

# مدل مدیریت تعارض ذینفعان بازآفرینی شهری در ایران

## مطالعه موردی: محله همت آباد اصفهان<sup>۱</sup>

اندیشه آریانا - عضو هیأت علمی گروه معماری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فلاورجان، استان اصفهان، شهر فلاورجان.  
غلامرضا کاظمیان<sup>۲</sup> - دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، استان تهران، شهر تهران.  
محمود محمدی - دانشیار گروه شهرسازی، دانشکده معماری و شهرسازی، دانشگاه هنر اصفهان، استان اصفهان، شهر اصفهان.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۲/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۹/۰۲

### چکیده

تعارضات ذی نفعان بازآفرینی شهری مانع بهره‌گیری از ظرفیت‌های کامل مشارکت ذی نفعان در بافت‌های دچار افت شهری است و از آنجا که مشارکت یکی از ارکان اصلی بازآفرینی شهری است، در نتیجه موجب عدم تحقق کامل برنامه‌های مذکور شده است. از این رو، مدیریت تعارض ذی نفعان می‌تواند اختلاف نظر و تعارض‌های بین ذی نفعان بازآفرینی شهری را تعادل بخشد و موجب برقراری تعامل، مشارکت و همکاری بین آنها و ایجاد خلاقیت، اثربخشی و بهبود روند اجرایی طرح‌های بازآفرینی شهری شود.

این مقاله بر آن است تا ضمن تبیین نقش ذی نفعان بازآفرینی شهری در تحقق برنامه‌های توسعه شهری و جایگاه مدیریت تعارضات بین ذی نفعان به عنوان یکی از عوامل موفقیت یا ناکامی طرح‌های یادشده، مدل «مدیریت تعارض ذی نفعان بازآفرینی شهری» در ایران را بر پایه نظریه نهادی و حکمروایی همکارانه و با روش تحلیل محتوای کیفی در محله همت آباد اصفهان (به عنوان مورد مطالعه این پژوهش) ارائه کند.

از این رو با مطالعه مبانی نظریه نهادی و مفاهیم پایه شامل بازآفرینی شهری، مدیریت تعارض ذی نفعان و حکمروایی همکارانه، مؤلفه‌های مدل مفهومی پیشنهادی حاصل از بررسی متون و ادبیات بین‌المللی بازآفرینی شهری، تدقیق و ارائه می‌شود. سپس مدل پیشنهادی با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی، در زمینه محله همت آباد اصفهان مورد آزمون و تحلیل واقع می‌گردد. بدین منظور پس از شناسایی ذی نفعان کلیدی و تعارضات اصلی آنان، از متن مصاحبه‌های انجام شده با ذی نفعان کلیدی و اسناد بازآفرینی محله یادشده، استفاده شده است. در نهایت، مدل مدیریت تعارض ذی نفعان بازآفرینی شهری منطبق با زمینه همت آباد اصفهان به دست می‌آید.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که مدیریت تعارض ذی نفعان بازآفرینی شهری مستلزم شناسایی ذی نفعان کلیدی، شناسایی تعارضات ذی نفعان و ارائه راهبردهای حل تعارض مبتنی بر فرایندهای همکارانه شامل برقراری چرخه تعاملی بین سه‌گانه مشارکت و درگیری اصولی، انگیزه مشترک و ظرفیت عمل مشترک است که با بهره‌گیری از فنون حل تعارض به ویژه مذاکره و گفتگوی چهره به چهره، موجب رسیدن به هم‌رایی (اجماع نظر) ذی نفعان در موضوع مورد تعارض می‌شود. مدل یادشده با مدیریت مؤثر تعارض ذینفعان بازآفرینی شهری می‌تواند نقشی مؤثر در ظرفیت‌سازی و اثربخشی طرح‌های بازآفرینی اجتماع محلی در ایران ایفا کند.

**واژگان کلیدی:** بازآفرینی شهری، تعارض ذی نفعان، مدیریت تعارض، حکمروایی همکارانه، زمینه نهادی.

۱ این مقاله بر گرفته از رساله دکتری اندیشه آریانا با عنوان «ارائه الگوی مدیریت تعارض ذی نفعان بازآفرینی شهری بر پایه حکمروایی همکارانه» است که با راهنمایی محمود محمدی و غلامرضا کاظمیان در دانشکده معماری و شهرسازی دانشگاه هنر اصفهان به تاریخ شهریورماه سال ۱۳۹۸ دفاع شده است.

۲ نویسنده مسئول مقاله: kazemian@atu.ac.ir

## ۱. مقدمه

مطالعه و بررسی‌های انجام شده در زمینه تحقق‌پذیری طرح‌های توسعه شهری به ویژه بازاریابی شهری در ایران نشان داده است که با وجود گذشت بیش از چند دهه از تهیه این طرح‌ها، طرح‌های یادشده نتوانسته‌اند به اهداف مورد نظر خود دست پیدا کنند (Ablaghi, 2001, p. 122; Izadi, 2001, p. 41; Shafiee, 2013, pp. 101-100).

از جمله علل عدم تحقق‌پذیری طرح‌های یادشده و از جمله طرح‌های نوسازی و بهسازی بافت‌های فرسوده شهری، وجود تعارضات بین مسئولان و شهروندان و به طور کلی ذی‌نفعان بازاریابی شهری است؛ که عدم مدیریت آن، مانع بهره‌گیری کامل از ظرفیت مشارکت ذی‌نفعان در بازاریابی بافت‌های یادشده و در نتیجه موجب عدم تحقق کامل برنامه‌های بازاریابی شهری شده است.

در ساختارهای سنتی مدیریت شهری و براساس روابط عمودی و آمرانه، شبکه‌های همکاری و مشارکت مردمی و اعتماد متقابل شکل نمی‌گیرد و در نتیجه تأکید و اصرار مدیران شهری بر طرح‌های تفصیلی پایه و عدم توجه به طرح‌های ویژه بازاریابی شهری، موجب نارضایتی، بی‌اعتمادی، ناسازگاری و افزایش تعارضات موجود بین ذی‌نفعان طرح‌های توسعه شهری شده است (Mahdizadeh, 2003, p. 81).

بنابراین مدیریت تعارض ذی‌نفعان بازاریابی شهری، در تنظیم روابط متقابل میان ذی‌نفعان برنامه بازاریابی شهری شامل دولت ملی، دولت محلی و بخش عمومی (مسئولان شهری)، بخش خصوصی و اجتماع محلی و بهینه کردن آن به منظور پیشبرد و تحقق بخشیدن به اهداف بازاریابی شهری، لازم و ضروری است؛ به طوری که مدیریت تعارض ذی‌نفعان می‌تواند اختلاف نظر و تعارض‌های بین ذی‌نفعان بافت‌های فرسوده شهری را تعادل بخشد و موجب برقراری تعامل، مشارکت و همکاری بین آنها و ایجاد خلاقیت، اثربخشی و بهبود روند اجرایی طرح‌های بازاریابی شهری شود.

هدف این مقاله، تبیین نقش ذی‌نفعان بازاریابی شهری در تحقق برنامه‌های توسعه شهری و جایگاه مدیریت تعارضات بین ذی‌نفعان به عنوان یکی از عوامل موفقیت یا ناکامی طرح‌های یادشده است. همچنین در این مقاله به کارگیری رهیافت حکمروایی همکارانه در مدیریت تعارض ذی‌نفعان بازاریابی شهری در زمینه ایران براساس پایه‌های نظریه نهادی به عنوان راهکاری مؤثر در رسیدن به اهداف برنامه‌های بهسازی، نوسازی و به ویژه بازاریابی شهری پیشنهاد می‌شود تا در نهایت، مدل مدیریت تعارض ذی‌نفعان منطبق با زمینه طرح‌های بازاریابی شهری ایران و به ویژه در محله همت‌آباد اصفهان (به عنوان مورد مطالعه) تولید و ارائه گردد. بر این اساس مهمترین سئوالات این مقاله عبارتند از این که مؤلفه‌های مدل مدیریت تعارض ذی‌نفعان بازاریابی شهری بر مبنای مفاهیم پایه نظری شامل نظریه و طراحی نهادی بازاریابی شهری و رهیافت‌های مدیریت تعارض ذی‌نفعان و حکمروایی همکارانه کدام است؟ مدل مدیریت

تعارض ذی‌نفعان بازاریابی شهری بر پایه حکمروایی همکارانه در زمینه نهادی محله همت‌آباد چه ویژگی‌ها و مؤلفه‌هایی دارد؟

## ۲. چارچوب نظری

رویکرد نهادی، چارچوب نظری پایه و اساسی در این مقاله است؛ به طوری که مفاهیم بازاریابی شهری، ذی‌نفعان بازاریابی شهری و حکمروایی، در چارچوب نظریه نهادی مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرند. این رویکرد از جمله متأخرترین رویکردهایی است که به ویژه از دهه ۱۹۹۰ در ادبیات نظری توسعه شهری و منطقه‌ای و همچنین بازاریابی شهری و محلی مطرح شده است (Amin, 1999; Healey, 1998; Pike, Rodriguez-Pose, & Tomaney, 2007; Rodriguez-Pose, 2013; Verma, 2006). این رویکرد به دنبال شکست رویکردهای سنتی توسعه شهری (با نگاه بالا به پایین) و برای پاسخ به مسائل ناشی از ناپایداری و بی‌توجهی به مسائل اجتماعی، فرهنگی، محیطی و نهادی علاوه بر ابعاد اقتصادی (در قالب رویکرد پایین به بالا) ظهور یافته است.

## ۲.۱. مفهوم بازاریابی شهری مبتنی بر نظریه نهادی

بررسی سیر تحول سیاست‌های بهسازی و نوسازی و به ویژه بازاریابی شهری، نشان می‌دهد که بازاریابی شهری از دهه ۱۹۹۰ میلادی در دستور کار برنامه‌ریزی‌های توسعه شهری در کشورهای بیشتر توسعه یافته، قرار گرفت و از آنجا که اقدامات نوسازی با گرایش صرف کالبدی مورد انتقاد دولت‌های محلی قرار گرفت، بر این اساس از دولت‌های محلی خواسته شد تا بازاریابی شهری را با مشارکت بخش خصوصی، بخش دولتی و داوطلبان انجام دهند (Hajipour, 2007, p. 18; Kalantari & Poorahmad, 2005, p. 75; Pourahmad, Habibi, & Keshavarz, 2010, p. 80). سیاست‌های نوسازی در رویکردهای متأخر، ناظر بر نوسازی فرهنگی و اجتماعی و در جست‌وجوی «تعامل اجتماعی» بوده و «تأکید بر نقش گروه‌های اجتماعی» را در دستورکار خود قرار داده است (Pourahmad et al., 2010, p. 90).

بنا بر نظریه نهادی، بازاریابی شهری عبارت است از: «دیدگاه و عمل جامع و یکپارچه با هدف بهبود دائمی در ابعاد کالبدی، اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی نواحی دچار افت شهری که منجر به کشف راه حل‌هایی برای مشکلات نواحی فرسوده شهری می‌شود» (Roberts, 2000, p. 17). همچنین براساس این دیدگاه، عناصر اصلی بازاریابی شهری عبارتند از: (Noorian & Ariana, 2012, p. 16): مشارکت (شامل مشارکت مردمی، مشارکت بین سازمانی، مشارکت بین سازمان‌ها و مردم و سایر ذی‌نفعان)، راهبرد (برنامه‌ریزی راهبردی شامل مقابله با فرسودگی و افت شهری، مشکل‌گشایی و درگیر ساختن تمام ذی‌نفعان) و پایداری (شامل پایداری اقتصادی، اجتماعی، محیطی و عمل برنامه‌ریزی).

مطالعه ادبیات نظری نشان می‌دهد که تحقق بازاریابی شهری و فرآیند اجرای آن تا حد زیادی از رابطه بین ذی‌نفعان مختلف، ویژگی‌ها و حالت‌های مختلف مشارکت، همچنین قدرت،

سازوکار و عملکرد عوامل مختلف تحت تأثیر قرار می‌گیرد؛ بر این مبنا «ذی‌نفعان بازاریابی شهری» عبارتند از افراد، گروه‌ها یا سازمان‌هایی که هرگونه منفعتی در بازاریابی دارند و نیز کسانی که می‌توانند روی برنامه‌ریزی، طراحی، اجرا و استفاده در آینده برنامه‌های بازاریابی تأثیر بگذارند (Zheng, Shen, Shen, & Wang, 2014, pp. 275-277). مطالعات اخیر در بازاریابی شهری بر نقش ذی‌نفعان مختلف و روابط بین آنها در تحقق اهداف برنامه یادشده تأکید دارد (Beebeejaun & Grimshaw, 2011; Zheng et al., 2014). یکی از مباحثی که نقش مؤثری در تحقق بازاریابی شهری و اهداف آن دارد، «تعارض ذی‌نفعان» در بازاریابی شهری است.

## ۲.۲. مدیریت تعارض ذی‌نفعان بازاریابی شهری

تعارض در لغت به معنی اختلاف داشتن با یکدیگر است (در لغت‌نامه دهخدا و فرهنگ معین)؛ و ساده‌ترین تعریف برای آن، عدم وجود توافق بین دو نفر یا گروه است (Abbott, 2012; Ghaneh, 1996; Griffin, 2014). مورا و تکسیرا<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، تعارض را به صورت فرآیندی تعریف می‌کنند که با احساس تأثیرپذیری منفی یک فرد یا گروه، از شخص یا گروه دیگری آغاز می‌شود. چنانچه اقدامات یک گروه، مانع فعالیت‌های گروه دیگر شود و یا موجب کارآمدی عملکرد طرف دیگر را کاهش دهد، تعارض حاصل شده است (BiodivERsA, 2013, p. 3).

نخستین گام در مدیریت تعارض ذی‌نفعان بازاریابی شهری، شناسایی ذی‌نفعان است. در گام دوم، شناسایی تعارض‌های بالقوه و بالفعل ذی‌نفعان بازاریابی انجام می‌شود. در این خصوص، نیازها و انتظارات ذی‌نفعان درگیر در برنامه بازاریابی شهری مشخص می‌شود. یکی از روش‌های مناسب در تحلیل ذی‌نفعان، ماتریس قدرت / منفعت و نگاشت حاصل از آن است. این روش مشخص می‌کند که ذی‌نفعان چگونه بر مبنای وضعیت قدرت یا منفعت بر برنامه بازاریابی تأثیرگذار و یا از آن تأثیرپذیرند. بر این اساس ذی‌نفعان به چهار گروه تقسیم می‌شوند که عبارتند از ذی‌نفعان کلیدی<sup>۲</sup>، ذی‌نفعان زمینه<sup>۳</sup>، ذی‌نفعان فاعل<sup>۴</sup> و ذی‌نفعان حاشیه‌ای<sup>۵</sup>. با استفاده از ماتریس قدرت / منفعت، ذی‌نفعان اصلی (کلیدی) که از سطح بالای منافع و میزان بالای قدرت نفوذ در برنامه بازاریابی برخوردار هستند، شناسایی می‌شوند. شناخت تعارض‌های بالقوه و بالفعل بین ذی‌نفعان بازاریابی، گام بعدی در جهت پیش‌بینی و مدیریت تعارض است (De Lopez, 2001; Edén & Ackermann, 2013; Moura & Teixeira, 2010).

فرآیند مدیریت تعارض ذی‌نفعان در بازاریابی شهری به چهار عامل ضروری بستگی دارد. سه عامل نخست تا سوم شامل شناسایی قدرت، نفوذ و روابط ذی‌نفعان (دولت، مسئولان، بخش عمومی

- 1 Stakeholder conflict
- 2 Moura & Teixeira
- 3 key players
- 4 context setters
- 5 subjects
- 6 crowd

و خصوصی)، مرحله برنامه بازاریابی (طراحی، اجرا و آزمون) و نوع و مرحله تعارض (شناختی، اهداف یا منافع، هنجاری یا عاطفی، رفتاری یا روابط) از عوامل درون‌زا (درونی) هستند و عامل چهارم، زمینه قانونی و نهادی برنامه بازاریابی (عمومی، خصوصی، محیط زیستی، حمل‌ونقل، توسعه و غیره) برون‌زا (بیرونی) است. موفقیت مدیریت تعارض به تعامل کافی و مناسب عوامل فوق بستگی دارد (Ariana, Mohammadi, & Kazemian, 2018, p. 131; Moura & Teixeira, 2010, pp. 298-301).

با توجه به نگرش‌های متأخر به پدیده تعارض یعنی نظریه تعاملی (از دهه هفتاد تا قرن بیست و یک) و مهارت‌های کوانتومی (در قرن حاضر)، تعارض به واسطه تأثیرش بر عملکرد، مطلوب یا نامطلوب است؛ به طوری که با حداکثرسازی نیروی بالقوه مثبت آن موجبات نوآوری، ابداع و خلاقیت در زمینه ظهورش را فراهم می‌آورد. بر این مبنا، هدف از مدیریت تعارض، حذف تعارض نیست بلکه ارتقای مهارت‌ها و روش‌ها برای کمک به افراد، گروه‌ها و یا سازمان‌های متعارض با هم در بازاریابی شهری است، تا به بیان تفاوت‌هایشان بپردازند و مشکلات خود را در یک شیوه همکاریانه و سازنده حل کنند (Plunkett & Attner, 1996; Shelton & Darling, 2001; Wall & Callister, 1995).

مدل‌های ارائه شده برای مدیریت تعارض ذی‌نفعان مانند مدل توماس (۱۹۷۶) و رحیم (۱۹۹۲) برای رفع تعارضات مطرح شدند. مؤلفه‌های مدل دوبعدی توماس شامل قاطعیت (تلاش به منظور تحقق خواسته‌های خود) و همکاری (تلاش به منظور تحقق خواسته‌های دیگران) است (Moura & Teixeira, 2010, p. 303; Rezaeian, 2013, p. 69; Thomas, 1992).

رحیم در پژوهش خود بر مدیریت تعارض و کارایی آن در زمینه‌های مورد تأثیر، تأکید و مؤلفه‌های مدل را به صورت منفعت یا نگرانی نسبت به خود و یا دیگران اصلاح کرده است. استفاده از سبک همکاری، نشانه استفاده سازنده از تعارض تلقی می‌شود و بهترین عملکرد در مدیریت تعارض را دارد (Rahim, 2010, pp. 42-123). از بین فنون حل تعارض بین ذی‌نفعان بیرونی «مذاکره»<sup>۶</sup>، رایج‌ترین و کم‌هزینه‌ترین روش است که به موجب آن فرآیند اعتراض بین ذی‌نفعان درگیر، قابل کنترل است (Fisher & Ury, 1991; Moura & Teixeira, 2010; Olander, 2003; Gould, 1999; Capper, Dixon, & Cohen, 1999). با استفاده از فنون مذاکره و به‌ویژه گفت‌وگوی چهره به چهره، حل تعارض می‌تواند از موقعیت‌های برد-باخت، به موقعیت‌های برد-برد، به پیش رود که در آن همه مشارکت‌کنندگان برای رسیدن به اهدافشان، راه‌های جدیدی را امتحان می‌کنند؛ و در همان زمان، با اهداف مخالفان، آشنا می‌شوند (Ariana et al., 2018, p. 132).

مدل‌های یادشده مدیریت تعارض می‌توانند در درک موقعیت تعارض ذی‌نفعان بازاریابی شهری مؤثر و مفید باشند ولی با توجه به ماهیت فردی یا گروهی مطالعات یادشده، بیشتر در تعارضات سازمانی کارایی دارند و از آنجا که بازاریابی شهری بیشتر ماهیت اجتماعی دارد، لازم است مدل ویژه‌ای برای مدیریت تعارض

ذی نفعان با تأکید بر زمینه‌های شهری و اجتماع محلی و متناسب با زمینه نهادی بستر مورد مطالعه ارائه گردد.

از این رو در این مقاله، رهیافت «حکمروایی همکارانه» به منظور مدیریت تعارض ذی نفعان بازآفرینی شهری به کار گرفته می‌شود. مهم‌ترین دلایل به کارگیری این رهیافت این است که نخست) حکمروایی همکارانه در بستر نهادی و اجتماع محلی مطرح است، در مقابل مدیریت تعارض که غالباً محدود به سطح سازمانی است. دوم) با توجه به تفاوت بنیادین رهیافت حکمروایی (نگاه از پایین به بالا) با رهیافت مدیریتی (نگاه از بالا به پایین) حکمروایی همکارانه به عنوان علم تصمیم‌گیری جمعی و با تأکید بر ویژگی‌های همکارانه به صورت رسمی، اجماع‌گرا و شورایی می‌تواند مشکلات و ناکارآمدی‌های سبک‌های مطرح در ادبیات پژوهشی مدیریت تعارض را مرتفع سازد و مدل مدیریتی کاربردی در زمینه بازآفرینی شهری فراهم آورد.

### ۲،۳. رهیافت حکمروایی همکارانه مبتنی بر نظریه نهادی

حکمروایی در مفهوم عام عبارت است از فرآیند تصمیم‌گیری به صورت جمعی و با مشارکت ذی نفعان چندگانه (Ansell & Gash, 2008; Stoker, 2004; UNDP, 2000). آنچه حکمروایی همکارانه به طور خاص بر این تعریف می‌افزاید عبارتست از نهادینه شدن فرآیندهای تصمیم‌گیری جمعی از نوع رسمی، اجماع‌گرا و شورایی (Ansell & Gash, 2008, p. 543; Bradley, 2012; Emerson, 2012; Nabatchi, & Balogh, 2012). به عبارت دیگر رسیدن به هم‌رأیی میان ذی نفعان به صورت برد-برد را به ارمان می‌آورد و در طی فرآیند بازآفرینی شهری می‌تواند موجب «رفع تعارض‌ها» شود (Barakpoor & Asadi, 2009, p. 190). حکمروایی همکارانه به عنوان «فرآیند تصمیم‌گیری مشارکتی» تعریف می‌شود که در آن ذی نفعان چندگانه اعم از ذی نفعان حکومتی و غیرحکومتی، مجموعه خواسته‌ها، نیازها و راه‌حل‌های خود را در فرآیند تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری بیان می‌دارند (Farajirad & kazemian, 2012, p. 145).

بر اساس تحلیل گیبس و همکاران (۲۰۰۱) هرچه فرآیندها و رویه‌های حکمروایی نهادی شده‌تر باشد، سطح همکاری و مشارکت نمایندگان بخش‌های دولتی، خصوصی و مردمی بیشتر می‌شود و در پی آن «ظرفیت نهادی»<sup>۱</sup> نیز افزایش می‌یابد. ظرفیت‌سازی نهادی از اساسی‌ترین مفاهیم نظریه نهادی و از سیاست‌های اصلی در زمینه بازآفرینی شهری است. ظرفیت‌سازی نهادی بر همکاری و مشارکت قوی در چارچوب حکمروایی تأکید دارد و کلید اداره تعارض است (Gibbs, Jonas, Reimer, & Spooner, 2001, p. 106).

ماهیت حکمروایی شامل سه مفهوم هماهنگی<sup>۲</sup>، تعاون<sup>۳</sup> و همکاری<sup>۴</sup> در دو سطح افقی و عمودی است. از میان انواع

حالت‌های حکمروایی (حکمروایی دولتی، حکمروایی بازار، حکمروایی شراکتی و حکمروایی همکارانه) از آنجا که حکمروایی همکارانه مبتنی بر دخالت و درگیر شدن مجموعه نیروها، بازیگران و ذی نفعان است، بر میزان یکپارچگی ارزش‌ها افزوده می‌شود و در نتیجه یکپارچگی حکمروایی افزایش می‌یابد (Griffiths, Haigh, 2007, pp. 417-418). به نظر هیلی، ظرفیت نهادی در برگیرنده سه عنصر یعنی «منابع دانش»<sup>۵</sup>، «منابع ارتباطی»<sup>۶</sup> و «توانایی بسیج کردن»<sup>۷</sup> است. این سه عنصر با هم روابط متقابلی دارند و در واقع به عنوان عناصر تقویت‌کننده یکدیگر عمل کرده و ظرفیت تدارک منابع مادی و ایجاد پایه‌های اجتماعی و اقتصادی را فراهم می‌کنند؛ ایجاد چنین ظرفیت نهادی، منوط به اتخاذ «رویکردهای همکارانه»<sup>۸</sup> است (Healey, 1998, pp. 1537-1542).

### ۲،۴. مدیریت تعارض ذی نفعان بازآفرینی شهری برپایه حکمروایی همکارانه

مطالعه پژوهش‌های انجام شده بر روی مدیریت تعارض در روابط بین ذی نفعان مسائلی شهری (Alexandrescu et al., 2012; Andranovich, 1995; BRODISE, 2015; Durham, Baker, Smith, Moore, & Morgan, 2014) نشان می‌دهد که در ساختارهای سنتی مدیریتی با روابط عمودی و آمرانه (نگاه از بالا به پایین) شبکه‌های همکاری، مشارکت مردمی و اعتماد متقابل شکل نمی‌گیرد. به عبارت دیگر، مدیریت تعارض زمانی موفق می‌شود که تصمیم‌گیری‌های حاصله، مورد توافق همه ذی نفعان باشد. بنابراین از ویژگی‌های اساسی به کارگیری رهیافت حکمروایی همکارانه به منظور مدیریت تعارض ذی نفعان بازآفرینی شهری، تمرکز بر شیوه‌های ایجاد هم‌رأیی و رهیافت‌های مبتنی بر فرآیندهای همکارانه است تا موجب اعتمادسازی و افزایش مشارکت ذی نفعان در برنامه‌های بازآفرینی شود (Fisher & Ury, 1999; Inness & Booher, 1989; Gray, 1991).

ادبیات نظری و تجربی حکمروایی همکارانه در برقراری یک فرآیند همکارانه موفق، متغیرهای مهمی را شناسایی و معرفی می‌کند (Abbott, 2012; Ansell & Gash, 2008; Emerson et al., 2012; Kim, 2016). این متغیرها شامل زمینه سیستم<sup>۹</sup>، طراحی نهادی، پیش‌ران‌ها و فرآیندهای تعامل همکارانه (شامل درگیری و مشارکت، انگیزه مشترک و ظرفیت‌های عمل مشترک) است. اثربخشی و ظرفیت همکارانه (شامل سرمایه‌های فکری، اجتماعی و سیاسی) از نتایج فرآیندهای حکمروایی همکارانه است.

«زمینه سیستم» شامل چند عنصر اصلی است: سطح پایه اعتماد یا همکاری و یا سابقه تعارض (و شکست‌های پیشین)، زمینه اجتماعی، زمینه اقتصادی و منابع مالی، زمینه سیاسی و روابط قدرت و چارچوب‌های سیاستی و قانونی. این عناصر با ایجاد

5 knowledge resources

6 relational resources

7 mobilization

8 collaborative approach

9 system context

1 institutional capacity

2 coordination

3 cooperation

4 collaboration

فرصت‌ها یا محدودیت‌ها بر مؤلفه‌های سیستم توسعه شهری و از جمله بازآفرینی تأثیرگذارند (Borrini-Feyerabend, 1996; Radin, 2005; Thomson & Perry, 2006).

«طراحی نهادی» شامل مشارکت جامع (ذی‌نفعان)، تعیین محدودیت‌ها، فرصت‌ها و منابع برابر، شفافیت فرآیند و قوانین زمینه‌ای مشخص است. طراحی نهادی اشاره به «پروتکل‌های اساسی و قوانین پایه» دارد که برای مشروعیت بخشیدن به فرآیند همکاری ضروری است (Ansell & Gash, 2008; Harris, 2002; Healey, 1998).

«پیش‌ران‌ها» شامل رهبری (شامل میانجیگری و تسهیلگری)، انگیزه‌ها (مثبت و منفی) (به معنی فرصت‌ها و تهدیدها)، قیود مشارکت (مانند وابستگی متقابل) و عدم اطمینان (عدم قطعیت) است. این مؤلفه و عناصر مرتبط با آن به عنوان کاتالیزور در خدمت رهیافت همکاری هستند (Andranovich, 1995; Bentrup, 2001; Bryson, Crosby, & Stone, 2006; Emerson et al., 2012; Weber, 2003).

«پویایی‌های همکاری» یا تعامل چرخه‌ای همکاری<sup>۲</sup> از سه مؤلفه متعامل شامل درگیری و مشارکت اصولی<sup>۳</sup>، انگیزه مشترک<sup>۴</sup> و ظرفیت اقدام (عمل) مشترک<sup>۵</sup> تشکیل شده است. وجوه همکاری بر پایه تعامل و تقابل مکرر بین ذی‌نفعان قرار دارد و شامل یک «فرآیند اعتمادسازی» برای رسیدن به تعهد، درک مشترک و در نهایت حصول نتایج است (Ansell & Gash, 2008; Huxham, 2003; Imperial, 2005). در میان این عناصر «گفت‌وگوی چهره به چهره» بین ذی‌نفعان، اساسی‌ترین شرط همکاری است که با ایجاد ارتباط مستقیم موجب به اشتراک گذاشتن دیدگاه‌ها و منافع گوناگون همه ذی‌نفعان می‌شود تا زمینه مناسبی برای شناسایی و مقابله با مسائل اجتماعی و تعارض‌های مطرح فراهم شود (Daniels & Walker, 2001; Healey, 1998).

«خروجی‌ها و اقدامات همکاری» اقداماتی است که هیچ یک از ذی‌نفعان به تنهایی قادر به ارائه و دستیابی به آن نبوده‌اند و در نتیجه با همکاری و ایجاد هم‌رأیی و اجماع در تصمیم‌گیری حاصل شده است (Inness & Booher, 1999). حکمروایی همکاری، خروجی‌ها و اقدامات وسیعی دارد به عنوان مثال اقدامات مربوط به توسعه شهری یا مسئله در حوزه سیاست‌گذاری مانند بازآفرینی شهری، اقدامات مرتبط با نوسازی و بهسازی بافت‌های ناکارآمد شهری و محلی، اقدام بر روی یک پروژه خاص یا جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات خاص (Bingham, 2008; Huxham, 2003).

«نتایج حاصل از فرآیند همکاری» شامل ظرفیت همکاری (سرمایه‌های فکری، اجتماعی و سیاسی) و اثربخشی برنامه است. تنظیم برنامه‌ها از طریق فرآیندهای تصمیم‌گیری جمعی، بهبود شرایط محیطی و راهبردهای نوآورانه از اثرات و نتایج حکمروایی

- 1 Collaborative dynamics
- 2 The cyclical process of collaboration
- 3 Principled Engagement
- 4 Shared Motivation
- 5 Capacity for Joint Action
- 6 Outputs Collaborative Actions

همکارانه است (Inness & Booher, 1999; Leach & Sabatier, 2005).

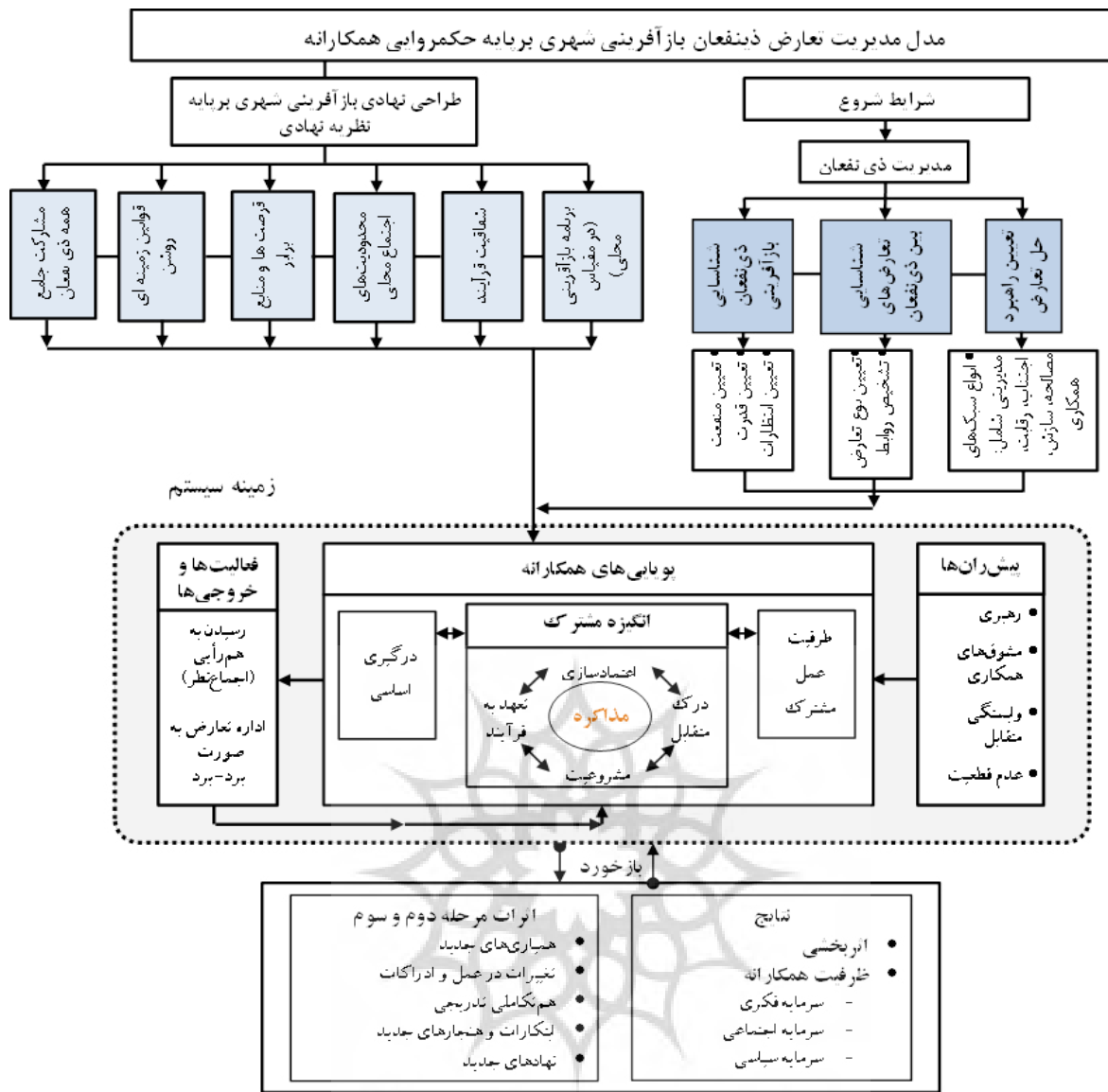
بنابراین به کارگیری رهیافت حکمروایی همکاری در مدیریت ذی‌نفعان بازآفرینی شهری، روابط رسمی و غیررسمی در مشکل‌گشایی (حل مسئله) و تصمیم‌گیری را پوشش می‌دهد و همکاری میان ذی‌نفعان مختلف (شامل بخش‌های دولتی، عمومی، خصوصی و اجتماع محلی) را تسهیل می‌نماید (Bradley, 2012). با ایجاد هم‌رأیی (اجماع نظر) و رسیدن به موقعیت‌های برد-برد، خواسته‌ها و انتظارات طرفین تعارض را برآورده می‌سازد و در نهایت موجب مدیریت تعارض ذی‌نفعان بازآفرینی شهری می‌شود. برآمدهای بالقوه فرآیند ایجاد هم‌رأیی در چارچوب حکمروایی همکاری، قدرت اجرایی گروه‌های مختلف درگیر در فرآیند برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری همکاری را افزایش می‌دهد و با پذیرش برنامه‌های توافق شده از سوی همه ذی‌نفعان درگیر، تصویب و اجرای این برنامه‌ها پشتیبانی می‌شود و در نتیجه تحقق‌پذیری برنامه‌ها و طرح‌های توسعه شهری همانند بازآفرینی شهری به ویژه در مقیاس محلی، موفقیت بیشتری می‌یابد.

در نهایت در این بخش از مقاله بر مبنای مفاهیم پایه نظری شامل طراحی نهادی بازآفرینی شهری، رهیافت‌های مدیریت تعارض ذی‌نفعان و حکمروایی همکاری، مدل مفهومی مدیریت تعارض ذی‌نفعان بازآفرینی شهری بر پایه حکمروایی همکاری پیشنهاد داده می‌شود (تصویر شماره ۱).

بر پایه مدل پیشنهادی، ابتدا به کمک طراحی نهادی بازآفرینی شهری، کلیه ذی‌نفعان بازآفرینی در اجتماع محلی شناسایی می‌شوند، فرصت‌ها و منابع، محدودیت‌های اجتماع محلی، برنامه و طرح بازآفرینی مطرح در اجتماع محلی شناسایی و تبیین می‌شوند و شفافیت فرآیند و تبیین قوانین زمینه‌ای، حداقل شرایط برای حصول اطمینان از مشروعیت فرآیند بازآفرینی محلی فراهم می‌نمایند.

در مدل یادشده، فرآیند مدیریت تعارض ذی‌نفعان بازآفرینی شهری با شناسایی ذی‌نفعان کلیدی، تعیین تعارض‌های اصلی مطرح بین آنها و راهبردهای حل تعارض شروع می‌شود. شناسایی ذی‌نفعان کلیدی بازآفرینی شهری بر پایه تعیین منفعت، قدرت و انتظارات آنان و شناسایی تعارض‌های اصلی ذی‌نفعان بر مبنای تعیین انواع تعارض (شناختی، هنجاری، اهداف یا منافع، رفتاری یا روابط) و روابط بین آنها صورت می‌گیرد. گام بعدی، تعیین راهبردهای اتخاذ شده مدیریت تعارض در برخورد با هر یک از تعارض‌های شناسایی شده بین ذی‌نفعان اصلی است. گفتنی است هرچه راهبردهای مدیریتی از بین سبک‌های پنج‌گانه رهیافت مدیریت تعارض (شامل اجتناب، سازش، مصالحه، رقابت و همکاری) مبتنی بر سبک همکاری یا فرآیندهای همکاری باشد، قابلیت کاربرد مدل پیشنهادی در اداره تعارض بر پایه حکمروایی همکاری و یا امکان موفقیت و اثربخشی مدل یادشده بیشتر خواهد شد. این بدین معنی است که تعارض‌های کلیدی برای ورود به مرحله بعدی مدل مشخص می‌شوند.

مرحله بعدی مدل به کارگیری رهیافت حکمروایی همکاری و



تصویر شماره ۱: مدل مفهومی پیشنهادی مدیریت تعارض ذی نفعان بازآفرینی شهری بر پایه حکمروایی همکارانه

و به عنوان اثرات ثانوی و بعدی، موجب اثربخشی طرح بازآفرینی شهری، بهبود محیط ساخته شده، تدوین برنامه های بازآفرینی یا اسناد چشم انداز و ایجاد فضاهای عمومی و مانند آن، به ویژه در مقیاس محلی می گردد.

پویایی های همکارانه به عنوان هسته اصلی این مدل مفهومی عمل می کند. متغیرهای زمینه سیستم، طراحی نهادی و پیش ران ها، به عنوان کمک های حیاتی یا زمینه ای برای فرآیند پویایی های همکارانه نمایش داده می شوند.

زمینه سیستم، سطح پایه اعتماد، تعارض و سرمایه اجتماعی را تنظیم می کند، به طوری که به منابع یا محدودیت ها در طول همکاری برای ایجاد هم رأیی تبدیل می شوند. عناصر طراحی نهادی مانند مشارکت جامع همه ذی نفعان، فرصت ها و منابع برابر، شفافیت فرآیند مدیریت و قوانین زمینه ای روشن برای حصول اطمینان از مشروعیت فرآیند حکمروایی لازم شناخته

ایجاد فرآیند همکارانه به منظور دستیابی به موقعیت برد-برد و توافق طرفین مبنی بر رسیدن به هم رأیی (اجماع نظر) بین ذی نفعان اصلی بازآفرینی است. مؤلفه پیش ران ها (مانند رهبری و مشوق های همکاری)، میانجیگری و تسهیلگری در فرآیند همکارانه را فراهم می سازد. متغیرهای فرآیند پویایی های همکارانه (شامل ظرفیت عمل مشترک، انگیزه مشترک و مشارکت و درگیری مشترک) به عنوان هسته اصلی این مدل مفهومی عمل می کنند.

این مدل مفهومی نشان می دهد که چگونه ویژگی های اساسی فرایندهای متعامل یا پویایی های همکارانه (مانند مذاکره یا گفت و گوی چهره به چهره، یادگیری اجتماعی یا درک متقابل، اعتمادسازی، مشروعیت و تعهد به فرآیند) در نهایت ظرفیت همکارانه (شامل سرمایه های فکری، اجتماعی و سیاسی) و نتایج ملموس (رسیدن به هم رأیی، اجماع نظر ذی نفعان، مدیریت تعارض ها به صورت رسیدن به موقعیت برد-برد) را تولید می کند

می‌شوند تا همکاری تحت لوای آنها رخ دهد. پیش‌ران‌ها (مانند رهبری) نقش اساسی در فراهم‌سازی میانجی‌گری و تسهیل‌گری ضروری برای فرآیند همکاری را بر عهده دارند. فرآیند همکاری، بسیار تکرارشونده و غیرخطی است و فقط برای ساده‌سازی به صورت یک چرخه نمایش داده می‌شود. قابلیت به‌کارگیری مدل پیشنهادی مدیریت تعارض ذی‌نفعان بازآفرینی شهری برپایه حکمروایی همکاری (تصویر شماره ۱)، در بخش بعدی مقاله با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی در زمینه نهادی ایران و مورد مطالعاتی محله همت‌آباد اصفهان مورد بررسی و آزمون قرار گرفته و در نهایت مؤلفه‌های مدل نهایی در بستر نهادی یادشده، تدقیق، بومی‌سازی و ارائه می‌گردد.

### ۳. روش پژوهش

این مقاله بر حسب اهداف از نوع توصیفی-تحلیلی و اکتشافی و رویکردها و روش‌های متناظر برای انجام تحقیق، متناسب با پارادایم نهادی تبیین شده و چارچوب نظری پژوهش بر مبنای نظریه نهادی<sup>۱</sup> استوار است. روش تحقیق مورد استفاده در این مقاله از نوع ترکیبی (کیفی و کمی) است. در بخش کمی از روش پیمایشی و استفاده از پرسشنامه ساختار یافته و در بخش کیفی از روش تحلیل محتوای کیفی برای تحلیل سئوالات باز مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، اسناد و متون استفاده شده است.

### ۳.۱. روش گردآوری داده‌ها و تحلیل

در مرحله تدوین چارچوب نظری از روش تحلیل اسنادی و مطالعات کتابخانه‌ای استفاده شده است. پرونداد این مرحله، مدل پیشنهادی مدیریت تعارض ذی‌نفعان حاصل از بررسی متون و ادبیات نظری است که در مرحله بعدی با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی در زمینه بازآفرینی شهری ایران و به طور ویژه محله همت‌آباد اصفهان مورد آزمون و تحلیل قرار می‌گیرد. منابع گردآوری داده‌های مورد نیاز در این مقاله شامل دو دسته است: یکی، اسناد رسمی بازآفرینی شهری ایران و طرح‌های بازآفرینی محله همت‌آباد به عنوان منابع مورد استفاده در استخراج واحدهای تحلیل در روش تحلیل محتوای کیفی و دوم، مصاحبه نیمه ساختاریافته و سئوالات باز و بسته با ذی‌نفعان اصلی طرح بازآفرینی محله همت‌آباد اصفهان، برای شناسایی انواع تعارض‌های مطرح بین ذی‌نفعان اصلی طرح بازآفرینی محله.

برای شناسایی ذی‌نفعان اصلی بازآفرینی محله یادشده از روش تحلیل ذی‌نفعان و نگاشت ماتریس قدرت/ منفعت استفاده شده است. این روش از نوع کمی بر مبنای آزمون میانگین بر پایه اندازه‌گیری رفتاری با مقیاس لیکرت و ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه ساختاریافته است که به تعیین وضعیت قدرت و منفعت ذی‌نفعان از نگاه ۱۴ نفر اعضای گروه تمرکز که از کارشناسان و متخصصان آگاه به طرح بازآفرینی همت‌آباد هستند، می‌پردازد. پرونداد این مرحله (تحلیل ذی‌نفعان)،

شناسایی ۱۷ ذی‌نفع اصلی در بازآفرینی همت‌آباد است که منبع مصاحبه‌های انجام شده در مراحل بعدی پژوهش (شناسایی تعارضات اصلی و تحلیل محتوای کیفی متون مصاحبه‌ها و اسناد) است.

در مرحله تحلیل به این منظور اسناد رسمی و نظرات منتشر شده مقامات رسمی مرتبط به‌ویژه وزارت راه و شهرسازی و شرکت بازآفرینی شهری، مقامات و مسئولان ستاد بازآفرینی شهری که نقش مؤثری در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری طرح‌های بازآفرینی شهری در ایران داشته‌اند، به عنوان منابع مورد استفاده در استخراج واحدهای تحلیل در روش تحلیل محتوای کیفی انتخاب شدند.

### ۳.۲. معرفی مورد مطالعاتی (طرح بازآفرینی محله همت‌آباد اصفهان)

در این مقاله مدل مدیریت تعارض پیشنهادی حاصل از مطالعات نظری و تجربی در زمینه محله همت‌آباد و طرح بازآفرینی اخیر آن مورد تحلیل و آزمون قرار گرفته است. محله همت‌آباد در جنوب شرقی منطقه شش یکی از مناطق پانزده‌گانه شهرداری اصفهان واقع شده است. در حدود ۷۷ درصد از سطح این محله در تقسیم‌بندی‌های کیفیتی محیط جزو اراضی بافت فرسوده با پیشینه اسکان غیررسمی به شمار می‌روند. با شروع مبحث نوسازی بافت فرسوده همت‌آباد، الگوهای مختلفی برای آن تهیه و ارائه گردیده ولی اغلب با شکست روبه‌رو شده است. طرح اخیر بازآفرینی محله یادشده در سال ۱۳۹۵ با روش تجمیع و تفکیک مجدد با تأکید بر نقش مردم و مشارکت آنان در محدوده ۲،۱ هکتاری در حال انجام است. مهمترین دلیل عدم تحقق نوسازی بافت فرسوده همت‌آباد در ۱۰ سال گذشته، عدم تفاهم ذی‌نفعان و ذی‌نفوذان محله و مدیریت شهری در چشم‌انداز نوسازی محله است. وجود تعارض و ناسازگاری در ارزش‌ها، اهداف و منافع ذی‌نفعان مختلف به دلایل متعددی مانند وجود نظرات مختلف از سوی شهروندان و مسئولان، ناسازگاری یا ضد و نقیض بودن این نظرات، فقدان ارتباط یا ناکارآمدی ارتباطات موجود، فقدان درک متقابل و یا ناآگاهی از برنامه‌ها، اصول، قوانین و مقررات از عواملی است که ضرورت مدیریت تعارض ذی‌نفعان درگیر در طرح بازآفرینی محله را به منظور پیشبرد و یا تحقق‌پذیری اهداف آن نشان می‌دهد.

### ۴. بحث و یافته‌ها

با توجه به روش پژوهش این مقاله، نخست، ذی‌نفعان کلیدی درگیر در طرح بازآفرینی محله همت‌آباد اصفهان شناسایی و سپس با مصاحبه‌ها و پرسشنامه‌های نیمه ساخت یافته از ذی‌نفعان یادشده، تعارض‌های اصلی مطرح بین آنان تعیین شده‌اند. در نهایت با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی مبتنی بر رویکرد قیاسی، مدل مدیریت تعارض ذی‌نفعان بازآفرینی محله یادشده بر پایه حکمروایی همکاری ارائه شده است.

## ۴٫۱. شناسایی ذی‌نفعان کلیدی بازآفرینی محله همت‌آباد

تعیین ذی‌نفعان کلیدی بازآفرینی محله یادشده به کمک طبقه‌بندی و اولویت‌بندی ذی‌نفعان نهایی برپایه تحلیل ماتریس قدرت / منفعت صورت گرفته است. این روش مشخص می‌کند که ذی‌نفعان چگونه بر مبنای قدرت-منفعت در یک سازمان تأثیرگذار و یا تأثیرپذیرند. ذی‌نفعان کلیدی آن دسته از ذی‌نفعان است که از یک سو دارای قدرت تأثیرگذاری بالا و از سوی دیگر دارای منافع و اثرپذیری بالا در تصمیم‌گیری‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و کلیه اقدامات مرتبط با بازآفرینی محله همت‌آباد هستند. بدین منظور پس از به دست آوردن فهرست نهایی ذی‌نفعان بازآفرینی محله یادشده (با استفاده از روش بارش فکری) با انجام مصاحبه و تکمیل پرسشنامه ساختاریافته از اعضای گروه تمرکز (۱۴ نفر کارشناس و متخصص بازآفرینی همت‌آباد) ذی‌نفعانی که میزان قدرت و منفعت آنان بر مبنای آزمون میانگین از سه بالاتر است (وضعیت منفعت و قدرت هر ذی‌نفع براساس طیف لیکرت از کم به زیاد براساس یک تا پنج مشخص می‌شود) به عنوان ذی‌نفعان کلیدی بازآفرینی محله همت‌آباد مشخص شده است (جدول شماره ۱).

## ۴٫۲. شناسایی تعارض‌های اصلی ذی‌نفعان بازآفرینی محله

## همت‌آباد

تعارض بین ذی‌نفعان بازآفرینی شهری محله همت‌آباد عبارت است از عدم توافق و اختلاف نظر در زمینه منافع، اهداف، ارزش‌ها، روابط، هنجارها، منابع، نیازها و خواسته‌های ذی‌نفعان بازآفرینی شهری محله همت‌آباد (به صورت آشکار یا پنهان)؛ یعنی به صورت رفتار و تقابل درآمده یا هنوز بروز و ظهور پیدا نکرده است. این تعارض‌ها ممکن است در هر یک از مراحل فرآیند بازآفرینی شهری (تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری، طراحی، اجرا و بهره‌برداری) رخ داده باشد.

فهرست اساسی‌ترین تعارض‌های مطرح در بازآفرینی محله یادشده از طریق تحلیل محتوای کیفی مصاحبه نیمه‌ساخت یافته با حدود ۳۰ نفر از ذی‌نفعان اصلی بازآفرینی محله همت‌آباد به دست آمده است. نتایج حاصل از مصاحبه‌های انجام شده با ذی‌نفعان کلیدی در جدول شماره ۲ آمده است. براساس نتایج به دست آمده، تعارض‌های مطرح بین ذی‌نفعان اصلی بازآفرینی محله همت‌آباد در چهار دسته انواع تعارض‌ها (شامل تعارض در اهداف یا منافع، در روابط، شناختی و هنجاری) شناسایی و معرفی شده‌اند.

جدول شماره ۱: فهرست ذی‌نفعان کلیدی بازآفرینی محله همت‌آباد اصفهان

ردیف	دسته بندی	ذی‌نفعان اصلی	میانگین آزمون T تک نمونه‌ای	
			وضعیت قدرت	وضعیت منفعت
۱	دولت	• اداره کل راه و شهرسازی استان اصفهان	۴٫۶۴	۳٫۵۷
۲		• اداره عمران و بهسازی شهری	۳٫۷۹	۳٫۵
۳		• اداره ثبت اسناد و املاک	۳٫۴۳	۳٫۲۱
۴		• استانداری اصفهان	۳٫۸۶	۳٫۰۷
۵		• مقامات دولتی (نمایندگان مجلس)	۳٫۴۳	۳٫۲۱
۶	مردم (اجتماع محلی)	• مالکان محله همت‌آباد	۴٫۰۷	۴٫۳۶
۷		• ساکنان محله همت‌آباد	۳٫۷۹	۴٫۲۱
۸		• نمایندگان ساکنان محله همت‌آباد	۳٫۷۹	۴٫۱۴
۹		• شهرداری منطقه ۶ اصفهان	۴٫۰۷	۴٫۵۷
۱۰		• معاونت شهرسازی شهرداری اصفهان	۳٫۷۱	۳٫۲۹
۱۱		• سازمان نوسازی و بهسازی شهرداری اصفهان	۳٫۷۱	۳٫۳۶
۱۲	بخش عمومی	• شهرداری مرکزی اصفهان	۳٫۹۳	۴٫۲۱
۱۳		• شورای اسلامی شهر اصفهان	۳٫۵۷	۳٫۷۱
۱۴		• شرکت‌های تأمین کننده خدمات زیرساختی محله (آب و فاضلاب، برق، گاز و مخابرات)	۳٫۲۱	۳٫۲۱
۱۵	بخش خصوصی	• دفتر تسهیل‌گری نوسازی محله همت‌آباد	۳٫۳۶	۳٫۴۳
۱۶		• شرکت تعاونی نوسازی محلی	۴	۳٫۹۳
۱۷		• کسبه محله همت‌آباد	۳٫۲۹	۴٫۱۴



جدول شماره ۲: تعیین انواع تعارضات و ذی نفعان اصلی بازآفرینی محله همت آباد اصفهان

مرحله اعمال	مدیریت تعارض (فعلی)	ذی نفعان اصلی موضوع تعارض (طرفین تعارض)	عنوان تعارض های بین ذی نفعان درگیر در بازآفرینی شهری محله همت آباد اصفهان	تعداد	انواع تعارض
اجرا	همکاری	مالکان - شهرداری	اختلاف نظر در واگذاری اراضی مالکان	۱	تعارض در اهداف یا منافع
-	اجتناب	کسبه - شهرداری			
برنامه ریزی	همکاری	شهرداری - راه و شهرسازی	اختلاف نظر در زمینه طرح تأمین حمل و نقل عمومی	۲	
برنامه ریزی	همکاری	ادارات آب و فاضلاب، برق، گاز، مخابرات، شهرداری - تعاونی محلی	اختلاف نظر در زمینه تأمین امکانات زیرساختی لازم برای احداث بناها	۳	
برنامه ریزی	همکاری	سرمایه گذار - تعاونی محلی - شهرداری	اختلاف نظر در زمینه سرمایه گذاری در ساخت و ساز	۴	
برنامه ریزی	توافق	سهامداران - شهرداری	اختلاف نظر در زمینه فروش سهام مشارکت	۵	
تصویب	سازش	مالکان - ساکنان - شهرداری	نارضایتی از طراحی معماری واحدهای مسکونی	۶	
تصویب	همکاری	مالکان - راه و شهرسازی	نارضایتی از تغییر کاربری های وضع موجود	۷	
اجرا	همکاری	مالکان - شهرداری	نارضایتی از اخذ امتیاز ارزش افزوده از ذی نفعان مربوطه	۸	
-	اجتناب	کسبه - شهرداری			
تصویب	همکاری	ساکنان - تعاونی محلی - شهرداری	نارضایتی از شیوه مشارکت ساکنان محله در سرمایه گذاری ها	۹	
برنامه ریزی	توافق	اداره ثبت اسناد و املاک - مالکان	نارضایتی از فقدان اسناد مالکیت زمین، واحدهای مسکونی و تجاری	۱۰	
برنامه ریزی	همکاری	استاندارداری - شهرداری - راه و شهرسازی	اختلاف نظر در تخصیص مشوق ها و امتیازات مالی طرح بازآفرینی	۱۱	
تصویب	همکاری	تعاونی - بانک های عامل زیر نظر بخش دولتی	اختلاف نظر در ارائه ضمانت های قانونی برای دریافت وام های تسهیلات	۱۲	
تصویب	همکاری	شهرداری - تعاونی محلی	اختلاف نظر در نحوه صدور پروانه ساختمانی و اخذ ارزش افزوده	۱۳	
تصویب	همکاری	شهرداری - شرکت تأمین خدمات - بخش دولتی	ابهام در تأمین یا افزایش منافع مالی ذی نفعان طرح بازآفرینی محله	۱۴	
-	اجتناب	راه و شهرسازی - استانداری - تعاونی محلی	نارضایتی از ناسازگاری طرح بازآفرینی با طرح تفصیلی مصوب	۱	تعارض شخصی
-	اجتناب	ساکنان - تعاونی محلی - شهرداری	اختلاف نظر در جلب همکاری ساکنان در پیشبرد برنامه	۲	
برنامه ریزی	توافق	محیط زیست و بخش دولتی - شهرداری	نارضایتی از تبعات زیست محیطی ناشی از ساخت و ساز	۳	
برنامه ریزی	توافق	بهبیستی و بخش دولتی - شهرداری	نارضایتی از مغایرت طراحی جدید با نیازهای گروه های اجتماعی خاص	۴	
-	اجتناب	شهرداری - بخش دولتی	اختلاف نظر در زمینه احداث و اصلاح معابر، تقاطع و ورودی ها	۵	
تصویب	سازش	تعاونی محلی - مالکان - ساکنان - بخش دولتی	نارضایتی از عدم وجود یا ناکارآمدی ضمانت اجرایی برای قوانین و مصوبات صادر شده	۶	
برنامه ریزی	توافق	تعاونی - شهرداری - نظام مهندسی و بخش دولتی	نارضایتی در زمینه رعایت ضوابط و مقررات ساختمانی	۱	تعارض همجاری (عاطفی)
-	اجتناب	شهرداری - ساکنان	نارضایتی از بروز حوادث در عملیات آزادسازی	۲	
تصویب	سازش	شهرداری - مالکان	نارضایتی از مغایرت طراحی ساخت و سازهای جدید با اعتقادات دینی (رعایت محرمیت، اشرافیت، حریم خصوصی و ...)	۳	
-	اجتناب	شهرداری - مالکان	نارضایتی از مغایرت طراحی جدید با فرهنگ بومی ساکنان محله	۴	
تصویب	توافق	شهرداری - بخش دولتی - ساکنان - تعاونی	نارضایتی از چگونگی تأمین فضاهای شهری عمومی (پارک و فضای سبز)	۵	
-	اجتناب	شهرداری - ساکنان - مالکان - کسبه - تعاونی محلی	نارضایتی از عدم برگزاری جلسات گفت و گوهای آزاد با مسئولان	۱	تعارض رفتاری (روابط)
-	اجتناب	شهرداری - ساکنان - تعاونی محلی	نارضایتی از عدم مشارکت ساکنان محله در تصمیم گیری ها	۲	
تصویب	سازش	شهرداری - ساکنان - مالکان - کسبه - تعاونی	نارضایتی در زمینه تبادل اطلاعات	۳	
تصویب	سازش	شهرداری - ساکنان - تعاونی محلی	نارضایتی از چگونگی مشارکت ساکنان محله در عملیات ساخت و ساز	۴	
اجرا	همکاری	شهرداری - مالکان	نارضایتی از اخراج متصرفان و ساکنان از زمین ها و خانه های شان	۵	
برنامه ریزی	همکاری	شهرداری - مالکان	نارضایتی از انجام تخلفات ساختمانی	۶	
-	اجتناب	شهرداری - راه و شهرسازی و بخش دولتی	اختلاف نظر در زمینه اخذ مصوبات طرح های برنامه بازآفرینی	۷	
تصویب	توافق	شهرداری - راه و شهرسازی و بخش دولتی	نارضایتی از تغییر در طرح های مصوب	۸	
تصویب	توافق	شهرداری - مالکان	نارضایتی مالکان از عقب نشینی برای تعریض معابر	۹	
برنامه ریزی	سازش	تعاونی محلی - سازمان اسناد و املاک	نارضایتی در عدم بهره گیری از مزایای ماده ۹ قانون بازآفرینی در صدور اسناد مالکیت	۱۰	
برنامه ریزی	سازش	شهرداری - ستاد بازآفرینی و بخش دولتی	نارضایتی از عملکرد ستادهای بازآفرینی به ویژه در سطح استانی و شهری	۱۱	

## ۴٫۳. ارائه مدل مدیریت تعارض ذی‌نفعان بازاریابی شهری بر پایه حکمروایی همکارانه در محله همت‌آباد با روش تحلیل محتوای کیفی

در این مقاله به منظور ارائه مدل مدیریت تعارض ذی‌نفعان بازاریابی شهری در ایران به روش تحلیل محتوای کیفی، متون حاصل از اسناد معتبر و مصاحبه‌های مسئولان بازاریابی محله همت‌آباد اصفهان (شامل اسناد مربوط به طرح‌های تهیه شده برای بازاریابی محله همت‌آباد به ویژه طرح نوسازی محدوده ۲٫۱ هکتاری و مصاحبه‌های انجام شده با ذی‌نفعان کلیدی طرح بازاریابی یادشده به منظور شناسایی تعارض‌های مطرح بین ذی‌نفعان طرح و عملکرد مدیریت شهری در تأمین خواسته‌های طرفین تعارض)، مورد استفاده در نرم‌افزار اطلس تی آی<sup>۱</sup> (برای انجام تحلیل محتوای کیفی) قرار گرفته است.

به منظور ارائه مدل مدیریت تعارض ذی‌نفعان بازاریابی شهری بر پایه حکمروایی همکارانه، از روش تحلیل محتوای کیفی و با تکیه بر دریافت «کاربرد مقوله استنتاجی یا قیاسی»<sup>۲</sup> (از کل به جز) (Mayring, 2000) استفاده می‌شود.

تحلیل محتوای کیفی روشی برای تفسیر داده‌های کیفی و مصاحبه‌هاست که برای پژوهش‌های مبتنی بر مطالعه موردی مناسب است. اساس آن بر پایه گذراندن متن و تبدیل داده‌های اولیه متن به تفسیرهای ثانویه از آن قرار دارد. ابزار اصلی روش تحلیل محتوای یک سیستم از مقوله‌هایی است که به صورت کدهای مختلف در متن ردیابی و تحلیل می‌شوند. روش تحلیل محتوای کیفی با رویکرد قیاسی در سنجش یک نظریه، مدل یا چارچوب مفهومی و اصلاح یا بسط مقوله‌های آن به کار می‌رود (Kohlbacher, 2006; Mayring, 2000; Titscher, Meyer, Wodak, & Vetter, 2000).

فرایند تحلیل محتوای کیفی به منظور ارائه مدل «مدیریت تعارض ذی‌نفعان بازاریابی شهری» شامل پنج مرحله است: الف- آماده‌سازی داده‌ها، ب- تعریف واحد تحلیل، ج- توسعه مقوله‌ها و طرح کدگذاری، د- آزمون طرح کدگذاری روی متن و تکرار آن تا دستیابی به نتیجه قابل قبول و ه- تحلیل مقولات خرد شده در قالب یک کل.

برای انجام تحلیل محتوای کیفی، حدوداً ۶۰ فایل ورد و پی‌دی‌اف شده حاصل از مصاحبه‌ها و اسناد بازاریابی محله همت‌آباد آماده‌سازی شده است. فرایند کدگذاری در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی بر روی متون و توسعه نهایی مقوله‌ها بر پایه سه شاخص برنامه‌ریزی بازاریابی شهری، مدیریت تعارضات

۱ نرم‌افزار اطلس (Atlas.ti) یک نرم‌افزار برای تولید نظریه بر پایه نظریه زمینه‌ای (مبنایی) و کدگذاری متن است. این نرم‌افزار با ایجاد پیوند بین کدها و برجسب‌ها در متن یا بخشی از یک متن و جست‌وجوی ارتباط بین آنها، الگوهای قابل ردیابی در یک متن را در اختیار پژوهشگر قرار می‌دهد. سپس با رده‌بندی کدها در مقوله‌های مختلف، یک چارچوب انگاشتی از داده‌های ساختاریافته معرفی می‌کند که می‌تواند پایه‌ای برای یک نظریه جدید باشد. در این مقاله از نسخه ۶ این نرم‌افزار برای تحلیل محتوای متون حاصل از اسناد و مصاحبه‌های مسئولان بازاریابی شهری ایران استفاده شده است.

ذی‌نفعان و حکمروایی همکارانه فراهم شده است.<sup>۳</sup> در نهایت با کمک نرم‌افزار اطلس، ارتباطات منطقی بین مقوله‌های محوری در سه شاخص (حوزه مورد مطالعه) شامل برنامه‌ریزی بازاریابی شهری، مدیریت تعارض ذی‌نفعان و حکمروایی همکارانه در زمینه محله همت‌آباد، در قالب یک «کل» تحلیل شده و به ایجاد یک شبکه یکپارچه و نظام‌مند از مقولات انتخابی انجامیده است؛ به طوری که با تلفیق سه شبکه، شبکه نهایی و مدل یکپارچه به دست آمده است. دیاگرام حاصل از این ارتباطات در تصویر شماره ۲ با عنوان مدل مدیریت تعارض ذی‌نفعان بازاریابی شهری بر پایه حکمروایی همکارانه در محله همت‌آباد اصفهان نشان داده شده است.

برونداد نهایی تحلیل محتوای کیفی حاصل از تحلیل اسناد مربوطه و مصاحبه‌های ذی‌نفعان کلیدی بازاریابی محله همت‌آباد اصفهان، مدل مفهومی جدیدی است که ارتباط بین مفاهیم پایه شامل بازاریابی شهری، مدیریت تعارض ذی‌نفعان و حکمروایی همکارانه را بر پایه سه‌گانه عوامل سببی و زمینه‌ای، راهبردها (راه‌حل‌ها) و برآمدها برقرار می‌کند.

این مدل مفهومی جدید حاصل به کارگیری راهبرد قیاسی (از کل به جز) در روش تحلیل محتوای کیفی است که بر مبنای آزمون و بومی‌سازی مدل پیشنهادی حاصل از مطالعات نظری (ن.ک. تصویر شماره ۱) به دست آمده است. در فشرده‌ترین سطح انتزاعی بر پایه روش تحلیل یادشده و با استفاده از نرم‌افزار اطلس می‌توان بیان کرد که «تقویت و بهره‌گیری از راهبردها و فرآیندهای همکارانه و به عبارت دقیق‌تر، حکمروایی همکارانه، راهبرد مؤثری در مدیریت تعارض ذی‌نفعان بازاریابی محله همت‌آباد اصفهان بوده و برآمد این کار، تحقق اهداف و برنامه‌های بازاریابی شهری در محله همت‌آباد است».

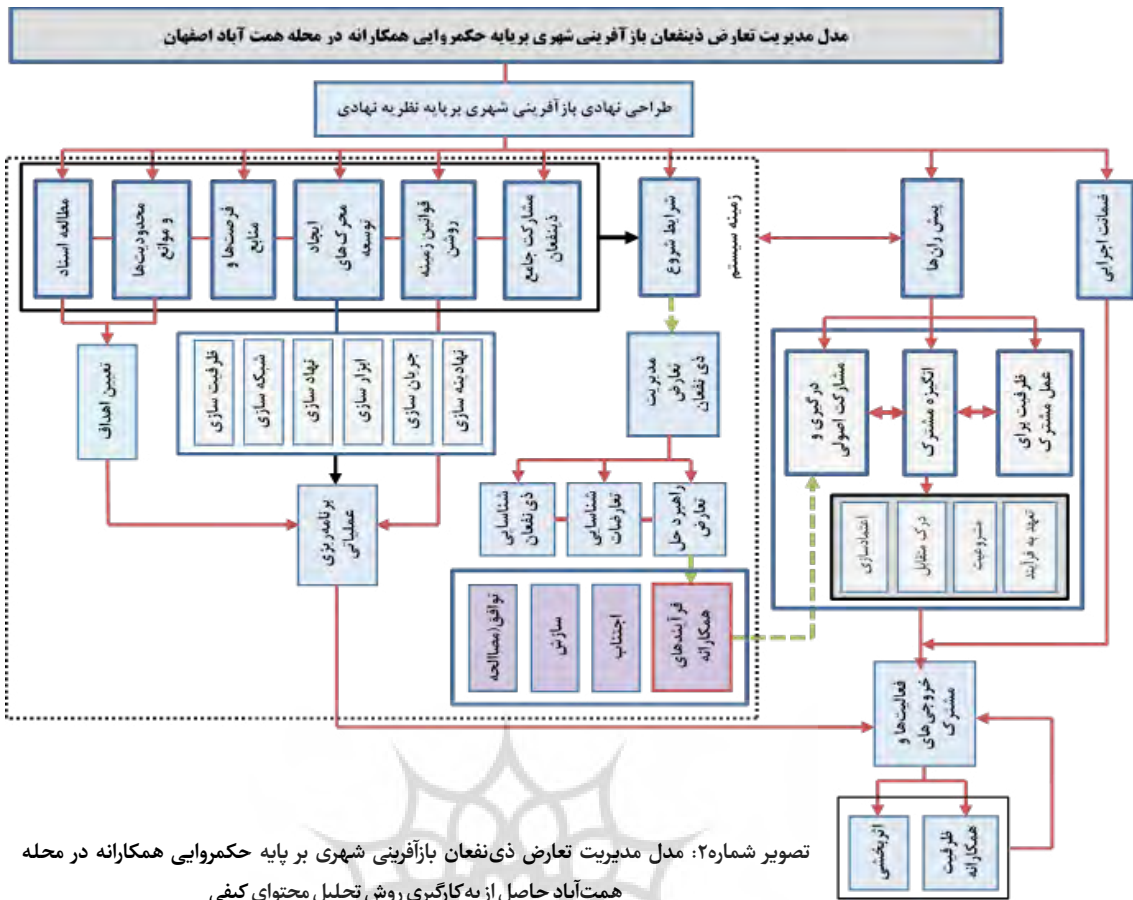
## ۴٫۴. مقایسه تطبیقی مدل مدیریتی حاصل از تحلیل محتوای کیفی با مدل مفهومی پیشنهادی

مقایسه تطبیقی مدل مدیریت تعارض ذی‌نفعان بازاریابی شهری در محله همت‌آباد (تصویر شماره ۷) با مدل مفهومی پیشنهادی حاصل از مطالعات نظری انجام شده (تصویر شماره ۱) نشان می‌دهد که:

- در مدل به دست آمده در زمینه بازاریابی محله همت‌آباد اصفهان (همانند مدل مفهومی پیشنهادی) نخستین گام به منظور مدیریت تعارض ذی‌نفعان بازاریابی شهری، طراحی نهادی بازاریابی بر پایه نظریه نهادی است. مقوله‌های مطرح در طراحی نهادی در مدل نظری، شامل مشارکت جامع همه ذی‌نفعان، فرصت‌ها و منابع برابر، محدودیت‌ها و موانع، قوانین زمینه‌ای روشن، شفافیت برنامه حاصل از مطالعه اسناد و تعیین اهداف است.

- در مدل حاصل از تحلیل محتوای کیفی، علاوه بر مؤلفه‌های

۳ مستندات مصاحبه‌ها و نتایج کدگذاری باز، طبقه‌بندی نهایی مقوله‌ها و عناصر و اجزای هر یک در شاخص‌های سه‌گانه به دلیل محدودیت حجم مقاله حذف شده و در صورت ضرورت می‌توان به متن اصلی رساله مراجعه کرد.



تصویر شماره ۲: مدل مدیریت تعارض ذینفعان بازآفرینی شهری بر پایه حکمروایی همکارانه در محله همت‌آباد حاصل از به‌کارگیری روش تحلیل محتوای کیفی

در مدل پیشنهادی، مدیریت تعارض ذینفعان شامل شناسایی ذینفعان کلیدی، شناسایی تعارضات اصلی ذینفعان و ارائه راهبرد حل تعارض است. در برنامه‌های بازآفرینی محله همت‌آباد، راهبردهای حل تعارض عبارتند از به‌کارگیری سبک‌های توافق (مصالحه)، سازش، اجتناب و سبک همکارانه. براساس مدل به دست آمده از تحلیل محتوای کیفی اسناد و مصاحبه‌های ذینفعان کلیدی بازآفرینی محله یادشده، بر راهبردها و فنون حل تعارض مبتنی بر فرایندهای همکارانه تأکید شده است.

در مدل یادشده، فرایندهای همکارانه شامل برقراری چرخه تعاملی بین سه‌گانه مشارکت و درگیری اصولی، انگیزه مشترک و ظرفیت عمل مشترک است که در میانی نظری براساس فرایندهای حکمروایی همکارانه به پیش می‌رود و در بردارنده چهار عنصر اساسی اعتمادسازی، درک متقابل، مشروعیت شناختی و تعهد به فرآیند است. این بخش از مدل، همخوانی مطلوبی با مدل مفهومی حاصل از مطالعات نظری دارد و موفقیت فرآیند مدیریت تعارض ذینفعان بازآفرینی یادشده در گرو محقق شدن مراحل اساسی و اجزای تشکیل دهنده این فرآیند است. با توجه به این که تعارضات مطرح شده بین ذینفعان بازآفرینی شهری به طور کلی به دو دسته ذهنی و عینی (در قالب چهار دسته شامل تعارضات‌های شناختی، تعارض در اهداف یا منافع، تعارضات رفتاری یا روابط و تعارضات‌های هنجاری) تقسیم می‌شوند، مؤلفه درک متقابل در حل تعارضات ذهنی، مؤلفه تعهد به فرآیند در حل تعارضات عینی و مؤلفه‌های اعتمادسازی و مشروعیت در حل هر دو دسته تعارضات

یادشده، طراحی نهادی بازآفرینی مستلزم برقراری مؤلفه دیگری با عنوان «فرایندهای محرک توسعه» است. این بدین معناست که در مدل پیشنهادی، فرایندهای محرک توسعه (شامل ظرفیت‌سازی، شبکه‌سازی، نهادسازی، ابزارسازی، جریان‌سازی و نهادینه‌سازی) لازمه ساختار تصمیم‌گیری در مدیریت تعارض ذینفعان بازآفرینی محله همت‌آباد است. این فرایندها می‌توانند موجب افزایش قدرت و توانایی ذینفعان به‌ویژه مردم محله در کنترل و هدایت اجتماع محلی شوند. افراد و گروه‌های اجتماع محلی از طریق نهادسازی، ظرفیت‌سازی و ابزارسازی، ظرفیت‌های لازم برای مشارکت فعال به منظور تحقق اهداف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی توسعه اجتماع محلی و برنامه‌های بازآفرینی شهری را به دست می‌آورند.

در مدل به دست آمده همانند مدل مفهومی، پیش‌ران‌ها (از جمله رهبری، فرصت‌ها (مشوق‌ها) یا تهدیدهای همکاری و قیود مشارکت در برنامه بازآفرینی محله هدف) در کنار دیگر مقوله‌های طراحی نهادی بازآفرینی محله یادشده در زمینه سیستم، مؤلفه‌های اساسی اثرگذار در شرایط شروع مدیریت تعارض ذینفعان بازآفرینی محله همت‌آباد را تشکیل می‌دهند.

در مدل حاصله، مقوله دیگری با عنوان «ضمانت اجرایی» علاوه بر مؤلفه‌های مطرح در مدل مفهومی به دست آمده است که بر فعالیت‌ها و خروجی‌های مشترک بسیار تأثیرگذار است؛ به طوری که در صورت فقدان ضمانت اجرایی، نتایج حاصل از فرآیند شامل اثربخشی و رسیدن به ظرفیت‌های همکارانه به دست نخواهد آمد و فرآیند ناکارآمد یا عقیم خواهد ماند.

ذهنی و عینی، لازم و مؤثرند. به کمک چرخه حاصل از مذاکره بر سر حل و فصل و مدیریت تعارض‌های مطرح بین ذی‌نفعان بازاریابی شهری، لازم است مؤلفه‌های اعتمادسازی و درک متقابل حاصل شود و با در نظر گرفتن مؤلفه مشروعیت، راهکار متناسب برای حل یا مدیریت تعارض اتخاذ شود و با کمک مؤلفه تعهد مشترک به فرآیند به آن جامه عمل پوشاند و تعارض‌های مطرح را مدیریت یا رفع نمود.

در نهایت، مدل مدیریت تعارض ذی‌نفعان بازاریابی شهری در محله همت‌آباد با مدل مفهومی پیشنهادی مطابقت زیادی دارد و در نهایت فعالیت‌ها و خروجی‌های مدل مدیریتی یادشده به نتایج مشترکی با مدل مفهومی بر پایه حکمروایی همکارانه می‌رسد. تصمیم‌گیری نهایی و رسیدن به هم‌رأیی و اجماع نظر در برنامه‌های بازاریابی شهری و مدیریت تعارض به صورت برد-برد، می‌تواند دستیابی به نتایج مشترک شامل اثربخشی و ظرفیت‌سازی همکارانه در بازاریابی محله همت‌آباد را میسر سازد.

### ۵. نتیجه‌گیری

مقاله حاضر با هدف ارائه مدل مدیریت تعارض ذی‌نفعان بازاریابی شهری بر پایه حکمروایی همکارانه، ابتدا به تعریف مفاهیم و نظریه‌های مرتبط با بازاریابی شهری و طراحی نهادی پرداخته است. سپس رهیافت‌های مؤثر در تبیین و تولید مدل نظری متناسب با زمینه یادشده شامل مدیریت تعارض ذی‌نفعان و حکمروایی همکارانه، معرفی و در نهایت مدل مفهومی حاصل از مبانی نظری یادشده، تولید و ارائه شده است. در مرحله بعدی، این مدل با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی و با کمک نرم‌افزار اطلس و از طریق تحلیل محتوای اسناد بازاریابی شهری ایران در زمینه بازاریابی محله همت‌آباد اصفهان مورد بررسی و آزمون قرار گرفته؛ بدین منظور ذی‌نفعان کلیدی و تعارضات اصلی مطرح بین آنها با استفاده از روش شناسی این پژوهش شناسایی و ارائه شده است.

نتایج حاصل از انجام مصاحبه‌ها با ذی‌نفعان کلیدی بازاریابی محله همت‌آباد و تحلیل اطلاعات مربوط به تعارض‌های مطرح بین ذی‌نفعان یادشده و راهبردهای مدیریتی به کاررفته نشان می‌دهد که:

الف- راهبردهای مدیریتی به کاررفته در محله یادشده شامل چهار سبک همکاری، سازش، توافق یا مصالحه و اجتناب است و سبک رقابت در مدیریت تعارض ذی‌نفعان این محله مورد استفاده قرار نگرفته است.

ب- تعارض‌های مطرح در زمینه تملک اراضی، طرح تأمین حمل‌ونقل عمومی، سرمایه‌گذاری، تأمین امکانات زیرساختی لازم، تغییر کاربری‌ها، صدور پروانه ساختمانی و اخذ امتیاز ارزش افزوده، ارائه ضمانت برای دریافت وام‌های تسهیلات، تخصیص مشوق‌ها و امتیازات مالی طرح بازاریابی محله همت‌آباد، با توجه به اقدامات مبتنی بر تأمین خواسته‌ها و نظرات طرفین تعارض از زمینه مناسب در به‌کارگیری سبک مدیریتی همکاری برخوردار است.

ج- بیشترین فراوانی تعارض‌های مطرح شده بین ذی‌نفعان بازاریابی محله همت‌آباد، عمدتاً بین بخش عمومی و مردم و در سطح بعدی بین بخش عمومی و بخش خصوصی است. در اینجا بخش عمومی شامل مجموعه شهرداری و ارگان‌های تابعه آن و شرکت‌های تأمین‌کننده خدمات زیرساختی محله است.

د- کمترین فراوانی تعارض‌های شناسایی شده، بین مردم و بخش خصوصی است. در اینجا منظور از بخش خصوصی شامل دفتر تسهیل‌گری نوسازی، شرکت تعاونی نوسازی محلی و کسبه محله همت‌آباد است. گفتنی است تحلیل محتوای مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که در این رابطه هیچ تعارض آشکاری وجود ندارد و تعارض‌ها از نوع «پنهان» است.

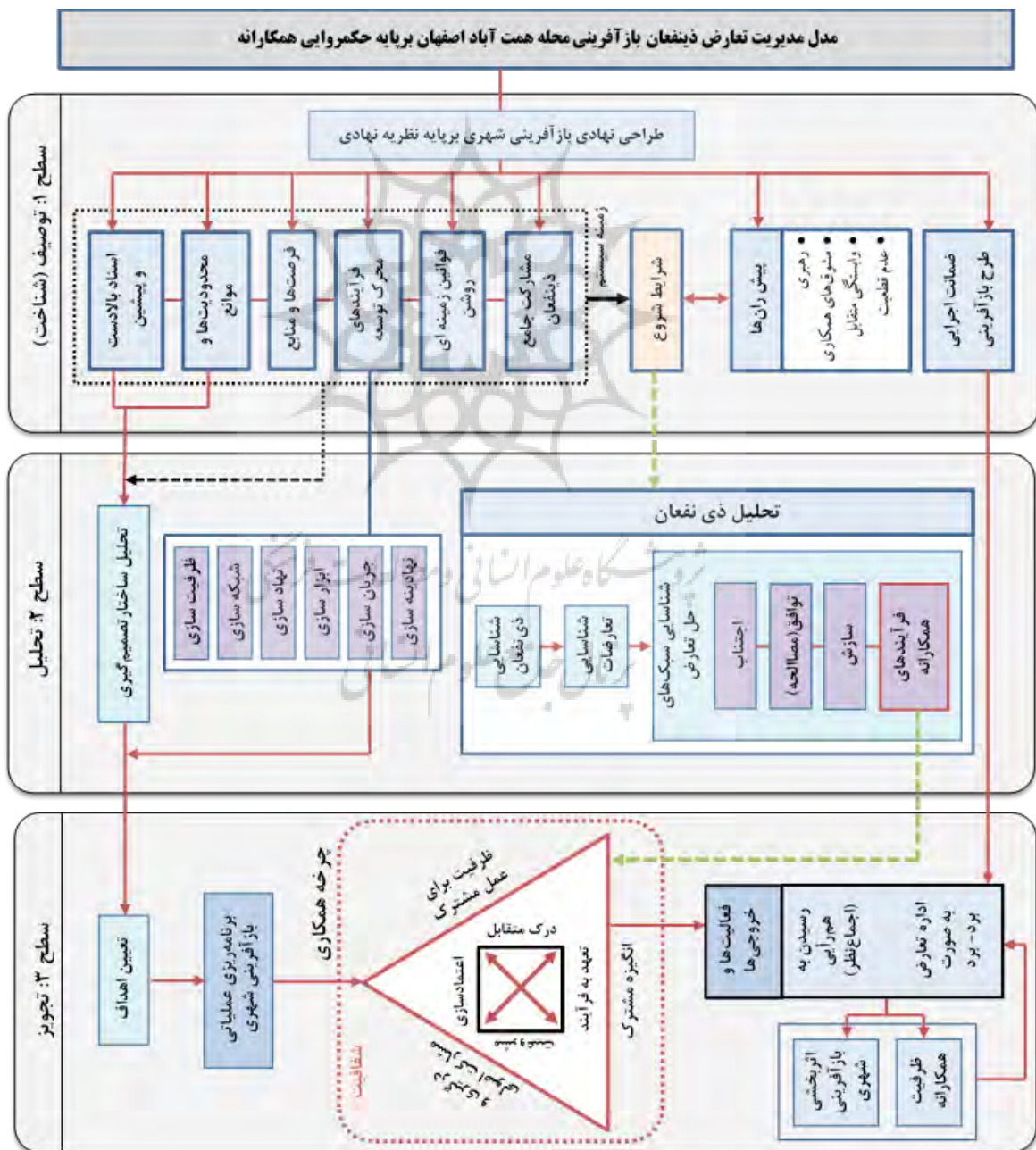
بر اساس نتایج حاصل از تحلیل، از آنجا که مدل مدیریتی پیشنهادی این پژوهش بر پایه حکمروایی همکارانه است، تعارض‌هایی در اولویت طرح در مدل یادشده قرار دارند که در مرحله تحلیل، سبک شناسایی شده برای حل تعارض از نوع سبک همکاری (فرآیندهای همکارانه) باشد. این دسته تعارض‌های مطرح بین ذی‌نفعان اصلی بازاریابی محله به مدل مدیریتی یادشده ورود پیدا می‌کنند تا در مرحله تجویز، برقراری چرخه همکاری در مورد آنها امکان‌پذیر شود. در این حالت، مذاکره در قالب گفت‌وگوی چهره به چهره به منظور برقراری چهار مؤلفه اعتمادسازی، مشروعیت، درک و تعهد مشترک بر سر موضوع مورد تعارض برقرار می‌شود تا در نهایت منجر به هم‌رأیی یا اجماع نظر ذی‌نفعان طرفین تعارض شود. هم‌رأیی در این روش تصمیم‌گیری به منظور رسیدن به موقعیت برد-برد به معنای تأمین خواسته‌ها و انتظارات هر دو دسته ذی‌نفع طرفین تعارض است.

همچنین تعارض‌هایی که در مرحله تحلیل مدل یادشده (سبک شناسایی شده برای آنها در حل تعارض، از نوع سبک سازش و یا سبک توافق (مصالحه) است) به صورت مشروط قابلیت به کارگیری در مدل مدیریتی پیشنهادی را دارند. امکان مطرح شدن این دسته تعارض‌ها در مدل مدیریتی یادشده به برخورداری از سطح اولیه‌ای از معیار اعتماد بستگی اساسی دارد که لازم است با برقراری چرخه همکاری، اعتمادسازی صورت گیرد و به صورت نیروی محرکه در برقراری مجدد چرخه یادشده و کمک به مدیریت تعارض‌های با اولویت مشروط، عمل نماید. در همین راستا تعارض‌هایی که در مرحله تحلیل مدل یادشده، سبک شناسایی شده برای آنها در حل تعارض از نوع سبک اجتناب است، امکان بهره‌گیری از مدل پیشنهادی یادشده را ندارد. به طوری که در شرایط موجود، ذی‌نفعان این تعارض‌ها به دلیل عدم برخورداری از سطح اولیه اعتماد یا منافع در طرح بازاریابی محله، امکان دستیابی به هم‌رأیی در تأمین خواسته‌های ذی‌نفعان طرفین تعارض را ندارند.

مدل نهایی پیشنهادی مقاله برای مدیریت تعارض ذی‌نفعان بازاریابی محله همت‌آباد پس از اعمال نتایج حاصل از اعتبارسنجی مدل یادشده (مصاحبه با پنج نفر از کارشناسان خبره بازاریابی محله همت‌آباد) در قالب تصویر شماره ۳ نمایش داده شده است. بر پایه مدل یادشده، گام نخست در «مدیریت تعارض ذی‌نفعان

بازآفرینی شهری بر پایه حکمروایی همکارانه» در محله همت آباد اصفهان، تبیین شرایط شروع در زمینه نهادی محله یاد شده است؛ بدین منظور لازم است شناسایی و تعیین منابع (اعم از مالی، انسانی و مادی) فرصت‌ها، محدودیت‌ها، روابط قدرت، سطوح اعتماد یا تعارض در زمینه‌های اجتماعی و اقتصادی و قوانین زمینه‌ای انجام شود. پس از معرفی شفاف و روشن طرح بازآفرینی محله یاد شده و اجزای این فرآیند، گام دوم، شناسایی کلیه ذی‌نفعان درگیر و مشارکت‌کننده در بازآفرینی همت‌آباد با استفاده از روش تحلیل ذی‌نفعان و همچنین، استخراج و تعیین ذی‌نفعان کلیدی بازآفرینی با استفاده از ماتریس قدرت / منفعت است. گام بعدی، شناسایی تعارض‌های اصلی بین ذی‌نفعان کلیدی در طرح بازآفرینی (از تهیه، تصویب تا اجرا) و تعیین راهبرد مدیریتی اتخاذ شده در روند مدیریت مداخله طرح بازآفرینی شهری در زمینه محله یاد شده (متناسب با سبک‌های پنج‌گانه رهیافت

مدیریت تعارض) است. مرحله بعدی مدل، به کارگیری رهیافت حکمروایی همکارانه و ایجاد فرآیند همکارانه به منظور دستیابی به موقعیت برد-برد و توافق طرفین مبنی بر رسیدن به هم‌رایی (اجماع‌نظر) بین ذی‌نفعان اصلی بازآفرینی است. مدل پیشنهادی در مراحل بعدی به منظور رسیدن به تحقق‌پذیری طرح بازآفرینی و بهره‌گیری از فرآیند همکارانه در اداره تعارض‌های شناسایی شده، پویایی‌های همکارانه (شامل درگیری اساسی، انگیزه مشترک و ظرفیت برای عمل مشترک) را در بردارد. متغیرهای مربوط به مؤلفه انگیزه مشترک مانند اعتماد، درک، مشروعیت و تعهد از اساسی‌ترین مقوله‌های تأثیرگذار در فرآیند همکارانه است که با بهره‌گیری از فنون حل تعارض به صورت مذاکره و گفت‌وگوی چهره به چهره، در نهایت موجب ظرفیت‌سازی نهادی و اثربخشی فرآیند حکمروایی همکارانه در مدیریت مؤثر تعارض ذی‌نفعان بازآفرینی شهری در زمینه نهادی ایران و به‌ویژه در مقیاس محلی می‌شوند.



تصویر شماره ۳: مدل نهایی پیشنهادی مدیریت تعارض ذی‌نفعان بازآفرینی شهری بر پایه حکمروایی همکارانه در محله همت‌آباد اصفهان

- watershed planning in the Intermountain West. *Environmental management*, 27(5), 739-748.
- Bingham, Lisa Blomgren. (2008). Big ideas in collaborative public management: ME Sharpe.
  - BiodivERsA. (2013). The BiodivERsA Stakeholder Engagement Toolkit. BiodivERsA, Paris.
  - Borrini-Feyerabend, Grazia. (1996). Collaborative management of protected areas: Tailoring the approach to the context: IUCN-The World Conservation Union Gland.
  - Bradley, Quintin. (2012). A 'Performative' social movement: The emergence of collective contentions within collaborative governance. *Space and Polity*, 16(2), 215-232.
  - BRODISE. (2015). Stakeholder analysis for brownfield's regeneration (Vol. Available: <http://www.brodise.eu>). Bilbao: Brownfield Decontamination in Southern Europe.
  - Bryson, John M, Crosby, Barbara C, & Stone, Melissa Middleton. (2006). The design and implementation of Cross-Sector collaborations: Propositions from the literature. *Public administration review*, 66, 44-55.
  - Daniels, S.E., & Walker, G. (2001). Working through environmental conflict: The collaborative approach. Westport, CT: Praeger.
  - De Lopez, Thanakvaro Thyl. (2001). Stakeholder management for conservation projects: a case study of Ream National Park, Cambodia. *Environmental Management*, 28(1), 47-60.
  - Durham, Emma, Baker, Helen, Smith, Matt, Moore, Elizabeth, & Morgan, Vicky. (2014). The BiodivERsA stakeholder engagement handbook. BiodivERsA, Paris, 108.
  - Eden, Colin, & Ackermann, Fran. (2013). Making strategy: The journey of strategic management: Sage.
  - Emerson, Kirk, Nabatchi, Tina, & Balogh, Stephen. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of public administration research and theory*, 22(1), 1-29.
  - Farajirad, KH, & kazemian, Gh. (2012). Local and regional development from the perspective of institutional approach. Tehran: University Jihad Publishing Organization. [in Persian]
  - Fisher, Roger, & Ury, William. (1991). 2nd.

## References:

- Abbott, John. (2012). Collaborative governance and metropolitan planning in South East Queensland-1990 To 2010: From a voluntary to a statutory model.
- Ablaghi, A. (2001). Historic Texture, Conservation, Restoration, Rehabilitation or Renovation. *Haft Shahr Journal*, First time(4), 113-124. [in Persian]
- Alexandrescu, F, Bleicher, A, Werner, F, Martinát, S, Frantál, B, Krupanek, J, . . . Iancu, I. (2012). Report on Regional Decision Structures and Key Actors, Deliverable D2. 1 Version 3 of EC Funded TIMBRE Project (FP7-ENV-2010.3. 1.5-2-265364), 66p. <http://timbre-project.eu/tl/files/timbre/Intern/4%20Work%20Packages/WP8/Deliverables/timbre,265364,D2>.
- Amin, A (1999). An Institutional Perspective on Regional Economic Development. Paper presented at the Paper Presented at the Economic Geography Research Group Seminar of Institutions and Governance, Department of Geography UCL, London.
- Andranovich, Greg. (1995). Achieving consensus in public decision making: Applying interest-based problem solving to the challenges of intergovernmental collaboration. *The Journal of applied behavioral science*, 31(4), 429-445.
- Ansell, Chris, & Gash, Alison. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.
- Ariana, A, Mohammadi, M, & Kazemian, GH. (2018). A Model for Stakeholder Conflict Management in Urban Regeneration Based on Collaborative Governance. *Journal of Architecture and Urban Planning*, 11th year(21), 123-143. [in Persian]
- Barakpoor, N, & Asadi, I. (2009). Management and Urban Governance. Tehran: Art University Press. [in Persian]
- Beebejaun, Yasminah, & Grimshaw, Lucy. (2011). Is the 'New Deal for Communities' a new deal for equality? Getting women on board in neighbourhood governance. *Urban Studies*, 48(10), 1997-2011.
- Bentrup, Gary. (2001). Evaluation of a collaborative model: a case study analysis of

of the American Planning Association, 65(4), 412-423.

- Izadi, M.s. (2001). A study of urban restoration experiences in Iran with emphasis on the developments of the last 2 decades. *Haft Shahr Journal*, spring, V. 1(No. 3), 32-42. [in Persian]
- Kalantari, Kh. H, & Poorahmad, A. (2005). *Techniques and Experiences of Planning the Restoration of the Historical Context of Cities*. Tehran: University Jihad Publishing Organization, First Edition. [in Persian]
- Kim, Sangmin. (2016). The workings of collaborative governance: Evaluating collaborative community-building initiatives in Korea. *Urban studies*, 53(16), 3547-3565.
- Kohlbacher, Florian. (2006). The use of qualitative content analysis in case study research. Paper presented at the Forum Qualitative Sozialforschung/ Forum: Qualitative Social Research.
- Leach, William D, & Sabatier, Paul A. (2005). To trust an adversary: Integrating rational and psychological models of collaborative policymaking. *American Political Science Review*, 491-503.
- Mahdizadeh, J. (2003). *Strategic Planning of Urban Development*. Tehran: Urban Planning and Architecture Research Center of Iran. [in Persian]
- Mayring, Philipp. (2000). Qualitative content analysis forum qualitative sozialforschung. Paper presented at the Forum: qualitative social research.
- Moura, Helder M, & Teixeira, José Cardoso. (2010). 17 Managing Stakeholders Conflicts. *Stakeholder Management*, 286.
- Noorian, Farshad, & Ariana, Andishe. (2012). Analyzing Judicial Support for Public Participation in Urban Regeneration. *fine arts Journal*, 17th time(No. 2), 15-27. [in Persian]
- Olander, Stefan. (2003). *External stakeholder management in the construction process: Department of Building and Construction, Lund Institute of Technology, Univ.*
- Pike, A, RODRÍGUES-POSE, A, & Tomaney, J. (2006). *Local and regional development* Routledge. London–New York.
- Plunkett, Warren R, & Attner, Raymond F. (1996). *Management (Vol. 8th ed)*: South & Western college publishing.
- Getting to Yes: Negotiating an Agreement Without Giving In: London: Random House.
- Ghaneh, M. (2014). *Conflict management with an Islamic approach*. Tehran: Publishing Organization of the Institute of Islamic Culture and Thought. [in Persian]
- Gibbs, David C, Jonas, Andrew EG, Reimer, Suzanne, & Spooner, Derek J. (2001). *Governance, institutional capacity and partnerships in local economic development: theoretical issues and empirical evidence from the Humber Subregion*. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 26(1), 103-119.
- Gould, Nicholas, Capper, Phillip, Dixon, Giles, & Cohen, Michael. (1999). *Dispute resolution in the construction industry*. London: University of Westminster.
- Gray, Barbara. (1989). *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*.
- Griffin, Ricky W. (1996). *Management*. 5. bs: Boston: Houghton Mifflin Company.
- Griffiths, Andrew, Haigh, Nardia, & Rassias, Jenine. (2007). *A Framework for Understanding Institutional Governance Systems and Climate Change:: The Case of Australia*. *European Management Journal*, 25(6), 415-427.
- Hajipour, Kh. (2007). An Introduction to the Evolution and Development of Urban Restoration Approaches (Period after World War I to the Beginning of the Third Millennium). *Journal of Andishe e Iranshahr*, 2nd time(9&10). [in Persian]
- Harris, Neil. (2002). Collaborative planning. *Planning futures: New directions for planning theory*, 21-43.
- Healey, Patsy. (1998). Building institutional capacity through collaborative approaches to urban planning. *Environment and planning A*, 30(9), 1531-1546.
- Huxham, Chris. (2003). Theorizing collaboration practice. *Public management review*, 5(3), 401-423.
- Imperial, Mark T. (2005). Using collaboration as a governance strategy: Lessons from six watershed management programs. *Administration & Society*, 37(3), 281-320.
- Inness, J, & Booher, David E. (1999). Consensus building and complex adaptive systems. *Journal*

- Thomson, Ann Marie, & Perry, James. (2006). Collaboration processes: Inside the black box. *Public Administration Review* 66, 20–32.
- Titscher, Stefan, Meyer, Michael, Wodak, Ruth, & Vetter, Eva. (2000). *Methods of Texts and Discourse Analysis*. London: Sage Publications.
- UNDP. (2000). Characteristics of good governance: the urban governance initiative (TUGi).
- Verma, Niraj. (2007). Institutions and Planning: An analogical inquiry. In N. Verma (Ed.), *Institutions and Planning* (pp. 1-16). Boston: Elsevier.
- Wall, Jr. J, & Callister, R. R. (1995). Conflicts and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515–558.
- Weber, Edward P. (2003). *Bringing society back in: Grassroots ecosystem management, accountability, and sustainable communities*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Zheng, Helen Wei, Shen, W., Shen, Geoffrey Qiping, & Wang, Hao. (2014). A review of recent studies on sustainable urban renewal (Vol. 41). Hong Kong: Habitat International.
- Pourahmad, A, Habibi, K, & Keshavarz, M. (2010). New Approaches of the Process of Conceptualizations of the Urban Distressed Area. *Journal of Studies of Iranian Islamic City*, fall, V. 1(No.1), 73-92. [in Persian]
- Radin, B. A. (1996). Managing across boundaries. In D. F. K. a. H. B. Milward (Ed.), *In The state of public management*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- Rahim, M Afzalur. (2010). *Managing conflict in organizations*: Transaction Publishers.
- Rezaeian, A. (2013). *Conflict Management and Negotiation (Advanced organizational behavior management)* (Vol. 7th Edition). Tehran: SAMT press (Organization for the Study and Compilation of University Humanities Books). [in Persian]
- Roberts, Peter. (2000). The evolution, definition and purpose of urban regeneration. *Urban regeneration*, 9-36.
- Rodriguez-Pose, Andrés. (2013). Do Institutions Matter for Regional Development. *Regional studies*, 47(7), 1034-1047.
- Sabatier, P. A, Focht, W, Lubell, M, Trachtenberg, Z, Vedlitz, A, & Matlock, M. (2005). *Swimming upstream: collaborative approaches to watershed management*: MIT Press.
- Shafiee, D. M. . (2013). Renovation of Deteriorated Fabrics and the need to change attitudes in the preparation and implementation of comprehensive and detailed plans (Case study: Isfahan). *Bagh-e Nazar Magazine*, Year 10(No. 24), 91-104. [in Persian]
- Shelton, Charlotte K, & Darling, John R. (2001). The quantum skills model in Darling, John R., *Management a new paradigm to enhance effective leadership*. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 273-264.
- Stoker, Gerry. (2004). Designing institutions for governance in complex environments: Normative rational choice and cultural institutional theories explored and contrasted. *Economic and Social Research Council Fellowship Paper* 1.
- Thomas, Kenneth W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. a. H. Dunnette, L. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 651–717). Palo Alto, CA: Davies- Black® Publishing.