



## Problematic Urban Textures Planning, an Approach of Stakeholder Analysis and Social Network (Experimental example: Kholazir Jonoubi area in the 19th district of Tehran)

Ardalan Hosseini<sup>1</sup> , Mohsen Maroofi, Aiub Maroofi, Kyoumars Habibi, Alireza Sharifi Fard

<sup>1</sup> Master of Urban planning, Azad University, Qazvin, Iran, CEO of Aso Shahre Midia (ASM) Consulting Engineers. **E-mail:** [ardalan.hs@gmail.com](mailto:ardalan.hs@gmail.com)

<sup>2</sup> MSc of Social Policy, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

<sup>3</sup> PhD of Geography and Urban Planning, Faculty of Earth Sciences, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

<sup>4</sup> Assistant Professor, Department of Urban Planning, Kordestan University, Sanandaj, Iran.

<sup>5</sup> PhD of Social Science, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

---

### Article Info

### ABSTRACT

---

#### Article type:

*Research Article*

#### Article history:

Received: *27 April 2022*

Revised: *09 July 2022*

Accepted: *14 September 2022*

Published online: *23 September 2022*

#### Keywords:

*Stakeholder Analysis,*

*Khalazir Jonoubi,*

*Reorganization,*

*Tehran City.*

**Introduction:** Khalazir Jonoubi is one of the problematic areas of Tehran metropolis. This area has created many problems for the surrounding areas and even the metropolis of Tehran due to the accumulation of disturbing urban jobs. The purpose of this study is to identify the main stakeholders, analyze the desire and power of stakeholders, identify the needs and desires of stakeholders and analyze the social network of stakeholders.

**Data and Method:** The research method in this research is a combination (qualitative and quantitative) with emphasis on qualitative method and a combination of quantitative data. Research data were collected through interviews with relevant stakeholders. Data analysis was performed using the power-matrix matrix and NodeXL software.

**Results:** The findings show that the : Khalazir issue has 16 main stakeholders who have different wants and needs. The research results also indicate that the municipality of District 19, the endowment of Marvi school, local people and Tehran Industries and Jobs Organization Company have the most power. Other results show that Tehran City Renovation Organization, Deputy of Urban Services and Environment of Tehran District 19 Municipality, Deputy of Urban Planning and Architecture of Tehran Municipality, Deputy of Urban Services and Environment of Tehran Municipality have the most power in the social network of stakeholders.

**Conclusion:** In general, The results show that all stakeholders have a desire to solve the problem. But in terms of power, the amount of power of all the stakeholders is not the same. Any actions should be started through these stakeholders.

---

**Cite this article:** Hosseini, Ardalan., Maroofi, Mohsen., Maroofi, Aiub., Habibi, Kyoumars., Sharifi Fard, Alireza. (2022). Problematic Urban Textures Planning, an Approach of Stakeholder Analysis and Social Network (Experimental example: Kholazir Jonoubi area in the 19th district of Tehran). *Urban Social Geography*, 9 (2), 25-46.

<http://doi.org/10.22103/JUSG.2022.2073>



© The Author(s).

**Publisher:** *Shahid Bahonar University of Kerman.*

DOI: <http://doi.org/10.22103/JUSG.2022.2073>

---

<sup>1</sup>- **Corresponding Author:** Hosseini, A., Azad University, Qazvin, Iran, CEO of Aso Shahre Midia (ASM) Consulting Engineers.

 [ardalan.hs@gmail.com](mailto:ardalan.hs@gmail.com)  (+98) 9124224821

## English Extended Abstract

---

### Introduction

The larger the scope of a project, the more complex and important the analysis of stakeholders becomes more important; The management of stakeholders in such collaborative projects becomes more complicated; As a result, the allocation of responsibilities should be provided by accurately identifying the stakeholders and identifying the connections between them (Arbabi et al. 2019, 14). Also, urban development projects, despite having a great impact on the city and the involvement of a wide range of stakeholders, changes in the use and context of the project, can achieve different results in terms of the importance and prioritization of the stakeholders. Arbabi et al. 2019, 14). Planners must understand that urban regeneration projects cannot be free from self-centered opinions of each participant. Since the role of urban planners has changed from planning and design to coordinator and mediator, they must recognize each other's roles and needs for successful urban regeneration projects through organizational and collaborative governance. For participatory management, urban planners should design a systematic step-by-step strategy based on the participation capacity of residents (Zhang Kenko and Kuo 2021:14).

In the area of Tehran metropolis, there were abandoned lands and problems of different dimensions in the past and in the present. One of these areas is located in District 19 of Tehran metropolis, which had active uses in the past, but nowadays they have been abandoned and degraded due to the loss of their functions. South Khalazir region is one of these lands with problems. Due to the social and environmental problems that have arisen in the area of Khalazir, as well as the economic benefits resulting from the activities of selling waste, various people and institutions are interested in this urban issue, and in order to renovate and organize this area, it is necessary to play all the stakeholders. and their needs and demands should be analyzed; Otherwise, any planning for this area will fail in the implementation stage and even re-intervention will face major problems. This research seeks to identify the stakeholders and analyze their power and desire in the Khalazir issue, and also analyzes the social network between the stakeholders.

### Data and Method

Social network analysis was used to identify relationships and networks between stakeholders in the South Sea issue. For this purpose, the data of the questionnaire was used, so that 23 experts and knowledgeable people were used to complete the social network analysis questionnaire of the stakeholders. Also, for data analysis, NodeXL software was used, which performs the relevant analyzes in the form of tables and graphs. The research method in this research is a combination (qualitative and quantitative) with an emphasis on the qualitative method and the combination of quantitative data during the analysis. Field method (interview) and questionnaire were used to collect data. First, according to the topic of the research, the theoretical foundations were examined. The sampling method was snowball. Thus, a list of stakeholders was compiled first. Considering that the Municipality of District 19 of Tehran city is the most important urban management institution in the area of South Khalazir, after referring and conducting interviews with relevant experts, other stakeholders were introduced. This process continued until the most important stakeholders of the South Sea were identified.

### Results

In general, the results of the research show that in large urban projects, it is necessary to analyze the stakeholders and identify the social network between them, and it helps in solving urban problems. This result is in agreement with the research of Arbabi et al. The stakeholders in the intersection project have dealt with non-level overpasses in Urmia city, so the results of their research also show that if the method of analyzing the social network of the stakeholders is accompanied by the identification of the stakeholders and the prioritization of their needs, more valuable and accurate information will be obtained. Also, the current research shows that public and public sector stakeholders have a significant role in solving the problems of Tehran metropolis, this result is in line with the research done in China by Zhuang et al. (Zhuang et al. 2019) regarding the role of stakeholders and the network. Their participation

## **English Extended Abstract**

---

in decision-making about urban renewal in China is consistent, and this is due to the dominant government structure in urban management and the power of government institutions in urban issues in Iran and China.

The results show that all stakeholders have a desire to solve the problem in order to organize and solve the problem of the South Sea; But in terms of power, the amount of power of all the stakeholders is not the same and the three stakeholders of Maravi school endowment, District 19 Municipality, Tehran City Industries and Business Organization Company and Khalazir Kasbah have the most power and any actions should be started through these stakeholders. Also, the results show that Tehran municipality's urban services and environment deputy with a Binit centrality score of 1.20 and district 19 municipal services and environment deputy with a vector centrality of 0.096 have the biggest role in the relations between stakeholders.

### **Conclusion**

South Khalazir was not the result of one factor and in a short period of time, but it was the result of a set of economic, social and urban management factors. It should be noted that mismanagement and even deliberate actions of some relevant institutions have created this situation. The approach and motivation of the stakeholders in creating and expanding this urban phenomenon can be imagined. Therefore, in the conditions where there is no coordination and integrated management between the city institutions, each of the stakeholders has caused this situation in the southern Khalazir region, considering the economic benefits and related costs during the past thirty years. Also, there are other strategic issues in the study area that are caused by the existing managerial, social and economic conditions that require strategic planning. In general, in order to organize the South Khalazir area, it is necessary for all stakeholders to participate in the planning and management of this area, and this requires an integrated management so that all stakeholders have a role and the organization of this area is a win-win result. Otherwise, this issue will continue to exist and it will even be possible to expand the range and cause more problems.

## ساماندهی بافت‌های مسئله‌دار شهری با رویکرد تحلیل ذینفعان و شبکه اجتماعی (نمونه تجربی: محدوده خلایز جنوبی در منطقه ۱۹ شهر تهران)

اردلان حسینی<sup>۱</sup> ✉، محسن معروفی، ایوب معروفی، کیومرث حبیبی، علیرضا شریفی فرد

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد شهرسازی، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. (مدیرعامل مهندسی مشاور آسوشهر میدیا). رایانامه: [ardalan.hs@gmail.com](mailto:ardalan.hs@gmail.com)

<sup>۲</sup> کارشناس ارشد برنامه‌ریزی رفاه اجتماعی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

<sup>۳</sup> دکتری تخصصی جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

<sup>۴</sup> دانشیار گروه آموزشی شهرسازی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.

<sup>۵</sup> دکتری تخصصی جامعه‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

اطلاعات مقاله	چکیده
<p><b>نوع مقاله:</b> مقاله پژوهشی</p> <p><b>تاریخ دریافت:</b> ۱۴۰۱/۰۲/۰۷</p> <p><b>تاریخ بازنگری:</b> ۱۴۰۱/۰۴/۱۸</p> <p><b>تاریخ پذیرش:</b> ۱۴۰۱/۰۶/۲۳</p> <p><b>تاریخ انتشار:</b> ۱۴۰۱/۰۷/۰۱</p> <p><b>کلیدواژه‌ها:</b> تحلیل ذی‌نفعان، خلایز جنوبی، ساماندهی، شهر تهران</p>	<p><b>مقدمه:</b> خلایز جنوبی یکی از محدوده‌های مسئله‌دار کلان‌شهر تهران است. این محدوده به دلیل تجمع مشاغل مزاحم شهری مشکلات زیادی را برای نواحی پیرامون و حتی کلان‌شهر تهران ایجاد کرده است. به دلیل پیچیدگی مسئله، ساماندهی این محدوده نیازمند مشارکت همه ذینفعان است. هدف پژوهش حاضر شناسایی ذی‌نفعان اصلی، تحلیل تمایل و قدرت ذی‌نفعان، شناسایی نیاز و خواسته‌های ذی‌نفعان و تحلیل شبکه اجتماعی ذی‌نفعان در خصوص مسئله خلایز جنوبی است.</p> <p><b>داده و روش:</b> روش تحقیق در این پژوهش، ترکیبی (کیفی و کمی) با تأکید بر روش کیفی و ترکیب داده‌های کمی در خلال تحلیل است. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه با ذی‌نفعان مربوطه جمع‌آوری شده است. تحلیل داده‌ها با کمک ماتریس تمایل-قدرت و نرم‌افزار NodeXL انجام گرفته است.</p> <p><b>یافته‌ها:</b> یافته‌ها نشان می‌دهد که مسئله خلایز جنوبی دارای ۱۶ ذی‌نفع اصلی است که دارای خواسته و نیازهای مختلفی هستند. همچنین نتایج پژوهش حاکی از آن است که شهرداری منطقه ۱۹، موقوفه مدرسه مروی، کسبه خلایز و شرکت ساماندهی صنایع و مشاغل شهر تهران بیشترین قدرت را دارند. نتایج دیگر نشان می‌دهد که سازمان نوسازی شهر تهران، معاونت خدمات شهری و محیط‌زیست شهرداری منطقه ۱۹ تهران، معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران، معاونت خدمات شهری و محیط‌زیست شهرداری تهران بیشترین قدرت در شبکه اجتماعی ذینفعان دارند.</p> <p><b>نتیجه‌گیری:</b> نتایج نشان می‌دهد همه ذی‌نفعان جهت ساماندهی و حل مسئله خلایز جنوبی تمایل به حل مساله دارند؛ اما از نظر قدرت، میزان قدرت همه ذی‌نفعان یکسان نیست و سه ذی‌نفع موقوفه مدرسه مروی، شهرداری منطقه ۱۹، شرکت ساماندهی صنایع و مشاغل شهر تهران و کسبه خلایز بیشترین قدرت را دارند و هرگونه اقدامات بایستی از طریق این ذی‌نفعان شروع شود. همچنین نتایج نشان می‌دهد که معاونت خدمات شهری و محیط‌زیست شهرداری تهران با نمره مرکزیت بینیت ۱,۲۰ و معاونت خدمات شهری و محیط‌زیست شهرداری منطقه ۱۹ با مرکزیت بردار ۰,۰۹۶، بیشترین نقش را در روابط بین ذی‌نفعان بر عهده دارند.</p>

**استناد:** حسینی، اردلان، معروفی، محسن؛ معروفی، ایوب؛ حبیبی، کیومرث؛ شریفی فرد، علیرضا (۱۴۰۱). ساماندهی بافت‌های مسئله‌دار شهری با رویکرد تحلیل ذینفعان و شبکه اجتماعی (نمونه تجربی: محدوده خلایز جنوبی در منطقه ۱۹ شهر تهران). *جغرافیای اجتماعی شهری*، ۹ (۲)، ۴۶-۲۵.

DOI: <http://doi.org/10.22103/JUSG.2022.2073>



© نویسندگان

ناشر: دانشگاه شهید باهنر کرمان.

DOI: <http://doi.org/10.22103/JUSG.2022.2073>

## مقدمه

ذینفعان در توسعه شهری، افراد یا سازمان‌هایی هستند که می‌توانند دستاورد یک پروژه را تحت تأثیر قرار داده یا تحت تأثیر قرار بگیرند. تجزیه و تحلیل ذینفعان یک فرایند ضروری برای توسعه شهری است (جین یانگ، ۲۰۱۳: ۱۰). در پروژه‌های نوسازی شهری، تصمیم‌گیری تا حد زیادی تحت تأثیر روابط بین ذینفعان مختلف، ویژگی‌های مشارکت، و همچنین ساختار قدرت و غیره است (وی ژانگ و همکاران، ۲۰۱۴: ۲۸۰). در عمل، نظام ذینفعی به‌عنوان ترکیبی از افراد یا سازمان‌های منفرد شناخته می‌شوند که تحت تعامل مداوم قرار ندارند (کانیاتو و همکاران، ۲۰۱۴: ۹۴۱). چالش کلیدی در بسیاری از برنامه‌های توسعه شهری، جذب تعداد بیشتری از ذینفعان و تصمیم‌گیری در مورد مواجهه با آن‌ها است (وستروپ و ماوکس، ۲۰۱۷: ۱۱). در حوزه مدیریت شهری و به‌ویژه مدیریت مناطق کلان‌شهری به سبب تعدد و تکرار کنشگران مسلماً ترجیحات، منافع و گزینه‌های پیش روی این ذینفعان نیز متعدد است (علیان و همکاران، ۱۳۹۷، ۷۵). رویکرد تحلیل قدرت ذینفعان همانند تعدادی زیادی از ابزارهای مدیریتی از بخش خصوصی به دست آمده و ایده آن متعلق به دهه ۱۹۶۰ است. این تحلیل، ابزاری را فراهم می‌کند که به فهم چگونگی اثرگذاری مردم بر سیاست‌ها و نهادها و چگونگی اثرگذاری سیاست‌ها و نهادها بر مردم کمک می‌کند. تحلیل قدرت ذینفعان به‌خصوص برای شناخت بردگان و بازنده‌ها و تأکید بر چالش‌هایی در تغییر رفتار، توسعه ظرفیت‌ها و توانایی حل تدریجی نابرابری‌ها مفید است (کاظمیان شیروان و جلیلی، ۱۳۹۴، ۱۴۴). تئوری ذینفعان یکی از تئوری‌های مدیریت سازمان است. مفهوم ذینفع اولین بار به‌وسیله مؤسسه تحقیقات استنفورد در سال ۱۹۳۶ مطرح شد. از فریمن می‌توان به‌عنوان پایه‌گذار تحلیل ذینفعان و وارد کردن این بحث در ادبیات مدیریت راهبردی یاد کرد. وی در سال ۱۹۸۴ مقاله‌ای با عنوان مدیریت راهبردی: با رویکرد ذینفعان ارائه کرد که در آن به ارائه الگو و بررسی چگونگی وارد کردن تحلیل ذینفعان در مدیریت راهبردی پرداخته است (فریمن، ۱۹۸۴: ۲۷۶). پس‌از آن، پژوهشگران حوزه‌های مختلف، مانند منابع طبیعی، مدیریت کسب‌وکار، مدیریت پروژه و خط‌مشی‌گذاری تعاریف و راهکارهایی را با توجه به ویژگی‌های فضای علمی خود ارائه کردند (بووی، ۱۹۸۸: ۲۶۸). کروسبای در مقاله‌ای که در سال ۱۹۹۲ ارائه کرد تحلیل ذینفعان را به‌عنوان ابزار حیاتی مدیریت راهبردی قلمداد کرد (کروسبای، ۱۹۹۲: ۵۵۲). کلارکسون چارچوب ذینفعان را برای ارزیابی و تحلیل عملکرد شرکت‌ها در ۱۹۹۵ به کار برد (کلارکسون، ۱۹۹۵: ۹۲). فریمن، هریسون و ویک کتابی با عنوان «مدیریت برای ذینفعان» در سال ۲۰۰۷ منتشر کردند. محتوای این کتاب شامل چگونگی رهبری و مدیریت ذینفعان است (فریمن ادوارد و ویکس، ۲۰۰۷). در سال ۲۰۰۹ لیندا بورن کتابی تحت عنوان «مدیریت ارتباط با ذینفعان» منتشر کرد. وی در این کتاب به بررسی اثرات مختلف ذینفعان با توجه به معیارها و ابزارهای مختلف پرداخته است (بوومه، ۲۰۰۹: ۲۵). اگرچه تحلیل ذینفعان ریشه در مدیریت بازرگانی دارد اما به حدی توسعه یافته که به رشته‌های اقتصاد، علوم سیاسی، شهرسازی و علوم زیست‌محیطی نیز وارد شده است. الگوهای رایج تحلیل ذینفعان، گستره وسیعی از ابزارها به‌صورت کیفی و کمی

1. Jing Yang

2. WeiZheng, QipingShen and Wang

3. Caniato and et al

4. Westrope, C and Meaux

5. freeman

6. Bowie

7. Crosby

8. Clarkson

9. Freeman, Edward and Wicks

10. Bourne

برای شناسایی ذی‌نفعان، موقعیت، تأثیر آن‌ها بر سایر گروه‌ها و منافعی که از آن‌ها در یک سیاست و برنامه خاص مورد استفاده قرار می‌دهند. علاوه بر این تحلیل ذی‌نفعان ایده‌ای را درباره تأثیر سیاست‌ها و برنامه‌ها بر نیروهای سیاسی و اجتماعی ارائه می‌کند. دیدگاه‌های مختلف درباره سیاست پیشنهاد شده و توانایی بالقوه و تعارض بین افراد و گروه‌ها را تبیین می‌کند و به شناسایی راهبردهای بالقوه برای مذاکره با ذینفعان مخالف کمک می‌کند (بانک جهانی، ۲۰۱۳: ۲).

هرچه وسعت یک پروژه بزرگ‌تر شود، تحلیل ذی‌نفعان پیچیده‌تر و مهم‌تر می‌شود؛ مدیریت ذی‌نفعان در چنین پروژه‌های مشارکتی، پیچیده‌تر نیز می‌شود؛ در نتیجه تخصیص مسئولیت‌ها باید با شناسایی دقیق ذی‌نفعان و شناسایی ارتباطات میان آن‌ها فراهم شود (اربابی و همکاران ۱۳۹۹، ۱۴). همچنین پروژه‌های توسعه شهری، با وجود تأثیرگذاری زیاد روی شهر و درگیری طیف زیادی از ذی‌نفعان، تغییر در کاربری و بستر پروژه، می‌تواند نتایج متفاوتی را از نظر اهمیت و اولویت‌بندی ذی‌نفعان به دست آوردند (اربابی و همکاران ۱۳۹۹، ۱۴). برنامه‌ریزان باید درک کنند که پروژه‌های بازآفرینی شهری نمی‌توانند عاری از نظرات خودمحرورانه هر یک از شرکت‌کنندگان باشند. از آنجاکه نقش برنامه‌ریزان شهری از برنامه‌ریزی و طراحی به‌عنوان هماهنگ‌کننده و واسطه تغییر کرده است، آن‌ها باید نقش‌ها و نیازهای یکدیگر را برای پروژه‌های موفق بازآفرینی شهری از طریق حاکمیت سازمانی و مشارکتی تشخیص دهند. برای مدیریت مشارکتی، برنامه‌ریزان شهری باید یک استراتژی سیستماتیک گام‌به‌گام را طراحی کنند که بر اساس ظرفیت مشارکت ساکنان باشد (ژانگ کنک و کوو، ۲۰۲۱: ۱۴).

به دنبال رشد شتابان شهرنشینی و توسعه و گسترش شهرها، فضاهای شهری دچار تغییرات شتابان و در نتیجه نارسایی‌های اجتماعی و اقتصادی فراوانی شده‌اند. بافت قدیم شهرهای ایران، در گذشته بناها و فضاهایی پررونق بودند که امروزه، محیط‌های نامناسب و ناهنجار، به ویرانه‌های متروکه تبدیل و به‌عنوان یک محیط نامطلوب شهری محسوب می‌گردند. هرچند فضاهای رهاشده شهری دارای پتانسیل‌های زیست‌محیطی، اقتصادی، اجتماعی و کالبدی هستند ولی باعث زوال خود فضا می‌شوند و زمینه‌های انحطاط فضاهای اطراف را نیز فراهم می‌آورند. بنابراین بازگرداندن این فضاها به چرخه توسعه باعث طراوت در محیط شهری به‌خصوص بافت فرسوده می‌گردد (حیدری و کیانی ۱۳۹۵، ۱۸۸). حاشیه کلان‌شهرها امروزه چنان به حوزه شمول و قلمرو اثرگذاری خود افزوده‌اند که ترکش‌های ویرانگر آن نه‌تنها مرز حاشیه و متن شهری، بل حتی فراسوی مرزهای جغرافیایی منطقه شهری نیز درنور دیده و به بحرانی عظیم در مقیاس ملی بدل گشته است و قدر مسلم بر طبق روند کنونی با گذشت زمان به مراتب بر تبعات منفی آن افزوده خواهد شد (جوان و عبدالهی ۱۳۸۷، ۱۷۳). بنابراین برنامه‌ریزی تغییر کاربری در مکان‌هایی که فاقد کارایی لازم هستند و یا به نوعی آلوده‌کننده تلقی می‌شوند و استفاده مجدد از آن‌ها در فرایند توسعه شهر از راهبردهایی است که سیاست توسعه میان افزا و پایدار شهری را مورد تأکید قرار می‌دهد، مناسب است. توسعه میان افزای شهرها از جمله سیاست‌های تئوری رشد هوشمند نیز تلقی می‌شود که از اهداف اصلی نهضت نوشهر گرایی است (میرمقتدایی، رفیعیان و سنگی ۱۳۸۹، ۴۸). سیاست‌های توسعه شهری در کشورهای توسعه‌یافته به‌ویژه در اروپای غربی و آمریکای شمالی، در طی دو دهه گذشته، عمدتاً بر برنامه‌های بهسازی، بازآفرینی و توانمندسازی شهری متمرکز بوده است. هدف از اجرای سیاست‌های بازآفرینی شهری و برنامه‌های تجدید حیات شهری، ارتقاء شرایط کیفی زندگی در سکونتگاه‌ها از طریق ایمن‌سازی و مقاوم‌سازی ساختمان‌ها، توسعه و بهبود زیرساخت‌های شهری، تأمین خدمات شهری موردنیاز، آموزش ساکنان، ایجاد فرصت‌های شغلی، تقویت نهادهای مدیریت محلی و دفاتر خدمات محله‌ای مردم‌نهاد، الگوسازی و ترویج قواعد و دستورالعمل‌های کیفی ساخت‌وساز است (پوراحمد، حبیبی و کشاورز ۱۳۸۹، ۸۲). از آنجایی که در عصر حاضر

1. World Bank

2. Zhang, Kang and Koo

پروژه‌های بزرگ دارای ذینفعان مختلفی می‌باشند، شناخت کافی از آن‌ها و انتظاراتشان یکی از عوامل مؤثر بر موفقیت پروژه خواهد بود؛ زیرا کسب رضایت ذینفعان پروژه بدون شناخت و در نتیجه پاسخ مناسب به انتظارات آن‌ها غیرممکن خواهد بود (بهادرستانی، قلعه نوی و مطهری فریمانی ۱۳۹۷، ۲۴۰). ابر پروژه‌های نوسازی و توسعه بزرگ مقیاس به دلیل تعدد ذی‌نفعان و ذی‌نفعان، نتایج استراتژیک و اهداف خاص و بلندمدت خود، به فرآیند ویژه‌ای برای تعریف، پذیرش و اجرا نیاز دارند. تنوع و ناسازگاری تقاضا و دغدغه گروه‌های مختلف در مورد ابر پروژه‌ها می‌تواند مهم‌ترین و بحرانی‌ترین موانع و چالش‌ها را برای این پروژه‌ها ایجاد کند. در عین حال، شناخت، پاسخگویی و مدیریت مناسب این تعارضات، تقاضا و دغدغه‌ها می‌تواند عملکرد نهایی ابر پروژه‌ها را ارتقا دهد (سرخیلی، رفیعیان و تقوایی ۱۳۹۵، ۱۵۵).

در محدوده کلان‌شهر تهران اراضی رهاشده و دارای مسئله با ابعاد مختلف در گذشته بوده و در زمان حال نیز وجود دارد. یکی از این محدوده‌ها در ناحیه ۳ منطقه ۱۹ کلان‌شهر تهران واقع است که در گذشته دارای کاربری‌های فعال بوده ولی امروزه به دلیل از بین رفتن کارکردهای آن‌ها دچار رهاشدگی و انحطاط شده‌اند. محدوده خلایز جنوبی یکی از این اراضی دارای مسئله است که در گذشته دارای کارکرد فضای سبز بوده و امروزه به محلی برای مشاغل مزاحم شهری تبدیل شده است. شدت گرفتن فعالیت‌های ناسازگار و آلاینده حاشیه محور خلایز، سبب بروز مشکلات عدیده از جمله کاهش امنیت، افزایش آلودگی‌های محیطی، افزایش بزهکاری، از دست رفتن اراضی سبز و ... شده است. در حال حاضر این محدوده که در گذشته‌ای نه‌چندان دور، سراسر سبز و دارای آب‌وهوای مطلوب بود، به یکی از کانون‌های دارای مسئله کلان‌شهر تهران تبدیل شده است.

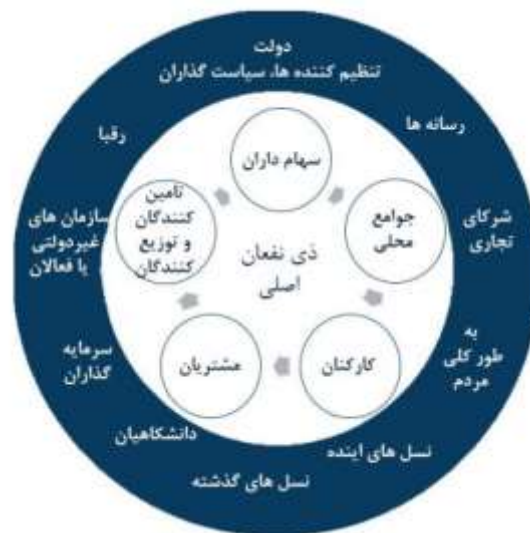
معضلات گوناگون زیست‌محیطی به‌ویژه آلودگی هوا در جنوب غربی تهران در اثر آتش‌افروزی‌های شبانه در گاراژها، پیدایش آسیب‌های اجتماعی متعدد در این محدوده، دیوارکشی بی‌رویه و غیرقانونی در زمین و ایجاد ارزش افزوده جهت خریدوفروش مبیعه‌نامه‌ای و عدم امکان شناسایی دقیق مالکان و برخورد‌های قانونی با بهره‌برداران، فقدان نظارت صنفی و عدم وحدت رویه فعالیت واحدهای صنفی، ایجاد زمینه بروز تخلفات به دلیل تفاوت در کارکرد زمین‌ها و کاربری‌های قانونی موجود در طرح تفصیلی، کاهش جذابیت سرمایه‌گذاری در منطقه به دلیل آسیب‌های موجود در محدوده خلایز از جمله معضلات بخش جنوب خیابان خلایز هست. به دلیل مشکلات اجتماعی و زیست‌محیطی که در محدوده خلایز به وجود آمده و همچنین منافع اقتصادی ناشی از فعالیت‌های ضایعات فروشی، افراد و نهادهای مختلفی در این مسئله شهری ذی‌نفع هستند و جهت نوسازی و ساماندهی این محدوده لازم است تا همه ذی‌نفعان بازی داده شوند و نیاز و خواسته‌های آن‌ها تجزیه و تحلیل گردد؛ در غیر این صورت هرگونه برنامه‌ریزی برای این محدوده در مرحله اجرا با شکست مواجه خواهد شد و حتی مداخله مجدد با مشکلات اساسی مواجه خواهد بود. از نظر مکانی، محدوده مورد مطالعه در این پژوهش شامل قسمت جنوبی خیابان سهیل بین بلوار شقایق و بزرگراه آزادگان به وسعت تقریباً ۵۰ هکتار هست؛ اما از نظر موضوعی شناسایی و تحلیل ذی‌نفعان در نوسازی و ساماندهی محدوده خلایز است. این محدوده از نظر مدیریتی، مالکیتی و فعالیتی دارای ذی‌نفعان مختلفی است که هرکدام دارای قدرت و تمایل ویژه خود هستند و همچنین تأثیرگذاری و تأثیرپذیری ذی‌نفعان به یک اندازه نیست. بنابراین این پژوهش به دنبال شناسایی ذی‌نفعان و تحلیل قدرت و تمایل آن‌ها در مسئله خلایز بوده و همچنین تحلیل شبکه اجتماعی بین ذی‌نفعان نیز مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### پیشینه نظری

در اواسط دهه ۱۹۸۰ میلادی رویکرد مدیریت ذی‌نفعان ظهور کرد که نقطه مرکزی این جنبش انتشار کتاب «مدیریت استراتژیک: یک رویکرد ذی‌نفع نگرانه» توسط فریمن بود. کلمه «ذینفع» در ۲۰ سال گذشته و به‌ویژه در دهه گذشته، در تئوری و عملکرد مدیریت دولتی و غیرانتفاعی جایگاه برجسته‌ای داشته است. این اصطلاح به افراد، گروه‌ها یا سازمان‌هایی اشاره می‌کند که باید توسط رهبران، مدیران و کارکنان رده‌بالا مورد توجه قرار گیرد. در تعریفی سنتی،

ادوارد فریدمن، یک ذینفع را به‌عنوان «هر گروه یا فردی که می‌تواند بر اهداف سازمان تأثیر بگذارد یا تحت تأثیر قرار گیرد» تعریف می‌کند. بعدها فریدمن (۲۰۰۴) در تکمیل تعریفش بیان می‌کند که «ذینفعان گروه‌هایی که برای بقا و موفقیت سازمان حیاتی هستند» (John & Bryson, 2004: 23). تعاریف متعددی در خصوص ذینفعان در مقالات و تحقیقات مختلف ارائه شده است، لازم به ذکر است که در منابع فارسی ترجمه‌های مختلفی از واژه "stakeholders" ارائه شده است.

پروژه‌های بزرگ ممکن است صدها یا حتی هزاران ذینفع داشته باشند و دارای زمان و منابع محدود هستند؛ بنابراین، میزان تلاش برای مدیریت ذینفعان و تعامل با آنها باید اولویت‌بندی شود (<https://deepfriedbrainproject.com>). یک روش رایج برای تمایز ایجاد کردن بین تفاوت‌های ذینفعان مختلف این است که گروه‌هایی را که دارای روابط طبقه‌بندی‌شده با سازمان هستند، در نظر گرفته شوند. فریدمن بیان می‌کند رابطه واضحی میان تعاریف این که گروه‌های ذینفع چیست و شناسایی این که گروه‌های ذینفع چه کسانی هستند، وجود دارد. در نمودار ذیل به ادغام گروه‌های اصلی ذینفعان و گروه‌ها و افراد دیگری که به‌عنوان ذینفع در ادبیات فریدمن تبیین شده، پرداخته شده است (Fontaine, 2006: 6).



شکل ۱ - طبقه‌بندی ذینفعان

منبع: برایسون به نقل از فریدمن، ۲۰۰۶.

در دل مفهوم ذینفعان ممکن است انواع تناقض و تضاد یا درگیری منافع وجود داشته باشد. برای موفقیت در هر برنامه‌ای باید کلیه دست‌اندرکاران و ذینفعان آن شناسایی شوند، مسئله اهمیت مسئله ذینفعان حکم می‌کند که تمامی کنشگران دخیل شناسایی شوند. متأسفانه در بسیاری از برنامه‌ها به‌ویژه برنامه‌های اجتماع محور، چنانچه ذینفعان به درستی شناسایی نشوند، این موضوع سبب کنار گذاشتن آن افراد، نهادها و سازمان‌ها شده و از آغاز برنامه، با تبعیضی آشکار یعنی نادیده گرفتن و به حساب نیاوردن که بدترین نوع خشونت است، شکل می‌گیرد. (شرکت مادر تخصصی عمران و بهسازی، ص ۲۰).

بنابراین شناسایی انواع ذینفعان در روند تحقق پروژه امری ضروری است. ساواج چهار نوع از ذینفعان کلیدی را مشخص کرده است که بر میزان حمایت تعاملی که ذینفعان برای یک سازمان نشان می‌دهند، تأکید می‌کند.

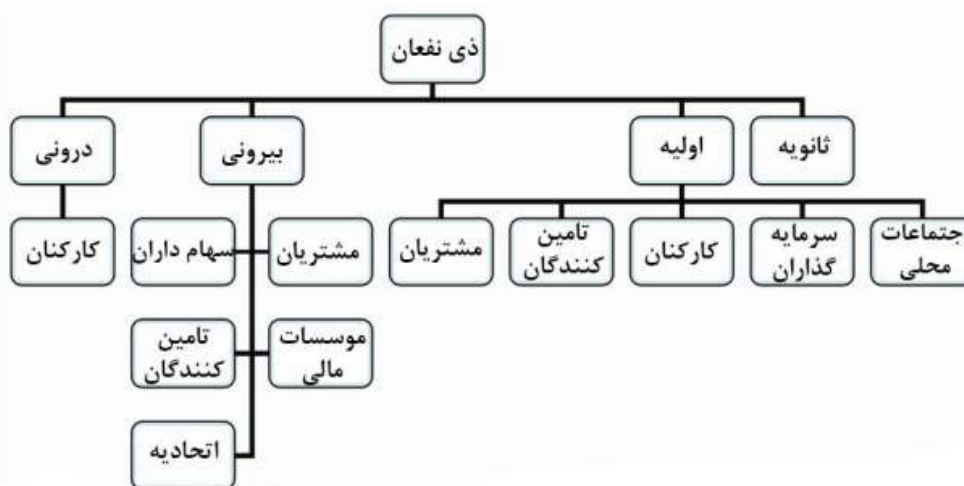


جدول ۱ - انواع ذی‌نفعان

ذینفع حمایت‌کننده	یعنی ذینفع "ایده‌آل" که از اهداف و اقدامات سازمان حمایت می‌کند.
ذینفع حاشیه‌ای	نه تهدیدکننده محسوب می‌شوند و نه همکاری خاصی دارند، هرچند که در سازمان و تصمیم‌گیری‌ها اهمیت دارند.
ذینفع غیرحمایتی	پتانسیل همکاری کم و تهدید رقابتی بالا
ذینفع ترکیبی	پتانسیل همکاری و تهدید رقابتی بالا

منبع: (Fontaine, 2006: 6).

کلارکسون نیز در تقسیم ذی‌نفعان به دو دسته اولیه و ثانویه اشاره می‌کند، بدین ترتیب که ذی‌نفعان اولیه کسانی هستند که بدون مشارکت آنها سازمان نمی‌تواند بقا داشته باشد و سهم مستقیم در موفقیت آن دارند ولی مشارکت ذی‌نفعان ثانویه حیاتی نیست و رابطه‌ای داوطلبانه دارند و همچنین می‌توانند تأثیرگذار باشند (Fontaine, 2006: 21).



شکل ۲ - طبقه‌بندی ذینفعان

منبع: (Sharma &amp; Tewari, 2017: 4)

## شناسایی و تحلیل ذی‌نفعان

تحلیل و شناخت ذی‌نفعان بدون شک مسئله‌ای مهم است و تحلیل و مدیریت ذی‌نفعان با هدف شناخت تمایلات ذی‌نفعان، مکانیسم نفوذ بر سایر ذی‌نفعان، ریسک‌های احتمالی، شناسایی گروه‌ها و افرادی که می‌توانند به‌طور مثبت یا منفی بر پروژه تأثیرگذار باشند انجام می‌شود (سرخیلی، ۱۳۹۵: ۶). براینسود در مقاله‌ای به بیان چند مثال ناموفق و برخی مطالعات کمی و کیفی که به دلیل عدم توجه و نادیده‌گیری گروه‌های ذی‌نفع با شکست مواجه شده، پرداخته است که این یافته‌ها از اهمیت توجه به ذی‌نفعان گزارش می‌دهند به این شرح که با عدم توجه به اطلاعات و نگرانی‌های ذی‌نفعان به وضوح نوعی نقص در تفکر یا عمل به وجود می‌آید که اغلب و به‌طور قابل پیش‌بینی به عملکرد ضعیف، شکست و یا حتی فاجعه منجر می‌شود. (سرخیلی به نقل از براینسون، همان).

بانک جهانی نیز گزارش‌های مختلفی در خصوص شناسایی و تحلیل ذی‌نفعان ارائه نموده است. ضرورت شناخت ذی‌نفعان به این دلیل است که اطلاعات ضروری و سریعی درباره اینکه چه کسی از پروژه اثر (مثبت یا منفی) می‌گیرد و چه کسی اثر (در مقابل، مثبت یا منفی) می‌گذارد، کدام یک از افراد، گروه‌ها یا سازمان‌ها باید در این پروژه شرکت کنند و

چگونه و به چه صورتی ظرفیت لازم برای ایجاد مشارکت در آنها باید ساخته شود؛ بنابراین، تجزیه و تحلیل ذی‌نفعان یک پایه و ساختار برای برنامه‌ریزی مشارکتی، اجرا و نظارت ارائه می‌کند. (World Bank, p 27)

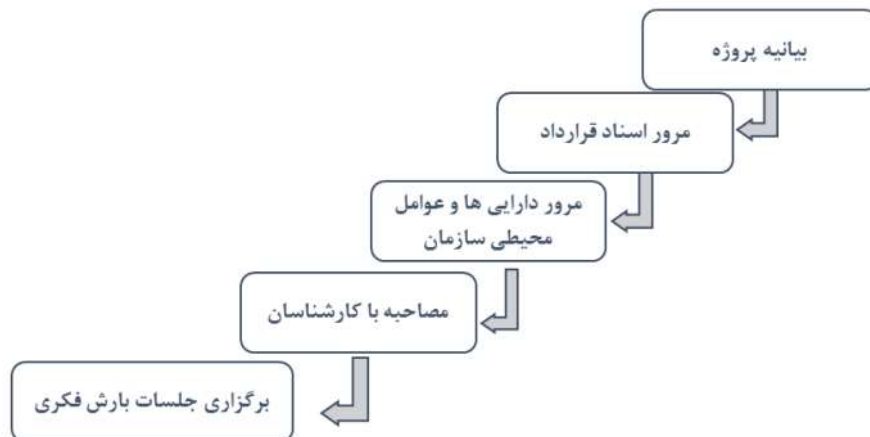
در مدل بانک جهانی، ۴ گام برای تحلیل ذی‌نفعان ارائه شده است که عبارت‌اند از:

شناسایی ذی‌نفعان، ارزیابی منافع (علاقه) ذی‌نفعان و تأثیر بالقوه پروژه بر روی این منافع، ارزیابی اهمیت و نفوذ ذی‌نفعان و طرح مشارکت ذی‌نفعان با توجه به منافع، اهمیت و تأثیر هر گروه از ذی‌نفعان. (تقفی و دیگران، ۱۳۹۳: ۲۶).

تحلیل دقیق گروه‌های ذی‌مدخل به‌منظور ارزیابی وسعت حمایت یا ممانعت احتمالی آنها ضرورت دارد. به همین جهت گروه‌های ذی‌مدخلان (ذی‌نفعان) چه جزء گروه‌های منفعت برنده باشند و چه جزء گروه‌های محروم شده از منابع یا زیان بین، بایستی مشخص شوند. به‌طور کلی در تحلیل ذی‌مدخلان باید موارد زیر بررسی شود:

- ارتباط بین گروه‌های ذی‌مدخلان
- بررسی اختلاف‌ها و همکاری‌های موجود.
- تضادهای موجود و تهدیدهای برنامه بازآفرینی شهری برای آنان و منافع مشترک
- امکان‌سنجی استفاده بهینه از همکاری‌های موجود در راستای بازآفرینی محله و شکل‌دهی به همکاری‌های جدید

اولین گام در مدیریت ذی‌نفعان شناسایی آنهاست، برای مدیریت مؤثر ذی‌نفعان، ابتدا باید آنها را طبقه‌بندی کرد و سپس یک استراتژی برای مدیریت این ذی‌نفعان مطابق با نیازهایشان ایجاد کرد. در اینجا یک فرآیند برای شناسایی ذی‌نفعان ارائه شده است:



شکل ۳- فرآیند شناسایی ذی‌نفعان

منبع: <https://pmstudycircle.com>

این فرآیند ۴ مرحله‌ای بدین شرح می‌باشد: در گام اول بیانیه پروژه که یک سند می‌باشد، پروژه تعریف و مدیر پروژه تعیین می‌شود. این سند شامل اطلاعات پروژه مانند اهداف پروژه، بودجه، برنامه، مفروضات و محدودیت‌ها، نام حامی پروژه، نام مدیریت ارشد و غیره است. در این بخش شناسایی برخی از ذی‌نفعان مؤثر برای پروژه امکان‌پذیر می‌باشد. در گام دوم نیز بررسی اسناد با توجه به ذی‌نفعان ذکر شده انجام می‌شود و اسامی تأمین‌کنندگان، نمایندگان محلی و ارتباط با افراد صورت می‌گیرد. در گام سوم تجارب گذشته و مقررات بررسی می‌شود و تأکید به ارتباط خوب با مقامات دولتی می‌شود، زیرا دولت به‌عنوان ذی‌نفعی که در تمام پروژه‌ها نقش دارد، شناخته می‌شود، برای مصاحبه در گام بعدی باید به ذی‌نفعان مؤثرتر رجوع کرد و به‌وسیله مصاحبه با متخصصین، اطلاعاتی در مورد ذی‌نفعان کسب کرد. در گام آخر هم با

برگزاری جلسات بارش فکری با اعضای گروه و کارشناسان می‌توان به جمع‌آوری اطلاعات در مورد هر موضوع خاص پرداخت و اینکه از این ابزار برای شناسایی ذی‌نفعان پروژه بهره برد. طبق این فرایند می‌توان شناسایی دقیقی از ذی‌نفعان شکل داد و همه اطلاعاتی که پروژه را تحت تأثیر قرار می‌دهد از قبیل قدرت، نفوذ، انتظارات، الزامات، شرایط ارتباطات و غیره را تکمیل کرد (<https://pmstudycircle.com>). در ادامه معیارهای شناسایی ذی‌نفعان کلیدی در جدول ذیل ارائه می‌شود (نوریان و خاکپور، ۱۳۹۶: ۵).

جدول ۲- معیارهای شناسایی ذی‌نفعان کلیدی

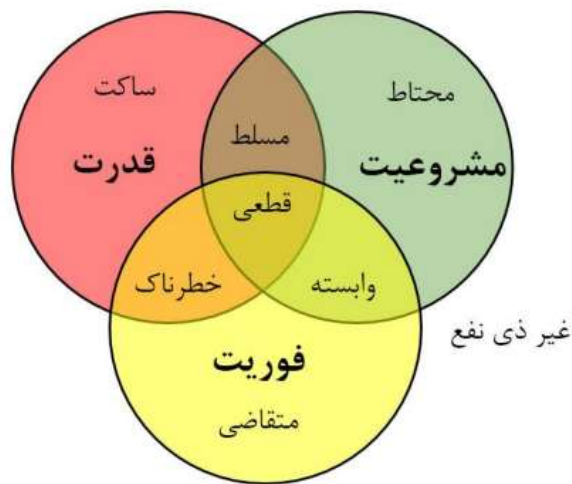
منبع	معیار
لتیمور و همکاران 2009, Jepsen & Eskerod 2002, Johnson & Scholes	علائق و منافع بهره‌وران در پروژه
لتیمور و همکاران 1997, Agle & Wood, Mitchell 2013, Matilainen	قانون و سیاست (مشروعیت)
1997, Agle & Wood, Mitchell 2013, Aaltonen K. Jaakko & Tuomas Matilainen	فوریت (حساسیت زمانی و حیاتی بودن)
2002, Johnson & Scholes مدل بهینه تعیین مکان ذی‌نفعان 1997, Agle & Wood, Mitchell 2006, Haarman & Schmid, Fontaine 2009, Jepsen & Eskerod 2013, 2011 Matilainen, Melton	قدر و توان تأثیرگذاری

در مدل تحلیل ذی‌نفعان میچل و همکارانش نیز برای شناسایی اهمیت ذی‌نفعان پروژه، آنها را با توجه به سه ویژگی قدرت، مشروعیت و ضرورت طبقه‌بندی و به‌عنوان مهم‌ترین مبنای تحلیل‌های روابط ذی‌نفعان معرفی کرده‌اند، میچل، آگ و وود استدلال می‌کنند درحالی‌که قدرت عامل مهمی در شناسایی اهمیت ذی‌نفعان است، مشروعیت و فوریت نیز نقش مهمی ایفا می‌کنند ([www.deepfriedbrainproject.com](http://www.deepfriedbrainproject.com)).

**قدرت:** توانایی با توان بالقوه ذی‌نفعان برای تحمیل اراده خود به ذی‌نفعان دیگر توان بالقوه برای غلبه بر مقاومت را نشان می‌دهد.

**مشروعیت:** مشروعیت در واقع یک ادراک کلی یا فرضیه‌ای مبنی بر اقدامات مناسب و مطلوب است که درون آن‌ها تعاریف، هنجارها و ارزش‌ها و باورهای اجتماعی وجود دارد.

**ضرورت:** اضافه کردن این ویژگی کمک می‌کند تا مدل روابط ذی‌نفعان را از استاتیک به پویا منتقل کند و به معنی درجه هر یک از مطالبات ذی‌نفعان برای توجه فوری به آن است. فوریت مبتنی بر دو ویژگی است که عبارت‌اند از: حساسیت زمانی (زمانی که مطالبات با روابط ذی‌نفعان حساس به زمان است) و اهمیت مطالبه (Fontaine, 2006: 21).



شکل ۴- سه ویژگی تحلیل‌های روابط ذینفعان  
منبع: (Fontaine, 2006: 21)

### پیشینه عملی

در این مرحله به بررسی مطالعات انجام شده در رابطه با موضوع پژوهش که در داخل و خارج کشور انجام شده است پرداخته می‌شود.

– لاریجانی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی تحت عنوان "تحلیل شبکه ذینفعان محلی و کنشگران کلیدی (قدرت اجتماعی) در مدیریت مشارکتی سرزمین (منطقه مورد مطالعه: بهره‌برداران مرتع روستای لزور، به بررسی شناخت قدرت‌های اجتماعی بر اساس رویکرد تحلیل شبکه‌ای پرداخته است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که شناخت قدرت‌های اجتماعی جهت ساماندهی و اجرای برنامه‌های مدیریت پایدار سرزمین و در نتیجه دستیابی به مدیریت مشارکتی موفق منابع طبیعی ضروری بوده و تحلیل شبکه ابزاری کارآمد در این فرآیند محسوب می‌شود.

– قربانی و ده بزرگی (۱۳۹۳) در پژوهش تحت عنوان "تحلیل ذی‌نفعان، قدرت اجتماعی، و تحلیل شبکه در مدیریت مشارکتی منابع طبیعی"، به تعیین قدرت‌های اجتماعی، بر اساس رویکرد تحلیل شبکه‌ای و تحلیل ذی‌نفعان، در سطح بهره‌برداران محلی پرداخته است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که در تشخیص کنشگران با موقعیت مرکزی، که نقش کلیدی را در برنامه عمل مدیریت مشارکتی مراتع ایفا می‌نمایند، مؤثر است.

– اربابی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی تحت عنوان "تحلیل ارتباطات ذی‌نفعان در پروژه تقاطع با روگذرهای غیرهمسطح در شهر ارومیه با استفاده از ماتریس علاقه-قدرت و تحلیل شبکه اجتماعی"، به اولویت‌بندی و ارتباطات ذی‌نفعان در یک پروژه احداث تقاطع چند روگذر غیرهمسطح در شهر ارومیه پرداخته‌اند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که ذی‌نفعان مردم، شورای شهر و شهرداری برای برقراری ارتباط بین تمامی ذی‌نفعان، مهم‌ترین نقش را دارند.

– دهقانی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی تحت عنوان "بررسی ساختار روابط ذینفعان توسعه شهری دانش‌بنیان اصفهان با استفاده از تحلیل شبکه اجتماعی"، به تحلیل شبکه‌های ارتباط، اعتماد و مشارکت ذینفعان کلیدی توسعه شهری دانش‌بنیان اصفهان به‌عنوان زمینه‌ساز انتقال و تبادل دانش، با استفاده از روش تحلیل شبکه اجتماعی پرداخته‌اند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که در شهر اصفهان با وجود نقش قابل توجه شورای شهر و شهرداری، بیشتر ذینفعان اصلی و مرکزی توسعه شهری دانش‌بنیان، سازمان‌های دولتی با نقش حاکمیتی هستند.

- سربوستاوا و همکاران (۲۰۰۵) در پژوهشی تحت عنوان "تجزیه و تحلیل ذینفعان مبتنی بر SWOT برای مدیریت موفق زباله جامد شهری در لاکنو، هند، به نقش ذی‌نفعان در فرآیند تفکیک و مدیریت زباله پرداخته است. نتایج نشان می‌دهد که از طریق تحلیل ذینفعان مبتنی بر SWOT، تلاش‌هایی برای کشف راه‌ها و ابزارهای تبدیل تهدیدهای احتمالی به فرصت‌ها و تغییر نقاط ضعف به نقاط قوت در ارتباط با جامعه‌محور صورت گرفته است.

- روبکا جینگ یونگ (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای تحت عنوان "بررسی تحلیل ذی‌نفعان در پروژه‌های توسعه شهری: دیدگاه‌های تجربی یا عقلانی"، به روش‌هایی برای شناسایی و اولویت‌بندی ذینفعان و علایق آن‌ها پرداخته است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که هیچ روشی برای تحلیل ذینفعان کامل نیست. انتخاب دیدگاه تحلیلی یک هنر با ملاحظات گسترده در مورد «زمان، چه و چگونه» برای انتخاب روش‌ها برای دستیابی به اهداف پروژه است.

- ژوانگ و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای تحت عنوان "نقش ذی‌نفعان و شبکه مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری نوسازی شهری در چین: مورد چونگ کینگ"، به بررسی استراتژی‌های یکپارچه، هماهنگ و چند وجهی که طیف وسیعی از ذینفعان را در بر می‌گیرد پرداخته است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که با توجه به مشارکت ذینفعان، یکی از موضوعات اصلی، متمرکز کردن وظایف و اختیارات اداری به بخش‌هایی با تمرکز کمتری است که می‌تواند با مدیریت نوسازی شهری بسیار کارآمدتر برخورد کند. علاوه بر این، روابط غیررسمی بین توسعه‌دهندگان و بخش‌های دولتی می‌تواند برای کاهش خطر مشکلات فعلی رسمی‌تر شود.

- جایاسنا و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای تحت عنوان "تجزیه و تحلیل ذی‌نفعان برای پروژه توسعه شهر هوشمند: مروری بر ادبیات گسترده"، به شناسایی ذینفعان مختلفی که می‌توانند در پروژه‌های توسعه شهر هوشمند تأثیر بگذارند و در آن مشارکت داشته باشند و باید به‌منظور موفقیت پروژه شوند، پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که مؤسسات دانشگاهی و تحقیقاتی، ادارات محلی و منطقه‌ای، تأمین‌کنندگان/سرمایه‌گذاران مالی، تأمین‌کنندگان انرژی، نمایندگان بخش فناوری اطلاعات و ارتباطات، شهروندان، دولت، توسعه‌دهندگان املاک، سازمان‌های غیرانتفاعی، برنامه‌ریزان، سیاست‌گذاران، کارشناسان و دانشمندان، مؤسسات سیاسی و رسانه‌ها به‌عنوان ذینفعان کلیدی داخلی و خارجی پروژه توسعه شهر هوشمند شناسایی شدند.

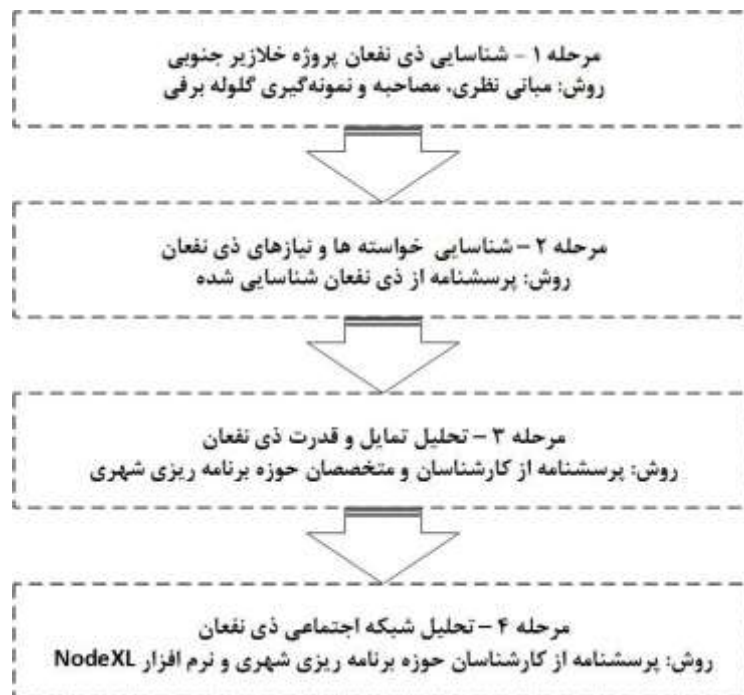
## داده‌ها و روش‌شناسی

روش تحقیق در این پژوهش، ترکیبی (کیفی و کمی) با تأکید بر روش کیفی و ترکیب داده‌های کمی در خلال تحلیل است. جهت جمع‌آوری داده‌ها از روش میدانی (مصاحبه) و ابزار پرسشنامه بهره گرفته شد. ابتدا با توجه به موضوع پژوهش مبانی نظری مورد بررسی قرار گرفت. روش نمونه‌گیری به صورت گلوله برفی بود. بدین صورت که ابتدا لیستی از ذی‌نفعان تدوین شد. با توجه به اینکه شهرداری منطقه ۱۹ شهر تهران مهم‌ترین نهاد مدیریت شهری در محدوده خلایزیر جنوبی است پس از مراجعه و انجام مصاحبه با کارشناسان ذی‌ربط، ذی‌نفعان دیگری معرفی شدند. این روند تا زمانی که مهم‌ترین ذی‌نفعان خلایزیر جنوبی مشخص شدند، ادامه داشت. لازم به ذکر است که در خلال شناسایی ذی‌نفعان، پرسشنامه مربوط به شناسایی خواسته‌ها، نیازها و تمایل ذی‌نفعان نیز تکمیل می‌شد. در مرحله بعدی پژوهش جهت تحلیل و بررسی میزان قدرت و روابط بین ذی‌نفعان، از نظر کارشناسان و خبرگان حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی شهری کمک گرفته شد. روش نمونه‌گیری از خبرگان این حوزه به صورت هدفمند بوده است و کارشناسانی انتخاب شدند که دانش و آگاهی کافی از مسئله داشتند و هم قابل دسترس بودند. ویژگی جمعیت‌شناسی خبرگان بدین شیوه بود، که از تعداد ۲۳ نفر خبره از نظر تحصیلات، تعداد ۴ نفر دارای مدرک کارشناسی، ۱۰ نفر کارشناسی ارشد و ۹ نفر دکتری بوده و از نظر تجربه نیز ۸ نفر ۳ تا ۱۰ سال، ۷ نفر ۱۰ تا ۱۵ سال و ۸ نفر ۱۵ تا ۳۰ سال تجربه داشتند. در واقع کارشناسانی انتخاب شدند که هم تجربه علمی کافی داشتند و هم به صورت مستقیم یا غیرمستقیم با مسئله خلایزیر ارتباط داشتند.

جدول ۳- ویژگی جمعیت‌شناسی خبرگان بر اساس تحصیلات و تجربه

سطح تحصیلات خبرگان	تعداد	درصد	تجربه خبرگان	تعداد	درصد
کارشناسی	۴	٪۱۷.۳	۳ تا ۱۰ سال	۸	٪۳۴.۸
کارشناسی ارشد	۱۰	٪۴۳.۴	۱۰ تا ۱۵ سال	۷	٪۳۰.۴
دکتری	۹	٪۳۹.۱	۱۵ تا ۳۰ سال	۸	٪۳۴.۸

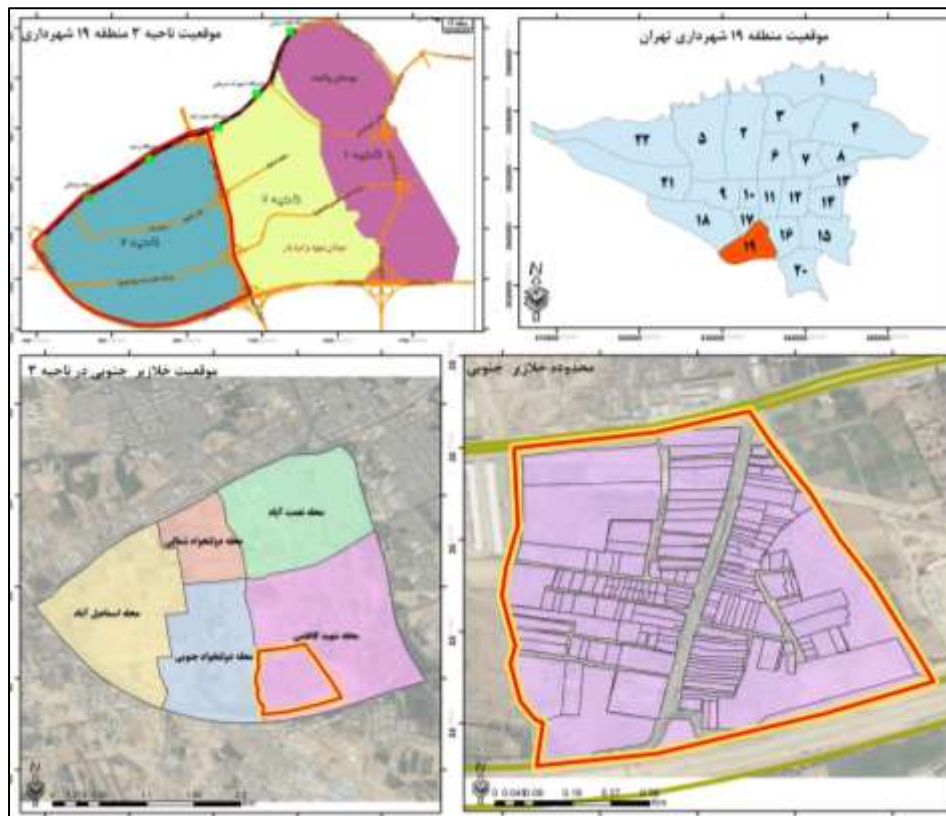
در مرحله بعدی جهت شناسایی روابط و شبکه بین ذی‌نفعان در مسئله خلایزیر جنوبی، از تحلیل شبکه‌های اجتماعی استفاده شد. برای این منظور از داده‌های پرسشنامه استفاده شد به‌طوری‌که از ۲۳ نفر کارشناس و مطلع از مسئله خلایزیر جهت تکمیل پرسشنامه تحلیل شبکه اجتماعی ذی‌نفعان استفاده شد. همچنین جهت تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار NodeXL استفاده شد که به‌صورت جدول و گراف تحلیل‌های مربوطه را انجام می‌دهد.



شکل ۵- روندنمای مراحل انجام پژوهش

### قلمرو پژوهش

محدوده خلایزیر جنوبی بخشی از محله شهید کاظمی در ناحیه ۳ در منطقه ۱۹ شهرداری تهران قرار دارد. از نظر موقعیت جغرافیایی، خلایزیر جنوبی بین بلوار شقایق و بزرگراه آزادگان قرار دارد. این محدوده به‌طور تقریبی ۵۰ هکتار مساحت دارد که غالباً در اختیار ضایعات فروشان و مشاغل مزاحم شهری قرار گرفته است. خلایزیر جنوبی در طرح تفصیلی جزء پهنه فضای سبز G212 است، اما امروزه به محلی برای فعالیت ضایعات فروشان و تفکیک و نگهداری انواع زباله شده است.



شکل ۶- موقعیت جغرافیایی محدوده خلازیر جنوبی

## یافته‌ها

محدوده خلازیر جنوبی به شکل کنونی به دلایلی متعدد در اواخر دهه ۷۰ تا اواسط دهه ۹۰ هجری شمسی به وجود آمده است. در این محدوده در گذشته کشت صیفی‌جات، میوه و سبزی‌کاری از رونق برخوردار بوده است. فرایند جذب جمعیت و ساخت نخستین پلاک‌های مسکونی از دهه ۶۰ در این ناحیه آغاز شد. خیابان خلازیر به‌عنوان محور ارتباطی شمال به جنوب محله شهید کاظمی، که در واقع ادامه محور خلازیر در محله نعمت‌آباد است، در همین زمان احداث شد که غالب کاربری‌های حاشیه آن به‌صورت کشاورزی بود. در دهه ۷۰ علیرغم توسعه پلاک‌های مسکونی و افزایش فرایند جذب جمعیت (به‌ویژه در شمال محدوده) کاربری غالب محله به‌صورت اراضی سبز و مزروعی بود. در دهه ۸۰ با شکل‌گیری کاربری‌های ناسازگار در حاشیه محور خلازیر، به‌تدریج از اراضی کشاورزی و سبز غرب محله کاسته و احداث کاربری‌های مذکور شدت بیشتری یافت. احداث بزرگراه کاظمی در این دهه، مرز شرقی محله شهید کاظمی را شکل داد. احداث محور ورامینی در شمال محدوده و همچنین بخشی از محور شقایق حدفاصل خیابان خلازیر و بزرگراه کاظمی نیز در همین دوره بوده است. در دهه اخیر تحولات روی‌داده کاملاً به‌ضرر بافت مسکونی بوده است. شدت گرفتن فعالیت‌های ناسازگار و آلاینده حاشیه محور خلازیر، سبب بروز مشکلات عدیده از جمله کاهش امنیت، افزایش آلودگی‌های محیطی، افزایش بزهکاری، از دست رفتن اراضی سبز و ... شده است. در حال حاضر این محدوده که در گذشته‌ای نه‌چندان دور، سراسر سبز و دارای آب‌وهوای مطلوب بود، به یکی از کانون‌های دارای مسئله کلان‌شهر تهران تبدیل شده است.

در این میان توسعه شکل‌گیری گاراژها و کارگاه‌هایی در خلازیر جنوبی که در طرح تفصیلی تهران به‌عنوان فضای سبز در نظر گرفته شده است، موجب بروز چالش‌های بسیاری برای مدیریت شهری شده است. از سوی دیگر تفکیک،

تبدیل و تغییر کاربری اراضی درشت‌دانه کشاورزی به قطعات ریزدانه و ضایعات فروشی و ... نیز صدور اجاره‌نامه با درج کاربری اجاره‌نامه اوقاف، برای مستأجران موقوفه ایجاد حقوق کرده و نحوه برخورد مدیریت شهری با این مشاغل مزاحم را دچار پیچیدگی نموده است. بنابراین در مسئله خالزیر جنوبی افراد (ضایعات فروشان و ساکنین محله شهید کاظمی) و سازمان‌های مختلفی ذی‌مدخل و ذی‌نفع هستند. بنابراین برای بررسی و تحلیل نقش هریک از این ذی‌نفعان از مدل تحلیل ذی‌نفعان استفاده می‌شود.

اولین گام جهت طراحی مدل تحلیل ذی‌نفعان پروژه، شناسایی ذی‌نفعان است. ذی‌نفعان پروژه، افراد، گروه‌ها یا سازمان‌هایی هستند که ممکن است اثر بگذارند، اثر بپذیرند یا خود را در معرض اثرگذاری یک تصمیم، فعالیت یا نتیجه پروژه قرار دهند. در ابتدا شناسایی ذی‌نفعان با مطالعه عمیق مبانی نظری و سوابق پژوهشی و اجرایی مرتبط با موضوع شناسایی گردید و متولیان اصلی از طریق مصاحبه با مسئولین شهرداری منطقه ۱۹ شناسایی شدند. سپس در ادامه با استفاده از روش مصاحبه و گفتگو با هر یک از ذی‌نفعان به روش گلوله برفی به شناسایی سایر ذی‌نفعان پرداخته شده است. نتایج نشان می‌دهد که ۱۶ ذی‌نفع اصلی در مسئله خالزیر جنوبی وجود دارند و بیشترین ذی‌نفعان این مسئله نهادهای مدیریت شهری از جمله شهرداری و سازمان‌های مربوطه هستند.

جدول ۴- لیست ذی‌نفعان پروژه خالزیر جنوبی

ردیف	ذی‌نفعان پروژه خالزیر
۱	شهرک صنفی، تولیدی و خدماتی حضرت ولیعصر (عج)
۲	انجمن صنفی فلزات ذوبی و ضایعات استان تهران
۳	اتحادیه ذوب فلزات تهران و حومه
۴	کسبه خالزیر جنوبی
۵	جامعه محلی
۶	موقوفه مدرسه مروی
۷	شرکت ساماندهی صنایع و مشاغل شهر تهران
۸	سازمان نوسازی شهر تهران
۹	سازمان بوستان‌ها و فضای سبز شهر تهران
۱۰	سازمان سرمایه‌گذاری و مشارکت‌های مردمی شهرداری تهران
۱۱	معاونت خدمات شهری و محیط‌زیست شهرداری منطقه ۱۹ تهران
۱۲	معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری منطقه ۱۹ تهران
۱۳	معاونت شهرسازی و معماری شهرداری منطقه ۱۹ تهران
۱۴	معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران
۱۵	معاونت خدمات شهری و محیط‌زیست شهرداری تهران
۱۶	معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران

ذی‌نفعان شناسایی شده در خصوص مسئله خالزیر جنوبی، به دلیل ماهیت نهادی، وضعیت قانونی و اختیارات سازمانی دارای قدرت و نفوذ متفاوتی هستند. همچنین با توجه به منافع سازمانی و سرمایه‌ای دارای تمایلات مختلفی جهت حل این مسئله هستند. بنابراین در این مرحله به تحلیل ماتریس قدرت و تمایل ذی‌نفعان پرداخته می‌شود، با توجه به اهمیت ذی‌نفعان در هر سازمان، نویسندگانی همچون جانسن و چولس چارچوب ارائه شده را برای تعیین انواع ذی‌نفعان پذیرفتند که موقعیت انواع ذی‌نفعان را مطابق با نوع تلاش‌های مورد نیازشان در یک ماتریس نشان داده است. بر روی محور عمودی قدرتی که به‌طور بالقوه در دست دارند و بر روی محور افقی سطح خواسته‌های ذی‌نفعان از موضوع بیان شده است که با توجه به آن می‌توان انواع ذی‌نفعان را مطابق شکل زیر در چهار گروه طبقه‌بندی نمود. برای گروه A حداقل تلاش لازم است و نیاز به اقدام فوری نیست، زیرا ذی‌نفعانی با قدرت کم و کمترین سطح خواسته هستند.



گروه B باید مطلع نگه‌داشته شوند و اقدام فوری نیاز نیست، زیرا این گروه دارای قدرت کم و سطح بالایی از خواسته و علاقه هستند. ذینفعان گروه C باید راضی نگه‌داشته شوند، چون چالش‌برانگیزترین هستند. این گروه با وجود عدم منافع، ممکن است قدرت خود را در واکنش به یک پروژه خاص بکار برند. ذی‌نفعان این گروه دارای قدرت بالا و سطح خواسته و علاقه پایین هستند. ذینفعان گروه D بازیکنان کلیدی هستند چون دارای قدرت بالا و سطح بالایی از خواسته و علاقه هستند و واکنش خود را نسبت به پروژه‌ها و طرح‌های سازمان با توجه به اولویت‌های اصلی شکل می‌دهند.

تأثیرپذیری	زیاد	(ذینفعان ثانویه) استراتژی آگاه‌سازی KEEP INFORMED	(ذینفعان اصلی) استراتژی مشارکت دادن MANAGE CLOSELY
	کم	(ذینفعان کم‌اهمیت) استراتژی حداقل تلاش MONITOR MINIMUM EFFORT	(ذینفعان اولیه) استراتژی ایجاد رضایت KEEP SATISFIED
		کم	زیاد
		تأثیرگذاری	

شکل ۷- ماتریس شناسایی اثرگذاری و اثرپذیری ذینفعان

با توجه به نمودار قدرت و تمایل ذینفعان، موقوفه مدرسه مروی، شرکت ساماندهی صنایع و مشاغل شهر تهران و شهرداری منطقه ۱۹ به‌عنوان ذینفعان اصلی شناسایی شدند. این گروه از ذینفعان دارای قدرت تأثیرگذاری بالا هستند و از طرفی هم می‌توانند از دیگر ذینفعان تأثیر بپذیرند. در مورد این گروه بایستی استراتژی مشارکت دادن را لحاظ نمود. سازمان نوسازی شهرداری تهران، انجمن صنفی فلزات ذوبی و ضایعات استان تهران، شهرک صنفی، تولیدی و خدماتی حضرت ولیعصر (عج)، اتحادیه ذوب فلزات تهران و حومه و جامعه محلی به‌عنوان ذینفعان ثانویه محسوب می‌شوند که تأثیرپذیری زیادی از این مسئله خواهند داشت. اما بعضی از آن‌ها در صورتی که آگاه نشوند ممکن است از گروه خارج شده و به‌عنوان تهدید تلقی شوند. لذا بایستی به مطالبات آن‌ها توجه بیشتری شود و راهبردهای پروژه برای این گروه جذابیت داشته باشد. گروه آخر، ذینفعان کم‌اهمیت هستند. این گروه در پروژه نه منفعتی و نه قدرتی دارند لذا چندان نیاز نیست در مورد این گروه اقدام فوری صورت گیرد. در اینجا سازمان سرمایه‌گذاری و مشارکت‌های مردمی در این مجموعه قرار می‌گیرد. نتایج این مرحله نشان می‌دهد که تقریباً همه ذی‌نفعان (به‌غیر از سازمان سرمایه‌گذاری و مشارکت‌های مردمی شهرداری تهران) دارای تمایل زیاد هستند و این بدان معنی است که در صورت مشارکت دادن همه ذی‌نفعان امکان ساماندهی مسئله خلایزیر وجود دارد.



شکل ۸- ماتریس شناسایی اثرگذاری و اثرپذیری ذینفعان خلایزیر جنوبی

ذینفعان اصلی خلایزیر جنوبی در بحث حل مسئله موجود، به دنبال حفظ منافع و رفع نیازهای خود هستند و شناسایی نیازهای هر کدام از ذینفعان می‌تواند شناخت بهتری نسبت به آستانه نیاز و خواسته‌های آنان را حاصل کند. بنابراین پس از شناسایی ذینفعان اصلی و تبیین جایگاه و نقش آن‌ها در مسئله مورد بررسی، بایستی به نیازها و خواسته‌های آن‌ها پرداخته شود. شناسایی این نیازها به ترسیم چشم‌انداز ایده آل و جامع کمک فراوانی خواهد کرد. برای بررسی و شناخت نیازها و خواسته‌های ذینفعان از روش‌های مختلفی استفاده می‌شود. یکی از روش‌های مهم پرسشنامه است.

پرسشنامه یک روش قدیمی و پرکاربرد در این زمینه است. پرسشنامه، یک ابزار جمع‌آوری داده است که پرسش‌های نوشته‌شده باید از سوی پاسخ‌دهندگان در فرم مربوطه پاسخ داده شود. جمع‌آوری و تحلیل داده‌های این مرحله می‌تواند به‌وسیله یک فرد یا یک تیم انجام شود. طبقه‌بندی ذینفعان بر اساس اهمیت و سطح اثرشان صورت می‌گیرد. علاوه بر طبقه‌بندی ذینفعان در سطوح مختلف اهمیت، نیاز است که سطح مشارکت آن‌ها نیز مورد توجه قرار گیرد. اهمیت سطح توجه به ذینفع به‌عنوان کانون تصمیم‌گیری در فرآیند مدیریت و اثر، بیانگر میزان توان ذینفع در کنترل نتیجه تصمیم‌گیری است.

بر همین اساس و با این هدف، پرسشنامه کیفی طراحی شد که با استفاده از آن هرکدام از ذینفعان، با توجه به جایگاهشان در ماتریس تأثیرگذاری / تأثیرپذیری در خصوص مطالبات و خواسته‌های آن‌ها مورد پرسش واقع شدند. مصاحبه‌های صورت گرفته به‌صورت کیفی تحلیل محتوا شدند و در قالب جملات لیست شدند سپس با توجه به فراوانی هرکدام از موارد بدست آمده و تکرار آن از جانب ذینفعان مورد مصاحبه، طبقه‌بندی شدند.

مطالبات و نیازهای بیان شده از جانب ذینفعان گاهی با نیازهای دیگر ذینفعان همسان و همپوشانی داشت. به همین دلیل ابتدا کلیه خواسته‌ها و نیازهای ذینفعان در یک لیست تهیه شد، سپس در مقابل آن عنوان افراد و گروه‌های ذینفعی که این خواسته‌ها را مطرح کرده‌اند نوشته شد. جدول زیر لیست مطالبات و خواسته‌های آن‌ها به تفکیک گروه ذینفع ارائه شده است. نتایج این مرحله نشان می‌دهد که با توجه به وظایف و مسئولیت سازمانی و تمایلات اقتصادی هر یک از ذی-

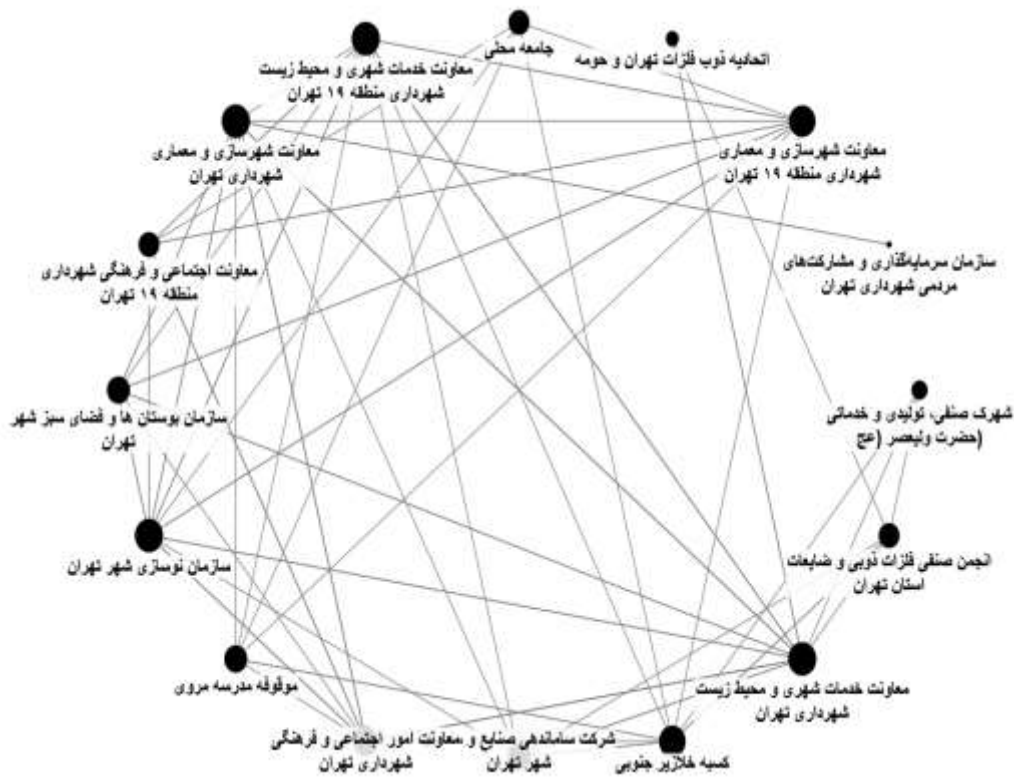
نفعان، خواسته‌ها و نیازهای مختلفی داشتند، به طوری که خواسته‌ها و نیازهای سازمان‌های مدیریت شهری مبتنی بر ظرفیت‌های قانونی و اسناد بالادستی بوده و کسبه خالزیر بیشتر خواسته اقتصادی داشتند.

جدول ۵- خواسته‌ها و نیازهای ذینفعان

ردیف	ذینفع	خواسته‌ها و نیازها
۱	شهرک صنفی، تولیدی و خدماتی حضرت ولیعصر (عج)	ایجاد هماهنگی بین شورای شهر و شهرداری تهران و فرمانداری قرچک در خصوص ارائه مجوزهای لازم
۲	انجمن صنفی فلزات ذوبی و ضایعات استان تهران	ایجاد هماهنگی از طرف شهرداری برای گرفتن مجوزها و کارهای اجرایی انتقال ضایعات فروشان به شهرک ولیعصر
۳	اتحادیه ذوب فلزات تهران و حومه	جلبجایی اعضای جدید ضایعات فروشان به شهرک نگین خاوران و پشتیبانی اتحادیه برای کارهای حق و قوی و قیود قانونی عضویت کاسبان خالزیر در اتحادیه ذوب فلزات
۴	کسبه خالزیر جنوبی	تملک اراضی توسط شهرداری (در صورت منع فعالیت) با قیمت منطقی و روز بازار ساماندهی محدوده و ارائه خدمات زیرساختی و رفاهی
۵	جامعه محلی	ایجاد محدودیت برای فعالیت‌های غیرقانونی و رفع آلودگی‌های محیطی
۶	موقوفه مدرسه مروی	تغییر پهنه از G (سبز) به S (فعالیت)
۷	شرکت ساماندهی صنایع و مشاغل شهر تهران	برخورد قهری و ایجاد محدودیت در ورودی و خروجی خالزیر جنوبی پیشنهاد زمین جدید مناسب از طرف انجمن یا کسبه خالزیر برای انتقال و انجام کارهای تصویب و مجوز بر عهده ساماندهی
۸	سازمان نوسازی شهر تهران	تغییر پهنه به فعالیت موجود
۹	سازمان بوستان‌ها و فضای سبز شهر تهران	اجرای پارک مصوب و ابلاغ شده
۱۰	سازمان سرمایه‌گذاری و مشارکت‌های مردمی شهرداری تهران	شناسایی سرمایه‌گذار و ایجاد هماهنگی بین سرمایه‌گذار و شهرداری در مدیریت کلان پروژه‌های شهری
۱۱	معاونت خدمات شهری و محیط‌زیست شهرداری منطقه ۱۹ تهران	تغییر پهنه خالزیر جنوبی از حفاظتی به پهنه فعالیت با کارکرد شهری و منطقه‌ای
۱۲	معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری منطقه ۱۹ تهران	مداخله و اقدام اجتماعی برای کاهش آسیب
۱۳	معاونت شهرسازی و معماری شهرداری منطقه ۱۹ تهران	تغییر پهنه خالزیر جنوبی از حفاظتی به پهنه فعالیت با کارکرد شهری و منطقه‌ای
۱۴	معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران	تغییر پهنه به فعالیت موجود
۱۵	معاونت خدمات شهری و محیط‌زیست شهرداری تهران	-ایجاد فعالیت متناسب با پهنه G
۱۶	معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران	مداخله و اقدام اجتماعی برای کاهش آسیب

ذی‌نفعان علاوه بر اینکه دارای قدرت متفاوت و نیازهای مختلفی هستند، دارای روابط و شبکه‌ای اجتماعی‌اند، که ارتباط این ذی‌نفعان به دلایل مختلف مدیریتی، مالی و تاریخی، قوی و یا ضعیف است. شناسایی شبکه روابط بین ذی-نفعان در محدوده خالزیر جنوبی کمک می‌کند تا هسته‌های اصلی این شبکه شناسایی گردد و در بحث برنامه‌ریزی بیشتر مورد توجه واقع شود. بنابراین در این مرحله به تحلیل شبکه‌های اجتماعی روابط و پیوند بین ذینفعان پروژه پرداخته می-شود که برای این امر از نرم‌افزار NodeXL استفاده شد. در این روش روابط دوجه‌دوی ذینفعان مورد بررسی قرار گرفت. عدد صفر به معنی نبود ارتباط و عدد ۱ معنی وجود ارتباط است. پس از توصیف کلی شبکه و ترسیم شبکه روابط، شاخص‌های مختلفی محاسبه شدند. این شاخص‌ها شامل درجه گره، مرکزیتی بینیت و مرکزیت ویژه برداری است. مرکزیت بینیت (به‌عنوان یک خصیصه ساختاری اهمیت موقعیت گره را نشان می‌دهد) هرچه این شاخص بزرگ‌تر باشد

نشان‌دهنده اهمیت ذینفع و نقش محوری آن در مجموعه مورد بررسی است. همچنین معیار مرکزیت ویژه بردار از دیگر شاخص‌هاست که مورد بررسی قرار گرفته است. این شاخص علاوه بر ارتباط ذینفعان، قدرت ارتباطات آن‌ها را نیز نشان می‌دهد. درجه گره نیز نشان‌دهنده قدرت ذینفعان است. هرچه این شاخص بزرگ‌تر باشد نشان‌دهنده قدرت آن ذینفع است.



شکل ۹- شبکه اجتماعی ارتباطات جامع ذینفعان مورد مطالعه

نتایج تحلیل شبکه اجتماعی نشان می‌دهد که سازمان نوسازی شهر تهران، معاونت خدمات شهری و محیط‌زیست شهرداری منطقه ۱۹ تهران، معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران، معاونت خدمات شهری و محیط‌زیست شهرداری تهران بیشترین درجه گره (۹) را به خود اختصاص داده‌اند که حاکی از قدرت تقریباً برابر بین این چهار ذینفع است. کمترین درجه گره مربوط به سازمان سرمایه‌گذاری و مشارکت‌های مردمی شهرداری تهران است که نمره ۱ را کسب نموده است. بیشترین نمره مرکزیت بینیت برابر است با ۲۰٫۱ که به معاونت خدمات شهری و محیط‌زیست شهرداری تهران اختصاص دارد. این عدد نشان‌دهنده اهمیت موقعیت این نهاد است. در شاخص مرکزیت ویژه بردار نیز مربوط به معاونت خدمات شهری و محیط‌زیست شهرداری منطقه ۱۹ تهران است. این ذینفع در هر سه شاخص دارای نمره بالاتر است که نشان‌دهنده اهمیت و قدرت بالای آن است.

جدول ۶- نتایج تحلیل شبکه اجتماعی ذینفعان مورد مطالعه

ردیف	ذینفع	درجه گره	مرکزیت بینیت	مرکزیت ویژه بردار
۱	شهرک صنفی، تولیدی و خدماتی حضرت ولیعصر (عج)	۳	۰،۲۰۰	۰،۰۲۶
۲	انجمن صنفی فلزات ذوبی و ضایعات استان تهران	۵	۳،۴۸۳	۰،۰۳۷
۳	اتحادیه ذوب فلزات تهران و حومه	۲	۰،۰۰۰	۰،۰۱۷
۴	کسبه خلازیر جنوبی	۸	۱۲،۲۲۵	۰،۰۷۱
۵	جامعه محلی	۵	۱،۱۵۴	۰،۰۵۲
۶	موقوفه مدرسه مروی	۶	۱،۸۲۶	۰،۰۶۶
۷	شرکت ساماندهی صنایع و مشاغل شهر تهران	۶	۲،۸۵۶	۰،۰۶۶
۸	سازمان نوسازی شهر تهران	۹	۷،۴۰۸	۰،۰۹۵
۹	سازمان بوستان‌ها و فضای سبز شهر تهران	۶	۰،۷۶۰	۰،۰۷۳
۱۰	سازمان سرمایه‌گذاری و مشارکت‌های مردمی شهرداری تهران	۱	۰،۰۰۰	۰،۰۱۳
۱۱	معاونت خدمات شهری و محیط‌زیست شهرداری منطقه ۱۹ تهران	۹	۶،۴۸۶	۰،۰۹۶
۱۲	معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری منطقه ۱۹ تهران	۵	۰،۷۶۰	۰،۰۵۷
۱۳	معاونت شهرسازی و معماری شهرداری منطقه ۱۹ تهران	۸	۴،۲۵۴	۰،۰۸۴
۱۴	معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران	۹	۱۶،۸۷۶	۰،۰۹۱
۱۵	معاونت خدمات شهری و محیط‌زیست شهرداری تهران	۹	۲۰،۱۲۱	۰،۰۸۱
۱۶	معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران	۷	۴،۵۹۱	۰،۰۷۵

### نتیجه‌گیری

همزمان با شهرنشینی سریع، شهرها برای دستیابی به پایداری با چالش‌های زیادی روبرو هستند. با وجود این چالش‌ها نیاز به توسعه شهری پایدار در داخل شهرها بیشتر احساس می‌شود (جایاسنا، مالاواآراچی و وایدیاساکارا<sup>۱</sup> ۲۰۱۹). 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 شهری بسیار ضروری و حیاتی است (اربابی و همکاران<sup>۲</sup> ۱۳۹۹، ۸۱). تجزیه و تحلیل ذینفعان و تجزیه و تحلیل شبکه اجتماعی ذی‌نفعان می‌تواند به‌طور مشترک در مطالعات شهری برای ارزیابی و درک بهتر ذینفعان در کل سیستم استفاده شوند (ژوانگ و همکاران<sup>۲</sup> ۲۰۱۹). در پژوهش حاضر به بررسی و تحلیل ذی‌نفعان در پروژه خلازیر جنوبی در شهر تهران پرداخته شد. نتایج پژوهش در چهار بخش اصلی ارائه شد. بخش اول نتایج نشان داد که خلازیر جنوبی به دلیل داشتن پیچیدگی در ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی و محیط‌زیستی دارای ذی‌نفعان زیاد و متنوعی است. این پژوهش نشان داد که در فرآیند ساماندهی خلازیر جنوبی تعداد ۱۶ ذی‌نفع با ویژگی‌های مختلف وجود دارد که اکثر این ذی‌نفعان در بخش دولتی قرار دارند. بخش دوم نتایج که مربوط به ارزیابی میزان قدرت و تمایل ذی‌نفعان در ساماندهی خلازیر بود نشان می‌دهد که همه ذی‌نفعان جهت ساماندهی و حل مسئله خلازیر جنوبی تمایل دارند و می‌خواهند این مسئله شهری حل شود؛ اما از نظر قدرت، میزان قدرت همه ذی‌نفعان یکسان نیست و سه ذی‌نفع موقوفه مدرسه مروی، شهرداری منطقه ۱۹، شرکت ساماندهی صنایع و مشاغل شهر تهران و کسبه خلازیر بیشترین قدرت را دارند و هرگونه اقدامات بایستی از طریق این ذی‌نفعان شروع شود و سایر ذی‌نفعان قدرت نسبتاً کمتری دارند. بخش سوم نتایج مربوط به خواسته‌ها و نیازهای ذی‌نفعان بود که نشان داد هر یک از ذی‌نفعان با توجه به وظایف ذاتی و سازمانی و منافع اقتصادی خود نیازها و خواسته‌هایی دارند، در واقع با توجه به توان و دانش سازمانی خود

<sup>1</sup> Jayasena, Mallawaarachchi and Waidyasekara

<sup>2</sup> Zhuanga, et al

خواسته‌های خود را برای حل این مسئله شهری ارائه دادند. نتایج بخش چهارم پژوهش که مربوط به تحلیل شبکه اجتماعی ذی‌نفعان است نشان می‌دهد که سازمان نوسازی شهر تهران، معاونت خدمات شهری و محیط‌زیست شهرداری منطقه ۱۹ تهران، معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران، معاونت خدمات شهری و محیط‌زیست شهرداری تهران دارای بیشترین درجه گره را به خود اختصاص داده‌اند که این به معنی ارتباط بیشتر این ذی‌نفعان با سایر ذی‌نفعان است. به‌طورکلی نتایج پژوهش نشان می‌دهد که در پروژه‌های بزرگ شهری تحلیل ذی‌نفعان و شناسایی شبکه اجتماعی بین آن‌ها ضروری است و در حل مسائل شهری کمک شایانی می‌کند این نتیجه با پژوهش اربابی و همکاران (۱۳۹۹) که به ارتباطات ذی‌نفعان در پروژه تقاطع با روگذرهای غیر هم‌سطح در شهر ارومیه پرداخته‌اند مطابقت دارد به طوری که نتایج پژوهش آن‌ها نیز نشان می‌دهد که اگر روش تحلیل شبکه اجتماعی ذی‌نفعان با شناسایی ذی‌نفعان و اولویت‌بندی نیازهای آن‌ها همراه باشد اطلاعات ارزشمندتر و دقیق‌تری را در اختیار می‌گذارد. همچنین پژوهش حاضر نشان می‌دهد که ذی‌نفعان بخش دولتی و عمومی نقش چشم‌گیری در حل مسائل کلان‌شهر تهران دارند، این نتیجه با پژوهشی که در کشور چین توسط ژوانگ و همکاران (ژوانگ و همکاران ۲۰۱۹) در خصوص نقش ذی‌نفعان و شبکه مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری در مورد نوسازی شهری در چین انجام گرفته است مطابقت دارد و این به دلیل ساختار مسلط دولتی در مدیریت شهری و قدرت نهادهای دولتی در موضوعات شهری در ایران و چین است. خلأ زیر جنوبی نتیجه یک عامل و در یک زمان کوتاه مدت نبوده است بلکه نتیجه مجموعه‌ای از عوامل اقتصادی، اجتماعی و مدیریت شهری بوده است. لازم به ذکر است که سوء مدیریت و حتی اقدامات آگاهانه برخی از نهادهای مربوطه بوده است که این وضعیت را شکل داده‌اند. رویکرد و انگیزه ذی‌نفعان در ایجاد و گسترش این پدیده شهری قابل تصور است. بنابراین در شرایطی که هیچ هماهنگی و مدیریت یکپارچه‌ای بین نهادهای شهری وجود ندارد هر یک از ذی‌نفعان با توجه به نفع اقتصادی و هزینه‌های مربوطه در طول سی سال گذشته باعث شکل‌گیری این وضعیت در محدوده خلأ زیر جنوبی شده است. همچنین مسائل راهبردی دیگری نیز در محدوده مورد مطالعه وجود دارد که ناشی از شرایط مدیریتی، اجتماعی و اقتصادی موجود است که نیازمند برنامه‌ریزی راهبردی است. به‌طورکلی جهت ساماندهی محدوده خلأ زیر جنوبی ضروری است تا همه ذی‌نفعان در برنامه‌ریزی و مدیریت این محدوده مشارکت داده شوند و این امر نیازمند یک مدیریت یکپارچه است تا همه ذی‌نفعان نقش داشته باشند و ساماندهی این محدوده یک نتیجه بُرد بُرد باشند، در غیر این صورت این مسئله همچنان پابرجا خواهد ماند و حتی امکان گسترش محدوده و بروز مشکلات بیشتری خواهد بود.

### پیشنهادها

- در راستای نتایج پژوهش، پیشنهادهای ذیل ارائه می‌شود:
- ایجاد مدیریت یکپارچه در زمینه ساماندهی خلأ زیر جنوبی توسط مجموعه مدیریت شهری با مرکزیت شهرداری تهران،
  - اعمال نظارت و کنترل قانونی فعالیت‌های خلأ زیر جنوبی توسط نیروی انتظامی و شرکت ساماندهی صنایع و مشاغل شهر تهران،
  - استقرار فعالیت‌های اقتصادی پاک و متناسب با فضای شهری در محدوده خلأ زیر جنوبی توسط شهرداری منطقه ۱۹ و با همکاری موقوفه مدرسه مروی،
  - افزایش اعتماد جامعه محلی (کاسبان و ضایعات فروشان) به نهادهای مدیریت شهری و دستگاه‌های دولتی توسط معاونت اجتماعی - فرهنگی شهرداری منطقه ۱۹ تهران،
  - ساماندهی کالبدی - فضایی خلأ زیر جنوبی توسط شهرداری و با همکاری موقوفه و کسبه خلأ زیر جنوبی،

- انتقال ضایعات فروشان به خارج از شهر توسط شهرداری، فرمانداری و شرکت ساماندهی صنایع و مشاغل شهر تهران.

### تقدیر و تشکر

این مقاله برگرفته از طرح پژوهشی با عنوان "شناسایی مسائل و مشکلات محله خلایز جنوبی در منطقه ۱۹ تهران و تدوین برنامه اجرایی آن" است که در سال ۱۳۹۹ تا ۱۴۰۰ توسط مهندسین مشاور آسو شهر میدیا به‌عنوان مجری و مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهری تهران به‌عنوان کارفرما انجام شده است.

### منابع

- اربابی، هانی و همکاران. (۱۳۹۹). *تحلیل ارتباطات ذی‌نفعان در پروژه تقاطع با روگذرهای غیرهمسطح در شهر ارومیه با استفاده از ماتریس علاقه-قدرت و تحلیل شبکه اجتماعی*. نشریه علمی مطالعات شهری. ۱۰(۳۷)، ۷۱-۸۴. Doi10.34785/J011.2020.361
- بهادرستانی، امیر؛ قلعه‌نوی، منصور؛ مطهری فریمانی، ناصر. (۱۳۹۷). *طراحی مدل انتظارات ذینفعان کلیدی در پروژه‌های احداث خطوط مترو: مورد مطالعه پروژه ساخت خطوط قطار شهری مشهد*. مهندسی عمران امیرکبیر (امیرکبیر). ۵۰(۱)، ۲۱۷-۲۴۴. Doi10.22060/ceej.2016.11531.5030
- پوراحمد، احمد؛ حبیبی، کیومرث؛ کشاورز، مهناز. (۱۳۸۹). *سیر تحول مفهوم شناسی بازآفرینی شهری به‌عنوان رویکردی نو در بافت‌های فرسوده شهری*. مطالعات شهر ایرانی اسلامی. ۱۱(۱)، ۹۲-۷۳.
- دهقانی، مصطفی؛ رضا نائینی، حقیقت؛ زبردست، اسفندیار. (۱۴۰۰). *بررسی ساختار روابط ذینفعان توسعه شهری دانش‌بنیان اصفهان با استفاده از تحلیل شبکه اجتماعی*. فصلنامه هویت شهر. ۵۳(۱)، ۴۱-۲۵.
- جوان، جعفر؛ عبدالهی، عبدالله. (۱۳۸۷). *عدالت فضایی در فضاهای دوگانه شهری (تبیین ژئوپلیتیکی الگوهای نابرابری در حاشیه کلان‌شهر مشهد)*. ژئوپلیتیک. ۴(۲)، ۱۷۵-۱۵۷.
- حیدری، فاطمه؛ اکیانی، اکبر. (۱۳۹۵). *تعیین کاربری برای زمین‌های رهاشده در بافت‌های فرسوده شهری، مورد مطالعه: شهر داراب*. مجله آمایش جغرافیایی فضا، صص ۱۸۲-۱۶۷.
- سرخیلی، الناز؛ رفیعیان، مجتبی؛ تقوایی، علی اکبر. (۱۳۹۵). *بررسی الگوی مدیریت تعارض ذی‌نفعان و ذی‌نفعان در ابر پروژه‌های شهر مشهد*. جغرافیا و توسعه. ۱۹(۱)، ۱۵۸-۱۴۱.
- علیان، مهدی و همکاران. (۱۳۹۷). *کاربست نظریه بازی‌ها در تحلیل کنشگران عرصه مدیریت مناطق کلان‌شهری*. مجله برنامه‌ریزی و آمایش فضا. ۴(۱۰۲)، ۸۵-۵۳.
- قربانی، مهدی؛ ده بزرگی، مه‌رو. (۱۳۹۳). *تحلیل ذی‌نفعان، قدرت اجتماعی، و تحلیل شبکه در مدیریت مشارکتی منابع طبیعی*. مرتع و آبخیزداری (منابع طبیعی ایران). ۶۷(۱)، ۱۵۷-۱۴۱.
- کاظمیان شیروان، غلامرضا؛ جلیلی، مصطفی. (۱۳۹۴). *تحلیل قدرت ذینفعان کلیدی در فرآیند سیاست‌گذاری طرح جامع تهران (۱۳۷۸-۱۳۹۰)*. نشریه نامه معماری و شهرسازی. ۱۵(۱۵)، ۱۵۸-۱۳۹.
- لاریجانی، مریم؛ قربانی، مهدی؛ رحمانی آزاد، الهام. (۱۳۹۲). *تحلیل شبکه ذینفعان محلی و کنشگران کلیدی (قدرت اجتماعی) در مدیریت مشارکتی سرزمین (منطقه مورد مطالعه: بهره‌برداران مرتع روستای لزور)*. پژوهش‌های دانش زمین، ۵۰-۳۷.
- میرمقتدایی، مهتاب؛ رفیعیان، مجتبی؛ سنگی، الهام. (۱۳۸۹). *تاملی بر مفهوم توسعه میان افزا و ضرورت آن در محلات شهری*. ماهنامه شهرداری‌ها. ۴(۱)، ۵۱-۴۴.

تقفی، فاطمه؛ عباسی شاهکوه، کلثوم؛ کشتگاری، احسان. (۱۳۹۳). *طراحی چارچوب شناسایی و اولویت بندی ذینفعان مبتنی بر روش فراتلفیق (مطالعه موردی سیستم عامل بومی ایران*. مجله مدیریت فردا. ۱۳ (۳۹)، ۱۰-۱.

نوریان، فرشاد؛ خاکپور، امین. (۱۳۹۶). *ارائه مدلی جهت شناسایی بهره وران کلیدی در برنامه‌های شهری، نمونه موردی: ناحیه جوادیه منطقه ۱۶ شهرداری تهران*. مجله آرمانشهر. ۱۰ (۱۹)، ۴۸-۲۲.

Westrope, C, Basedow, J., Meaux, A. (2017). *Urban stakeholder engagement and coordination Guidance Note for Humanitarian Practitioners*. London: International Institute for Environment and Development.(12), 1-36.

Bourne, L. (2009). *Stakeholder Relationship Management: A Maturity Model for Organizational Implementation*. Farnham, Surrey, UK, Gower.

Bowie, N. (1988). *The Moral Obligations to Multinational Corporations In: LuperFoy." Problems of International Justice*. Westview PressBoulder.11(2), 97-113.

Bryson, J.M. (2004). *What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques* from Public Management Review. pp.2153, London: Routledge.

Charles Fontaine, Antoine Haarman, Stefan Schmid. (2006). *The Stakeholder Theory*. Business. □ DOI:[10.4135/9780857020109.n99](https://doi.org/10.4135/9780857020109.n99)

Caniato, M. (2014). *Using social network and stakeholder analysis to help evaluate infectious waste management: A step towards a holistic assessment*. Waste Management.34(5). 938-951. <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2014.02.011>

Clarkson, M. (1995). *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*. Academy of Management Review.(20), 92-117.

Crosby, B. (1992). *Stakeholder Analysis: A Vital Tool for Strategic Managers*. Washington DC: USAID.(1), 25-65.

Freeman, R, Harrison, E., Andrew, W. (2007). *Managing For Stakeholders*. New Haven & London, Yale University Press.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing Inc. Massachusetts, Publishing Ine.

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/mateconf/201926606012](https://doi.org/10.1051/mateconf/201926606012)

Jing Yang, Rebecca. (2013). *An investigation of stakeholder analysis in urban development projects: Empirical or rationalistic perspectives*. International Journal of Project Management. 32 (5), 1-12. [doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.10.011](https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.10.011)

Srivastava, P.K., Kulshreshtha, K., Mohanty, C.S., Pushpangadan P., A. (2005). *Stakeholder-based SWOT analysis for successful municipal solid waste management in Lucknow, India*. Waste Management.25 (5), 531-537. [doi.org/10.1016/j.wasman.2004.08.010](https://doi.org/10.1016/j.wasman.2004.08.010)

Sharma, E., Tewari, R. (2017). *Teaching sustainability through traditional wisdom: a conceptual framework for business studies*. Current Science. 113(2):236-245. DOI:[10.18520/cs/v113/i02/236-244](https://doi.org/10.18520/cs/v113/i02/236-244)

WeiZheng, H., Geoffrey QipingShen, H.W. (2014)A *review of recent studies on sustainable urban renewal*. Habitat International. (41). 272-279. [doi.org/10.1016/j.habitatint.2013.08.006](https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2013.08.006)



World Bank(2013). *What is Stakeholder Analysis*. Available on:

<http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/PoliticalEconomy/stakeholderanalysis.htm>.

Zhang, Yuqi , Sungik Kang., Ja-Hoon Koo. (2021). *Perception Difference and Conflicts of Stakeholders in the Urban Regeneration Project: A Case Study of Nanluoguxiang*. sustainability. 13 (5), 1-15. DOI:[10.3390/su13052904](https://doi.org/10.3390/su13052904)

Zhuanga, T., Queena K. Qian, Henk J. Visscher, Marja G. Elsinga., Wendong Wu. (2019). *The role of stakeholders and their participation network in decision-making of urban renewal in China: The case of Chongqing*. Cities. (92), 47-58.<https://doi.org/10.1016/j.cities.2019.03.014>

worldbank.org, urban-regeneration.

<https://pmstudycircle.com>

[www.deepfriedbrainproject.com](http://www.deepfriedbrainproject.com)