامه‌ریزی، طراحی و اجرا خلاصه نمود. برای هر مرحله نیز باید گام‌هایی طی شود که شباهت آن‌ها در حضور مشارکت بهره‌وران و وجود نگاه فرایندی در هر مرحله است و دلیل اصلی تفاوت گام‌های هر مرحله در مقیاس مورد مداخله و هدف هر مرحله است. در شکل ۵ علاوه‌بر معرفی گام‌های مرتبط با هر مرحله، اقدامات مؤثر ذیل هر مرحله براساس رهنمودهای فرایندهای مورد بررسی در ادبیات نظری پژوهش و نتایج حاصل از بررسی وضعیت مشارکت در ابرپروژهٔ سپاد مشهد تدوین شده‌اند.

شکل ۵. فرایند پیشنهادی به‌منظور کاربست مشارکت بهره‌وران در ابرپروژهٔ سپاد مشهد (مراحل، گام‌ها و اقدامات)

یافته‌های میدانی این پژوهش نشان می‌دهد مشارکت در پروژهٔ سپاد نه‌تنها محدود، بلکه از نظر ساختاری نابرابر بوده است. بهره‌وران اولیه، به‌ویژه سهام‌داران و سرمایه‌گذاران، از طریق دسترسی به منابع اقتصادی و کانال‌های رسمی تصمیم‌سازی، در مرکز فرایند تعریف مسئله، تعیین اولویت‌ها و جهت‌دهی به پروژه قرار داشته‌اند، در حالی که بهره‌وران ثانویه (از جمله ساکنان محله‌های پیرامونی و کسبه) عمدتاً کنار گذاشته شده‌اند (جدول ۴)؛ درواقع مشارکت بهره‌وران ثانویه در پروژهٔ سپاد به‌طور ساختاری غایب بوده است. این نابرابری به‌طور معناداری در مرحلهٔ برنامه‌ریزی و چشم‌اندازسازی برجسته می‌شود؛ مرحله‌ای که باید محل شکل‌گیری مشارکت معنادار و مذاکره بر سر منافع عمومی باشد، اما شواهد تجربی نشان می‌دهد در عمل به فضایی محدود برای تعامل بهره‌وران اولیه تقلیل یافته است.

مصاحبه‌شوندگان بارها به نبود سازوکارهای مناسب برای دریافت نظرات بهره‌وران، نبود پایگاه اطلاعات شفاف برای ساکنان و اولویت‌دهی به منافع سرمایه‌گذاران اشاره کردند (مثلاً «ما اصلاً با محله‌های اطراف کاری نداریم...» (مدیر شرکت ۲)؛ و «در هیچ‌کدام از این مراحل هیچ مشورتی با ما نشده است» (ساکن ۱). فقدان سازوکارهای نهادی برای دریافت، پردازش و بازتاب دیدگاه‌های بهره‌وران ثانویه و محدودشدن نقش آن‌ها به سطوحی چون اطلاع‌رسانی سبب شده است مشارکت در پروژهٔ سپاد مشهد بیش از آنکه معطوف به اثرگذاری واقعی تمامی بهره‌وران باشد، برای بهره‌وران ثانویه در بهترین حالت کارکردی صوری داشته باشد.

تحلیل داده‌های میدانی نشان می‌دهد عدم مشارکت بهره‌وران (به ویژه بهره‌وران ثانویه) در این پروژه باعث بروز پیامدهایی مانند عدم شناسایی صحیح مسئلهٔ موجود، عدم استقبال شهروندان از پروژه، خالی ماندن واحدهای جدید، کم شدن استقبال عموم از پروژه‌ها پس از گذشت دورهٔ زمانی کوتاه و در نتیجه، خالی شدن واحدها، هماهنگ نبودن طراحی با نیازهای کسبه و استفاده‌کنندگان، کم شدن رغبت برای سرمایه‌گذاری در

پروژه، تحقق فازهای مختلف پروژه به‌صورت پراکنده و بدون ارتباط فضایی با یکدیگر و با محله‌های اطراف و در نتیجه، تأثیر منفی بر زندگی اجتماعی و امنیت محدوده، نارضایتی‌های اجتماعی به‌دلیل نادیده گرفته شدن مسائل و نیازهای جوامع محلی پیرامون و نهایتاً تحقق‌پذیری پایین پیشنهادات این پروژه بعد از گذشت بیش از ۳۰ سال از تصویب طرح شده است (پهلوان، ۱۳۹۲، ۱۷۳-۱۷۵؛ سرخیلی، ۱۳۹۵، ۱۹۸-۲۰۳ و ۲۱۰؛ بررسی میدانی نگارندگان و مصاحبه). این نتایج با مطالعات بین‌المللی دربارهٔ ابرپروژه‌ها هم‌راستا است که بر پیامدهای اجتماعی نادیده‌گرفتن بهره‌وران تأکید دارند. یافته‌ها تأیید می‌کنند که تمرکز تصمیم‌گیری بر گروه‌های دارای قدرت، هرچند ممکن است در کوتاه‌مدت فرایند تصویب را تسهیل کند، اما در بلندمدت موجب کاهش پذیرش اجتماعی و بروز نارضایتی‌های گسترده می‌شود (Di Maddaloni & Davis, 2017; Flyvbjerg, 2014; 2017).

این موضوعات با نتایج برخی از مطالعات محلی نیز هم‌راستا است: پهلوان (۱۳۹۲) و رستگار حسینی (۱۳۹۵) هر دو نشان داده‌اند که در پروژه‌های بزرگ مقیاس شهری مشهد، نبود فرایندهای مشارکتی نظام‌مند در فازهای اولیه موجب شده نیازها و دغدغه‌های محله‌های پیرامون به‌درستی شناسایی نشود و در نتیجه طراحی و برنامه‌ریزی اولیه از واقعیت‌های اجتماعی و اقتصادی محلی فاصله بگیرد. هم‌چنین تحلیل‌های سرخیلی (۱۳۹۵) و سرخیلی و رفیعیان (۱۳۹۶) بر این نکته تأکید دارند که ساختار تصمیم‌گیری متمرکز و سلطهٔ بازیگران دارای سرمایه و قدرت موجب شده صداهای بهره‌وران ثانویه (کسبه و ساکنان محله‌های پیرامون) کم‌اهمیت شمرده شوند و راهکارهای پیشنهادی، کم‌تر بازتاب‌دهندهٔ نیازهای آنان باشد.

مقایسهٔ یافته‌های میدانی با مدل‌های مفهومی بررسی‌شده در مرور ادبیات نیز تفاوت‌های ساختاری قابل‌توجهی را آشکار می‌کند. مدل شش مرحله‌ای مشارکت عمومی در پروژه‌های زیرساختی چین (Li et al., 2012) و مدل سه مرحله‌ای پیشنهادی کمیسیون معماری و محیط مصنوع انگلستان (2010, 2011) هر دو بر ضرورت مشارکت پیوستهٔ بهره‌وران (اولیه و ثانویه) از مرحلهٔ آماده‌سازی تا اجرا تأکید دارند، درحالی‌که در پروژهٔ سپاد، مشارکت محدود اتفاق افتاده عمدتاً محدود به بهره‌وران اولیه بوده و بهره‌وران ثانویه دخالتی در فرایند نداشته‌اند. هم‌چنین، مدل‌های پریموس[۱۱] (2008) و ون‌وی[۱۲] و پریموس (2017) به لزوم تعیین سطوح مشارکت، تعریف مسئولیت‌های نهادی و انتخاب ابزارهای ارتباطی متناسب در هر مرحله اشاره دارند؛ عناصری که در تجربهٔ سپاد تقریباً غایب بوده‌اند. از سوی دیگر، یافته‌های پژوهش با اصول طرح‌شده توسط ژو[۱۳] و همکاران (2019) درخصوص اهمیت شفافیت اطلاعات و دسترسی به داده‌ها هم‌خوان است، زیرا مصاحبه‌شوندگان بارها بر نبود اطلاعات شفاف برای ساکنان و کسبهٔ پیرامونی تأکید کرده‌اند. در عین حال، برخی تفاوت‌های مشاهده‌شده میان یافته‌های این پژوهش و مدل‌های بین‌المللی، ناشی از شرایط نهادی و سیاست‌گذاری بومی است. در نمونهٔ مشهد، ضعف در الزامات قانونی مشارکت و ساختار متمرکز تصمیم‌گیری مدیریت شهری و شرکت‌های سرمایه‌گذار، سبب شده رویه‌های موجود اصلاح نشوند. این وضعیت مشابه آن چیزی است که دی مادالونی[۱۴] و دیویس[۱۵] (2017) در خصوص موانع نهادی در کشورهای درحال‌توسعه مطرح کرده‌اند. درواقع کاربست فرایندهای مشارکتی در این‌گونه پروژه‌ها نیازمند وجود الزام قانونی و اصلاح رویه‌های موجود در زمینهٔ مورد مطالعه است. نبود چارچوب قانونی و الزامات حقوقی روشن در فرایند تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی، منجر به مشارکت صوری، حذف صدای گروه‌های ضعیف‌تر و ناتوانی در اصلاح رویه‌ها می‌شود (Zhou et al., 2019).

در مجموع، یافته‌های این پژوهش ضمن هم‌راستایی با چارچوب‌های بین‌المللی مرتبط (Bajare et al., 2024; Di Maddaloni & Davis, 2017; Flyvbjerg, 2017; Prebanić & Vukomanović, 2023; Zhou et al., 2019)، بر ضرورت بومی‌سازی مدل‌های مشارکت در بافت نهادی و اجتماعی شهر مشهد تأکید دارد. به‌ویژه

در زمینه‌هایی که تصمیم‌گیری در ابرپروژه‌ها تحت تأثیر بازیگران سیاسی و اقتصادی خاص است. تجربهٔ سپاد مشهد نشان می‌دهد که مشارکت واقعی بهره‌وران، نه صرفاً به‌عنوان ابزار رضایت عمومی بلکه به‌عنوان شرط بنیادی تحقق‌پذیری اجتماعی و تداوم عملکرد پروژه باید مورد توجه قرار گیرد.

قابل ذکر است کاربست فرایند پیشنهادی نیازمند شناسایی دقیق و آموزش تمام گروه‌های بهره‌ور شامل سهام‌داران، سرمایه‌گذاران، مدیران شهری، کسبه، ساکنان محله‌های پیرامون، شهروندان و دیگر گروه‌ها است. بهره‌وران باید ابتدا با نقش، وظایف و اختیارات خویش آشنا شوند و پس از فهم آن در فرایند پیشنهادی دخیل گردند. بدیهی است با توجه به نوع پروژه و تفاوت میان گروه‌های بهره‌ور و نوع منفعت، قدرت و نفوذ آن‌ها در پروژه، دسته‌بندی بهره‌وران (اولیه یا ثانویه)، سطح مشارکت هر گروه، فنون مناسب به‌منظور درگیرساختن آن‌ها و مرحله‌ای که باید درگیر شوند متفاوت است. بنابراین نه‌تنها شناسایی گروه‌های بهره‌ور ضروری است، بلکه باید نظرات این گروه‌ها با توجه به نوع اقدام به‌صورت هدفمند و معناداری دریافت و لحاظ شود. به‌عنوان مثال سطح مشارکت سرمایه‌داران و گام‌هایی که باید درگیر شوند با سطح مشارکت مدیران شهری با توجه به تفاوت در جایگاه و منافع آن‌ها متفاوت است. علاوه‌بر این با توجه به طولانی بودن فرایند تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی در این گونه پروژه‌ها باید راهبر هر مرحله و خروجی‌های مورد انتظار از هر مرحله در ابتدای فرایند مشخص شود و در صورت نیاز در طول فرایند اصلاح گردد. توجه به این موضوعات نقش مهمی در موفقیت فرایند پیشنهادی دارد (Bajare et al., 2024; Prebanić & Vukomanović, 2023; UN-Habitat, 2022).

از مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش می‌توان به محدودیت دسترسی به برخی از بهره‌وران اولیه به‌دلیل تغییر مدیران پروژه در گذر زمان (۳۰ سال)، امتناع برخی از بهره‌وران ثانویه (به ویژه ساکنان محله‌های اطراف پروژه) از شرکت در مصاحبه به‌دلیل بی‌اعتمادی آنان به مدیران پروژه و مدیران شهری و تک موردی بودن مورد پژوهش اشاره نمود. در این راستا پژوهشگران معتقدند با توجه به پیچیدگی فرایند تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی در ابرپروژه‌ها افزایش تعداد موردهای پژوهش باعث ارتقا و تکمیل فرایند پیشنهادی خواهد شد. لازم به ذکر است که فرایند پیشنهادی این پژوهش متناسب با ویژگی‌های زمینه‌ای پروژهٔ سپاد مشهد تدوین شده است ولی امکان استفاده از پیشنهادات آن در سایر ابرپروژه‌های شهری با نظارت راهبران پروژه و مشورت با بهره‌وران شناسایی‌شده (یا نمایندگان آنان) در زمینه‌های مشابه وجود دارد.

پی‌نوشت‌ها

1. Megaproject
2. Zakharova
3. Jager
4. Social acceptance
5. Creighton
6. Crane
7. Ruebottom
8. Primary
9. Secondary
10. Community
11. Priemus
12. Van Wee
13. Zhou
14. Di Maddaloni
15. Davis

فهرست منابع

- اسدی، ایرج و سعیدنیا، احمد (۱۳۸۹). نظریه‌های برنامه‌ریزی و زمینه‌های شکل‌دهنده آن‌ها، از اوایل قرن بیستم تا اواسط دهه ۱۹۷۰. نامه معماری و شهرسازی، ۲(۴)، ۱۰۳-۱۱۹. https://doi.org/10.30480/aup.2010.194
- پهلوان، سمیه (۱۳۹۲). بررسی تأثیرات ایجاد ابرپروژه‌های شهری بر فرایند توسعه اجتماعات محلی (مورد مطالعه: پروژه الماس شرق مشهد) [پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس]. تهران.
- دلاور، علی (۱۳۸۰). مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی. رشد.
- رستگار حسینی، مسعود (۱۳۹۵). تأثیر پروژه‌های بزرگ مقیاس تجاری شهری بر تمایل بر برون راندگی فضایی-اجتماعی ساکنین پیرامونی (نمونه موردی پروژه مجد مشهد) [پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس]. تهران.
- سرخیلی، الناز (۱۳۹۵). تحلیلی بر تعارضات اجتماعی-فضایی ابرپروژه‌های مشهد [رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس]. تهران.
- سرخیلی، الناز و رفیعیان، مجتبی (۱۳۹۶). بررسی خصوصیات ابرپروژه‌های شهری شهر مشهد و مقایسه با نگرش جهانی. پنجمین کنگره بین‌المللی عمران، معماری و توسعه شهری، تهران.
- شرکت سپاد خراسان (بی‌تا-الف). درباره سپاد. برگرفته از https://sepad.org/?page_id=40
- شرکت سپاد خراسان (بی‌تا-ب). سرمایه‌گذاری. برگرفته از https://sepad.org/?portfolio_entries=projects-under-study
- شرکت سپاد خراسان (بی‌تا-ج). مراکز و جاذبه‌ها. برگرفته از https://sepad.org/?portfolio_entries=projects
- نظری، امیررضا و برمایه‌ور، بهنود (۱۳۹۷). شناسایی و بررسی ریسک‌های قرارداد EPC در پروژه‌های بزرگ (مطالعه موردی پروژه مشهد مال). فصلنامه علمی تخصصی مهندسی و مدیریت ساخت، ۳(۱)، ۴-۱۰.

- Altshuler, A. A., & Luberoff, D. E. (2004). *Mega-projects: The changing politics of urban public investment*. Brookings Institution Press.
- Bajare, D., Zsembinszki, G., Frazão Pedroso, P., & Frazão Pedroso, M. (2024). Defining the project's lifecycle stages and their related decision-making activities. In G. Sonnemann & M. Chen (Eds.), *Circular economy design and management in the built environment* (pp. 647–665). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-73490-8_21
- Bianchini, F., Dawson, J., & Evans, R. (1992). *Flagship projects in urban regeneration*. In P. Healey, S. Davoudi, M. O'Toole, S. Tavsanoglu, & D. Usher (Eds.), *Rebuilding the city: Property-led urban regeneration* (pp. 245-255). E & FN Spon.
- CABE. (2010). *Getting the big picture right: A guide to large scale urban design*. Design Council. https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/biggerpicture.pdf
- Chelimsky, E. (1996). *Content analysis: A methodology for structuring and analyzing written material.* US General Accounting Office.
- Di Maddaloni, F., & Davis, K. (2017). The influence of local community stakeholders in megaprojects: Rethinking their inclusiveness to improve project performance. *International Journal of Project Management*, *35*(8), 1537-1556. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.08.001
- Doucet, B. (2009). Global flagships, local impacts. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers-Urban Design and Planning*, *162*(3), 101-107. https://doi.org/10.1680/udap.2009.162.3.101
- Douglass, M. (2010). Globalization, mega-projects and the environment: Urban form and water in Jakarta. *Environment and Urbanization Asia*, *1*(1), 45-65. https://doi.org/10.1177/097542530900100104
- Flyvbjerg, B. (2014). What you should know about megaprojects and why: An overview. *Project Management Journal*, *45*(2), 6-19. https://doi.org/10.1002/pmj.21409
- Flyvbjerg, B. (Ed.). (2017). *The Oxford handbook of megaproject management*. Oxford University Press.

- Flyvbjerg, B., Bruzelius, N., & Rothengatter, W. (2003). *Megaprojects and risk: An anatomy of ambition*. Cambridge University Press.
- Gellert, P. K., & Lynch, B. D. (2003). Mega projects as displacement. *International Social Science Journal*, *55*(175), 15-25. https://doi.org/10.1111/1468-2451.5501002
- Hudson, B. M., & Kaufman, J. L. (1979). Comparison of current planning theories: Counterparts and contradictions. *Journal of the American Planning Association*, *45*(4), 387–398. https://doi.org/10.1080/01944367908976980
- Jia, G., Yang, F., Wang, G., Hong, B., & You, R. (2011). A study of mega project from a perspective of social conflict theory. *International Journal of Project Management*, *29*(7), 817–827. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.04.004
- Lehrer, U., & Laidley, J. (2009). Old mega-projects newly packaged? Waterfront redevelopment in Toronto. *International Journal of Urban and Regional Research*, *32*(4), 786-803. https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.2008.00830.x
- Li, T. H. Y., Ng, S. T., & Skitmore, M. (2012). Public participation in infrastructure and construction projects in China: From an EIA-based to a whole-cycle process. *Habitat International*, *36*(1), 47-56. https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2011.05.006
- Loftman, P., & Nevin, B. (1996). Going for growth: Prestige projects in three British cities. *Urban Studies*, *33*(6), 991-1019. https://doi.org /10.1080/00420989650011726
- Lune, H., & Berg, B. L. (2017). *Qualitative research methods for the social sciences* (9th ed.). Pearson.
- Orueta, F. D., & Fainstein, S. S. (2009). The new mega-projects: Genesis and impact. *International Journal of Urban and Regional Research*, *32*(4) ,759-767. https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.2008.00829.x
- Prebanić, K. R., & Vukomanović, M. (2023). Exploring stakeholder engagement process as the success factor for infrastructure projects. *Buildings*, *13*(7), Article 1785. https://doi.org/10.3390/buildings13071785
- Priemus, H. (2008). How to improve the early stages of decision-making on mega-projects. In H. Priemus, B. Flyvbjerg, & B. van Wee (Eds.), *Decision-making on mega-projects: Cost-benefit analysis, planning and innovation* (pp. 105-119). Edward Elgar Publishing.
- Ryan, B. D. (2013). The metastasizing megaproject: Urban design and "monstrous moral hybrids" in the American city. In G. del Cerro Santamaría (Ed.), *Urban megaprojects: A worldwide view* (pp. 119-146). Emerald Group Publishing Limited.
- Sager, T. (2011). Neo-liberal urban planning policies: A literature survey 1990–2010. *Progress in Planning*, *76*(4), 147-199. https://doi.org/10.1016/j.progress.2011.09.001
- Tarazona Vento, A. (2017). Mega-project meltdown: Post-politics, neoliberal urban regeneration and Valencia's fiscal crisis. *Urban Studies*, *54*(1), 68-84. https://doi.org/10.1177/0042098016629320
- UN-Habitat. (2022). *Stakeholder engagement guidance/ Stakeholder engagement plan*. United Nations Human Settlements Programme. Retrieved from https://unhabitat.org/sites/default/files/2022/05/stakeholder_engagement_handbook_0.pdf
- Van Wee, B., & Priemus, H. (2017). Megaproject decision making and management. In B. Flyvbjerg (Ed.), *The Oxford handbook of megaproject management* (pp. 118-136). Oxford University Press.
- Zakharova, A., & Jager, T. (2013). *Stakeholder participation to improve societal acceptance for mega projects: A case study of the forum for the coal-power plant* [Master's thesis, University of Twente]. Netherland. http://essay.utwente.nl/63471/1/Zakharova_Anastasiya_-_s1225577_-_thesis.pdf

- Zhou, Y., Hou, L., Yang, Y., Chong, H. Y., & Moon, S. (2019). A comparative review and framework development on public participation for decision-making in Chinese public projects. *Environmental Impact Assessment Review*, *75*, 79-87. https://doi.org/10.1016/j.eiar.2018.12.006

COPYRIGHTS
Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Journal of Architecture and Urban Planning. This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution License
(https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

نحوه ارجاع به این مقاله

طالب‌همت، لعیا؛ گلکار، کورش و حکیمیان، پانته‌آ (۱۴۰۵). تدوین فرایندی برای مشارکت بهره‌وران در ابرپروژه‌های شهری: بررسی موردی پروژه سپاد مشهد. *فصلنامهٔ علمی نامه معماری و شهرسازی*، ۱۸ (۵۱)، ۱۳۳-۱۵۳.

DOI: 10.30480/AUP.2026.6201.2343
URL: https://aup.journal.art.ac.ir/article_1541.html