

## ارائه مدلی جهت شناسایی بهره‌وران کلیدی در برنامه‌های شهری، نمونه موردی: ناحیه جوادیه منطقه ۱۶ شهرداری تهران\*

تاریخ دریافت: ۹۴/۱۱/۰۴  
تاریخ پذیرش نهایی: ۹۵/۰۵/۲۳

فرشاد نوریان\*\* - امین خاکپور\*\*\*

### چکیده

از جمله ملزومات موفقیت طرح‌ها و برنامه‌های شهری، مشارکت فعال بهره‌وران در روند تهیه و اجرای برنامه‌ها است. پیش‌شرط مشارکت فعال و مؤثر بهره‌وران در برنامه‌های شهری، شناسایی تمامی بهره‌وران کلیدی و مؤثر بر تغییر و تحولات و توسعه شهری است. برای شناسایی بهره‌وران کلیدی، مدل‌ها و روش‌های گوناگونی ارائه شده است. در این مقاله به منظور ارائه مدلی جهت شناسایی بهره‌وران کلیدی در برنامه‌های شهری، ابتدا مدل‌های مذکور با استفاده از منابع اسنادی و اینترنتی، مرور و بررسی شد. بر این اساس و با توجه به نزدیکی مفهومی برخی از معیارها و برای جلوگیری از همپوشانی مفهومی معیارها با یکدیگر، برخی از معیارها با هم تلفیق شده و معیارهای اساسی شناسایی بهره‌وران کلیدی استخراج شده است. بر اساس معیارهای استخراج شده، ارتباطات موجود در بین معیارها و ارتباطات موجود در بین بهره‌وران، بهره‌وران کلیدی در ناحیه جوادیه شناسایی شدند. برای شناسایی بهره‌وران کلیدی در ناحیه جوادیه، از روش تحلیل شبکه‌ای و نرم افزار سوپردیسیژن استفاده شده است. نتایج بیانگر این است که معیارهای اساسی شناسایی بهره‌وران کلیدی عبارتند از: علایق و منافع بهره‌وران در پروژه، قانون و سیاست (مشروعیت)، قدرت و توان تأثیرگذاری، فوریت (حساسیت زمانی و حیاتی بودن). همچنین شهرداری تهران، شهرداری ناحیه جوادیه، دولت، شورایی محله، فروشندگان و مغازه‌داران، سرمایه‌گذاران فرامحلی، مشاورین املاک و سازندگان محلی، بهره‌وران کلیدی شناسایی شده در ناحیه جوادیه هستند.

**واژگان کلیدی:** بهره‌وران کلیدی، مدل‌ها و روش‌های شناسایی بهره‌وران کلیدی، تحلیل شبکه‌ای، ناحیه جوادیه.

\* این مقاله برگرفته از بخشی از پایان نامه کارشناسی ارشد نویسنده دوم با عنوان «برنامه ریزی راهبردی سناریویی بافت‌های فرسوده شهری براساس رویکرد بازآفرینی شهری پایدار، مطالعه موردی: ناحیه جوادیه منطقه ۱۶ تهران» با راهنمایی جناب آقای دکتر فرشاد نوریان در دانشکده شهرسازی پردیس هنرهای زیبا دانشگاه تهران است.

\*\* دانشیار شهرسازی، دانشکده شهرسازی، پردیس هنرهای زیبا، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

\*\*\* کارشناس ارشد برنامه ریزی شهری، دانشکده شهرسازی، پردیس هنرهای زیبا، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

## مقدمه و رویکرد نظری

رویکرد نوین به برنامه‌ریزی راهبردی بر پایه اقتصاد و به‌کارگیری منابع کمیاب به‌صورت مؤثر بنا نهاده شده است و دیگر این‌که گزینشی عمل کرده و تمرکز خود را بر تحقق اهداف محدود قرار داده است. در این رویکرد، بر اجرا و دستیابی به نتایج، تأکید بیشتری می‌شود. ویژگی دیگر این رویکرد، مشارکت جامعه محلی و گروه‌های ذی‌نفع در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی است. امروزه مشورت نه‌تنها یک امر صوری و تزئینی تلقی نمی‌شود، بلکه شیوه‌ای است که بر اساس آن می‌توان به نیازهای جامعه محلی، سازمان‌ها و بخش خصوصی که نهایتاً در امر اجرای برنامه‌ریزی نیز دخیل هستند، پی‌برد (Ashrafi, 2009, p. 92). در حال حاضر، مشارکت ذی‌نفعان و ذی‌نفعان رمز موفقیت طرح‌های توسعه شهری و همچنین یکی از معیارهای ارزیابی عملکرد نظام مدیریت شهری است (Malekzade et al., 2012, p. 102). مشارکت، مفهومی گسترده و در بعضی مواقع پیچیده می‌نماید، چنان‌که از انواع شیوه‌های صوری جلب مشارکت گرفته تا رویکردهای نوین آن در راستای دعوت مردم برای اثرگذاری در تصمیم‌گیری‌ها و پذیرفتن هزینه‌های چه بسا چشمگیر آن را دربر می‌گیرد (Nastaran & Ranai, 2010, p. 112). امروزه به اثبات رسیده است که حضور مردم در تمامی طول پروژه، امری انکارناپذیر و مؤثر در پیشبرد اهداف و تحقق‌پذیری آن است (Zarabi & FaridTehrani, 2009, p. 40). با این وجود گام پیشین مشارکت جوامع محلی و بهره‌وران در تهیه و اجرای برنامه‌های شهری، شناسایی بهره‌وران کلیدی در هر محدوده برنامه‌ریزی است. شناسایی بهره‌وران کلیدی می‌تواند زمینه مناسبی جهت برنامه‌ریزی صحیح، واقع‌گرایانه و عملی فراهم آورد. به‌منظور شناسایی بهره‌وران کلیدی در ناحیه جوادیه، پژوهشی صورت گرفته است که مقاله حاضر نتایج حاصل از آن پژوهش را ارائه می‌کند. یکی از اهداف آن پژوهش، تدوین معیارهای شناسایی بهره‌وران کلیدی و شناسایی این بهره‌وران در ناحیه جوادیه بوده است. در این مقاله به‌منظور ارائه مدلی جهت شناسایی بهره‌وران کلیدی در برنامه‌های شهری، ابتدا معیارهای شناسایی بهره‌وران کلیدی براساس مدل‌های گوناگون شناسایی و الویت‌بندی بهره‌وران کلیدی، استخراج شده و در ادامه نحوه اجرای مدل در ناحیه جوادیه ارائه شده است.

عدم شناسایی بعضی ذی‌نفعان طبق نظر لویت (۲۰۱۲)، ممکن است باعث اریبی در نتایج مراحل بعدی شود. در عین حال، اجرای فرآیندهای شناسایی با افراد ناهمگن متعدد می‌تواند این خطرات را به حداقل برساند. از طرف دیگر، درگیر شدن تمام ذی‌نفعان ممکن است پیچیدگی و هزینه‌های فرآیند مشارکت را افزایش دهد. در چنین شرایطی، پیدا کردن تعادل بهینه بین این خطرات از چالش‌های عمده محسوب می‌شود (Luyet et al., 2012, p. 215). در نظر نگرفتن بهره‌وران کلیدی در روند تهیه طرح‌ها و برنامه‌های شهری در واقع موجب نادیده انگاشتن مشارکت بهره‌وران کلیدی و شهروندان -که از اصول کلیدی برنامه‌ریزی راهبردی است- در تهیه طرح‌ها و برنامه‌ها شده است. این روند در سال‌های گذشته در برنامه‌ریزی‌های شهری به‌طور عام و در طرح‌ها و برنامه‌های اجرا شده در سطح ناحیه جوادیه به‌طور خاص مشاهده شده است.

در سال‌های گذشته طرح‌ها و برنامه‌های فراوانی جهت بهبود شرایط ناحیه جوادیه به‌عنوان یکی از نواحی منطقه ۱۶ شهرداری تهران که از مشکل فرسودگی بافت شهری رنج می‌برد، تهیه شده است. وضع موجود در ناحیه جوادیه با اهداف و وضع مطلوب مورد نظر برنامه‌های تهیه شده اختلاف دارد که یکی از عمده دلایل عدم موفقیت برنامه‌های تهیه شده در ناحیه جوادیه، عدم مشارکت و همکاری بهره‌وران در تهیه و اجرای برنامه‌ها است. حال آن‌که اکثر برنامه‌های تهیه شده به لزوم دخیل کردن شهروندان در فرآیند تهیه و اجرای برنامه‌ها اذعان داشتند. اما یکی از مهم‌ترین نقاط ضعف این برنامه‌ها عدم شناسایی بهره‌وران کلیدی در محدوده مورد مطالعه است. بنابراین مشکل اصلی مورد پژوهش (ناحیه جوادیه) که در این نوشتار مورد توجه واقع شده، عدم شناسایی بهره‌وران کلیدی در برنامه‌های شهری تهیه و اجرا شده در ناحیه جوادیه است.

آن‌چه برنامه‌ریزی راهبردی را از سایر اشکال برنامه‌ریزی متمایز می‌سازد، به‌کارگیری رویه‌های ویژه برای گردآوری اطلاعات گزینش شده، تجزیه و تحلیل روشمند و تدوین اهداف، مشارکت تصمیم‌سازان و تصمیم‌گیران اصلی، تدوین و ارزیابی گزینه‌های راهبردی، بررسی پیامدهای آتی تصمیمات و اقدامات کنونی و بالاتر از همه تأکید بر اجرای موفقیت‌آمیز است (Pirzade, 2008, p. 19). گروه بهره‌ور، اصطلاحی عام در برنامه‌ریزی و سیاست عمومی است! گروه بهره‌ور به‌عنوان دارنده «سهم» یا منفعت در موضوع مورد نظر تعریف شده است. در عمل، هر کس می‌تواند جزء گروه بهره‌ور باشد؛ چراکه افراد ساکن، پرداخت‌کنندگان مالیات و شهروندان علاقه‌مند، همه با هم می‌توانند دارای منفعتی باشند. از آن‌جا که چه بسا تشخیص تفاوت میان گروه‌های بهره‌ور و عامه مردم دشوار باشد، توجه به آن‌که چرا گروه‌های بهره‌ور باید دخالت داشته باشند و چگونه انتخاب شوند، از اهمیت برخوردار است. گردانندگان اجتماعات -که می‌خواهند کار برنامه‌ریزی مشارکتی را سازمان دهند- لازم است این مرحله را به دقت طراحی کنند (APA, 2006, p. 49). در گروه بهره‌وران یک عده بهره‌وران اصلی و کلیدی بوده و یک عده فرعی هستند، شناسایی بهره‌وران کلیدی در برنامه‌ریزی راهبردی از آن جهت مهم است که در صورت عدم شناسایی بهره‌وران کلیدی برنامه‌های تهیه شده به دور از واقعیت‌های موجود و صرفاً براساس نظرات کارشناسان تهیه خواهد شد. بنابراین اینگونه طرح‌ها مورد حمایت بهره‌وران کلیدی قرار نگرفته و در روند اجرایی شدن با

مشکل مواجه خواهند بود. بر این اساس باید فهرستی از بهره‌وران کلیدی تهیه شود که به‌نحوی بهره‌وران در شکل دادن به چشم انداز و در واقع روند تهیه برنامه‌های شهری دخیل شوند.

## ۱. روش تحقیق

روش تحقیق این مقاله از دو بخش تشکیل شده است؛ در بخش اول با توجه به مدل‌های ارائه شده، زمینه مورد بررسی مطالعه شده و استفاده از روش دلفی متخصصین - که سعی شده بود با زمینه مورد بررسی (ناحیه جوادیه) آشنا باشند؛ به این منظور از کارشناسان شهرسازی و اجتماعی دفتر خدمات نوسازی ناحیه جوادیه و همچنین کارشناسان شهرداری ناحیه جوادیه استفاده شده است- و معیارهای شناسایی بهره‌وران کلیدی مشخص می‌شود. در بخش دوم براساس معیارهای استخراج شده و با توجه به طبیعت پیچیده مسائل شهری و مزیت فرآیند تحلیل شبکه‌ای<sup>۲</sup> در مسائل پیچیده نسبت به سایر روش‌های الویت‌بندی، از تحلیل شبکه‌ای به‌منظور شناسایی بهره‌وران کلیدی استفاده شد. فرآیند تحلیل شبکه‌ای به این دلیل در این پژوهش انتخاب شد که با توجه به این که در اغلب موارد مسائل برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای به‌گونه‌ای هستند که در آن‌ها عناصر تصمیم، دارای بازخورد و وابستگی متقابل هستند، فرآیند تحلیل شبکه‌ای می‌تواند کاربردهای فراوانی در شهرسازی داشته باشد. فرآیند تحلیل شبکه‌ای، ضمن حفظ کلیه قابلیت‌های فرآیند تحلیل سلسله مراتبی از جمله سادگی، انعطاف‌پذیری، به‌کارگیری معیارهای کمی و کیفی به‌طور همزمان، قابلیت بررسی سازگاری در قضاوت‌ها و امکان رتبه‌بندی نهایی گزینه‌ها می‌تواند بر محدودیت‌های جدی آن، از جمله در نظر نگرفتن وابستگی‌های متقابل بین عناصر تصمیم و فرض این که ارتباط بین عناصر تصمیم، سلسله مراتبی و یک طرفه است، فائق آمده و چارچوب مناسبی را برای تحلیل مسائل شهری فراهم آورده است (Zebardast, 2010, p. 88). پس از گسترش بحث‌های مشارکت بهره‌وران در برنامه‌های شهری، مدل‌های گوناگونی برای شناسایی بهره‌وران کلیدی مطرح شده است که در ادامه برخی از این مدل‌های شرح داده می‌شوند.

## ۲. مدل‌های شناسایی و الویت‌بندی بهره‌وران

### ۲-۱- مدل شناسایی و تعیین موقعیت بهره‌وران

لتیمور و همکارانش ذی نفعان را براساس منافع آن‌ها در سه دسته تقسیم‌بندی کرده‌اند. دسته اول منافع سطح اول دارند که محصول و درآمد است. دسته دوم منافع سطح دوم دارند که قانون و سیاست می‌باشد و دسته آخر منافع سطح سوم یا اعتبار و خوش‌نامی را برای شرکت به ارمغان می‌آورند (Wu, 2007, p. 417).

### ۲-۲- مدل بهینه تعیین مکان ذی‌نفعان

مدل بهینه، الگویی از مانورهای ذی‌نفعان مختلف را به نمایش می‌گذارد. این مدل بیشتر عوامل متقابل را در سیستم پویا نمایش می‌دهد. برای ساختن این مدل، لیست کاملی از ویژگی‌ها، برای معنی بخشیدن به فرم قدرت و جهت تأثیرگذاری ذی‌نفعان مختلف مورد نیاز است. در این مدل، ذی‌نفعان براساس معیارهایی همچون قدرت و توان تأثیرگذاری، نزدیکی یا مجاورت با مرکز تصمیم‌گیری، جهت تأثیر، ثبات و تداوم تأثیرگذاری، انتهای موقعیت و قابل رؤیت بودن تأثیر دسته‌بندی می‌شوند (Ibid).

### ۲-۳- مدل ماتریس قدرت / علاقه

با توجه به اهمیت ذی‌نفعان در هر سازمان، نویسندگانی همچون جانسن و چولس (Johnson & Scholes, 2002) 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 سازمان بیان شده است که با توجه به آن می‌توان انواع ذی‌نفعان را مطابق شکل ۱ در چهارگروه طبقه‌بندی نمود.

شکل ۱: نگاشت بهره‌وران، ماتریس قدرت علاقه

		سطح منافع	
		کم	زیاد
قدرت	کم	A کمترین تلاش	B مطلع نگه داشتن
	زیاد	C راضی نگه داشتن	D بازیگران کلیدی

(Johnson &amp; Scholes, 2002)

#### ۴-۲- چارچوب اولویت بندی بهره‌وران میچل و همکارانش

چارچوب ذی‌نفعان میچل و همکارانش، نشان می‌دهد که ذی‌نفعی که یک یا چند ویژگی قدرت، مشروعیت و فوریت را دارد؛ برای شرکت مهم‌تر است (Mitchell et al., 1997). با ترکیب این سه ویژگی، می‌تواند توپولوژی از ذی‌نفعان شکل گیرد و اهمیت آن‌ها برای مدیریت و تصمیم‌گیری ارزیابی شود. طبق این چارچوب، ذی‌نفعان با قدرت بیشتر، درخواست و نیازشان در چشم مدیریت بارزتر است. در این چارچوب، قدرت ذی‌نفعان یعنی: توانایی کسانی که قدرت دارند نتایج آن‌طور که می‌خواهند محقق شود. مبنای قدرت عمدتاً در نوع منابع استفاده شده برای اعمال قدرت دیده می‌شود. اتزیونی (Etzioni, 1964) معتقد است سه نوع قدرت اجباری، مالی و اعتبارسازی مبتنی بر منابع نمادین وجود دارد. میچل و همکارانش استدلال می‌کنند که هر چه مطالبات ذی‌نفعان قانونی‌تر باشد، احتمال آن‌که پاسخ مثبتی از شرکت‌ها دریافت کنند، بیشتر خواهد بود. ضرورت درخواست ذی‌نفعان، به‌عنوان ویژگی سومی دیده می‌شود که بارز بودن ذی‌نفع را افزایش می‌دهد. ضرورت و فوریت عبارت است از: درجه هر یک از مطالبات ذی‌نفعان برای توجه فوری به آن. ضرورت و فوریت مبتنی بر دو ویژگی است که عبارتند از: حساسیت زمانی (درجه ای که تأخیر مدیریتی در توجه به مطالبات یا روابط ذی‌نفعان غیرقابل قبول است) و حیاتی بودن (اهمیت مطالبه برای ذی‌نفعان) (Aaltonen et al., 2008, p. 512).

#### ۵-۲- مدل بانک جهانی برای اولویت‌بندی ذینفعان

بانک جهانی گزارشات مختلفی در خصوص شناسایی و تحلیل ذی‌نفعان ارائه نموده است (Rietbergen-McCracken & Narayan, 1998). در مدل بانک جهانی، چهارگام برای تحلیل ذی‌نفعان ارائه شده است که عبارتند 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.

#### ۶-۲- مدل فریمن و ساویچ

فریمن پیشنهاد می‌دهد که باید بین ذی‌نفعان مهم و ذی‌نفعان جزئی تمایز گذاشت. به‌منظور پیدا کردن راهبرد بهینه برای هر گروه از ذی‌نفعان، فریمن تحلیل رفتار ذی‌نفعان و ائتلاف ممکن بین گروه‌های ذی‌نفعان را پیشنهاد می‌کند. رفتار ذی‌نفعان می‌تواند بررسی فعالیت‌های گذشته چنین گروه‌هایی را ترسیم نماید. ضروری است که رفتار واقعی ذی‌نفعان، تهدیدات رقابتی و بالقوه مشارکت آن‌ها تحلیل شود. اگر گروه‌های مختلف ذی‌نفعان، علایق مشترک یا موضوعات مشترک مرتبط با فعالیت سازمان داشته باشند، ممکن است ائتلاف صورت گیرد. مدیر باید محیط را برای نمونه‌هایی از فعالیت‌های مشابه، علایق، باورها یا اهداف بین گروه‌های ذی‌نفعان بررسی نماید. تشکیل ائتلاف می‌تواند راهبرد و مواضع ذی‌نفعان در مورد موضوعات را تغییر دهد. فریمن دو متغیر را برای تعیین راهبرد بهینه در نظر می‌گیرد: قدرت نسبی ذی‌نفعان و پتانسیل آن‌ها برای همکاری یا تهدید راهبرد شرکت‌ها. ساویچ و همکارانش رهنمودهایی برای اندازه‌گیری این متغیرها ارائه نمودند (Fontaine et al., 2006). پتانسیل ذی‌نفعان برای همکاری با توجه به ظرفیت آن‌ها برای گسترش وابستگی‌شان با سازمان تعیین می‌شود: هر چه وابستگی بیشتر باشد، آمادگی و تمایل برای همکاری بیشتر خواهد بود.

## ۲-۷- مدل اندرسون و همکارانش

اندرسون و همکارانش پیشنهاد می‌کنند که نتایج تجزیه و تحلیل ذی‌نفعان به صورت یک طرح بیان شود. در این طرح: لیست انواع ذی‌نفعان، علایق و منافع آن‌ها در پروژه، مشارکت ذی‌نفع در اجرای کار، توقع ذی‌نفع از پروژه، قدرت او در پروژه و در انتها راهبرد مناسب برای تحت تأثیر قرار دادن ذی‌نفع و شخصی که مسئول اجرای راهبرد است، باید اضافه شود (Jepsen & Eskerod, 2009, p. 340).

## ۲-۸- مدل ماتیلاینن

ماتیلاینن (۲۰۱۳) نیز سه صفت قانونی بودن، برخورداری از قدرت و ضرورت داشتن را به عنوان معیارهای لازم برای شناسایی ذی‌نفعان و تعیین حق تقدم آنان مطرح کرده است (Matilainen, 2013, p. 45).

## ۳. ارائه معیارهای شناسایی بهره‌وران کلیدی

با توجه به روش تحقیق ارائه شده، معیارهای شناسایی بهره‌وران کلیدی در جدول ۱ ارائه می‌شود.

جدول ۱: معیارهای شناسایی بهره‌وران کلیدی

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

با توجه به جدول ۲، علایق و منافع بهره‌وران در پروژه، قانون و سیاست (مشروعیت)، قدرت و توان تأثیر گذاری، فوریت (حساسیت زمانی و حیاتی بودن) به عنوان معیارهای شناسایی بهره‌وران کلیدی معرفی شده است.

## ۴. محدوده مورد مطالعه

ناحیه جوادیه با جمعیتی معادل ۴۹۰۸۶ نفر (Population and Housing Census, 2011) و وسعت ۱۲۰ هکتار در شمال غربی منطقه ۱۶ شهرداری تهران واقع است. این محدوده منطبق بر ناحیه یک شهرداری منطقه ۱۶ شهرداری تهران است که از شمال با منطقه ۱۱ شهرداری تهران و از غرب با مناطق ۱۷ و ۱۹ شهرداری تهران، همسایه است. مرزهای شمالی و غربی این ناحیه منطبق بر مرزهای منطقه ۱۶ شهرداری تهران بوده که از شمال به خطوط راه آهن و از غرب به بزرگراه یارسانی می‌رسد. همچنین از جنوب به بزرگراه تندگویان و از شرق به بزرگراه دشت آزادگان منتهی می‌شود. ناحیه جوادیه را می‌توان به شکل مستطیلی کشیده در راستای جنوب شرقی به شمال غربی دانست (شکل ۲). این ناحیه دارای شبکه نسبتاً منظم شطرنجی است که چهار معبر اصلی شمالی جنوبی دارد که به شمال غربی مایل هستند و کوچه‌های حفاصل این معابر شرقی- غربی هستند. البته لازم به ذکر است که این کوچه‌ها از راستای شرقی- غربی، مقداری به سمت شمال شرقی مایل شده‌اند.

شکل ۲: محدوده مورد مطالعه (ناحیه جوادیه)



(Detailed Plan of District of Tehran, 2006, p. 16)

براساس مطالعات و شناخت صورت گرفته، در ابتدا لیستی از تمامی بهره‌وران شناسایی شده در محدوده مورد مطالعه ارائه می‌شود. به‌منظور رعایت اختصار در روند تحلیل شبکه ای به هر یک از آن‌ها کد تعلق گرفته است.

E: ساکنان قدیمی محله	F: مهاجرین اتباع بیگانه	G: تازه واردان به محله
H: متولیان مساجد و حسینیه‌ها	I: صاحبان گاری دستی‌ها	J: فروشندگان و مغازه داران
K: مشاورین املاک و سازندگان محلی	L: بزهکارها، معتادها و اراذل	M: شوراباری محله
N: شهرداری ناحیه	O: سرمایه‌گذاران فرامحلی	P: شرکت راه آهن
Q: شرکت آب و فاضلاب	R: شرکت برق	S: شرکت گاز
T: شرکت مخابرات	U: شهرداری تهران	V: دولت
W: مجلس	X: قوه قضاییه	

در ادامه باهدف شناسایی بهره‌وران کلیدی، تحلیل شبکه ای انجام شده است و به این منظور از معیارهای به دست آمده در جدول ۱ استفاده می‌شود. همچنین به‌دلیل رعایت اختصار در تحلیل به هر یک از معیارها، کدهایی به شرح زیر اختصاص داده شده است.

A: علایق و منافع بهره‌وران در پروژه	B: مشروعیت	C: قدرت	D: فوریت
-------------------------------------	------------	---------	----------

## ۵. تحلیل شبکه‌ای

### ۵-۱- ساخت مدل و تبدیل مسأله / موضوع به یک ساختار شبکه‌ای

به‌منظور ساخت ساختار شبکه‌ای تحلیل باید مشخص شود که بین معیارها، با همدیگر و گزینه‌ها با همدیگر چه ارتباطاتی وجود دارد. از آنجاکه از تمامی معیارها برای ارزیابی گزینه‌ها استفاده می‌شود، بنابراین تمامی معیارها با گزینه‌ها ارتباط دارند و لزومی ندارد وابستگی بین معیارها و گزینه‌ها نمایش داده شود. در جدول‌های ۲ و ۳ اگر بین معیارها ارتباطی وجود داشته باشد، در سلول مربوطه عدد یک و در غیراین صورت عدد صفر وارد می‌شود.

جدول ۲: وابستگی درونی معیارها با یکدیگر

	A	B	C	D
A	.	.	۱	۱
B	.	.	۱	.
C	۱	۱	.	۱
D	۱	.	۱	.

برخی از گروه‌های بهره‌ور ممکن است با برخی دیگر ارتباط داشته باشند و یا عده‌ای از افراد در چندین گروه بهره‌ور باشند که تمامی این وابستگی‌ها و ارتباطات در جدول ۳ نمایش داده شده است.

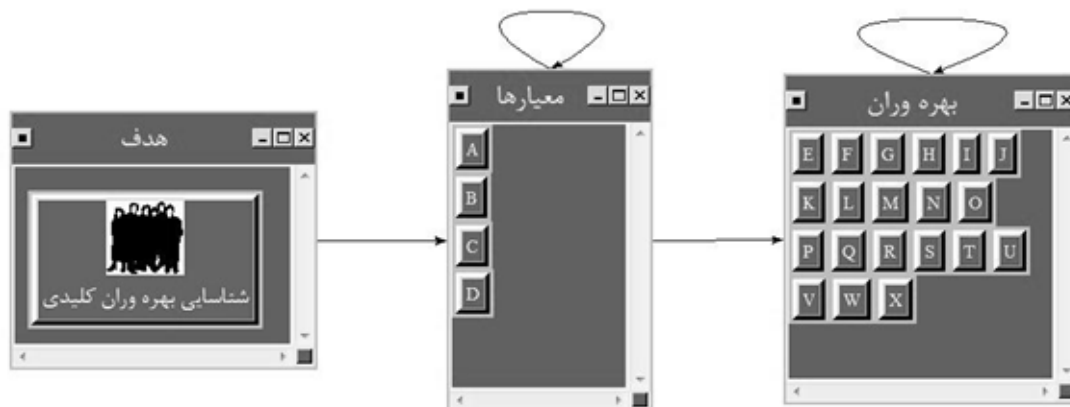
جدول ۳: وابستگی درونی بهره‌وران با یکدیگر

	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X
E	.	.	.	۱	.	۱	.	.	۱	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
F	.	.	۱	.	.	.	.	۱	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
G	.	۱	.	.	۱	۱	۱	۱	۱	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
H	۱	.	.	.	.	۱	.	.	۱	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
I	.	.	۱	.	.	.	.	۱	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
J	۱	.	۱	۱	.	.	۱	.	۱	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
K	.	.	۱	.	.	۱	.	.	۱	۱	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
L	.	۱	۱	.	۱	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
M	۱	.	۱	۱	.	۱	۱	.	.	۱	.	.	.	.	.	.	۱	.	.	.
N	.	.	.	.	.	.	۱	.	۱	.	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	.	.
O	.	.	.	.	.	.	.	.	.	۱	.	۱	.	.	.	.	۱	۱	۱	۱
P	.	.	.	.	.	.	.	.	.	۱	۱	.	.	.	.	.	۱	۱	.	.
Q	.	.	.	.	.	.	.	.	.	۱	.	.	.	.	.	.	۱	۱	.	.
R	.	.	.	.	.	.	.	.	.	۱	.	.	.	.	.	.	۱	۱	.	.
S	.	.	.	.	.	.	.	.	.	۱	.	.	.	.	.	.	۱	۱	.	.
T	.	.	.	.	.	.	.	.	.	۱	.	.	.	.	.	.	۱	۱	.	.
U	.	.	.	.	.	.	.	.	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	.	۱	.	.
V	.	.	.	.	.	.	.	.	.	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	.	۱	۱
W	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	۱	.	.
X	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	۱	.	.

براساس وابستگی‌ها و ارتباطات مشخص شده ساختار شبکه‌ای در نرم‌افزار سوپردیسیژن ساخته شد (شکل ۳).

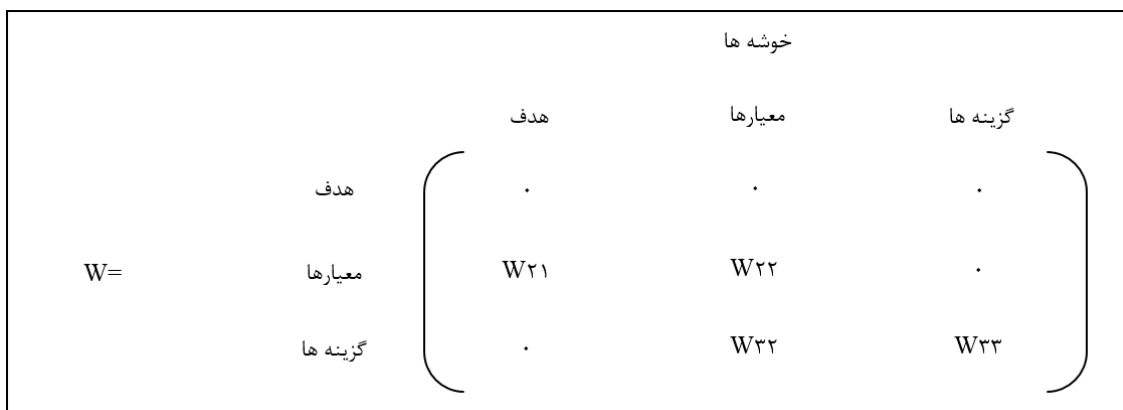


شکل ۳: ساختار شبکه ای در نرم افزار سوپر دسیژن



ساختار سوپر ماتریس اولیه به دست آمده براساس ارتباط و وابستگی‌ها که در شکل ۳ نمایش داده شده، در شکل ۴ آورده شده است.

شکل ۴: ساختار سوپر ماتریس اولیه (غیرموزون)



## ۲-۵- تشکیل ماتریس مقایسه دودویی و تعیین بردارهای الویت

در این مرحله عناصر تصمیم در هر یک از خوشه‌ها، بر اساس میزان اهمیت آن‌ها در ارتباط با معیارهای ارزیابی، دو به دو مقایسه می‌شوند. خود خوشه‌ها نیز براساس نقش و تأثیر آن‌ها در دستیابی به هدف، دو به دو مورد مقایسه قرار می‌گیرند. علاوه بر این، وابستگی‌های متقابل بین عناصر یک خوشه نیز باید دو به دو مورد مقایسه قرار گیرند. آقای ساعتی سه حد را برای ضریب ناسازگاری ۳ مطرح نموده است. اگر ماتریس مقایسه، ابعاد سه در سه داشته باشد، حد ضریب ناسازگاری قابل قبول ۰/۰۵ خواهد بود و اگر ماتریس دارای ابعاد چهار در چهار باشد، حد ضریب ناسازگاری قابل قبول ۰/۰۸ می‌شود و برای سایر ابعاد ماتریس این حد برابر با ۰/۱ خواهد بود. اگر ضریب ناسازگاری بیش از حدود تعیین شده باشد، باید در قضاوت‌ها تجدید نظر صورت گیرد (Saaty, 1999, p. 118). این مورد در تمامی مراحل تحلیل رعایت شده است.

## ۳-۵- تشکیل سوپر ماتریس و تبدیل آن به سوپر ماتریس حد

با استفاده از قضاوت‌های صورت گرفته، سوپر ماتریس ناموزون (اولیه) بدست می‌آید. برای تبدیل سوپر ماتریس ناموزون به سوپر ماتریس موزون باید سوپر ماتریس ناموزون را در ماتریس خوشه‌ای (جدول ۴) ضرب کرد. ماتریس خوشه‌ای میزان تأثیرگذاری هر یک از خوشه‌ها برای دستیابی به هدف را منعکس می‌کند (Zebardast, 2010, p. 86).



جدول ۴: ماتریس خوشه‌ای

	هدف	معیارها	بهره‌وران
هدف	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
معیارها	۱/۰۰۰	۰/۸۳۳	۰/۰۰۰
بهره‌وران	۰/۰۰۰	۰/۱۶۷	۱/۰۰۰
هدف	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

برای به دست آوردن سوپر ماتریس موزون، هر یک از عناصر خوشه‌های ستونی سوپر ماتریس ناموزون باید در بردار اهمیت نسبی آن خوشه (از ماتریس خوشه‌ای) ضرب شود. سوپر ماتریس موزون به دست آمده تصادفی/احتمالی است. یعنی جمع عناصر ستونی آن، یک است. برای به دست آوردن سوپر ماتریس حد، سوپر ماتریس موزون را به حد می‌رسانند. بنابراین برای واگرایی ضریب اهمیت هر یک از عناصر ماتریس موزون، آن را به توان  $K$  که یک عدد اختیاری بزرگ است، رسانده تا این که همه عناصر سوپر ماتریس همانند هم شوند (با هم برابر شوند) و این کار با تکرار انجام می‌شود (Ibid).

#### ۴-۵- انتخاب گزینه برتر

منظور از انتخاب گزینه برتر الویت‌بندی گزینه‌ها (در این مطالعه بهره‌وران) است. با توجه به این که بهره‌وران نیز در مدل وارد شده است، بنابراین نرم‌افزار، خود الویت‌بندی نهایی بهره‌وران را ارائه خواهد داد (جدول ۵).

جدول ۵: الویت‌بندی نهایی بهره‌وران در ناحیه جوادیه

رتبه	عنوان	امتیاز نرمال شده <sup>۴</sup>
۱	شهرداری تهران	۰/۱۳۳۸۶۳
۲	شهرداری ناحیه جوادیه	۰/۱۱۴۰۷۵
۳	دولت	۰/۰۹۲۶۶۴
۴	شورایاری محله	۰/۰۸۹۹۹۳
۵	فروشنندگان و مغازه دارن	۰/۰۷۷۹۴۶
۶	سرمایه گذاران فرامحلی	۰/۰۶۹۲۱۱
۷	مشاورین املاک و سازندگان محلی	۰/۰۶۷۴۶
۸	تازه واردان به محله	۰/۰۵۷۵۴۲
۹	متولیان مساجد و حسینیه‌ها	۰/۰۴۷۲۹۱
۱۰	شرکت راه آهن	۰/۰۴۱۸۵۳
۱۱	شرکت مخابرات	۰/۰۳۱۹۱۹
۱۲	شرکت آب و فاضلاب	۰/۰۳۰۸۱۴
۱۳	شرکت گاز	۰/۰۳۰۴۸۹
۱۴	شرکت برق	۰/۰۲۹۲۶
۱۵	مجلس	۰/۰۲۰۱۴۴
۱۶	ساکنان قدیمی محله	۰/۰۱۸۹۱۳
۱۷	قوه قضاییه	۰/۰۱۶۶۴۶
۱۸	مهاجرین اتباع بیگانه	۰/۰۱۰۶۴
۱۹	بزهکارها، معتادها و ارادل	۰/۰۰۹۸۴۷
۲۰	صاحبان گاری دستی‌ها	۰/۰۰۹۴۳۱

## ۶. نتیجه گیری

با گسترده شدن رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی در تهیه برنامه‌های توسعه شهری، نقش مشارکت بهره‌وران کلیدی جهت شکل دادن به چشم‌انداز جمعی، ایجاد وفاق عمومی، تشخیص عدم قطعیت‌های اساسی و در نهایت تأثیرگذاری مثبت در جهت اجرایی شدن برنامه‌های شهری اهمیت می‌یابد. حال آن‌که، ضروری می‌نماید که هر یک از بهره‌وران برای مشارکت در روند تهیه و اجرای برنامه‌های شهری به درستی انتخاب شوند. بنابراین به یک روش علمی نیاز است تا بهره‌وران گوناگون را بتوان اولویت‌بندی نمود. در اکثر مدل‌های ارائه شده، به‌منظور شناسایی بهره‌وران کلیدی تنها به ذکر معیارها اکتفا شده و روشی مدون به‌منظور الویت‌بندی بهره‌وران ارائه نشده‌اند. در نهایت در برخی موارد که مدل‌ها، روش‌مند هستند، بهره‌وران را در دسته‌هایی جدا کرده‌اند که در این حالت نیز ارجحیت هر یک از بهره‌وران نسبت به یکدیگر در هر یک از دسته‌ها مشخص نمی‌شود. مدل ارائه شده در این پژوهش علی‌رغم مشخص کردن بهره‌وران کلیدی، میزان ارجحیت هر یک بر دیگری را مشخص می‌کند که از این نظر دارای تازگی و نوآوری است.

با توجه به مطالب ارائه شده در این مقاله، علایق و منافع بهره‌وران در پروژه، قانون و سیاست (مشروعیت)، قدرت و توان تأثیرگذاری، فوریت (حساسیت زمانی و حیاتی بودن) به‌عنوان معیارهای شناسایی بهره‌وران کلیدی معرفی شده است. براساس این معیارها و ارتباطات بین معیارها و بهره‌وران، تحلیل شبکه‌ای انجام شد. نتایج حاصل از تحلیل شبکه‌ای در جدول ۶ نمایش داده شده است؛ براساس این جدول تا بهره‌ور رتبه ۷ یعنی مشاورین املاک و سازندگان محلی، امتیازهای نرمال شده تقریباً با فاصله برابر از همدیگر تفاوت دارند. اما در بین بهره‌ور و رتبه ۷ و ۸، جهش بین اختلاف امتیازهای استاندارد وجود دارد. بنابراین شهرداری تهران، شهرداری ناحیه جوادیه، دولت، شوراییاری محله، فروشندگان و مغازه‌داران، سرمایه‌گذاران فرامحلی، مشاورین املاک و سازندگان محلی به‌عنوان بهره‌وران کلیدی در ناحیه جوادیه شناسایی می‌شوند. انتخاب تعداد بهره‌وران کلیدی براساس امتیازهای نرمال شده در محدوده‌های مختلف، متفاوت و براساس نظرات برنامه‌ریزان است. الویت‌بندی ارائه شده در خصوص بهره‌وران موجود در ناحیه جوادیه از آن جهت کارایی و کارآمدی دارد که می‌تواند پیچیدگی و هزینه‌های فرآیند مشارکت را کاهش دهد. از طرف دیگر این فهرست الویت‌بندی شده می‌تواند به برنامه‌ریزان شهری، گروه‌هایی از بهره‌وران را به‌منظور دخیل کردن در فرآیند برنامه‌ریزی نشان بدهد که در نگاه اول و بدون انجام پژوهش مشخص نبوده‌اند. از دیگر مزایای الویت‌بندی بهره‌وران می‌توان به امکان عدم دخالت دادن برخی از بهره‌وران غیرکلیدی در برنامه‌ریزی به‌منظور صرفه‌جویی در هزینه‌ها و زمان برنامه‌ریزی اشاره کرد. شناسایی بهره‌وران کلیدی تنها گام در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی است. بنابراین پس از مشخص شدن بهره‌وران کلیدی، به‌منظور مشخص شدن منافع و خواسته‌های هر یک از بهره‌وران و طی کردن سایر مراحل برنامه‌ریزی راهبردی، باید مصاحبه‌هایی با هر یک از بهره‌وران صورت گیرد یا در صورت امکان، جلسه‌ای با حضور تمامی بهره‌وران کلیدی در جهت دستیابی به چشم‌انداز جمعی مشترک و مشارکت در روند تهیه و اجرای برنامه‌های شهری برگزار شود. پس از مشخص شدن بهره‌وران کلیدی، می‌توان از مشارکت مؤثر آن‌ها در فرآیند تهیه برنامه‌های شهری که خود تضمین‌کننده اجرای این برنامه‌ها است، بهره جست.

## پی نوشت

۱. گروه بهره‌ور اصطلاح عامی است که تمامی گروه‌های ذی‌نفع، ذی‌نفوذ و ذی‌صلاح را شامل می‌شود.

2. Analytical Network Process
3. Inconsistency Ratio
4. Normalized by Cluster

## References

- Aaltonen K., Jaakko K. & Tuomas O. (2008). Stakeholder Saliency in Global Projects. *International Journal of Project Management*, 26, 509-516.
- American Planning Association. (2006). *Planning and Urban Design Standards*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Ashrafi, Y. (2009). CDS A New Approach in Urban Planning. *Modiriat Shahri Magazine*, 23, 89-105.
- *Detailed Plan of District 16 of Tehran*. (2006). Tehran: Tehran Municipality.
- Etzioni A. (1964). *Modern Organizations*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Fontaine Ch., Haarman A. & Schmid S. (2006). *The Stakeholder Theory*.
- Jepsen A. L. & Eskerod P. (2009). Stakeholder Analysis in Projects: Challenges in Using Current Guidelines in the Real World, *International Journal of Project Management*, 27, 335-343.
- Johnson G. & Scholes K. (2002). *Exploring Corporate Strategy*. Financial Times/Prentice Hall.
- Luyet, V., Schlaepfer, R., Parlange, M.B. & Buttler, A. (2012). Review a Framework to Implement Stakeholder Participation in Environmental Projects, *Journal of Environmental Management*, 111, 213-219.
- Malekzade, N., Masood, M. & Dadashpour, H. (2012). Assessment Level of Stakeholder Participation in City Development Strategy (Case study: District 22 of Tehran Municipality). *Journal of Studies on Iranian-Islamic City*, 8, 101-113.
- Matilainen, A.M. (2013). Trust in Forest Industry Relations in Northwest Russia, *Forest Policy and Economics*, 31, 44-49.
- Mitchell, R. K., Agle B. R. & Wood D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Whom and What Really Counts, *Academy of Management Review*, 22, 4, 853-887.
- Nastaran, M., & Ranai, A. (2010). The Analysis of Participation's Implication in "Mehr" Land Developing Projects. *Armanshahr Architecture & Urban Planning Journal*, 4, 111-123.
- Pirzade, H. (2008). *Modification of Urban Development Management System in Iran Based on Strategic Approach*. Tehran: Department of Housing and Urban Development.
- *Population and Housing Census*. (2011). Tehran: Statistical Center of Iran.
- Rietbergen-McCracken, J. & Narayan, D. (1998). *Participation and Social Assessment: Tools and Techniques*. Washington D, C.: World Bank.
- Saaty, T.L. (1999). *Decision Making for Leaders*. (A.A. Tofigh, Trans.). Tehran: Industrial Management Institute.
- URL1: [http://areasprotegidas.info/upload/document/participation\\_tools\\_and\\_approachs-worldbank.pdf](http://areasprotegidas.info/upload/document/participation_tools_and_approachs-worldbank.pdf) (visited on 2015).
- URL1: <http://www.edalys.fr/documents/Stakeholderstheory.pdf>(visited on 2015).
- Wu, X. (2007). Stakeholder Identifying and Positioning (SIP) Models: From Google's Operation in China to General Case Analysis Framework, *Public Relations Review*, 33, 415-425.
- Zarabi, E. & FaridTehrani, S. (2009). Participatory Approach in Renovation and Rehabilitation of Deteriorated Urban Fabrics. *Armanshahr Architecture & Urban Development Journal*, 2, 39-46.
- Zebardast, E. (2010). The Application of Analytic Network Process (ANP) in Urban and Regional Planning. *Honar-Ha-Ye-Ziba: Memary Va Shahrsazi*, 41, 79-90.