نقدنظر
شماره ششم
اردیبهشت ۱۴۰۵
۳۲

تحلیل تعارضات در فرایند تحقق پروژه‌های شهری از تصمیم‌گیری تا بهره‌برداری

امین ماهان
استادیار معماری، گروه معماری، واحد لاهیجان، دانشگاه آزاد اسلامی، لاهیجان، ایران.

ریحانه خرم‌رویی
دکتری معماری منظر، دانشگاه تهران، ایران.

چکیده

پروژه‌های شهری در حوزه شهرسازی و طراحی منظر معمولاً به‌عنوان فرایندهایی فنی و کالبدی تلقی می‌شوند، در حالی که تحقق آن‌ها در عمل نتیجه تعامل مجموعه‌ای از بازیگران، تصمیم‌ها و فرایندهای مدیریتی، حرفه‌ای و اجرایی است. در بسیاری از موارد، فاصله میان اهداف اولیه پروژه‌ها و کیفیت نهایی فضاهای شهری حاصل تعارضاتی است که در مراحل مختلف شکل‌گیری پروژه بروز می‌یابد. هدف این پژوهش شناسایی و تحلیل این تعارضات در فرایند تحقق پروژه‌های شهری از مرحله تصمیم‌گیری تا بهره‌برداری است.

در این راستا، پژوهش با اتخاذ رویکردی تحلیلی تلاش می‌کند تعارضات پروژه‌های منظری را بر اساس دو بعد اصلی بررسی کند: نخست، کنشگران اصلی پروژه شامل کارفرمایان، طراحان و مشاوران، پیمانکاران و مجریان، و بهره‌برداران یا کاربران فضا؛ و دوم، مراحل اصلی تحقق پروژه شامل تعریف و شکل‌گیری ایده، طراحی، اجرا و بهره‌برداری. بر اساس این چارچوب، ماتریسی تحلیلی برای شناسایی نقاط بروز تعارض در تقاطع این دو بعد ارائه شده است.

نتایج تحلیل نشان می‌دهد که بسیاری از مسائل کیفی پروژه‌های شهری ناشی از شکاف میان سطوح مختلف تصمیم‌گیری، طراحی و اجرا و نیز تفاوت در منطق کنش بازیگران مختلف است. تصمیم‌گیری‌های غیرکارشناسی در مرحله تعریف پروژه، بی‌توجهی به واقعیت‌های اجرایی در مرحله طراحی، محدودیت‌های اجرایی و اقتصادی در مرحله اجرا، و ضعف نظام نگهداری در مرحله بهره‌برداری از جمله عوامل اصلی بروز تعارض در پروژه‌های شهری به شمار می‌آیند. بر این اساس، پژوهش حاضر نشان می‌دهد که ارتقای کیفیت پروژه‌های شهری بیش از آنکه به مداخلات مقطعی در یک مرحله خاص وابسته باشد، نیازمند تقویت سازوکارهای تعاملی در چارچوب حکمرانی پروژه‌های شهری و هماهنگی مؤثر میان بازیگران مختلف در طول چرخه حیات پروژه است.

واژگان کلیدی: پروژه‌های منظر شهری، تعارضات فرایندی، حکمرانی پروژه‌های شهری، کنشگران شهری.

Email: mahan_landscape@yahoo.com

نشریه مکتب نقدنظر، ۲ (۶): ۳۹ ـ ۳۲ تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۱/۱۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۱/۲۹ تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۲/۱۰

[Downloaded from jcr-sj.com on 2026-11-03]

[DOI: 10.22034/JCR.1.1.4.2.6.32]

با توجه به نقش تعامل میان کنشگران مختلف در مراحل گوناگون تحقق پروژه‌های شهری، سؤال اصلی این نقد آن است که: تعارضات میان کارفرمایان، طراحان، مجریان و بهره‌برداران در مراحل مختلف تعریف، طراحی، اجرا و بهره‌برداری پروژه‌های شهری چگونه شکل می‌گیرد و این تعارضات چه تأثیری بر فاصله میان اهداف اولیه پروژه و کیفیت نهایی فضاهای شهری دارند؟

جهت‌گیری‌های نقد

در دهه‌های اخیر، تاریخ‌نگاری شهری بر ضرورت تحلیل میان‌رشته‌ای شهرها تأکید کرده موضع نخست نقد بر این فرض استوار است که بخش قابل توجهی از کاستی‌های مشاهده‌شده در پروژه‌های شهرسازی و طراحی منظر ناشی از ضعف در ساختار تصمیم‌گیری و حکمرانی پروژه‌های شهری است؛ به گونه‌ای که ناهماهنگی میان سطوح مختلف مدیریت، طراحی و اجرا موجب شکل‌گیری تعارضاتی می‌شود که در نهایت بر کیفیت فضایی پروژه‌ها تأثیر منفی می‌گذارد.

موضع دوم نقد بر بررسی نحوه تعامل و ارتباط میان کنشگران اصلی پروژه تمرکز دارد و این پرسش را مطرح می‌کند که چگونه تفاوت در منطق کنش، منافع و مسئولیت‌های کارفرمایان، طراحان، پیمانکاران و بهره‌برداران می‌تواند به بروز تعارض در مراحل مختلف پروژه منجر شود و چه سازوکارهایی می‌تواند به کاهش این تعارضات و بهبود فرایند تحقق پروژه‌های شهری کمک کند.

مقدمه

پروژه‌های عمرانی در حوزه شهرسازی و منظر در ایران، از مرحله تعریف تا تحقق کالبدی، با مجموعه‌ای از تعارضات نهادی، مدیریتی و اجرایی مواجه‌اند. این تعارضات غالباً موجب فاصله‌گرفتن نتیجه نهایی از اهداف اولیه برنامه‌ریزی و انتظارات شهروندان و متخصصان می‌شوند. به بیان دیگر، ایده‌های مطلوب برنامه‌ریزی در فرایند تبدیل به واقعیت کالبدی، تحت تأثیر تصمیم‌گیری‌های ناهماهنگ و منافع متفاوت کنشگران دچار تغییراتی می‌شوند که بر کیفیت فضایی و عملکردی اثر می‌گذارد (سلطان‌پناه، صادقی و محمدی، ۱۳۸۸). بدین‌ترتیب، چالش‌های پروژه‌های شهری تنها به مرحله اجرا محدود نیست و از لحظه شکل‌گیری ایده تا بهره‌برداری امتداد می‌یابد.

[Downloaded from jcr-sj.com on 2026-11-03]

[DOI: 10.22034/JCR.1.1.4.2.6.32]

فرایند شکل‌گیری پروژه‌های شهری را می‌توان در دو بعد اصلی تحلیل کرد: نخست، کنشگران و ذی‌نفعان پروژه شامل کارفرما، مشاور یا طراح، پیمانکار و بهره‌بردار که هر یک در بستر ساختارهای سیاسی، اقتصادی و نهادی خاص عمل می‌کنند (انجمن شهرسازی آمریکا، ۱۳۹۱؛ جنکز و جونز، ۱۳۹۱)؛ و دوم، مراحل زمانی تحقق پروژه که از تعریف و برنامه‌ریزی تا طراحی، اجرا و بهره‌برداری را در بر می‌گیرد (انجمن شهرسازی آمریکا، ۱۳۸۷). در این چارچوب، تعارضات پروژه نه رخدادهایی مقطعی، بلکه حاصل تعامل میان کنشگران در طی مراحل مختلف تحقق پروژه‌اند. تحلیل سازمان‌یافته این تعارضات می‌تواند شکاف میان ایده‌های برنامه‌ریزی و نتایج کالبدی را آشکار کرده و راهبردهایی برای کاهش آن ارائه دهد.

باید توجه داشت با توجه به گستردگی ابعاد پروژه‌های شهری، این مقاله قصد ارائه بررسی جامع همه عوامل مؤثر بر کیفیت پروژه‌ها را ندارد، بلکه تمرکز آن بر تحلیل تعارضات میان کنشگران اصلی در مراحل مختلف تحقق پروژه است. از این رو، چارچوب ارائه‌شده را می‌توان به عنوان مدلی تحلیلی برای فهم بخشی از چالش‌های فرایند تحقق پروژه‌های شهری در نظر گرفت.

کنشگران پروژه شهری

در چارچوب نظام مدیریت پروژه‌های شهری، بازیگران اصلی پروژه معمولاً شامل چهار گروه اصلی هستند: کارفرما، مشاور یا تیم طراحی، پیمانکار اجرایی و بهره‌برداران یا کاربران فضا. کارفرما به نهادی اطلاق می‌شود که مسئول تعریف پروژه، تأمین منابع مالی و هدایت کلی فرایند تصمیم‌گیری است. مشاور یا تیم طراحی وظیفه انجام مطالعات، تهیه طرح و ارائه راهکارهای فضایی و فنی را بر عهده دارد. پیمانکار مسئول اجرای عملیات ساختمانی و تحقق کالبدی طرح است و بهره‌برداران نیز گروهی هستند که پس از اتمام پروژه از فضا استفاده می‌کنند و نقش مهمی در تداوم کیفیت آن دارند. این تقسیم‌بندی یکی از الگوهای رایج در ساختار مدیریت پروژه‌های عمرانی در ایران است.

تحلیل تعارضات در میان کنشگران پروژه‌های شهری

با توجه به چارچوب مفهومی مطرح‌شده، بخش مهمی از تعارضات در پروژه‌های شهرسازی و منظر شهری را می‌توان در نحوه کنش و تصمیم‌گیری بازیگران اصلی پروژه جست‌وجو کرد. هر یک از این کنشگران با نظامی از منافع، محدودیت‌ها و برداشت‌های خاص خود در فرایند تولید فضا وارد می‌شوند و همین تفاوت در منطق عمل، زمینه بروز تعارضات مختلف را فراهم می‌کند. نخستین حوزه، حوزه کارفرمایی یا نهادهای سفارش‌دهنده پروژه است.

در بسیاری از پروژه‌های منظر شهری، کارفرما نقشی تعیین‌کننده در تعریف مسئله، تعیین اهداف پروژه و هدایت کلی فرایند تصمیم‌گیری دارد. با این حال، یکی از تعارضات رایج در این حوزه ناشی از اعمال سلیقه‌های شخصی و تصمیم‌گیری‌های غیرکارشناسی در مراحل اولیه پروژه است. در چنین شرایطی، تعریف پروژه نه بر اساس مطالعات دقیق شهری یا نیازهای واقعی شهروندان، بلکه بر مبنای ترجیحات فردی مدیران یا ملاحظات کوتاه‌مدت مدیریتی شکل می‌گیرد. این امر می‌تواند موجب شود که پروژه از همان ابتدا با اولویت‌های واقعی

[Downloaded from jcr-sj.com on 2026-11-03]
[DOI: 10.22034/JCR.1.1.4.2.6.32]

شهر و نیازهای اجتماعی آن هم‌خوانی نداشته باشد. از سوی دیگر، عدم آشنایی برخی مدیران و کارفرمایان با ماهیت فرایند طراحی شهری و منظر، یکی دیگر از زمینه‌های بروز تعارض در این مرحله محسوب می‌شود. در چنین شرایطی، حوزه طراحی در نظام تصمیم‌گیری کارفرمایی اهمیت خود را از دست داده و به جای آن، ملاحظات اداری، مالی بر تصمیمات حاکم می‌شود. (فنی، صارمی، ۱۳۸۷، ۹۸) همچنین فاصله میان مدیران شهری، نبود مدیریت هماهنگ، تعدد و ناهماهنگی سازمانهای اداره کننده امور شهری (فنی، صارمی، ۱۳۸۷، ۱۰۲) و عدم شناخت عمیق از ساختار فضایی، اجتماعی و منظرین شهر می‌تواند منجر به عدم شناسایی صحیح نیازهای شهروندان و در نهایت تعریف پروژه‌هایی شود که پاسخ‌گویی محدودی به مسائل واقعی فضای شهری دارند.

حوزه دوم، حوزه طراحی است. در این مرحله نیز مجموعه‌ای از تعارضات ساختاری قابل مشاهده است. یکی از مهم‌ترین این موارد، تعجیل در فرایند طراحی و محدود شدن زمان مطالعات و تحلیل‌های پایه است. فشارهای زمانی ناشی از الزامات مدیریتی یا برنامه‌های اجرایی موجب می‌شود که فرآیند طراحی بدون بررسی عمیق بستر پروژه و شناخت دقیق شرایط موجود انجام گیرد. چنین وضعیتی می‌تواند به شکل‌گیری طرح‌هایی منجر شود که از واقعیت‌های کالبدی، اجتماعی و مدیریتی محیط فاصله دارند. افزون بر این، در برخی موارد طراحی پروژه‌ها بدون توجه کافی به مجموعه مؤلفه‌های مؤثر بر تحقق طرح صورت می‌گیرد؛ از جمله ظرفیت‌های اجرایی، محدودیت‌های مالی، توان مدیریتی نهاد کارفرما و شرایط نگهداری و بهره‌برداری در آینده. نتیجه چنین وضعیتی، شکل‌گیری طرح‌هایی است که اگرچه ممکن است در سطح مفهومی یا بصری جذاب باشند، اما در مرحله اجرا با محدودیت‌های جدی مواجه می‌شوند. عدم تطابق میان طرح پیشنهادی و توان اجرایی دستگاه‌های مسئول از جمله تعارضاتی است که می‌تواند به تغییرات گسترده در طرح یا کاهش کیفیت اجرای آن منجر شود. از سوی دیگر، دخالت عوامل مختلف سیاسی، مدیریتی یا اجتماعی در روند طراحی، گاه موجب تغییر جهت طرح یا تحمیل تصمیماتی می‌شود که با منطق حرفه‌ای طراحی همخوانی ندارد. چنین مداخلاتی می‌توانند انسجام مفهومی طرح را تضعیف کرده و آن را به مجموعه‌ای از تصمیمات پراکنده و ناهمگون تبدیل کند.

حوزه سوم، حوزه اجرا و فعالیت پیمانکاران است که یکی از نقاط حساس در تبدیل طرح به واقعیت کالبدی محسوب می‌شود. در این مرحله نیز تعارضات متعددی قابل مشاهده است. یکی از مهم‌ترین این موارد به سطح توانمندی فنی و مدیریتی پیمانکاران بازمی‌گردد.

در برخی موارد، ظرفیت اجرایی پیمانکاران با پیچیدگی‌های فنی یا کیفی طرح‌های شهری و منظر همخوانی ندارد و این امر موجب می‌شود اجرای پروژه با افت کیفیت یا تغییر در جزئیات طراحی همراه شود. علاوه بر این، گاه پیمانکاران به دلیل ملاحظات اقتصادی، محدودیت‌های مالی یا دشواری‌های اجرایی، اقدام به ایجاد تغییراتی در طرح می‌کنند که با اهداف اولیه طراحی سازگار نیست. چنین تغییراتی، به‌ویژه زمانی که خارج از چارچوب نظارت حرفه‌ای صورت گیرد، می‌تواند به تدریج ماهیت طرح را دگرگون کند. مشکلات مالی پروژه‌ها نیز از دیگر عوامل مؤثر در بروز تعارض در این مرحله است؛ تأخیر در تأمین منابع مالی، تعدیل‌های اقتصادی و فشار برای کاهش هزینه‌ها اغلب منجر به حذف برخی عناصر طراحی یا استفاده از مصالح و روش‌های اجرایی کم‌کیفیت‌تر می‌شود.

[Downloaded from jcr-sj.com on 2026-11-03]
[DOI: 10.22034/JCR.1.1.4.2.6.32]

در نهایت، مرحله بهره‌برداری نیز یکی از حوزه‌هایی است که تعارضات آن کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد، در حالی که نقش مهمی در دوام و کیفیت پروژه‌های شهری دارد. در بسیاری از پروژه‌های شهری، پس از پایان مرحله اجرا توجه کافی به برنامه‌های نگهداری و مدیریت فضا صورت نمی‌گیرد. نبود متولی و سازوکار مشخص برای تعمیر و نگهداری، کمبود منابع مالی یا ضعف مدیریت بهره‌برداری موجب می‌شود که فضاهای شهری به تدریج دچار افت کیفیت شوند. از سوی دیگر، نحوه استفاده شهروندان از فضا نیز می‌تواند بر سرنوشت پروژه تأثیرگذار باشد. در شرایطی که طراحی پروژه با الگوهای رفتاری و نیازهای واقعی کاربران هماهنگ نباشد، امکان بروز استفاده‌های پیش‌بینی‌نشده یا حتی تخریب تدریجی عناصر فضا افزایش می‌یابد. از این رو تحقق رویکرد شهروندمداری در مدیریت کلان شهری، مستلزم اصلاح ساختار مدیریت شهری و عینیت بخشی به مشارکت شهروندان در ابعاد گوناگون است (فنی، صارمی، ۱۳۸۷، ۹۲).

بررسی چهار حوزه کنشگری نشان می‌دهد که تعارضات پروژه‌های شهری حاصل یک عامل منفرد نیست، بلکه نتیجه تعامل پیچیده میان ساختارهای مدیریتی، فرآیندهای حرفه‌ای طراحی، ظرفیت‌های اجرایی و الگوهای بهره‌برداری از فضا است. درک این شبکه از تعارضات می‌تواند زمینه‌ای برای بازاندیشی در نحوه تعریف، طراحی و مدیریت پروژه‌های شهری فراهم آورد. هر چند نباید از پروژه های اجرا شده و با کیفیت شهری که ناشی از هماهنگی و دقت نظر در هر چهار حوزه کنشگری می باشد نیز غافل شد. با توجه به آنچه مطرح شد جدول شماره ۱ به عنوان یک ماتریس تحلیلی، مهم‌ترین نقاط بروز تعارض میان کنشگران پروژه و مراحل مختلف تحقق آن را نشان می‌دهد. موارد ذکرشده در این جدول بر اساس تحلیل مفهومی فرایند پروژه‌های شهری و تجارب مشاهده‌شده در پروژه‌های شهری استخراج شده‌اند که نتیجه مطلوب نداشته یا هدف اولیه منطبق نبوده اند.

پروژه‌های شهری صرفاً حاصل یک تصمیم مدیریتی یا یک طرح طراحی‌شده نیستند، بلکه نتیجه فرایندی پیچیده از تعامل میان کنشگران مختلف در مراحل گوناگون تعریف، طراحی، اجرا و بهره‌برداری هستند. بسیاری از کاستی‌های مشاهده‌شده در کیفیت نهایی فضاهای شهری نه به ضعف یک مرحله خاص، بلکه به تعارضاتی بازمی‌گردد که در تقاطع منافع، منطق‌های تصمیم‌گیری و مسئولیت‌های بازیگران مختلف شکل می‌گیرد. از این‌رو، ارتقای کیفیت پروژه‌های شهرسازی و منظر مستلزم توجه به حکمرانی پروژه‌های شهری و ایجاد سازوکارهایی برای هماهنگی، تعامل و هم‌افزایی میان کارفرمایان، طراحان، مجریان و کاربران در طول چرخه حیات پروژه است.

تبیین نظری ماتریس تعارضات در چارچوب حکمرانی پروژه‌های شهری

در چارچوب حکمرانی پروژه‌های شهری، یکی از مهم‌ترین چالش‌ها شکاف میان «سطح تصمیم‌گیری» و «سطح تحقق فضایی» است.

بسیاری از پروژه‌ها در مرحله تعریف و تصمیم‌گیری با اهدافی کلان و آرمان‌گرایانه آغاز می‌شوند، اما در مراحل بعدی به دلیل محدودیت‌های نهادی، اقتصادی یا اجرایی دچار تغییر می‌شوند. این شکاف که در ادبیات برنامه‌ریزی شهری گاه از آن به عنوان فاصله میان برنامه و اجرا یاد می‌شود، در عمل می‌تواند به کاهش کیفیت فضایی پروژه‌ها و نارضایتی کاربران منجر شود. ماتریس تعارضات نشان می‌دهد که این فاصله نه صرفاً در یک مرحله خاص، بلکه در تعامل میان مراحل مختلف و بازیگران متعدد شکل می‌گیرد.

[Downloaded from jcr-sj.com on 2026-11-03]
[DOI: 10.22034/JCR.1.1.4.2.6.32]

جدول ۱. ماتریس تعارضات در پروژه‌های شهرسازی و منظر. مأخذ: نگارندگان.

کنشگر / مرحله	شکل‌گیری ایده و تعریف پروژه	مرحله طراحی	مرحله اجرا	مرحله بهره‌برداری
کارفرما	اعمال سلیقه‌های شخصی، تعریف پروژه بدون مطالعات شهری، عدم توجه به اولویت‌های واقعی شهر، ضعف شناخت نسبت به شهر و منظر	مداخله در فرآیند طراحی، تغییرات مدیریتی و دستوری، بی‌اهمیت تلقی کردن فرآیند طراحی	فشار برای کاهش هزینه یا زمان اجرا، تغییرات مدیریتی در حین اجرا	نبود برنامه نگهداری، عدم تخصیص منابع برای مدیریت و نگهداری فضا
طراح / مشاور	مشارکت محدود در تعریف مسئله، عدم انجام مطالعات عمیق زمینه‌ای	تعجیل در طراحی، بی‌توجهی به واقعیت‌های موجود سایت، عدم تطابق طرح با توان اجرایی و مالی کارفرما، تأثیرپذیری از فشارهای سیاسی یا مدیریتی	ضعف در نظارت طراحی، ناتوانی در کنترل تغییرات اجرایی	عدم پیش‌بینی نظام نگهداری و مدیریت فضا در طراحی
پیمانکار / مجری	معمولاً نقش مستقیم ندارد	مشارکت محدود یا انتقال ناقص اطلاعات اجرایی به طراح	توان اجرایی پایین، تغییرات خودخواسته در طرح، استفاده از مصالح جایگزین، مشکلات مالی پروژه	عدم انتقال صحیح پروژه به بهره‌بردار، اجرای ناقص جزئیات
بهره‌برداران / شهروندان	عدم مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری و تعریف نیازها	عدم توجه به الگوهای واقعی استفاده از فضا در طراحی	بروز استفاده‌های پیش‌بینی‌نشده در حین اجرا	تخریب تدریجی عناصر فضا، استفاده نامناسب، ضعف فرهنگ نگهداری

در این میان، یکی از عوامل مهم بروز تعارض، تفاوت در منطق کنش بازیگران است. برای مثال، کارفرمایان و مدیران شهری اغلب تحت تأثیر ملاحظات مدیریتی، زمانی یا سیاسی عمل می‌کنند، در حالی که طراحان بیشتر بر کیفیت فضایی و انسجام مفهومی طرح تأکید دارند. از سوی دیگر، پیمانکاران عمدتاً با منطق اقتصادی و اجرایی به پروژه می‌نگرند و بهره‌برداران نیز فضا را بر اساس نیازهای روزمره و الگوهای رفتاری خود مورد استفاده قرار می‌دهند. هنگامی که سازوکارهای مؤثری برای هماهنگ‌سازی این منطق‌های متفاوت وجود نداشته باشد، تعارضات به شکل تغییرات ناهمگون در طرح، افت کیفیت اجرا یا ناکارآمدی فضا در مرحله بهره‌برداری بروز می‌یابند. برای مثال در بسیاری از مطالعات انجام شده در ادارات و سازمانها هیچ گاه به مرحله طراحی نرسیده اند و یا مبنایی برای طراحی نشده اند و به صورت مجلدهایی در کتابخانه ها باقی مانده اند. و یا در پروژه میدانگاه تجریش تهران با وجود هماهنگی در بخش های کارفرمایی و طراحی و اجرا در مراحل نخست، به علت عدم نگهداری در مرحله بهره برداری پروژه دچار آسیب زیاد شده است و در طراحی بلوار ارم همدان با وجود کیفیت اجرا و قابلیت استفاده شهروندان از فضا، بعد طراحی منظر شهری پروژه با وجود قابلیت های محیطی بسیار، لحاظ نشده است.

از این رو، یکی از محورهای مهم در بهبود کیفیت پروژه‌های شهری، تقویت رویکردهای تعاملی در فرآیند حکمرانی پروژه است. این رویکردها بر ایجاد سازوکارهایی برای گفت‌وگو و هم‌افزایی میان بازیگران مختلف تأکید دارند. مشارکت فعال طراحان در مرحله تعریف مسئله، استفاده از مطالعات زمینه‌ای و اجتماعی در تعیین اهداف پروژه، و فراهم آوردن بسترهایی برای دریافت بازخورد از کاربران و ذی‌نفعان محلی می‌تواند به شکل‌گیری تعریف دقیق‌تر و

[Downloaded from jcr-sj.com on 2026-11-03]
[DOI: 10.22034/JCR.1.1.4.2.6.32]

واقع‌بینانه‌تر از پروژه کمک کند. همچنین در مرحله طراحی، توجه به واقعیت‌های اجرایی و مدیریتی پروژه و برقراری تعامل مستمر میان تیم طراحی و مجموعه‌های اجرایی می‌تواند از بروز بسیاری از تعارضات در مرحله اجرا جلوگیری کند. ایجاد ساختارهای نظارتی مؤثر، تعریف دقیق مسئولیت‌ها و حفظ انسجام مفهومی طرح در طول فرایند اجرا نیز از جمله راهکارهایی است که می‌تواند فاصله میان طراحی و تحقق کالبدی را کاهش دهد.

در نهایت، توجه به مرحله بهره‌برداری به‌عنوان بخشی از چرخه حیات پروژه شهری اهمیت ویژه‌ای دارد. طراحی فضاهای شهری زمانی به موفقیت واقعی دست می‌یابد که سازوکارهای نگهداری، مدیریت و استفاده پایدار از فضا نیز در نظر گرفته شود. از این رو، پیش‌بینی نظام مدیریت و نگهداری فضا، آموزش و جلب مشارکت کاربران (انجمن شهرسازی آمریکا،۱۳۹۱، ۱۸۷)، و تعریف مسئولیت‌های نهادی برای حفاظت از کیفیت محیط می‌تواند به افزایش دوام و کارآمدی پروژه‌های شهری کمک کند.

در مجموع، ماتریس تعارضات ارائه‌شده در این پژوهش می‌تواند به عنوان ابزاری تحلیلی برای درک پیچیدگی روابط میان بازیگران و مراحل مختلف پروژه‌های شهری مورد استفاده قرار گیرد. این چارچوب نه تنها امکان شناسایی نقاط بحرانی در فرایند تحقق پروژه را فراهم می‌کند، بلکه می‌تواند مبنایی برای طراحی سازوکارهای تعاملی و اصلاح ساختارهای تصمیم‌گیری در حکمرانی پروژه‌های شهری باشد؛ سازوکارهایی که هدف آن‌ها کاهش تعارضات و ارتقای کیفیت مداخلات در فضای شهری است.

البته در ادبیات برنامه‌ریزی شهری، تبیین‌های دیگری نیز برای مشکلات تحقق پروژه‌های شهری مطرح شده است. برخی پژوهشگران این مسائل را ناشی از محدودیت‌های مالی و اقتصادی پروژه‌ها می‌دانند، در حالی که برخی دیگر بر پیچیدگی ساختارهای نهادی و تعدد سازمان‌های مسئول در مدیریت شهری تأکید می‌کنند. در مقابل، پژوهش حاضر تلاش می‌کند با تمرکز بر تعامل میان کنشگران پروژه، نقش تعارضات میان این بازیگران را در شکل‌گیری فاصله میان اهداف اولیه پروژه و نتایج نهایی آن مورد توجه قرار دهد.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با تمرکز بر فرایند تحقق پروژه‌های شهری نشان داد که بسیاری از مشکلات مشاهده‌شده در کیفیت نهایی این پروژه‌ها حاصل مجموعه‌ای از تعارضات میان کنشگران مختلف در طول چرخه حیات پروژه است، نه ضعف در یک مرحله واحد. صورت‌بندی ماتریس تحلیلی مبتنی بر دو بعد «کنشگران اصلی» و «مراحل تحقق پروژه» نشان داد که از مرحله تعریف پروژه تا طراحی، اجرا و بهره‌برداری، اختلاف منافع، محدودیت اختیارات و ناهماهنگی سازمانی می‌تواند مسیر تحقق پروژه را تحت تأثیر قرار دهد. یافته‌ها نشان می‌دهد که بخش قابل توجهی از تعارضات از همان مرحله تصمیم‌گیری و تعریف مسئله آغاز می‌شود، و در مراحل طراحی و اجرا به‌صورت شکاف میان الزامات طرح، ظرفیت‌های اجرایی و فشارهای زمانی و مالی بروز می‌یابد. در مرحله بهره‌برداری نیز نبود نظام مؤثر نگهداری و عدم توجه به الگوهای واقعی استفاده از فضا به افت تدریجی کیفیت پروژه منجر می‌شود. بر این اساس، کیفیت پروژه‌های شهری بیش از آنکه تنها به طراحی خوب وابسته باشد، به شیوه سازماندهی روابط میان بازیگران و کارآمدی نظام حکمرانی پروژه بستگی دارد.

[Downloaded from jcr-sj.com on 2026-11-03]
[DOI: 10.22034/JCR.1.1.4.2.6.32]

نتایج این تحلیل بر ضرورت تقویت رویکردهای تعاملی در تعریف، طراحی و مدیریت پروژه‌های شهری تأکید دارد. مشارکت مؤثر ذی‌نفعان در ابتدای فرایند، توجه به مطالعات زمینه‌ای، هماهنگی میان تیم‌های طراحی و اجرا، و پیش‌بینی سازوکارهای پایدار برای بهره‌برداری و نگهداری می‌تواند بخشی از تعارضات را کاهش دهد. همچنین چارچوب تحلیلی ارائه‌شده می‌تواند مبنایی برای مطالعات آینده در زمینه بررسی تجربی تعارضات پروژه‌های شهری و تحلیل نقش ساختارهای نهادی در شکل‌گیری آنها باشد. به طور کلی، بازاندیشی در شیوه حکمرانی پروژه‌های شهری و توجه به شبکه پیچیده روابط میان کنشگران، می‌تواند راه را برای ارتقای کیفیت فرایند و محصول نهایی پروژه‌های شهرسازی و منظر هموار کند.

منابع

ـ انجمن شهرسازی آمریکا. (۱۳۹۱). *تهیه طرح و انواع طرح‌ها (جلد اول از استانداردهای برنامه‌ریزی و طراحی شهری انجمن شهرسازی آمریکا)*، ترجمه: گیتی اعتماد و دیگران، جامعه مهندسان مشاور ایران.
ـ انجمن شهرسازی آمریکا. (۱۳۸۷). *مدیریت زیست‌محیطی (جلد دوم از استانداردهای برنامه‌ریزی و طراحی شهری انجمن شهرسازی آمریکا)*، ترجمه: ماه فرید منصوریان و نیلوفر نامدار قشقایی، جامعه مهندسان مشاور ایران.
ـ جنکز، مایک و جونز، کولین. (۱۳۹۱). *ابعاد شهر پایدار*. ترجمه: مجتبی رفیعیان و هانیه هودسنی. تهران: مرکز نشر آثار علمی دانشگاه تربیت مدرس.
ـ سلطان‌پناه، هیرش؛ صادقی، هیبت‌الله و محمدی، مهران. (۱۳۸۸)، اولویت‌بندی برنامه‌های شهرداری با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، مطالعه موردی: شهرداری شهرستان سردشت، صفه، ۴۸: ۹۵- ۱۱۲
ـ فنی، زهره و صارمی، فرید. (۱۳۸۷). چالش‌های نظام مدیریتی محله محور در توسعه پایدارکلان شهر تهران با تأکید بر رویکردهای نوین جهانی، صفه، ۴۷: ۹۱-۱۰۸

COPYRIGHTS
Copyright for this article is retained bye the authors with publication rights granted to Journal of Critical Reviews (JCR); The Iranian Journal of Critical Studies in Place. This is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution License (https://creativecommons.org/version4/)

[Downloaded from jcr-sj.com on 2026-11-03]

[DOI: 10.22034/JCR.1.1.4.2.6.32]