

Analyzing the Relationships and Interactions of Urban Management Stakeholders in Iran Using the Power-Interest Matrix and the MACTOR Method

Nima Bayramzadeh¹ , Naser Soltani²  , Akbar Houshmand³ 

1. Department of Geography, Urmia University, Urmia, Iran

Email: n.bayramzadeh@urmia.ac.ir

2. (Corresponding Author) Department of Geography, Urmia University, Urmia, Iran

Email: n.soltani@urmia.ac.ir

3. Department of Geography, Urmia University, Urmia, Iran

Email: akbar.houshmand@yahoo.com

Article Info

Article type:

Research Article

Article History:

Received:

9 March 2025

Received in revised form:

7 June 2026

Accepted:

6 July 2026

Available online:

14 August 2026

Keywords:

Iran,
Stakeholder Network,
Interest–Power Matrix,
Urban Management.

ABSTRACT

The primary objective of this study is to analyze the relationships and network of urban management stakeholders in Iran. Methodologically, this research adopted a mixed-methods approach (quantitative and qualitative). Data were collected using both library research and fieldwork. The sample size consisted of 15 questionnaires, determined and completed based on the principle of theoretical saturation in qualitative research and expert judgment, utilizing the snowball sampling method. The data analysis was conducted in three stages: 1) identification of the main and key stakeholders; 2) construction of the power–interest matrix; and 3) mapping of the relationships and interactions among the actors using the MACTOR analysis method. The results indicate that Iran's urban management structure is characterized by inequalities in power, influence, and competitiveness among stakeholders. In particular, the Islamic Consultative Assembly (Parliament) stands out as the most central actor, possessing the highest level of influence and competitiveness, and playing a decisive role in directing decision-making processes. Meanwhile, the Plan and Budget Organization and the Ministry of Interior act as powerful, bidirectional players—both influencing and being influenced—with the stability of the urban management system being highly dependent on the nature of interactions with them. The urban governance structure remains reliant on the concentration of power within governmental and sovereign institutions, while simultaneously exhibiting a high level of interest among economic and executive actors. This imbalance between formal power and social/local capacities tends to restrict the role of non-governmental stakeholders in the decision-making process.

Cite this article: Bayramzadeh, N., Soltani, N., & Houshmand, A. (2022). Hierarchical Analysis of Relationships and the Stakeholder Network of Urban Management in Iran. *Geographical Urban Planning Research Quarterly*, 14 (2), 127-146.

<http://doi.org/10.22059/jurbangeo.2026.409058.2146>



© The Author (s)

Publisher: University of Tehran Press

Extended Abstract

Introduction

In recent decades, the increasing complexity of urban issues in Iran—ranging from unbalanced urban expansion and environmental unsustainability to challenges of local governance and public participation—has meant that urban management can no longer be regarded as the responsibility of a single institution or organization. Contemporary urban management constitutes a multilevel network of governmental, public, private, and civil actors, each of whom participates in decision-making and implementation processes, bringing distinct interests, resources, and capacities for influence. However, the lack of institutional coordination, overlap of responsibilities, centralized decision-making, and weak linkages between national and local institutions have reduced the efficiency and legitimacy of the urban management system. In such circumstances, stakeholder network analysis can reveal patterns of relationships as well as the degree of influence and interaction among key actors, thereby providing a foundation for designing synergistic mechanisms.

Moreover, one of the fundamental challenges of urban management in Iran is the absence of institutionalized mechanisms for synergy among stakeholders, such that the capacities of governmental organizations, local councils, the private sector, civil society, and citizens are not coordinated toward sustainable urban development (Mohammad-Rezazadeh, 2025; Doveyran, 2025). Information opacity, institutional distrust, and weak participatory frameworks have led to conflicts of interest and resource wastage (Goudarzi & Mirzaei, 2025; Emami & Shakeri, 2015). Therefore, it is necessary to employ a stakeholder network analysis approach to identify and analyze the structure of relationships among urban management actors in Iran and, based on this analysis, to design mechanisms for synergy, coordination, and multilevel participation. This would enable the urban management system to move away from a fragmented and sectoral approach toward integrated and network-based governance.

In this regard, the main objective of this research is to analyze the relationships and stakeholder network of urban management in Iran, addressing the question: “What is the nature of relationships and the stakeholder network within Iran’s urban management system?”

Methodology

From a methodological perspective, the study adopted a mixed-methods approach (quantitative and qualitative) based on the nature of the data. Data were collected through both library-based research and fieldwork. The sample size consisted of 15 questionnaires, which were determined and completed based on the principle of theoretical saturation and using the snowball sampling method. Data analysis was conducted in three stages: 1) identification of the main and key stakeholders; 2) formation of the power–interest matrix; and 3) mapping of the relationships and interactions among the actors using the MACTOR analysis method.

Results and Discussion

The findings derived from the stakeholder analysis and the results of the MACTOR analysis clearly indicate that the structure of urban management in Iran is deeply influenced by the “top-down” nature of the national planning and policymaking system. The concentration of power, resources, and decision-making authority within national and sovereign institutions—such as the Islamic Consultative Assembly, the Planning and Budget Organization, and the Ministry of Interior—has led to the formulation of major policies at the national level, while local levels predominantly assume the role of implementers and followers of these decisions. Although this hierarchical pattern strengthens vertical coherence and governmental control, it simultaneously circumscribes the operational latitude of local institutions and undermines the efficacy of participatory mechanisms in the urban decision-making process. The results of the Power–Interest Matrix and the competitiveness index further confirm that local actors, despite

their high level of interest in urban issues, possess significantly less institutional power and influence compared to upper-level authorities.

In this context, the significant power held by the Islamic Consultative Assembly (Parliament) within the network of Iran's urban management stakeholders can be attributed to its pivotal position in the country's legal and political structure. Unlike numerous urban management systems where a substantial portion of decision-making authority is devolved to local levels, in Iran, a major share of the legal, financial, and institutional frameworks governing city administration is determined at the national level. Consequently, as the legislative body, the Parliament plays a decisive role in shaping the rules governing urban management, defining the scope of authority for municipalities and city councils, enacting laws related to municipal revenue sources, and regulating the relationship between the central government and local governance. Beyond its legislative power, the Parliament's role in approving budget laws and overseeing the allocation of public resources is another critical factor that enhances its influence within the urban management network. Many decisions pertaining to urban infrastructure development, project financing, and the distribution of national credits are directly or indirectly influenced by legislative and budgetary processes. Thus, the Parliament affects the behavior of other urban management actors not only by enacting laws but also by controlling the flow of resources and determining development priorities.

On the other hand, urban management in Iran is characterized by a multisectoral structure, meaning that many urban issues—such as transportation, housing, spatial development, environment, and municipal finance—fall under various legal and policy domains. This topical fragmentation has enabled the legislative body to assume a prominent role in coordinating and regulating relationships among different agencies. In such circumstances, the Parliament has become a central actor in the urban management

network due to its legal legitimacy, regulatory power, and access to oversight tools. However, while such a concentration of power in national institutions can potentially foster coordination and policy coherence, in the absence of effective participatory and decentralization mechanisms, it may lead to a reduction in local management autonomy and the constraint of local capacities. Therefore, the core challenge in Iran's urban management structure is not the elimination of national institutions' roles, but rather the establishment of a balance between their regulatory power and the enhancement of local actors' agency and capacity.

Within this structure, local policies implemented at the urban and neighborhood scales are influenced more by pre-determined national frameworks and requirements than by the active participation of citizens, local associations, and civil society organizations. This situation undermines micro-level participation, diminishes social ownership of urban plans and programs, and limits institutional learning at the local level. In other words, the gap between macro-level national policy-making and local needs and priorities results in social participation being largely formal or consultative, rather than playing a meaningful role in decision-making. The persistence of this model, without redefining power relations and strengthening bottom-up institutional mechanisms for participation, may perpetuate state-centric urban management and undermine sustainable and participatory urban governance.

Conclusion

Within the framework of Iran's political system and urban management mechanisms, this pattern can be understood as a product of a centralized governance structure, administrative hierarchy, and the precedence of legal legitimacy over social legitimacy. Despite the presence of elected institutions such as the Islamic City Councils, urban management in Iran remains largely dominated by appointed and sectoral bodies—such as the Ministry of Interior, provincial governorships, and the Ministry of Roads and Urban

Development—which possess substantial legal and political authority. In such a context, the design of synergistic mechanisms requires the establishment of institutional linkages between powerful actors and those endowed with social and knowledge-based capital. This can be pursued through strengthening the position of city councils, institutionalizing neighborhood-based participation, and transforming sectoral interactions into horizontal governance networks. Without such institutional redesign, the stakeholder network of urban management will remain imbalanced, and the potential for genuine synergy among the state, the market, and local society will not be fully realized.

Accordingly, the achievement of effective and sustainable urban management necessitates the redesign of institutional mechanisms to enhance vertical coordination among national, provincial, and local levels, as well as to strengthen horizontal participation among municipalities, the private sector, professional institutions, and local communities. The findings emphasize that only through a more balanced distribution of power, greater transparency of interests, and the institutionalization of participation can a synergistic network of urban stakeholders—aligned with the requirements of Iran's political and administrative system—be formed.

Funding

There is no funding support.

Authors' Contribution

The authors have each made distinct and significant contributions to this research. The first author was responsible for the research design, data collection, conducting the analyses, and drafting the initial manuscript. The second author contributed to refining the theoretical framework, analyzing the results, providing scientific revision, and performing the final editing of the manuscript. The third author assisted with data collection, conducting the analyses, and drafting the initial manuscript.

Conflict of Interest

Authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments

We are grateful to all the scientific consultants of this paper.

تحلیل روابط و تعاملات ذی‌نفعان مدیریت شهری ایران با بهره‌گیری از ماتریس قدرت-علاقه و روش MACTOR

نیما بایرام‌زاده^۱، ناصر سلطانی^۲، اکبر هوشمند^۳

۱- گروه جغرافیا، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران. رایانامه: n.bayramzadeh@urmia.ac.ir

۲- نویسنده مسئول، گروه جغرافیا، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران. رایانامه: n.soltani@urmia.ac.ir

۳- گروه جغرافیا، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران. رایانامه: akbar.houshmand@yahoo.com

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:
مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۵/۰۱/۰۹

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۵/۰۳/۱۷

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۵/۰۴/۱۵

تاریخ چاپ:

۱۴۰۵/۰۵/۲۳

هدف اصلی پژوهش، تحلیل روابط و شبکه ذی‌نفعان مدیریت شهری در کشور ایران می‌باشد. رویکرد روش‌شناختی پژوهش حاضر از نظر ماهیت داده‌ها، ترکیبی (کمی و کیفی) است. همچنین جمع‌آوری داده‌ها به دو صورت کتابخانه‌ای و میدانی صورت گرفته است. حجم نمونه این پژوهش شامل ۱۵ پرسشنامه است که بر اساس اصل اشباع نظری در پژوهش‌های کیفی و مطالعات مبتنی بر قضاوت خبرگان و با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری گلوله برفی تعیین و تکمیل شده است. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش در ۳ مرحله که شامل: (۱) شناسایی ذی‌نفعان اصلی و کلیدی، (۲) تشکیل ماتریس قدرت-علاقه و (۳) ترسیم نقشه‌ای از روابط و تعاملات بازیگران با استفاده از روش تحلیل مکتور صورت گرفته است. نتایج این پژوهش نشانگر این است که ساختار مدیریت شهری ایران با نابرابری در سطح قدرت، اثرگذاری و رقابت‌پذیری ذی‌نفعان همراه است؛ به‌گونه‌ای که مجلس شورای اسلامی به‌عنوان محوری‌ترین بازیگر، بالاترین میزان اثرگذاری و رقابت‌پذیری را داراست و نقشی تعیین‌کننده در جهت‌دهی تصمیمات ایفا می‌کند، درحالی‌که سازمان برنامه‌بودجه کشور و وزارت کشور نیز به‌عنوان بازیگران قدرتمند و دوجانبه، هم اثرگذار و هم اثرپذیر بوده و پایداری نظام مدیریت شهری تا حد زیادی به نحوه تعامل با آن‌ها وابسته است. ساختار حکمرانی شهری همچنان متکی بر تمرکز قدرت در نهادهای دولتی و حاکمیتی و درعین‌حال برخوردار از سطح بالای علاقه در میان بازیگران اقتصادی و اجرایی است که این عدم توازن میان قدرت رسمی و ظرفیت‌های اجتماعی و محلی، موجب محدود شدن نقش ذی‌نفعان غیر حاکمیتی در فرآیند تصمیم‌سازی خواهد شد.

واژگان کلیدی:

ایران،
شبکه ذی‌نفعان،
ماتریس علاقه-
قدرت،
مدیریت شهری.

استناد: بایرام‌زاده، نیما؛ سلطانی، ناصر و هوشمند، اکبر. (۱۴۰۵). تحلیل روابط و تعاملات ذی‌نفعان مدیریت شهری ایران با بهره‌گیری از ماتریس قدرت-علاقه و روش MACTOR. پژوهش‌های جغرافیای برنامه‌ریزی شهری، ۱۴ (۲)، ۱۴۶-۱۳۷.

<http://doi.org/10.22059/jurbangeo.2026.396666.2067>

مقدمه

ادغام مؤثر بازخورد ذی‌نفعان در فرآیندهای تصمیم‌گیری، یکی از جنبه‌های بنیادین برنامه‌ریزی راهبردی موفق محسوب می‌شود (Innes & Booher, 2004; Healey, 1997a,b). این ادغام شامل ورودی‌ها، ترجیحات، ادراکات، دیدگاه‌ها و نظرات افراد و سازمان‌هایی است که به‌طور فعال در شکل‌دهی به آینده یک مکان خاص - نظیر یک منطقه، استان، شهرداری یا ناحیه - مشارکت دارند. ذی‌نفعان به‌واسطه وابستگی‌های تاریخی، الزامات نهادی و منافع اقتصادی، از نفوذ سیاسی و یا اقتصادی قابل‌توجهی بر منابع برخوردارند؛ از این‌رو، آنان می‌توانند در فرآیند برنامه‌ریزی نسبت به اهداف، اقدامات و راهکارهای پیشنهادی، همچنین نسبت به مسائل کلیدی و شکاف‌های احتمالی بازخورد ارائه دهند. ادغام بازخورد ذی‌نفعان اهمیت بسزایی دارد؛ زیرا بینش‌های ارزشمندی را در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار می‌دهد که برای ارتقای اثربخشی سیاست‌ها و ترویج تصمیم‌گیری فراگیر، متنوع و آگاهانه حیاتی است (Reed et al., 2018). افزون بر این، این امر برای کارایی نظام‌های دموکراتیک نیز ضروری است. مشارکت ذی‌نفعان در برنامه‌ریزی فضایی به تقویت مشروعیت و اعتبار برنامه‌ریزی راهبردی کمک می‌کند، زیرا شفافیت، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری در قبال افرادی را نشان می‌دهد که از نتایج برنامه تأثیر می‌پذیرند (Bryson, 2004; Healey, 1998; Cheng & Li, 2000; سمائی و نسترن، ۱۴۰۴).

رویکردی که به‌طور گسترده در مدیریت ذی‌نفعان به کار می‌رود، «نقشه‌برداری ذی‌نفعان» است که به تحلیل و دسته‌بندی ذی‌نفعان بر اساس ویژگی‌هایی مانند قدرت، علاقه و برجستگی کمک می‌کند (Newcombe, 2003). نقشه‌برداری ذی‌نفعان به آشکارسازی ویژگی‌های ذاتی ذی‌نفعان پروژه (برای مثال، قدرت، علاقه و برجستگی) کمک می‌کند (Eskafi et al., 2019). قدرت نشان‌دهنده توانایی ذی‌نفعان برای اعمال نفوذ است که می‌تواند از طریق روش‌های قهری، بهره‌جویانه یا هنجاری حاصل شود (Mitchell et al., 1997; Salanick & Pfeffer, 1974). علاقه به منافع و نگرانی‌های ذی‌نفع در ارتباط با مسئله‌ای اشاره دارد که پروژه قصد دارد آن را حل کند (Maley, 2012). برجستگی، ویژگی‌ای است مبتنی بر یک یا چند مورد از سه ویژگی ارتباطی قدرت، مشروعیت و فوریت که ذی‌نفعان دارا هستند (Mitchell et al., 1997; Zhu et al., 2024).

ذی‌نفعان پروژه شامل افراد، گروه‌ها و سازمان‌هایی هستند که ممکن است بر اجرای پروژه تأثیر بگذارند یا از آن تأثیر بپذیرند؛ مانند مدیران پروژه، نهادهای حاکمیتی، تأمین‌کنندگان و مشتریان. ذی‌نفعان معمولاً برای مدیریت بهتر به دو گروه داخلی (مانند کارفرمایان، تأمین‌کنندگان) و خارجی (مانند دولت‌های محلی، سازمان‌های نظارتی) تقسیم می‌شوند (Derakhshan et al, 2018). ذی‌نفعان داخلی معمولاً در پروژه مشارکت مستقیم‌تری دارند، درحالی‌که شناسایی ذی‌نفعان خارجی به دلیل مشارکت غیرمستقیم آن‌ها چالش‌برانگیزتر است (Zhu et al, 2024). همچنین ذی‌نفعان یکی از منابع اصلی عدم قطعیت به شمار می‌روند و مخالفت ذی‌نفعان کلیدی می‌تواند اجرای پروژه را مختل کند (Ward & Chapman, 2008 - Wang et al, 2022). مدیریت ذی‌نفعان نقش اساسی در کاهش ریسک‌ها و تضمین هم‌سویی پروژه با نیازهای مشارکت‌کنندگان کلیدی دارد (Aaltonen & Kujala, 2016). درک میزان نفوذ و ویژگی‌های ذی‌نفعان، بخشی بنیادین از این فرایند است (Yang et al, 2009) و از طرفی، مشارکت مؤثر ذی‌نفعان برای دستیابی به پایداری اجتماعی و زیست‌محیطی اساسی است، زیرا «از توسعه روابط قوی، سازنده و پاسخگو که به طراحی و اجرای صحیح پروژه کمک می‌کند، پشتیبانی می‌کند» (UNDP, 2020).

در دهه‌های اخیر، پیچیدگی مسائل شهری در ایران از گسترش نامتوازن شهرها و ناپایداری زیست‌محیطی تا چالش‌های حکمرانی محلی و مشارکت مردمی (Mousavi et al., 2024) سبب شده است که مدیریت شهری دیگر صرفاً وظیفه یک‌نهاد یا سازمان واحد نباشد. مدیریت شهری امروز، شبکه‌ای چند سطحی از کنشگران دولتی، عمومی، خصوصی و مدنی است که هر

یک با منافع، قدرت و منابع متفاوت در تصمیم‌سازی و اجرا نقش دارند. باین‌حال، نبود هماهنگی نهادی، تداخل وظایف، تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری و ضعف ارتباط میان نهادهای ملی و محلی، موجب کاهش کارایی و مشروعیت نظام مدیریت شهری شده است. در چنین شرایطی، تحلیل شبکه ذی‌نفعان، می‌تواند الگوی روابط و میزان نفوذ و تعامل بین بازیگران کلیدی را آشکار کند و بستر طراحی سازوکارهای هم‌افزا را فراهم سازد. از سوی دیگر، یکی از چالش‌های بنیادین در مدیریت شهری ایران، نبود سازوکارهای نهادمند برای هم‌افزایی میان ذی‌نفعان است؛ به‌گونه‌ای که ظرفیت‌های سازمان‌های دولتی، شوراهای محلی، بخش خصوصی، جامعه مدنی و شهروندان به‌صورت هماهنگ در جهت توسعه پایدار شهری به کار گرفته نمی‌شود (محمدرضا زاده، ۱۴۰۴-۱۴۰۴؛ دوبران، ۱۴۰۴؛ Mousavi et al., 2025). ضعف در شفافیت اطلاعات، عدم اعتماد متقابل میان نهادها و نبود چارچوب‌های مشارکتی مؤثر، منجر به تعارض منافع و ائتلاف منابع شده است (گودرزی و میرزایی، ۱۴۰۴؛ امامی و شاکری، ۱۳۹۴)؛ بنابراین، ضرورت دارد با بهره‌گیری از رویکرد «تحلیل شبکه ذی‌نفعان»، ساختار روابط میان کنشگران مدیریت شهری ایران شناسایی و تحلیل شود و بر اساس آن، سازوکارهای هم‌افزایی، هماهنگی و مشارکت چند سطحی طراحی گردد تا نظام مدیریت شهری از حالت جزیره‌ای و بخشی خارج‌شده و به سمت حکمرانی شبکه‌ای و هم‌پیوسته حرکت کند. در این راستا هدف اصلی پژوهش، تحلیل روابط و شبکه ذی‌نفعان مدیریت شهری در کشور ایران می‌باشد که درصدد پاسخگویی به سؤال «ارتباطات و شبکه ذی‌نفعان مدیریت شهری در این به چه شکلی می‌باشد؟» تدوین شده است.

مبانی نظری

نظریه ذینفعان

نظریه ذینفعان جایگاه ویژه‌ای در ادبیات مدیریت یافته است. این اهمیت، افزون بر بنیان‌گذاری آن توسط فریمن^۱ (۱۹۸۴)، مرهون بسط و تثبیت این چارچوب نظری توسط محققان برجسته‌ای نظیر کلارکسون^۲ (۱۹۹۴)، دونالدسون و پرستون^۳ (۱۹۹۵)، میچل و همکاران^۴ (۱۹۹۷)، رولی^۵ (۱۹۹۷) و فرومان^۶ (۱۹۹۹) است (Morad, 2021- Freeman, 1984). بر اساس این نظریه هر شرکتی در شبکه‌ای از روابط با کنشگران قرار دارد که هم بر تلاش‌های شرکت برای دستیابی به اهدافش تأثیر می‌گذارند و هم از آن تأثیر می‌پذیرند؛ مجموع این کنشگران، ذی‌نفعان شرکت را تشکیل می‌دهند، چرا که آن‌ها در عملکرد و رفتار شرکت سهم دارند. به‌طورمعمول، ذی‌نفعان یک شرکت انتفاعی شامل مشتریان، کارکنان، سهامداران، تأمین‌کنندگان، جامعه محلی و گروه‌های متعدد دیگر است. در این میان، «نظریه ذینفعان» اصطلاحی است که به‌طور گسترده برای توصیف مطالعه سیستماتیک این روابط، منشأ آن‌ها و پیامدهای این روابط بر نحوه رفتار شرکت‌ها به کار می‌رود (Freeman, 1984; Valentinov, 2025).

برای ذینفعان، تعاریف متعددی ارائه شده است که در مهم‌ترین آن‌ها، ذینفعان را افراد یا گروهی دانسته‌اند که در رسیدن به اهداف سازمانی بتوانند تأثیرگذار یا تأثیرپذیر باشند و یا افراد یا سازمانی که حقوق و منافع نسبت به عملکرد سازمان، منابع یا خروجی‌های آن داشته باشد یا به‌وسیله خروجی‌ها تحت تأثیر قرار گیرند (نصیریان و بصیرت، ۱۴۰۱: ۸۰). مفهوم مدیریت ذی‌نفعان، که با آثار پیشگام فریمن^۷ (۱۹۸۴) و کللند^۱ (۱۹۸۶) بنیان گذاشته شد، نظریه‌ای پذیرفته‌شده است که از مدیریت

1Freeman

2Clarkson

3Donaldson and Preston

4Mitchell and al.

5Rowley

6Frooman

7Freeman

کسب‌وکار نشئت گرفته و برای توصیف، درک، تحلیل و مدیریت ذی‌نفعان طراحی شده است. مدیریت ذی‌نفعان به‌عنوان یکی از اصول «مسئولیت اجتماعی شرکت» توسعه‌یافته و بر ملاحظات اخلاقی، اجتماعی و اقتصادی استوار است. سازمان‌های مسئولیت‌پذیر اجتماعی تلاش می‌کنند رفتار اخلاقی را در عملکرد خود به‌کارگیرند (Moloney, 2006) و این موضوع، هدایت‌کننده نحوه مدیریت تعاملات آن‌ها با ذی‌نفعان مختلف است. هدف مدیریت ذی‌نفعان، ایجاد بیشترین محیط مثبت ممکن برای توسعه پروژه است. این فرایند شامل مدیریت روابط به‌منظور ترغیب ذی‌نفعان به رفتاری است که از اهداف شرکت حمایت کند. بر اساس این نظریه، شرکت‌ها، فعالیت‌ها، منافع و گروه‌های فشار باید روابط خود را با نهادهای خارجی‌ای که می‌توانند بر تحقق اهداف آن‌ها تأثیر بگذارند، مدیریت کنند (Moloney, 2006; Tampio et al, 2022).

ذی‌نفعان به‌طور محدود به افراد یا گروه‌هایی تعریف می‌شوند که می‌توانند در زمان دستیابی به اهداف سازمان بر آن تأثیر بگذارند یا از آن تأثیر بپذیرند (Bashir & Sawhney, 2021). افراد یا سازمان‌ها می‌توانند بر اساس قدرت، مشروعیت و منافع به‌عنوان ذی‌نفعان دسته‌بندی شوند (Tampio et al, 2022). هدف تحلیل ذی‌نفعان در سازمان‌های عمومی حفظ پایداری و ایجاد تعادل میان منافع محیط داخلی و خارجی است (Jönsson, 2004). این تحلیل با هدف ارزیابی و درک ذی‌نفعان در ارتباط با ساختار سازمان یا تعیین میزان اهمیت آن‌ها برای یک پروژه انجام می‌شود. این امر منجر به تحلیل نحوه تأثیر ویژگی‌های ذی‌نفعان بر فرایند تصمیم‌گیری و چگونگی مدیریت انواع متفاوت آن‌ها می‌شود (Ackermann & Eden, 2011). این تحلیل دارای پنج مرحله اساسی است: شناسایی ذی‌نفعان کلیدی، توصیف منافع و منابع، تحلیل و دسته‌بندی ویژگی‌ها، بررسی پویایی‌ها و تدوین راهبردهای مدیریت ذی‌نفعان (Bryson, 2004). مشارکت ذی‌نفعان نیز به‌عنوان عاملی مهم و نشانه‌ای از مشروعیت دموکراتیک در حل مسائل اجتماعی در نظر گرفته می‌شود (Homer et al., 2022). تمپیو^۲ و همکاران (۲۰۲۲) اشاره می‌کنند که تحلیل ذی‌نفعان در زمینه سیاست‌گذاری توسعه به چهار دلیل ضروری است: ۱- پروژه به مشارکت ذی‌نفعان نیاز دارد، ۲- ذی‌نفعان اغلب معیارهای ارزیابی موفقیت یک پروژه را تعیین می‌کنند، ۳- مقاومت ذی‌نفعان می‌تواند ریسک‌های مختلفی ایجاد کرده و تأثیر منفی بر پروژه داشته باشد، ۴- پروژه می‌تواند هم تأثیرات مثبت و هم منفی بر ذی‌نفعان داشته باشد. افزون بر این، به دلیل اینکه سازمان‌ها و افراد می‌توانند در حل مسائل عمومی نقش داشته باشند، تحلیل ذی‌نفعان اهمیت دارد (Kismartini et al, 2023).

بریسون^۳ (۲۰۰۴) و آکرمان و ادن^۴ (۲۰۱۱) اشاره کرده‌اند که نقشه‌برداری ذی‌نفعان بر اساس دو معیار انجام می‌شود: قدرت و منافع، همان‌طور که در شکل ۱ نشان داده شده است. این تکنیک، ذی‌نفعان را در یک ماتریس دو در دو قرار می‌دهد که ابعاد آن شامل میزان علاقه‌مندی به سازمان، مسائل پیش‌رو و بُعد قدرت یا نفوذ است. بر اساس مطالعات رکساس^۵ و همکاران (۲۰۲۰)، منافع و برنامه‌های ذی‌نفعان را می‌توان از طریق تأثیرات بالقوه، اهمیت نسبی و نفوذ گروهی آن‌ها مشاهده کرد، درحالی‌که قدرت به معنای نفوذ در فرایند تدوین سیاست‌ها یا برنامه‌هاست (Bryson et al., 2006). نفوذ یا قدرت بر مبنای اختیار در تدوین سیاست‌ها یا برنامه‌ها، تسهیل تحقق آن‌ها و تأثیرگذاری بر سایر بازیگران برای وضع قوانین تعریف می‌شود.

1 Cleland

2 Tampio

3 Bryson

4 Ackermann & Eden

5 Roxas

علاقه	زیاد	(ذینفعان اصلی) استراتژی مشارکت دادن MANAGE CLOSELY	(ذینفعان ثانویه) استراتژی آگاه سازی KEEP INFORMED
	کم	(ذینفعان اولیه) استراتژی ایجاد رضایت KEEP SATISFIED	(ذینفعان کم اهمیت) استراتژی حداقل تلاشی MONITOR (MINIMUM EFFORT)
		زیاد	کم

شکل ۱. ماتریس ذینفعان بر اساس قدرت و علاقه

منبع: (Kismartini et al, 2023)

مفهوم مشارکت یا درگیری ذی‌نفعان، به‌طور گسترده‌ای در سطح سیاست‌گذاری مورد پژوهش و ترویج قرار گرفته است (Glasson & Marshall, 2007; Morphet, 2005; Faludi, 2000; Albrechts, 2004, 2006; Albrechts & Balducci, 2013; Kwatra et al., 2021)؛ اگرچه مشارکت ذی‌نفعان در برنامه‌ریزی فضایی امری ضروری است، اما چالش‌های ناشی از حجم بالای داده‌ها و تعارض منافع، نیازمند متدولوژی‌های تحلیل نظام‌مند برای ادغام بازخوردهاست. در این میان، بهره‌گیری از نظریه ذی‌نفعان به برنامه‌ریزان کمک می‌کند تا شهر را نه به‌عنوان یک بستر ایستا، بلکه به‌مثابه شبکه‌ای پویا از تعاملات (هم‌سو یا متعارض) ترسیم کرده و با تحلیل این روابط، سیاست‌گذاری‌های مشارکتی کارآمدتری تدوین کنند (سمائی و نسترن، ۱۴۰۴: ۱۹). در ادامه به مقایسه روش‌های تحلیل ذی‌نفعان در جدول شماره ۱ پرداخته‌شده است:

جدول ۱. مقایسه روش‌های تحلیل ذی‌نفعان

روش	رویکرد روش	مراحل	
		شناسایی ذی‌نفعان	اولویت‌بندی ذی‌نفعان
گروه‌های متمرکز (طوفان فکری)	تجربی	*	*
مصاحبه	تجربی	*	
ماتریس علاقه-قدرت	خردگرایانه		*
نمونه‌گیری گلوله برفی	خردگرایانه	*	
تحلیل شبکه اجتماعی	خردگرایانه	*	*
روش دایره ذی‌نفعان	تجربی	*	*
پیمایش	تجربی	*	
کارگاه‌های آموزشی	تجربی	*	*
خوشه‌بندی فازی	خردگرایانه		*
روش مکتور	خردگرایانه	*	*

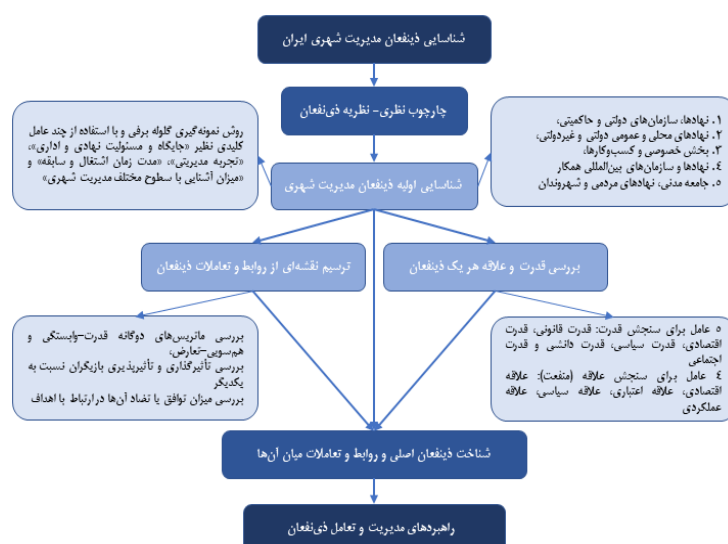
منبع: (اربابی و همکاران، ۱۳۹۹: ۷۳؛ دهقان و همکاران، ۱۴۰۴: ۱۱۹؛ ربانی و همکاران، ۱۴۰۴: ۶۸)

مرور پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که ذی‌نفعان در مواجهه با چالش‌های شهری مانند پایداری، تاب‌آوری، یکپارچگی نهادی و کارایی مدیریت شهری نقش محوری دارند. استبان-نارو^۱ و همکاران (۲۰۲۵) بر ضرورت شناسایی و مشارکت مؤثر ذی‌نفعان در شهر هوشمند تأکید کرده‌اند. همچنین، وفاداری کومارولیا^۲ (۲۰۲۵) نقش برنامه‌ریزی مشارکتی و

1 Esteban-Narro

2 Vafadari Komarolya

حکمرانی چندمرکزی را در ارتقای تاب‌آوری شهری بررسی کرده و ژو^۱ و همکاران (۲۰۲۴) مدیریت و نقشه‌برداری ذی‌نفعان را عاملی مهم در موفقیت پروژه‌های ساخت‌وساز دانسته‌اند. آقایی (۲۰۲۳) نیز بر ضرورت مشارکت فراگیر، مقررات انعطاف‌پذیر و نوآوری فناورانه در برنامه‌ریزی شهری پایدار تأکید دارد. پژوهش‌های داخلی نیز بر اهمیت الگوهای ارتباطی، تفاوت میزان نفوذ و مرکزیت نهادی و نقش شبکه‌های اعتماد و همکاری در مدیریت شهری تأکید کرده‌اند. برادران مطیع و همکاران (۱۴۰۴) و سمائی و نسترن (۱۴۰۴) با استفاده از تحلیل شبکه‌های اجتماعی، اهمیت شناسایی ذی‌نفعان کلیدی و بررسی روابط میان آنان را نشان داده‌اند. همچنین، کیهان‌پور و خلیفه‌ای (۱۴۰۱) به مشکلاتی مانند ضعف یکپارچگی نهادی و ناکارآمدی مدیریت شهری اشاره کرده‌اند و دهقانی و همکاران (۱۴۰۰) تحقق توسعه شهری دانش‌بنیان را نیازمند شناسایی ذی‌نفعان، پیگیری منافع مشترک و تقویت همکاری نهادی دانسته‌اند. در مجموع، بیشتر پژوهش‌های پیشین به شناسایی و طبقه‌بندی ذی‌نفعان بر اساس شاخص‌هایی مانند قدرت و علاقه یا توصیف روابط میان آنان پرداخته‌اند. با این حال، تحلیل هم‌زمان جایگاه ذی‌نفعان، میزان اثرگذاری و اثرپذیری متقابل، همگرایی اهداف و روابط راهبردی آنان در ساختار مدیریت شهری ایران کمتر مورد توجه قرار گرفته است. بنابراین، شناخت جامعی از نحوه تعامل بازیگران اصلی و سازوکارهای مؤثر بر هماهنگی نهادی در مدیریت شهری همچنان وجود ندارد. نوآوری پژوهش حاضر در تلفیق ماتریس قدرت-علاقه و روش تحلیل MACTOR است. ماتریس قدرت-علاقه برای شناسایی و اولویت‌بندی ذی‌نفعان و روش MACTOR برای بررسی روابط اثرگذاری، اثرپذیری و تعاملات راهبردی آنان به کار می‌رود. این ترکیب با ارائه تصویری چندبعدی از ساختار روابط نهادی، زمینه تدوین راهبردهای دقیق‌تر و کاربردی‌تر برای مدیریت هماهنگ ذی‌نفعان و بهبود تصمیم‌سازی در مدیریت شهری ایران را فراهم می‌کند. بر اساس مبانی نظری پژوهش، ارتباط میان مفاهیم اصلی در قالب مدل مفهومی شکل ۲ قابل تبیین است. در این مدل، ابتدا ذی‌نفعان مدیریت شهری شناسایی و بر اساس ماتریس قدرت-علاقه اولویت‌بندی می‌شوند. سپس روابط متقابل آنان با استفاده از روش MACTOR تحلیل شده و در نهایت نتایج حاصل مبنایی برای طراحی راهبردهای حکمرانی شبکه‌ای و ارتقای هماهنگی نهادی در مدیریت شهری ایران فراهم می‌کند.



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

رویکرد روش‌شناختی پژوهش حاضر از نظر ماهیت داده‌ها ترکیبی (کمی و کیفی) است؛ همچنین جمع‌آوری داده‌ها به دو صورت کتابخانه‌ای و میدانی صورت گرفته است. در مرحله اول با استفاده از پیشینه تحقیقاتی موجود در زمینه شناسایی و تحلیل ذینفعان مدیریت شهری، تعداد ۶۰ ذینفع اصلی در ۵ گروه ۱. نهادها، سازمان‌های دولتی و حاکمیتی، ۲. نهادهای محلی و عمومی دولتی و غیردولتی، ۳. بخش خصوصی و کسب‌وکارها، ۴. نهادها و سازمان‌های بین‌المللی همکار و ۵. جامعه مدنی، نهادهای مردمی و شهروندان شناسایی شد که در ادامه با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی و با استفاده از چند عامل کلیدی نظیر «جایگاه و مسئولیت نهادی و اداری»، «تجربه مدیریتی»، «مدت‌زمان اشتغال و سابقه» و «میزان آشنایی با سطوح مختلف مدیریت شهری»، پرسشنامه اولیه به جهت شناسایی ذینفعان کلیدی مدیریت شهری در ایران در میان خبرگان دانشگاهی و کارمندان سازمانی و اداری (شهرداری، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و استانداری) توزیع گردید که با اشیاع نظری در ۱۵ پرسشنامه متوقف گردید. تعداد خبرگان بر اساس اصل اشیاع نظری در پژوهش‌های کیفی و مطالعات مبتنی بر قضاوت خبرگان تعیین شد؛ به‌گونه‌ای که پس از انجام پانزدهمین ارزیابی، اطلاعات جدیدی درباره شناسایی یا اولویت‌بندی ذی‌نفعان حاصل نشد و پاسخ‌ها به سطح قابل قبولی از ثبات رسید. اطلاعات دموگرافیکی این افراد نشانگر این است که از نظر سنی، ۳ نفر در گروه ۳۰ تا ۴۰ سال، ۵ نفر در گروه ۴۰ تا ۵۰ سال و ۷ نفر بالاتر از ۵۰ سال قرار داشتند. از نظر تحصیلات، ۲ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد، ۵ نفر دانشجوی دکتری و ۸ نفر دارای مدرک دکتری بودند. از نظر جایگاه و مسئولیت نهادی و اداری نیز ۵ نفر کارشناس، ۶ نفر مدیر و ۴ نفر عضو هیئت‌علمی بودند. بررسی سابقه مدیریت نشان داد که ۶ نفر بین صفر تا ۵ سال، ۴ نفر بین ۵ تا ۱۰ سال، ۳ نفر بین ۱۰ تا ۱۵ سال و ۲ نفر بیش از ۱۵ سال سابقه مدیریتی داشتند. همچنین، از نظر مدت اشتغال و سابقه کاری، ۵ نفر دارای سابق سابقه کاری، ۵ نفر دارای سابقه کاری و ۱۰ تا ۱۵ سال، ۴ نفر ۱۵ تا ۲۰ سال و ۴ نفر بیش از ۲۰ سال سابقه بودند.

در مرحله دوم با استفاده از ماتریس قدرت-علاقه به بررسی قدرت و علاقه هر یک از ذینفعان شناسایی‌شده پرداخته‌شده است. در این مرحله به جهت بررسی دقیق‌تر قدرت و علاقه هر یک از ذینفعان مطابق پژوهش دهقانی و همکاران (۱۴۰۰) ۵ عامل برای سنجش قدرت که شامل قدرت قانونی، قدرت اقتصادی، قدرت سیاسی، قدرت دانشی و قدرت اجتماعی و ۴ عامل برای سنجش علاقه (منفعت) که شامل علاقه اقتصادی، علاقه اعتباری، علاقه سیاسی، علاقه عملکردی می‌باشند، استفاده‌شده است. در ادامه با استفاده از آمار میانگین قدرت و علاقه هر یک از ذینفعان به ترسیم ماتریس قدرت-علاقه چهار طبقه کلی پرداخته‌شده است. با گروه‌بندی ذینفعان در یک ماتریس قدرت-علاقه چهار طبقه کلی از ذینفعان با سطح قدرت و علاقه خاص خود شناسایی می‌شوند که شامل ذینفعان اصلی، ثانویه، اولیه و کم‌اهمیت می‌باشد که در شکل ۱ نشان داده‌شده است (دهقانی و همکاران، ۱۴۰۰: ۳۳۱). درنهایت به جهت تدوین ماتریس قدرت-علاقه از ۱۵ کارشناس انتخاب‌شده در مرحله اول دوباره پرسشنامه محقق ساخته تکمیل و مورد ارزیابی قرار گرفته است.

در مرحله سوم، با استفاده از روش تحلیل مکتور^۱ نقشه‌ای از روابط و تعاملات بازیگران شناسایی می‌گردد که به جهت تکمیل ماتریس روابط از ۱۵ کارشناس خبره شناسایی‌شده در مرحله اول استفاده‌شده است. در روش تحلیل مکتور که از روش‌های مهم آینده‌پژوهی و تحلیل راهبردی ذی‌نفعان است، ابتدا بازیگران یا کنشگران اصلی مرتبط با مسئله شناسایی می‌شوند و سپس اهداف، مواضع و میزان قدرت و نفوذ هر یک از آن‌ها تعیین می‌گردد. در ادامه، با استفاده از ماتریس‌های دوگانه قدرت-وابستگی و هم‌سویی-تعارض، میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بازیگران نسبت به یکدیگر و همچنین میزان توافق یا تضاد آن‌ها در ارتباط با

اهداف بررسی می‌شود. نرم‌افزار مکتور این اطلاعات را پردازش کرده و نقشه‌ای از روابط و تعاملات بازیگران ارائه می‌دهد که به سیاست‌گذاران امکان می‌دهد وضعیت موجود، تعارض‌ها، ائتلاف‌های بالقوه و بازیگران کلیدی را شناسایی کرده و بر اساس آن تحلیل دقیق‌تری از آینده و سناریوهای محتمل ارائه دهد. روش تحلیلی مکتور به دلیل تطبیق‌پذیری با مسائل پیچیده و چند بازیگری، ابزاری مناسب برای تحلیل روابط و اثرات متقابل میان بازیگران کلیدی در حوزه مدیریت شهری به حساب می‌آید.

محدوده مورد مطالعه

محدوده جغرافیایی و نهادی این پژوهش، نظام مدیریت شهری کشور ایران در سطح ملی است. با توجه به ماهیت ساختار حکمرانی در ایران که به صورت متمرکز و سلسله‌مراتبی تعریف شده است، این مطالعه بر تحلیل روابط و تعاملات میان بازیگران و ذی‌نفعان کلیدی دخیل در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و اجرای امور شهری تمرکز دارد. این ذی‌نفعان شامل نهادهای قانون‌گذار (همچون مجلس شورای اسلامی)، نهادهای حاکمیتی و وزارتی (مانند وزارت کشور و سازمان برنامه‌وبودجه)، مدیریت‌های محلی (شهرداری‌ها و شوراهای شهر) و همچنین بازیگران اقتصادی و اجرایی بخش خصوصی و عمومی است.

یافته‌ها

در ابتدا بر اساس یافته‌های مرحله اول پژوهش، از میان ذینفعان پیشنهادی بر اساس پرسشنامه پژوهش و پیشنهادی خبرگان، تعداد ذی‌نفعان کلیدی پژوهش شناسایی و در جدول شماره ۲ نشان داده شده است:

جدول ۲. ذینفعان کلیدی پژوهش

۱- وزارت کشور، ۲- وزارت راه و شهرسازی، ۳- شورای عالی شهرسازی و معماری ایران، ۴- سازمان برنامه‌وبودجه کشور، ۵- مجلس شورای اسلامی، ۶- سازمان حفاظت محیط‌زیست	نهادهای سازمان‌های دولتی و حاکمیتی
۱- شرکت‌های مهندسان مشاور، ۲- پیمانکاران ساختمانی و عمرانی، ۳- شرکت‌های توسعه شهری، مسکن و انبوه‌سازان، ۴- بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری	بخش خصوصی و کسب‌وکارها
۱- برنامه اسکان بشر سازمان ملل	نهادهای سازمان‌های بین‌المللی همکار
۱- انجمن‌های محلی و شوراهای محله، ۲- ساکنان محلات شهری، ۳- رسانه	جامعه مدنی، نهادهای مردمی و شهروندان
۱- استانداری، ۲- فرمانداری، ۳- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان، ۴- اداره کل راه و شهرسازی استان، ۵- شهرداری، ۶- شوراهای اسلامی شهر، ۷- سازمان‌های تابعه شهرداری، ۸- سازمان نظام‌مهندسی ساختمان استان	نهادهای محلی و عمومی دولتی و غیردولتی

مطابق جدول شماره ۲، در ۵ گروه تعداد ۲۲ ذینفع کلیدی شناسایی شده است. پس از شناسایی ذینفعان کلیدی مدیریت شهری ایران، با استفاده از ماتریس قدرت-علاقه و بر اساس ۵ عامل برای سنجش قدرت که شامل قدرت قانونی، قدرت اقتصادی، قدرت سیاسی، قدرت دانشی و قدرت اجتماعی و ۴ عامل برای سنجش علاقه (منفعت) که شامل منافع اقتصادی، منافع اعتباری، منافع سیاسی، منافع عملکردی می‌باشند، به تحلیل قدرت و منفعت این ذینفعان پرداخته شده است که نتیجه این بررسی در جدول شماره ۳ و شکل ۳ نشان داده شده است:

جدول ۳. نتایج ماتریس قدرت-علاقه

ذینفع	قدرت										علاقه
	قانونی	اقتصادی	سیاسی	دانشی	اجتماعی	میانگین	اقتصادی	اعتباری	سیاسی	عملکردی	میانگین
وزارت کشور S1	۵	۴	۵	۴	۱	۳٫۸	۴	۴	۵	۵	۴٫۵
وزارت راه و شهرسازی S2	۵	۴	۵	۵	۱	۴٫۰	۵	۴	۴	۵	۴٫۵
شورای عالی شهرسازی و معماری ایران S3	۵	۳	۵	۵	۱	۳٫۸	۳	۴	۵	۴	۴٫۰
سازمان برنامه‌وبودجه کشور S4	۵	۴	۵	۴	۱	۳٫۸	۵	۳	۵	۵	۴٫۵
مجلس شورای اسلامی S5	۵	۳	۵	۳	۴	۴٫۰	۳	۳	۵	۴	۳٫۸
سازمان حفاظت محیط‌زیست S6	۴	۲	۴	۴	۳	۳٫۴	۲	۱	۳	۵	۲٫۸
شرکت‌های مشاور S7	۲	۴	۱	۵	۲	۲٫۸	۴	۳	۳	۵	۳٫۸
پیمانکاران ساختمانی و عمرانی S8	۲	۴	۲	۴	۲	۲٫۸	۵	۳	۱	۴	۳٫۳
شرکت‌های توسعه شهری، مسکن و انبوه‌سازان S9	۳	۴	۱	۴	۲	۲٫۸	۵	۳	۳	۴	۳٫۸
بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری S10	۴	۵	۲	۲	۲	۳٫۰	۵	۵	۳	۴	۴٫۳
برنامه اسکان بشر سازمان ملل S11	۳	۱	۳	۵	۴	۳٫۲	۱	۳	۳	۴	۲٫۸
انجمن‌های محلی و شوراهای محله S12	۳	۱	۳	۳	۵	۳٫۰	۲	۱	۲	۴	۲٫۳
ساکنان محلات شهری S13	۱	۲	۱	۲	۵	۲٫۲	۲	۱	۱	۴	۲٫۰
رسانه S14	۲	۲	۳	۲	۵	۲٫۸	۲	۱	۴	۴	۲٫۸
استانداری S15	۴	۲	۴	۳	۲	۳٫۰	۳	۲	۴	۴	۳٫۳
فرمانداری S16	۴	۲	۴	۳	۲	۳٫۰	۳	۲	۳	۴	۳٫۰
سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان S17	۴	۲	۴	۴	۱	۳٫۰	۲	۲	۳	۵	۳٫۰
اداره کل راه و شهرسازی استان S18	۴	۳	۳	۵	۱	۳٫۲	۴	۳	۵	۴	۴٫۰
شهرداری S19	۵	۴	۴	۴	۴	۴٫۲	۵	۲	۵	۵	۴٫۳
شوراهای اسلامی شهر S20	۴	۴	۴	۲	۴	۳٫۶	۳	۲	۵	۵	۳٫۸
سازمان‌های تابعه شهرداری S21	۳	۳	۲	۳	۳	۲٫۸	۳	۲	۴	۴	۳٫۳
سازمان نظام‌مهندسی ساختمان استان S22	۳	۲	۲	۴	۲	۲٫۶	۴	۲	۲	۵	۳٫۳



شکل ۳. ماتریس قدرت-علاقه

مطابق جدول شماره ۳ و شکل ۳، ذینفعان وزارت کشور (S1)، وزارت راه و شهرسازی (S2)، شورای عالی شهرسازی و معماری ایران (S3)، سازمان برنامه‌بودجه کشور (S4) و مجلس شورای اسلامی (S5) از گروه نهادها، سازمان‌های دولتی و حاکمیتی و ذینفعان شهرداری (S19)، اداره کل راه و شهرسازی استان (S18) و شوراهای اسلامی شهر (S20) از گروه نهادهای محلی و عمومی دولتی و غیردولتی به‌عنوان ذینفعان اصلی ماتریس قدرت-علاقه شناسایی شده‌اند.

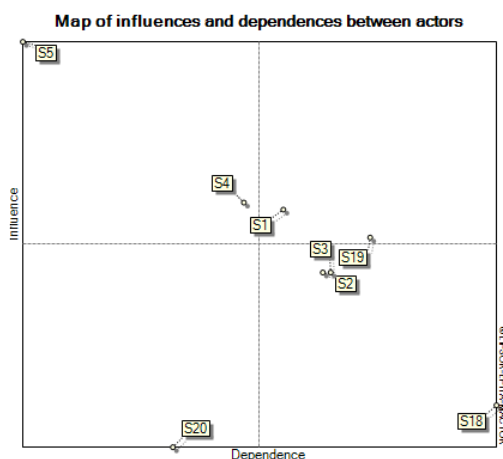
به‌طور کلی، ساختار ذی‌نفعان مدیریت شهری ایران به‌روشنی واجد تمرکز قدرت در نهادهای حاکمیتی و شبه حاکمیتی است. وزارت کشور، وزارت راه و شهرسازی، سازمان برنامه‌بودجه، مجلس شورای اسلامی و شهرداری‌ها بالاترین میانگین قدرت را دارا هستند که این امر ناشی از تلفیق قدرت قانونی، سیاسی و اقتصادی در این نهادهاست. در مقابل، بازیگران اجتماعی مانند ساکنان محلات، انجمن‌های محلی و رسانه‌ها علی‌رغم برخورداری از سرمایه اجتماعی بالا، از قدرت رسمی و اقتصادی محدودی برخوردارند. این عدم توازن، نشان‌دهنده غلبه الگوی «مدیریت شهری دولت‌محور» بر «حکمرانی شهری مشارکتی» است؛ الگویی که در آن، تصمیم‌سازی عمدتاً در سطوح بالادست و رسمی صورت می‌گیرد و ظرفیت کنشگری اجتماعی کمتر در فرآیندهای نهادی ادغام شده است. از منظر علاقه، اغلب نهادهای کلیدی حاکمیتی و اجرایی (مانند شهرداری‌ها، وزارتخانه‌ها و سازمان برنامه‌بودجه) سطح علاقه بالایی به مدیریت و مداخله در امور شهری دارند، به‌ویژه در ابعاد سیاسی و عملکردی. این هم‌زمانی قدرت و علاقه بالا، آن‌ها را در ربع «مدیریت فعال» و یا ذینفعان اصلی ماتریس قدرت-علاقه (شکل ۳) قرار می‌دهد و نقش محوری‌شان در شکل‌دهی سیاست‌ها و پروژه‌های شهری را توضیح می‌دهد. در مقابل، گروه‌هایی مانند سازمان حفاظت محیط‌زیست، انجمن‌های محلی و برنامه اسکان بشر سازمان ملل اگرچه در برخی ابعاد دانشی یا اجتماعی نقش‌آفرین‌اند، اما به دلیل علاقه یا قدرت پایین‌تر، تأثیرگذاری محدودی بر تصمیم‌گیری‌های نهایی دارند. این وضعیت بیانگر شکاف میان دانش تخصصی و ارزش‌های پایداری با سازوکارهای اجرایی و تصمیم‌گیری رسمی در مدیریت شهری ایران است.

در چارچوب نظام سیاسی ایران که مبتنی بر تمرکز قدرت حاکمیتی، سلسله‌مراتب اداری و نقش پررنگ دولت مرکزی است، مدیریت شهری، ماهیتی «چند سطحی اما دولت‌محور» دارد. اگرچه شهرداری‌ها و شوراهای اسلامی شهر از نظر قانونی، نهادهای محلی محسوب می‌شوند، اما وابستگی آن‌ها به قوانین ملی، منابع مالی متمرکز و نهادهای بالادستی (مانند وزارت کشور و سازمان برنامه‌بودجه) موجب محدود شدن استقلال عملکردی آن‌ها شده است. نتایج جدول شماره

۳ نشان می‌دهد که هم‌افزایی مؤثر در چنین ساختاری مستلزم طراحی سازوکارهایی است که از یک‌سو هماهنگی عمودی بین دولت مرکزی، استان و شهر را تقویت کند و از سوی دیگر، با نهادینه‌سازی مشارکت ذی‌نفعان اجتماعی، حرفه‌ای و محیط‌زیستی، شکاف میان قدرت رسمی و منافع عمومی را کاهش دهد. بدون این بازطراحی نهادی، شبکه ذی‌نفعان مدیریت شهری بیشتر به بازتولید تصمیم‌گیری از بالا به پایین منجر خواهد شد تا حکمرانی شهری هم‌افزا و پایدار. در ادامه با توجه به شناسایی ۸ ذینفع کلیدی در مدیریت شهری ایران، به بررسی روابط و تعاملات این بازیگران با استفاده از روش تحلیل مکتور پرداخته شده است که نتایج این بررسی در جدول شماره ۴ و شکل ۴ نشان داده شده است:

جدول ۴. نتایج ماتریس MDII

ذینفع	S1	S2	S3	S4	S5	S18	S19	S20	Li تأثیرگذاری
S1	۷	۸	۸	۷	۲	۱۱	۱۱	۵	۵۲
S2	۶	۶	۸	۶	۲	۱۱	۷	۳	۴۳
S3	۷	۷	۶	۵	۲	۱۰	۸	۴	۴۳
S4	۸	۹	۹	۸	۲	۱۱	۹	۵	۵۳
S5	۱۰	۱۱	۱۲	۱۰	۲	۱۶	۱۲	۵	۷۶
S18	۴	۴	۴	۴	۱	۴	۴	۳	۲۴
S19	۷	۸	۸	۷	۲	۱۰	۱۰	۶	۴۸
S20	۳	۳	۲	۱	۱	۳	۵	۳	۱۸
Di تأثیرپذیری	۴۵	۵۰	۵۱	۴۰	۱۲	۷۲	۵۶	۳۱	۳۵۷



شکل ۴. پلان اثرگذاری و اثرپذیری ذینفعان مدیریت شهری ایران

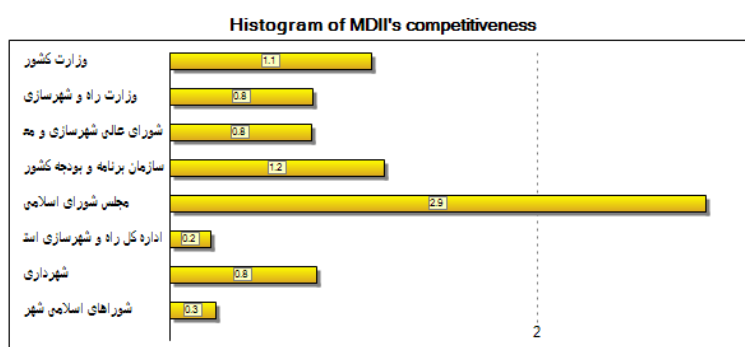
مطابق جدول شماره ۴، نتایج ماتریس MDII نشان می‌دهد که میان ذینفعان شناسایی شده، تفاوت معناداری از نظر میزان اثرگذاری و اثرپذیری وجود دارد به‌طوری‌که بازیگران مدیریت شهری ایران در سطوح مختلف نهادی، جایگاه یکسانی در شبکه تصمیم‌گیری ندارند و موقعیت هر سطح از ذی‌نفعان تابعی از میزان اختیار قانونی، دسترسی به منابع، ظرفیت اعمال نفوذ و میزان وابستگی آن‌ها به سایر بازیگران است. ذینفع مجلس شورای اسلامی S5 با بیشترین میزان اثرگذاری (۷۶) نقش محوری و تعیین‌کننده‌ای در نظام مدیریت شهری ایران ایفا می‌کند و درعین حال از سطح بالایی از تعاملات دوسویه برخوردار است. پس‌از آن، دو ذینفع سازمان برنامه‌وبودجه کشور و وزارت کشور نیز با اثرگذاری بالا (به ترتیب ۵۳ و ۵۲) در زمره بازیگران قدرتمند قرار می‌گیرند که توان هدایت تصمیمات و تأثیرگذاری بر سایر ذینفعان را دارند. در مقابل، ذینفعان اداره کل راه و شهرسازی استان و شوراهای اسلامی شهر با کمترین میزان اثرگذاری (۲۴ و ۱۸)

بیشتر در جایگاه بازیگران وابسته یا حاشیه‌ای قرار گرفته‌اند و نقش آن‌ها عمدتاً تابع تصمیمات سایر کنشگران اصلی است. از سوی دیگر، بررسی سطح «تأثیرپذیری» نشان می‌دهد که ذینفعان اداره کل راه و شهرسازی استان، شهرداری و شورای عالی شهرسازی و معماری ایران بیشترین میزان اثرپذیری را دارند که بیانگر وابستگی بالای آن‌ها به تصمیمات و اقدامات سایر بازیگران است. این وضعیت در نمودار اثرگذاری-اثرپذیری (شکل ۴) منجر به شکل‌گیری چهار دسته اصلی ذینفعان شامل بازیگران غالب، دوجانبه، مغلوب و مستقل می‌شود. ذینفعانی مانند وزارت کشور و شهرداری در ناحیه بازیگران دوجانبه قرار می‌گیرند که هم اثرگذار و هم اثرپذیر هستند و پایداری و کارآمدی مدیریت شهری تا حد زیادی به نحوه تعامل با آن‌ها وابسته است. به‌طور کلی، الگوی اثرگذاری-اثرپذیری ذینفعان بیانگر آن است که شبکه مدیریت شهری ایران دارای ساختاری عمودی و سلسله‌مراتبی است؛ به‌گونه‌ای که جریان اصلی قدرت از سطوح ملی به سمت سطوح محلی حرکت می‌کند، درحالی‌که سازوکارهای بازخورد از پایین به بالا هنوز از قدرت نهادی کافی برخوردار نیستند. این امر ضرورت تقویت سازوکارهای ارتباطی میان سطوح مختلف حکمرانی و ایجاد بسترهای رسمی برای مشارکت بازیگران محلی و اجتماعی را برجسته می‌سازد.

در ادامه به بررسی جدول و نمودار رقابت‌پذیری ذینفعان کلیدی مدیریت شهری ایران پرداخته‌شده است که نتایج این بررسی در جدول شماره ۵ و شکل ۵ نشان داده‌شده است:

جدول ۵. رقابت‌پذیری بازیگران

رتبه‌بندی	Ri*	ذینفع
۳	۱,۱۰	وزارت کشور S1
۵	۰,۷۸	وزارت راه و شهرسازی S2
۶	۰,۷۷	شورای عالی شهرسازی و معماری ایران S3
۲	۱,۱۷	سازمان برنامه‌وبودجه کشور S4
۱	۲,۹۱	مجلس شورای اسلامی S5
۸	۰,۲۳	اداره کل راه و شهرسازی استان S18
۴	۰,۸۰	شهرداری S19
۷	۰,۲۵	شوراهای اسلامی شهر S20



شکل ۵. رقابت‌پذیری بازیگران

مقدار R_i نشانگر رقابت‌پذیری بازیگر i با در نظر گرفتن حداکثر تأثیرات؛ وابستگی مستقیم و غیرمستقیم؛ و بازخورد آن است؛ این موضوع نشانگر این است که با افزایش میزان رقابت‌پذیری، بازیگر هدف باید در برنامه‌ریزی‌ها بیشتر موردتوجه قرار گیرد. در این راستا مطابق نتایج جدول شماره ۵، سطح رقابت‌پذیری بازیگران با یکدیگر متفاوت است و این تفاوت بیانگر نابرابری در میزان قدرت نفوذ، وابستگی متقابل و نقش‌آفرینی راهبردی آن‌ها در نظام تصمیم‌گیری شهری است.

مجلس شورای اسلامی با مقدار R_i برابر ۲,۹۱ در رتبه نخست قرار گرفته و به‌عنوان رقابتی‌ترین بازیگر، بیشترین توان اثرگذاری مستقیم و غیرمستقیم و بازخورد را در تعاملات نهادی داراست؛ از این‌رو در فرآیندهای برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری شهری باید بیشترین توجه به آن معطوف شود. پس‌از آن، سازمان برنامه‌و بودجه کشور و وزارت کشور به ترتیب در رتبه‌های دوم و سوم قرار دارند که نشان‌دهنده نقش کلیدی آن‌ها در تخصیص منابع و اعمال سیاست‌های اجرایی است.

بحث

یافته‌های حاصل از تحلیل ذی‌نفعان و نتایج تحلیل مکتور به‌روشنی نشان می‌دهد که ساختار مدیریت شهری ایران عمیقاً تحت تأثیر ماهیت «بالا به پایین» نظام برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری کشور قرار دارد. تمرکز قدرت، منابع و اختیار تصمیم‌سازی در نهادهای ملی و حاکمیتی مانند مجلس شورای اسلامی، سازمان برنامه‌و بودجه و وزارت کشور سبب شده است که سیاست‌گذاری‌های کلان در سطح ملی شکل گیرد و سطوح محلی عمدتاً در نقش مجری و تابع این تصمیمات ظاهر شوند. این الگوی سلسله‌مراتبی، اگرچه انسجام عمودی و کنترل حاکمیتی را تقویت می‌کند، اما هم‌زمان موجب محدود شدن دامنه کنشگری نهادهای محلی و کاهش اثرگذاری سازوکارهای مشارکتی در فرآیند تصمیم‌گیری شهری می‌شود. نتایج ماتریس قدرت-علاقه و شاخص رقابت‌پذیری نیز تأیید می‌کند که بازیگران محلی، علی‌رغم علاقه بالا به مسائل شهری، از قدرت نهادی و اثرگذاری محدودتری نسبت به نهادهای بالادستی برخوردارند.

در این راستا قدرت بالای مجلس شورای اسلامی در شبکه ذی‌نفعان مدیریت شهری ایران را می‌توان ناشی از جایگاه این نهاد در ساختار حقوقی و سیاسی کشور دانست. برخلاف بسیاری از نظام‌های مدیریت شهری که بخش قابل‌توجهی از اختیارات تصمیم‌گیری به سطوح محلی واگذار شده است، در ایران بخش مهمی از چارچوب‌های قانونی، مالی و نهادی مرتبط با اداره شهرها در سطح ملی تعیین می‌شود. از این‌رو، مجلس به‌عنوان نهاد قانون‌گذار، نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌دهی به قواعد حاکم بر مدیریت شهری، تعیین حدود اختیارات شهرداری‌ها و شوراهای اسلامی شهر، تصویب قوانین مرتبط با منابع درآمدی شهرداری‌ها و تنظیم روابط میان دولت مرکزی و مدیریت محلی دارد. علاوه بر قدرت قانونی، نقش مجلس در تصویب قوانین بودجه‌ای و نظارت بر تخصیص منابع عمومی، یکی دیگر از عوامل افزایش اثرگذاری این نهاد در شبکه مدیریت شهری است. بسیاری از تصمیمات مرتبط با توسعه زیرساخت‌های شهری، تأمین منابع مالی پروژه‌ها و نحوه توزیع اعتبارات ملی، به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم تحت تأثیر فرآیندهای قانون‌گذاری و بودجه‌ای قرار دارند. بنابراین، مجلس نه‌تنها از طریق وضع قوانین، بلکه از طریق کنترل بخشی از جریان منابع و تعیین اولویت‌های توسعه‌ای، بر رفتار سایر بازیگران مدیریت شهری اثرگذار است.

از سوی دیگر، ساختار مدیریت شهری ایران ماهیتی چندبخشی دارد و بسیاری از مسائل شهری همچون حمل‌ونقل، مسکن، توسعه کالبدی، محیط‌زیست و منابع مالی شهرداری‌ها در حوزه‌های مختلف قانونی و سیاستی قرار می‌گیرند. این پراکندگی موضوعی موجب شده است که نهاد قانون‌گذار در هماهنگی و تنظیم روابط میان دستگاه‌های مختلف نقش برجسته‌ای پیدا کند. در چنین شرایطی، مجلس به دلیل برخورداری از مشروعیت قانونی، قدرت تنظیم‌گری و دسترسی به ابزارهای نظارتی، به یکی از بازیگران مرکزی شبکه مدیریت شهری تبدیل شده است. با این‌حال، تمرکز چنین سطحی از قدرت در نهادهای ملی، اگرچه می‌تواند به ایجاد هماهنگی و انسجام سیاستی کمک کند، اما در صورت نبود سازوکارهای مؤثر مشارکت و تمرکززدایی، ممکن است به کاهش استقلال مدیریت شهری و محدود شدن ظرفیت‌های محلی منجر

شود. از این رو، مسئله اصلی در ساختار مدیریت شهری ایران نه حذف نقش نهادهای ملی، بلکه ایجاد تعادل میان قدرت تنظیم‌گری آن‌ها و افزایش اختیار و ظرفیت کنشگری بازیگران محلی است.

در چنین ساختاری، سیاست‌گذاری‌های محلی که در مقیاس خرد شهری و محله‌ای انجام می‌شوند، بیش از آنکه بر مشارکت فعال شهروندان، انجمن‌های محلی و نهادهای مدنی متکی باشند، متأثر از چارچوب‌ها و الزامات از پیش تعیین‌شده ملی هستند. این وضعیت موجب تضعیف مشارکت‌های خرد، کاهش احساس مالکیت اجتماعی نسبت به طرح‌ها و برنامه‌های شهری و محدود شدن ظرفیت یادگیری نهادی در سطح محلی می‌شود. به بیان دیگر، شکاف میان سیاست‌گذاری کلان ملی و نیازها و اولویت‌های محلی باعث می‌گردد مشارکت اجتماعی بیشتر جنبه صوری یا مشورتی داشته باشد تا نقش واقعی در تصمیم‌سازی. تداوم این الگو، بدون بازتعریف روابط قدرت و تقویت سازوکارهای نهادی مشارکت از پایین به بالا، می‌تواند به بازتولید مدیریت شهری دولت‌محور و تضعیف حکمرانی شهری مشارکتی و پایدار منجر شود.

یافته‌های این پژوهش با بخش قابل‌توجهی از ادبیات نظری و تجربی پیشین هم‌راستا است که بر اهمیت شناسایی و مدیریت ذی‌نفعان در مواجهه با چالش‌های پیچیده شهری تأکید دارد. همان‌گونه که استبان-نارو و همکاران (۲۰۲۵) اشاره می‌کنند، اگرچه مشارکت ذی‌نفعان به‌عنوان یکی از ارکان شهر هوشمند و حکمرانی نوین شهری به رسمیت شناخته‌شده، اما فقدان چارچوب‌های عملی و نهادی روشن، مانعی اساسی در تحقق آن به شمار می‌رود. نتایج این پژوهش نیز این خلأ را در بستر مدیریت شهری ایران تأیید می‌کند؛ به گونه‌ای که غلبه الگوی برنامه‌ریزی و تصمیم‌سازی بالا به پایین، عملاً امکان تحقق مشارکت مؤثر ذی‌نفعان محلی را محدود کرده است. تمرکز قدرت و منابع در نهادهای ملی، مشابه آنچه کیهان‌پور و خلیفه‌ای (۱۴۰۱) به‌عنوان یکی از چالش‌های ساختاری مدیریت شهری مطرح می‌کنند، موجب شده است که ذی‌نفعان محلی علی‌رغم علاقه و انگیزه بالا، از قدرت نهادی و اثرگذاری محدودی برخوردار باشند و نقش آنان در سیاست‌گذاری بیشتر به سطح اجرا یا مشاوره تقلیل یابد.

از سوی دیگر، یافته‌های این پژوهش در تضاد معناداری با رویکردهای پیشنهادی در مطالعاتی نظیر وفاداری کومارولیا (۲۰۲۵)، ژو و همکاران (۲۰۲۴) و دهقانی و همکاران (۱۴۰۰) قرار می‌گیرد که بر حکمرانی چندمرکزی، شبکه‌سازی ذی‌نفعان و پیگیری منافع مشترک به‌عنوان پیش‌شرط‌های ارتقای تاب‌آوری، موفقیت پروژه‌ها و توسعه شهری دانش‌بنیان تأکید دارند. درحالی‌که این پژوهش‌ها مشارکت فعال، اعتماد نهادی و تعامل افقی میان بازیگران را عامل کلیدی موفقیت می‌دانند، نتایج تحلیل مکتور و ماتریس قدرت-علاقه در این مطالعه نشان می‌دهد که ساختار سلسله‌مراتبی موجود، مشارکت اجتماعی را عمدتاً به شکلی صوری و غیر اثرگذار فرو کاسته است. این شکاف میان ادبیات نظری و واقعیت نهادی مدیریت شهری ایران بیانگر آن است که بدون بازتعریف روابط قدرت، تمرکززدایی نهادی و تقویت سازوکارهای مشارکت از پایین به بالا، گذار به حکمرانی شهری مشارکتی، پایدار و هوشمند — آن‌گونه که در پیشینه پژوهش‌ها ترسیم‌شده — با چالش‌های جدی مواجه خواهد بود.

نتیجه‌گیری

یافته‌های تحلیل ماتریس قدرت-علاقه و روش مکتور نشان می‌دهد که مدیریت شهری ایران با تمرکز قدرت در نهادهای دولتی و حاکمیتی و نابرابری در میزان اثرگذاری ذی‌نفعان مواجه است. مجلس شورای اسلامی، وزارت کشور و سازمان برنامه‌وبودجه کشور، بازیگران قدرتمند و اثرگذار نظام مدیریت شهری هستند؛ درحالی‌که اداره کل راه و شهرسازی استان و شوراهای اسلامی شهر، نقش وابسته‌تری دارند. این وضعیت، حاصل ساختار متمرکز و سلسله‌مراتبی حکمرانی و غلبه مشروعیت قانونی بر مشارکت اجتماعی است. بنابراین، تحقق مدیریت شهری کارآمد و پایدار نیازمند

توزیع متوازن‌تر قدرت، تقویت جایگاه شوراهای، گسترش مشارکت محله‌ای، ایجاد هماهنگی میان سطوح ملی، استانی و محلی و تقویت همکاری افقی میان دولت، شهرداری، بخش خصوصی و جامعه محلی است.

در چارچوب نظام سیاسی ایران و سازوکارهای مدیریت شهری، این الگو را می‌توان محصول ساختار متمرکز حکمرانی، سلسله‌مراتب اداری و تقدم مشروعیت قانونی بر مشروعیت اجتماعی دانست. مدیریت شهری ایران، علی‌رغم وجود نهادهای انتخابی مانند شوراهای اسلامی شهر، همچنان تحت سیطره نهادهای انتصابی و بخشی (وزارت کشور، استانداری‌ها، وزارت راه و شهرسازی) قرار دارد که از قدرت قانونی و سیاسی بالایی برخوردارند. در چنین بستری، طراحی سازوکارهای هم‌افزایی، مستلزم ایجاد پیوند نهادی میان بازیگران قدرتمند و بازیگران دارای سرمایه اجتماعی و دانشی است؛ از جمله از طریق تقویت جایگاه شوراهای شهر، نهادینه‌سازی مشارکت محله محور، و تبدیل تعاملات بخشی به شبکه‌های افقی حکمرانی. بدون چنین بازطراحی نهادی، شبکه ذی‌نفعان مدیریت شهری همچنان نامتوازن باقی‌مانده و ظرفیت هم‌افزایی واقعی میان دولت، بازار و جامعه محلی به‌طور کامل محقق نخواهد شد. از این‌رو، تحقق مدیریت شهری کارآمد و پایدار، مستلزم بازطراحی سازوکارهای نهادی برای ارتقای هماهنگی عمودی میان سطوح ملی، استانی و محلی و تقویت مشارکت افقی میان شهرداری‌ها، بخش خصوصی، نهادهای حرفه‌ای و جامعه محلی است. نتایج این پژوهش تأکید می‌کند که تنها از طریق توزیع متوازن‌تر قدرت، شفاف‌سازی منافع و نهادینه‌سازی مشارکت، می‌توان شبکه‌ای هم‌افزا از ذی‌نفعان شهری متناسب با الزامات نظام سیاسی و مدیریتی ایران شکل داد.

از محدودیت‌های اصلی این تحقیق می‌توان به نبود یک ساختار منسجم و منبع رسمی مورد تأیید برای شناسایی ذینفعان کلیدی در مدیریت شهری در ایران اشاره کرد. به‌طور خاص، فرآیند شناسایی ذینفعان بر اساس پرسشنامه و نظرات خبرگان انجام‌شده است که این امر نشان‌دهنده نیاز به وجود یک ساختار رسمی و منسجم جهت تعیین ذینفعان اصلی است. افزون بر این، تعیین وظایف مشخص برای این ذینفعان می‌تواند به کاهش ابهامات و سردرگمی در فرآیند سیاست‌گذاری‌های مدیریت شهری کمک کند. همچنین به جهت تحلیل روابط و شبکه ذینفعان مدیریت شهری ایران، پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌های آتی، مدلی برای تحلیل روابط و شبکه ذی‌نفعان مدیریت شهری ایران طراحی و تبیین شود که سازوکارهای هم‌افزایی میان ذی‌نفعان را تقویت کند و بدین ترتیب، میزان موازی‌کاری و هم‌پوشانی فعالیت‌ها در مدیریت شهری کاهش یابد. درنهایت، بر اساس یافته‌های این پژوهش، پیشنهادهای کاربردی و عملیاتی زیر ارائه می‌گردد:

- ارتقای پیوند دانش تخصصی با فرآیندهای اجرایی: ایجاد بسترهای نهادی برای اتصال نهادهای دانشی و حرفه‌ای (شرکت‌های مهندسان مشاور، سازمان نظام‌مهندسی، دانشگاه‌ها) به فرآیندهای تصمیم‌گیری رسمی.
- کاهش تمرکز تصمیم‌گیری: تفویض تدریجی اختیارات از نهادهای ملی به سطوح استانی و شهری، متناسب با ظرفیت، عملکرد و شفافیت نهادهای محلی.
- حرکت تدریجی از مدیریت شهری دولت‌محور به حکمرانی شبکه‌ای: جایگزینی تدریجی مدیریت دولت‌محور با الگوی تعامل و همکاری میان ذی‌نفعان، همراه با تعیین نقش‌ها و سازوکار حل تعارض.
- تقویت نقش سیاست‌گذاری مشارکتی شهرداری‌ها در چارچوب ملی: واگذاری اختیارات مشخص و مشروط به شهرداری‌ها و شوراهای برای تبدیل آن‌ها از مجریان صرف به بازیگران فعال تصمیم‌سازی.
- طراحی سازوکار رسمی مشارکت ذی‌نفعان اجتماعی در تصمیم‌سازی شهری: الزام قانونی به استفاده از سازوکارهایی مانند «مشاوره عمومی»، «پنل‌های شهروندی» و «کمیته‌های محله محور» در تدوین طرح‌های شهری.

حامی مالی

این اثر حامی مالی نداشته است.

سهم نویسندگان در پژوهش

نویسندگان در تهیه این مقاله نقش مشخص و متمایزی داشته‌اند. نویسنده اول مسئول طراحی پژوهش، گردآوری داده‌ها، انجام تحلیل‌ها و نگارش پیش‌نویس اولیه مقاله بوده است. نویسنده دوم در بهبود چارچوب نظری، تحلیل نتایج، بازبینی علمی و ویرایش نهایی مقاله و نویسنده سوم در گردآوری داده‌ها، انجام تحلیل‌ها و نگارش پیش‌نویس اولیه مقاله مشارکت داشته است.

تضاد منافع

نویسندگان اعلام می‌دارند که هیچ تضاد منافی در رابطه با نویسندگی و یا انتشار این مقاله ندارند.

تقدیر و تشکر

نویسندگان بر خود لازم می‌دانند از تمامی عزیزانی که در پیشبرد این پژوهش یاری‌رسان بوده‌اند، به‌ویژه داوران محترم که با ارزیابی دقیق و سازنده خود به ارتقای کیفیت این مقاله کمک کرده‌اند، صمیمانه قدردانی نمایند.

منابع

- اربابی، هانی؛ علیشاهی، سیامک؛ صبحیه، محمدحسین و طاهری پور، سحر. (۱۳۹۹). تحلیل ارتباطات ذی‌نفعان در پروژه تقاطع با روگذرهای غیر هم‌سطح در شهر ارومیه با استفاده از ماتریس علاقه-قدرت و تحلیل شبکه اجتماعی. *فصلنامه مطالعات شهری*، ۱۰(۳۷)، ۷۱-۸۴. <https://doi.org/10.34785/J011.2020.361>
- امامی، محمد و شاکری، حمید. (۱۳۹۴). حکمرانی خوب و قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران. *پژوهشنامه حقوق تطبیقی*، ۱(۲)، ۲۵-۵۷. <https://doi.org/10.22080/lps.2015.1704>
- برادران مطیع، ملیکا؛ واعظی، ملیکا؛ مرادی، مائده و مصلح، لیلان. (۱۴۰۴). واکاوی الگوهای ارتباطی ذینفعان در تعارضات کاربری اراضی شهری با رویکرد تحلیل شبکه‌های اجتماعی (نمونه موردی: زمین‌های ده ونک). *جغرافیا و توسعه فضای شهری*، انتشار آنلاین. <https://doi.org/10.22067/jgusd.2025.93912.1521>
- دهقانی، مصطفی؛ حقیقت نایینی، غلامرضا و زبردست، اسفندیار. (۱۴۰۰). تحلیل ذینفعان توسعه شهری دانش‌بنیان (مورد پژوهی: شهر اصفهان)، *پژوهش‌های جغرافیای انسانی*، ۵۳(۱)، ۳۲۳-۳۴۱.
- دویران، علیرضا. (۱۴۰۴). نگرش رویکردی مدیران شهری به ساماندهی بافت‌های ناکارآمد شهری مطالعه موردی: به افت‌های اسکان غیررسمی شهر زنجان. *پژوهش‌های جغرافیای برنامه‌ریزی شهری*، ۱۳(۲)، ۷۷-۹۴. <https://doi.org/10.22059/jurbangeo.2025.386415.2018>
- ربانی، طاهرا؛ رضایی، محمدرضا و اروجی، حسن. (۱۴۰۴). تحلیل راهبردی بازیگران گردشگری شهری بافت تاریخی با رویکرد چند موضوع-چندبازیر مطالعه موردی: بافت تاریخی شهر یزد. *نشریه گردشگری شهری*، ۱۲(۱)، ۶۱-۷۹. <https://doi.org/10.22059/jut.2025.384818.1241>
- سمائی، محمد و نسترن، مهین. (۱۴۰۴). تحلیل ذینفعان نهادی شهر دوستدار کودک (نمونه موردی: شهر بندرعباس). *توسعه پایدار شهری*، ۲۰(۲)، ۱۷-۳۴. <https://doi.org/10.22034/usd.2024.2017944.1172>
- کیهان‌پور، محمدرضا و خلیفه‌ای، کامران. (۱۴۰۱). تحلیل شبکه‌ی مسائل و پیش‌فرض‌های راهبردی شهرسازی و معماری کلان‌شهرهای کشور: کاربردی از تحلیل شبکه‌های اجتماعی (SNA) و پدیدارسازی پیش‌فرض‌های راهبردی (SAST). *اقتصاد و برنامه‌ریزی شهری*، ۴(۱)، ۲۱۶-۲۳۰. <https://doi.org/10.22034/uep.2023.384656.1326>
- گودرزی، مجید و میرزایی، علی. (۱۴۰۴). هوش مصنوعی برای خودمختاری شهری؛ به سمت شهر خودمختار اراک. *پژوهش‌های جغرافیای برنامه‌ریزی شهری*، ۱۳(۲)، ۱-۱۷. <https://doi.org/10.22059/jurbangeo.2024.383661.2000>

- محمدرضا زاده، فرهاد. (۱۴۰۴). مدیریت یکپارچه شهری: چارچوبی برای توسعه پایدار و هماهنگی در اداره شهرهای ایران. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۹(۳۲)، ۷۸۰-۷۹۵.
- ناجی عظیمی، زهرا؛ دهقان، محبوبه و سهرابی، زهرا. (۱۴۰۴). شناسایی و تحلیل ذی‌نفعان پروژه میدان شهدای مشهد بر مبنای روش خوشه‌بندی فازی. مطالعات ساختار و کارکرد شهری، ۱۲(۳)، ۱۰۷-۱۲۹. <https://doi.org/10.22080/usfs.2025.27803.2469>
- نصیریان، ناصر و بصیرت، میثم. (۱۴۰۱). تحلیل ذینفعان حریم پایتخت (کلان‌شهر تهران) بر اساس ماتریس قدرت/ منفعت. جغرافیا و توسعه فضای شهری، ۹(۲)، ۷۷-۹۵. <https://doi.org/10.22067/jgusd.2021.71009.1061>

References

- Aaltonen, K., & Kujala, J. (2016). Towards an improved understanding of project stakeholder landscapes. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1537-1552. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.08.009>
- Ackermann, F., & Eden, C. (2011). Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. *Long Range Planning*, 44(3), 179-196. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.08.001>
- Albrechts, L. (2004). Strategic (spatial) planning reexamined. *Environ. Plann. B Design*, 31, 743-758. <https://doi.org/10.1068/b3065>
- Albrechts, L. (2006). Shifts in strategic spatial planning? Some evidence from Europe and Australia. *Environ. Planning A*, 38, 1149-1170. <https://doi.org/10.1068/a37304>
- Albrechts, L., & Balducci, A. (2013). Practicing strategic planning: in search of critical features to explain the strategic character of plans. *disP Plan. Rev.* 49, 16-27. <https://doi.org/10.1080/02513625.2013.859001>
- Bashir, A., & Sawhney, V. (2023). Uncovering the impediments to successful built heritage management using stakeholder analysis. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 13(4), 685-702. <https://doi.org/10.1108/JCHMSD-02-2021-0013>
- Bryson, J. M. (2004). What to do when Stakeholders matter: Stakeholder Identification and Analysis Techniques. *Public Management Review*, 6(1), 21-53. <https://doi.org/10.1080/14719030410001675722>
- Bryson, J.M., Crosby, B.C. & Stone, M.M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66(1), 44-55.
- Cheng, E. W., & Li, H. (2000). Importance-performance analysis: a case study of the tourist satisfaction with Hong Kong. *Leis. Sci.* 22:7464. <https://doi.org/10.1080/01490400050177464>
- Cleland, D.I. (1986). Project stakeholder management. *Project Management Journal*, 17(4), 36-45.
- Derakhshan, R., Turner, R., & Mancini, M. (2018). Project governance and stakeholders: A literature review. *International Journal of Project Management*, 37(1), 98-116. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.10.007>
- Eskafi, M., Fazeli, R., Dastgheib, A., Taneja, P., Ulfarsson, G. F., Thorarinsdottir, R. I., & Stefansson, G. (2019). Stakeholder salience and prioritization for port master planning, a case study of the multi-purpose Port of Isafjordur in Iceland. *European Journal of Transport and Infrastructure Research*, 19(3). <https://doi.org/10.18757/ejtr.2019.19.3.4386>
- Esteban-Narro, R., Lo-Iacono-Ferreira, V. G., & Torregrosa-López, J. I. (2025). Urban Stakeholders for Sustainable and Smart Cities: An Innovative Identification and Management Methodology. *Smart Cities*, 8(2), 41. <https://doi.org/10.3390/smartcities8020041>
- Faludi, A. (2000). The performance of spatial planning. *Planning Prac. Res.* 15, 299-318. <https://doi.org/10.1080/713691907>
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.
- Glasson, J., & Marshall, T. (2007). *Regional planning*. London: Routledge.
- Healey, P. (1997a). *Making strategic spatial plans*. 1st Edn. London: Routledge.
- Healey, P. (1997b). *Collaborative planning: Shaping places in fragmented societies*. London: Red Globe Press.

- Healey, P. (1998). Building institutional capacity through collaborative approaches to urban planning. *Environ. Plann. Econ. Space* 30, 1531–1546. <https://doi.org/10.1068/a301531>
- Homer, S. T., Yee, K. V., & Khor, K. S. (2023). Developing a measurement instrument for perceived Corporate citizenship using multi-stakeholder, multi-industry and cross-country validations. *Qual. Quant.*, 57(1), 277–300. <https://doi.org/10.1007/s11135-022-01361-5>
- Jönsson, B. L. (2004). Stakeholder participation as a tool for sustainable development in the Em River Basin. *International Journal of Water Resources Development*, 20(3), 345–352. <https://doi.org/10.1080/0790062042000248583>
- Kismartini, K., Roziqin, A., & Authori, N. (2023). A stakeholder analysis for sustainable development of Maritime Village in Semarang coastal community, Indonesia. *Public Administration and Policy*, 26(3), 321–334. <https://doi.org/10.1108/PAP-10-2022-0119>
- Kwatra, S., Kumar, A., Sharma, S., & Sharma, P. (2021). Stakeholder participation in prioritizing sustainability issues at regional level using analytic hierarchy process (AHP) technique: a case study of Goa, India. *Environ. Sust. Indic.* 11:100116. <https://doi.org/10.1016/j.indic.2021.100116>
- Maley, C. H. (2012). *Project Management Concepts, Methods, and Techniques (1st ed.)*. Auerbach Publications. <https://doi.org/10.1201/b12107>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.2307/259247>
- Moloney, K. (2006). *Rethinking Public Relations: PR Propaganda and Democracy*. Taylor & Francis. <https://doi.org/10.4324/9780203030592>
- Morad, N.. (2021). Stakeholder theory: origins, developments and contributions to the field of business and society: Théorie des parties prenantes: origines, développements et contributions au champ de l'entreprise et la société. *African Scientific Journal*, 3(9), 001. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5760789>
- Morphet, J. (2005). A meta-narrative of planning reform. *Town Plan. Rev.* 76, 4–9.
- Mousavi, M. N., Jafarpour Ghalehtemouri, K., Bagheri Kashkouli, A. & Bayramzadeh, N. (2024). Mitigating development barriers and addressing disparities in border cities of Iran: a comprehensive analysis of border provinces and influential factors. *GeoJournal*, 89, 168. <https://doi.org/10.1007/s10708-024-11181-9>
- Mousavi, M. N., Shirazi, S. A., Nasar-u-Minallah, M., & Bayramzadeh, N. (2025). Introducing the Mousavi Primate City Index for Iran's Urban System assessment. *Geography, Environment, Sustainability*, 18(1), 44-53. <https://doi.org/10.24057/2071-9388-2025-3218>
- Newcombe, R. (2003). From client to project stakeholders: a stakeholder mapping approach. *Construction Management and Economics*, 21(8), 841–848. <https://doi.org/10.1080/0144619032000072137>
- Reed, M. S., Vella, S., Challies, E., Frewer, L., Hohenwallner-Ries, D., Huber, T., Neumann, R. K., & Oughton, E. A. (2018). A theory of participation: what makes stakeholder and public engagement in environmental management work? *Restor. Ecol.* 26:12541. <https://doi.org/10.1111/rec.12541>
- Roxas, F. M. Y., Rivera, J. P. R., & Gutierrez, E. L. M. (2020). Mapping stakeholders' roles in governing sustainable tourism destinations. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 387-398. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.09.005>
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1974). The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University on JSTOR. *Administrative Science Quarterly*, 453. <https://doi.org/2391803>
- Tampio, K.-P., Haapasalo, H., & Ali, F. (2022). Stakeholder analysis and landscape in a hospital project – elements and implications for value creation. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(8), 48–76. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-07-2021-0179>
- UNDP. (2020). *UNDP social and environmental standards (SES): stakeholder engagement*. Retrieved from https://info.undp.org/sites/bpps/SES_Toolkit/SES%20Document%20Library/Uploaded%20October%202016/UNDP%20SES%20Stakeholder%20Engagement%20GN_Final_Dec2020.pdf
- Vafadari Komarolya, D. (2025). Analysis of stakeholder power and convergence for climate-resilient urban parks: A MACTOR study in Tabriz. *Environmental and Sustainability Indicators*, 28, 101019. <https://doi.org/10.1016/j.indic.2025.101019>

- Valentinov, V. (2025). Stakeholder Theory: A Radical Institutional View. *Journal of Economic Issues*, 59(4), 1001–1015. <https://doi.org/10.1080/00213624.2025.2575145>
- Wang, Y., Ye, S., Yang, F., Zuo, J., & Rameezdeen, R. (2022). How information gaining affects public acceptance in large-scale infrastructure projects: A comparative case study. *Environmental Impact Assessment Review*, 97, 106915. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2022.106915>
- Ward, S., & Chapman, C. (2008). Stakeholders and uncertainty management in projects. *Construction Management and Economics*, 26(6), 563–577. <https://doi.org/10.1080/01446190801998708>
- Yang, J., Shen, G. Q., Ho, M., Drew, D. S., & Chan, A. P. C. (2009). Exploring critical success factors for stakeholder management in construction projects. *JCEM*, 15(4), 337–348. <https://doi.org/10.3846/1392-3730.2009.15.337-348>
- Zhu, Q., Xi, J., Hu, X., Chong, H., Zhou, Y., & Lyu, S. (2024). Stakeholder Mapping and Analysis of Off-Site Construction Projects: Utilizing a Power–Interest Matrix and the Fuzzy Logic Theory. *Buildings*, 14(9), 2865. <https://doi.org/10.3390/buildings14092865>
- Arbabi, H., Alishahi, S., Sobhiyah, M. & Taheripour, S. (2021). Analyzing stakeholders' interactions in an urban project with non-level intersection in Urmia using the power and interest matrix and social network analysis. *Motaleate Shahri*, 10(37), 71-84. <https://doi.org/10.34785/J011.2020.361> [In Persian]
- Baradaran Motie, M., Vaezi, M., Moradi, M. & Mosleh, L. (2025). An Investigation of Stakeholder Interaction Patterns in Urban Land Use Conflicts through Social Network Analysis: A Case Study of Deh Vanak Lands. *Geography and Urban Space Development*. <https://doi.org/10.22067/jgusd.2025.93912.1521> [In Persian]
- Daviran, A. (2025). Urban Managers' Approach to Organizing Inefficient Urban Textures: A case study of informal settlement textures in Zanjan City. *Geographical Urban Planning Research (GUPR)*, 13(2), 77-94. <https://doi.org/10.22059/jurbangeo.2025.386415.2018> [In Persian]
- Dehghani, M., Haghighat Naeini, G.m & Zebardast, E. (2021). Knowledge-Based Urban Development Stakeholder Analysis (Case Study: Isfahan City). *Human Geography Research*, 53(1), 323-341. <https://doi.org/10.22059/jhgr.2020.280961.1007921> [In Persian]
- Emami, M., & Shakeri, H. (2015). Good governance and The constitution of the Islamic Republic of Iran. *Journal of Comparative Law*, 1(2), 25-57. <https://doi.org/10.22080/lps.2015.1704> [In Persian]
- Goodarzi, M. & Mirzaei, A. (2025). Artificial Intelligence for Urban Autonomy; To the Autonomous City of Arak. *Geographical Urban Planning Research (GUPR)*, 13(2), 1-17. <https://doi.org/10.22059/jurbangeo.2024.383661.2000> [In Persian]
- Keyhanpour, M. J. & Khalifehei, K. (2023). Analysis of The Network of Problems and Strategic Assumptions of Urban Planning and Architecture of Iran's Metropolises: An Application of Social Network Analysis (SNA) and Strategic Assumptions Surfacing and Testing (SAST). *Urban Economics and Planning*, 4(1), 216-230. <https://doi.org/10.22034/uep.2023.384656.1326> [In Persian]
- Mohammad Rezazadeh, F. (2025). Integrated Urban Management: A Framework for Sustainable Development and Coordination in the Administration of Iranian Cities. *Scientific Journal of New Research Approaches to Management and Accounting*, 9(32), 780-795. [In Persian]
- Najiazimi, Z., Dehghan, M., & Sohrabi, Z. (2025). Identification and Analysis of Stakeholders in Mashhad's Shohada Square Project based on Fuzzy Clustering. *Urban Structure and Function Studies*, 12(3), 107-129. <https://doi.org/10.22080/usfs.2025.27803.2469> [In Persian]
- Nasirian, N., & Basirat, D. M. (2022). Analysis of Urban Fringe Stakeholders in the Capital (Metropolis of Tehran) based on the Power/Interest Matrix. *Geography and Urban Space Development*, 9(2), 77-95. <https://doi.org/10.22067/jgusd.2021.71009.1061> [In Persian]
- Rabbani, T., Rezaie, M. & Oroji, H. (2025). A Multi-Stakeholder Perspective on Tourism Development in Historic Urban Districts: The Case of Yazd, Iran. *urban tourism*, 12(1), 61-79. <https://doi.org/10.22059/jut.2025.384818.1241> [In Persian]

Samaei, M. & Nastaran, M. (2025). The Analysis of the institutional Stakeholder of the Child-Friendly City Initiative (Case study: Bandar Abbas City). *Journal of Urban Sustainable Development*, 6(20), 17-34. <https://doi.org/10.22034/usd.2024.2017944.1172> [In Persian]