

جغرافیا و توسعه شماره ۴۵ زمستان ۱۳۹۵

وصول مقاله : ۱۳۹۵/۰۱/۲۷

تأیید نهایی : ۱۳۹۵/۰۴/۱۵

صفحات : ۱۴۱-۱۵۸

بررسی الگوی مدیریت تعارض ذی‌نفعان و ذی‌نفوذان در ابرپروژه‌های شهر مشهد

الناز سرخیلی^۱، دکتر مجتبی رفعیان^{۲*}، دکتر علی‌اکبر تقوایی^۳

چکیده

ابرپروژه‌های شهری، کنشگران و ذی‌نفعان متعددی شامل مسؤولین امور شهری، سرمایه‌گذاران، طراحان، پیمانکاران، مالکین و شهروندان را بطور مستقیم و غیر مستقیم درگیر خود می‌سازند. لذا شناخت درست ذی‌نفعان و پذیرش اجتماعی از عوامل مهم موفقیت ابرپروژه‌های شهری است. شهر مشهد، پروژه‌های بزرگ مقیاس متعددی را طی دو دهه‌ی اخیر تجربه کرده است و با وجود طرح انتقادات نسبت به تفکر حاکم بر فرایند تعریف و تصویب الگوی نوسازی و توسعه در این پروژه‌ها، قلمرو و تعداد این پروژه‌ها در حال گسترش است. در این مقاله، با هدف بررسی وضعیت مدیریت تعارض در ابرپروژه‌های مشهد، از طریق نظریه زمینه‌ای به بررسی سه پروژه نوسازی شهدا، نوسازی مجد و پروژه منطقه‌ی گردشگری سپاد پرداخته شده است. اطلاعات مورد نیاز برای پاسخ‌گویی به سؤالات پژوهش که شامل چگونگی حضور و چگونگی الگوی مدیریت تعارض کنشگران مختلف در هر پروژه است، از طریق مصاحبه نیمه سازماندهی شده با کنشگران مختلف در این پروژه‌ها گردآوری شد. طبق نتایج پژوهش، الگوی مدیریت تعارض در ابرپروژه‌های مشهد بیش از همه مبتنی بر اجتناب از بروز تعارض یا رقابت با تعارض بوده و الگوی توافق عمدتاً در تعارضات با سازمان‌ها، سرمایه‌گذاران، سازندگان و مالکان عمده به کار گرفته شده است.

کلیدواژه‌ها: ابرپروژه‌های شهری، مدیریت تعارض، مشارکت ذی‌نفعان، مشهد.

e.sarkheyli@modares.ac.ir

rafiei_m@modares.ac.ir

taghvaea@modares.ac.ir

۱- دکتری شهرسازی، دانشکده هنر و معماری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران

۲- دانشیار دانشکده هنر و معماری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران *

۳- دانشیار دانشکده هنر و معماری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران

مقدمه و طرح مسأله

پروژه‌های بزرگ مقیاس شهری به دلیل مقیاس سرمایه‌گذاری زیاد، زمان طولانی، دامنه‌ی اثرگذاری قابل توجه و تعدد ذی‌نفعان از جمله ابرپروژه‌های شهری محسوب می‌شوند که با رواج رویکرد مشارکت بخش خصوصی و عمومی، ارتقای تکنولوژی ساخت و تحول نیازها و روابط در برخی شهرها گسترش یافته‌اند. اگرچه ابرپروژه‌ها به عنوان محرک‌های توسعه و ابزارهای توسعه‌ی شهری شناخته می‌شوند، بطور عمده، به واسطه‌ی تبعات اجتماعی، مالی و عدم تحقق وعده‌ها، مورد انتقاد قرار گرفته‌اند (Jia et al., 2011, 817; Flyvbjerg, 2007: 14-15). علاوه بر آن، طرح مباحثی نظیر شهرسازی مشارکتی، حضور مؤسسات مردم نهاد در فرایندهای توسعه‌ی شهری، توسعه‌ی مبتنی بر اجتماع محلی و نظیر آن، بطور ضمنی رعایت عدالت اجتماعی در این پروژه‌ها را مورد تردید قرار می‌دهد. لذا از جمله موضوعات مهم در فرایند برنامه‌ریزی و ساخت ابرپروژه‌ها، شناخت ذی‌نفعان، چگونگی نقش‌آفرینی آنها و چگونگی آثار این پروژه‌ها بر گروه‌های مختلف ذی‌نفع و ذی‌نفوذ است.

در چارچوب برنامه‌ریزی، توسعه و مدیریت شهری در شهر مشهد، از دو دهه‌ی پیش، رویکرد پروژه‌های شهری و پروژه‌های مشارکتی اتخاذ شده است. بر این اساس، چندین پروژه‌ی توسعه و نوسازی از جمله پروژه نوسازی ثامن، منطقه‌ی گردشگری سپاد، پروژه نوسازی مجد، پروژه نوسازی شهدا و نظیر آن تعریف و به کمک منابع مالی مختلف عمومی، خصوصی و مردمی ساخته شده یا در حال ساخت هستند. با توجه به تداوم این روند و بروز تعارضات آشکار و پنهان که گاه باعث توقف یا وقفه در پروژه‌ها شده‌اند، بررسی کیفیت توجه به ذی‌نفعان مختلف در ابرپروژه‌های

مذکور و چگونگی پاسخ‌گویی به خواست و دغدغه گروه‌های مختلف اهمیت می‌یابد.

سیاست‌ها و تجارب نوسازی و توسعه‌ی شهری در شهر مشهد در مطالعات مختلف از نظر چگونگی، موفقیت و نتایج، مورد ارزیابی و بحث قرار گرفته‌اند. غالب محققان (از جمله جعفرزاده نجار و جنتی نمین، ۱۳۹۲: ۵۳؛ پیلهور و دیگران، ۱۳۹۳: ۱؛ قائمی نیک، ۱۳۹۲: ۹۵؛ ناقدی مهر واحدیان، ۱۳۸۷: ۱) تأکید بر جنبه‌های مالی و اجرایی ناشی از پروژه‌ها داشته و برخی به مسائل اجتماعی ناشی از آنها پرداخته‌اند. برای مثال، کنشگران در پروژه‌ی بزرگ مقیاس ثامن مورد مطالعه قرار گرفته‌اند (اصغرپورماسوله و بهروان، ۱۳۸۹). همچنین، روند تملک ناعادلانه املاک در پروژه نوسازی شهدا نقد شده است (سعیدی‌رضوانی و نوریان، ۱۳۸۸: ۸۵) و در مطالعه‌ی دیگر، فقدان مکانیزم مشارکتی در این پروژه مورد بحث قرار گرفته است (زاهدی‌محبوب و ملک‌آبادی، ۱۳۹۲: ۱۲۴-۱۳۱).

در برخی از این مطالعات، ارتقای سرمایه‌ی اجتماعی، توسعه‌ی اجتماعی، اعتمادسازی و تلاش برای جلب رضایت مالکین در فرایند تملک را از ابعاد اجتماعی مثبت پیش‌بینی شده برای پروژه مجد و شهدا ذکر کرده و مشارکت مالی مالکین و شهروندان در این پروژه‌ها را، الگوی مشارکتی موفق دانسته‌اند. علاوه بر آن، رفیعیان و پهلوان (۱۳۹۴: ۶۳-۵۱) و پهلوان (۱۳۹۲) با در نظر گرفتن پروژه الماس شرق مشهد، به عنوان ابرپروژه، آثار آن بر اجتماعات محلی پیرامون را مورد مطالعه قرار داده‌اند و در نتیجه آن به توسعه در بعد کالبدی و بروز مشکلات در بعد اجتماعی و اقتصادی اشاره کرده‌اند. اما در مجموع، در این مطالعات، کیفیت تعارض منافع و مقاصد کنشگران و ذی‌نفعان مختلف ابرپروژه‌ها در ارتباط با چالش‌های رو

نمونه‌های مورد مطالعه (نوسازی شهدا، نوسازی مجد و منطقه‌ی گردشگری سپاد) و چگونگی پاسخگویی سیستم مدیریت پروژه به تعارضات مذکور تاکید دارد. لذا دو سؤال اصلی پژوهش، چگونگی حضور ذی‌نفعان و ذی‌نفوذان مختلف در این پروژه‌ها، و چگونگی پاسخگویی پروژه‌ها به تعارضات است. به این ترتیب، در ابتدا، به بررسی مفهوم و ویژگی‌های ابرپروژه‌های شهری شامل ذی‌نفعان متعدد و تعارض و ناسازگاری بین منافع کنشگران مختلف می‌پردازد و پس از آن با مرور مفهوم تعارض و شیوه‌های مختلف مدیریت تعارض، به ارزیابی و تحلیل کیفیت اثرگذاری کنشگران ابرپروژه‌های مشهد بر اساس الگوی مدیریت تعارض اتخاذ شده در هر تعارض پرداخته و نتایج آن بحث می‌شود.

ویژگی ابرپروژه‌های توسعه‌ی بزرگ مقیاس

مطابق مبانی نظری موجود، ابرپروژه‌ها، پروژه‌های سرمایه‌گذاری وسیع شامل پروژه‌های زیرساختی؛ حمل و نقل و ترانزیت؛ استخراج و تولید؛ و مصرف نظیر تأسیسات انبوه گردشگری، مال‌ها، پارک‌های موضوعی، و توسعه املاک تعریف شده است (Gellert, Lynch, 2003: 16).

نسل اخیر ابرپروژه‌ها که از دهه ۱۹۸۰ ساخته شده‌اند، دربرگیرنده‌ی توسعه‌های بزرگ مقیاس و مبتنی بر مشارکت بخش عمومی و خصوصی، توسعه‌های عظیم تجاری خصوصاً در مناطق تجاری مراکز شهرها می‌شود (Lehrer, Laidley, 2009: 788). ابرپروژه‌های نوسازی جدید با انفجار سرمایه‌گذاری در شهرها افزایش یافته‌اند (Altshuler, Luberoff, 2003: 169). و گرایش به ساخت به صورت توسعه‌های مختلط در اراضی رها شده درون شهرها یا بافت‌های فرسوده و رکود یافته دارند که کارکرد قبلی خود را از دست داده ولی

به روی این پروژه‌ها مورد توجه قرار نگرفته است. از سوی دیگر، در مطالعات جهانی، سیاست‌ها، طرح‌ها و مداخلات مربوط به ابرپروژه‌های بزرگ مقیاس نوسازی و ساختاریابی شده است. از جمله تبعات اجتماعی سرمایه‌گذاری‌های بخش خصوصی بر محله‌های هم‌جوار بررسی شده است (Zukin, 1987: 129). در مطالعه‌ی دیگر، اثرات اجتماعی بلندمدت ابرپروژه‌ها بر جامعه مطالعه شده است (Jia et al, 2011: 820). یا اینکه، تبعات گسترده اجتماعی پروژه‌های بزرگ مقیاس بازآفرینی در انزوای اجتماعی برخی گروه‌های اجتماعی از جمله کم‌درآمدها و مهاجرت وسیع مستقیم و غیرمستقیم آن‌ها نقد شده است.

از جمله، در ارتباط با مهاجرت‌های وسیع اولیه و ثانویه (مستقیم یا غیرمستقیم) ناشی از ساخت ابرپروژه‌ها، به‌عنوان آثار انکارناپذیر ابرپروژه‌ها بحث شده است (Lynch, Gellert, 2003: 16). همچنین، آثار بازآفرینی شهری در کوچ ثانویه اقشار کم‌درآمد و مستاجرین و جایگزینی عرصه‌های بازآفرینی شده با افراد متمول و تغییر ماهیت بافت شهری بررسی شده است (Bidulph, 2011: 66). از سوی دیگر، اثرات متعاقب ابرپروژه‌ها در افزایش بی‌اعتمادی شهروندان مطرح شده است (Orueta, Fainstein, 2008: 761).

مبتنی بر مطالعه‌ی اخیر، ابرپروژه‌ها تا حدی در ارتقای اقتصادی و فراهم کردن برخی منافع برای عموم موفق هستند و لذا افراد کمی مستقیماً از ابرپروژه ضربه می‌بینند و به همین دلیل بسیج عمومی برای اعتراض به چنین پروژه‌هایی دشوار است. این موضوع خصوصاً زمانی اتفاق می‌افتد که به سرمایه‌گذاران چنین پروژه‌هایی تسهیلات مالی ارائه می‌شود.

در این مقاله، با هدف واکاوی چند نمونه‌ی مهم از تجارب ابرپروژه‌های نوسازی و توسعه‌ی بزرگ مقیاس، بر شناخت تعارضات بین منافع ذی‌نفعان مختلف در

غیرمستقیم (درونی و بیرونی) و بررسی آثار ابرپروژه بر آن‌ها و اثری که آن‌ها بر ابرپروژه می‌گذارند، مورد تأکید قرار گرفته است (Zakharova, Jager, 2013: 10-22). بطوری‌که، آن‌ها گاهی نقش عوامل بیرونی در یک ابرپروژه را بحرانی‌تر از نقش عوامل درونی می‌دانند و پذیرش اجتماعی را مهم‌ترین شرط و عامل موفقیت ابرپروژه در کنار معیارهای درونی ارزیابی پروژه نظیر پیشرفت پروژه مطابق با چارچوب زمانی و مالی و فنی می‌دانند.

برای دستیابی به پذیرش اجتماعی، شناخت جامعه و بازیگران مختلف در آن به‌تنهایی کافی نیست. سطح پذیرش اجتماعی وابسته به فرایند مدیریت ذی‌نفعان است، خصوصاً به توانایی مدیریت پروژه برای شناخت توقعات ذی‌نفعان و ذی‌نفوذان و دل‌نگرانی‌های آن‌ها مربوط می‌شود (Zakharova, Jager, 2013: 14). دستیابی به پذیرش اجتماعی به نحوه برخورد با تقاضا و تمایلات متنوع و بعضاً متناقض کنشگران بستگی دارد. به این معنا که در فرایند مدیریت ذی‌نفعان و ذی‌نفوذان مکانیسم و فرصت طرح شدن توقعات و دل‌نگرانی‌های افراد و گروه‌های مختلف در نظر گرفته شود و مدیریت پروژه قادر گردد که بر اختلافات بینابین گروه‌ها و افراد جهت رسیدن به سطح مطلوبی از چشم‌انداز پروژه، غلبه نماید. با توجه به ضرورت دستیابی به پذیرش اجتماعی برای موفقیت ابرپروژه، حضور فعالانه ذی‌نفعان ضروری است و همچنین با توجه به پیچیدگی محیط ابرپروژه، بالاترین سطح حضور و مشارکت در ابرپروژه مورد نیاز است (Zakharova, Jager, 2013: 22-23).

در واقع، در فرایند تعریف و ساخت ابرپروژه‌ها، با توجه به تعدد ذی‌نفعان، تنوعی از دغدغه‌ها و خواست‌ها و در نتیجه تعارضات و ناسازگاری‌های

پتانسیل مجدد برای سودآوری اقتصادی دارند (Rdríguez, Orueta, Fainstein, 2008: 760) به نقل از (et al., 2001: 417).

پروژه‌های بزرگ مقیاس نوسازی و توسعه اراضی قهوه‌ای^۱ به عنوان ابرپروژه‌های شهری، خصائص ویژه‌ای دارند. محققان (Flyvbjerg, 2007, 2012; Altshuler, Flyvbjerg, 2007, 2012; Orueta, Fainstein, 2008: 761) خصوصیات معمول ابرپروژه‌ها را در سرریز هزینه‌ها، گرانی، مخاطرات زیاد، خوش‌بینی بیش از اندازه در فرایند تصمیم‌گیری، فریبکارانه بودن، بدیع بودن، لوکس بودن، بزرگ مقیاس بودن، جاذب رسانه‌ها بودن، در برگرفتن کنشگران یا ذی‌نفعان متعدد و در برگرفتن اهداف فراشهری یا جهانی شدن می‌دانند. تعدد و تنوع کنشگران از خصوصیات ابرپروژه‌ها است. به دلیل عظمت و پیچیدگی ابرپروژه‌ها، این پروژه‌ها گروهی از حامیان، نهادهای مدیریتی و توسعه را شامل می‌شوند (Marrewijk, 2007: 291).

نهادهای مدیریتی شهر، نهادهای دولتی و عمومی، سرمایه‌گذاران، مؤسسات مالی و وام‌دهنده یا مشارکت‌کننده، پیمانکاران، شرکت‌های مشاوره و طراحی و نیز مالکین، ساکنین و شاغلین در بافت شهری، نیروهای کار در پروژه و بهره‌برداران نهایی از پروژه از جمله گروه‌هایی هستند که حداقل اثرگذاری یا اثرپذیری آن‌ها از پروژه قابل تخمین است. در کنار این عوامل، برخی گروه‌های به حاشیه رانده شده، گروه‌های دوستدار محیط‌زیست، نهادهای مردمی که به نوعی ابرپروژه را مخالف با خواسته‌های خود می‌بینند، می‌توانند از طریق اعتراضات رسمی و غیررسمی، شورش‌های خیابانی و یا نفوذ در بدنه‌های دارای قدرت، در پیشرفت، کنترل یا سدّ پروژه نقش داشته باشند. اهمیت شناخت همه‌ی کنشگران مستقیم و

تقاضاهای رقابتی برای منابع محدود (نظیر استفاده از زمین)؛ به دلیل توزیع نامتعادل هزینه‌ها و منافی که در نتیجه‌ی توسعه حاصل می‌شوند؛ یا به دلیل پیامدهای زیست‌محیطی ناشی از تغییر استفاده از زمین رخ می‌دهد (Peltonen, Sairinen, 2010: 328).

اگرچه تعارض را می‌توان جزء جدایی‌ناپذیر زندگی انسان و یکی از مهم‌ترین و برجسته‌ترین وجوه زندگی (درگامی و دیگران، ۱۳۸۷: ۶۳) و بخش طبیعی هر محیط گروهی به شمار آورد، اما برای ارزشمند بودن این تعارض، گروه‌ها باید قادر به مدیریت تعارضات باشند (Amazon et al., 1995: 20). گاهی تعارضات هویدا هستند؛ مثل بحث در خصوص مالیات بر املاک در شورای شهر یا جلسه شهود عمومی در مورد پیشنهاد احداث بزرگراه. اما گاه تعارضات پنهان یا ظریف‌تر هستند. برای مثال، اعضای یک گروه قومی در یک محله با گروه دیگری جایگزین می‌شوند؛ یک مدرسه در محله‌ای تخریب می‌شود درحالی که در محله‌ی همجوار مدرسه جدیدی ساخته می‌شود؛ یا سازه‌های با خرید یک آپارتمان مسکونی، مستأجران قبلی را اخراج می‌کند و به تخریب ساختمان می‌پردازد (Kleniewski, Thomas, 2011: 10-11).

همچنین، تعارض می‌تواند از منابع مختلف ناشی شده باشد. منابع تعارض را می‌توان در سه گروه تعارضات اقتصادی^۱، تعارضات ارزشی^۲، تعارضات قدرت^۳ طبقه‌بندی کرد (Fisher, 2000: 1-2).

در راستای شناخت درست تعارضات در هر مداخله شهری، لازم است به شناخت درستی از کنشگران و ذی‌نفعان دست‌یافت. بی‌تردید، با توجه به مختصات ابرپروژه‌های شهری، کنشگران و ذی‌نفعان به مراتب فراتر از پروژه‌های معمولی هستند. به همین دلیل، در

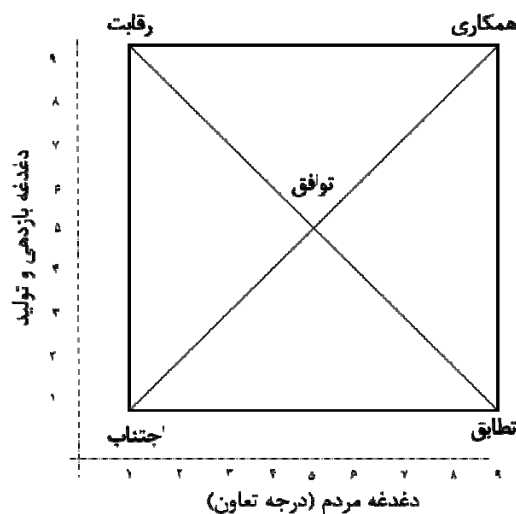
مختلف وجود دارد که خود مهمترین ریسک را برای ابرپروژه‌ها می‌تواند داشته باشد. از جمله اعتراضات اجتماعی، قطع حمایت‌های مالی و اجرایی، ممانعت-های اداری و ناکارآمدی پروژه به دلیل عدم تطابق مشخصات پروژه با نیازهای بهره‌برداران نهایی از مسائلی است که باعث عدم پیشرفت پروژه مبتنی بر برنامه پیش‌بینی شده و عدم تحقق اهداف نهایی پروژه می‌گردد. لذا، شناخت همه ذی‌نفعان مستقیم و غیرمستقیم، اولیه و ثانویه در یک ابرپروژه، شناخت تقاضاها و دل‌نگرانی‌های گروه‌ها و افراد مختلف و تلاش برای ایجاد یک پذیرش اجتماعی و وفاق عمومی بر سر ابرپروژه موضوع حیاتی در موفقیت ابرپروژه است و مشارکت و حضور قوی همه گروه‌ها از ابتدا و در همه مراحل فرایند توسعه ابرپروژه و دستیابی به وفاق و همکاری را ضروری می‌سازد. حداقل منافع مدیریت مناسب تقاضای ذی‌نفعان و ذی‌نفوذان و مشارکت اجتماعی در ابرپروژه‌ها، ایجاد حمایت سیاسی و اجتماعی برای ابرپروژه، یادگیری اجتماعی و ارتقای وضع مشارکت سیاسی و حکمروایی شهری، کاهش مخاطرات و پیامدهای اجتماعی نظیر تنش‌ها و اعتراضات اجتماعی و نابرابری‌ها، و دستیابی به مدل و الگوی توسعه‌ای بهتر، سنجیده‌تر و پایدارتر خواهد بود.

تعارض، عوامل تعارض و الگوهای مدیریت

زمانی که دو یا چند ارزش، هدف و یا عقیده بطور طبیعی با هم متناقض می‌شوند و هنوز در مورد آن‌ها توافقی صورت نگرفته است تعارض ایجاد می‌شود (درگامی و دیگران، ۱۳۸۷: ۶۴). لذا تعارض در پروژه‌های شهری، به معنی هر گونه اختلاف یا ناسازگاری است که بین افراد یا گروه‌های مختلف که دارای مقاصد و منافع متفاوتی از سکونت و اشتغال در شهر و قلمرو پروژه هستند، می‌باشد. تعارض اساساً به دلیل

1-Economic conflict
2-Value conflict
3-Power conflict

دارد. رقابت رویکردی برنده-بازنده در میان روش‌های مدیریت تعارض است که می‌تواند به ضرر سایر گروه‌ها باشد. روش توافق^۱، سناریو بازنده-بازنده است که هیچ‌یک از بخش‌ها به آنچه مطلوب آن‌ها بوده دست نمی‌یابند و می‌تواند برای سناریوهایی که نیاز به راه‌حلی موقت است، یا جایی که هر دو گروه اهداف مهم و برابر دارند استفاده شود. دامی که در آن وجود دارد، توافق کردن به‌عنوان ساده‌ترین راه خروج است، درحالی‌که شیوهی همکاری می‌تواند به راه‌حل‌های بهتر ختم شود. پنج سبک مدیریت تعارض در دو بُعد دغدغه‌ها برای مردم و دغدغه‌های تولید قابل بررسی است. بر این اساس، ۹ بعد نقطه‌ای پیشنهاد می‌شود، که در آن، نمره یک حداقل میزان توجه به یک دغدغه است و نمره نه به معنی حداکثر توجه به دغدغه است (Vilert, Kabanoff, 1990: 199) (شکل ۱).



شکل ۱: روابط نظری میان پنج شیوهی مدیریت تعارض به صورت دوبعدی (مأخذ: Vilert, Kabanoff, 1990)

مدیریت بهینه‌ی تعارض، جزء مهمی از برنامه‌ریزی مشارکتی است که در برنامه‌ریزی شهری توصیه

ابری پروژه‌های شهری باید هم‌ذی‌نفعان درونی و هم‌بیرونی (ذی‌نفعانی که بطور مستقیم یا غیرمستقیم، اولیه یا ثانویه تأثیرگذار یا تأثیرپذیر از پروژه هستند) را بررسی نمود (Zakharova, Jager, 2013: 10-11). تحلیل و مدیریت ذی‌نفعان با هدف شناخت تمایلات ذی‌نفعان، مکانیسم نفوذ بر سایر ذی‌نفعان، ریسک‌های احتمالی، شناسایی گروه‌ها و افرادی که می‌توانند بطور مثبت یا منفی بر پروژه تأثیرگذار باشند انجام می‌شود. این رویکرد، با وزن‌دهی به دغدغه و خواست گروه‌های مختلف، شناخت منافع و مقاصد متعارض، سعی در پاسخگویی به دغدغه‌ها و دستیابی به توافقی برای اجرا یا پیشبرد بهینه پروژه دارد.

شیوه‌های مدیریت تعارض را می‌توان در پنج گروه تفکیک نمود. این شیوه‌ها تلفیق^۱ یا همکاری^۲؛ اجتناب^۳؛ تسلط^۴ یا رقابت^۵؛ الزام^۶ یا تطابق^۷؛ و توافق^۸ هستند (Rahim, Magner, 1995: 123). در این طبقه‌بندی، تطابق به معنای پذیرفتن همکاری برخلاف اهداف و نتایج مطلوب خود است. این روش زمانی کارا است که سایر بخش‌ها تخصص لازم و راه‌حل بهتری داشته باشند. اجتناب^۹ به معنی حذر کردن از اهداف و خواست سایر گروه‌ها است لذا بطور کلی استراتژی بلندمدت مناسبی نیست. همکاری به معنی شریک کردن دیگران برای دستیابی به اهداف همه گروه‌ها و در واقع پارادایم برنده-برنده با راه‌حلهایی بدیع است. این شیوه نیاز به حد بالایی از اعتماد و دستیابی به وفاقی مشترک، شنیدن صدای همه گروه‌ها و انتخاب سناریوهای مطلوب گروه‌ها

- 1-Integrating
- 2-Collaborating
- 3-Avoiding
- 4-Dominating
- 5-Competing
- 6-Obliging
- 7-Accommodating
- 8-Compromising
- 9-Avoiding

ابعاد اجتماعی ابرپروژه‌های شهری مشهد، به بهترین طریق چالش‌های کیفیت حضور کنشگران را می‌تواند نشان دهد. در نظریه‌ی زمینه‌ای، یک فرایند زیگزاک بین گردآوری داده‌ها، تحلیل داده‌ها، مجدداً گردآوری اطلاعات بیشتر و تحلیل اتفاق می‌افتد. مشارکت-کنندگان در تحقیق، مصاحبه‌شوندگان، بر اساس نیاز به اطلاعات بیشتر در مورد مقوله‌های مختلف و تا رسیدن به مرحله‌ی اشباع انتخاب می‌شوند. در فرایند تحلیل، از کدگذاری داده‌ها و استخراج درون‌مایه‌های اصلی (کدگذاری باز و سپس کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی) استفاده می‌شود (Ary et al., 2010: 465).

جهت افزایش اعتبار و پایایی پژوهش (ثبات و بی‌طرفی در پژوهش کیفی) به ثبت و ضبط مصاحبه‌ها و کنترل آنها با کارشناسان پرداخته شد. همچنین مطالعه‌ی سه‌نمونه‌ی مطالعاتی (ابرپروژه‌سازای عرصه‌ی میدان شهدا، نوسازی مجد و توسعه‌ی منطقه‌ی گردشگری سپاد)، مقایسه‌ی نتایج و افزایش قابلیت تعمیم‌پذیری نتایج پژوهش را ممکن می‌سازد. نمونه‌های مطالعاتی به‌دلیل دسترسی بهتر به اطلاعات مربوط به این پروژه‌ها و تا حدی امکان ارزیابی نتایج این پروژه‌ها به دلیل تحقق بخشی از پروژه و بهره‌برداری از برخی ریزپروژه‌ها انتخاب شدند. اطلاعات مورد نیاز در این پژوهش از طریق مصاحبه‌ی نیمه‌سازمانده‌ی شده و سؤالات باز با بیش از ۳۰ نفر از کنشگران مستقیم و غیرمستقیم ابرپروژه‌های نمونه که به شیوه گلوله برفی و نمونه‌برداری هدفمند انتخاب شدند، گردآوری شد. به این ترتیب که فرایند گردآوری اطلاعات با مصاحبه با پنج نفر از کارشناسان و مدیران ذی‌ربط و کلیدی در پروژه‌ها آغاز شد و پس از خلاصه‌سازی به کدگذاری پرداخته شد. به تدریج، با اضافه شدن مصاحبه‌های جدید، کدهای جدید شکل

می‌شود. مطابق با مدل برنامه‌ریزی مشارکتی^۱، تعامل بین ذی‌نفعان تنها میان‌رووی و تعدیل تقاضاها و موضع‌های ذی‌نفعان و ذی‌نفوذان نیست، بلکه میانجی‌گری بین آنها برای پاسخ‌گویی به نیازهای ذی‌نفعان و ذی‌نفوذان است. از طریق میانجی‌گری منازعات^۲ شیوه‌ای از مشارکت شکل می‌گیرد که تنها به معنای تبادل اطلاعات، یا سازماندهی شنوذهای عمومی نیست، بلکه به معنی تجربه مباحثه و مشورت براساس منافع واقعی ذی‌نفعان و ذی‌نفوذان است (Peltonen, Sairinen, 2010: 330).

پاسخ‌گویی بهینه به تعارضات همچنین در رویکرد توسعه‌ی پایدار مطرح می‌شود. مطابق با این رویکرد، برای پاسخ‌گویی به تعارضات میان سه گروه اهداف عدالت اجتماعی، حفاظت محیطی و توسعه‌ی اقتصادی، باید پاسخ‌گوی تعارضات توسعه، تعارضات منابع و تعارضات دارایی‌ها بود که در مثلث اهداف سه‌گانه توسعه‌ی پایدار، به ترتیب، بین اولویت‌های عدالت اجتماعی و حفاظت زیست محیطی؛ بین حفاظت زیست محیطی و رشد اقتصادی، و بین رشد اقتصادی و عدالت اجتماعی روی می‌دهند (Campbell, 1996: 298-299).

روش‌شناسی

این پژوهش از طریق نظریه‌ی زمینه‌ای و نمونه مطالعاتی به تحلیل و استنتاج کیفیت حضور و اثرگذاری کنشگران مختلف در ابرپروژه‌های مشهد می‌پردازد. نظریه زمینه‌ای با حرکت فراتر از توصیف، و تلاش برای تولید و کشف نظریه (Crosswell, 2007: 63)، به دنبال تولید نظریه بر پایه‌ی داده‌هایی است که از مشارکت‌کنندگانی که این فرایند را تجربه کرده‌اند به دست آمده است (Crosswell, 2007: 63) به نقل از (Strauss, Corbin, 1998). لذا این روش، در مطالعه‌ی

ابری پروژه‌های نوسازی و توسعه در مشهد

شهر مشهد با توجه به شرایط مکانی، امکانات زیرساختی و فرصت‌های گردشگری و زیارتی، پذیرای جمعیت زیادی به عنوان مهاجر، زائر و گردشگر است و به عنوان مرکز صنعتی و خدماتی با عملکرد فراملی و فرمانطقه‌ای (فرنهاد، ۱۳۸۸: ۳۱) و کانون دینی و فرهنگی دنیای اسلام (فرنهاد، ۱۳۸۸: ۲۸) شناخته شده است. امکانات و فرصت‌های مذکور، جایگاه شهر مشهد را در رقابت با منطقه و دنیای اسلام پررنگ ساخته است اگرچه هنوز این شهر با کمبود خدمات متناسب با جمعیت و حجم گردشگر سالانه، ضعف زیرساخت‌ها، کیفیت نازل و فرسودگی بافت‌های شهری روبه‌رو است. بطوری‌که سطح قابل توجهی از شهر مشهد، ۲۲۹۲ هکتار مطابق آخرین مصوبه کمیسیون ماده ۵ شورای عالی شهرسازی و معماری سال ۱۳۸۸ (طاش، ۱۳۹۱: ۱۰-۸)، به عنوان بافت فرسوده شامل بافت‌های مسأله‌دار و حاشیه‌نشین شناخته شده است. لذا، حل معضلات فرسودگی و ساماندهی بافت‌های نابهنجار شهری، از جمله اولویت‌های مدیریت شهری شهر مشهد بوده است. طی دهه ۱۳۷۰ و ۱۳۸۰، مدیریت شهری به دنبال راه‌حلی برای بافت‌های مسأله‌دار و کمبود خدمات و زیرساخت، به تعریف پروژه‌های ویژه شهری از جمله ابری پروژه‌های نوسازی و توسعه شهری پرداخت. پروژه‌های بزرگ مقیاس توسعه‌ی منطقه گردشگری سپاد، نوسازی مجد، و نوسازی شهدا از این جمله‌اند که در این مقاله بررسی شده‌اند (شکل ۲). خلاصه‌ای از مشخصات این سه پروژه در جدول ۱ آورده شده است:

گرفت یا با ادغام برخی کدها به خلاصه‌سازی داده‌ها پرداخته شد. تحلیل نتایج مصاحبه‌ها در مجموع ۲۱۵ کد باز، ۸۹ کد محوری و ۳۳ درون‌مایه (مقوله) را شکل داد.

برای تحلیل گرافیکی روابط بین کیفیت مدیریت تعارضات، بهره‌مندی کنشگران از پروژه‌ها، ماتریس مربعی از ذی‌نفعان و ذی‌نفوذان و نمرات الگوی مدیریت تعارضات بین کنشگران (نمره‌ای که به دغدغه‌ی هر گروه بر اساس نمرات یک تا نه روش‌های پنج‌گانه مدیریت تعارضات داده می‌شود) تنظیم شد. به این ترتیب که، در صورت برقراری رابطه‌ای بین دو گروه از ذی‌نفعان یا ذی‌نفعان در جریان یک تعارض بالقوه یا بالفعل، به درجه نفوذ هر کنشگر در رابطه و در نتیجه نفع آن از رابطه نمره داده شد. برای مثال، در صورت توافق بین کنشگران نمره ۵ و ۵ و در صورت رقابت، رابطه ۹ و ۱، به ترتیب به طرف غالب و طرف مغلوب داده شد. برای ترسیم الگوی مدیریت تعارض و کیفیت نفوذ ذی‌نفعان و ذی‌نفوذان، از نرم‌افزار تحلیل بصری شبکه‌ی اجتماعی^۱ استفاده شد. این نرم‌افزار، برای تسهیل تحلیل کیفی و کمی شبکه‌های اجتماعی از طریق توصیف عوارض یک شبکه به صورت عددی یا بصری است. به این ترتیب، در مرحله اول، ذی‌نفعان و ذی‌نفوذان به عنوان گره‌ها^۲ در نرم‌افزار تعریف شده، و مطابق با ماتریس روابط، بین هر دو گره یک ضلع^۳ برقرار شد که وزن^۴ آن، نمره داده شده به روابط است. پس از آن، نمودارهای مربوط به هر پروژه براساس شاخص اعتبار همجواری^۵ و به صورت طرح دایره‌ای^۶ ترسیم شد.

1-Social Network Visualizer (SocNetV)- version 1.9

2-Nodes

3-Edge

4-Weight

5-Proximity prestige

6-Circular layout

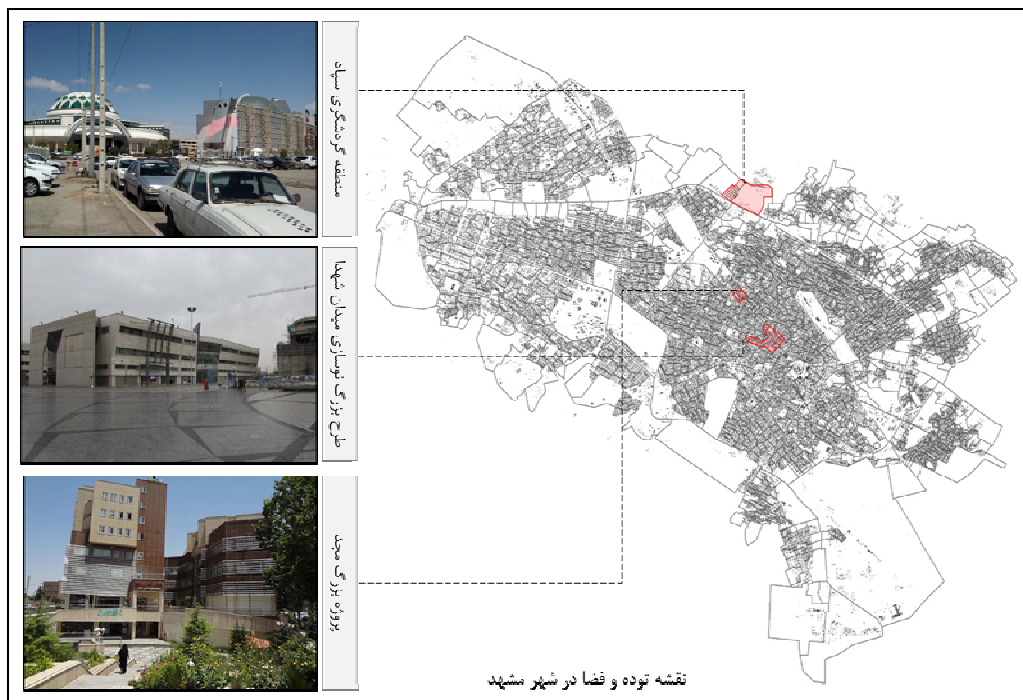
جدول ۱: مشخصات ابر پروژه‌های مطالعه شده در مشهد

نام پروژه	نوع ابر پروژه	زمان ساخت	مساحت	منابع سرمایه‌گذاری	مدیریت	کاربری قبلی	کاربری کنونی
منطقه گردشگری سپاد	توسعه اراضی قهوه‌ای	۱۳۷۵ تاکنون	۲۰۰ هکتار، بالغ بر ۴۵۰ هزار متر مربع زیربنا	بخش خصوصی	بخش خصوصی (شرکت سپاد)	کشاورزی و مسکونی	تجاری، اقامتی، مسکونی، گردشگری
نوسازی شهدا	نوسازی بزرگ مقیاس	۱۳۸۱ تاکنون	۳۵ هکتار - بالغ بر ۷۲۴ هزار متر مربع زیربنا	بخش عمومی - بخش خصوصی - اوراق مشارکت	بخش عمومی (مدیریت پروژه شهدا - شهرداری)	مسکونی و تجاری	تجاری، اداری، مسکونی
نوسازی مجد	نوسازی بزرگ مقیاس	۱۳۸۳ تاکنون	۸,۶ هکتار - بالغ بر ۴۰۰ هزار متر مربع زیربنا	بخش خصوصی - سهام مشارکت	بخش خصوصی (شرکت افق سهام شرق)	مسکونی و انبار	تجاری، اداری

مأخذ: نویسندگان، ۱۳۹۵

بخش خصوصی است که مطابق با توافق با شهرداری و استانداری به احداث معابر، پارکینگ و خدمات عمومی نیز اقدام کرده است. در پروژه مجد، مدیریت اصلی به عهده بخش خصوصی (شرکت افق سهام شرق) است و سهامداران اصلی پروژه شامل ۳۰ درصد شرکت عمران و بهسازی شهری (وزارت مسکن و شهرسازی) و ۵۵۲۰ نفر سهامدار اولیه شامل مالکان قبلی و کارمندان برخی ادارات دولتی و عمومی هستند. مدیریت پروژه مجد طبق توافق با شهرداری و شورای شهر، به ساخت زیرساخت و تسهیلات عمومی شامل پارکینگ و معابر می‌پردازد. در پروژه شهدا، مدیریت و همه تصمیمات توسط شهرداری اتخاذ شده است و بخش خصوصی بدون دخالت در کیفیت و حدود طرح، در اجرا و تأمین هزینه‌های اجرای بخشی از ریز پروژه‌ها مشارکت داشته است.

تصمیم‌گیری در خصوص موقعیت مکانی و ساخت فیزیکی در پروژه سپاد و مجد توسط بخش خصوصی و مدیریت و ایده‌پردازی دو نفر از مدیران سابق شهرداری انجام شده است و در نهایت به تأیید و تصویب نهادهای عمومی و دولتی مربوط رسیده است. اما در پروژه شهدا، تعریف پروژه، تصمیم‌گیری و تصویب پروژه توسط نهاد شهرداری و مدیریت مربوط به آن انجام شده است. همچنین، در پروژه شهدا، نهادهای دولتی لازم نظیر کمیسیون ماده پنج، به جز حدود پروژه، مشخصات و جزئیات پروژه را تأیید نکرده‌اند. در حالی که این پروژه، بطور کامل منطبق و منتج از طرح‌های بالادست خود تعریف نشده است. هر سه پروژه مبتنی بر رویکرد مشارکت بخش خصوصی و عمومی در ساخت و توسعه شهر ساخته شده‌اند. در پروژه سپاد، سرمایه‌گذار و مدیر پروژه



شکل ۲: موقعیت پروژه‌های مطالعه شده در شهر مشهد

تهیه و ترسیم: نویسندگان، ۱۳۹۵

یافته‌ها و بحث

مشارکت، جلب نظرات و دغدغه‌های مختلف شهروندان نداشته‌اند هرچند که اقداماتی در خصوص اطلاع‌رسانی در این پروژه‌ها صورت گرفته است. از جمله اینکه در پروژه مجد، به دلیل سهامدار بودن برخی مالکین، جلسات پرسش و پاسخگویی و توجیه طرح‌ها برگزار و گزارش پیشرفت پروژه و تغییر ارزش سهام بطور تقریباً منظم گزارش داده می‌شود. در جدول ۲، اهم تعارضات مدیریت پروژه با کنشگران اصلی و الگوی مدیریت تعارض جمع‌بندی شده است. اگرچه فهرست ذی‌نفعان و ذی‌نفوذان هر پروژه و تعارضات آشکار و هویدا بیشتر از این می‌تواند باشد، در این مقاله به تعارضات واجد توجه که مکرراً ذکر شده است و ذکر کنشگران و ذی‌نفعان اصلی اکتفا شده است.

مشارکت شهروندان، بخش خصوصی و سازمان‌ها در فرایند برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی در شهر مشهد ضعیف است. بطور معمول، به جز مدیریت پروژه و شهرداری، سایر کنشگران، در صورت مشارکت، تنها در مرحله اجرا و به‌واسطه‌ی سرمایه‌های مالی و فیزیکی (زمین و ساختمان واقع در پروژه) که مدیریت پروژه برای پیشبرد پروژه به آن‌ها نیاز داشته نقش داشته‌اند. و اغلب کمیسیون ماده پنج و شورای شهر، تنها در تصویب و کنترل حدود کلی پروژه‌ها نقش داشته‌اند. از سوی دیگر، می‌توان دید که پروژه شهیدا با مدیریت بخش عمومی و پروژه مجد و سپاد با مدیریت بخش خصوصی، هر سه تفکر و مکانیسم کافی برای

جدول ۲: تعارضات و کنشگران اصلی ابرپروژه‌های سپاد، شهدا و مجد

مرحله اعمال	مدیریت تعارض	کنشگران اصلی موضوع تعارض	اهم توقعات و دغدغه‌های مورد تعارض	پروژه
اجرا	رقابت	ساکنین	اخراج متصرفان و ساکنان اراضی	منطقه گردشگری سپاد
اجرا	توافق	مالکین	تملک اراضی از مالکین	
تصویب	توافق	کمیسیون ماده پنج، استانداری، شهرداری	اخذ تائیدیه طرح	
تصویب، اجرا	توافق	استانداری - سازمان گردشگری	اخذ امتیازات منطقه گردشگری	
اجرا	همکاری	شهرداری	تأمین حمل و نقل عمومی، معابر و تقاطع ورودی	
برنامه‌ریزی	همکاری	سرمایه گذار خصوصی	همکاری با سایر سرمایه‌گذاران خصوصی	
برنامه‌ریزی	توافق	سرمایه گذار خصوصی، سازمان محیط زیست	تبعات زیست محیطی ناشی از احداث باغ پرندگان	
-	اجتناب	شهروندان، مالکین و مستأجرین جدید	تأمین امکانات لازم برای احداث بناهای مسکونی	
-	اجتناب	اصناف، شهروندان، مالکین جدید	کیفیت رقابتی مجموعه	
-	اجتناب	کمیسیون ماده پنج، سایر بخش‌های شهرداری، مشاور	ناسازگاری طرح با طرح تفصیلی مصوب	
اجرا	رقابت	ساکنین و مالکین	تملک املاک و جلب رضایت مالکین	
اجرا	توافق	نهادهای مذهبی	بازسازی مساجد و حسینیه‌ها	
اجرا	توافق	اداره اوقاف	تملک املاک وقفی	
اجرا	اجتناب	سایر بخش‌های شهرداری - مشاوران	تداخل طرح با موقعیت ایستگاه قطار شهری	
اجرا	توافق	سرمایه گذار خصوصی	جلب سرمایه گذار خصوصی	
اجرا	توافق	بانک - سهامداران (اوراق مشارکت)	فروش اوراق مشارکت	
-	اجتناب	اصناف، شهروندان	فقدان متقاضی برای واحدها	
اجرا	توافق	شورای شهر، سرمایه گذار خصوصی	تخلفات ساختمانی	
-	اجتناب	اصناف، شهروندان	کیفیت پایین واحدهای تجاری و اداری	
برنامه‌ریزی	توافق	شهرداری، شورای شهر	مکانیابی و تصویب پروژه	نوسازی مجد
اجرا	توافق	مالکین عمده	جلب همکاری مالکین	
اجرا	رقابت	خرده مالکین	تملک املاک و جلب رضایت مالکین	
اجرا	توافق	سهامداران (سهام مشارکت)	فروش سهام مشارکت	
-	اجتناب	اصناف، شهروندان	کیفیت پایین واحدهای تجاری و اداری	
اجرا	توافق	شورای شهر، شهرداری	رعایت ضوابط ساختمانی	
برنامه‌ریزی	توافق	شهرداری	تأمین خدمات عمومی (معابر و پارکینگ)	

مأخذ: نویسندگان، ۱۳۹۵

ساخت، باعث تغییر نگرش‌ها و عدم پذیرش توافقات قبلی شده است. از سوی دیگر، الگوی رقابت بین مدیریت پروژه و شهروندان (گرچه به نام جلب رضایت مالکان قلمداد می‌شود) به اعتراضات گسترده برخی مالکان و معترضان انجامیده است. به همین دلیل، مهم‌ترین مانع این پروژه، طرح شکایت شورای شهر از تخلفات در پروژه و توقف آن جهت بررسی این تخلفات توسط سازمان بازرسی بوده است. در شکل ۳، ۵ و ۴، الگوی مدیریت تعارض و وضعیت بهره‌مندی کنشگران از هر پروژه به صورت گراف‌هایی متشکل از گره‌ها (ذی‌نفعان و ذی‌نفوذان) و اضلاع (کیفیت مدیریت تعارض) را نشان می‌دهد.

در الگوهای ترسیم شده از مدیریت تعارض بین منافع کنشگران مختلف در سه پروژه مذکور، نقش مثبت الگوی همکاری و پس از آن الگوی توافق را در پاسخگویی بهتر به منافع و دغدغه‌های کنشگران می‌توان دید. به این معنا، که الگوی همکاری و توافق، ذی‌نفعان و کنشگران را در حلقه‌هایی نزدیک‌تر به پروژه و در نتیجه منافع مشترک با پروژه قرار می‌دهند. بر این اساس، نزدیک‌ترین کنشگران به مرکز دایره، با سطح بالاتری منافع مورد نیاز خود را کسب کرده‌اند. در این فرایند، به دغدغه‌های کنشگرانی که در دورترین فاصله قرار گرفته‌اند، به دلیل رقابت منتج به تسلط و حاکمیت مقاصد پروژه، یا به دلیل کنار گذاشتن آنها از فرایند برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و اجرا (اجتناب از طرح تعارض)، کمترین پاسخگویی انجام شده است و حتی در مورد برخی کنشگران، حتی شناخت تقاضا و دغدغه آنها تاکنون مورد پرسش قرار نگرفته است.

سرمایه‌گذاران و سازمان‌های دولتی در نزدیکترین فاصله‌ها به مرکز (و بیشترین منافع مشترک با پروژه)

بخش اعظم تعارضات بالفعل و هویدا در پروژه شهدا و مجد ناشی از تعارضات میان سازمان‌هایی مثل سازمان اوقاف، کمیسیون ماده پنج و شورای شهر است که عامل توقف یا وقفه در پیشرفت این پروژه‌ها نیز شده است. در هر سه پروژه، تملک املاک و اخراج ساکنان، از مهم‌ترین معارضات و چالش‌های پروژه بوده است و با نادیده انگاشتن حقوق ساکنان و مالکان، از طرح تعارض در مراحل اولیه تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی اجتناب شده است. در پروژه سپاد، روابط مبتنی بر توافق و همکاری با سرمایه‌گذاران و بخش عمومی، به کاهش چالش‌های اداری و اجرایی پروژه و کیفیت بهتر پروژه‌ها انجامیده است. گرچه، بخش دولتی و عمومی، بعد از گذشت زمان، به تعهدات خود در خصوص توافقات عمل نکرده‌اند. در پروژه شهدا، سرمایه‌گذاران خصوصی مبتنی بر طرح‌های از پیش تعیین شده به اجرا پرداخته و امکان دخالت در مشخصات ریزپروژه‌ها وجود نداشته است. این الگوی توافق، ارزش‌های رقابت بین سرمایه‌گذاران خصوصی در ریزپروژه‌ها را از بین برده است و نادیده انگاشتن بهره‌برداران نهایی پروژه، باعث کاهش کیفیت ریزپروژه‌ها و فقدان متقاضی برای بسیاری از واحدها و ساختمان‌ها شده است. همچنین، الگوی رقابت با مالکان که با توجه به قدرت قانونی تفویض شده به شهرداری، به تطابق از روی ناچاری مالکان در بسیاری از موارد انجامیده است، اعتراضات گسترده در این پروژه، وقفه در اجرا و افزایش هزینه‌های ساخت را باعث شده است. در پروژه مجد، گرچه الگوی همکاری بین شهرداری و مدیریت پروژه، باعث افزایش منافع پروژه برای شهر، بخش عمومی و مشروعیت بیشتر پروژه شده است، اما تغییرات مدیریت‌های شهری از جمله تغییر اعضای شورای شهر، در مدت زمان

نکته اول اینکه غالباً با بیهوده و بی‌فایده دانستن اعتراض و طرح شکایت و نتیجه نگرفتن از اعتراضات کتبی و شفاهی، ادامه‌ی این روند را بی‌نتیجه می‌دانستند و بعضاً با نفرین کردن شهرداری و مدیریت پروژه، به واگذاری املاک خود تن در داده‌اند (یا در مورد پروژه شهدا، مدیریت پروژه با توسل به قانون و صندوق ثبت املاک آن‌ها را تملک کرده‌اند). نکته دوم اینکه برخی از افراد، به دلیل مستأصل شدن به دلیل قرارگرفتن در بین سایر املاک تخریب‌شده، املاک خود را واگذار کرده‌اند.

در همه‌ی پروژه‌ها، کمتر توجهی به خواست و دغدغه اصناف، و بهره‌برداران نهایی طرح‌ها شده است. همچنین، به مسائل ساکنان پیرامون پروژه‌ها و سایر شهروندان که در مدت‌زمان ساخت پروژه‌ها، با آلودگی صوتی، آلودگی محیط ناشی از گرد و خاک و گودبرداری‌های رها شده به علت توقف پروژه‌ها، و کاهش رونق کسب و کار مواجه شدند، توجه نشده است. نهادهای مذهبی، تنها نهادهای مردمی هستند که مدیریت پروژه در پروژه شهدا، آن هم به دلیل حقوق املاک، وارد توافق با آنها شده است. البته توافقات مذکور بطور محدود و بازسازی مسجد و حسینیه به شیوه‌ای غیر منطبق با نیاز نهادهای مذهبی مورد توافق انجام شده است. در پروژه سپاد، مدیریت پروژه به پاسخگویی به انتقادات برخی افراد به تعارض اهداف منطقه گردشگری با هویت مذهبی شهر مشهد پرداخته‌اند. در واقع، این مدیریت با الگوی رقابت به تبیین ارزش‌های معنوی پروژه برای شهر مشهد در جلسات اطلاع‌رسانی پروژه پرداخته است.

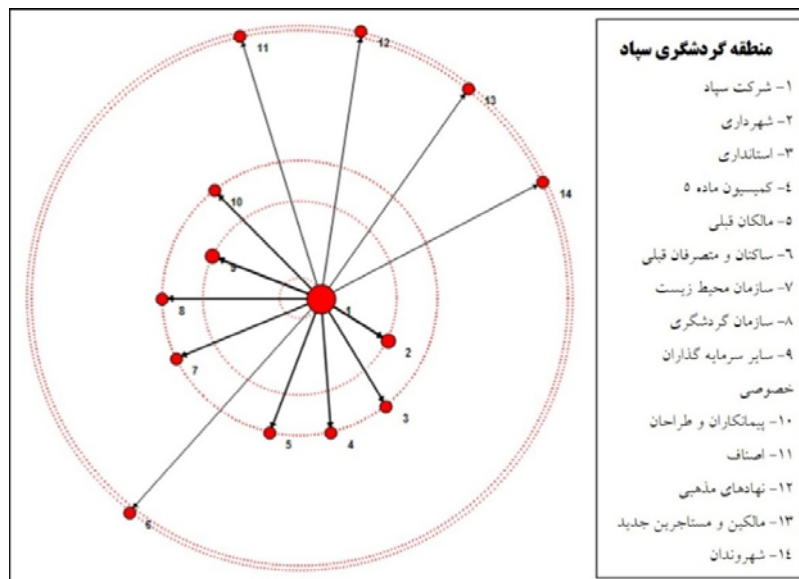
از سوی دیگر، بروز تعارضات و پاسخگویی به آنها عمدتاً در مرحله اجرا اتفاق افتاده است که این خود باعث وقفه در مراحل مختلف پروژه، تغییر طرح و برنامه و از دست دادن فرصت‌های مدیریت تعارض

قرار گرفته‌اند. همچنین به دلیل حقوق قانونی مالکیت، مالکان عمده (صاحبان اراضی وسیع‌تر و در موقعیت بهتر) در پروژه مجد و شهدا با شرایط بهتر و در مراحل مقدماتی تملک، وارد چانه‌زنی برای مشارکت و واگذاری (توافق) شدند. اما خرده مالکان، صاحبان سرقفلی و مستأجران که اتفاقاً به املاک خود برای سکونت یا امرار معاش وابستگی بیشتری داشته و تنها دارایی آنها قلمداد می‌شده است، در مراحل بعدی، مورد مذاکره قرار گرفته و اغلب ناگزیر به پذیرش شرایط و انطباق شدند. این فرایند در رقابت با مدیریت پروژه برای توافق با قیمت بالاتر یا مقاومت در برابر واگذاری صورت گرفت که به دلیل پشتوانه‌های قانونی پروژه‌ها، تلاش‌هایی ناموفق بوده است (از جمله در پروژه شهدا، قانون نحوه خرید و تملک اراضی و املاک برای اجرای برنامه‌های عمومی، عمرانی و نظامی دولت مصوب سال ۱۳۵۸، قانون نحوه تقویم ابنیه، املاک و اراضی مورد نیاز شهرداری‌ها مصوب سال ۱۳۷۰ و قانون حمایت از احیا و بهسازی بافت‌های فرسوده و ناکارآمد شهری مصوب سال ۱۳۸۹). بنابراین، آنچه در هر سه پروژه مشاهده می‌شود، این است که مدیریت پروژه با کسب توافق چند مالک اصلی و قدرتمندتر (به علت سرمایه فیزیکی بیشتر)، سایر مالکان و مستأجران را در دورترین فاصله‌ی تعامل و کمترین منافع مشترک با پروژه قرار داده است.

با این حال، مقاومت‌های فردی در برابر روند تملک املاک در هر سه پروژه صورت گرفته است، و همچنان در مورد پروژه مجد و شهدا ادامه دارد و این مقاومت‌ها مهم‌ترین دلیل اطناب، توقف یا تغییر حدود پروژه‌ها بوده است. در پرسش از مالکان و صاحبان سرقفلی که خود را متضرر از دو پروژه (شهدا و مجد) می‌دانستند، در مورد علت عدم اعتراض و مقاومت در برابر روند ناعادلانه تملک املاک، دو نکته حائز اهمیت است.

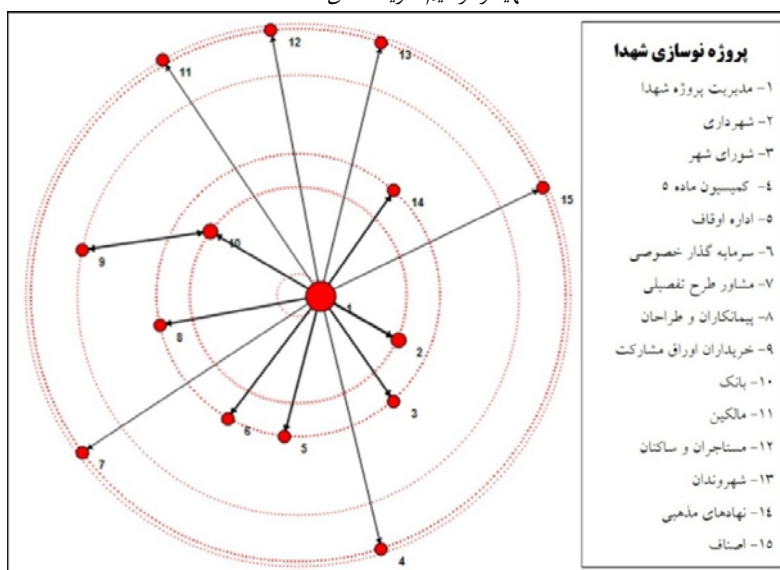
خصوصی از مراحل ابتدایی تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی وجود داشته، باعث بروز کمترین چالش‌ها و کیفیت بهتر پروژه‌ها در این توسعه بوده است.

همکارانه شده است. بالعکس، الگوی همکاری که بین شرکت سپاد به عنوان مدیر منطقه گردشگری سپاد، شهرداری، سازمان‌های دولتی مرتبط و سرمایه‌گذاران



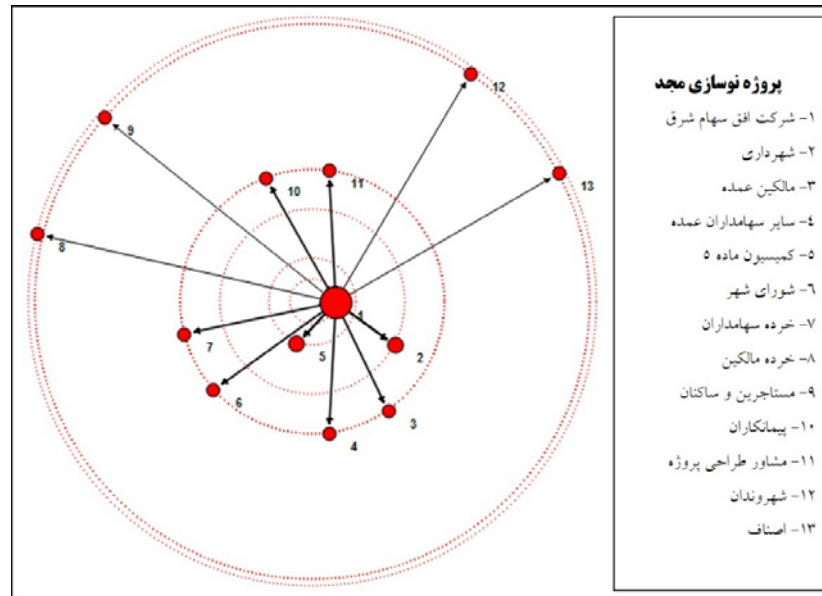
شکل ۳: الگوی مدیریت تعارض و بازتاب آن در پاسخگویی به منافع کنشگران توسعه منطقه گردشگری سپاد

تهیه و ترسیم: نویسندگان، ۱۳۹۵



شکل ۴: الگوی مدیریت تعارض و بازتاب آن در پاسخگویی به منافع کنشگران پروژه نوسازی شهدا

تهیه و ترسیم: نگارندگان، ۱۳۹۵



شکل ۵: الگوی مدیریت تعارض و بازتاب آن در پاسخگویی به منافع کنشگران پروژه نوسازی مجد
تهیه و ترسیم: نگارندگان، ۱۳۹۵

اگرچه الگوی سرمایه‌گذاری و ساخت در ابرپروژه‌های مذکور به صورت مشارکت بخش خصوصی و عمومی بوده است، مدیریت این پروژه‌ها برای شناخت تعارضات بالقوه، مدیریت و پاسخگویی مناسب به آنها کوتاهی کرده است. نتایج نشان داد که وزن غالب نفوذ و بهره‌مندی بر مدیریت اصلی پروژه (بخش خصوصی و عمومی) و سرمایه‌گذاران اصلی پروژه قرار می‌گیرد. الگوی مدیریت تعارض بین سرمایه‌گذاران و مالکان با مدیریت پروژه‌ها مبتنی بر توافق یا رقابت بوده و از غالب تعارضات بالقوه دیگر اجتناب شده است.

همچنین تعارضات بین سازمانی منجر به تعویق، تأخیر یا تغییر ریزپروژه‌ها شده و تعارضات با ساکنان و مالکان منجر به تطابق نهایی آنها از طریق به کارگیری اهرم‌های قانونی یا مستأصل کردن مالکان شده است. روی هم رفته، الگوی همکاری (تصمیم‌گیری و منافع مشترک) و توافق (پذیرش منافع مشترک محدود) موفقیت‌آمیزترین الگوهای مدیریت تعارض بین‌ذی‌نفعان

نتیجه

ابرپروژه‌های نوسازی و توسعه‌ی بزرگ مقیاس به دلیل تعدد ذی‌نفعان و ذی‌نفوذان، نتایج استراتژیک و اهداف خاص و بلندمدت خود، به فرایند ویژه‌ای برای تعریف، پذیرش و اجرا نیاز دارند. تنوع و ناسازگاری تقاضا و دغدغه‌های مختلف در مورد ابرپروژه‌ها می‌تواند مهم‌ترین و بحرانی‌ترین موانع یا چالش‌ها را برای این پروژه‌ها ایجاد کند. در عین حال، شناخت، پاسخگویی و مدیریت مناسب این تعارضات، تقاضا و دغدغه‌ها می‌تواند عملکرد نهایی ابرپروژه را ارتقا دهد. این مقاله، در تأیید نظریه‌های موجود در ارتباط با لزوم توجه به بحث قدرت و ارزش‌های یک جامعه در ابرپروژه‌ها، اهمیت دستیابی به پذیرش اجتماعی، و لزوم کاهش تبعات اجتماعی ابرپروژه‌ها، به بررسی کیفیت حضور و بهره‌مندی گروه‌های مختلف در ابرپروژه‌های شهر مشهد براساس کیفیت پاسخگویی به تعارضات پرداخت. نتایج پژوهش نشان داد که

- جعفرزاده نجار، مرتضی؛ مینا جنتی‌نمین (۱۳۹۲). بررسی شیوه‌های تامین منابع مالی در بافت فرسوده پیرامون حرم امام رضا (ع). هفت شهر. شماره ۴۳-۴۴. صفحات ۷۰-۵۳.
- درگاهی، حسین؛ سیدمحمدهادی موسوی؛ سمانه عراقیه فراهانی؛ گلسا شهام (۱۳۸۷). مدیریت تعارض و راهبردهای مرتبط، مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران (پیاورد سلامت). دوره ۲. شماره ۱ و ۲ بهار و تابستان. صفحات ۷۲-۶۳.
- رفیعیان، مجتبی؛ سمیه پهلوان (۱۳۹۴). سنجش و ارزیابی تأثیرات ایجاد ابرپروژه شهری الماس شرق مشهد از دیدگاه نواحی سکونت پیرامون با مدل Electre. انجمن علمی معماری و شهرسازی ایران. شماره ۹. صفحات ۶۳-۵۱.
- زاهدی‌محبوب، آمنه؛ سیدایمان ملک‌آبادی (۱۳۹۲). تحلیل و واکاوی تجربه بهسازی و ساماندهی میدان شهدا مشهد، هفت شهر (۴۳-۴۴). صفحات ۱۲۱-۱۳۵.
- سعیدی رضوانی، هادی؛ فرشاد نوریان (۱۳۸۸). بازخوانی عدالت در اجرای طرح‌های شهری کشور نمونه میدان شهدا در مشهد، پژوهش‌های جغرافیای انسانی. شماره ۶۸. صفحات ۱۰۲-۸۵.
- طاش (شرکت مهندسی مشاور) (۱۳۹۱). طرح تفصیلی حوزه مرکزی شهر مشهد، بررسی و تحلیل ویژگی‌های گردشگری و زیارتی. ۳-۱/۱۵-۵۱-۲. نهاد مطالعات و برنامه‌ریزی توسعه و عمران شهر مشهد. مشهد.
- فرنهاد (مهندسی مشاور) (۱۳۸۸). چشم‌انداز توسعه و عمران، اهداف، راهبردها و سیاست‌ها، طرح توسعه و عمران (جامع) شهر مشهد مقدس، ویرایش سوم. نهاد مطالعات و برنامه‌ریزی توسعه و عمران شهر مشهد.

و ذی‌نفوذان در این پروژه‌ها محسوب می‌شوند. به این ترتیب، این پژوهش بر اهمیت شناخت تقاضا و خواست ذی‌نفعان و ذی‌نفوذان مختلف از مراحل مقدماتی ابرپروژه‌های مشابه و تلاش برای اتخاذ الگوهای توافق و همکاری برای دستیابی به منافع برنده-برنده و منطبق بر شرایط محلی در فرایند مدیریت ذی‌نفعان تأکید دارد. همچنین، این پژوهش، ادعای نام‌گذاری سرمایه‌گذاری‌های مالی مشترک به عنوان پروژه‌های مشارکتی را نقد می‌کند و فقدان فرایندهای تصمیم‌گیری مشترک بین مسؤولین، سرمایه‌گذاران خصوصی با مقاصد مختلف، مالکین، ساکنین و مجاوران و سایر ذی‌نفعان را مهم‌ترین عامل بروز چالش‌های رو به روی ابرپروژه‌های شهری مشهد می‌داند.

منابع

- اصغرپورماسوله، احمدرضا؛ حسین بهروان (۱۳۸۹). چارچوبی مفهومی برای تحلیل جامعه‌شناختی همکاری میان کنشگران در برنامه‌های نوسازی بافت فرسوده با تأکید بر منطقه ثامن مشهد. مشهد پژوهی، سال سوم. شماره پنجم. صفحات ۵۶-۳۵.
- پیلهور، علی‌اصغر؛ عزت‌اله مافی؛ مهدی وطن‌پرست؛ علی پسندیده (۱۳۹۳). تأثیر طرح‌های نوسازی و بهسازی بافت‌های فرسوده شهری از نظر اجتماعی، اقتصادی و کلیدی با رویکرد ساخت شهرهای آرمانی و خلاق- بافت فرسوده میدان شهدا، ششمین کنفرانس ملی برنامه‌ریزی و مدیریت شهری با تأکید بر مؤلفه‌های شهر اسلامی. ۲۱ و ۲۲ آبان. مشهد.
- پهلوان، سمیه (۱۳۹۲). بررسی تأثیرات ایجاد ابرپروژه‌های شهری بر فرایند توسعه اجتماعات محلی، مورد مطالعه پروژه الماس شرق مشهد. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت مدرس. تهران.

- Gellert, P. K., Lynch, B. D. (2003). *Mega Projects as Displacement*, UNESCO, Blackwell Publishing Ltd., Oxford, 15-25.
- 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.
- Kleniewski, Nancy; Thomas, Alexander R. (2011). *Cities, Change and Conflict*, Fourth edition, Wadsworth, Belmont.
- 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.
- Marrewijk, A. v. (2007). Managing project culture: The case of Environ Megaproject, *International Journal of Project Management* 25(3), 290-299.
- Orueta, F. D., Fainstein, S. (2008). The New Mega-Projects: Genesis and Impacts. *International Journal of Urban and Regional Research*, 32(4), 759-767.
- Peltonen, L., Sairinen, R. (2010). Integrating Impact Assessment and Conflict Management in Urban Planning: Experiences from Finland, *Environmental Impact Assessment Review*, 30, 328-337.
- Rahim, A. & Magner, N. (1995). Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First-order Factor Model and Its Invariance Across Groups. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 122-132.
- Vilert, E. v. d., Kabanoff, B. (1990). Toward Theory-Based Measures of Conflict Management, *Academy of Management Journal*, Vol. 33. No. 1, 199-209.
- 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 "Datteln 4" Project, Master Thesis, Umeå School of Business and Economics, Umeå.
- Zukin, S (1987). Gentrification: Culture and Capital in the Urban Core, *Annual Review of Sociology*, Vol. 13, 129-147.
- قائمی‌نیک، علی‌نقی (۱۳۹۲). بررسی برخی از روش‌های تامین مالی طرح‌ها و پروژه‌های شهری با تأکید بر روش سهام پروژه و بررسی نمونه موردی سهام پروژه مجد مشهد، هفت شهر. شماره ۴۳-۴۴. صفحات ۹۵-۱۰۴.
- ناقدی‌مهر، احمد؛ سعید احدیان (۱۳۸۷). بررسی الگوهای مدیریتی نوسازی و بهسازی بافت‌های فرسوده، نمونه موردی: شهر مشهد، اولین همایش بهسازی و نوسازی بافت‌های فرسوده شهری، مشهد. ۲۰ و ۲۱ آذر ماه (۱۰ و ۱۱ دسامبر ۲۰۰۸).
- Altshuler, A., Luberoff, D. (2003). *Mega-Projects: The Changing Politics of Urban Public Investment*, Lincoln Institute of Land Policy, Washington, D.C. and Brookings Institution Press; Cambridge, Mass.
- Amason, A. C., Thompson, K. R., Hochwarter, W. A., Harrison, A. W (1995). Conflict: An [mportant Dimension in Successful Management Teams, *Organizational Dynamics*, 23(2), 20-36.
- Ary, D., Jacobs, L. C., Sorensen, C., Razavieh, A. (2010). *Introduction to Research in Education* (eighth edition), Wadsworth, Belmont, CA, USA.
- Biddulph, M (2011). Urban Design, Regeneration and the Entrepreneurial City. *Progress in Planning*, 76(2), 63-103.
- Campbell, S. (1996). Green Cities, Growing Cities, Just Cities? Urban Planning and the Contradictions of Sustainable Development, *Journal of American Planning Association*, 62 (3), 296-312.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry Research Design, Choosing Among Five Approaches*, Second Edition, Sage, Thousand Oaks, London, New Dehli.
- Fisher, R. (2000). *Sources of Conflict and Methods of Conflict Resolution*, *International Peace and Conflict*, School of International Service, American University.
- Flyvbjerg, B. (2007). *Mega projects, Policy and Planning*. Aslborg Universitet, Aslborg.
- Flyvbjerg, B. (2012). Why Mass Media Matter to Planning Research: The Case of Megaprojects, *Planning and Education research* 32(2), 169-181.