Journal of Applied Researches in Geographical Sciences
Print ISSN: 2228-7736 Online ISSN: 2588-5138
https://jgs.khu.ac.ir/

An analysis of stakeholder conflicts in Tehran's urban regeneration programs (a comparative study of projects of 30Tir and Sharbagh)

Hadiseh Gheisari[1] | **Atousa Modiri**[2]✉ | **Hossein Kalantari Khalilabad**[3]

1. PhD. Candidate in Urban Planning, Faculty of Architecture and Urban Planning, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran, E-mail: **E-mail:** hadis.gheysari@gmail.com
2. Corresponding author, Associate Professor of Urban Planning, Faculty of Architecture and Urban Planning, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran.**E-mail:** atmodiri@gmail.com
3. Professor of Urban Planning, Academic Jihad Research Institute, Tehran, Iran. **E-mail:** h_kalantari2005@yahoo.com

Article Info

Article type:
Research Article

Article history:
Received
2024/04/26
Received in revised
2024/10/15
Accepted
2024/11/13
Published
2024/11/14
Published online
2025/12/22

Keywords:
Conflict Management,
Stakeholder management,
Urban Development,
Regeneration projects.

ABSTRACT

A viable solution to address the challenge of urban poverty in the worn and inefficient contexts of the metropolis of Ahvaz is to reform its structures by integrating poverty-reducing policies into urban planning for the future. Sustainable regeneration has been identified as one such strategy. The premise that substantial capital investment in neighborhood regeneration can enhance the overall conditions of the neighborhood poverty system underscores the critical need to organize economically focused spaces within targeted poverty zones. Utilizing the normative futures study method, three types of uncertainty scenarios—critical, middle, and desirable—were developed through a Delphi survey for each of the five strategic drivers of the research that can be managed, modified, and monitored throughout the sustainable regeneration process. The sustainable regeneration plan for urban neighborhoods was conceptualized with poverty-reducing policies tailored to each of these five strategic drivers, guided by thematic macrotrends.For each technical area, the key impacts of future-oriented economic interventions aimed at regenerating the targeted neighborhoods were identified and outlined. Based on these dimensions, policies were proposed in the form of thematic actions aligned with desirable scenarios to enhance the status of the five strategic research drivers. This, in turn, aims to reform the structures of urban poverty and improve the overall conditions of the poverty system in the targeted neighborhoods.

Cite this article: Gheisari, Hadiseh., Modiri, Atousa., & Kalantari Khalilabad, Hossein. (2025). An analysis of stakeholder conflicts in Tehran's urban regeneration programs (a comparative study of projects of 30Tir and Sharbagh). *Applied Researches in Geographical Sciences*, 25 (79), 464-487. DOI: http://dx.doi.org/10.61882/jgs.25.79.19

© The Author(s). Publisher: Kharazmi University
DOI: http://dx.doi.org/10.61882/jgs.25.79.19

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2025-09-06]
[DOI: 10.61882/jgs.25.79.19]

Journal of Applied Researches in Geographical Sciences
Print ISSN: 2228-7736 Online ISSN: 2588-5138
https://jgs.khu.ac.ir/

Extended Abstract

Introduction

An examination of the experiences related to the regeneration of Iranian cities indicates that the failure of these initiatives to effectively address stakeholder conflicts has significantly hindered their success in achieving primary objectives, often resulting in delays of several years. The urgency of addressing this challenge has become increasingly apparent since the approval of the national regeneration document in 2017. Given that one of the document's objectives is to provide immediate and sustainable solutions to the issues facing underperforming areas, the presence of conflicts among stakeholders obstructs the timely implementation of the national regeneration program. This issue is further exacerbated by the lack of specific programs or policies aimed at resolving stakeholder conflicts within the guidelines of these initiatives. Consequently, this research seeks to analyze the challenges associated with urban regeneration programs through the lens of stakeholder conflicts, focusing on a case study of two regeneration projects in Tehran.

Material and Methods

This research was conducted through a comparative analysis of two urban regeneration projects. The first project, located in the 12th district of Tehran, is the Si-Tir Street reconstruction initiative. The second project, known as the Sharbagh project, involves the reconstruction of the upper space of the Tehran-Tabriz railway and is situated in the 17th and 18th districts of Tehran. Data collection was carried out using a mixed-methods approach, which included interviews with 15 experts associated with the selected projects and the administration of questionnaires to these experts. The analytical framework comprised four steps: "Identifying the beneficiaries of each project," "Classifying beneficiaries based on their power and benefits," "Identifying conflicts related to each project," and "Analyzing stakeholder interactions in the context of these conflicts." To facilitate this analysis, methodologies such as the sample t-test, power-benefit matrix, and social network analysis were employed using Gephi software.

Results and Discussion

The analysis revealed a total of 35 beneficiaries in the Si-Tir project and 43 beneficiaries in the Sharbagh project. According to the power-benefit analysis matrix, the Tehran Municipality and the Tehran City Renewal Organization, as the primary implementers of urban regeneration, exhibited the highest level of influence over the Si-Tir project, resulting in these two organizations deriving the greatest benefit from its implementation. In contrast, the Sharbagh project, characterized by its larger scale and greater number of stakeholders, presented a more intricate landscape of power and benefit dynamics among participants. In this context, the railway company and Tehran Municipality emerged as the most significant entities wielding power and deriving benefits. Furthermore, the analysis identified 23 distinct types of conflicts within the Si-Tir project and 27 types within the Sharbagh project. The findings indicated that the majority of conflicts in urban regeneration projects fell into the categories of interest-based and behavioral conflicts, with fewer instances of normative and

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2025-09-06]
[DOI: 10.61882/jgs.25.79.19]

Journal of Applied Researches in Geographical Sciences
Print ISSN: 2228-7736 Online ISSN: 2588-5138
https://jgs.khu.ac.ir/

cognitive conflicts. Institutional and organizational conflicts, followed by inter-group conflicts, were identified as the primary barriers to effective cooperation and interaction among stakeholders. This suggests that institutions tended to cooperate only with parallel or subordinate entities, leading stakeholders to often resort to avoidance or disengagement strategies when confronted with conflicts. Consequently, it can be concluded that the conflicts inherent in urban regeneration projects possess a fluid, dynamic, and complex nature, complicating the identification of such conflicts. In some cases, conflicts may remain concealed or latent, only manifesting after project completion. Additionally, the nature of stakeholder interactions is constantly evolving, influenced by the changing dynamics of their relationships. These fluctuations can empower certain stakeholders while marginalizing others. Over time, new stakeholders may emerge, altering project processes, functions, and outcomes, thereby deviating from the original objectives. Importantly, stakeholder conflicts can impose significant negative repercussions on the surrounding social and physical environment, consequences that are often not accounted for during or after project implementation.

Conclusion

In conclusion, the challenges faced by Iran's urban regeneration programs in addressing stakeholder conflicts can be attributed to several structural weaknesses in the preparation and implementation processes. It is essential for urban regeneration initiatives to establish mechanisms that first recognize the dynamic, multidimensional, and complex nature of conflicts at all stages—before, during, and after project implementation. Additionally, early identification and management of stakeholder conflicts are crucial. Currently, there is a lack of effective methods or processes for conflict resolution within the guidelines of urban regeneration programs. Therefore, this research advocates for the modification of regeneration planning procedures to prioritize "stakeholder conflict management" and to incorporate this revised framework into the approved guidelines of these initiatives. This proposal represents a significant recommendation for policymakers involved in urban regeneration efforts.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2025-09-06]

[DOI: 10.61882/jgs.25.79.19]

نشریه تحقیقات کاربردی علوم جغرافیایی
شاپا چاپی: ۷۷۳۶-۲۲۲۸ شاپا الکترونیکی: ۵۱۳۸-۲۵۸۸
https://jgs.khu.ac.ir/

تحلیلی بر تعارضات ذینفعان در برنامه‌های بازآفرینی شهری تهران (مطالعه تطبیقی پروژه‌های بازآفرینی سی تیر و شارباغ)

حدیثه قیصری[1]، آتوسا مدیری[2]✉، حسین کلانتری خلیل‌آباد[3]

۱. دانشجوی دکترای شهرسازی، گروه شهرسازی، دانشکده معماری و شهرسازی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، تهران، ایران. رایانامه: hadis.gheysari@gmail.com

۲. نویسنده مسئول، دانشیار شهرسازی، گروه شهرسازی، دانشکده معماری و شهرسازی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، تهران، ایران. رایانامه: atmodiri@gmail.com

۳. استاد شهرسازی، گروه شهرسازی، پژوهشکده جهاد دانشگاهی، تهران، ایران. رایانامه: h_kalantari2005@yahoo.com

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:
مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:
۱۴۰۳/۰۲/۰۷

تاریخ بازنگری:
۱۴۰۳/۰۷/۲۴

تاریخ پذیرش:
۱۴۰۳/۰۸/۲۳

تاریخ انتشار:
۱۴۰۳/۰۸/۲۴

تاریخ انتشار آنلاین:
۱۴۰۴/۱۰/۰۱

کلیدواژه‌ها:
مدیریت تعارض،
مدیریت ذینفعان،
توسعه شهری،
پروژه‌های بازآفرینی.

چکیده

بازآفرینی شهری همواره دارای چالش‌های اساسی در سطح کشور و بخصوص در تهران بزرگ بوده است. یکی از مهم‌ترین مسائل وجود ذینفعان متعدد و بروز تعارضات مختلف در این امر می‌باشد؛ بنابراین ضروری است ذینفعان و تعارضات به وجود آمده بررسی و شناسایی گردد تا در نهایت منافع همه گروه‌های درگیر بخصوص شهروندان در امر بازآفرینی تأمین گردد. تعارضات ذینفعان و عدم مدیریت آن، یکی از مهم‌ترین موانع موفقیت برنامه‌های بازآفرینی شهری در ایران است. از این رو، پژوهش حاضر در صدد است تا با مطالعه موردی پروژه بازآفرینی خیابان سی تیر و شارباغ در شهر تهران، بخشی از چالش‌های برنامه‌های بازآفرینی شهری را از منظر تعارضات ذینفعان آسیب‌شناسی کند. مطالعه حاضر بر اساس یک روش کمی- کیفی مبتنی بر مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان مرتبط با پروژه‌های منتخب و تکمیل پرسشنامه توسط این خبرگان انجام شده است. مراحل تحلیلی شامل چهار مرحله «شناسایی ذینفعان هر پروژه»، «طبقه‌بندی ذینفعان برحسب میزان قدرت و منفعت آن‌ها»، «شناسایی تعارضات هر پروژه» و «تحلیل نحوه تعامل ذینفعان با یکدیگر در مواجهه با تعارضات» می‌باشد. در این راستا، از روش‌هایی نظیر آزمون تی تک نمونه، ماتریس قدرت- منفعت و تحلیل شبکه‌های اجتماعی استفاده گردید.نتایج نشان داد که بیشتر تعارضات پروژه‌های بازآفرینی شهری، از نوع تعارضات منافع و تعارضات رفتاری بودند و تعداد اندکی تعارض هنجاری و تعارض شناختی نیز قابل شناسایی بود. در وهله اول، تعارضات نهادی و سازمانی و سپس تعارضات بین گروهی، از مهم‌ترین موانع همکاری و تعامل ذینفعان در قبال یکدیگر بود. به این معنی که نهادها، تنها مایل به همکاری با نهادهای موازی یا نهادهای زیرمجموعه خود بودند؛ بنابراین ذینفعان، اغلب از الگوی اجتناب یا رها کردن تعارض برای مواجهه با تعارضات در قبال یکدیگر استفاده می‌کردند. عدم موفقیت برنامه‌های بازآفرینی شهری ایران در حل‌وفصل تعارضات ذینفعان، ریشه در ضعف‌های ساختاری عدیده‌ای دارد که به رویه و شیوه‌های تهیه و اجرای این برنامه‌ها مربوط می‌شود. لذا بایستی سازوکاری در فرایند تهیه برنامه‌های بازآفرینی شهری فراهم شود که در گام نخست به ماهیت پویا، چندبعدی و پیچیده تعارضات در مراحل پیش از اجرا، حین اجرا و پس از اجرای پروژه توجه شود و سپس تعارضات ذینفعان را در همان مراحل اولیه، شناسایی و کنترل نماید.

استناد: قیصری، حدیثه؛ مدیری، آتوسا؛ و کلانتری خلیل‌آباد، حسین (۱۴۰۴). تحلیلی بر تعارضات ذینفعان در برنامه‌های بازآفرینی شهری تهران (مطالعه تطبیقی پروژه‌های بازآفرینی سی تیر و شارباغ). *تحقیقات کاربردی علوم جغرافیایی*، ۲۵ (۷۹)، ۴۶۴-۴۸۷. http://dx.doi.org/10.61882/jgs.25.79.19

ناشر: دانشگاه خوارزمی تهران.

© نویسندگان.

۱. این مقاله برگرفته از بخشی از رساله دکتری نویسنده اول به راهنمایی نویسنده دوم و مشاوره نویسنده سوم در دانشکده معماری و شهرسازی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز است که با هزینه شخصی نویسندگان انجام شده است.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2025-09-06]

[DOI: 10.61882/jgs.25.79.19]

مقدمه

رشد و توسعه شهرهای امروزی، برآیند و نتیجه رقابت افراد، گروه‌ها و نهادهای متعدد برای تسخیر منابع کمیاب توسعه شهری بوده و حاصل اثرگذاری این رقابت‌ها بر چگونگی توزیع منابع و امکانات شهری است (عرفانی[1] و رو[2]، ۲۰۲۰؛ درگ[3]، ۲۰۱۰). توسعه شهری می‌تواند شامل منابع طبیعی و زیرساختی، زمین شهری، سرمایه‌های مالی و انسانی و یا صنایع، ایده‌ها و خلاقیت‌ها باشد (دنگ[4]، ۲۰۱۹؛ لین[5] و همکاران، ۲۰۱۷). تلاش هر یک از کنشگران شهری برای تملک، توزیع و تخصیص این منابع در راستای دستیابی به اهداف متفاوت خود در شهر، منجر به پدید آمدن وضعیتی می‌گردد که به آن «تعارض ذینفعان» می‌گویند (شوه‌لار[6] و همکاران، ۲۰۱۵؛ ملوچ، ۱۳۹۷). تعارض ذینفعان اصولاً می‌تواند در مورد هر موضوع یا پدیده‌ای اتفاق بیفتد؛ اما زمانی که در یک پروژه یا برنامه شهری رخ می‌دهد، به دلیل محدود بودن منابع و امکانات موجود، می‌تواند منجر به رقابت شدید بین بازیگران، ایجاد خصومت و درگیری بین گروه‌های ذینفع و پدید آمدن تنش‌های متعدد و حتی آشوب‌های خیابانی گردد (وندن‌بوش[7]، ۲۰۱۸؛ حقیقت‌نائینی و همکاران، ۱۴۰۱؛ متّقی و همکاران، ۱۳۹۹). از طرفی، به دلیل تعدد و تنوع گروه‌های درگیر در هر یک از برنامه‌های توسعه شهری، مقوله «مدیریت» تعارضات ذینفعان در این برنامه‌ها اهمیت چشمگیری می‌یابد. بازآفرینی شهری، از جمله برنامه‌های توسعه شهری است که محل ایجاد بسیاری از تعارضات در بین گروه‌های ذینفعان می‌باشد. این برنامه‌ها از دهه ۱۹۸۰ در شهرهای سراسر جهان اجرا می‌شوند و در ایران نیز فراز و نشیب‌های زیادی را پشت سر گذاشته‌اند. بازآفرینی شهری در اصل یک فعالیت مداخله‌گرا با رویکردی یکپارچه برای حل مشکلات بافت‌های شهری است (لیری[8] و مک‌کارتی[9]، ۲۰۱۳). این نوع مداخله، با تأکید بر ویژگی‌هایی همچون جامع‌نگری، اصالت‌مداری، فرایندمحوری، مشارکت‌پذیری و توانمندسازی، در صدد گذار از نگاه صرفاً کالبدی به شهر بوده و خواهان جایگزینی آن با نگاه اجتماعی یکپارچه می‌باشد (پیترز[10]، ۲۰۱۶؛ رابرتز و سیکس[11]، ۲۰۰۸). به‌طوری‌که تفویض کارکردهای جدید به بافت ناکارآمد، ضمن حفظ ویژگی‌های اصیل و اولیه آن، جزو اصول بنیادین بازآفرینی شهری است (تالون[12]، ۲۰۱۳). در نهایت، ماحصل و خروجی یک برنامه بازآفرینی شهری موفق، ارائه راه‌حل‌های پایدار از طریق ایجاد تغییرات تدریجی و پیوسته در بافت کالبدی و اجتماعی مورد مداخله است (سوما[13] و همکاران، ۲۰۱۸؛ لیری و مک‌کارتی، ۲۰۱۳؛ نصیری و سالاری‌نیا، ۱۳۹۶؛ بهادری‌نژاد و ذاکر حقیقی، ۱۳۹۵).

مرور تجارب داخل ایران، نشان می‌دهد که عدم موفقیت برنامه‌های بازآفرینی در «حل‌وفصل تعارضات ذینفعان» منجر به شکست اساسی این برنامه‌ها در رسیدن به اهداف اولیه خود شده و یا بهره‌برداری از آن‌ها را با تأخیرهای چندین ساله مواجه ساخته است. برای نمونه می‌توان به طرح بازآفرینی میدان عتیق اصفهان (بنی‌هاشمی، ۱۳۹۸؛ پژوهشکده نظر، ۱۳۹۸)، طرح بهسازی و نوسازی پیرامون حرم امام رضا (عباچی و همکاران، ۱۳۹۷؛ طباطبایی، ۱۳۹۵؛ ایزدی و کاظمی اندریان، ۱۳۹۱)، طرح نوسازی محله نواب (مشتاق، ۱۳۹۵؛ معروفی و وحیدی برجی، ۱۳۹۴)، طرح نوسازی محله سیروس (مشتاق، ۱۳۹۵) و طرح حریم حفاظتی محله سنگلج (متّقی و همکاران، ۱۳۹۹) اشاره کرد. همچنین در سطح سایر پروژه‌های شهری می‌توان از پروژه‌هایی نظیر بزرگراه امام علی، بزرگراه طبقاتی صدر، تونل امیرکبیر، باغ کتاب و بوستان ولایت در تهران نام

1. Erfani
2. Roe
3. Dredge
4. Deng
5. Lin
6. Shevellar
7. Vandenbussche
8. Leary
9. McCarthy
10. Peters
11. Sykes
12. Tallon
13. Soma

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2025-09-06]
[DOI: 10.61882/jgs.25.79.19]

برد که به علت عدم حل‌وفصل به موقع تعارضات، دچار تأخیرهای طولانی مدت در اتمام و بهره‌برداری پروژه شده‌اند و فرایند اجرای آن‌ها بین ۵ تا ۱۰ سال به طول انجامیده است.

بنابراین بسیار مهم است که به یکی از مهم‌ترین چالش‌های برنامه‌های بازآفرینی شهری که همان ناکارآمدی آن‌ها در مدیریت تعارضات ذینفعان است پاسخ گفته شود. این ضرورت پس از سال ۱۳۹۶ با تصویب سند ملی بازآفرینی بیشتر احساس می‌شود. چرا که بر اساس این سند، مقرر گردید تهیه طرح‌های بازآفرینی برای کلیه شهرهای دارای طرح جامع در دستور کار قرار گیرد. با توجه به اینکه یکی از اهداف این سند، حل فوری و پایدار مشکلات بافت‌های ناکارآمد است، لذا وجود تعارضات ذینفعان در محدوده‌های بازآفرینی، تحقق برنامه ملی بازآفرینی را در زمان‌های تعیین شده، غیرممکن می‌سازد؛ بخصوص اینکه هیچ برنامه مدون یا سیاست مشخصی در خصوص حل‌وفصل تعارضات ذینفعان در شرح خدمات این برنامه‌ها پیش‌بینی نشده است. پژوهش حاضر ابتدا نسبت به شناسایی ذینفعان دو پروژه بازآفرینی سی تیر و شارباغ پرداخته است و سپس دلیل وجود ذینفعان متعدد میزان و نوع تعارضات به وجود آمده را موردبررسی قرار داده است و در نهایت به شناسایی الگوی رفتاری ذینفعان بر اساس تعارضات به وجود آمده را مورد ارزیابی قرار داده است؛ بنابراین مسئله اصلی پژوهش حاضر شناسایی ذینفعان، انواع تعارضات به وجود آمده در بین ذینفعان متعدد و الگوی رفتاری فی‌مابین ذینفعان با یکدیگر بر اساس تعارضات می‌باشد و بر این اساس پژوهش حاضر در صدد است تا با مطالعه موردی دو پروژه بازآفرینی سی تیر و پروژه شارباغ (باغ‌راه حضرت فاطمه)، بخشی از چالش‌های برنامه‌های بازآفرینی شهری را آسیب‌شناسی و رفع‌ورجوع کند؛ بنابراین سؤال اصلی پژوهش بدین‌صورت مطرح می‌شود: در پروژه‌های منتخب بازآفرینی شهر تهران چه تعارضاتی قابل شناسایی است و ذینفعان این پروژه‌ها چگونه با این تعارضات مواجهه می‌شوند؟

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

تعارض[1] در لغت به معنی «مخالفت کردن»، «همسو نبودن» و «مانع یکدیگر شدن» می‌باشد. تعارض زمانی ایجاد می‌شود که دو یا چند ارزش، هدف و یا عقیده با هم متناقض گردند و هنوز در مورد آن‌ها توافقی صورت نگرفته باشد. لذا تعارض در پروژه‌های شهری، به معنی هرگونه اختلاف یا ناسازگاری است که بین افراد یا گروه‌های مختلف که دارای مقاصد و منافع متفاوتی از سکونت و اشتغال در شهر می‌باشد به وجود آید (سرخیلی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۴۵). تعارضات را می‌توان در چهار دسته تعارضات شناختی، تعارضات منافع، تعارضات هنجاری و تعارضات رفتاری به شرح زیر طبقه‌بندی کرد:

۱. تعارض شناختی که ناشی از تفسیرهای مختلف از عناصر یکسان توسط گروه‌های مختلف است.
۲. تعارض منافع که شامل ناسازگاری در اهداف یا منافع مالی و یا تلاش برای کسب منابع قابل تخصیص است.
۳. تعارض هنجاری که ناشی از واگرایی در ارزش‌ها و هنجارها است. این تعارضات، غیرقابل مذاکره هستند.
۴. تعارض رفتاری که با خصوصیات شخصیتی و رفتاری ذینفعان ایجاد می‌شود (آریانا و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۳۰).

مفهوم ذینفع نیز به‌طورکلی شامل هرکسی است که در یک مشکل منافعی دارد: ۱) عمدتاً بر آن تأثیر می‌گذارد، ۲) عمدتاً تحت تأثیر آن قرار می‌گیرد، یا ۳) هر دو (ماکاریس[2] ۲۰۱۷: ۶۱). ذینفعان در پروژه‌های شهری، شامل افراد و گروه‌هایی هستند که سازمان متولی پروژه با آن‌ها در تعامل است (هروی[3] و همکاران، ۲۰۱۵: ۹۸۵)؛ و یا افراد و گروه‌هایی هستند که منافعشان تحت تأثیر نتایج پروژه به صورت مثبت یا منفی قرار گرفته است (یانگ[4] و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۴۵)، در یک دسته‌بندی کلی، می‌توان ذینفعان را به انواع نهادی و غیرنهادی تقسیم کرد. ذینفعان نهادی شامل افراد و گروه‌های مرتبط با نهادها و سازمان‌ها هستند و ذینفعان غیرنهادی شامل افراد و گروه‌های مستقل می‌باشند (کریس[5] و شولز[6] ۲۰۱۱: ۱۵۰۵). ذینفعان برنامه‌های بازآفرینی شهری شامل سه بخش عمده یعنی ذینفعان بخش دولتی، ذینفعان بخش خصوصی و ذینفعان

[1]. Conflict
[2]. Macharis
[3]. Heravi
[4]. Yang
[5]. Kriese
[6]. Scholz

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2025-09-06]
[DOI: 10.61882/jgs.25.79.19]

بخش عمومی است (مورا[1] و تکسیرا[2]، ۲۰۱۰: ۲۹۱). دولت یکی از مهم‌ترین ذینفعان کلیدی این برنامه‌ها است؛ زیرا بر راهبردهای برنامه بازآفرینی تأثیر مستقیم دارد (گرین‌وود[3] و نیومن[4]، ۲۰۱۰: ۱۲).

ذینفعان منافع متفاوتی دارند که این منافع اغلب متضاد هستند (مرجع راهنمای پی.ام بوک[5]، ۲۰۱۳: ۳۰). تفاوت در منافع نیز اغلب ریشه در تفاوت در ارزش‌های مدنظر ذینفعان دارد. به‌طورکلی، منافع متضاد ذینفعان، یکی از محدودیت‌های حرکت به سمت پروژه‌های توسعه شهری پایدار می‌باشد (یانگ و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۴۵)؛ زیرا ذینفعان می‌توانند بر روی عملکرد، اهداف، نحوه اجرا و حتی ماندگاری پروژه تأثیر بگذارند. منافع ذینفعان در برنامه‌های توسعه شهری شامل پنج دسته عمده است:

۱. منافع دارایی یا بهره ملک مهم‌ترین سهام بسیاری از مردم در یک شهر است (دنگ، ۲۰۱۹: ۷). صاحبان و توسعه‌دهندگان املاک و مستغلات، ذینفعان اصلی این نوع منفعت هستند. در نتیجه، این گروه‌ها با انگیزه کسب سود، در بسیاری از جنبه‌های مدیریت شهری مداخله می‌کنند (لین و همکاران، ۲۰۱۷).

۲. منفعت عمومی، شامل منافعی است که نسبت به تمامی اعضای یک جامعه به‌طور مساوی قابل اجرا می‌باشد (تیرون تودور[6]، ۲۰۱۳: ۹۳۲). منفعت عمومی در یک شهر شامل توسعه پارک‌ها و فضاهای سبز، ساماندهی خیابان‌ها و پیاده‌روها، ایجاد هوای پاک و برنامه‌های محیط‌زیست است (شوه‌لار[7] و همکاران، ۲۰۱۵: ۲۶۸).

۳. منافع تجاری، به منافع شرکت‌ها اشاره دارد. اکثر شرکت‌های خصوصی و بنگاه‌ها، دارای منافع میان‌مدت تا بلندمدت در شهر هستند (عثمان[8]، ۲۰۱۳: ۲). این منافع بیشتر به قیمت عوامل و محیط سرمایه‌گذاری از قبیل سیاست‌ها و مقررات صنعتی دولت محلی مربوط می‌شود (موک[9] و همکاران، ۲۰۱۳: ۴۴۸).

۴. منافع سیاسی، نوع دیگری از منافع است که بیشتر مربوط به مدیران و دولتمردان است (دنگ، ۲۰۱۹: ۲۹۳)؛ بنابراین مقامات محلی با توجه به حرفه سیاسی خود، در امور شهر ذینفع‌تر هستند (جونز[10]، ۲۰۱۹: ۶۰).

تاکنون روش‌های متنوعی برای مدیریت تعارضات ذینفعان ارائه شده است که از بین آن‌ها، الگوی بلیک و موتن، برای تحلیل تعارضات پروژه‌های شهری مناسب‌تر است. این الگو شامل پنج سبک اصلی است (کولمن[11] و همکاران، ۲۰۱۴: ۲۸):

۱. اجتناب (رها کردن): این استراتژی زمانی به کار گرفته می‌شود که تلاش برای حل تعارض ارزش نداشته باشد؛ اما این روش در طول زمان، شرایط را بدتر می‌کند. روش اجتناب شامل به تأخیر انداختن راه‌حل یا عقب‌نشینی از حل مسئله می‌باشد.

۲. رقابت: روشی جرأت‌مندانه اما غیرمشارکتی است که یک طرف، منافع خود را رو در روی طرف مقابل قرار می‌دهد. در این روش، یک ذینفع با تمام قوا برای برنده شدن تلاش می‌کند.

۳. انطباق (تسلیم): انطباق در نقطه مقابل رقابت جای می‌گیرد. در این روش، یکی از طرفین برای رفع نگرانی‌های طرف مقابل، منافع و خواسته‌های خود را کنار می‌گذارد و در برابر دیدگاه وی تسلیم و وادار به پذیرش می‌شود.

۴. مصالحه: در این روش، بده بستان‌های زیادی انجام می‌شود تا رضایت طرفین به دست آید، چرا که «یک چیز اندک بهتر از هیچ چیز است». مصالحه بر مذاکره استوار است و در فاصله‌ای یکسان از رقابت و انطباق قرار دارد.

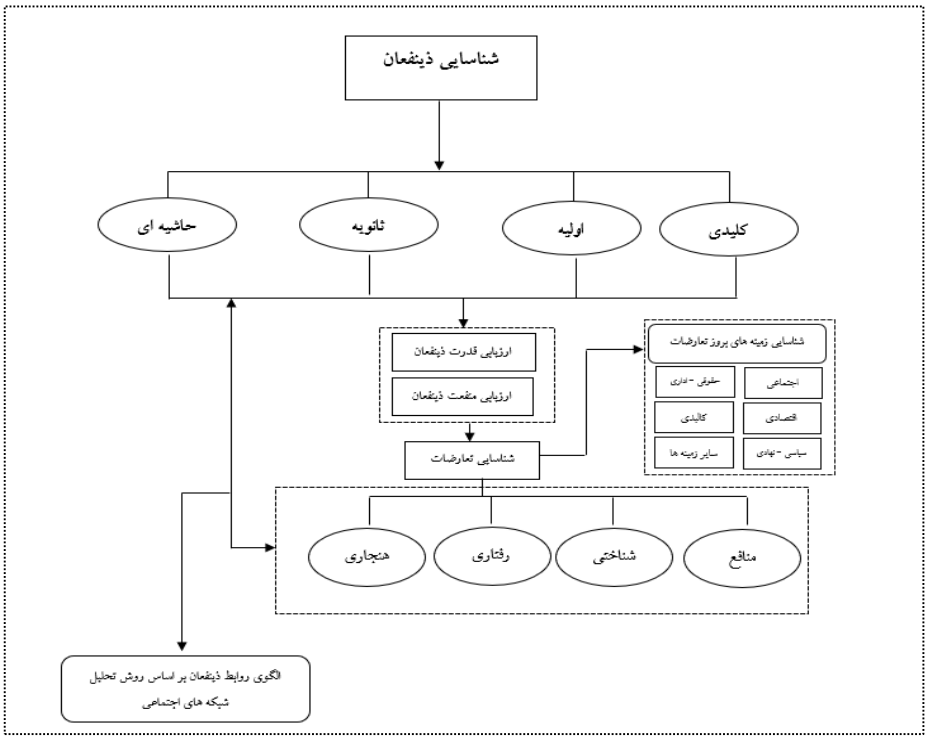
۵. همکاری: همکاری در نقطه مقابل اجتناب قرار می‌گیرد. این روش تأکید بر کار مشترک جهت برآورده ساختن نیازها و نگرانی‌های طرفین تمرکز می‌کند. همکاری، حس مالکیت و تعهد را در کنشگران تقویت می‌کند.

---

1. Moura
2. Teixeira
3. Greenwood
4. Newman
5. PMBOK Guide
6. Tiron Tudor
7. Shevellar
8. Othman
9. Mok
10. Jones
11. Coleman

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2025-09-06]
[DOI: 10.61882/jgs.25.79.19]

پژوهش‌های انجام شده در خصوص تعارضات ذینفعان در برنامه‌های توسعه شهری، با وجود دستاوردهای ارزشمندشان نشان‌دهنده خلأ اساسی در این زمینه هستند. برای نمونه، گوستاوسون[1] و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه پروژه‌های بزرگ‌مقیاس استکهلم به این نتیجه رسیدند که ذینفعان این پروژه‌ها، هم از نظر تعداد و هم از نظر نحوه تعامل، در طی زمان تغییر می‌کنند و لذا کنترل و مدیریت تعارضات آن‌ها به‌سختی امکان‌پذیر است. با این حال نویسندگان هیچ‌گونه راهکار عملی برای حل تعارضات در این پروژه‌ها ارائه نداده‌اند. همچنین بهادرستانی[2] و همکاران (۲۰۲۰) در مطالعه تعارضات پروژه‌های نوسازی شهری ایران، ضمن توجه بر مراحل چرخه عمر پروژه، یک الگوی پیشنهادی برای بهینه‌سازی چرخه عمر پروژه‌ها ارائه داده‌اند؛ اما به موانع نهادی و ساختاری مشارکت ذینفعان توجه نکرده‌اند. همچنین عرفانی و رو (۲۰۲۰) علیرغم تأکید بر رقابت‌های نهادی در پروژه‌های توسعه مجدد شهری تهران، به سازوکار حل تعارضات در حین اجرای پروژه توجه نکرده‌اند. ژوانگ[3] و همکاران (۲۰۱۹) نیز نقش شبکه مشارکت ذینفعان را در فرایند نوسازی شهری چین موردمطالعه قرار داده و موانع دولتی در عدم مشارکت عمومی را مهم‌ترین عامل شکست برنامه‌های نوسازی شهری عنوان کرده‌اند؛ اما به راهکارهای تقویت مشارکت عمومی بی‌توجه بوده‌اند. در بین مطالعات داخلی نیز برای نمونه رسولی و همکاران (۱۴۰۰) بر شاخص‌هایی همچون قدرت اثرگذاری، میزان واگرایی و همگرایی و موقعیت بازیگران نسبت به طرح هدف توجه نموده‌اند؛ اما شناسایی ذینفعان را به صورت بسیار کلی و محدود انجام داده‌اند. حق‌بیان و همکاران (۱۳۹۹) به تعارض نهادها در پروژه‌های شهری از منظر گفتمانی توجه نموده‌اند؛ اما تأکید بیش‌ازحد بر ابعاد گفتمانی و نادیده گرفتن ابعاد ملموس و عینی (همچون موارد مالی، فنی و کالبدی) یکی از نقدهای وارد بر این مطالعه می‌باشد. متّقی و همکاران (۱۳۹۹) در ارزیابی طرح حریم حفاظتی محله سنگلج تهران، انواع تعارضات را با روشی خلاقانه تقسیم‌بندی نموده‌اند؛ اما به پویایی تعارضات و زمینه‌های بروز تعارضات بی‌توجه بوده‌اند. همچنین آریانا (۱۳۹۸) با تمرکز بر رویکرد حکمروایی همکارانه، یک مدل پیشنهادی برای حل تعارضات برنامه‌های بازآفرینی شهری ارائه داده است. با این حال، میزان کارایی این مدل برای به‌کارگیری در حین اجرای پروژه‌ها محل تردید است و مدل مذکور بیشتر برای مرحله قبل از اجرای پروژه مناسب است.



شکل (۱). مدل مفهومی پژوهش

[1]. Gustavsson
[2]. Bahadorestani
[3]. Zhuangg

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2025-09-06]
[DOI: 10.61882/jgs.25.79.19]

روش‌شناسی

موقعیت منطقه موردمطالعه

پژوهش حاضر از طریق مطالعه تطبیقی دو پروژه بازآفرینی شهری انجام شده است. پروژه اول، در منطقه ۱۲ تهران واقع شده و با عنوان پروژه بازآفرینی خیابان سی تیر شناخته می‌شود. پروژه دوم با عنوان بازآفرینی فضای فوقانی راه‌آهن تهران- تبریز می‌باشد که در مناطق ۱۷ و ۱۸ تهران واقع شده و با نام‌هایی همچون پروژه محور نیلوفری، پروژه شارباغ و باغ‌راه حضرت فاطمه شناخته می‌شود که هم اکنون نام سوم برای این پروژه انتخاب شده است.

پروژه بازآفرینی سی تیر در یکی از قدیمی‌ترین خیابان‌های تهران در بخش تاریخی شهر اجرا شده است. این خیابان که در گذشته با نام خیابان قوام السلطنه شناخته می‌شد، همواره یکی از قطب‌های گردشگری تهران محسوب می‌گردید. در واقع حدود ۶۰ درصد از آثار تاریخی تهران که در فهرست میراث فرهنگی به ثبت رسیده‌اند، در محدوده این خیابان واقع شده‌اند. وجود بناهای متنوعی از دوران تاریخی مختلف از جمله مسجد، کلیسا، کنیسه، موزه آبگینه، موزه علوم، موزه ملی، آتشکده زرتشتیان و مجاورت با وزارت امور خارجه، سبب شده تا این خیابان حائز اهمیت زیادی باشد.

طرح بازآفرینی خیابان سی تیر در اواخر سال ۱۳۹۵ با دو رویکرد زندگی شبانه و کارآفرینی شهری انجام گرفت. در قالب طرح مذکور، محدوده این خیابان سنگفرش گردید ولی توأمان امکان ورود خودرو به آن نیز فراهم گشت. سپس با تعبیه و استقرار غرفه‌های اغذیه و پذیرایی در بخش جنوبی خیابان، تبدیل به یک فضای تفریحی و گردشگری درون‌شهری شد.

شکل (۲). نمای کلی خیابان سی تیر

شکل (۳). غرفه‌های اغذیه و پذیرایی مستقر در خیابان

پروژه شارباغ نیز حاصل انتقال خط‌آهن تهران- تبریز به زیرزمین بود که این انتقال از سال ۱۳۸۶ تا ۱۳۹۲ صورت گرفت و با آزاد شدن فضای فوقانی سایت، موقعیت برای اجرای یک پروژه بزرگ‌مقیاس درون‌شهری فراهم گشت. این محور به طول ۹ کیلومتر از میدان شهدای مدافعان حرم (سوزن‌بانی سابق) در منطقه ۱۷ آغاز می‌شود و با گذشتن از محلات ابوذر، مقدم، باغ خزانه، امامزاده حسن، آذری و یافت‌آباد در تقاطع محور با بزرگراه آیت‌الله سعیدی وارد منطقه ۱۸ شهر تهران می‌شود. این محور در منطقه ۱۸ به موازات ۴۵ متری زرند به سمت غرب حرکت کرده و با گذشتن از محلات تولید دارو، شمشیری، سرآسیاب مهرآباد، امام خمینی، فتح و هفده شهریور در نهایت قبل از رود دره کن به اتمام می‌رسد.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2025-09-06]

[DOI: 10.61882/jgs.25.79.19]

شکل (۴). محور بازآفرینی شارباغ در بافت منطقه ۱۷ و ۱۸

این پروژه در دوره پنجم شورای شهر و با توجه به رویکرد شهرداری تهران در خصوص بازآفرینی عرصه‌های رها شده شهری، در دستور کار قرار گرفت و در سال ۱۳۹۷ اجرای طرح بازآفرینی آن به سازمان نوسازی شهر تهران واگذار شد. سازمان نوسازی نیز با برگزاری یک مسابقه بازآفرینی، در نهایت طراحی پروژه مذکور را به یکی از دو برنده این مسابقه واگذار کرد. طراحی اولیه شامل ایجاد فضاهای عمومی در چهار نقطه کانونی بود که هر یک از چهار نقطه در بخشی از محور خطی پروژه تعریف شد. فاز نخست پروژه در مردادماه ۱۴۰۰ به بهره‌برداری رسید؛ اما با روی کار آمدن شورای ششم و تغییر مدیریت شهری در سال ۱۴۰۰، این پروژه برای بازنگری و اصلاح، متوقف گردید.

شکل (۵). نمای کلی پروژه شارباغ

داده و روش کار

مطالعه کاربردی حاضر بر اساس یک روش کمی- کیفی مبتنی بر داده‌های مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان آشنا و مرتبط با پروژه‌های منتخب و تکمیل پرسشنامه توسط این خبرگان انجام شده است. نمونه‌گیری و انتخاب خبرگان با استفاده از روش گلوله برفی صورت گرفته است. در این مطالعه علیرغم اینکه امکان ارتباط مستقیم با برخی از ذینفعان کلیدی وجود نداشت، اما از طریق خبرگان مشارکت کننده در پژوهش این امکان فراهم شد تا اهداف، انتظارات و اولویت‌های ذینفعان کلیدی توسط این خبرگان گردآوری، فهرست و بیان شود؛ زیرا برخی از این خبرگان با سازمان‌های ذینفع در ارتباط بودند و یا جزئی از پرسنل این سازمان‌ها محسوب می‌شوند. لازم به توضیح است که در پژوهش‌های کیفی، معیار توقف نمونه‌گیری، رسیدن به مرز اشباع نظری است؛ یعنی اینکه تعداد نمونه‌های بیشتر، یافته‌های جدیدی به تحقیق اضافه نکنند. با این حال حداقل تعداد نمونه‌ها برای برآورد اولیه، طبق توافق صاحب‌نظران روش‌های کیفی، بین ۱۰ تا ۳۰ می‌باشد (Powell, 2003: 379; Landeta, 2006: 470).

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2025-09-06]

[DOI: 10.61882/jgs.25.79.19]

مراحل تحلیلی شامل چهار مرحله ۱- شناسایی ذینفعان هر پروژه، ۲- طبقه‌بندی ذینفعان بر حسب میزان قدرت و منفعت آن‌ها، ۳- شناسایی تعارضات هر پروژه و ۴- تحلیل نحوه تعامل ذینفعان با یکدیگر در مواجهه با تعارضات می‌باشد.

در مرحله نخست، برای شناسایی ذینفعان، از یک مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان استفاده گردید. خروجی این مرحله شامل فهرستی از ذینفعان هر پروژه بود که در مرحله دوم بر اساس ماتریس قدرت- منفعت ارزیابی شد. ماتریس مذکور، ذینفعان را در چهار گروه ذینفعان کلیدی، ذینفعان اولیه، ذینفعان ثانویه و ذینفعان حاشیه‌ای دسته‌بندی می‌کند. برای اجرای این مرحله، اقدام به ساخت و توزیع پرسشنامه قدرت- منفعت گردید. از آنجا که پرسشنامه مذکور در قالب طیف ۱۰ گزینه‌ای تهیه شده است، میانگین قدرت و منفعت با روش تی تک نمونه بر اساس منطق زیر محاسبه گردید:

۱. ذینفعان کلیدی: دارا بودن میانگین قدرت بالای ۵ و میانگین منفعت بالای ۵
۲. ذینفعان اولیه: داشتن میانگین قدرت بالای ۵ و میانگین منفعت کمتر از ۵
۳. ذینفعان ثانویه: داشتن میانگین قدرت کمتر از ۵ و میانگین منفعت بالای ۵
۴. ذینفعان حاشیه‌ای: داشتن میانگین قدرت کمتر از ۵ و میانگین منفعت کمتر از ۵

در مرحله سوم، تعارضات هر پروژه، با روش مصاحبه و پیمایش میدانی در محیط هر پروژه شناسایی شد. سپس طرفین درگیر در هر تعارض شناسایی شده و نحوه مواجهه ذینفعان با هر یک از تعارضات تحلیل شد. به نحوی که پرتکرارترین الگوی مواجهه با هر تعارض، به‌عنوان الگوی رفتاری غالب، ثبت و گزارش گردید.

در مرحله چهارم جهت شناسایی روابط و شبکه بین ذینفعان، از تحلیل شبکه‌های اجتماعی استفاده شد. برای این منظور از داده‌های پرسشنامه استفاده شد، به‌طوری‌که از خبرگان منتخب جهت تکمیل پرسشنامه تحلیل شبکه اجتماعی ذینفعان استفاده شد. همچنین جهت تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار گفی[1] استفاده گردید که نتایج آن‌که به صورت جدول و گراف تحلیل‌های مربوطه ارائه گردیده است.

شکل (۶). مراحل انجام پژوهش

[1] - Gephi

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2025-09-06]
[DOI: 10.61882/jgs.25.79.19]

جدول (۱). مشخصات خبرگان نمونه‌گیری شده

مشارکت‌کنندگان	سطح تحصیلات	سمت و جایگاه	پروژه مرتبط با خبره	ذینفع در پروژه	نحوه مشارکت در تحقیق
خبره شماره ۱	دکترای تخصصی	پژوهشگر حوزه منظر شهری- کارشناس سازمان نوسازی شهر تهران	● سی تیر ● شاربغ	☒	● انجام مصاحبه ● تکمیل پرسشنامه‌های تخصصی
خبره شماره ۲	دکترای تخصصی	شهردار سابق تهران (دوره پنجم مدیریت شهری)	● سی تیر ● شاربغ	✓	● انجام مصاحبه
خبره شماره ۳	دکترای تخصصی	پژوهشگر حوزه بازآفرینی شهری- عضو سازمان نظام‌مهندسی تهران	● سی تیر	☒	● انجام مصاحبه ● تکمیل پرسشنامه‌های تخصصی
خبره شماره ۴	دکترای تخصصی	پژوهشگر حوزه حمل‌ونقل شهری- مجری پروژه ارزیابی پیاده‌راه سی تیر	● سی تیر	☒	● انجام مصاحبه ● تکمیل پرسشنامه‌های تخصصی
خبره شماره ۵	دکترای تخصصی	پژوهشگر حوزه فضای عمومی و جامعه‌شناسی شهری	● سی تیر ● شاربغ	☒	● انجام مصاحبه ● تکمیل پرسشنامه‌های تخصصی
خبره شماره ۶	دکترای تخصصی	کارشناس سازمان نوسازی- کارشناس پروژه بازآفرینی فرهنگسرای بهمن	● سی تیر ● شاربغ	☒	● انجام مصاحبه ● تکمیل پرسشنامه‌های تخصصی
خبره شماره ۷	دکترای تخصصی	پژوهشگر حوزه بازآفرینی شهری- مشاور تیم ارزیابی پروژه شاربغ	● شاربغ	☒	● انجام مصاحبه ● تکمیل پرسشنامه‌های تخصصی
خبره شماره ۸	کارشناسی ارشد	کارشناس سازمان نوسازی- کارشناس پروژه بازآفرینی گروه همیاران محله فروزش	● سی تیر ● شاربغ	☒	● انجام مصاحبه ● تکمیل پرسشنامه‌های تخصصی
خبره شماره ۹	دکترای تخصصی	کارشناس سازمان نوسازی- کارشناس پروژه بازآفرینی محله شوش و فدائیان اسلام	● سی تیر ● شاربغ	☒	● انجام مصاحبه ● تکمیل پرسشنامه‌های تخصصی
خبره شماره ۱۰	دکترای تخصصی	پژوهشگر حوزه مسکن شهری- مشاور شهرسازی طرح شاربغ (بخش طراحی)	● شاربغ	✓	● انجام مصاحبه ● تکمیل پرسشنامه‌های تخصصی
خبره شماره ۱۱	دکترای تخصصی	پژوهشگر حوزه فضای عمومی- مشاور تیم پروژه ارزیابی پیاده‌راه سی تیر	● سی تیر	☒	● انجام مصاحبه ● تکمیل پرسشنامه‌های تخصصی
خبره شماره ۱۲	دکترای تخصصی	رئیس سازمان نوسازی شهر تهران	● سی تیر ● شاربغ	✓	● انجام مصاحبه
خبره شماره ۱۳	دکترای تخصصی	پژوهشگر حوزه بازآفرینی شهری- کارشناس مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران	● سی تیر ● شاربغ	☒	● انجام مصاحبه ● تکمیل پرسشنامه‌های تخصصی
خبره شماره ۱۴	دکترای تخصصی	پژوهشگر حوزه سلامت شهری	● سی تیر ● شاربغ	☒	● انجام مصاحبه ● تکمیل پرسشنامه‌های تخصصی

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2025-09-06]

[DOI: 10.61882/jgs.25.79.19]

خبره شماره ۱۵	دکترای تخصصی	پژوهشگر حوزه روانشناسی محیطی- مشاور تیم ارزیابی پروژه شارباغ	● سی تیر ● شارباغ	✓	● انجام مصاحبه ● تکمیل پرسشنامه‌های تخصصی

نتایج و بحث

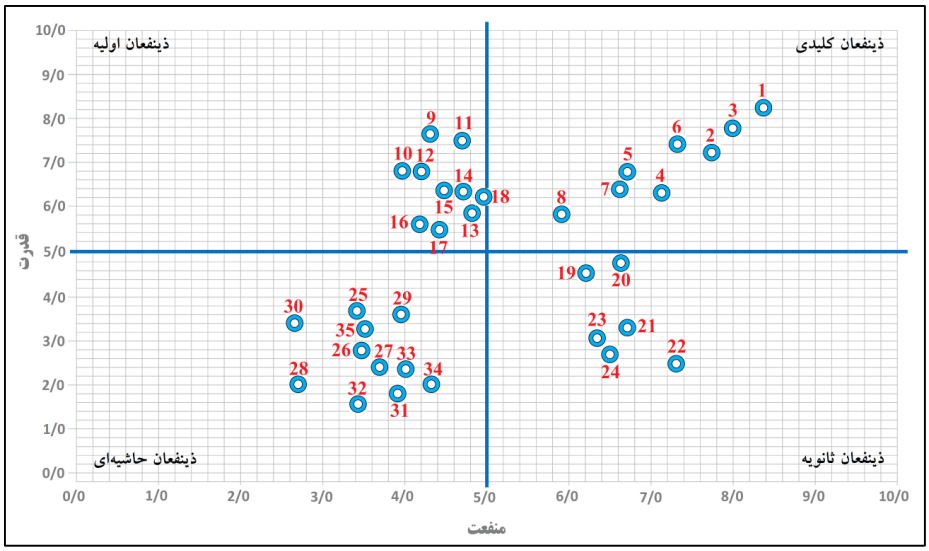
فرایند تحلیلی پژوهش با تمرکز بر این سؤال آغاز شد که چه بازیگران و ذینفعانی در پروژه‌های منتخب بازآفرینی شهر تهران قابل شناسایی هستند؟ نتایج به‌دست‌آمده، نشان‌دهنده حضور ۳۵ ذینفع در پروژه سی تیر و ۴۳ ذینفع در پروژه شارباغ بود. بر اساس ماتریس تحلیلی قدرت- منفعت مطابق شکل (۵) ملاحظه می‌شود که در پروژه سی تیر، شهرداری تهران و سازمان نوسازی شهر تهران به‌عنوان مجریان بازآفرینی شهری، دارای بیشترین قدرت اثرگذاری بر پروژه بودند. در نتیجه، همین دو سازمان، بیشترین منفعت را از اجرای پروژه کسب می‌کنند. سایر نهادها مانند سازمان میراث فرهنگی و شهرداری منطقه ۱۲ به دلیل پدید آمدن کارکرد گردشگری در این خیابان، دارای بیشترین منفعت در این پروژه بوده‌اند.

جدول (۲). طبقه‌بندی ذینفعان و ارزیابی میزان قدرت و منفعت آن‌ها در پروژه سی تیر

ذینفعان کلیدی (قدرت بالا- منفعت بالا)	میانگین قدرت	میانگین منفعت	ذینفعان اولیه (قدرت بالا- منفعت پایین)	میانگین قدرت	میانگین منفعت
۱- شهرداری مرکزی تهران	۸,۱۱	۸,۳۵	۹- کمیسیون ماده ۵ شهرداری تهران	۷,۶۴	۴,۲۹
۲- شهرداری منطقه ۱۲	۷,۱۷	۷,۷۶	۱۰- کمیسیون ماده ۱۰۰ شهرداری تهران	۶,۸۲	۳,۸۸
۳- سازمان نوسازی شهر تهران	۷,۷۶	۸	۱۱- شورای اسلامی شهر تهران	۷,۵۲	۴,۷۰
۴- سازمان حمل‌ونقل و ترافیک شهرداری تهران	۶,۱۷	۷,۱۷	۱۲- شورای عالی معماری و شهرسازی	۶,۷۰	۴,۱۱
۵- شرکت بازآفرینی شهری ایران	۶,۸۲	۶,۷۰	۱۳- اداره کل راه و شهرسازی استان تهران	۵,۸۲	۴,۸۲
۶- سازمان میراث فرهنگی	۷,۴۱	۷,۵۲	۱۴- وزارت امور خارجه	۶,۲۹	۴,۷۶
۷- غرفه‌داران ثابت	۶,۳۵	۶,۵۸	۱۵- سازمان محیط‌زیست	۶,۲۹	۴,۵۸
۸- غرفه‌داران سیار	۵,۷۶	۵,۸۸	۱۶- فعالان محیط‌زیست	۵,۴۷	۴,۲۳
			۱۷- سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن‌ها)	۵,۲۳	۴,۴۱
			۱۸- کلانتری و نیروی انتظامی منطقه ۱۲	۶,۱۷	۴,۹۴
ذینفعان ثانویه (قدرت پایین- منفعت بالا)	میانگین قدرت	میانگین منفعت	ذینفعان حاشیه‌ای (قدرت پایین- منفعت پایین)	میانگین قدرت	میانگین منفعت
۱۹- مشاورین املاک و مستغلات	۴,۵۸	۶,۱۱	۲۵- موزه باغ ملی	۳,۶۴	۳,۴۱
۲۰- سرمایه‌گذاران ساختمانی حقیقی (بسازوبفروش)	۴,۸۸	۶,۶۴	۲۶- موزه علوم و فناوری	۲,۹۴	۳,۴۷
۲۱- اهالی و ساکنین خیابان	۳,۱۷	۶,۷۶	۲۷- کلانتری و نیروی انتظامی محله‌های بیرون از پروژه	۳,۳۵	۳,۵۲
۲۲- مغازه‌داران قدیمی	۲,۴۱	۷,۳۵	۲۸- سفارت آلمان	۲,۲۳	۳,۷۰
۲۳- عابرین و کاربران	۳,۰۵	۶,۳۵	۲۹- سفارت انگلستان	۲,۰۵	۲,۷۰
۲۴- دست‌فروشان	۲,۷۰	۶,۵۲	۳۰- بانک مرکزی	۳,۵۸	۳,۹۴
			۳۱- بیمارستان شرکت نفت	۳,۲۳	۲,۶۴
			۳۲- کلیسای حضرت مریم	۱,۸۸	۳,۹۴
			۳۳- کنیسه حییم	۱,۵۲	۳,۴۷
			۳۴- آتشکده زرتشتی آدریان	۲,۱۷	۴,۰۵
			۳۵- دبیرستان فیروزبهرام	۲	۴,۳۵

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2025-09-06]

[DOI: 10.61882/jgs.25.79.19]



شکل (۷). دیاگرام قدرت- منفعت ذینفعان پروژه سی تیر. شماره ذینفعان مطابق جدول (۲) می‌باشد

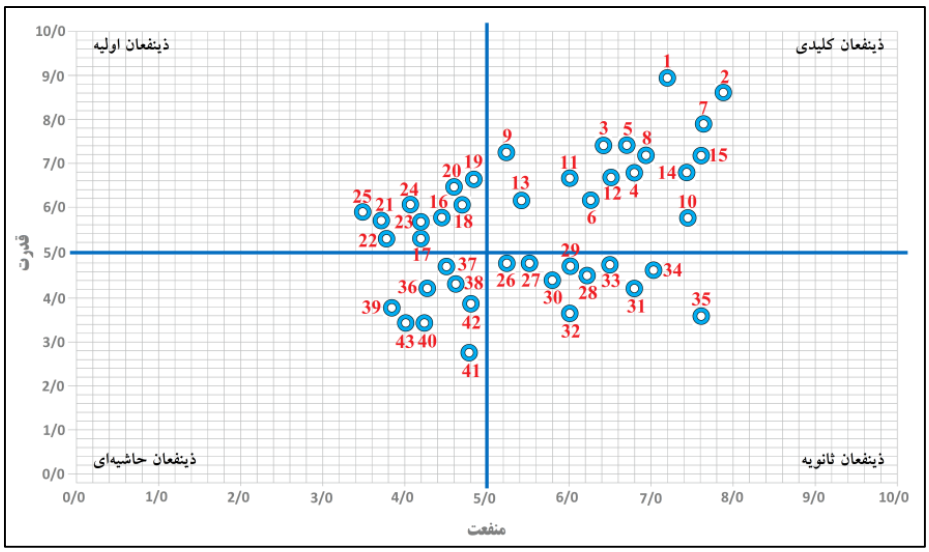
در مورد پروژه شارباغ، به دلیل گستردگی ابعاد پروژه و تعدد ذینفعان، میزان قدرت و منفعت ذینفعان پیچیده‌تر است و پویایی زیادی در منافع، اهداف و منابع قدرت ذینفعان دیده می‌شود؛ اما در مجموع، شرکت راه‌آهن و شهرداری تهران به‌عنوان مهم‌ترین نهادهای صاحب قدرت و منفعت در این پروژه مطرح‌اند. در درجات بعدی قدرت، نهادهایی مانند قرارگاه خاتم‌الانبیا به‌عنوان پیمانکار پروژه، سازمان نوسازی شهر تهران به‌عنوان مجری پروژه و شرکت مهندسین مشاور پروژه همراه با بانک‌های عامل سرمایه‌گذاری، قدرتمندترین ذینفعان پروژه شناخته شدند. در این پروژه، ۲۵ مورد از ذینفعان دارای قدرت و منفعت بالا (معیار قضاوت بالاتر از ۵ در پرسشنامه) و ۱۸ ذینفع دارای قدرت و منفعت پایین‌تر بودند.

جدول (۳). طبقه‌بندی ذینفعان و ارزیابی میزان قدرت و منفعت آن‌ها در پروژه شارباغ

ذینفعان کلیدی (قدرت بالا- منفعت بالا)	میانگین قدرت	میانگین منفعت	ذینفعان اولیه (قدرت بالا- منفعت پایین)	میانگین قدرت	میانگین منفعت
۱- شرکت راه‌آهن جمهوری اسلامی	۸,۸۶	۷,۲	۱۶- سازمان عمرانی مناطق شهرداری تهران	۵,۸	۴,۴۶
۲- شهرداری مرکزی تهران	۸,۶۶	۷,۸۶	۱۷- سازمان حمل‌ونقل و ترافیک شهرداری تهران	۵,۲۶	۴,۲
۳- شهرداری منطقه ۱۷	۷,۴	۶,۴	۱۸- سازمان مشاور فنی و مهندسی شهر تهران	۶,۰۶	۴,۷۳
۴- شهرداری منطقه ۱۸	۶,۸۶	۶,۸	۱۹- سازمان پارک‌ها و فضاهای سبز شهر تهران	۶,۶۶	۴,۸۶
۵- سازمان نوسازی شهر تهران	۷,۲۶	۶,۷۳	۲۰- کمیسیون ماده ۵ شهرداری تهران	۶,۴	۴,۶
۶- شرکت بازآفرینی شهری ایران	۶,۱۳	۶,۲۶	۲۱- کمیسیون ماده ۱۰۰ شهرداری تهران	۵,۷۳	۳,۷۳
۷- پیمانکار پروژه (قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء)	۷,۸۶	۷,۶۶	۲۲- اداره کل راه و شهرسازی استان تهران	۵,۳۳	۳,۸
۸- مشاور پروژه (شرکت مهندسین مشاور یادمان سازه)	۷,۱۳	۶,۸۶	۲۳- شورای عالی معماری و شهرسازی	۵,۶	۴,۲
۹- شرکت بهره‌برداری متروی تهران	۷,۱۳	۵,۱۳	۲۴- رسانه‌ها	۶,۱۳	۴,۰۶
۱۰- مقامات دولتی، مدیران بازآفرینی و نمایندگان مجلس	۵,۷۳	۷,۴۶	۲۵- کلانتری و نیروی انتظامی مناطق ۱۷ و ۱۸	۵,۸۶	۳,۴۶
۱۱- شورای اسلامی شهر تهران	۶,۶۶	۶			

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2025-09-06]
[DOI: 10.61882/jgs.25.79.19]

۱۲- سازمان میراث فرهنگی	۶,۷۳	۶,۵۳			
۱۳- سازمان محیط‌زیست	۶,۰۶	۵,۴۶			
۱۴- نهادهای مذهبی دولتی و شبه‌دولتی	۶,۸	۷,۴۶			
۱۵- بانک‌های عامل و مؤسسات تأمین مالی پروژه	۷,۲	۷,۶			
ذینفعان ثانویه (قدرت پایین- منفعت بالا)	**میانگین قدرت**	**میانگین منفعت**	**ذینفعان حاشیه‌ای (قدرت پایین- منفعت پایین)**	**میانگین قدرت**	**میانگین منفعت**
۲۶- شهرداری منطقه ۹	۴,۸	۵,۲۶	۳۶- شورایاری محله‌ها	۴,۳۳	۴,۲۶
۲۷- سازمان سرمایه‌گذاری و مشارکت‌های مردمی	۴,۸	۵,۵۳	۳۷- دفاتر تسهیلگری محله	۴,۸	۴,۵۳
۲۸- سرمایه‌گذاران بخش خصوصی	۴,۴۶	۶,۲۶	۳۸- سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن‌ها)	۴,۴	۴,۶
۲۹- سرمایه‌گذاران ساختمانی حقیقی (بسازوبفروش)	۴,۷۳	۶,۰۶	۳۹- فعالان محیط‌زیست	۳,۸	۳,۸۶
۳۰- مشاورین املاک و مستغلات	۴,۴	۵,۸	۴۰- مؤسسات خیریه و صندوق‌های کارآفرینی	۳,۴	۴,۲۶
۳۱- شرکت‌های معماری و شهرسازی	۴,۲۶	۶,۸	۴۱- ساکنین و کسبه منطقه ۹	۲,۵۳	۴,۸
۳۲- مشاوران تهیه‌کننده طرح تفصیلی مناطق ۱۷ و ۱۸	۳,۶	۶	۴۲- کسبه بازارهای بزرگ مجاور پروژه	۳,۹۳	۴,۸
۳۳- شرکت‌های تأمین‌کننده خدمات زیرساختی	۴,۷۳	۶,۵۳	۴۳- کلانتری و نیروی انتظامی محله‌های بیرون از پروژه	۳,۴۰	۴,۱۳
۳۴- ساکنین و کسبه منطقه ۱۷	۴,۷۳	۷,۰۶			
۳۵- ساکنین و کسبه منطقه ۱۸	۳,۶	۷,۶			



شکل (۸). دیاگرام قدرت- منفعت ذینفعان پروژه شارباغ. شماره ذینفعان مطابق جدول (۳) می‌باشد

پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها و انجام کدگذاری و تلخیص داده‌ها، در مجموع ۲۳ نوع تعارض در پروژه سی تیر و ۲۷ نوع تعارض در پروژه شارباغ شناسایی شد جداول (۳ و ۴). بیشتر تعارضات پروژه سی تیر، از نوع تعارض رفتاری و تعارض منافع بوده (هرکدام ۸ مورد) و سپس شامل تعارضات شناختی و هنجاری (هرکدام ۲ مورد) می‌باشند. مطابق شکل (۷) شهرداری و غرفه‌داران به‌عنوان بیشترین ایجاد کننده تعارضات شناخته شدند. همچنین ساکنین، کسبه قدیمی و ذینفعان

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2025-09-06]
[DOI: 10.61882/jgs.25.79.19]

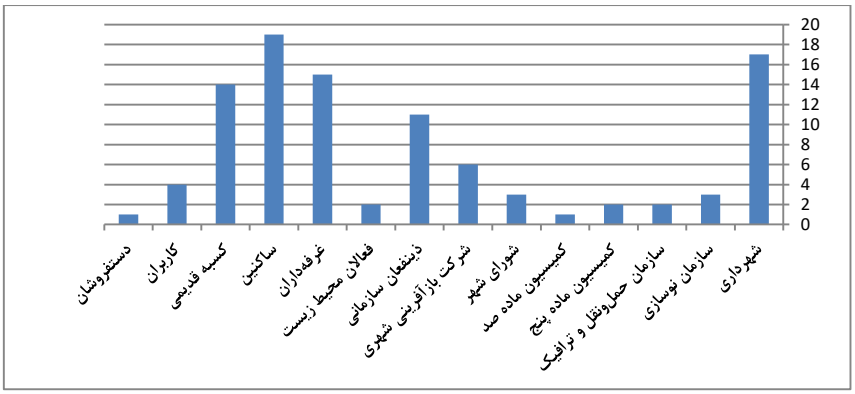
سازمانی بیشترین ضرر را از ناحیه تعارضات متحمل می‌شوند. در مجموع، شهرداری به‌عنوان یک ذینفع بیرونی، بیشترین سهم را در ایجاد و تشدید تعارضات دارد و متقابلاً بیشترین انتفاع را از بازآفرینی فضای خیابان می‌برد که این انتفاع ماهیت اقتصادی و اجتماعی دارد. در نتیجه می‌توان گفت الگوی مواجهه ذینفعان با یکدیگر در خیابان سی تیر، به شکل نوعی دوقطبی است که در آن، شهرداری و غرفه‌داران در یک سو و ساکنین، مغازه‌داران و ذینفعان سازمانی در سوی دیگر قرار می‌گیرند. همان‌طور که ملاحظه می‌شود سبک مدیریت تعارض در پروژه سی تیر اغلب از نوع اجتناب بوده است که به معنی رها کردن تعارض و اهمیت ندادن به آن است. همچنین به دلیل سلطه شهرداری و فقدان قدرت کنشگری در بین اکثر ذینفعان، استراتژی انطباق به معنی تسلیم در برابر وضع موجود از سوی ذینفعان کم‌قدرت انتخاب شده است.

جدول (۴). تعارضات شناسایی‌شده و طرفین هر تعارض در پروژه سی تیر

تعارضات	نوع تعارض	مهم‌ترین طرفین هر تعارض	سبک مدیریت
▪ عدم توافق در خصوص تغییر کارکرد فرهنگی تاریخی خیابان به کارکرد گردشگری و پذیرایی	هنجاری	شهرداری- شرکت بازآفرینی- غرفه‌داران- ساکنین- کسبه قدیمی- ذینفعان سازمانی	اجتناب
▪ عدم مشارکت و اطلاع اهالی در مراحل طراحی و اجرای پروژه	رفتاری	شهرداری- شرکت بازآفرینی- ساکنین- کسبه	اجتناب
▪ عدم مشارکت دادن سازمان‌های دارای قلمرو حقوقی و نهادهای متولی آثار تاریخی در مراحل طراحی و اجرای پروژه	رفتاری	شهرداری- شرکت بازآفرینی- شورای شهر- ذینفعان سازمانی	اجتناب
▪ عدم توافق در خصوص تغییر برخی از کاربری‌های خیابان	منافع	کمیسیون ماده ۵- ساکنین- کسبه- غرفه‌داران	اجتناب
▪ عدم توافق در خصوص اختلاط پیاده و سواره در خیابان	منافع	شهرداری- شرکت بازآفرینی- ساکنین- کسبه	اجتناب
▪ عدم توافق برای کاهش عرض معبر در بعضی از بخش‌ها	منافع	ساکنین- کسبه قدیمی- ذینفعان سازمانی	اجتناب
▪ عدم توافق در خصوص تجمع غرفه‌ها در بخش جنوبی خیابان	منافع	شهرداری- غرفه‌داران- کسبه- ساکنین	اجتناب
▪ نامشخص بودن وضعیت بخش شمالی خیابان در خصوص استقرار غرفه‌ها و یا توسعه کاربری‌های جدید	شناختی	شهرداری- شرکت بازآفرینی- کمیسیون ماده ۵- غرفه‌داران- کسبه قدیمی- ساکنین	اجتناب
▪ وجود غرفه‌های بلاتکلیف و بدون کاربری در برخی بخش‌ها	منافع	شهرداری- کسبه قدیمی- ساکنین	اجتناب
▪ شفاف نبودن سازوکار واگذاری غرفه‌ها به افراد	رفتاری	شهرداری- غرفه‌داران- ساکنین- کسبه قدیمی	مصالحه
▪ افزایش دائمی اجاره‌بهای غرفه‌ها و کاهش صرفه اقتصادی آن	رفتاری	شهرداری- غرفه‌داران	مصالحه
▪ انحصارطلبی شهرداری در نقض یک‌طرفه قرارداد اجاره غرفه‌ها	رفتاری	شهرداری- غرفه‌داران	مصالحه
▪ عدم توافق در مورد افزایش تعداد فروشندگان سیار اغذیه	منافع	شهرداری- غرفه‌داران- ساکنین- کسبه قدیمی	رقابت
▪ عدم درک متقابل ساکنین و مغازه‌داران از مزایای ناشی از استقرار غرفه‌ها (از جمله سرزندگی فضای خیابان و ...)	شناختی	ساکنین- کسبه قدیمی- غرفه‌داران	رقابت
▪ عدم توافق بر سر تأمین پارکینگ به میزان موردنیاز پروژه	منافع	سازمان حمل‌ونقل و ترافیک- کسبه- ساکنین	اجتناب
▪ عدم توافق در خصوص پارک خودروها در جلوی درب منازل ساکنین، جلوی مغازه‌ها و جلوی ورودی هر یک از سازمان‌ها	رفتاری	کاربران- ذینفعان سازمانی- کسبه قدیمی- ساکنین	تسلیم
▪ عدم توافق در مورد بساط کردن دست‌فروشان جلوی غرفه‌ها	منافع	دست‌فروشان- ساکنین- غرفه‌داران	تسلیم
▪ عدم توافق در مورد حضور افرادی با فرهنگ‌های مختلف	هنجاری	ساکنین- کسبه قدیمی- ذینفعان سازمانی	تسلیم
▪ عدم توافق در مورد نورپردازی غرفه‌ها و روشنایی شبانه خیابان	رفتاری	غرفه‌داران- ساکنین- ذینفعان سازمانی	اجتناب
▪ عدم توافق در مورد تردد خودروهای حمل کپسول گاز مایع	رفتاری	کمیسیون ماده ۱۰۰- ذینفعان سازمانی- ساکنین	تسلیم

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2025-09-06]

[DOI: 10.61882/jgs.25.79.19]



شکل (۹). فراوانی بیشترین طرفین درگیر تعارضات در پروژه سی تیر

در پروژه شاربغ نیز، در مجموع ۲۷ تعارض عمده شناسایی شد که بیشترین فراوانی این تعارضات، به ترتیب مربوط به تعارض منافع (۱۳ مورد)، تعارضات رفتاری- روابط (۶ مورد)، تعارضات شناختی (۵ مورد) و تعارضات هنجاری (۳ مورد) می‌باشد. تعارضات شناسایی شده بر طبق شکل (۸) اکثراً بین ذینفعان کلیدی بخصوص شهرداری و نهادهای وابسته به آن با شرکت راه‌آهن و سایر نهادها همچون شرکت بازآفرینی شهری، سازمان محیط‌زیست و سازمان میراث فرهنگی رخ داده است. همچنین مشاور و پیمانکار پروژه دارای موارد قابل‌توجهی از تعارضات رفتاری با یکدیگر بودند.

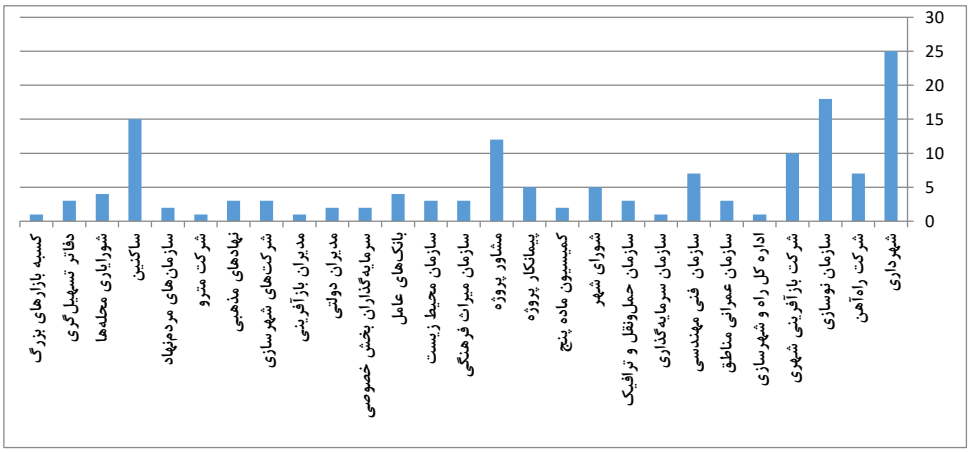
همان‌طور که در جدول (۴) مشاهده می‌شود، سبک مدیریت تعارضات در پروژه شاربغ نیز اغلب از نوع اجتناب بود. به‌غیراز سه مورد اول که شامل یک مورد همکاری، یک مورد مصالحه و یک مورد تسلیم بوده است (به دلیل کلیدی بودن این مراحل، طرفین ناچار به کنار آمدن با یکدیگر بودند وگرنه پروژه هیچ‌گاه شروع نمی‌شد)، در سایر موارد هرگاه که ذینفعان درگیر تعارضات جدی شده‌اند، از استراتژی اجتناب یا رها کردن تعارض استفاده نموده و یا دست به رقابت‌های شدید زده‌اند و دقیقاً به همین دلیل است که پروژه مدت‌زمان طولانی در حالت بلاتکلیفی قرار گرفته است. در برخی موارد نیز نهادهای ذینفع دولتی و شبه‌دولتی از استراتژی مصالحه و توافق با شهرداری بهره برده‌اند.

جدول (۵). تعارضات شناسایی شده و طرفین هر تعارض در پروژه شاربغ

تعارضات	نوع تعارض	مهم‌ترین طرفین هر تعارض	سبک مدیریت
▪ عدم توافق شرکت راه‌آهن بر واگذاری فضای فوقانی تونل	منافع	شهرداری- شرکت راه‌آهن	تسلیم
▪ وجود اختلافات قبلی بین شهرداری و شرکت راه‌آهن	رفتاری	شهرداری- شرکت راه‌آهن	همکاری
▪ عدم پذیرش مجریان پیشنهادی پروژه از سوی شرکت راه‌آهن	رفتاری	شرکت راه‌آهن- شهرداری- سازمان نوسازی	مصالحه
▪ چشم‌انداز متفاوت هر یک از سازمان‌ها در خصوص آینده پروژه و منافع خود در آن	رفتاری	سازمان نوسازی- شرکت راه‌آهن- سازمان عمرانی مناطق شهرداری تهران	رقابت
▪ اختلاف‌نظر در نحوه تأمین منابع مالی پروژه و روش‌های آن	شناختی	شهرداری- بانک‌های عامل	اجتناب
▪ سلیقه‌های سیاسی در جذب سرمایه‌گذاران بخش خصوصی	منافع	شهرداری- شورای شهر- بانک‌های عامل	رقابت
▪ اختلاف‌نظر در پذیرش مصوبات قبلی و لازم‌الاجرای پروژه	هنجاری	مدیران دولتی و نمایندگان مجلس- شورای شهر	اجتناب
▪ ناسازگاری نام پروژه با کارکردهای تعریف شده برای آن	هنجاری	شهرداری- شورای شهر- پیمانکار پروژه	رقابت
▪ عدم مشارکت ساکنین در مراحل طراحی و اجرای پروژه	رفتاری	شهرداری- ساکنین- شورایاری محله‌ها	اجتناب
▪ اختلاف‌نظر در مورد ماهیت و نحوه اجرای مسابقه بازآفرینی	شناختی	شهرداری- شرکت بازآفرینی- سازمان نوسازی	اجتناب
▪ بی‌توجهی به هویت محلی بافت‌ها در طراحی سازه‌ها	شناختی	شرکت بازآفرینی- سازمان نوسازی- ساکنین	رقابت
▪ عدم سنجش نیازهای ساکنین محله‌ها قبل از انجام پروژه	شناختی	شرکت بازآفرینی- مشاور پروژه- ساکنین	اجتناب
▪ عدم توافق ذینفعان کلیدی در مورد تغییر کاربری‌های پروژه	منافع	شرکت بازآفرینی- پیمانکار پروژه- مشاور پروژه	رقابت
▪ بلاتکلیفی در تعیین کاربری‌های آینده پروژه	منافع	شهرداری- شرکت بازآفرینی- مشاور پروژه	رقابت
▪ اختلاف‌نظر در خصوص تعیین نام پروژه	هنجاری	مدیران بازآفرینی- شهرداری- سازمان نوسازی	رقابت

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2025-09-06]
[DOI: 10.61882/jgs.25.79.19]

▪ اختلاف‌نظر در خصوص نحوه ساماندهی بازار امامزاده حسن و انتقال مغازه‌ها به محدوده بازآفرینی	منافع	شهرداری- کسبه بازارهای بزرگ- شرکت بازآفرینی- سازمان مشاور فنی و مهندسی	اجتناب
▪ عدم توافق در خصوص الزامات بازآفرینی فضای فوقانی تونل	منافع	شهرداری- سازمان نوسازی- شرکت بازآفرینی	اجتناب
▪ تعدد پیشنهادها در خصوص تعبیه کاربری‌های پروژه	منافع	ساکنین- شهرداری- سازمان نوسازی	اجتناب
▪ لحاظ نکردن نیازهای افراد کم‌توان در طراحی سازه‌های پروژه	منافع	سازمان فنی و مهندسی- شهرداری- ساکنین	اجتناب
▪ اختلاف‌نظر در تعیین حریم پروژه نسبت به منازل ساکنین	منافع	سازمان فنی و مهندسی- کمیسیون ماده ۵	اجتناب
▪ شفاف نبودن سازوکار واگذاری غرفه‌های اشتغال‌زایی به افراد	رفتاری	شهرداری- ساکنین- شورایاری محله‌ها	مصالحه
▪ اختلاف‌نظر در زمینه مسدود کردن برخی از معابر دسترسی محلی و اصلاح ورودی‌ها و تقاطع‌ها جهت عملیات اجرایی	منافع	سازمان مشاور فنی و مهندسی- سازمان حمل‌ونقل و ترافیک- ساکنین	اجتناب
▪ اختلاف‌نظر در برآورد و تأمین میزان پارکینگ موردنیاز	منافع	سازمان حمل‌ونقل و ترافیک- مشاور پروژه	اجتناب
▪ مغایرت در طراحی عناصر و المان‌های پیشنهادی با المان‌ها و سازه‌های ساخته شده در پروژه	شناختی	نهادهای مذهبی دولتی و شبه‌دولتی- ساکنین- شهرداری- پیمانکار- مشاور	اجتناب
▪ واگذاری بخش‌هایی از زمین پروژه به نهادهای دیگر خارج از فرایند بازآفرینی	منافع	نهادهای مذهبی دولتی و شبه‌دولتی- شهرداری- شرکت راه‌آهن- کمیسیون ماده ۵	مصالحه
▪ اختلاف‌نظر در خصوص نحوه اجرای سیستم حمل‌ونقل عمومی در فضای پروژه (اتوبوس، مترو، بی‌آرتی)	منافع	سازمان حمل‌ونقل و ترافیک- شرکت مترو- بانک‌های عامل- مشاور پروژه	اجتناب
▪ دشوار بودن پروسه ارتباط مردم با شهرداران و مسئولان در خصوص مسائل مطرح شده در پروژه	رفتاری	ساکنین- شهرداری مناطق ۱۷ و ۱۸- شورای شهر- سازمان نوسازی- دفاتر تسهیلگری	اجتناب



شکل (۱۰). فراوانی بیشترین طرفین درگیر تعارضات در پروژه شارباغ

در ادامه، الگوی رفتاری هر یک از ذینفعان در قبال تعارضات پروژه بر اساس طرح دو سؤال کلیدی زیر تحلیل گردید:

۱. هر یک از ذینفعان تا چه بر روی یکدیگر قدرت و نفوذ دارند؟

۲. هر یک از ذینفعان تا چه حد حاضر به همکاری با یکدیگر هستند؟

نتایج نرم‌افزار گفی در هر دو پروژه، علیرغم تمام تفاوت‌های موجود، الگوواره‌های رفتاری مشابهی را نشان داد. اول اینکه هر نهاد یا سازمان درگیر در پروژه، تنها مایل به همکاری با سازمان زیرمجموعه خود بود. برای نمونه شهرداری تهران در هر دو پروژه، دارای نهادهای زیرمجموعه مانند سازمان نوسازی، سازمان حمل‌ونقل و ترافیک، سازمان پارک‌ها و فضاهای سبز، شهرداری مناطق، دفتر فنی، کمیسیون ماده ۵ و ماده ۱۰۰، شرکت مترو، سازمان عمرانی مناطق و سازمان سرمایه‌گذاری و مشارکت‌های مردمی است که همگی در راستای تأمین منافع شهرداری مرکزی عمل می‌کنند. نهادهایی که زیرمجموعه اندکی دارند یا زیرمجموعه‌ای ندارند، حتی در صورت دارا بودن قدرت اثرگذاری بالا، در طولانی مدت نمی‌توانند سایر ذینفعان را با خود همراه سازند. این موضوع توسط نتایج آماری تحلیل شبکه نیز مورد تأیید قرار گرفت.

چنانکه در جدول (۶) مشاهده می‌شود، مقادیر تراکم شبکه و ضریب خوشه‌بندی در پروژه شارباغ بالاتر از پروژه سی تیر

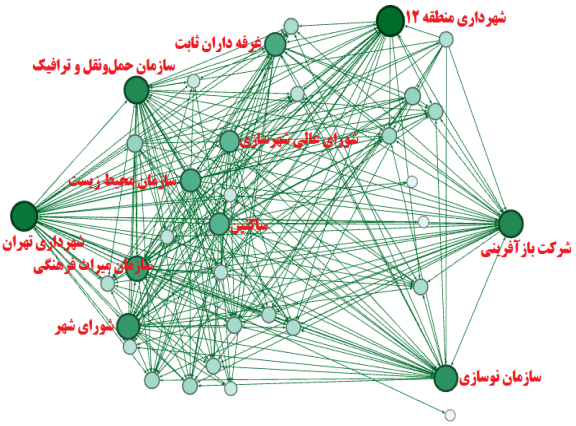
[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2025-09-06]

[DOI: 10.61882/jgs.25.79.19]

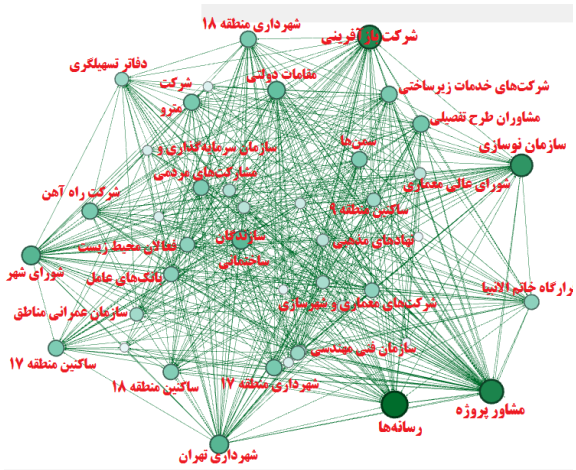
است و همچنین تعداد یال‌ها یا به عبارتی تعداد روابط دو به دوی ذینفعان با یکدیگر در پروژه شاربغ بسیار بیشتر از پروژه سی تیر می‌باشد. در واقع هرچقدر درجه خوشه‌بندی شبکه افزایش پیدا می‌کند، قدرت تأثیرگذاری هماهنگ یک گروه از ذینفعان بر سایرین نیز افزایش می‌یابد. همچنین در هر دو پروژه، قدرت یک ذینفع بستگی به قدرت نهاد هرمی بالاسری خود دارد اشکال (۱۱ و ۱۲). برای نمونه، نهادهای متولی آثار تاریخی موجود در خیابان که همگی تحت اداره سازمان میراث فرهنگی هستند، به‌عنوان ذینفعان حقوقی، قدرت اثرگذاری چندانی بر رفتار شهرداری به‌عنوان مجری بازآفرینی نداشته‌اند که به دلیل پایین‌تر بودن قدرت سازمان میراث فرهنگی نسبت به شهرداری است شکل (۹).

جدول (۶). ویژگی‌های کلی شبکه تعاملات ذینفعان در پروژه‌های منتخب

نام پروژه	تعداد گره	تعداد یال	میانگین درجه	تراکم شبکه	میانگین ضریب خوشه‌بندی
پروژه سی تیر	۳۵	۳۱۵	۱۵,۰۲۹	۰,۲۲۱	۰,۴۴۰
پروژه شاربغ	۴۳	۶۷۶	۳۰,۸۳۷	۰,۳۶۷	۰,۴۶۶



شکل (۱۱). الگوی ساختاری روابط ذینفعان در پروژه سی تیر



شکل (۱۲). الگوی ساختاری روابط ذینفعان در پروژه شاربغ

بر طبق شکل (۱۱ و ۱۲) در پروژه شاربغ برخی از ذینفعان از جمله رسانه‌ها و مشاور پروژه که جزو متولیان برنامه بازآفرینی نیستند، قدرت اثرگذاری بیشتری بر روی سایر ذینفعان داشتند. این ذینفعان دارای نوعی اعمال قدرت غیررسمی و پنهان هستند. به‌طوری‌که مقامات دولتی، نمایندگان مجلس و نهادهای مذهبی دولتی و غیردولتی بر روی نهادهای رسمی بازآفرینی اعمال نفوذ می‌کنند. درحالی‌که این نهادها اختیارات قانونی لازم برای مداخله در روند یک برنامه بازآفرینی شهری را ندارند. نکته دیگر این است که اعمال قدرت ذینفعان نهادی بر روی یکدیگر به صورت شبکه‌ای و لایه به لایه و چندسطحی است؛ یعنی به صورت هرمی تعداد از ذینفعان نهادی بر روی تعدادی دیگر اعمال قدرت می‌کنند و به همین ترتیب، هرچه به طرف نوک هرم حرکت می‌کنیم، ذینفعان نهادی کمتر اما قدرتمندتری وجود دارند. همچنین تکثرگرایی نهادی و افزایش تعداد نهادهای زیرمجموعه یک نهاد بزرگ‌تر، باعث می‌شود تا برخی از این نهادهای زیرمجموعه، از کنترل و نظارت نهادهای بالاسری خارج شوند. به‌عنوان‌مثال در پروژه شاربغ، سازمان‌های محیط‌زیست و میراث فرهنگی بر روی شهرداری‌های مناطق اعمال قدرت می‌کند. درحالی‌که سازمان‌های تابعه شهرداری مانند سازمان فنی مهندسی، سازمان عمرانی مناطق و سازمان سرمایه‌گذاری و مشارکت‌های مردمی از حوزه نفوذ و تأثیر این نهادها برکنار هستند.

نتیجه‌گیری

هم‌زمان با شهرنشینی سریع، شهرها برای دستیابی به پایداری با چالش‌های زیادی روبرو هستند. باوجود این چالش‌ها نیاز به

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2025-09-06]
[DOI: 10.61882/jgs.25.79.19]

بازآفرینی شهری پایدار در داخل شهرها بیشتر احساس می‌شود (جایاسنا، مالاوآرچچی و وایدیاساکارا[1]، ۲۰۱۹: ۱۲۶). اصولاً مسائل شهری در مقیاس بزرگ دارای ذینفعان زیاد با خواسته و نیازهای متفاوت است که بررسی و تحلیل نظام‌مند این ذینفعان در حل مسائل و اجرای موفقیت‌آمیز پروژه‌های بازآفرینی شهری بسیار ضروری و حیاتی است (اربابی و همکاران، ۱۳۹۹: ۶۵). تجزیه‌وتحلیل ذینفعان و تجزیه‌وتحلیل شبکه اجتماعی ذینفعان می‌تواند به‌طور مشترک در مطالعات شهری برای ارزیابی و درک بهتر ذینفعان در کل سیستم استفاده شوند (ژوانگ و همکاران، ۲۰۱۹: ۲۳۹). در پژوهش حاضر به بررسی و شناسایی ذینفعان و تعارضات به وجود آمده به دلیل ذینفعان متعدد پرداخته شده است.

از مجموع یافته‌های این مطالعه، چند نتیجه مهم قابل استنباط است. نخست اینکه تعارضات پروژه‌های بازآفرینی شهری، دارای ماهیتی سیال، پویا و پیچیده هستند. همین مسئله، روند شناسایی تعارضات را دشوارتر می‌کند. به‌طوری‌که در برخی پروژه‌ها، تعارضات کاملاً به صورت پنهان یا بالقوه اتفاق می‌افتند و پس از اتمام پروژه به‌تدریج خود را نشان می‌دهند. همان‌طور که در پروژه سی تیر ملاحظه شد، روند اجرای پروژه بنا به دلایل متعدد از جمله فقدان کنشگری مؤثر ذینفعان، اختیار تام و تمام شهرداری در تغییر فضای خیابان و مهم‌تر از همه، مقبولیت اجتماعی فضای بازآفرینی شده، موجب ناشناخته ماندن تعارضات این پروژه برای مسئولین و ساکنین گردید؛ اما با بهره‌برداری پروژه و ایجاد فضای گردشگری در خیابان، تعارضات به‌تدریج نمایان شد و نارضایتی کسبه و ساکنین را فراهم کرد. برخی از نتایج مشابه با این یافته، در مطالعه عرفانی و رو (۲۰۲۰) نیز مورد تأیید قرار گرفته است.

از سوی دیگر، نحوه تعامل بین ذینفعان همواره دستخوش تغییر می‌شود که متأثر از پویایی ساختار روابط ذینفعان است. این مسئله، ارتباط مستقیمی با مقیاس پروژه دارد. با مقایسه تطبیقی نتایج این پژوهش با مطالعات متعدد همچون گوستاوسون و همکاران (۲۰۲۳)، وندن‌بوش (۲۰۱۸) و ایزدپناه (۱۳۹۹) نشان داده‌اند در طول اجرای پروژه‌های بزرگ‌مقیاس که گاه چندین سال به طول می‌انجامد، ذینفعان پروژه دائماً تغییر می‌کنند و هم از نظر تعداد و هم از نظر نحوه همکاری، دچار دگرگونی می‌شوند. این تغییرات، باعث قدرت‌یابی برخی ذینفعان و به حاشیه راندن برخی دیگر می‌شود. همچنین ذینفعان جدیدی به‌مرورزمان ظهور می‌کنند که فرایند انجام پروژه، کارکردها و نتایج پروژه را به دلخواه تغییر داده و پروژه را از اهداف اولیه خود دور می‌کنند.

بحث دیگر این است که ذینفعان همواره ارزش‌های متفاوتی را در قبال یک پروژه دنبال می‌کنند. همان‌طور که دانیک و همکاران (۲۰۱۹) استدلال می‌کنند، ارزش‌های مدنظر ذینفعان در بسیاری از موارد، فراتر از منافع مادی است. بر طبق مطالعه جوان‌مجیدی (۱۳۹۸)، بسیاری از تعارضات ذینفعان از نوع ارزشی و هنجاری است نه تعارض منافع. حق‌بیان و همکاران (۱۳۹۹) نیز نشان دادند این تعارض بین گفتمان‌ها است که باعث تعارض بین ذینفعان می‌شود؛ بنابراین برخی از تعارضات اصولاً قابل‌مذاکره نیستند. چون ریشه در گفتمان‌ها و ارزش‌هایی دارند که ذینفعان به آن‌ها متصل‌اند. این نتایج در پروژه شاربغ مورد تأیید قرار گرفت. به‌طوری‌که تغییر در ترکیب اعضای شورای شهر و تغییر شهردار تهران منجر به تغییر در اهداف و ارزش‌های مجریان پروژه گردید و پروژه جهت اصلاح کارکردی و بازنگری‌های اساسی متوقف شد.

نکته مهم دیگر، این است که تعارضات ذینفعان پیامدهای منفی بسیاری بر محیط اجتماعی و کالبدی پیرامون خود تحمیل می‌کند که این پیامدها هیچ‌گاه در حین اجرای پروژه و حتی پس از اجرا، موردمحاسبه قرار نمی‌گیرند. برای نمونه در پروژه سی تی، استفاده غرفه‌داران از کپسول‌های گاز مایع و تردد روزانه کامیون‌های کپسول به این خیابان، همواره خطر انفجار و آتش‌سوزی را در پی دارد. همچنین غرفه‌های سیار این مجموعه، از اتومبیل‌های قدیمی به‌عنوان غرفه اغذیه استفاده می‌کنند که این اتومبیل‌ها دارای منبع بنزین هستند. این در حالی است که بافت پیرامونی پروژه کاملاً مسکونی بوده و در صورت بروز سانحه، بسیاری از منازل ساکنین و همچنین آثار تاریخی موجود در خیابان دچار آسیب جدی خواهد شد. همچنین در پروژه شاربغ بلاتکلیفی چندین ساله پروژه و سلب آسایش ساکنین، مهم‌ترین پیامد تعارضات محسوب می‌شود. علاوه بر این، هزینه‌های پروژه به دلیل تورم و تحریم‌های خارجی، چندین برابر شده است که بار مالی سنگینی را بر دوش

[1] - Jayasena, Mallawaarachchi and Waidyasekara

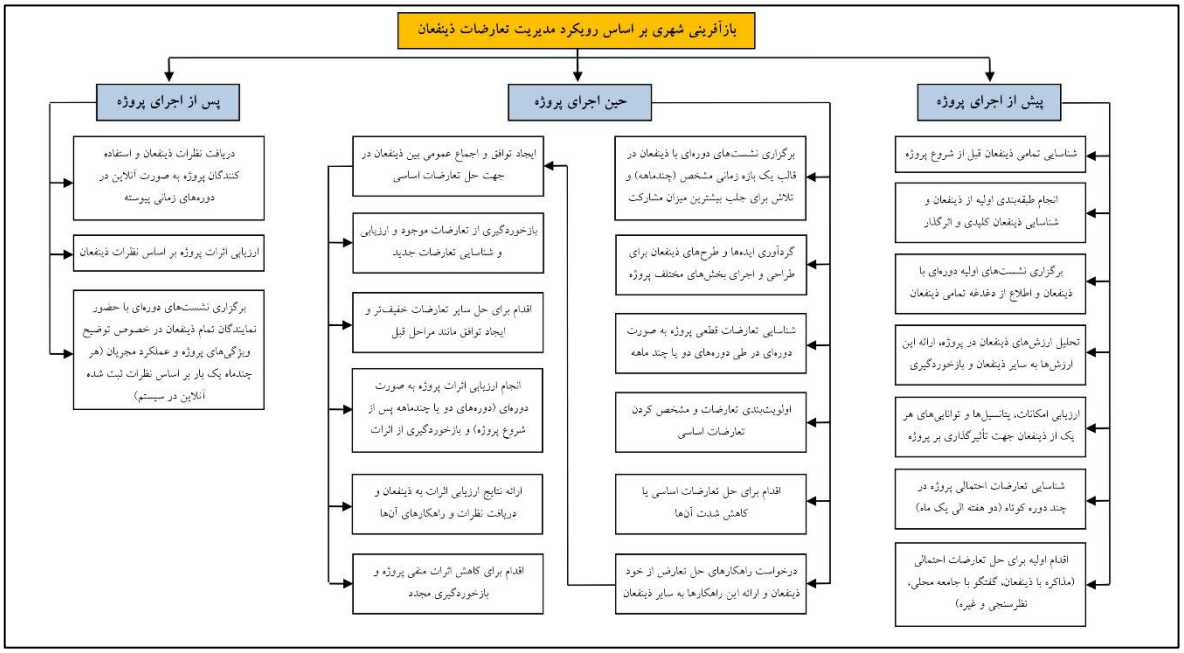
[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2025-09-06]

[DOI: 10.61882/jgs.25.79.19]

متولیان پروژه تحمیل می‌کند؛ اما هیچ‌یک از این پیامدها به‌مثابه ضرر موردمحاسبه قرار نمی‌گیرند. این نتایج همسو با مطالعه بهادرستانی و همکاران (۲۰۲۰)، وندن‌بوش (۲۰۱۸) و ایزدپناه (۱۳۹۹) می‌باشد.

بحث مهم دیگر، به‌کارگیری مشارکت در برنامه‌های بازآفرینی است. بر اساس مطالعات قبلی مانند بهادرستانی و همکاران (۲۰۲۰)، ژوانگ و همکاران (۲۰۱۹)، متّقی و همکاران (۱۳۹۹) و آریانا (۱۳۹۸)، هرچقدر میزان مشارکت عمومی در یک برنامه توسعه شهری بیشتر باشد، به همان نسبت حل تعارضات ذینفعان پروژه آسان‌تر خواهد بود. بازآفرینی شهری نیز ماهیتاً یک فرایند مشارکت‌مبنا است. با این حال، موانع بسیاری برای پیاده‌سازی مشارکت عمومی در این برنامه‌ها وجود دارد. به‌ویژه آنکه طرح‌های بازآفرینی در ایران، تحت سیستم برنامه‌ریزی دولتی اجرا می‌شوند و چنین سیستمی، ظرفیت لازم را برای اجرای مشارکت عمومی به معنای واقعی آن (مشارکت عموم مردم) ندارد. لذا برای جبران این کمبود، می‌توان مناسبات میان‌نهادی را در بین نهادهای درگیر در یک پروژه بازآفرینی تقویت نموده و از این طریق، امکان شکل‌گیری تعارضات را به کمترین حد ممکن رساند. این نتیجه، همسو با مطالعه فیروزی و همکاران (۱۳۹۷) می‌باشد.

در نهایت می‌توان گفت عدم موفقیت برنامه‌های بازآفرینی شهری ایران در حل‌وفصل تعارضات ذینفعان، ریشه در ضعف‌های ساختاری عدیده‌ای دارد که به رویه و شیوه‌های تهیه و اجرای این برنامه‌ها مربوط می‌شود. لذا برنامه‌های بازآفرینی شهری بایستی سازوکاری را فراهم نمایند که اولاً به ماهیت پویا، چندبعدی و پیچیده تعارضات در مراحل پیش از اجرا، حین اجرا و پس از اجرای پروژه توجه شود و ثانیاً تعارضات ذینفعان را در همان مراحل اولیه، شناسایی و کنترل نماید. این در حالی است که هم‌اکنون هیچ نوع روش کار یا فرایند اجرایی برای حل‌وفصل تعارضات در شرح برنامه‌های بازآفرینی شهری تعریف و گنجانده نشده است. لذا اصلاح رویه تهیه طرح‌های بازآفرینی با محوریت «مدیریت تعارضات ذینفعان» و لحاظ کردن این ساختار اصلاح شده در مراحل مختلف پروژه‌های بازآفرینی شهری یعنی مراحل پیش، حین و بعد از اجرای این پروژه‌ها می‌باشد که پیشنهاد می‌گردد در مراحل مختلف اجرای بازآفرینی شهری جهت شناسایی ذینفعان و کاهش تقابل و تعارض بین آن‌ها، طبق مراحل فرایند پیشنهادی بازنگری در این پروژه‌ها صورت گیرد.



شکل (۱۳). فرایند پیشنهادی مدیریت تعارضات ذینفعان در برنامه‌های بازآفرینی شهری

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2025-09-06]

[DOI: 10.61882/jgs.25.79.19]

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

نویسندگان اصول اخلاقی را در انجام و انتشار این پژوهش علمی رعایت نموده‌اند و این موضوع مورد تأیید همه آن‌هاست.

مشارکت نویسندگان

نویسنده اول: تهیه و آماده‌سازی نمونه‌ها، انجام آزمایش و گردآوری داده‌ها، انجام محاسبات، تجزیه‌وتحلیل آماری داده‌ها، تحلیل و تفسیر اطلاعات و نتایج، تهیه پیش‌نویس مقاله

نویسنده دوم: استاد راهنمای پایان‌نامه، طراحی پژوهش، نظارت بر مراحل انجام پژوهش، بررسی و کنترل نتایج، اصلاح، بازبینی و نهایی‌سازی مقاله

نویسنده سوم: استاد مشاور پایان‌نامه، مشارکت در طراحی پژوهش، نظارت بر پژوهش، مطالعه و بازبینی مقاله

تعارض منافع

بنا بر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی ندارد

منابع

آریانا، اندیشه (۱۳۹۸). ارائه الگوی مدیریت تعارض ذینفعان بازآفرینی شهری بر پایه حکمروایی همکارانه. رساله دکتری شهرسازی، دانشکده معماری و شهرسازی، دانشگاه هنر اصفهان.

آریانا، اندیشه؛ محمدی، محمود؛ کاظمیان، غلامرضا (۱۳۹۷). مدل مدیریت تعارض ذینفعان بازآفرینی شهری بر پایه حکمروایی همکارانه. دوفصلنامه دانشگاه هنر (نامه معماری و شهرسازی)، شماره ۲۱، صص. ۱۴۳-۱۲۳

ایزدپناه، محبوبه (۱۳۹۹). کالایی‌سازی فضاهای عمومی شهری از منظر منفعت عمومی (مطالعه موردی مراکز خرید بزرگ‌مقیاس شهر تهران). رساله دکتری شهرسازی، دانشگاه هنر تهران.

ایزدی، محمدسعید؛ کاظمی اندریان، محمدحسین (۱۳۹۱). ارزیابی پروژه «مشارکت محله» طبرسی با استفاده از مدل جامع بازآفرینی شهری. هفت شهر، دوره سوم، شماره ۴۱ و ۴۲، صص. ۱۳۳-۱۱۹

بنی‌هاشمی، عزیز (۱۳۹۸). تجربه نقش‌جهان دوم اصفهان، راهی برای نرفتن. قابل‌دسترسی از طریق سایت: https://virgool.io/@azizbani/naghshejahan-oozkltcqcihr

بهادری‌نژاد، معصومه؛ ذاکرحقیقی، کیانوش (۱۳۹۵). تبیین مکانیزم احیاء بافت‌های تاریخی با استفاده از رویکرد بازآفرینی (نمونه موردی: محله حاجی در محدوده تاریخی شهر همدان). مطالعات محیطی هفت حصار، شماره ۱۸، صص. ۵-۱۸

پژوهشکده نظر (۱۳۹۸). ارزیابی طرح بهسازی و نوسازی مجموعه میدان کهنه و مسجد جامع عتیق اصفهان از منظر اجتماعی: ایجاد پیوست یا گسست؟ میدان مردمی یا توریستی؟. قابل‌دسترسی از طریق سایت: https://nazaronline.ir/?p=4444

جوان مجیدی، جواد؛ (۱۳۹۷). ارزیابی سطح پایداری اجتماعی در بافت‌های تاریخی شهری مطالعه موردی: شهر اردبیل. فصلنامه شهر پایدار، دوره ۱، شماره ۴، صص. ۳۶-۱۹

حق‌بیان، رسول؛ خیرالدین، رضا؛ شکوهی بیدهندی، محمد صالح (۱۳۹۹). تعارض نهادهای ذی‌مدخل در پروژه‌های شهری. فصلنامه بررسی مسائل اجتماعی ایران، دوره ۱۱، شماره ۱، صص. ۲۲۴-۱۹۱

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2025-09-06]

[DOI: 10.61882/jgs.25.79.19]

حقیقت‌نائینی، غلامرضا؛ فراهانی، حجت اله؛ فنایی، ساناز (۱۴۰۱). آسیب‌شناسی برنامه‌های بازآفرینی شهری از منظر سلامت روان: بررسی دیدگاه خبرگان. فصلنامه تحقیقات جغرافیایی، دوره ۳۷، شماره ۳، صص. ۳۳۷-۳۲۷

رسولی، محمد؛ احدنژاد، محسن؛ حیدری، محمدتقی (۱۴۰۰). تحلیل اهمیت- عملکرد عوامل کلیدی موفقیت در بازآفرینی بافت‌های فرسوده شهری با تأکید بر ذینفعان (مطالعه موردی: شهر زنجان). فصلنامه برنامه‌ریزی توسعه شهری و منطقه‌ای، شماره ۱۶ (ب)، صص. ۱۴۹-۱۷۸

سرخیلی، الناز؛ رفیعیان، مجتبی؛ تقوایی، علی‌اکبر (۱۳۹۵). بررسی الگوی مدیریت تعارض ذی‌نفعان و ذی‌نفوذان در ابرپروژه‌های شهر مشهد. فصلنامه جغرافیا و توسعه، دوره ۱۴، شماره ۴۵، صص. ۱۵۸-۱۴۱

طباطبایی، محمدباقر (۱۳۹۵). نقد ساختاری طرح نوسازی و بهسازی بافت شهری پیرامون حرم مطهر رضوی. قابل‌دسترسی از طریق سایت: https://memari.online/11154/1395/09/13/

عباچی، اعظم؛ یوسفی، علی؛ کرمانی، مهدی (۱۳۹۷). رویکرد دولت‌مدار به بازآفرینی شهری و اعیانی‌سازی وابسته: تحلیل عملکرد ذینفعان کلیدی در نوسازی بافت پیرامون حرم مطهر در مشهد. توسعه محلی (روستایی- شهری)، دوره ۱۱، شماره ۱، صص. ۷۵-۹۴

فیروزی، محمدعلی؛ امان‌پور، سعید؛ زارعی، جواد (۱۳۹۷). تحلیل مناسبات میان‌نهادی در مدیریت بازآفرینی شهری پایدار بافت‌های فرسوده- مطالعه موردی: کلان‌شهر اهواز. فصلنامه مطالعات شهری، شماره ۲۹، صص. ۳۰-۱۹

متقی، طاهره؛ رفیعیان، مجتبی؛ صارمی، حمیدرضا (۱۳۹۹). واکاوی تعارض ذینفعان در نواحی تاریخی شهری (مورد پژوهی طرح حریم حفاظتی محله سنگلج تهران). دوفصلنامه مطالعات معماری ایران، شماره ۱۷، صص. ۲۱۸-۱۹۷

مشتاق، فاطمه زهرا (۱۳۹۵). بازآفرینی شهری با تکیه‌بر مفاهیم معماری ایرانی- اسلامی در خوانش محله خوب بخت تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد شهرسازی، دانشکده هنر و معماری، دانشگاه سوره

معروفی، حسین؛ وحیدی برجی، گلدیس (۱۳۹۴). فضا و تحقق‌پذیری حق شهری: شناسایی مؤلفه‌های فضایی برآمده از حق شهری به منظور تحلیل و ارزیابی پروژه نواب در تهران و لادفانس در پاریس. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات شهری، شماره ۱۶، صص. ۱۴-۵

ملوچ، هاروی (۱۳۹۷). شهر ماشینی در خدمت رشد: به سوی اقتصاد سیاسیِ مکان. برگردان و تلخیص: ایمان واقفی. فضا و دیالکتیک، شماره ۱۰، صص. ۷-۱

نصیری، اسماعیل؛ سالاری‌نیا، مرضیه (۱۳۹۶). تحلیل عوامل مؤثر در بازآفرینی بافت‌های فرسوده شهری مطالعه موردی محله ۲۰ منطقه ۱۷ شهر تهران. فصلنامه جغرافیایی سرزمین، دوره ۱۴، شماره ۵۵، صص. ۱۴۸-۱۳۵

Bahadorestani, Amir; Naderpajouh, Nader; Sadiq, Rehan (2020), Planning for sustainable stakeholder engagement based on the assessment of conflicting interests in projects, Journal of Cleaner Production, 242 (118402): 1-20

Coleman, Peter T., Deutsch, Morton Marcus, Eric C (2014), The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice, Third Edition, Jossey-Bass Prees, Wiley

Deng, Feng (2019): Stakes, stakeholders and urban governance: a theoretical framework for the Chinese city, Eurasian Geography and Economics, 59 (3-4): 291-313

Dredge, Dianne (2010), Place change and tourism development conflict: Evaluating public interest, Tourism Management, 31: 104-112

Erfani, Goran; Roe, Maggie (2020), Institutional stakeholder participation in urban redevelopment in Tehran: An evaluation of decisions and actions, Land Use Policy, 91 (104367): 1-13

Greenwood, Dan; Newman, Peter (2010), Markets, large projects and sustainable development: traditional and new planning in the Thames Gateway, Urban Studies, 47 (1): 105-119

Gustavsson, Tina Karrbom; Hallin, Anette; Dobers, Peter (2023): Stakeholder involvement in distributed projects: a performative approach to large scale urban sustainable development projects and the case of Stockholm Royal Seaport, Construction Management and Economics (Under Press), Available at: https://doi.org/10.1080/01446193.2023.2232893

Heravi, Amirhossein., Coffey, Vaughan., Trigunarsyah, Bambang (2015), Evaluating the level of

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2025-09-06]

[DOI: 10.61882/jgs.25.79.19]

stakeholder involvement during the project planning processes of building projects, International Journal of Project Management, 33 (1): 985-997

Jayasena, N.S, Mallawaarachchi, Waidyasekara, H.,K.G.A.S. (2019). ***Stakeholder Analysis For Smart City Development Project: An Extensive Literature Review***. MATEC Web of Conferences. 1-6. DOI:10.1051/matecconf/201926606012

Jones, Peter (2019), Urban Governance and Its Disorders: Corruption in the Cities, International Journal of Regional and Local History, 14 (2): 55-61

Kriese, Ulrich; Scholz, Roland.W (2011), The positioning of sustainability within residential property marketing, Urban Studies, 48 (7): 1503-1527

Leary, Michael E; McCarthy, John (2013), The Routledge Companion to Urban Regeneration, London: Routledge

Lin, George C.S; Zhang, Amy Y (2017), China's metropolises in transformation: neoliberalizing politics, land commodification, and uneven development in Beijing, Urban Geography, 38 (5): 643-665

Macharis, C., Kin, B. (2017), The 4 A's of sustainable city Distribution: Innovative solutions and challenges ahead. International Journal of Sustainable Transportation, 11 (2), 59-71. http://doi.org/10.1080/15568318.2016.1196404.

Mok, Ka Yan; Shen, Geoffrey Qiping; Yang, Jing (2013), Stakeholder management studies in mega constructionprojects: A review and future directions. International Journal of Project Management, 33 (2): 446-457

Moura, Helder M; Teixeira, José Cardoso (2010), Managing Stakeholders Conflicts: Construction Stakeholder Management, UK: Blackwell Publishing Ltd

Othman, Ahmed (2013), Challenges of mega construction projects in developing countries. Organisation, Technologyand Management. in Cons. An International Journal, 5 (1): 1-10, DOI10.5592

Peters, Terry (2016), Regenerating Modern Housing in Denmark: Considering Sustainability and Energy Retrofitting in the Lifecycle of Social Housing Estates, Docomomo 14th International Conference: Adaptive Reuse. The Modern Movement Towards the Future, At Calouste Gulbenkian Foundation, Lisboa, Portugal

PMBOK Guide (2013), A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Fifth Edition, Project Management Institute Press

Roberts, Peter; Sykes, Hugh (2008), Urban Regeneration, A Handbook, British Urban Regeneration Association, SAGE Publications, London

Shevellar, Lynda; Johnson, Laurel; Lyons, Kristen (2015), Re-imagining the practices of town, social and community planning in Australia: opportunities for planning in neoliberal policy settings, Australian Planner, 52 (4): 266-276

Soma, Katrine; Dijkshoorn-Dekker, Marijke W.C; Polman, Nico B.P (2018), Stakeholder contributions through transitions towards urban sustainability, Sustainable Cities and Society, 37 (1): 438-450

Tallon, Andrew (2013), Urban Regeneration in the UK Paperback, Second Edition, Routledge: London

Tiron Tudora, Adriana (2013), Balancing the Public and the Private Interest – A Dilemma of Accounting Profession, Procedia-Social and Behavioral Sciences 92: 930-935

Vandenbussche, Lieselot (2018), Mapping Stakeholders' Relating Pathways in Collaborative Planning Processes; A Longitudinal Case Study of an Urban Regeneration Partnership, Planning Theory & Practice, 19 (4): 534-557, DOI: 10.1080/14649357.2018.1508737

Yang, Jing., Qiping Shen, Geoffrey., Bourne, Lynda., Man_Fong Ho, Christabel., Xue, Xiaolong (2011), A typology of operational approaches for stakeholder analysis and engagement, Construction Management and Economics, 29 (2): 145-162, Available at: http://dx.doi.org/10.1080/01446193.2010.521759

Zhuang, Taozhi; Qiana, Queena K; Visschera, Henk J; Elsingaa, Marja G; Wub, Wendong (2019), The role of stakeholders and their participation network in decision-making of urban renewal in China: The case of Chongqing, Cities, 92 (1): 47-58

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2025-09-06]

[DOI: 10.61882/jgs.25.79.19]