

Analysis of the Conflict of Stakeholders' Power and Interest in the Brown Fields Redevelopment Planning (Poshte Garajha's Brown Fields Redevelopment)

Monireh Mohammadi Tabaei¹, Ali Asghar Malekafzali^{2*}, Mohammad Hossein Boochani²

1- Ph.D. Candidate of Urban Planning, Faculty of Architecture and Urbanism, the Islamic Azad University of Tehran Southern Branch, Tehran, Iran

2- Assistant Professor of Urban Planning, Faculty of Architecture and Urbanism, Islamic Azad University of Tehran Southern Branch, Tehran, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Received: 2023-02-09

Accepted: 2023-04-11

Keywords

Brown Fields

Conflict Analysis

Redevelopment

Social Network Analysis (SNA)

Stakeholder Analysis (SA)

Zahedan

ABSTRACT

Introduction

Redevelopment of brownfields as one of the urban development and regeneration programs, often through a step-by-step process, tries to reintegrate empty, abandoned, or polluted lands that have been active before into the urban context. Since brownfield redevelopment is an important strategy for cities to achieve "sustainable development", it is necessary to achieve environmental sustainability and pollution reduction, economic sustainability, and social sustainability. Redevelopment of brownfields is a complex process involving multiple stakeholders, which often creates various social problems resulting from conflicting interests among them. Accordingly, it is important to protect the right of each stakeholder to obtain sustainable and desirable results in the redevelopment process and set new rules of the game for them. In the redevelopment of brownfields in Poshte Garajha, the confrontation between different stakeholders due to their different expectations and interests has reduced social sustainability and the feasibility of the redevelopment project. This study has been compiled to analyze the conflicts in power and interest in the process of planning the redevelopment of brownfields in the Poshte Garajha neighborhood.

Materials and Methods

This study is applied in terms of purpose and descriptive-analytical in nature. The combination of two methods of stakeholder analysis (Stakeholder Analysis (SA)) and social network analysis (Social Network Analysis (SNA)) has been applied to data analysis. This study includes four main steps: (1) Drawing the structure of stakeholders and preparing a list of stakeholders based on literature review and interviews. (2) Analysis of stakeholders based on the power-interest matrix and analysis of the power structure and motivation structure of stakeholders based on the opinions of experts. At the end of this step, key stakeholders have been extracted. (3) social network analysis based on the focus group among experts and specialists and drawing the relationship between stakeholders in the Atlas software (4) Verification of relationships and causes of conflict in the power-interest structure of key stakeholders based on interviews and focus groups in Gephi software. In the end, the results have been corrected and finalized with the views and opinions of the urban management (municipality) and big garage owners and workers in the area through six open interviews.

Findings

The final list of stakeholders of the redevelopment of Poshte Garajha's brownfields shows that about 26% of the stakeholders are urban decision-makers and 26% are the users. The market, guilds, and local institutions each account for 20% of the stakeholders, and the remaining 8% are the army organizations. This frequency shows the main factors of the plan, namely people and urban management institutions, and related organizations. The output of the power-interest matrix of these stakeholders identifies six stakeholders including garage owners, imams of Sunni mosques, Poshte Garajha's neighborhood facilitation office, central and region 3 Zahedan Municipality, and the Con-

* Corresponding author: aamalekafzali@yahoo.com

sulting Engineers as key stakeholders. The analysis of the power-interest structure of these key stakeholders shows that political power and then legal and social power are seen in the power structure, especially in decision-making and governing organizations. The analysis of the conflicts between the power structure in the Poshte Garajha's redevelopment project in Zahedan indicates that the conflicts in this project are most valued, and then the economic and procedural conflicts are in the next ranks. Based on the analysis of the network of stakeholders of this project, garage owners, Sunni religious elders, and Zahedan municipality are the key and central stakeholders in the planning.

Conclusion

All stakeholders hope to increase their participation in the redevelopment of the brownfield, but the existence of conflicts has made it difficult to achieve social sustainability and the goals of the redevelopment of brownfields. What is obvious is that there are conflicts between the interests of repairmen, wholesalers, residents, garage owners, and the

municipality. However, what has been analyzed in the hidden layer of the power-interest structure states that the main elements of the power-interest structure of the stakeholders of the redevelopment of brownfields in Zahedan city can be garage owners, municipalities, and religious Sunnis elders because these stakeholders play a key role in resource appropriation, power exercise, and maximum exploitation. In the project of redevelopment of Poshte Garajha's brownfields, social institutions influenced by ideology, along with owners and management institutions, guide the main pillars of the redevelopment of brownfields. These stakeholders should be invited to negotiate for the progress of the project and to achieve social sustainability and increase participation to realize the redevelopment of brownfields as the latent potential of the city. The use of "interest-based and power-based approaches" in the structures of "transactive planning" and "presenting an efficient model as a means for stakeholder conflict management in brownfields planning system" can be an effective step in the social sustainability of the sustainable development of brownfields.



COPYRIGHTS

©2022 The author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, as long as the original authors and source are cited. No permission is required from the authors or the publishers.



HOW TO CITE THIS ARTICL

Mohammadi Tabaei M. Malekafzali A.A. Boochani M.H. Analysis of the Conflict of Stakeholders' Power and Interest in the Brown Fields Redevelopment Planning (Poshte Garajha's Brown Fields Redevelopment). Urban Economics and Planning Vol 4(1):144-157 [In Persian]

DOI: 10.22034/UEP.2023.385230.1328



تحلیلی بر تعارض‌های ساختارهای قدرت و منفعت در فرایند برنامه‌ریزی توسعه مجدد اراضی قهوه‌ای (نمونه مطالعاتی باز توسعه گاراژهای محله پشت گاراژهای شهر زاهدان)

منیره محمدی طبائی^۱؛ علی اصغر ملک افضلی^{۲*}؛ محمدحسین بوجانی^۲

۱- دانشجوی دکتری شهرسازی، گروه شهرسازی، دانشکده هنر و معماری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران

۲- استادیار، گروه شهرسازی، دانشکده هنر و معماری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران

اطلاعات مقاله

تاریخ‌های مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۲۰
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۱/۲۳

چکیده

مقدمه

توسعه مجدد اراضی قهوه‌ای به عنوان یکی از برنامه‌های توسعه و بازآفرینی شهری، اغلب از طریق یک فرایند گام‌به‌گام سعی در ادغام دوباره اراضی خالی، متروک یا آلوده که پیش از این فعال بوده‌اند، در بافت شهری دارد. از آنجا که توسعه مجدد زمین‌های قهوه‌ای یک استراتژی مهم برای شهرها در راستای دستیابی به «توسعه پایدار» است، لازم است علاوه بر پایداری زیست‌محیطی و کاهش آلودگی و تأمین نیازهای توسعه اقتصادی، به پایداری اجتماعی نیز دست یابد. توسعه مجدد زمین‌های قهوه‌ای یک فرایند پیچیده شامل ذی‌نفعان متعدد است که اغلب مشکلات اجتماعی مختلفی را ایجاد می‌کند که ناشی از تضاد منافع بین آن‌ها است. بر همین اساس، مهم است که از حق هر یک از ذی‌نفعان برای به دست آوردن نتایج پایدار و مطلوب در فرایند توسعه مجدد محافظت شود و قوانین بازی جدیدی برای آن‌ها تنظیم شود. در توسعه مجدد اراضی قهوه‌ای محله پشت گاراژهای شهر زاهدان تقابل میان ذی‌نفعان مختلف به دلیل انتظارات و منافع متفاوت آن‌ها سبب کاهش پایداری اجتماعی و تحقق‌پذیری پروژه باز توسعه شده است. در این پژوهش با هدف تحلیل تعارض‌های موجود در ساختارهای قدرت و منفعت فرایند برنامه‌ریزی توسعه مجدد اراضی قهوه‌ای محله پشت گاراژهای شهر زاهدان، تدوین شده است.

مواد و روش

این مطالعه به منظور دستیابی به اهداف پژوهش، از منظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی-تحلیلی بوده و در تحلیل داده‌ها از ترکیب دو روش تحلیل ذی‌نفعان (Stakeholder Analysis (SA)) و تحلیل شبکه اجتماعی (Social Network Analysis (SNA)) بهره گرفته شده است. این مطالعه شامل چهار مرحله اصلی است: (۱) ترسیم ساختار ذی‌نفعان و تهیه فهرستی از ذی‌نفعان بر اساس بررسی ادبیات پژوهش و مصاحبه؛ (۲) تحلیل ذی‌نفعان بر اساس ماتریس قدرت-منفعت و تحلیل ساختار قدرت و ساختار انگیزش ذی‌نفعان بر اساس نظرات کارشناسان. در انتهای این مرحله ذی‌نفعان کلیدی استخراج شده‌اند؛ (۳) تحلیل شبکه اجتماعی از طریق برگزاری گروه متمرکز میان کارشناسان و متخصصان و ترسیم ارتباط میان ذی‌نفعان در نرم‌افزار اطلس؛ (۴) تدقیق روابط و زمینه‌های ایجاد تعارض در ساختار قدرت-منفعت ذی‌نفعان کلیدی از طریق مصاحبه‌ها و گروه‌های متمرکز در نرم‌افزار گفنی. در پایان، نتایج با دیدگاه و نظرات مدیریت شهری (شهرداری) و بزرگ مالکان گاراژدار و شاغلان در محدوده از طریق شش مصاحبه باز تصحیح و نهایی شده است.

یافته‌ها

لیست نهایی ذی‌نفعان توسعه مجدد اراضی قهوه‌ای پشت گاراژها نشان می‌دهد حدود ۲۶ درصد ذی‌نفعان، تصمیم‌گیران و تصمیم‌سازان شهری و ۲۶ درصد بهره‌برداران بوده و بازار و اصناف و نهادهای

کلمات کلیدی

اراضی قهوه‌ای
تحلیل تعارض
تحلیل ذی‌نفعان
تحلیل شبکه اجتماعی
توسعه مجدد
زاهدان

تقویت کنند، اما وجود تعارض‌ها، پایداری اجتماعی و تحقق اهداف توسعه مجدد اراضی قهوه‌ای را با مشکل روبه‌رو کرده است. آنچه در ظاهر امر نمایان می‌شود، آن است که تعارض‌ها میان منافع تعمیرکاران، عمده‌فروش‌ها، ساکنان به همراه مالکان گاراژدارها و شهرداری وجود دارد، اما آنچه در لایه پنهان ساختار قدرت-منفعت واکاوی شده است، بیان می‌کند که عناصر اصلی ساختار قدرت-منفعت ذی‌نفعان بازتوسعه اراضی قهوه‌ای شهر زاهدان را می‌توان بزرگ مالکان گاراژدار، شهرداری و بزرگان مذهبی اهل تسنن دانست، زیرا این ذی‌نفعان نقش کلیدی را در تصاحب منابع، اعمال قدرت و بهره‌برداری حداکثری دارند. در پروژه بازتوسعه گاراژهای محله پشت گاراژهای شهر زاهدان نهادهای اجتماعی متأثر از ایدئولوژی در کنار مالکان و نهادهای مدیریتی، ارکان اصلی توسعه مجدد اراضی قهوه‌ای را هدایت می‌کنند و این ذی‌نفعان باید برای پیشرفت پروژه و دستیابی به پایداری اجتماعی و افزایش مشارکت‌پذیری در راستای تحقق‌پذیری بازتوسعه اراضی قهوه‌ای به عنوان پتانسیل‌های نهفته شهر به میز مذاکره دعوت شوند. به کارگیری «رویکردهای منفعت‌مبنا و قدرت‌مبنا» در ساختارهای «برنامه‌ریزی تعامل‌گرایانه (بده بستانی)» و «تدوین مدل کارآمد مدیریت تعارض ذی‌نفعان نظام برنامه‌ریزی اراضی قهوه‌ای» می‌تواند گام مؤثری در پایداری اجتماعی توسعه پایدار زمین‌های قهوه‌ای باشد.

محلی هریک ۲۰ درصد ذی‌نفعان را به خود اختصاص داده و ۸ درصد باقی‌مانده را ارکان‌های نظامی تشکیل می‌دهند. این فراوانی نشان‌دهنده اهرم‌های اصلی طرح یعنی مردم و نهادهای مدیریت شهری و سازمان‌های وابسته به آن است. خروجی ماتریس قدرت-منفعت این ذی‌نفعان، شش ذی‌نفع شامل گاراژدارها، هیئت امناء و امام جماعت مساجد سنی، دفتر تسهیلگری محله پشت گاراژها، شهرداری زاهدان، شهرداری منطقه ۳ زاهدان و مشاور طرح تفصیلی را به عنوان ذی‌نفع کلیدی معرفی می‌کند. تحلیل ساختار قدرت-منفعت این ذی‌نفعان نشان می‌دهد قدرت سیاسی و پس از آن قدرت قانونی و اجتماعی در ساختار قدرت به‌ویژه در دستگاه تصمیم‌گیر و تصمیم‌ساز دیده می‌شود. تحلیل تعارض‌ها میان بازوهای قدرت در پروژه توسعه مجدد پشت گاراژهای شهر زاهدان بیانگر آن است که تعارض‌ها در این پروژه بیشتر ارزشی بوده و پس از آن تعارض‌ها اقتصادی و روبه‌ای در رتبه‌های بعدی جای دارند. بر اساس تحلیل شبکه ذی‌نفعان این پروژه، گاراژدارها، بزرگان مذهبی اهل تسنن و شهرداری زاهدان، ذی‌نفعان کلیدی تر و مرکزی در برنامه‌ریزی هستند.

نتیجه‌گیری

همه ذی‌نفعان امیدوارند مشارکت خود را در توسعه مجدد اراضی قهوه‌ای



مقدمه

پروژه بوده است. شناسایی و تحلیل ساختارهای قدرت و منفعت ذی‌نفعان، اطلاعاتی در خصوص شناسایی مردم، گروه‌ها و سازمان‌هایی که روی پروژه تأثیر (مثبت یا منفی) می‌گذارند، پیش‌بینی نوع تأثیر مثبت یا منفی و توسعه راهبردهایی برای دریافت بیشترین حمایت مؤثر ممکن برای پروژه و کاهش هرگونه موانع موفقیت پیاده‌سازی فراهم می‌کند. تا کنون پژوهش‌های مختلفی نظیر تبیین روابط قدرت کنشگران در تولید و بازتولید فضاهای شهری در اراضی عباس‌آباد شهر تهران [۳]، تحلیل قدرت ذی‌نفعان کلیدی در فرایند سیاست‌گذاری طرح جامع تهران [۱۳]، واکاوی تعارض ذی‌نفعان در نواحی تاریخی شهری موردپژوهی طرح حریم حفاظتی محله سنگلج تهران [۱۴] در ارتباط با تحلیل ذی‌نفعان و تعارض‌های میان آن‌ها در پروژه‌های مختلف شهری انجام شده است. در پژوهش حاضر یکی از پروژه‌های بازتوسعه اراضی قهوه‌ای که در بردارنده ذی‌نفعان متعدد با قدرت و منافع متفاوت است، در راستای پایداری اجتماعی و اقتصادی مورد توجه قرار گرفته است. پروژه ساماندهی گاراژهای محله پشت گاراژهای شهر زاهدان که به عنوان یکی از پروژه‌های توسعه مجدد اراضی قهوه‌ای مطرح توسعه در شهر زاهدان تعریف شده است، بر پایه اقتصاد و به‌کارگیری منابع محدود (گاراژهای متروکه) و درگیرسازی ذی‌نفعان بر تحقق اهداف مشخص متمرکز می‌شود و بر اجرا و دستیابی به نتایج تأکید بیشتری می‌ورزد. از آنجا که در شهر زاهدان، موضوع مشارکت و درگیرسازی ذی‌نفعان یک موضوع چالش‌برانگیز است؛ در توسعه مجدد زمین‌های قهوه‌ای (گاراژهای بزرگ‌مقیاس) محله پشت گاراژهای زاهدان نیز از یک سو با تقابل میان مالکان، مدیریت شهری، کسبه، ساکنان و... به دلیل انتظارات و منافع متفاوت ذی‌نفعان، تعارض‌های اجتماعی-فرهنگی، اقتصادی و سیاسی-مدیریتی و از سوی دیگر، لغو طرح تفصیلی محله به دلیل مقاومت کارآزادان در اجرای طرح تفصیلی روبه‌رو بوده که لزوم تحلیل روابط قدرت و منفعت میان ذی‌نفعان را برجسته می‌سازد. در این پژوهش با هدف تحلیل تعارض‌های موجود در ساختارهای قدرت و انگیزش در فرایند برنامه‌ریزی توسعه مجدد اراضی قهوه‌ای محله پشت گاراژهای شهر زاهدان تدوین شده است.

مبانی نظری

توسعه مجدد (Redevelopment) اراضی قهوه‌ای (Brown Fields) و پایداری

اجتماعی و اقتصادی

اراضی قهوه‌ای هر زمین یا محوطه‌ای است که پیش‌تر مورد استفاده قرار گرفته است و در حال حاضر، به طور کامل مورد استفاده قرار نمی‌گیرد، اگرچه ممکن است تا حدی اشغال در آن مشاهده شود. این اراضی ممکن است خالی، متروک یا آلوده باشد و اکنون به عنوان با پتانسیل شناخته شده برای توسعه مجدد در نظر گرفته می‌شوند [۶ و ۱۵].

توسعه مجدد زمین‌های قهوه‌ای یکی از جنبه‌های مهم نوسازی شهری است. در شرایط فراصنعتی، افول صنعت تولید در داخل شهر به یک مشکل جهانی تبدیل شده و تعداد زیادی از سایت‌های صنعتی ناکارآمد در شهرها باقی مانده است. در نتیجه، توسعه پایدار زمین‌های قهوه‌ای توجه بسیاری را به خود جلب کرده است. با توجه به بعد اقتصادی، پایداری اقتصادی در توسعه مجدد زمین‌های قهوه‌ای به استفاده کارآمدتر از زمین، جذب و حفظ بنگاه‌ها، ارتقای رقابت صنعتی و تحریک رشد اقتصادی پایدار اشاره دارد [۱۰ و ۱۶]. تأمین نیازهای توسعه اقتصادی و اجتماعی شهری از طریق توسعه اراضی قهوه‌ای پایدار ضروری است [۹]. در معنای محدود، پایداری اقتصادی در توسعه مجدد زمین‌های قهوه‌ای به معنای رشد پایدار منابع مالی دولت‌های محلی، مزایای توسعه مجدد پایدار برای استفاده‌کنندگان اصلی زمین و افزایش پایدار ارزش دارایی‌ها در نزدیکی پروژه‌های توسعه مجدد صنعتی و غیره است [۷].

مفهوم پایداری اجتماعی به حفظ و بهبود رفاه نسل حال و آینده از طریق درک نیازهای زندگی و کار افراد اشاره دارد [۱۷]. گفته می‌شود که یک پروژه توسعه مجدد اراضی قهوه‌ای زمانی از نظر اجتماعی پایدار است که مشارکت ذی‌نفعان

بازآفرینی شهری و توسعه مجدد اراضی شهر، مکانیسم‌هایی را برای بازتولید فضای شهری در شرایط خاص سیاسی و اجتماعی، آشکار می‌کند. چنین فرایندهایی شامل سیاست شهری می‌شوند، زیرا در بازتولید فضا، گروه‌های اجتماعی مختلف به دنبال منافع خود هستند و با گروه‌های دیگر تعامل دارند [۲-۱]. به این ترتیب، این ذی‌نفعان هریک دارای نفوذ و قدرت متفاوتی بوده و منابع قدرت متفاوتی در اختیار دارند. این فضا یا به قول لوفور «تولید اجتماعی» در یک رابطه دیالکتیکی با ذی‌نفعان شهری در جامعه تولید و بازتولید می‌شود. آنچه قابل توجه است تأثیرگذاری دوسویه فضا و اجتماع انسانی بر هم است؛ یعنی از یک سو این اجتماع انسانی و عوامل و عناصر مختلف ذی‌نفعان در جامعه هستند که به تولید و بازتولید فضا در شهر بر اساس خواسته‌ها و اهداف خود می‌پردازند و در تطابق با نیازهای خود به فضا شکل می‌دهند و از آن بهره‌مورد نظر خود را می‌برند و از سوی دیگر، ویژگی‌های شهر و فضای شهری، شیوه بهره‌برداری و نوع فعالیت‌های انسانی را تعیین می‌کند [۳]. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد نقاط اتکای نظریه‌پردازان متأخر برنامه‌ریزی شهری نظیر فورستر، هیلی، اینس و ساندرکوک بر برنامه‌ریزی‌های مبتنی بر تشریک مساعی، ارتباطی اجماع‌محور، گفت‌وگویی و سیاسی است. بر این مبنای بازبزرگ‌کنشگران شهری دور یک میز جمع شده و بر تصمیمات و برنامه‌های توسعه شهری اثرگذاری می‌کنند. از اواسط دهه ۱۹۸۰ میلادی درگیرسازی ذی‌نفعان برای تحقق اهداف و یافتن راهکارهایی برای مواجهه با چالش‌های مشترک نظیر کسب آگاهی برای یک موضوع خاص، بهبود عملکرد، مسائل محیط زیست و همچنین، تلاش برای توسعه و استفاده از فرصت‌ها و ارزش‌ها، اهمیت پیدا کرده است [۴].

توسعه مجدد اراضی قهوه‌ای به عنوان یکی از برنامه‌های توسعه و بازآفرینی شهری، اغلب از طریق یک فرایند گام‌به‌گام (بسته به عوامل مختلف، مانند اندازه قلمرو، هزینه اصلاح و ادراک اجتماعی) سعی در ادغام دوباره اراضی خالی، متروک یا آلوده که پیش از این فعال بوده‌اند، در بافت شهری دارد [۵-۱۶]. از آنجا که توسعه مجدد زمین‌های قهوه‌ای یک استراتژی مهم برای شهرها در راستای دستیابی به «توسعه پایدار» است، لازم است علاوه بر پایداری زیست‌محیطی و کاهش آلودگی و تأمین نیازهای توسعه اقتصادی شامل رشد پایدار منابع مالی دولت‌های محلی، مزایای توسعه مجدد پایدار برای استفاده‌کنندگان اصلی زمین و افزایش پایدار ارزش دارایی‌ها از طریق توسعه اراضی قهوه‌ای پایدار، به پایداری اجتماعی نیز دست باید [۷-۹]. توسعه مجدد زمین‌های قهوه‌ای یک فرایند پیچیده شامل ذی‌نفعان متعدد است که اغلب مشکلات اجتماعی مختلفی را ایجاد می‌کند که ناشی از تضاد منافع بین آن‌ها است [۷]. بر همین اساس، مهم است که از حق هر یک از ذی‌نفعان برای به دست آوردن نتایج پایدار و مطلوب در فرایند توسعه مجدد محافظت شود و قوانین بازی جدیدی برای آن‌ها تنظیم شود [۱۰-۱۲]. بسیاری از تضادهای اجتماعی و تعارض‌های میان ذی‌نفعان به دلیل عدم شناسایی و تحلیل سیستماتیک انتظارات مختلف ذی‌نفعان مختلف در فرایند توسعه مجدد زمین‌های قهوه‌ای رخ می‌دهد و به نوبه خود توانایی سیاست‌گذاران برای پیشنهاد استراتژی‌های مؤثر برای تعادل کردن منافع را پیچیده می‌کند؛ بنابراین، دستیابی به درک عمیق و جامع از انتظارات متنوع گروه‌های ذی‌نفع اصلی ممکن است به عنوان یک گام کلیدی به سمت پایداری اجتماعی در زمینه توسعه مجدد زمین‌های قهوه‌ای تلقی شود [۷].

پیشینه پژوهش

در چند دهه اخیر، یکی از دغدغه‌های مهم مدیریت شهری ایران نیز درگیرسازی و مشارکت سازنده ذی‌نفعان مختلف طرح‌ها و برنامه‌های شهری و ایجاد تعادل بین خواسته‌های مختلف و گاه متناقض آن‌ها در شرایط محیطی پیچیده و دارای عدم قطعیت، جهت تحقق اهداف و رفع موانع احتمالی موفقیت

فرایند برنامه‌ریزی توسعه مجدد اراضی قهوه‌ای

مطابق با گزارش «استراتژی‌های توسعه مجدد اراضی قهوه‌ای مبتنی بر جامعه» که توسط انجمن برنامه‌ریزی آمریکا تدوین شده است، فرایند برنامه‌ریزی توسعه مجدد اراضی قهوه‌ای از شش مرحله اساسی تشکیل شده است (شکل ۱). گام نخست این فرایند تحت عنوان تدوین چشم‌انداز محلی، از اجزای اصلی فرایند بازتوسعه اراضی قهوه‌ای به شمار می‌آید. چشم‌انداز اجتماع محلی تفاهم جمعی میان ساکنان محلی و دیگر ذی‌نفعان است که منجر به توافق و اجماع نظر در مورد آینده مورد انتظار می‌شود. فرایند چشم‌اندازسازی محلی یک فرایند برنامه‌ریزی مشارکتی است که به دنبال اتفاق نظر در ارتباط با آینده مطلوب برای اجتماع محلی است. در این راستا، شهروندان و سایر ذی‌نفعان با تشکیل جلسات بحث و گفت‌وگو در صدد یافتن گزینه‌هایی برای آینده اجتماع محلی خود هستند. بررسی گام‌ها، زیرگام‌ها و محتوای فرایند نشان می‌دهد در گام‌های چهارم و ششم نیز باید ارزیابی نیاز جامعه و ارتباط نزدیک با ذی‌نفعان برای دریافت نظرات آن‌ها و بازتاب در گزینه‌ها و اجرای گزینه برتر را مد نظر قرار داد [۱۸].

را تقویت کند، نابرابری اجتماعی را کاهش دهد و منافع و نیازهای گروه‌های مختلف ذی‌نفع (مانند مسکن، فضاهای باز عمومی، فرصت‌های شغلی و غیره) را متعادل کند. با این حال، با توجه به اینکه سیستم شهری در انجام کارکردهای اجتماعی-اقتصادی دخیل است، کاهش نابرابری اجتماعی با برآوردن تمام نیازهای تعداد زیادی از ذی‌نفعان بسیار دشوار است [۱۷]. بنابراین، شناسایی همسویی و هماهنگی در انتظارات گروه‌های ذی‌نفع مختلف در توسعه مجدد زمین‌های قهوه‌ای می‌تواند به عنوان یک موضوع پژوهشی مهم در نظر گرفته شود. اگرچه تلاش‌های زیادی برای افزایش پایداری اجتماعی انجام شده است، نارضایتی استفاده‌کنندگان اصلی زمین، دولت‌های محلی و عموم مردم، ناشی از درگیری‌های اجتماعی مختلف، هنوز هم اغلب در فرایند توسعه مجدد اراضی قهوه‌ای رخ می‌دهد [۱۲]. بدون جلب رضایت ذی‌نفعان کلیدی، پایداری اجتماعی در این زمینه محقق نمی‌شود؛ بنابراین، درک عمیق و جامع از انتظارات ذی‌نفعان مختلف ممکن است به عنوان پایه و اساس دستیابی به پایداری اجتماعی و اقتصادی در توسعه مجدد زمین‌های قهوه‌ای دیده شود [۱۷].



شکل ۱. فرایند برنامه‌ریزی بازتوسعه اراضی قهوه‌ای، بر اساس [۱۸]

[۲۲]. استانفورد ذی‌نفعان را گروه‌هایی تعریف کردند که بدون حمایت آن‌ها سازمان متوقف می‌شود [۲۳]. فریمین در تئوری ذی‌نفعان نخست ذی‌نفعان را «هر گروه یا فردی که می‌تواند بر اهداف سازمان یا تشکیلاتی تأثیر بگذارد یا از آن تأثیر بگیرد» تعریف کرد؛ اما در آخرین تعریف ذی‌نفعان از فریمین، «ذی‌نفعان آن دسته از گروه‌هایی که برای بقا و موفقیت سازمان ضروری هستند»، بیان شده است [۲۲] و [۲۴]. به این ترتیب ذی‌نفعان به «هر فرد یا گروهی که می‌تواند دستیابی به اهداف سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد» گفته می‌شود [۹]. طبق این تعاریف، ذی‌نفعان در پژوهش حاضر با محوریت برنامه‌ریزی اراضی قهوه‌ای به «افراد یا گروه‌هایی گفته می‌شود که در فرایند تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی اراضی قهوه‌ای دخیل هستند یا بر تصمیمات تأثیر می‌گذارند و یا منافع آن‌ها تحت تأثیر نتیجه تصمیم‌گیری‌ها قرار می‌گیرد». به این ترتیب، بر اساس نظر میچل و همکارانش چارچوب ذی‌نفعان، ذی‌نفعی که یک یا چند ویژگی قدرت، مشروعیت و فوریت را دارد؛ برای سازمان از اهمیت بیشتری برخوردار بوده و برجسته‌تر است [۲۵-۲۶]. با ترکیب این سه ویژگی، می‌تواند توپولوژی از ذی‌نفعان شکل گیرد و اهمیت آن‌ها برای مدیریت و تصمیم‌گیری ارزیابی شود. طبق این چارچوب، ذی‌نفعان با قدرت بیشتر، درخواست و نیازشان در چشم مدیریت بازتر است [۲۷]. در این چارچوب قدرت را می‌توان مترادف با توان ایجاد تغییر یا ایستادن در برابر آن یا توانایی دستیابی به خواسته‌ها دانست [۲۸]. قدرت پدیده‌ای نیست که بتوان آن را به مردم منتقل کرد یا در اختیار دولت قرار داد، بلکه قدرت نوعی رابطه بین بخش‌هایی از جامعه با ماهیت شبکه‌ای است که تقریباً مانند یک سیستم عصبی که در سراسر یک جامعه پخش می‌شود [۲۹]. منابع قدرت در پنج مورد خلاصه می‌شود (۱) دانش یا اطلاعات؛ (۲) قدرت مشروع؛ (۳) انگیزه‌های نامشروط برای تأثیرگذاری بر منافع دیگران؛ (۴) انگیزه‌های مشروط (تطمیع یا تردید) برای تأثیرگذاری بر منافع

ذی‌نفعان (Stakeholders)

برنامه‌ریزی یک مفهوم تحلیلی انتزاعی نیست، بلکه یک عمل اجتماعی-تاریخی ملموس است که به طور تفکیک‌ناپذیری بخشی از واقعیت اجتماعی است. از سوی دیگر، برنامه‌ریزی در سیاست مطرح می‌شود و نمی‌تواند از سیاست فرار کند، اما سیاست نیست. ساختار فرایند برنامه‌ریزی نشان می‌دهد برنامه‌ریزان، نیروهای فعالی برای ایجاد تغییر هستند و در فرایند تصمیم‌گیری سیاسی، با بازیگران خاص در بازی‌های قدرت (برنامه‌ریزان و سیاستمداران) قرار می‌گیرند [۱۹]. تحلیلگران سیاست و برنامه‌ریزان همواره در پی درک چگونگی شکل‌گیری و توسعه ابزارهای شکل‌دهی سیاست‌ها، تصمیمات و برنامه‌ها با توجه به حضور گروه‌های ذی‌نفع بوده‌اند تا رفتار، منافع و تأثیر آن‌ها بر فرایندهای تصمیم‌گیری را درک کنند و با اجرای روشن‌تر تصمیمات یا اهداف و امکان‌سنجی گزینه‌های سیاست آینده را بررسی کنند. به این ترتیب، یکی از دغدغه‌های مهم سیاست‌گذاران و مدیران سازمان‌ها (شرکت‌ها و پروژه‌ها) مشارکت سازنده ذی‌نفعان و ایجاد تعادل بین خواسته‌های مختلف و گاه متناقض ایشان در شرایط محیطی پیچیده و دارای عدم قطعیت برای تحقق اهداف و رفع موانع احتمالی موفقیت سیاست‌ها، سازمان‌ها، شرکت‌ها و پروژه‌ها بوده است؛ زیرا بدون شناخت ذی‌نفعان، هدف‌گذاری صحیح، شناسایی موضوعات، اولویت‌ها و میزان سهم در رسیدن به نتایج امکان‌پذیر نیست [۲۰].

در نیمه دهه ۱۹۸۰ رویکرد ذی‌نفع در ارتباط با استراتژی پدید آمد. نقطه کانونی این جنبش انتشار کتاب فریمین، مدیریت استراتژیک: رویکرد ذی‌نفعان، بود. او به طور کلی به عمومیت دادن مفهوم ذی‌نفعان اعتقاد دارد. کار او بر اساس پژوهش‌های میتروف، میسون و اومسف صورت گرفت؛ اما کلمه ذی‌نفع برای اولین بار توسط انستیتوی تحقیقاتی استانفورد در دهه ۱۹۶۰ به کار برده شد [۲۱-۲۲].

دیگران؛ ۵) شهرت. بر همین اساس، مبنای قدرت در نوع منابع استفاده شده برای اعمال قدرت مورد توجه قرار می‌گیرد. پس برترین نقطه قدرت گروه‌ها در جامعه بررسی منابع قدرت آن‌هاست [۳۰]. میچل و همکارانش استدلال می‌کنند که هر چه مطالبات ذی‌نفعان قانونی تر باشد، احتمال آنکه پاسخ مثبتی از شرکت‌ها دریافت کنند، بیشتر خواهد بود. میان دو ویژگی قدرت و مشروعیت وابستگی بسیاری وجود دارد. در واقع، اگر ذی‌نفعی ادعای مشروعیت داشته باشد، ولی قدرت اجرای اهداف و منافع را نداشته باشد، در پروژه برجسته نخواهد بود [۲۵]. ضرورت درخواست ذی‌نفعان، به عنوان ویژگی سومی دیده می‌شود که باز بودن ذی‌نفع را افزایش می‌دهد. ضرورت و فوریت عبارت است از: درجه هر یک از مطالبات ذی‌نفعان برای توجه فوری به آن. ضرورت و فوریت مبتنی بر دو ویژگی است که عبارت‌اند از: حساسیت زمانی (درجه‌ای که تأخیر مدیریتی در توجه به مطالبات یا روابط ذی‌نفعان غیر قابل قبول است) و حیاتی بودن (اهمیت مطالبه برای ذی‌نفعان) [۲۷]. با توجه به ویژگی‌های ضرورت و فوریت می‌توان منافع ذی‌نفعان را در این ویژگی جست‌وجو کرد. منظور از منفعت، عوایدی است که ذی‌نفعان از فعالیت‌ها و دستاوردهای سازمان بنا به حیاتی بودن و حساس بودن آن به دست می‌آورند. در این پژوهش، انگیزه‌ها، انتظارات شامل (۱) منافع اقتصادی (مالی و دارایی)؛ (۲) منافع اعتباری (مشروعیت و حمایت اجتماعی)؛ (۳) منافع سیاسی (حمایت سیاسی بالادست)؛ (۴) منافع عملکردی (مبتنی بر اهداف و مأموریت‌ها) در چارچوب ساختار انگیزش مورد توجه قرار گرفته است [۲۰].

زمینه‌های تعارض‌های ذی‌نفعان در توسعه مجدد اراضی قهوه‌ای

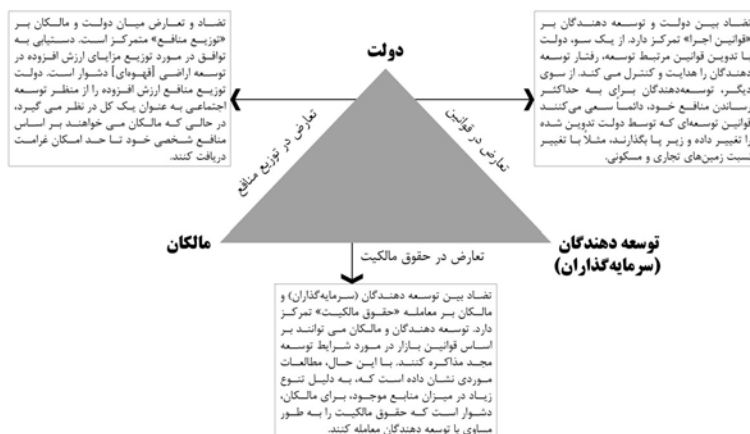
تعارض یک روند طبیعی در تعامل اجتماعی انسان در جامعه است. جامعه به خاطر ماهیت خود، کامل نیست، بنابراین ناسازگاری و تعارض بخش اجتناب‌ناپذیر از توسعه اجتماعی است [۳۷]. تعارض به احتمال وقوع یک فعالیت یا حادثه در یک محیط خاص طی یک دوره زمانی مشخص اشاره دارد. تعارض میزان تفاوت بین نتیجه مطلوب و نتیجه واقعی را منعکس می‌کند. مشخص است که تعارض‌ها منزوی و ایستا نیستند، بلکه به هم پیوسته و مدام در حال حرکت هستند [۳۸]. توسعه مجدد مناطق قهوه‌ای در بسیاری از کشورها در دستور کار سیاسی قرار گرفته است. بر همین مبنای، پروژه‌های توسعه مجدد اراضی قهوه‌ای اغلب مشکل‌ساز هستند و وقوع مکرر درگیری‌ها و تعارض‌ها بین ذی‌نفعان درگیر و وابسته به یکدیگر مستقیم مرتبط است [۳۹]. قدرتی که ذی‌نفعان مختلف در پروژه‌های توسعه مجدد صنعتی در اختیار دارند، به طور مساوی توزیع نشده است و همچنین تفاوت‌های قابل توجهی بین منافع و انتظارات آن‌ها وجود دارد [۷].

بر اساس نظریه ذی‌نفعان و روش امتیازدهی میچل، ذی‌نفعان اصلی شامل دولت‌ها، توسعه‌دهندگان (سرمایه‌گذاران) و مالکان هستند. درک اشکال و ویژگی‌های تعارض‌ها بین این ذی‌نفعان اصلی ضروری است. دولت، توسعه‌دهندگان و مالکان دارای منافع متضادی در برنامه‌ریزی شهری هستند. دولت‌ها امیدوارند منابع ذخیره زمین را گسترش دهند، درآمد بیشتری از انتقال زمین به دست آورند و مشکلات باقی‌مانده پس از صادره زمین را حل کنند. از سوی دیگر، توسعه‌دهندگان انتظار دارند که سود خود را از توسعه پروژه به حداکثر برسانند، در حالی که مالکان امیدوارند برای تخریب و جابه‌جایی غرامت بیشتری دریافت کنند. این مطالبات منافع متفاوت یک دایره سود متقابل را تشکیل می‌دهد. تغییرات بازی هر یک از ذی‌نفعان بر منافع حیاتی طرفین دیگر تأثیر خواهد گذاشت (شکل ۲). شکل‌ها و ویژگی‌های تعارض بین سه ذی‌نفع اصلی را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد [۳۸]:

تحلیل ذی‌نفعان

تحلیل ذی‌نفعان روشی است که برای پشتیبانی از فرایند تصمیم‌گیری استفاده می‌شود. نقش آن در تحول و برنامه‌ریزی شهری به‌ویژه برای شناسایی همه بازیگران ذی‌نفعان درگیر و منتفع‌حاضر اهمیت است. این روش بازیگران ذی‌نفعان را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده با برجسته کردن ظرفیت آن‌ها برای تأثیرگذاری و تأثیرپذیری در تدوین استراتژی‌ها مفید است [۳۱]. در واقع، تحلیل ذی‌نفعان فرایند جمع‌آوری و تحلیل سیستماتیک اطلاعات کیفی به منظور تعیین اولویت‌بندی ذی‌نفعان، هنگام ایجاد و یا اجرای یک سیاست یا برنامه در نظر گرفته می‌شود [۳۲]. استفاده از تحلیل ذی‌نفعان می‌تواند به چارچوب‌بندی موضوعاتی که قابل حل هستند، از لحاظ فنی و سیاسی قابل قبول‌اند و منفعت عمومی را ارتقا می‌دهند، کمک می‌کند [۳۳]. ضرورت تحلیل ذی‌نفعان در یک پروژه در موارد زیر می‌توان صورت‌بندی کرد:

- منافع همه ذی‌نفعان که ممکن است توسط برنامه / پروژه تحت تأثیر قرار گیرند یا روی پروژه تأثیر بگذارند؛
- تعارض‌های بالقوه یا خطرانی که می‌تواند این قدرت را به خطر بیندازد؛
- فرصت‌ها و روابطی که طی اجرای پروژه ایجاد می‌شود؛
- گروه‌هایی که باید در مراحل مختلف پروژه مشارکت داشته باشند؛
- اختصاص دادن استراتژی‌ها و رهیافت‌های مناسب برای مشارکت ذی‌نفعان؛



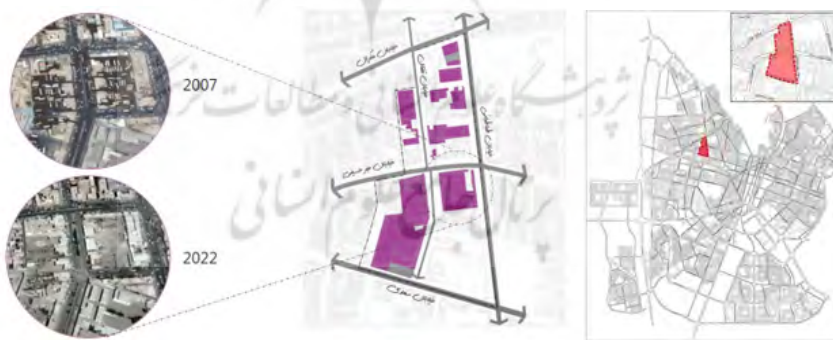
شکل ۲. شکل‌ها و ویژگی‌های تعارض بین سه ذی‌نفع اصلی توسعه مجدد زمین، بر اساس [۳۸]

روشن‌شناسی

توسعه شهر زاهدان و نظرسنجی از آن‌ها در ارتباط با قدرت و منفعت ذی‌نفعان، در یک جلسه مشترک انجام شده است و ذی‌نفعان در انتهای این مرحله طبقه‌بندی شده و ذی‌نفعان کلیدی استخراج شده‌اند. (۳) مرحله سوم تحلیل شبکه اجتماعی است. از طریق برگزاری گروه متمرکز میان کارشناسان و متخصصان، در این مرحله روابط تعاملی بین ذی‌نفعان و گروه‌های مختلف در قالب سه نوع رابطه شامل مثبت، منفی و خنثی بررسی شده و این نقشه‌برداری ارتباط میان ذی‌نفعان در نرم‌افزار اطلس ترسیم شد. (۴) در گام چهارم روابط و زمینه‌های ایجاد تعارض در ساختار قدرت-منفعت ذی‌نفعان کلیدی از طریق مصاحبه‌ها و گروه‌های متمرکز در نرم‌افزار گفی تدقیق شده و در نهایت، یافته‌ها مورد بحث قرار گرفته است. در انتها، نتایج با دیدگاه و نظرات مدیریت شهری (شهرداری) و بزرگ مالکان کارآزاد و شاغلان در محدوده از طریق شش مصاحبه باز تصحیح و نهایی شده است.

محدوده مطالعاتی

محل پست کارآزادهای شهر زاهدان در منطقه ۳ شهرداری در شمال غرب شهر واقع شده است. در این محله در گذشته ترمینال‌های قدیمی شهر قرار داشته که به دلیل تأسیس ترمینال جدید شهر، در سال‌های اخیر متروکه شده‌اند. در طرح تفصیلی مصوب شهر زاهدان این اراضی به عنوان کاربری خدماتی-مسکونی با شرط اختصاص ۴۰ درصد از هر پلاک به عنوان سهم شهرداری برای تأمین خدمات در نظر گرفته شده است. پس تصویب طرح، شهرداری در توافق کلامی با مالکان کارآزاد در راستای انتفاع دوسویه مقرر کرد در صورتی که حق شهرداری واگذار شود، کارآزادها می‌توانند مجوز تغییر کاربری تجاری‌های خود را برای بخشی از اراضی دریافت کنند؛ اما کارآزادها پس از این توافق، ابتدا خواستار تغییر کاربری تجاری شده و پس از آن از شهرداری خواستار دریافت وجه در قبال واگذاری سهم شهرداری برای تأمین خدمات شهری شدند (اراضی که در توافق حق شهرداری بوده است). به این ترتیب، عدم تحقق‌پذیری طرح تفصیلی در این محدوده به دلیل عدم پایبندی کارآزادها به توافق میان شهرداری و مالکان بوده است [۴۲].



شکل ۳. موقعیت اراضی قهوه‌ای پست کارآزادهای شهر زاهدان، بر اساس [۴۳]

مرحله نخست ذی‌نفعان پروژه را معرفی کنند. پس از جمع‌آوری داده‌ها، لیست نهایی ذی‌نفعان با ۱۵ ذی‌نفع در پنج گروه مطابق با شکل ۴ تهیه شد. لیست نهایی ذی‌نفعان نشان می‌دهد حدود ۲۶ درصد ذی‌نفعان، تصمیم‌گیران و تصمیم‌سازان شهری و ۲۶ درصد بهره‌برداران بوده و بازار و اصناف و نهادهای محلی هریک ۲۰ درصد ذی‌نفعان را به خود اختصاص داده و ۸ درصد باقی‌مانده را ارگان‌های نظامی تشکیل می‌دهند. این فراوانی نشان‌دهنده اهمیت‌های اصلی طرح یعنی مردم و نهادهای مدیریت شهری و سازمان‌های وابسته به آن است.

بحث و یافته‌های پژوهش

ساختار قدرت و انگیزش ذی‌نفعان باز توسعه کارآزادهای محل پست کارآزادهای شهر زاهدان

به منظور تحلیل ذی‌نفعان در این مطالعه، در گام نخست از ماتریس قدرت-منفعت برای ترسیم و مقایسه سطوح قدرت و منفعت در بین همه ذی‌نفعان بهره گرفته شده است [۴۳]. از کارشناسان و اساتید دانشگاه در حوزه بازآفرینی و توسعه مجدد اراضی قهوه‌ای و بازیافتی و همچنین، پنج کارشناس شهرسازی بیش از ۱۵ سال سابقه کار در طرح‌های توسعه شهر زاهدان خواسته شد در



شکل ۴. گروه بندی ذی نفعان پروژه باز توسعه گاراژهای محله پشت کارهای شهر زاهدان

طبقه بندی شدند. خروجی این ماتریس (جدول ۱) شش ذی نفع شامل گاراژدارها، هیئت امنای و امام جماعت مساجد سنی، دفتر تسهیلاتی محله پشت کارها، شهرداری زاهدان، شهرداری منطقه ۳ زاهدان و مشاور طرح تفصیلی را به عنوان ذی نفع کلیدی معرفی می کند.

سپس از مصاحبه شوندهگان خواسته شد به قدرت و منفعت ذی نفعان شناسایی شده امتیاز دهند. برای اندازه گیری داده ها از مقیاس ۵ درجه ای لیکرت (۱ تا ۵) استفاده شد که ۱ نشان دهنده عدم یا حداقل قدرت/منفعت و ۵ نشان دهنده سطح بسیار بالایی از قدرت/منفعت است. در نهایت، ذی نفعان در چهار طبقه ذی نفعان کلیدی، ذی نفعان اولیه، ذی نفعان ثانویه و ذی نفعان کم اهمیت

جدول ۱. جدول امتیازدهی و ماتریس قدرت - منفعت ذی نفعان پروژه باز توسعه گاراژهای محله پشت کارهای شهر زاهدان

گروه	کد	ذی نفع	امتیاز قدرت	امتیاز منفعت	گراف ماتریس قدرت منفعت
بهره برداران	B1	گاراژدارها	۵	۵	
	B2	شاغلان و کسبه	۲	۴	
	B3	مراجعات	۱	۴	
	B4	ساکنان محلی	۱	۴	
تصمیم گیران و تصمیم سازان شهری	M1	شهرداری زاهدان	۴	۵	
	M2	شهرداری منطقه ۳	۳	۵	
	M3	شورای شهر	۳	۲	
	M4	مشاور طرح تفصیلی	۳	۴	
نهادهای محلی	C1	بزرگان مذهبی شیعه	۱	۴	
	C2	بزرگان مذهبی سنی	۵	۵	
	C3	دفتر تسهیلاتی محله	۳	۵	
نظامی	S1	پلیس اقتصادی	۵	۲	
	G1	سرمایه گذاران	۱	۵	
	G2	تعاونی مسکن	۱	۲	
بازار و اصناف	G3	اصناف	۱	۲	

- قدرت سیاسی (نفوذ، روابط و رسانه ها)
- قدرت دانشی (اطلاعات، تخصص، مهارت)
- قدرت اجتماعی (مشروعیت، اعتبار و شهرت)
- منافع اقتصادی (مالی و دارایی)
- منافع اعتباری (مشروعیت و حمایت اجتماعی)
- منافع سیاسی (حمایت سیاسی بالادست)
- منافع عملکردی (مبتنی بر اهداف و مأموریت ها)

ساختار قدرت را می توان در منابع قدرت ذی نفعان جستجو کرد و ساختار انگیزشی، مجموعه ای از اولویت ها، منافع و انگیزه های ذی نفعان کلیدی است که می توان آن ها را در چهار بعد اعتباری، سیاسی، اقتصادی و عملکردی دسته بندی کرد [۱۳، ۲۰ و ۳۰]. ساختار قدرت و انگیزش ذی نفعان به منظور تشریح امتیازهای اختصاص یافته در ماتریس فوق (جدول ۱) در جدول ۲ تحلیل شده است. منظور از منابع قدرت و ابعاد منفعت به شرح زیر است:

- قدرت قانونی (اختیارات و ابزارهای رسمی تأثیرگذاری)
- قدرت اقتصادی (دارایی های منقول و غیرمنقول)

جدول ۲. تحلیل قدرت-منفعت ذی نفعان کلیدی پروژه باز توسعه گاراژهای محله پشت گاراژهای شهر زاهدان

منفعت ذی نفع	قدرت ذی نفع								
	عملکردی	سیاسی	اعتباری	اقتصادی	اجتماعی	دانشی	سیاسی	اقتصادی	قانونی
گاراژدارها				*				*	
شهرداری زاهدان	*	*	*	*			*		*
شهرداری منطقه ۳	*	*	*	*			*		*
مشاور طرح تفصیلی	*	*	*	*		*			
هیئت امنا و امام جماعت مساجد سنی			*		*				
دفتر تسهیلگری محله پشت گاراژها	*		*		*				

بررسی‌ها نشان می‌دهد قدرت سیاسی و پس از آن قدرت قانونی و اجتماعی در ساختار قدرت به‌ویژه در دستگاه تصمیم‌گیر و تصمیم‌ساز دیده می‌شود. گاراژدارها به واسطه مالکیت اراضی قهوه‌ای (قدرت اقتصادی به واسطه دارایی غیرمنقول) و دستیابی به منفعت اقتصادی بیشتر قدرت و منفعت در یک راستا بوده و در مسیر اهداف اقتصادی پروژه هستند. بر همین اساس، یکی از ارکان اساسی طرح در بعد اقتصادی به شمار می‌آیند. مدیریت شهری (شهرداری زاهدان و شهرداری منطقه ۳) با استفاده از اختیارات و ابزارهای رسمی تأثیرگذاری و قانونی خود در پی انتفاع از اراضی قهوه‌ای بوده و ضمن آنکه که به دنبال مشروعیت و اعتبار میان جامعه محلی و گاراژدارها است، از قدرت سیاسی خود نیز دریغ نمی‌کند و اعمال قدرت کرده تا اهداف خود را در اجرای پروژه‌های محرک توسعه و انتفاع اقتصادی پیش ببرد. با اجرای پروژه‌های کلان و بزرگ مقیاس و ارائه خدمات منافع اعتباری، سیاسی، عملکردی و اقتصادی عاید نهادهای اجرایی مرتبط با این پروژه خواهد شد. بر همین اساس، منافع حداکثری برای مدیریت شهری در این پروژه دیده می‌شود. مشاور طرح تفصیلی نیز که یکی از بازوهای اصلی تصمیم‌سازی طرح بوده است، تنها قدرت دانشی خود را به کار گرفته است. مهندسین مشاور طرح تنها با استناد به قوانین و تدوین ضوابط بر اساس دانش تخصصی قادر به کنترل تحولات کالبدی هستند که گاهی ممکن است این دانش در عمل با شکست مواجه شود؛ اما موفقیت مشاور طرح تفصیلی (که همان مشاور توسعه مجدد اراضی قهوه‌ای است) در طرح توسعه مجدد گاراژها می‌تواند ضمن دستیابی به اهداف و مأموریت‌های خود (منفعت مبتنی بر عملکرد) سبب اعتبار اجتماعی و سیاسی در میان سیستم مدیریت شهری و جامعه محلی شود، عاید اقتصادی و عملکردی برای آن‌ها در پی خواهد داشت. بزرگان اهل تسنن در جوامع محلی به دلیل قدرت اجتماعی و جایگاه آن‌ها میان مردم می‌توانند بسیار مؤثر عمل کرده و تأثیرگذاری این ذی‌نفعان به حدی است که می‌تواند در جهت‌دهی، پیشبرد یا توقف طرح نقش مهمی را ایفا کنند. در چند سال اخیر دفتر تسهیلگری محله

پشت گاراژها به عنوان یکی از نهادهای محلی با قدرتمند اجتماعی به طور فعالانه در فرهنگ‌سازی و ایجاد خدمات و رفاه محله عمل کرده و اعتبار نسبتاً مطلوبی را کسب کرده است. بر همین اساس، این نهاد می‌تواند با اعمال قدرت اجتماعی خود ضمن پیشبرد اهداف طرح در راستای منفعت عملکردی و اعتباری خود پیش رود.

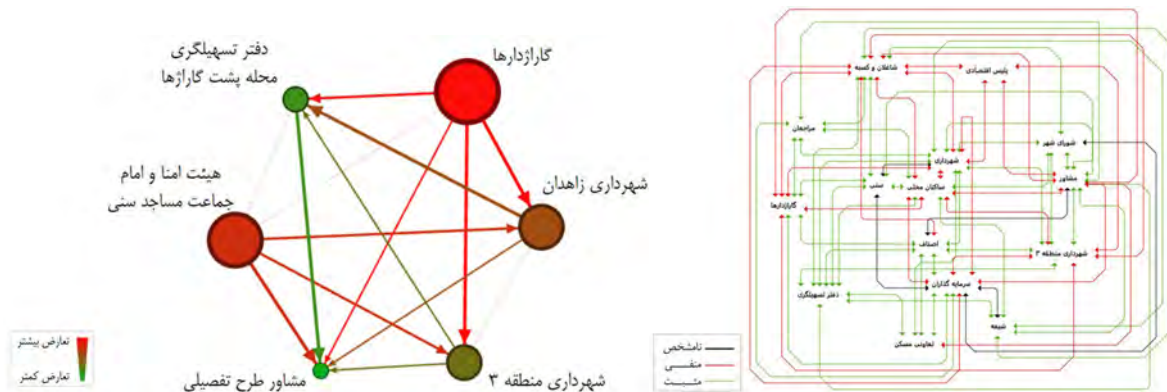
تحلیل ذی نفعان کلیدی با استفاده از تحلیل شبکه اجتماعی

برای انجام تحلیل شبکه اجتماعی و ترسیم روابط تعاملی میان ذی‌نفعان پروژه باز توسعه گاراژهای محله پشت گاراژهای شهر زاهدان، از نمودارهای شبکه‌ای استفاده شد. ابتدا در جلسات گروه متمرکز با حضور کارشناسان و متخصصان، روابط تعاملی بین ذی‌نفعان و گروه‌های مختلف در قالب سه نوع رابطه شامل مثبت، منفی و خنثی بررسی شد و این نقشه‌برداری ارتباط میان ذی‌نفعان در نرم‌افزار اطلس ترسیم شد (شکل ۵). در گام بعدی روابط و زمینه‌های ایجاد تعارض در «ساختار قدرت-منفعت ذی‌نفعان کلیدی» از طریق مصاحبه‌ها و گروه‌های متمرکز در نرم‌افزار گفی تدقیق شده و پس از آن، نتایج با دیدگاه و نظرات مدیریت شهری (شهرداری) و بزرگ مالکان گاراژدار و شاغلان در محدوده از طریق شش مصاحبه باز، تصحیح و نهایی شده است. شبکه ذی‌نفعان کلیدی (۶ ذی‌نفع) با ۶ گره و ۱۴ یال ترسیم شده است (شکل ۶). وزن دهی و جهت یال‌ها با نظر کارشناسی و بر اساس میزان حضور ذی‌نفع در تعارض‌های جدول ۳ تنظیم شده است. در جدول ۳ ضمن معرفی تعارض‌های میان ذی‌نفعان نوع تعارض‌ها (اقتصادی، ارزشی و رویه‌ای)، ذی‌نفعان درگیر و موضع ذی‌نفع در آن تعارض و اکاوی شده است. بررسی‌ها نشان می‌دهد تعارض‌ها در پروژه باز توسعه گاراژهای محله پشت گاراژهای شهر زاهدان بیشتر ارزشی بوده و پس از آن، تعارض‌های اقتصادی و رویه‌ای در رتبه‌های بعدی جای دارند.

جدول ۳. بررسی تعارض‌های میان ذی‌نفعان پروژه باز توسعه گاراژهای محله پشت گاراژهای شهر زاهدان

موضوع ذی نفع	ذی‌نفعان درگیر	نوع تعارض			تعارض‌ها
		رویه‌ای	ارزشی	اقتصادی	
تعامل گرایانه	شهرداری				عدم تناسب ضوابط طرح تفصیلی با خواسته‌های بزرگ مالکان محدوده و عدم اجرای ضوابط طرح تفصیلی
قدرت گرایانه (قانونی و دانشی)	مشاور طرح تفصیلی	*			
تقابل گرایانه	گاراژدارها				
تعامل گرایانه	شهرداری			*	عدم ثبت توافق میان شهرداری و گاراژدارها در ارتباط با اجرای طرح تفصیلی و انتفاع یک‌طرفه گاراژدارها از این توافق (خلف وعده کردن گاراژدارها در توافق فی‌ما بین و از بین رفتن حق شهرداری در اجرای طرح)
قدرت گرایانه (اقتصادی و قانونی)	گاراژدارها			*	

موضوع ذی نفع	ذی نفعان درگیر	نوع تعارض			تعارضها
		رویه‌ای	ارزشی	اقتصادی	
قدرت‌گرایانه (اقتصادی)	شهرداری			*	تعارض حقوقی و انتفاعی میان گاراژدارها و شهرداری به منظور بهره‌برداری حداکثری هر دو ذی نفع از توسعه مجدد گاراژها
قدرت‌گرایانه (اقتصادی و قانونی)	گاراژدارها				
تعامل گرایانه	شهرداری		*		عدم همخوانی برنامه‌ریزی‌های کالبدی، اجتماعی و اقتصادی پروژه با فضای فرهنگ بومی و مذهبی محدوده مطالعاتی
تعامل گرایانه	مشاور طرح تفصیلی		*		
تقابل گرایانه	بزرگان مذهبی		*		
تعامل گرایانه	شهرداری		*		حفظ فضای حفاظتی و امنیتی در محدوده و مخالفت با بازتوسعه اراضی قهوه‌ای (گاراژهای قدیمی) و افزایش حضورپذیری در محدوده
تعامل گرایانه	مشاور طرح تفصیلی		*		
قدرت‌گرایانه (سیاسی)	نظامی		*		
قدرت‌گرایانه (اقتصادی)	شهرداری			*	وجود تعارض میان عملکردها و فعالیت‌های لوکس و عملکردهای غیر رسمی موجود در سایت نظیر سوخت‌فروش‌ها، تعمیرگاه‌ها و ...
تعامل گرایانه	مشاور طرح تفصیلی			*	
قدرت‌گرایانه (اقتصادی)	گاراژدارها			*	
تقابل گرایانه	کسبه و شاغلان			*	
قدرت‌گرایانه (اقتصادی)	شهرداری		*	*	نادیده گرفتن بافت خرد اقتصادی-اجتماعی سایت با استقرار مرکز ناحیه و فعالیت‌های بزرگ‌مقیاس شهری در محدوده گاراژها و بارگذاری فعالیت‌های کلان در محدوده به منظور رقابت‌پذیر کردن طرح با چهارراه رسولی
تعامل گرایانه	مشاور طرح تفصیلی		*	*	
قدرت‌گرایانه (اقتصادی)	گاراژدارها		*	*	
تقابل گرایانه	کسبه و شاغلان		*	*	
تقابل گرایانه	ساکنان		*	*	
تعامل گرایانه	مراجعان		*	*	
تقابل گرایانه	شهرداری	*			هم‌راستا نبودن اقدامات شهرداری و دفتر تسهیلگری پشت گاراژها و بروز آسیب‌های اجتماعی-فضایی در محله
تقابل گرایانه	دفتر تسهیلگری	*			
قدرت‌گرایانه (قانونی)	شهرداری		*		بی‌اعتمادی و ناراضی‌تبی بهره‌برداران نظیر ساکنان، کسبه، گاراژدارها، بزرگان مذهبی و ... از نهادهای تصمیم‌گیر و اجراکننده عمومی و دولتی به دلیل نادیده گرفتن نیازها و خواسته‌های آن‌ها توسط این نهادها
تقابل گرایانه	گاراژدارها		*		
تقابل گرایانه	کسبه و شاغلان		*		
تقابل گرایانه/تعامل گرایانه	ساکنان		*		
تقابل گرایانه	بزرگان مذهبی		*		
قدرت‌گرایانه (قانونی)	شهرداری		*		تعارض میان شاغلان عملکردهای غیررسمی سایت با نهادهای رسمی و حکومتی در راستای حفظ عملکردهای غیررسمی محدوده
تقابل گرایانه	کسبه و شاغلان		*		

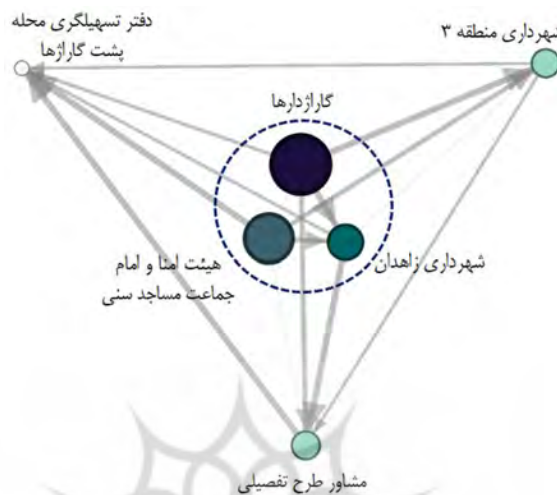


شکل ۶. تدقیق روابط متعارض میان ذی نفعان کلیدی

شکل ۵. روابط تعاملی میان ذی نفعان پروژه بازتوسعه

مسائل تعارض دامن بزندان و مانع مدیریت بهینه تعارض‌ها و انحراف پروژه شوند، وجود دارد. بر اساس تحلیل شبکه‌ی ذی‌نفعان این پروژه، گاراژدارها، بزرگان مذهبی اهل تسنن و شهرداری زاهدان، ذی‌نفعان کلیدی‌تر در برنامه‌ریزی بوده و این ذی‌نفعان باید برای پیشرفت پروژه و دستیابی به پایداری اجتماعی به میز مذاکره دعوت شوند (شکل ۷).

آنچه از تحلیل شبکه‌ی تعارض میان ذی‌نفعان کلیدی پروژه بازتوسعه گاراژهای محله پست گاراژهای شهر زاهدان حائز اهمیت است، درجه‌ی خروجی وزن دار گره‌ها است. این درجه نشان‌دهنده‌ی تعداد روابط متعارض با اعمال قدرت بر سایر ذی‌نفعان است. در واقع، گره‌های مرتبط با این ذی‌نفعان متعارض‌ترین ذی‌نفعان محسوب شده و احتمال آنکه با توسل به قدرت به تعارض‌ها و



شکل ۷. ذی‌نفعان کلیدی پروژه با بیشترین تعارض در ساختار قدرت-منفعت ذی‌نفعان

قرارگیری در یکی از شهرهای سنی‌نشین کشور و همچنین، موقعیت استراتژیک و مرزی بودن آن، شرایط متفاوتی را از لحاظ امنیتی و پدافندی داشته و پژوهش در این نمونه مطالعاتی همواره با محدودیت‌ها و چالش‌هایی روبه‌رو است. به این ترتیب، تحلیل تعارض‌های ساختارهای قدرت و منفعت فرایند برنامه‌ریزی توسعه مجدد اراضی قهوه‌ای گاراژهای محله پست گاراژهای شهر زاهدان با واکاوی تعارض ذی‌نفعان در طرح حریم حفاظتی محله سنگلج تهران [۱۴]، تحلیل قدرت ذی‌نفعان کلیدی در فرایند سیاست‌گذاری طرح جامع تهران [۱۳] و تبیین روابط قدرت کنشگران در تولید و بازتولید فضاهای شهری در اراضی عباس‌آباد شهر تهران [۳] به صورت ماهوی متفاوت است.

نتایج مقاله حاضر نشان می‌دهد ذی‌نفعان کلیدی و مؤثر شناسایی شده در سیستم برنامه‌ریزی شهری، بزرگ مالکان گاراژدار، شهرداری و بزرگان مذهبی اهل تسنن بوده که در گروه بهره‌داران، تصمیم‌گیران و تصمیم‌سازان شهری و نهادهای محلی قابل طبقه‌بندی هستند، در صورتی که در سه مطالعه یادشده، نهادهای وابسته به حکومت و دولت بیشتر مورد تأکید قرار گرفته‌اند. به گونه‌ای که فارابی اصل و همکاران استنباط کرده‌اند که روابط قدرت کنشگران در عباس‌آباد به‌هیچ‌وجه معطوف به شهروندان نیست و سطوح پنج‌گانه کنشگران بیشتر متوجه دولت و حکومت است [۳].

از منظر تحلیل تعارض نیز نتایج مقاله پیش رو نشان می‌دهد دو عامل «ایدئولوژی» و «سرمایه» در بستر برنامه‌ریزی مجدد اراضی قهوه‌ای برای ارتقای پایداری اجتماعی تأثیرگذاری بیشتری در شبکه‌ی ذی‌نفعان داشته در صورتی که در مطالعات پیشین یادشده، انحصارگرایی [۱۳] و ماهیت و نوع سیستم برنامه‌ریزی و مدیریت شهری بیشتر مورد تأکید قرار گرفته است [۱۴]. بر همین اساس، می‌توان به این مطلب دست یافت که الگوی ذی‌نفعان و روابط آن‌ها و همچنین، تعارض‌ها میان آن‌ها در این پژوهش با سایر پژوهش‌ها از رویه ثابت و یکسانی پیروی نمی‌کند و بنا به موقعیت، مقیاس و پیچیدگی پروژه این الگوها متفاوت است.

به این ترتیب، با توجه به آنچه در ابتدای پژوهش به آن اشاره شد، زمینه تعارض‌ها میان دولت، مالک و سرمایه‌گذار دیده می‌شود، اما در پروژه

نتیجه‌گیری

پروژه‌های توسعه مجدد زمین‌های قهوه‌ای نقش بسیار مهمی در برآوردن نیازهای زمین شهری جهت تأمین خدمات شهری، افزایش کیفیت محیطی و ترویج توسعه پایدار جامعه شهری و اقتصادی دارند. به دست آوردن درک عمیق از انتظارات ذی‌نفعان مختلف، شالوده توسعه پایدار زمین‌های قهوه‌ای را تشکیل می‌دهد. با توجه به این موضوع، مطالعه حاضر ساختارهای قدرت-منفعت گروه‌های ذی‌نفع شامل گروه‌های بهره‌بردار (گاراژدارها، مراجعان، ساکنان، شاغلان و کسبه)، تصمیم‌گیران و تصمیم‌سازان شهری (شهرداری، مشاور طرح تفصیلی، شورای شهر، نهادهای محلی (بزرگان مذهبی شیعه و سنی، دفتر تسهیلات محله)، ارگان‌های نظامی و بازار و اصناف و تعارض‌های موجود در این ساختارها مورد بررسی و تحلیل قرار داده است. در بعد اجتماعی، همه ذی‌نفعان امیدوارند مشارکت خود را در توسعه مجدد اراضی قهوه‌ای تقویت کنند، اما وجود تعارض‌های ارزشی، اقتصادی و رویه‌ای مشارکت، پایداری اجتماعی و تحقق اهداف توسعه مجدد اراضی قهوه‌ای را با مشکل روبه‌رو کرده است.

آنچه در ظاهر امر و در مصاحبه‌های صورت گرفته در نمونه مطالعاتی نمایان می‌شود، آن است که تعارض‌های میان منافع تعمیرکاران، عمده‌فروش‌ها، ساکنان به همراه مالکان گاراژدارها و شهرداری وجود دارد، اما آنچه در لایه پنهان ساختار قدرت-منفعت واکاوی شده است بیان می‌کند که عناصر اصلی ساختار قدرت-منفعت ذی‌نفعان بازتوسعه اراضی قهوه‌ای شهر زاهدان را می‌توان بزرگ مالکان گاراژدار، شهرداری و بزرگان مذهبی اهل تسنن دانست، زیرا این ذی‌نفعان نقش کلیدی در تصاحب منابع، اعمال قدرت و بهره‌برداری حداکثری دارند.

نتایج مطالعات پیشین نظیر فارابی اصل و همکاران، کاظمیان و جلیلی و متقی و همکاران به واسطه پژوهش در کلان‌شهر تهران (مناطق توسعه یافته) با نتایج مقاله حاضر که در یکی از محلات توسعه نیافته استان‌های محروم کشور انجام شده است، از لحاظ موقعیت و مقیاس در دو سطح متفاوتی قرار گرفته‌اند. پروژه ساماندهی گاراژهای محله پست گاراژهای شهر زاهدان به واسطه

منابع

- [1] Lefebvre H. The production of space. Cambridge: Wiley-Blackwell; 1992.
- [2] Fainstein N, Fainstein S. Restructuring the city: The political economy of urban redevelopment. New York: Addison-Wesley Longman Ltd; 1983.
- [3] Farabi Asl N, Rafieian M, Khatibi SM. Explaining The Power Relations of The Actors of Production and Reproduction of The Urban Space of Abbas-Abad lands in Tehran. *iauh-hafthesar* [Internet]. 2021 Dec 1;10(37):99–120. <https://doi.org/10.52547/hafthesar.10.37.9> [In Persian].
- [4] Tavakoli M. Recognizing and analyzing the role of stakeholders' power as one of the most important challenges of rural development. *J Spat Plan* [Internet]. 2019 Mar 1;23(0):31–4. Available from: <http://hmsmp.modares.ac.ir/article-21-39639-fa.html>. [20.1001.1.16059689.1398.23.0.3.2](https://doi.org/10.1001.1.16059689.1398.23.0.3.2) [In Persian].
- [5] Szabó M, Bozsoki F. Redevelopment of Brownfields for Cultural Use from ERDF Fund—The Case of Hungary between 2014 and 2020. Vol. 15, *Journal of Risk and Financial Management*. 2022. <https://doi.org/10.3390/jrfm15040181>.
- [6] Fernandes A, Sousa J, Costa J, Neves B. Mapping stakeholder perception on the challenges of brownfield sites' redevelopment in waterfronts: the Tagus Estuary. *Eur Plan Stud*. 2020 Feb 6;28:1–18. <https://doi.org/10.1080/09654313.2020.1722985>.
- [7] He F, Wu W, Zhuang T, Yi Y. Exploring the Diverse Expectations of Stakeholders in Industrial Land Redevelopment Projects in China: The Case of Shanghai. *Sustainability*. 2019 Aug 30;11:4744. <https://doi.org/10.3390/su11174744>.
- [8] Wang Z, Chen X, Huang N, Yang Y, Wang L, Wang Y. Spatial Identification and Redevelopment Evaluation of Brownfields in the Perspective of Urban Complex Ecosystems: A Case of Wuhu City, China. Vol. 19, *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022. <https://doi.org/10.3390/ijerph19010478>.
- [9] Wu W, He F, Zhuang T, Yi Y. Stakeholder Analysis and Social Network Analysis in the Decision-Making of Industrial Land Redevelopment in China: The Case of Shanghai. Vol. 17, *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2020. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249206>.
- [10] Ahmad N, Zhu Y, Ibrahim M, Waqas M, Waheed A. Development of a Standard Brownfield Definition, Guidelines, and Evaluation Index System for Brownfield Redevelopment in Developing Countries: The Case of Pakistan. Vol. 10, *Sustainability*. 2018. <https://doi.org/10.3390/su10124347>.
- [11] Pizzol L, Zabeo A, Klusáček P, Giubilato E, Critto A, Frantál B, et al. Timbre Brownfield Prioritization Tool to support effective brownfield regeneration. *J Environ Manage*. 2015 Oct 26; 166: 178–92. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2015.09.030>.
- [12] Gao J, Chen W, Liu Y. Spatial restructuring and the logic of industrial land redevelopment in urban China: II. A case study of the redevelopment of a local state-owned enterprise in Nanjing. *Land use policy* [Internet]. 2018;72:372–80. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2017.07.021>.
- [13] Kazemian G, Jalili M. Key Stakeholders Power Analysis of Policy Making Process in Tehran's Strategic-Structural (Comprehensive) Plan (1999-2011). *J Archit Urban Plan* [Internet]. 2015;8(15):139–58. <https://doi.org/10.30480/aup.2015.15> [In Persian].
- [14] Mottaqi T, Rafi'ean M, Saremi H. Stakeholder Conflict Analysis in Urban Historic Areas: Sangelaj Buffer Zone Plan in Tehran as a Case Study. *J Iran Archit Stud* [Internet]. 2022;9(17):197–218. <https://doi.org/10.22052/9.17.197> [In Persian].

بازتوسعه گاراژهای محله پشت گاراژهای شهر زاهدان نهادهای اجتماعی متأثر از مذهب و قوم در کنار مالکان و نهادهای مدیریتی، ارکان اصلی توسعه مجدد اراضی قهوه‌ای را هدایت می‌کنند و این ذی‌نفعان باید برای پیشرفت پروژه و دستیابی به پایداری اجتماعی و افزایش مشارکت‌پذیری در راستای تحقق‌پذیری بازتوسعه اراضی قهوه‌ای به عنوان پتانسیل‌های نهفته شهر به میز مذاکره دعوت شوند. به کارگیری «رویکردهای منفعت‌مبنا و قدرت‌مبنا» در ساختارهای «برنامه‌ریزی تعامل‌گرایانه (بده بستانی)» و «تدوین مدل کارآمد مدیریت تعارض ذی‌نفعان نظام برنامه‌ریزی اراضی قهوه‌ای» می‌تواند گام مؤثری در پایداری اجتماعی توسعه پایدار زمین‌های قهوه‌ای باشد.

مشارکت نویسندگان

نویسنده اول ۴۰ درصد، نویسنده دوم ۳۰ درصد، نویسنده سوم ۳۰ درصد.

تشکر و قدردانی

از همکاری مهندسان مشاور شهر و خانه و دکتر علی حسین پور، به دلیل مساعدت در دسترسی به اطلاعات، برگزاری جلسات و مصاحبه‌ها و همراهی در انجام پژوهش فوق، تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

تعارض منافع

نویسندگان به طور کامل از اخلاق نشر تبعیت کرده و از هرگونه سرقت ادبی، سوء رفتار، جعل داده‌ها و یا ارسال و انتشار دوگانه، پرهیز کرده‌اند و منافی تجاری در این راستا وجود ندارد و نویسندگان در قبال ارائه اثر خود وجهی دریافت نکرده‌اند.

- [15] Lai Y, Chen K, Zhang J, Liu F. Transformation of Industrial Land in Urban Renewal in Shenzhen, China. *Land*. 2020 Oct 4;9:371. <https://doi.org/10.3390/land9100371>.
- [16] Ploegmakers H, Beckers P. Evaluating urban regeneration: An assessment of the effectiveness of physical regeneration initiatives on run-down industrial sites in the Netherlands. *Urban Stud* [Internet]. 2014 Aug 5;52(12):2151–69. Available from: <https://doi.org/10.1177/0042098014542134>.
- [17] Woodcraft S, Bacon N, Hackett T, Caistor-Arendar L, Hall F. Design for Social Sustainability: A framework for creating thriving new communities. 2012.
- [18] American Planning Association. Reuse creating community-based brownfield redevelopment strategies. 2004.
- [19] Albrechts L. Reconstructing Decision-Making: Planning Versus Politics. *Plan Theory* [Internet]. 2003 Nov 1;2(3):249–68. Available from: <https://doi.org/10.1177/1473309520323007>.
- [20] Dehghani M, Haghghat Naeini G, Zebardast E. Knowledge-Based Urban Development Stakeholder Analysis (Case Study: Isfahan City). *Hum Geogr Res* [Internet]. 2021;53(1):323–41. <https://doi.org/10.22059/jhgr.2020.280961.1007921> [In Persian].
- [21] Hult GTM, Mena JA, Ferrell OC, Ferrell L. Stakeholder marketing: a definition and conceptual framework. *AMS Rev* [Internet]. 2011;1(1):44–65. Available from: <https://doi.org/10.1007/s13162-011-0002-5>.
- [22] Fontaine C, Haarman A, Schmid S. The Stakeholder Theory. 2006.
- [23] Donaldson T, Preston LE. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Acad Manag Rev* [Internet]. 1995 Feb 8;20(1):65–91. <https://doi.org/10.2307/258887>.
- [24] Freeman E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman; 1984.
- [25] Aapaaja A, Haapasalo H. A Framework for Stakeholder Identification and Classification in Construction Projects. *Open J Bus Manag*. 2014 Jan 1;02:43–55. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2014.21007>.
- [26] Mitchell RK, Agle BR, Wood DJ. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Acad Manag Rev*. 1997 Feb 8;22(4):853–86. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>.
- [27] Nourian F, Khakpour A. Providing a Model for Identifying Key Stakeholders in Urban Planning: Javadieh Neighborhood in Region 16th of Tehran. *J Archit Urban Des Urban Plan* [Internet]. 2017;10(19):271–81 [In Persian].
- [28] Saleh nejad H. The concept of smart power and its role in new politics. 2020, [In Persian].
- [29] Mashhadi Moghadam SN, Rafieian M. If Foucault were an urban planner: An epistemology of power in planning theories. *Fosl PS*, editor. *Cogent Arts Humanit* [Internet]. 2019 Jan 1;6(1):1592065. Available from: <https://doi.org/10.1080/23311983.2019.1592065>.
- [30] Emani Shamlou J, Rafieian M. Power and Re-definition of Urban Planning Theory (with an Emphasis on Political Economy in Oil-Based Economies). *Strategy* [Internet]. 2016;25(3). [20.1001.1.10283102.1395.25.3.10.4](https://doi.org/10.1001.1.10283102.1395.25.3.10.4) [In Persian].
- [31] Yang R. An investigation of stakeholder analysis in urban development projects: Empirical or rationalistic perspectives. *Int J Proj Manag*. 2013 Jan 1;32. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.10.011>.
- [32] Schmeer K. Stakeholder Analysis Guidelines. 2001.
- [33] Chen I-C, Yang B-C. Developing decision model and sustainable mapping to screen the efficiency of brownfield redevelopment based on socioeconomic open data. *Sustain Environ Res* [Internet]. 2022;32(1):29. Available from: <https://doi.org/10.1186/s42834-022-00139-6>.
- [34] Golder B, Gawler M. Cross-Cutting Tool Stakeholder Analysis. Implementing the WWF Standards.
- [35] Georgia Technology Authority. Glossary of Terms and Definitions Supporting Policies, Standards and Guidelines For Information Technology and Information Security. 2014. Available from: <https://definedterm.com/a/definition/296576>.
- [36] Mosaicprojects. Project Management Key Stakeholders. mosaicprojects. 2012.
- [37] Council of Europe. Understanding conflict. 2013.
- [38] Wang Y, Xiang P. Investigate the Conduction Path of Stakeholder Conflict of Urban Regeneration Sustainability in China: the Application of Social-Based Solutions. *Sustainability*. 2019 Sep 25;11:5271. <https://doi.org/10.3390/su11195271>.
- [39] Blokhuis EGJ, Schaefer W, Han Q. Conflicts and Cooperation in Brownfield Redevelopment Projects: Application of Conjoint Analysis and Game Theory to Model Strategic Decision Making. *J Urban Plan Dev*. 2012 Sep 1;138. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)UP.1943-5444.0000122](https://doi.org/10.1061/(ASCE)UP.1943-5444.0000122).
- [40] Rozyłowicz L, Niță A, Manolache S, Ciocanea CM, Popescu V. Recipe for success: A network perspective of partnership in nature conservation. *J Nat Conserv*. 2017 Jun 1;38. <https://doi.org/10.1016/j.jnc.2017.05.005>.
- [41] Caniato M, Vaccari M, Visvanathan C, Zurbrugg C. Using social network and stakeholder analysis to help evaluate infectious waste management: A step towards a holistic assessment. *Waste Manag*. 2014 May 1;34. <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2014.02.011>.
- [42] Shahr-o-Khaneh Consulting Engineers. Redevelopment garages in the neighborhood behind the garages in Zahedan city. 2022, [In Persian].
- [43] Bryson J, Patton M, Bowman R. Working with evaluation stakeholders: A rationale, step-wise approach and toolkit. *Eval Program Plann*. 2011 Feb 1;34:1–12. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2010.07.001>.