

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۱۲/۰۷  
تاریخ پذیرش نهایی: ۱۳۹۷/۰۶/۰۳

اندیشه آریانا<sup>۱</sup>، محمود محمدی<sup>۲</sup>، غلامرضا کاظمیان<sup>۳</sup>

## مدل مدیریت تعارض ذینفعان بازآفرینی شهری برپایه حکمروایی همکارانه<sup>۴</sup>

### چکیده

تعارض‌های بین ذینفعان بازآفرینی شهری موجب ناسازگاری، اختلاف نظر، ناهماهنگی در درون یا بین ذینفعان است که عدم مدیریت آن، مانع بهره‌گیری از ظرفیت کامل مشارکت و در نتیجه موجب عدم تحقق بازآفرینی شهری می‌شود. از این رو، شناخت تعارض‌های موجود بین ذینفعان و ارائه الگوی مدیریت تعارض متناسب از اهمیت بسزایی برخوردار است. شناخت مؤلفه‌های تأثیرگذار بر مدیریت تعارض ذینفعان بازآفرینی شهری مبتنی بر رهیافت حکمروایی همکارانه، موجب تنظیم روابط متقابل میان ذینفعان (دولت ملی، اجتماع محلی، بخش عمومی و خصوصی) می‌شود و با بهره‌گیری از هم‌رأیی حاصل از این رهیافت، اتحاد و قدرت اجرایی ذینفعان درگیر، بیشتر و زمینه تحقق اهداف بازآفرینی اجتماع محلی فراهم می‌گردد. هدف این مقاله، ارائه مدل مفهومی «مدیریت تعارض ذینفعان بازآفرینی شهری بر پایه حکمروایی همکارانه» است. به منظور دستیابی به این مدل، مفاهیم پایه، شامل طراحی نهادی بازآفرینی شهری، رهیافت‌های مدیریت تعارض و حکمروایی همکارانه که بر تعارض بین ذینفعان بازآفرینی اجتماع محلی و روابط متقابل بین ذینفعان تأثیرگذار است، تبیین شده و عناصر و اجزای مرتبط با هر کدام و روابط حاصل از آن مشخص شده است. برپایه مدل پیشنهادی، پس از شناخت انواع تعارض بین ذینفعان اجتماع محلی، یعنی تعارض‌های شناختی، منافع، هنجاری، رفتاری، متناسب با سبک‌های مختلف مدیریت تعارض اعم از رقابت، همکاری، سازش، اجتناب، مصالحه، وضعیت هر یک از انواع تعارض در روند مدیریت مداخله‌گر بازآفرینی شهری اجتماع محلی مشخص می‌شود. متغیرهای اعتماد، درک، مشروعیت و تعهد از اساسی‌ترین مؤلفه‌های تأثیرگذار در فرآیند همکارانه است که در نهایت موجب ظرفیت‌سازی نهادی و اثربخشی فرآیند حکمروایی همکارانه در مدیریت مؤثر تعارض بین ذینفعان بازآفرینی در اجتماع محلی می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** بازآفرینی شهری، ذینفعان، تعارض بین ذینفعان، مدیریت تعارض، حکمروایی همکارانه.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری شهرسازی اسلامی، دانشکده معماری و شهرسازی، دانشگاه هنر اصفهان، استان اصفهان، شهر اصفهان  
E-mail: anar\_80@yahoo.com

<sup>۲</sup> دانشیار گروه شهرسازی، دانشکده معماری و شهرسازی، دانشگاه هنر اصفهان، استان اصفهان، شهر اصفهان  
E-mail: m.mohammadi4263@gmail.com

<sup>۳</sup> دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، استان تهران، شهر تهران (نویسنده مسئول مکاتبات)  
E-mail: kazemian1344@gmail.com

<sup>۴</sup> این مقاله برگرفته از رساله دکتری اندیشه آریانا با عنوان «ارائه الگوی مدیریت تعارض ذینفعان بازآفرینی شهری برپایه حکمروایی همکارانه» است که با راهنمایی دکتر محمود محمدی و دکتر غلامرضا کاظمیان در دانشگاه هنر اصفهان در دست انجام است.

## مقدمه

مطالعات نظری، بازآفرینی شهری را به عنوان یک رویکرد مناسب به منظور ارتقای ارزش‌های زمین و بهبود کیفیت محیط زیست (Adams and Hastings, 2001)؛ اصلاح مشکل افت شهری و تحقق اهداف مختلف اجتماعی و اقتصادی (Lee and Chan, 2008)؛ دستیابی شبکه‌های اجتماعی موجود؛ بهبود وضعیت گروه‌های آسیب پذیر؛ و بهبود اثرات نامطلوب در محیط زندگی (Chan and Yung, 2004)، در نظر گرفته است.

بررسی مطالعات انجام شده بر روی بازآفرینی شهری در طول دوره ۱۹۹۰ تا ۲۰۱۲ میلادی (Zheng *et al.*, 2014) نشان دهنده بازنگری یکپارچه با تمرکز بر زیرسیستم برنامه‌ریزی و زیرسیستم اجتماعی بازآفرینی شهری است که طیف گسترده‌ای از موضوعاتی را در بردارد که با هم همپوشانی دارند و در نتیجه نمی‌تواند به‌سادگی در یک زمینه مشخص، طبقه‌بندی شود. «با نگاه به شهر به عنوان یک سیستم فضایی، دو زیرسیستم بزرگ برای آن در نظر گرفته می‌شود: زیرسیستم برنامه‌ریزی شهری و زیرسیستم اجتماعی؛ درحالی‌که زیرسیستم برنامه‌ریزی شهر شامل همه عناصر مادی یک شهر، از جمله عوامل محیطی است که ساختار قلمروی را شکل می‌دهد؛ زیرسیستم اجتماعی از ساکنان به عنوان ذینفعان کل سیستم تشکیل شده است.» (Ristea *et al.*, 2010, 103)

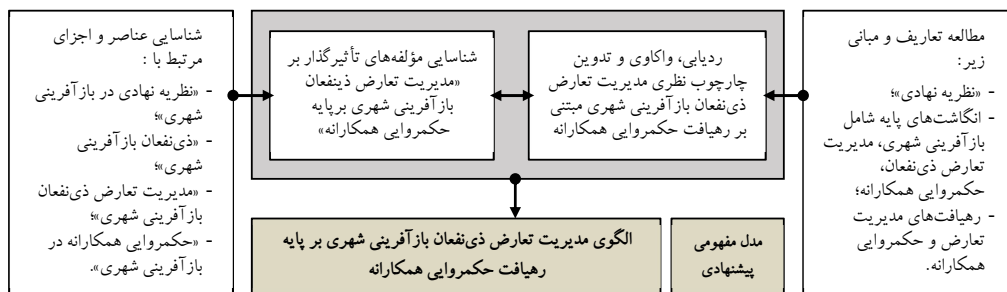
پژوهش‌های انجام شده در زمینه بازآفرینی شهری نشان می‌دهند که عملکرد عناصر مختلف برنامه‌ریزی شهری، نقش ذینفعان مختلف و روابط بین آنها موضوعات مهمی هستند که در ایجاد سازوکاری روشن برای دستیابی و تحقق بازآفرینی شهری، نقش بسزایی دارد. بررسی رابطه بین ذینفعان مختلف بازآفرینی شهری و پژوهش در مورد ساختارهای حکمروایی (اداره) مؤثرتر برای تسهیل بازآفرینی شهری و چگونگی بهبود نقش ذینفعان آن، حوزه‌ای ارزشمند برای پژوهش و موضوعی است که به‌ندرت به آن اشاره شده است (Zheng *et al.*, 2014).

با توجه به نقش ذینفعان و رابطه مؤثر آن در پیشبرد و تحقق برنامه‌های بازآفرینی شهری، شناخت تعارض‌های موجود میان ذینفعان بازآفرینی شهری و ارائه الگوی مدیریت تعارض متناسب برای آن از اهمیت بسزایی برخوردار است. وجود تعارضات بین مسئولین و شهروندان (به‌طور کلی ذینفعان بازآفرینی) و عدم مدیریت آن، مانع بهره‌گیری از ظرفیت‌های کامل مشارکت ذینفعان می‌شود و از آنجا که مشارکت یکی از ارکان اصلی بازآفرینی شهری است (نوریان و آریانا، ۱۳۹۱، ۱۶؛ برمبنای Batey, 2000)، در نتیجه موجب عدم تحقق کامل برنامه‌های بازآفرینی شهری می‌شود.

بازنمود این تعارضات، در ناسازگاری، اختلاف نظر، ناهماهنگی در درون و یا بین ذینفعان بازآفرینی شهری است که مانع از تصمیم‌گیری همکارانه در اجرای برنامه‌های مصوب و در نهایت عدم انتخاب گزینه توافقی همه ذینفعان و عدم تحقق پذیری کامل برنامه‌های بازآفرینی اجتماع محلی می‌شود. در ساختارهای سنتی مدیریت شهری و براساس روابط عمودی و آمرانه، شبکه‌های همکاری و مشارکت مردمی و اعتماد متقابل شکل نمی‌گیرد و لذا تأکید و اصرار مدیران شهری بر طرح‌های تفصیلی پایه (در شرایط عدم پایداری آنان به طرح‌های تفصیلی) و عدم توجه به طرح‌های ویژه بازآفرینی شهری، موجب نارضایتی، بی‌اعتمادی، ناسازگاری و افزایش تعارضات موجود بین ذینفعان طرح‌های توسعه شهری می‌گردد. درحالی‌که نگرش سیستمی، بیانگر این حقیقت است که حفظ تعادل درازمدت در سیستم‌های پیچیده مثل سیستم‌های اجتماعی تنها از طریق همکاری متقابل زیرسیستم‌ها و فراسیستم‌ها ممکن است و بنابراین دخالت آمرانه و تصمیم‌گیری متمرکز و از بالا به پایین، با طبیعت سیستم‌های اجتماعی در تضاد است (مهدی‌زاده و همکاران، ۱۳۸۵، ۴۴).

مدیریت تعارض از یک سو، قدرت تخریبی تعارض را به حداقل می‌رساند و از سوی دیگر تعارض را به یک پدیده اثربخش، خلاق، سازنده و سودمند مبدل می‌سازد. از این رو، لزوم و ضرورت مدیریت تعارض ذینفعان بازآفرینی شهری از آنجا مسلم است که برپایه رهیافت و فرآیندهای همکارانه، می‌تواند کشمکش‌های بین ذینفعان بازآفرینی شهری را به گونه‌ای تنظیم کند که از یک سو، موجب برقراری تعامل، مشارکت و همکاری بین آنها شود و از سوی دیگر، از وجود این تعارض‌ها در ایجاد خلاقیت، اثربخشی و بهبود روند اجرایی طرح‌های بازآفرینی شهری به‌طور مؤثری استفاده شود.

این مقاله بر آن است تا مدل «مدیریت تعارض ذینفعان بازآفرینی شهری برپایه حکمروایی همکارانه» را ارائه کند. بدین منظور از طریق واکاوی تعاریف و نظریه‌های موجود (مبانی نظریه نهادی، انگاشت‌های پایه شامل بازآفرینی شهری، حکمروایی به‌ویژه حکمروایی همکارانه و مدیریت تعارض ذینفعان)، مؤلفه‌های مدیریت تعارض ذینفعان بازآفرینی شهری شناسایی و معرفی می‌شود. رهیافت به‌کار گرفته شده در این مقاله به منظور مدیریت تعارض ذینفعان، «حکمروایی همکارانه» است که می‌تواند مشکلات و ناکارآمدی‌های سبک‌های مطرح در ادبیات پژوهشی مدیریت تعارض را مرتفع سازد و مدل مدیریتی کاربردی در زمینه بازآفرینی شهری را فراهم آورد. بر این اساس، مؤلفه‌های مدل پیشنهادی تدقیق و ارائه می‌شود. شکل زیر ارتباط بخش‌های مختلف این مقاله و فرآیند دستیابی به مدل مفهومی پیشنهادی را نشان می‌دهد:



شکل ۱. فرآیند ارائه مدل مفهومی پیشنهادی پژوهش

### تبیین مبانی بازآفرینی شهری بر مبنای دیدگاه نهادی

بنابر نظریه نهادی، بازآفرینی شهری<sup>۱</sup> عبارت است از: «دیدگاه و عمل جامع و یکپارچه با هدف بهبود دائمی در ابعاد کالبدی، اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی نواحی دچار افت شهری که منجر به کشف راه‌حلی برای مشکلات نواحی فرسوده شهری می‌شود» (Roberts, 2000, 17). بازآفرینی شهری از اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ در کشورهای پیشرفته از جمله هلند و آمریکا مطرح شده و در بهسازی محله‌های فرسوده و ارتقای کیفیت سکونت در آنها مورد استفاده قرار گرفته است. این رویکرد به دنبال عدم موفقیت اجرای برنامه‌های صرفاً کالبدی - فضایی اتخاذ شد، زیرا دولت‌ها دریافتند که سرمایه‌گذاری در نوسازی شهری بدون روند هم‌زمان نوسازی اجتماعی - اقتصادی می‌تواند بی‌اثر باشد (حبیبی و مقصودی، ۱۳۸۱). بازآفرینی به معنای تولید سازمان فضایی جدید منطبق بر شرایط تازه و ویژگی‌های نو است که همگی در ایجاد روابط شهری جدید و یا تعریف دوباره روابط شهری گذشته یا موجود مؤثر هستند (حناچی، ۱۳۸۶، ۱۳). نوسازی شهری، بازآفرینی شهری، توسعه مجدد شهری و تجدید حیات شهری، معانی مشابهی را در زمینه برنامه‌ریزی شهر به اشتراک می‌گذارند، اما از نظر مقیاس تفاوت قابل توجهی را دارا هستند (Zheng et al., 2014). نوسازی شهری و بازآفرینی شهری دارای معانی بسیار مشابه بوده و هر دو کار از مقیاس نسبتاً بزرگ برخوردارند، به‌طوری که نوسازی شهری به‌عنوان فرایند پاکسازی و زدودن زاغه و توسعه مجدد کالبدی است که علت و سبب عناصر دیگری مانند

حفاظت میراث می‌شود (Couch *et al.*, 2011). درحالی‌که بازآفرینی شهری، ادغام جامع نظر (چشم‌انداز) و عمل (اقدام) است که هدف از آن، حل و فصل مشکلات چندبعدی مناطق محروم شهری برای بهبود شرایط اقتصادی، کالبدی، اجتماعی و زیست محیطی آنهاست (Ercan, 2011). ویژگی‌های بازآفرینی شهری در تعاریف مختلف ارائه شده از آن، به‌طور خلاصه در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های بازآفرینی شهری در تعاریف مختلف

زمینه	ویژگی‌های بازآفرینی شهری
جهت‌گیری اصلی	تأکید بر جامعیت و یکپارچگی سیاست و عمل در زمینه‌های اجتماعی، اقتصادی، کالبدی و زیست محیطی
اهداف کلان تجدیدحیات	ترویج بازگشت به شهر، باززنده‌سازی مرکز شهر، ترمیم فعالیت‌ها در یک زمینه رقابتی بین‌المللی قدرتمند، اجرای ابتکارات برای بهبود کیفیت محیط‌زیست
زمینه‌های اجتماعی مداخله	افزایش عرضه مسکن و توسعه زیرساخت‌های محلی، تأکید بر نقش اجتماع در تصمیم‌گیری سیاسی، تأکید بر انسجام اجتماعی، ایجاد محلات فرهنگی، ارتقای خدمات و تسهیلات اجتماع، توانمندسازی ساکنان، تقویت میراث فرهنگی و گردشگری شهری یا جذب تحقیقات و موسسه‌های دانش پژوهانه (آکادمیک)
زمینه‌های اقتصادی مداخله	ایجاد مشاغل، حفاظت مشاغل، افزایش مهارت‌های نیروی کار محلی، تلاش برای دسترسی گروه‌های مختلف اجتماع به اشتغال، تشویق به سرمایه‌گذاری در تأمین خدمات شهر، ایجاد شهرهای رقابتی در زمینه اقتصاد جهانی، تأکید بر طبقه خلاق در شهر، نوسازی اقتصاد شهری
زمینه‌های کالبدی مداخله	حفظ محیط طبیعی و مصنوع، افزایش کارایی حمل‌ونقل و ارتباطات، رشد درونی به جای حومه‌گرایی، استفاده از پتانسیل زمین‌های قهوه‌ای، حفظ یکپارچگی با راهبردهای اقتصادی و اجتماعی
زمینه‌های زیست محیطی مداخله	در نظر گرفتن انرژی - کارایی در راهبردها، توجه به اقلیم، آب و هوا و گرم شدن زمین
زمینه‌های حکمروایی	درگیری اجتماع محلی، مشارکت در سطوح محلی، فراگیری تمام ذینفعان در تصمیم‌گیری
بازیگران اصلی	تأکید بر شراکت بین ساکنان اجتماع محلی و مراجع محلی
سطح فضایی عمل	تأکید بیشتر از سطوح محلی تا سطوح منطقه‌ای

منبع: ODP, 2003; Noon *et al.*, 2000; Lang, 2005; Roberts, 2000

فرآیند یکپارچه بازآفرینی شهری، حاصل تعاملات و روابط افقی بخش‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاستی تأثیرگذار؛ و عملیاتی پایین به بالا و فعالیتی است که با درگیری و مشارکت تمامی نهادهای محلی اعم از دولت محلی، اجتماع محلی، نهادهای خصوصی و مردمی و فراگیری تمام ذینفعان در تصمیم‌گیری تا اجرا صورت می‌پذیرد (فرجی راد و کاظمیان، ۱۳۹۱).

همچنین براساس این دیدگاه، عناصر اصلی بازآفرینی شهری عبارت‌اند از: مشارکت، شامل مشارکت مردمی، مشارکت بین‌سازمانی، مشارکت بین سازمان‌ها و مردم و سایر ذینفعان، راهبرد اعم از برنامه‌ریزی راهبردی شامل مقابله با فرسودگی و افت شهری، مشکل‌گشایی و درگیرساختن تمام ذینفعان و پایداری، شامل پایداری اقتصادی، اجتماعی، محیطی و عمل برنامه‌ریزی (نوریان و آریانا، ۱۳۹۱، ۱۶).

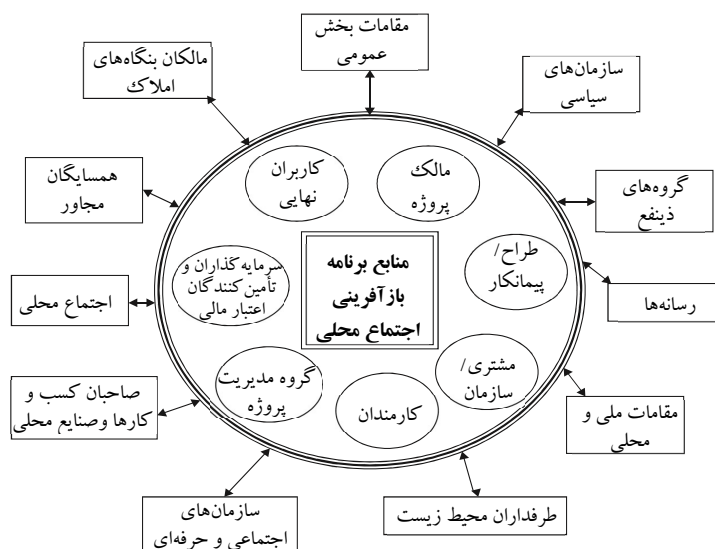
مهم‌ترین اصول یک برنامه بازآفرینی مؤثر عبارت‌اند از: چشم‌انداز راهبردی بلندمدت با تأکید بر پایداری زیست محیطی؛ تأکید بر ارتقای همه ابعاد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و زیست محیطی اجتماع محلی بجای نوسازی کالبدی صرف؛ انعطاف‌پذیری برنامه‌های اجرایی اولیه همسو با تغییر شرایط اقتصادی، اجتماعی، زیست محیطی و مدیریتی؛ قبول منحصر به فرد بودن مکان؛ تأکید بر رویکرد مبتنی بر اجتماع (اجتماع محور) در زمینه رفع فرسودگی شهری؛ مشارکت ذینفعان با تأکید بر نقش جوامع محلی؛ وجود تعامل و مشارکت بیشتر میان بازیگران و دستگاه‌های درگیر؛ تعادل و موازنه میان سرمایه‌گذاری دولتی، خصوصی و داوطلبانه؛ تلاش برای اطمینان از هم‌رأیی از طریق کامل‌ترین مشارکت ممکن و هم‌بخشی تمام ذینفعان دارای منفعت قانونی در بازآفرینی. (حقیقت نائینی، ۱۳۹۳؛ Roberts and Sykes, 2000)

## تشخیص و تبیین رفتار ذینفعان بازآفرینی شهری بر مبنای دیدگاه نهادی

دیدگاه نهادی بر «تعامل ذینفعان محلی با هم و با سطوح بالادست» تأکید می‌کند؛ و از این رو، تعاون، همکاری (تشریک مساعی) ذینفعان محلی با هم را به‌عنوان بسترساز فرآیندهای بازآفرینی شهری می‌بیند. از دیدگاه نظریه نهادی، تعامل و همکاری ذینفعان محلی با هم پتانسیل و قدرت چانه‌زنی محلی را در پیوند با سطوح بالاتر مشخص می‌کند و بر تعدیل چارچوب‌ها، قوانین و مقررات ملی متناسب با شرایط محلی تأثیر می‌گذارد.

از دیدگاه نهادی، «ذینفعان بازآفرینی شهری» عبارت‌اند از افراد، گروه‌ها یا سازمان‌هایی که هرگونه منفعتی در بازآفرینی دارند و نیز کسانی که می‌توانند روی برنامه‌ریزی، طراحی، اجرا و استفاده در آینده برنامه‌های بازآفرینی، تأثیر بگذارند. ذینفعان مختلف بازآفرینی شهری شامل مقامات محلی، ایالتی و ملی و همچنین کسانی هستند که در بخش خصوصی (نهادی و یا فردی) به دنبال سرمایه‌گذاری، کاهش خطرات، به دست آوردن سود و یا افزایش شهرت هستند. تحقق بازآفرینی شهری و فرآیند اجرای آن تا حد زیادی از رابطه بین این ذینفعان مختلف، ویژگی‌های حالت‌های مختلف مشارکت و همچنین قدرت، سازوکار و عملکرد عوامل مختلف تحت تأثیر قرار می‌گیرد. لازم به ذکر است که ذینفعان مختلف بازآفرینی از حقوق و قدرت برابر در فرآیندهای نوسازی برخوردار نیستند (Zheng et al., 2014, 275-7).

مدیریت تعارض ذینفعان بازآفرینی شهری بر روابط بین ذینفعان اصلی (کلیدی) تأکید دارد. دولت مهم‌ترین نقش را در ساختار حکمروایی بازآفرینی شهری بازی می‌کند، به طوری که بر راهبردهای برنامه بازآفرینی تأثیر مستقیم دارد (Greenwood and Newman, 2010). ذینفعان بخش خصوصی نیز به فرآیند بازآفرینی کمک می‌کنند و اغلب توسعه‌دهندگان هستند که در برنامه‌های نوسازی، سرمایه‌گذاری و ساخت‌وساز می‌کنند، چشم‌انداز و فضای شهری را عرضه و طراحی فضای داخلی و زندگی ساکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند (Kriese and Scholz, 2011). ذینفعان بخش عمومی کسانی هستند که از پروژه اثر می‌پذیرند یا مانند مقامات بخش عمومی و محلی با نفوذ و قدرت خود بر برنامه اثرگذارند. ساکنان به‌عنوان کاربران نهایی بازآفرینی یک اجتماع محلی، ذینفعان نهایی هستند (Moura & Teixeira, 2010, 291). ذینفعانی که ممکن است در یک برنامه بازآفرینی اجتماع محلی یافت شوند، در شکل ۲ نشان داده است.



شکل ۲. ذینفعان بازآفرینی اجتماع محلی

منبع: Moura & Teixeira, 2010, 292

## شناسایی تعارض بین ذینفعان اصلی بازآفرینی شهری

مفهوم تعارض<sup>۲</sup> از نظر لغوی به معنای باهم اختلاف داشتن، متعارض یکدیگر شدن، خلاف یکدیگر آمدن خبر و خلاف یکدیگر ورزیدن است.<sup>۳</sup> وقتی یک نفر یا گروه و به طور کلی یک طرف به منظور دستیابی به منافع خود مانع از رسیدن طرف دیگر به منافعش شود و یا به تعبیر بعضی از صاحب نظران احساس ممانعت به وجود آید، تعارض شکل گرفته است. شاید ساده‌ترین تعریف برای تعارض، نداشتن توافق میان دو نفر یا گروه باشد. برخی تعاریف مختلف تعارض در ادبیات نظری به صورت خلاصه شده در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. تعاریف تعارض

تعاریف مختلف تعارض				
ردیف	منبع	سال	چستی	ویژگی (های) تعریف
۱	مورا و تکسیرا Moura and Teixeira	۲۰۱۰	فرایند متعارض	اقدامات یک گروه، مانع فعالیت‌های گروه دیگر شود؛ و یا در برخی موارد، موجب کارآمدی کمتر عملکرد طرف دیگر شود (BiodivERsA, 2013, 3).
۲	فرومو Furumo	۲۰۰۹	لازمه رشد فردی	تعارض مبین علاقمندی افراد به نظرات خود است، ضمن اینکه میزان معقولی از آن برای رشد فردی و سازمانی لازم و ضروری به نظر می‌رسد (Furumo, 2009, 67).
۳	ریچارد. آل. دفت Daft	۲۰۰۷	رفتار بین گروه سازمانی	تعلق به یک گروه می‌داند و پندار اینکه سایر گروه‌ها مانع از رسیدن آنها به اهداف و مقاصدشان می‌شوند (دفت، ۱۳۸۳، ج ۲: ۸۲۶)
۴	گرای و همکاران Gray, Coleman and Putnam	۲۰۰۷	ادراک فعالیت‌های ناسازگار	فعالیت‌های ناسازگار شامل (اهداف، ارزش‌ها، عقاید، باورها، خواسته‌ها، احساسات) که باعث آسیب می‌گردد. (Gray, Coleman and Putnam, 2007, 1417)
۵	دوبرین Dubrin	۲۰۰۴	یک امر طبیعی و نتیجه محیط رقابتی	زمانی که نیازها، خواسته‌ها، اهداف، عقاید یا ارزش‌های دو یا چند نفر با هم متفاوت باشد و اغلب با احساساتی نظیر خشم، درماندگی، دلسردی، تشویش، اضطراب و ترس، همراه است. (Dubrin, 2004, 193, به نقل از فیاضی، ۱۳۸۸)
۶	کونراد و اسکات Conrad and Scott	۲۰۰۲	تعاملات ارتباطی افراد	که به همدیگر وابسته‌اند و احساس می‌کنند که علاقیشان متضاد؛ متناقض یا ناسازگار است. (Conrad and Scott, 2002, 134)
۷	رابینز Robbins	۱۹۷۴ ۱۹۹۳ ۲۰۰۱	فرایند متعارض تعامل خصمانه	که در آن شخص الف، به‌طور عمدی می‌کوشد تا به گونه‌ای بازدارنده، موجب ناکامی شخص در رسیدن به علایق و اهدافش گردد (Rahim, 2001, 11). منشاء آن را کمیابی منابع، موقعیت اجتماعی، قدرت یا نظامهای ارزشی متفاوت می‌داند.
		۲۰۰۴ ۲۰۰۶	ماهیت	شامل مفاهیم ادراک یا آگاهی (Perception)، مخالفت (Opposition)، کمیابی (Scarcity) و بازدارندگی (Blockage) (Robbins, 2006, 289-292).
۸	رولوف Rolloff	۱۹۸۷	تعارض سازمانی	با فعالیتهای دیگر همکاران سازمان یا شبکه و یا افراد منتفع از خدمات یا تولیدات آنها، ناسازگار است. (Rahim, 2001, 19)
۹	استیرز Steeers	۱۹۹۱	فرایند متعارض	در این فرآیند احساس می‌شود دیگر افراد یا گروه‌ها از برنامه‌ها، اهداف، اعتقادات یا فعالیت‌ها، ناراضی یا در شرف ناراضی شدن‌اند (Steeers, 1991) به نقل از قانع، ۱۳۹۳.
۱۰	گریفین Griffin	۱۹۹۶	عدم توافق	میان دو یا چند نفر، گروه یا سازمان. (Griffin, 1996) به نقل از قانع، ۱۳۹۳
۱۱	تدسچی و همکاران Tedeschi et al.	۱۹۷۳	ناسازگاری در اهداف	رفتارها یا اهداف یک کنشگر (هر نهاد اجتماعی) با دیگر کنشگران ناسازگار است. (Rahim, 2001, 17)
۱۲	پوندی Pondy	۱۹۶۷	تعارض سازمانی	به‌عنوان یک فرایند پویا تحت رفتار سازمانی (Rahim, 2001, 17).
۱۳	اسمیت Smith	۱۹۶۶	شرایط ناسازگار	شرایط، روش‌ها و یا اهداف ناسازگار بین مشارکت‌کنندگان (Rahim, 2001, 18)
۱۴	لیترر Litterer	۱۹۶۶	رفتار ناسازگار	نتیجه محرومیت نسبی از فعالیت‌ها یا تعاملات با افراد یا گروه‌های دیگر (Litterer, 1966, 180)
۱۶	بارون مک و اشتاینر Mack & Snyder,	۱۹۹۰ ۱۹۵۷	منافع متضاد تعارض ارزش‌ها	بین افراد یا گروه‌ها در یک موقعیت برابر که این منافع متضاد باید شناسایی شوند. یا باورها که در صدد خنثی کردن ارزش‌های طرف دیگر است.
			فرآیند متعارض	بازتابی است از تعاملات گذشته و زمینه‌هایی که در آن قرار داشته‌اند.
			اعمال متعارض	که اهداف دیگران را خنثی می‌کند. (Rahim, 2001, 18)
۱۷	مارچ و سیمون March and Simon	۱۹۵۸	تعارض سازمانی	به‌عنوان یک اختلال در مکانیسم‌های استاندارد تصمیم‌گیری؛ و تجربه گروهی یا فردی متفاوت در انتخاب یک گزینه (Rahim, 2001, 17) از (March & Simon, 1958, 112).

نگرش به پدیده تعارض دچار تحول بوده است. این نگرش‌ها در قالب چهار نوع دیدگاه سنتی (دهه سی تا چهل)، رفتاری (یا منابع انسانی) (دهه ۱۹۴۰-۱۹۷۰)، نگرش تعاملی (از دهه هفتاد تا قرن بیست و یک) و مهارت‌های کوانتومی مبتنی بر نظریه آشوب (از قرن ۲۱ تا به حال) دسته‌بندی می‌شود (نک: Bacal, 2004; Ebhote, 2015; Khaiyat, 2016; Shelton & Darling, 2004). (جدول ۳)

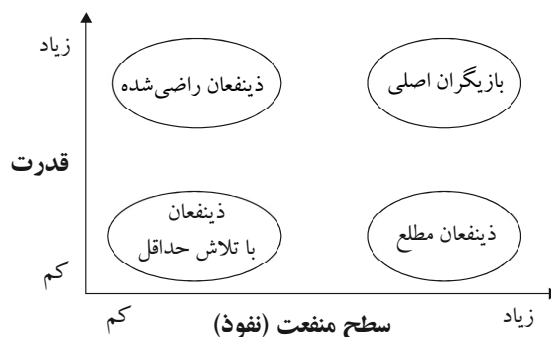
جدول ۳. معرفی نظریه‌های تعارض

انواع نظریه	صاحب نظر	سال	تعریف نظریه تعارض
نظریه سنتی	Fayol (1916/1949) Gulick & Urwick (1937) Taylor (1911) Mooney & Reiley (1939)	از سال ۱۹۰۰ تا نیمه دوم	روابط انسانی در این دیدگاه باید به سوی تشکیل گروه‌های کاری هم‌سلیقه و دارای تجانس هدایت شود. طرفداران دیدگاه سنتی، با توسل جستن به کنترل شدید و تقویت ساختار سازمانی، گروه‌های کاری را به سوی تجانس و سلاقی یکسان هدایت می‌کنند (Owens, 2004, 326). در این دیدگاه، تعارض امری مخرب، منفی، غیرعقلانی در نظر گرفته شده که تا حد ممکن باید حذف شود. این دیدگاه منشأ تعارض را ناشی از سوءکارکرد افراد یا سازمان تجسم می‌کند. این دیدگاه، حل تعارض را یک فرآیند خطی و منطقی می‌نگرد (Shelton & Darling, 2004, 3).
	Weber (1929/1947)	دهه ۱۹۴۰	ساختار سازمانی با نام بوروکراسی پیشنهاد داد که هیچ جایی برای تعارض در نظر نگرفت؛ دارای اصول زیر است: سلسله مراتب مقامات، توزیع کار بر پایه تخصص عملکردی، مجموعه قوانین شامل حقوق و وظایف کارمندان، دستورالعمل‌های اجرایی برای هر موقعیت کاری، فقدان کیفیت‌های عاطفی در روابط بین‌فردی، انتخاب کارکنان و ارتقا بر پایه شایستگی فنی (Rahim, 2001, 9). تعارض در نتیجه خلیقات ناپسند انسانی نظیر بی‌انصافی، گجی و زیاده‌خواهی پدید می‌آید (ایزدی یزدان‌آبادی، ۱۳۷۹، ۳۱).
نظریه روابط انسانی	Follett (1926/1940)		در میان نظریه‌پردازان تئوری سنتی، مری پارکر‌فالت یک استثنا است. وی برای تعارض سودمند، ارزش قائل بود و رشد اجتماعی را همانند رشد فردی در گرو توجه به آنها می‌دانست (Rahim, 2001, 9).
	Follett	از آخرین سال‌های دهه	وی معتقد است هیچ سازمانی، فارغ از تضاد نیست و زندگی بدون آن، ملال آور است. تضاد معارضه‌ای انرژی زاست و وظیفه مدیریت در برخورد با تعارض، مدیریت آن است. تعارض را نمی‌توان حذف کرد، حتی عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد (Shelton & Darling, 2004).
	Mayo (1933)	دهه ۱۹۴۰	تعارض سازمانی را یک بیماری اجتماعی می‌داند و در مقابل، همکاری را عامل سلامتی سازمان معرفی می‌کند (میرکمالی، ۱۳۷۱، ۵۰).
	Lewin (1948), Likert (1967), Whyte (1951)	تا نیمه دوم دهه	تعارض یک مسئله فردی و خصوصی است؛ هر چند که دو فرد در تعارض گروهی باشند و به‌عنوان یک واقعیت زندگی سازمانی، مورد پذیرش قرار گرفته است. تعارض پدیده ذاتاً بدی نیست؛ بلکه ممکن است موجب رشد و گسترش شایستگی‌های افراد برای تصمیم‌سازی‌های فردی شود و از تصمیم‌گیری‌های مبهم جلوگیری کند (ایزدی یزدان‌آبادی، ۱۳۷۹، ۳۲).
Barnard	۱۹۷۰	تعارض را به‌عنوان یک واقعیت سازمانی می‌پذیرد. چنین روابطی اجتناب‌ناپذیرند، زیرا تعارض در یک محیط پویا و در حال تغییر، طبیعی و ذاتی به نظر می‌رسد (ایزدی یزدان‌آبادی، ۱۳۷۹، ۳۲).	
نظریه تعامل گرای		از نیمه دوم دهه ۱۹۷۰	تعارض مدیران سازمان‌ها را وادار می‌کند که در حفظ سطحی معینی از تعارض بکوشند که سازمان را زنده، باتحرک، خلاق و منتقد به خود نگه دارند. رهیافت تعامل‌گرا رهبران گروه را به حفظ سطح مناسبی از تعارض مفید تشویق می‌کند، تا گروه را زنده، خلاق و انتقادکننده از خود نگاه دارد. تعارض دو نوع مخرب (کاهش عملکرد) و کارکردی (بهبود عملکرد) را شامل می‌شود (Shelton & Darling, 2004, 3).
مهارت‌های کوانتومی مبتنی بر نظریه آشوب		از شروع قرن ۲۱	علوم جدید مبتنی بر فیزیک کوانتوم و نظریه آشوب، پایه‌ای مفهومی برای مجموعه مهارت‌های مدیریتی جدید فراهم آورده است. مهارت‌های کوانتومی به شرح زیر تعریف شده‌اند: (۱) دیدن کوانتومی: توانایی برای دیدن هدفمند؛ (۲) تفکر کوانتومی: توانایی فکرکردن به شیوه متناقض؛ (۳) احساس کوانتومی: توانایی احساس زنده و حیاتبخش؛ (۴) شناخت کوانتومی: توانایی برای دانستن به شیوه خلاقانه و شهودی؛ (۵) عمل کوانتومی: توانایی برای عمل به شیوه مسئولانه؛ (۶) اعتماد کوانتومی: توانایی اعتماد به فرایند زندگی؛ (۷) وجود کوانتومی: توانایی برای برقراری ارتباط مستمر. (Shelton & Darling, 2004)

گام اول برای حل تعارض، تجزیه و تحلیل تعارض است؛ یکی از روش‌های دسته‌بندی انواع تعارض، از طریق «هدف»، یا علت اصلی اختلاف است. در این مقاله از مطرح کردن تعارض‌های درون‌فردی و بین‌فردی پرهیز شده و تنها به مباحث مرتبط با تعارضات بین‌گروهی و بین‌سازمانی و روابط حاصل از آن در حیطه شهرسازی، اجتماع محلی و مدیریت بازآفرینی شهری پرداخته شده است. ادبیات نظری تعارض، بر چهار عامل اصلی وقوع برای تعارضات بین‌گروهی و بین‌سازمانی، اتفاق نظر دارند که عبارت‌اند از (Moura & Teixeira, 2010, 288): «تعارض شناختی»<sup>۴</sup> که ناشی از ارزیابی‌های مختلف داده‌ها یا حقایق تجربی و حاصل تفسیر، ترکیب و استنباط نتایج مختلف از عناصر اساسی یکسان توسط گروه‌های مختلف

است. کافی نبودن اطلاعات موجود، یا روشن نبودن حقایق برای ارزیابی درستی یک موقعیت، موجب بروز تعارض شناختی می‌شود. «تعارض در هدف یا منافع»<sup>۵</sup> که عواقب منفی برخی اهداف، تأمین سرمایه برای هزینه‌های بیرونی در منافع مشترک و یا تخصیص منابع قابل عرضه، موجب بروز این نوع تعارض می‌شود. «تعارض هنجاری (عاطفی)»<sup>۶</sup> ناشی از واگرایی در ارزش‌ها، رفتارها و هنجارهایی است که باید در رفتارهای مؤثر اجتماعی، غالب باشد. علل ریشه‌ای این تعارضات، اصول اخلاقی و معنوی غیرقابل مذاکره است. بهترین رهیافت برای این موقعیت، طرح مجدد مسئله به منظور تبدیل آن به تعارض منافع است. «تعارض رفتاری (روابط)»<sup>۷</sup> که با خصوصیات شخصیتی و یا رفتار نمایندگان ذینفعان ایجاد می‌شود. این تعارضات معمولاً می‌توانند هم از طریق مذاکره و یا هنگامی که تعارض افزایش می‌یابد از طریق میانجی‌گری یک شخص ثالث مستقل حل شوند.

شناسایی تعارض‌های بالقوه بین ذینفعان بازآفرینی، گام مهمی در جهت پیش‌بینی و مدیریت تعارض است. بنابراین، پس از اینکه ذینفعان بازآفرینی شناسایی می‌شوند، گام بعدی تعیین نیازها و انتظارات آنها در خصوص برنامه و تعارض‌های هر ذینفعی است که ممکن است در بازآفرینی درگیر شود. حل تعارض منافع بین ذینفعان باید براساس نفوذ نسبی آنها بر اجرای برنامه صورت گیرد. نگاشت<sup>۸</sup> قدرت و منفعت (یا نفوذ) ذینفعان، روشی مؤثر برای این منظور است. شکل ۳ ماتریس قدرت / منفعت یا نفوذ (جانسون و شولز، ۱۹۹۹) را نشان می‌دهد که در پاسخ به سؤالات مربوط به چگونگی بهره‌مندی، میزان دخالت و قدرت عمل هر ذینفع در تصمیمات برنامه به دست می‌آید.



شکل ۳. ماتریس قدرت / منفعت (نفوذ)

منبع: Johnson and Scholes, 1999؛ به نقل از Moura & Teixeira, 2010

در این ماتریس، ذینفعان برپایه میزان قدرت و سطح منفعت (یا نفوذ) در برنامه به چهار دسته تقسیم‌بندی می‌شوند: ذینفعان کلیدی<sup>۹</sup>، ذینفعان مطلع<sup>۱۰</sup>، ذینفعان راضی شده<sup>۱۱</sup>، ذینفعان با تلاش حداقل<sup>۱۲</sup>. «ذینفعان کلیدی»، کنشگران یا بازیگران اصلی در بازآفرینی شهری هستند که قدرت بالای نفوذ در برنامه و سطح بالای منافع در آن را دارند. با استفاده از ماتریس قدرت / منفعت (نفوذ)، ذینفعان اصلی که سطح بالایی منافع و میزان بالای قدرت نفوذ در برنامه بازآفرینی را دارا هستند شناسایی می‌شوند تا در گام بعدی، تعارضات این دسته از ذینفعان که نقش کلیدی در تحقق برنامه‌های مذکور را دارند به منظور مدیریت تعارض مورد توجه و تأکید قرار گیرد.

### مدیریت تعارض ذینفعان بازآفرینی شهری برپایه حکمروایی همکارانه

هدف از مدیریت تعارض، جلوگیری از تعارضات نیست، بلکه توسعه مهارت‌ها و روش‌ها برای کمک به



افراد، گروه‌ها و یا سازمان‌های متعارض با هم در بازآفرینی شهری است، تا به بیان تفاوت‌هایشان بپردازند و مشکلات خود را در یک شیوه همکاری و سازنده حل کنند. فرآیند مدیریت تعارض بین ذینفعان در برنامه‌های بازآفرینی شهری به چهار عامل ضروری بستگی دارد، سه عامل اول، عوامل درون‌زاد (درونی) تعارض هستند و عامل چهارم، برون‌زاد (بیرونی) است. این موارد عبارت‌اند از: شناسایی قدرت، نفوذ و روابط ذینفعان (دولت، مسئولین، بخش عمومی، خصوصی)؛ مرحله برنامه بازآفرینی (طراحی، اجرا، آزمون)؛ نوع و مرحله تعارض (رفتار، اطلاعات، نیازها، ارزش‌ها، نهفته‌ها (مکنونات)، پتانسیل‌ها، فرآیندها و غیره)؛ و زمینه قانونی و نهادی برنامه بازآفرینی (عمومی، خصوصی، محیط زیستی، حمل و نقل، توسعه و غیره). موفقیت مدیریت تعارض بستگی به تعامل کافی و مناسب عوامل فوق از طریق هفت گام اساسی دارد که عبارت‌اند از: شناسایی تهدید، نوع، مرحله و ابعاد تعارض؛ شناسایی حقایق اساسی، ادراکات، نیازهای اجتماعی و روابط مؤثر سببی؛ شناسایی همه ذینفعان، منافع، قدرت، ترس‌ها و نیازهای آنها؛ درگیر شدن همه طرفین به رسمیت شناخته شده در فرآیند مدیریت؛ شناسایی راهبرد راه‌حل مناسب مدیریت تعارض و انتخاب دستورالعمل؛ به‌کارگیری راهبرد راه حل انتخاب شده و دستورالعمل؛ و سنجش موفقیت مدیریت تعارض (Moura & Teixeira, 2010, 298-301).

مطالعه ادبیات نظری در خصوص ارائه و به‌کارگیری سبک‌ها و مدل‌های مؤثر برای مدیریت تعارض نشان می‌دهد که رایج‌ترین و اثربخش‌ترین آن، پنج سبک مختلف توماس (۱۹۷۶) برای حل و فصل تعارض است که بعد از لارنس<sup>۱۳</sup> و لورش<sup>۱۴</sup> (۱۹۶۷) ارائه داد و عبارت‌اند از: شیوه‌های مبتنی بر رقابت، همکاری (مبتنی بر اعتماد)، نرمش یا سازش، اجتناب و مصالحه (توافق). مؤلفه‌های مدل دوبعدی توماس شامل قاطعیت (تلاش در جهت تحقق خواسته‌های خود) و همکاری (تلاش در جهت تحقق خواسته‌های دیگران) است. افضل الرحیم (۱۹۹۲) در پژوهش‌های خود با ایجاد اصلاحات و تغییرات جزئی در این مدل، بر اثربخشی آن در مدیریت تعارض تأکید نموده و مؤلفه‌های مدل را به صورت منفعت یا نگرانی نسبت به خود و یا دیگران اصلاح کرده است. (شکل ۴)

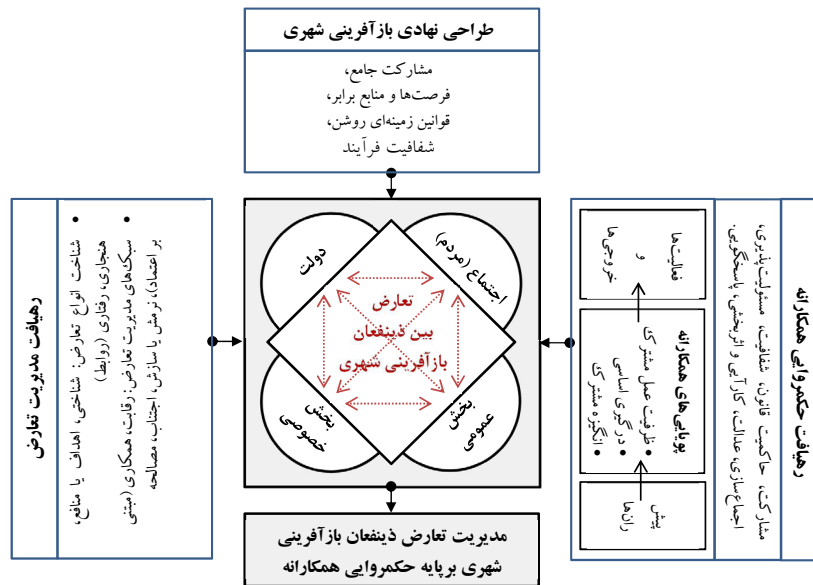


شکل ۴. سبک‌های مدیریت تعارض بر اساس مدل توماس و احتمال برد و باخت در هر یک منبع: برگرفته از رضائیان، ۱۳۹۲، ۶۹؛ Moura and Teixeira, 2010, 303; Thomas, 1992

در مدل‌های مذکور، استفاده از سبک همکاری مبتنی بر اعتماد، نشانه استفاده سازنده از تعارض تلقی می‌شود و بهترین عملکرد در مدیریت تعارض را دارد، درحالی‌که استفاده از سبک‌های زورمدارانه و اجتناب در مدیریت تعارض، اثر منفی بر جای می‌گذارد و نشانه عدم استفاده سازنده از تعارض به شمار می‌آید. همچنین، فنون حل تعارض بین ذینفعان درونی عبارت‌اند از ترک کردن یا اجتناب، مذاکره، میانجیگری و سازش<sup>۱۵</sup>، ارزیابی کارشناس<sup>۱۶</sup>، قضاوت<sup>۱۷</sup>، داوری<sup>۱۸</sup>، دادخواهی<sup>۱۹</sup>، پل زدن<sup>۲۰</sup>؛ و فنون حل تعارض بین ذینفعان بیرونی عبارت‌اند از گفتگو و مذاکره. مذاکره، رایج‌ترین شکل حل اختلاف در بازآفرینی شهری است که به موجب آن، کنترل فرآیند اعتراض در گروه‌های درگیر باقی می‌ماند (Moura & Teixeira, 2010, 296-315). با کمک این فنون، حل تعارض احتمالاً از موقعیت‌های برد- باخت به موقعیت‌های برد- برد، به پیش می‌رود که در آن همه مشارکت‌کنندگان بتوانند برای رسیدن به اهدافشان، راه‌های جدیدی را امتحان کنند و در همان زمان، با اهداف مخالفان آشنا شوند.

هرچند چارچوب‌ها و مدل‌های ارائه شده برای مدیریت تعارض ذینفعان به درک بهتر وضعیت تعارض بین ذینفعان در برنامه‌های بازآفرینی شهری کمک می‌کند، با این حال این مدل‌ها بیشتر در تعارضات سازمانی کارآیی دارند و در زمینه‌های شهری و اجتماع محلی با توجه به پیچیدگی‌های ساختاری، اجتماعی، نهادی و دیگر عوامل زمینه‌ای در بستر مسائل شهری، کارآمدی اندکی دارند. بنابراین لازم است ابهامات و کاستی‌های این مدل‌ها با ارائه راهکارهای نوین، اصلاح و مدل متناسب با زمینه مسائل شهری و عوامل زمینه‌ای و نهادی ارائه گردد.

در این بخش، چارچوب مفهومی دستیابی به مدل پیشنهادی مدیریت تعارض ذینفعان بازآفرینی با توجه به نظریه‌ها و رهیافت‌های مطرح، ارائه می‌شود (شکل ۵) و در ادامه، این مدل در خصوص محور این پژوهش یعنی مدیریت تعارض ذینفعان بازآفرینی بر پایه حکمروایی همکارانه، تدقیق و تکمیل می‌گردد.



شکل ۵. چارچوب مفهومی دستیابی به مدل پیشنهادی مدیریت تعارض ذینفعان بازآفرینی شهری

این چارچوب مفهومی شامل ارتباط بین مفاهیم پایه (شامل طراحی نهادی بازآفرینی شهری، رهیافت‌های مدیریت تعارض و حکمروایی همکارانه) است که بر تعارض و روابط متقابل بین ذینفعان بازآفرینی

اجتماع محلی تأثیرگذار است. بر پایه این مدل، پس از شناخت انواع تعارض‌های شناسایی شده در اجتماع محلی با استفاده از رهیافت مدیریت تعارض و سبک‌های مدیریتی آن، تعارض‌هایی که متناسب با کاربرد سبک همکاری (مبتنی بر اعتماد) است، استخراج و وارد مرحله بعدی مدل یعنی استفاده از رهیافت حکمروایی همکارانه برای اداره تعارض می‌شود. همان‌طور که پیش از این اشاره شد، سبک مدیریتی همکاری بهترین نتایج را در مدیریت تعارض دارد و به موقعیت برد - برد خواهد انجامید. شرایط زمینه‌ای متناسب با کاربرد سبک همکاری عبارت‌اند از (Rahim, Moura and Teixeira, 2010, 303)؛ رضائیان، ۱۳۹۲، ۷۴-۷۵): دستیابی به راه حل مورد قبول همه (اجماع نظرها)، حل تعارض با هدف یادگیری، تلفیق بینش‌های متفاوت، جلب تعهد، تلفیق خواسته‌ها برای رسیدن به اجماع در تصمیم‌گیری، رفع موانع برقراری ارتباط، حمایت کافی، انگیزه لازم، وقت و انرژی کافی، وجود همبستگی کافی بین طرفین تعارض.

مطالعه پژوهش‌های انجام شده بر روی مدیریت تعارض در روابط بین ذینفعان مسأله شهری (Abbo Us -) است کاستی‌ها و مشکلات راهبردهای مدیریتی آن، برطرف شود. در ساختارهای سنتی مدیریتی، روابط عمودی و آمرانه (نگاه از بالا به پایین) است لذا شبکه‌های همکاری و مشارکت مردمی و اعتماد متقابل شکل نمی‌گیرد. از این رو، تلاش برای فرآیند همکاری، تقویت پویایی غلبه بر تعارض، تصمیم‌گیری جمعی و تلاش برای دستیابی به هم‌رأیی ضروری است. به عبارت دیگر، مدیریت تعارض زمانی موفق می‌شود که مشارکت‌کنندگان قانع شوند نتایج حاصل شده، نیازهای همه مشارکت‌کنندگان از هر گروه یا حزبی را تا حدی که رضایت حاصل شود، تأمین کرده است.

بنابراین، بهره‌گیری از شیوه‌های ایجاد هم‌رأیی و رهیافت‌های مبتنی بر فرآیندهای همکارانه، ظرفیت‌سازی نهادی برای اعتمادسازی و افزایش مشارکت جمعی، کلید اساسی در اداره تعارض بین ذینفعان بازآفرینی شهری است. در این مقاله، به منظور دستیابی به این هدف، حکمروایی همکارانه به‌عنوان شیوه مؤثر در اداره تعارض بین ذینفعان بازآفرینی شهری پیشنهاد و مدل مفهومی مدیریت تعارض بر پایه آن تبیین می‌گردد. «حکمروایی همکارانه»، یکی از رهیافت‌های متأخر ادبیات نظری در حوزه برنامه‌های توسعه شهری، منطقه‌ای و به‌ویژه بازآفرینی شهری است. در طول دو دهه گذشته، این راهبرد جدید در حوزه مدیریت و اداره شهر، بجای حالت‌های مدیریتی و معارضانه سیاست‌گذاری و اجرا، گسترش یافته است. این حالت از حکمروایی، ذینفعان متعدد را در انجمن‌های مشترکی با سازمان‌های عمومی، گرد هم می‌آورد تا در تصمیم‌گیری اجماع محور شرکت کنند.

اسرینواس<sup>۲۱</sup> (۱۹۹۶)، حکمروایی را «علم تصمیم‌گیری» نامیده است. مفهوم آن مجموعه پیچیده‌ای از ارزشها، هنجارها، فرایندها و نهادها را دربر می‌گیرد که از طریق آنها مدیریت توسعه جامعه به‌طور رسمی و غیررسمی انجام می‌شود و درنهایت به «رفع تعارض‌ها» می‌انجامد (برک‌پور و اسدی، ۱۳۸۸، ۱۹۰). مفهوم حکمروایی گسترده‌تر از حکومت است و حکومت یکی از مؤلفه‌های آن به شمار می‌آید. حکومت، مجموعه‌ای از نهادهای رسمی و حقوقی با قدرت قانونی است. اما حکمروایی، نوعی فرآیند است. این فرآیند دربردارنده نظام به هم پیوسته‌ای است که هم حکومت و هم اجتماع را در بر می‌گیرد (Mc Loughlin, 1973, 249-250). تعریف حکمروایی نشان می‌دهد که هماهنگ‌سازی نظام‌های اجتماعی پیچیده و هدایت توسعه جامعه، هیچ‌گاه تنها به عهده دولت نبوده، بلکه همواره مستلزم روابط متقابل میان بازیگران دولتی و غیردولتی بوده است (Rakodi, 2001, 524).

بستر برقراری و اصول پیاده‌سازی حکمروایی در بازآفرینی شهری بر مبنای تعریف ارائه شده از سازمان

ملل عبارت است از مشارکت (حضور فعال همه شهروندان در همه مراحل بازآفرینی از تصمیم‌گیری تا اجرا)؛ حاکمیت قانون (رعایت چارچوب‌های قانونی عادلانه و منصفانه؛ شفافیت (جریان آزاد اطلاعات)؛ مسئولیت‌پذیری (ارائه خدمات از سوی همه ذینفعان بنابر نقش تعیین شده هر یک)؛ اجماع‌سازی (هم‌رأیی به منظور رسیدن به منفعت برد - برد)؛ عدالت و انصاف (برخورداری از فرصت‌ها، منافع و منابع برابر)؛ کارآیی و اثربخشی (استفاده از منابع موجود به صورت کارا)؛ پاسخگویی (نهادهای دولتی، بخش خصوصی و سازمان‌های جامعه مدنی) (UNDP, 2000, 1).

حکروایی در مقایسه با شیوه‌ها و فرآیندهای سنتی تصمیم‌گیری و سیاستگذاری حکومتی که عموماً بالا به پایین بوده و به صورت فرآیندهایی غیرمشارکتی و بدون دخالت بازیگران، گروه‌ها، افراد و ذینفعان غیرحکومتی انجام می‌پذیرد، به عنوان «فرآیند تصمیم‌گیری مشارکتی» تعریف می‌شود که در آن ذینفعان چندگانه اعم از ذینفعان حکومتی و غیرحکومتی، مجموعه خواسته‌ها، نیازها و راه حل‌های خود را در فرآیند تصمیم‌گیری و سیاستگذاری بیان می‌دارند (فرجی راد و کاظمیان، ۱۳۹۱، ۱۴۵). ماهیت حکروایی شامل سه مفهوم (فرآیند) «هماهنگی»<sup>۲۲</sup>، «تعاون»<sup>۲۳</sup> و «همکاری»<sup>۲۴</sup> است که در دو سطح افقی (بین بازیگران منطقه یا محله) و عمودی (بین بازیگران منطقه یا محله با سطوح سیاسی بالاتر) رخ می‌دهد. در این زمینه، گریفیتس و همکاران، چهار نوع سیستم حکروایی نهادی را براساس درجه یکپارچگی آن تشخیص داده‌اند (Griffiths et al., 2007, 417-418): حکروایی دولت که از طریق رشته‌ای از ارزش‌های متفرق، دخالت بالای دولت و تصمیم‌گیری از طریق مذاکره محدود با اتحادیه‌ها، گروه‌های داوطلب و انجمن‌های صنفی صورت می‌گیرد. حکروایی بازار که با رشته‌ای از ارزش‌های متفرق و سطح پایین مشارکت دولت و غلبه نیروهای بازار در تصمیم‌سازی شناخته می‌شود. حکروایی شراکتی که از طریق مجموعه‌ای از ارزش‌های یکپارچه، مشارکت کم دولت و شراکت از طریق سلسله مراتب مدیریتی متکی بر اقدامات داوطلبانه شناخته می‌شود. حکروایی همکارانه که از طریق مجموعه‌ای از ارزش‌های یکپارچه، مشارکت بالای دولت و تصمیم‌گیری از طریق همکاری عمومی - خصوصی شناخته می‌شود. براساس سیستم‌های نهادی فوق، با حرکت از حکروایی دولتی و بازار به سوی حکروایی شراکتی و همکارانه، بر سطح یکپارچگی مجموعه ارزش‌ها افزوده می‌شود و در واقع در حکروایی همکارانه (مبتنی بر دخالت و درگیر شدن مجموعه نیروها، بازیگران و ذینفعان)، نوعی از یکپارچگی شکل می‌گیرد که می‌تواند ضمن استفاده از ظرفیت‌های موجود، ظرفیت‌های جدید را برای توسعه ایجاد نماید. تأثیرگذاری مفاهیم سه گانه<sup>۲۵</sup> ماهیت حکروایی بر میزان درجه یکپارچگی آن به صورتی است که با حرکت از «هماهنگی» به سوی «تعاون» و سپس «همکاری» بر درجه یکپارچگی حکروایی افزوده می‌شود (فرجی راد و کاظمیان، ۱۳۹۱، ۱۶۱-۱۶۳).

حکروایی همکارانه، فرآیند اداره کردن شامل برنامه‌ریزی، سیاستگذاری و مدیریت با هدف نهادینه کردن یک «فرآیند تصمیم‌گیری جمعی» است که رسمی، اجماع‌گرا (ایجاد هم‌رأیی) و شورایی است (Ansell, & Gash, 2008; Emerson et al., 2012; Bradley, 2012). جدول ۴ تعاریف و ویژگی‌های مطرح شده برای حکروایی همکارانه را نشان می‌دهد.

جدول ۴. تعریف حکمروایی همکارانه

ردیف	منبع	سال	کلیدواژه	ویژگی (های) تعریف حکمروایی همکارانه
۱	اسمیت <sup>۲۶</sup>	۱۹۹۸	هماهنگی میانجی‌گرانه <sup>۲۷</sup>	حکمروایی همکارانه شامل «نمایندگی گروه‌های ذینفع کلیدی است (Smith, 1998, 61).
۲	ریلی <sup>۲۸</sup>	۱۹۹۸	تلاش برای حل مسئله	شامل «پیگیری اشتراکی سازمان‌های دولتی و شهروندان مربوطه» است (Reilly, 1998, 115).
۳	والتر و پتر <sup>۲۹</sup>	۲۰۰۰	تفاوت «حکمروایی همکارانه» با «تأثیر گروه ذینفع»	«حکمروایی همکارانه» به معنی یک استراتژی صریح و عمومی برای سازماندهی نفوذ (تأثیر) گروه ذینفع است و یک فعالیت رسمی شامل «فعالیت‌های مشترک، ساختارهای مشترک و منابع مشترک» است (Walter & Petr, 2000, 495).
۴	کونیک و اینز <sup>۳۰</sup>	۲۰۰۳	حکمروایی همکارانه	شامل «نمایندگان همه منافع مربوطه» (Connick, 2003, 180)
۵	انسل و گش	۲۰۰۸	تصمیم‌گیری و رسیدن به اجماع (هم‌رایی)	حکمروایی همکارانه به یک راهبرد صریح و رسمی از ترکیب ذینفعان تا فرآیندهای تصمیم‌گیری چند جانبه و اجماع محور، اشاره دارد؛ در حکمروایی همکارانه، «نهادینه» کردن یک فرایند تصمیم‌گیری جمعی، اصل است؛ فرآیند اداره کردن شامل برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری و مدیریت است؛ واژه همکارانه، نشان دهنده «رهیافت شورایی و اجماع محور» <sup>۳۱</sup> است.
			حکمروایی همکارانه	یک چیدمان اداره کننده که در آن یک یا چند سازمان عمومی، ذینفعان غیردولتی را به‌طور مستقیم در یک فرآیند تصمیم‌گیری جمعی درگیر می‌کنند که این فرآیند، رسمی <sup>۳۲</sup> ، اجماع‌گرا <sup>۳۳</sup> ، و شورایی <sup>۳۴</sup> است و قصد دارد که سیاست عمومی را ایجاد یا اجرا کند، یا برنامه‌ها یا دارایی‌های عمومی را مدیریت کند. (Ansell, 2008 & Gash, 2008)
			واژه‌های معادل	واژه‌های به کاررفته در ادبیات نظری و نسبتاً معادل با حکمروایی همکارانه عبارت‌اند از: تعاون (همکاری) دولت - جامعه، شراکت عمومی - خصوصی <sup>۳۵</sup> ، مدیریت مشارکتی <sup>۳۶</sup> ، سیاست‌گذاری تعاملی <sup>۳۷</sup> ، حکمروایی ذینفعان <sup>۳۸</sup> و مدیریت همکارانه <sup>۳۹</sup> .
۶	امرسون، ناتچی و بالوق	۲۰۱۲	حکمروایی همکارانه	فرآیندها و ساختارهای تصمیم‌گیری سیاست عمومی و مدیریت که مردم را به‌طور مفید، به منظور انجام یک هدف عمومی که بدون مشارکت و درگیر شدن آنها انجام نمی‌شود، در سرتاسر محدوده‌های سازمان‌های عمومی، سطوح دولت و/یا گردونه‌های عمومی، خصوصی و مدنی، درگیر می‌کند (Emerson et al., 2012).
۷	برادلی	۲۰۱۲	انواع حکمروایی همکارانه	شامل: «ایجاد هم‌رایی» <sup>۴۰</sup> و «شبکه همکارانه» <sup>۴۱</sup> (Bradley, 2012)

«حکمروایی همکارانه» همه ذینفعان را در فرآیند تصمیم‌گیری جمعی، مشارکت در مرحله فکر اولیه، موضوع‌یابی، تجزیه و تحلیل موقعیتی، شناخت و اولویت‌بندی معضلات، ارزیابی و محاسبه امکانات، تدوین سناریوهای گوناگون، نهایی کردن و انتخاب سناریوی بهینه، اجرا، نظارت بر اجرا، ارزیابی نتایج، جرح و تعدیل و بازنگری در صورت لزوم، درگیر می‌کند. ابعاد حکمروایی همکارانه، شامل نهادها و ذینفعان درگیر (چه کسی، چه قدرت و چه وظایفی دارد و نحوه تعاملات میان آنها به چه صورتی است)، شرایط ساختاری (منابع و ظرفیت‌های مدیریتی و قانونی) و شرایط هنجاری (ارزش‌ها، ایدئولوژی‌ها و ادراک از نهادها و ذینفعان) است (پیران، ۱۳۹۳).

اهداف اصلی در حکمروایی همکارانه، ایجاد ظرفیت‌های نهادی محلی است که با ارتقای سرمایه فکری و اجتماعی و با حمایت و گسترش شبکه‌های محلی و ایجاد شبکه‌های وسیع‌تر اعتماد و حمایت، می‌توان به آن دست یافت و به‌عنوان منابع محلی در برنامه‌های توسعه از آنها بهره برد (هودسنی، ۱۳۹۳). از این رو، به‌کارگیری رهیافت حکمروایی همکارانه در مدیریت ذینفعان بازآفرینی شهری، می‌تواند به مدیریت تعارض بین ذینفعان با ایجاد هم‌رایی و رسیدن به موقعیت‌های برد-برد که خواسته‌ها و انتظارات طرفین تعارض را برآورده سازد، کاهش، یا رفع تعارض‌ها و استفاده بهینه از آنها بینجامد. همچنین با ظرفیت‌سازی نهادی به روش همکارانه، موجب ارتقای سرمایه‌های فکری، اجتماعی و سیاسی در اجتماع محلی می‌گردد. به عبارت دیگر منابع محلی برای بازآفرینی شهری را تقویت می‌نماید، این اقدامات به صورت اثرات مرحله بعدی موجب پیشبرد برنامه‌های بازآفرینی در اجتماع محلی می‌گردد. با مطالعه ادبیات نظری و تجربی حکمروایی همکارانه (Ansell & Gash, 2008; Emerson et al., 2012) در برقراری یک فرآیند همکارانه موفق، متغیرهای مهمی شناسایی و

معرفی شده‌اند. این متغیرها شامل زمینه سیستم<sup>۴۲</sup>، پیشران‌ها، پویایی‌های همکارانه و خروجی‌ها است. هر یک از این متغیرهای گسترده می‌تواند به متغیرهای ریزدانه‌تری تفکیک شود که در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵. متغیرهای حکمروایی همکارانه در مدل مدیریت تعارض ذینفعان بازآفرینی شهری

متغیرهای حکمروایی همکارانه						
نتایج و اثرات مرحله دوم و سوم	فعالیت‌ها و خروجی‌های مشترک	پویایی‌های همکارانه			پیشران‌ها	زمینه سیستم
		ظرفیت برای عمل مشترک	انگیزه مشترک	درگیری اساسی		
- همیاری‌های جدید	- تأییدات	- شیوه‌های اجرا و	- اعتماد	- کیفیت	- رهبری	- شرایط شروع (منابع)
- تغییرات در عمل و ادراکات	- وضع (تصویب) قانون و سیاست	- چیدمان‌ها	- درک	- تعاملات	- مشوق‌های همکاری	- چارچوب قانونی و سیاسی
- هم تکاملی	- تأمین منابع	- ی نهادی	- مشروعیت	- اکتشاف	- وابستگی	- شکست‌های پیشین
- تدریجی	- ایجاد وظایف	- رهبری	- تعهد	- تعریف	- متقابل	- روابط قدرت
- ابتکارات و	- شیوه مدیریتی	- دانش	-	- سبک	- عدم قطعیت	- شبکه‌ها
- هنجارهای جدید	- ایجاد مقبولیت (قبولاندن)	- منابع	-	- سنجین کردن	-	- سطوح اعتماد
- نهادهای جدید	-	-	-	- تصمیم قطعی	-	- زمینه اجتماعی اقتصادی

منبع: Abbott, 2012; Innes & Booher, 1999; Ansell, & Gash, 2008; Kim, 2016; Emerson *et al.*, 2012

در مدل پیشنهادی پژوهش (شکل ۵ و ۶)، مؤلفه‌های طراحی نهادی بازآفرینی شهری و سیستم حکمروایی، ابزارهای مورد نیاز برای درگیری همکارانه را فراهم می‌کند. طراحی نهادی به «پروتکل‌های اساسی و قوانین پایه» اشاره دارد و برای مشروعیت بخشیدن به فرایند همکارانه از طریق رسمی کردن آن در قلمروی برنامه‌ریزی شهری در حوزه‌های قانونی، ضروری است (Harris, 2002, 38; Healey, 1998, 13; Ansell and Gash, 2008, 18).

عناصر طراحی نهادی عبارت‌اند از: مشارکت جامع<sup>۴۳</sup>، شفافیت فرآیند<sup>۴۴</sup> و قوانین زمینه‌ای روشن<sup>۴۵</sup>. مشارکت جامع، اساسی‌ترین عنصر آن است؛ به طوری که نخستین گام برای همکاری موفق این است که شامل همه ذینفعانی باشد که تحت تأثیر یا علاقمند به موضوع هستند (Chrislip and Larson, 1994). مشارکت جامع همه ذینفعان باید از طریق راهبردهای پیش فعال، جستجو و طلب شود تا گروه‌های تحت نمایندگی، بسیج گردند و صدای کسانی باشند که صدایشان شنیده نمی‌شود (Reilly, 1998). شفافیت فرآیند و قوانین زمینه‌ای روشن نیز دو عنصر مهم دیگر است تا به کمک آنها، ذینفعان اطمینان حاصل کنند که می‌توانند به «واقعی» بودن مذاکره عمومی، اعتماد نمایند و اینکه فرآیند همکارانه، یک پوشش برای معاملات خصوصی پشت درهای بسته نیست (Ansell and Gash, 2008, 15).

مطالعات نشان می‌دهد (Emerson *et al.*, 2012; Ansell, & Gash, 2008) که چرخه فرآیند همکارانه، زمانی موفق است که انجمن‌های همکارانه بر روی «بردهای کوچک» که موجب عمیق شدن «اعتماد»، «تعهد»<sup>۴۶</sup> و «درک»<sup>۴۷</sup> می‌شوند، تمرکز کنند. جمع شدن قدرت اجرایی گروه‌های مختلف درگیر در فرایند برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری همکارانه از طریق ایجاد هم‌رأیی، به ایجاد عرصه‌هایی به‌عنوان محیط‌های یادگیری، کمک می‌کند و از طریق آن، ذینفعان، شیوه‌های جدید ارتباط با یکدیگر را درک می‌نمایند و در نتیجه، به مدیریت تعارض ذینفعان می‌انجامد. همه مراحل فرآیند همکارانه، به ترتیب بازخورد به مراحل پیشین را ارائه می‌دهد، به طوری که حکمروایی همکارانه با شرایط اجتماعی، اقتصادی و سیاسی در حال تغییر، منطبق می‌شود و اثرات ثانوی و بعدی آن به شکل همیاری‌های جدید، تغییرات در

عمل و ادراکات، هم تکاملی تدریجی، ابتکارات و هنجارهای جدید، نهادهای جدید، حاصل می‌گردد (Kim, 2016, 4؛ Abbott, 2012, 18؛ Ansell, & Gash, 2008, 550).

## جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

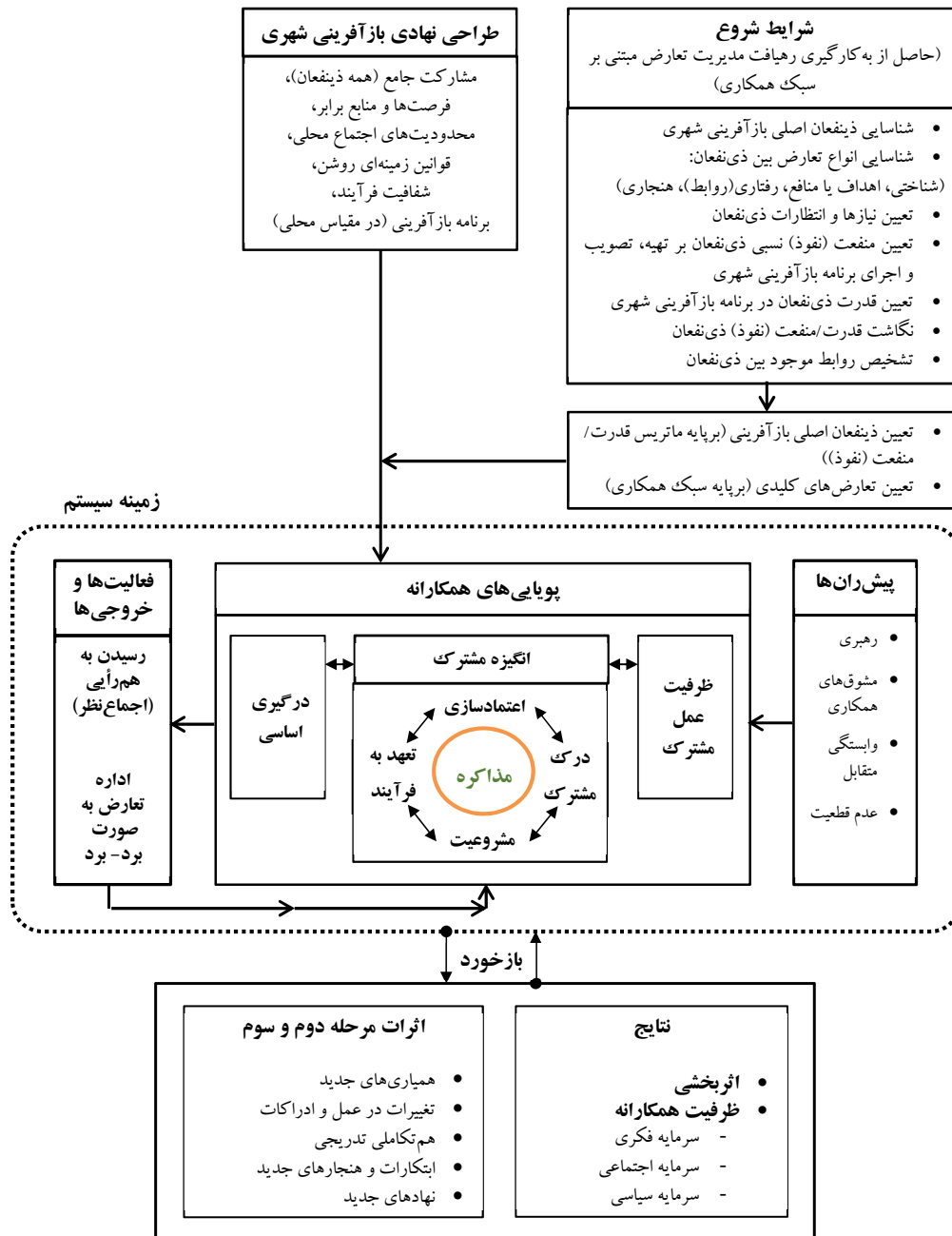
حکمروایی همکارانه و فرایند برنامه‌ریزی همکارانه، فرآورده نوآوری محلی بر مبنای شرایط محلی است، ولی می‌توان مراحل اصلی برای ایجاد شرایط پایه برای گنجاندن درگیری همکارانه در فرایند برنامه‌ریزی بازآفرینی شهری رایج را در قالب یک مدل مفهومی معرفی کرد. این مراحل، علاوه بر ارائه مدلی برای مدیریت تعارض ذینفعان برنامه بازآفرینی، می‌تواند به بازبینی اندیشه‌ها و روندهای موجود، توسعه آنها با استفاده از امکانات محلی و منطقه‌ای در جهت هدف مشخص شده، یاری رساند. طبیعی است هر مدل نظری که ارائه می‌شود با در نظر گرفتن محیط و زمینه نهادی، بومی‌سازی می‌شود بنابراین مدل ارائه شده برای مدیریت تعارض باید در محیط و زمینه نهادی ایران و در کاربرد دقیق‌تر، با زمینه نهادی مقیاس محلی هماهنگ شود.

بر پایه بررسی گسترده مفاهیم برنامه‌ریزی اجتماع و ادبیات توسعه، به‌ویژه بازآفرینی شهری، مدیریت تعارض ذینفعان، حکمروایی و حکمروایی همکارانه، مدل مفهومی این پژوهش برای مدیریت تعارض ذینفعان بازآفرینی شهری بر پایه حکمروایی همکارانه در اجتماع محلی ارائه شده است. به منظور دستیابی به این مدل، مفاهیم پایه شامل طراحی نهادی بازآفرینی شهری، رهیافت‌های مدیریت تعارض و حکمروایی همکارانه که بر تعارض بین ذینفعان بازآفرینی اجتماع محلی و روابط متقابل بین ذینفعان تأثیرگذار است، تبیین شده و عناصر و اجزای مرتبط با هر کدام و روابط حاصل از آن مشخص شده است (شکل ۶).

بر پایه مدل پیشنهادی، ابتدا به کمک طراحی نهادی بازآفرینی شهری، کلیه ذینفعان بازآفرینی در اجتماع محلی شناسایی می‌شوند سپس، با استفاده از ماتریس قدرت / منفعت (نفوذ)، ذینفعان اصلی بازآفرینی استخراج و تعیین می‌گردد. گام بعدی، شناسایی تعارض‌های مطرح در طرح بازآفرینی از تهیه، تصویب تا اجرا بین ذینفعان اصلی شناسایی شده در مرحله قبلی است. پس از شناخت انواع تعارض بین ذینفعان اجتماع محلی شامل تعارض‌های شناختی، اهداف یا منافع، هنجاری، رفتاری یا روابط، متناسب با سبک‌های مختلف مدیریت تعارض شامل رقابت، همکاری مبتنی بر اعتماد، نرمش یا سازش، اجتناب، مصالحه، وضعیت هر یک از انواع تعارض در زمینه اجتماع محلی و راهبرد مدیریتی اتخاذ شده در روند مدیریت مداخله طرح بازآفرینی شهری اجتماع محلی مشخص می‌شود. این بدان معنی است که تعارض‌های کلیدی برای ورود به مرحله بعدی مدل مشخص می‌شوند. مرحله بعدی مدل، به‌کارگیری رهیافت حکمروایی همکارانه و ایجاد فرآیند همکارانه به منظور دستیابی به موقعیت برد-برد و توافق طرفین مبنی بر رسیدن به هم‌رأیی (اجماع نظر) بین ذینفعان اصلی بازآفرینی است. به منظور نیل به تحقق پذیری طرح بازآفرینی و بهره‌گیری از فرآیند همکارانه در اداره تعارض‌های شناسایی شده، مدل پیشنهادی مذکور در مراحل بعدی، پویایی‌های همکارانه (شامل درگیری اساسی، انگیزه مشترک و ظرفیت برای عمل مشترک)، نتایج و اثرات مراحل دوم و سوم را در بردارد. متغیرهای اعتماد، درک، مشروعیت و تعهد از اساسی‌ترین مؤلفه‌های تأثیرگذار در فرآیند همکارانه است که با بهره‌گیری از فنون حل تعارض به صورت مذاکره و گفتگوی چهره به چهره، در نهایت موجب ظرفیت‌سازی نهادی و اثربخشی فرآیند حکمروایی همکارانه در مدیریت مؤثر تعارض بین ذینفعان بازآفرینی در اجتماع محلی می‌شود.

این مدل مفهومی نشان می‌دهد که چگونه ویژگی‌های اساسی فرایند همکارانه مانند: مذاکره یا گفتگوی

چهره به چهره، یادگیری اجتماعی، اعتمادسازی، مشروعیت و تعهد به فرآیند، در نهایت، ظرفیت همکارانه شامل سرمایه‌های فکری، اجتماعی و سیاسی و نتایج ملموس رسیدن به هم‌رأیی، اجماع نظر ذینفعان، مدیریت تعارض‌ها به صورت رسیدن به موقعیت برد- برد را تولید می‌کند. در نتیجه به‌عنوان اثرات ثانوی و بعدی، موجب اثربخشی طرح بازآفرینی شهری، بهبود محیط ساخته شده، تدوین برنامه‌های بازآفرینی یا اسناد چشم‌انداز و ایجاد فضاهای عمومی و مانند آن، به ویژه در مقیاس محلی می‌گردد.



شکل ۶. مدل مدیریت تعارض ذینفعان بازآفرینی شهری بر پایه حکمروایی همکارانه



متغیرهای فرآیند پویایی‌های همکارانه، به‌عنوان هسته اصلی این مدل مفهومی عمل می‌کنند. متغیرهای زمینه سیستم، طراحی نهادی و پیشران‌ها، به‌عنوان کمک‌های حیاتی یا زمینه‌ای برای فرآیند پویایی‌های همکارانه، نمایش داده می‌شوند. زمینه سیستم، سطح پایه اعتماد، تعارض و سرمایه اجتماعی را تنظیم می‌کند، به طوری که به منابع یا محدودیت‌ها در طول همکاری برای ایجاد هم‌رأیی تبدیل می‌شوند. عناصر طراحی نهادی مانند مشارکت جامع همه ذینفعان، شفافیت فرآیند و فرصت‌های برابر و منابعی که به‌عنوان حداقل الزامات مورد نیاز برای حصول اطمینان از مشروعیت فرآیند حکمروایی شناخته می‌شوند، قوانین زمینه‌ای اصلی را تدوین می‌کنند که همکاری تحت لوای آن قوانین رخ می‌دهد. پیشران‌ها مانند رهبری، میانجیگری و تسهیلگری ضروری را برای فرآیند همکارانه فراهم می‌سازد. فرآیند همکارانه بسیار تکرارشونده و غیرخطی است و با ساده‌سازی به صورت یک چرخه نمایش داده می‌شود.

### پی‌نوشت‌ها

1. regeneration
2. conflict
۳. علی‌اکبر دهخدا، لغت‌نامه دهخدا؛ ذیل واژه «تعارض» / محمدمعین؛ فرهنگ معین؛ ذیل واژه «تعارض».
4. cognitive conflicts
5. conflicts of objectives or interests
6. normative conflicts
7. conflicts of relationships
8. mapping
9. key stakeholders
10. keep informed
11. keep satisfied
12. minimal effort
13. L. C. Lawrence
14. J. W. Lorsch
15. mediation and conciliation
16. expert assessment
17. adjudication
18. arbitration
19. litigation
۲۰. building bridges: این روش، یک نوع پیش‌بینی اختلافات از مرحله ساخت‌وساز تا مرحله طراحی توسعه برنامه است که در زمان بسیار صرفه‌جویی می‌کند؛ مانند اصلاح کیفیت قراردادها در مرحله پیش از ساخت‌وساز برای مثال بیمه اجباری در مقابل خطاها و کاستی‌ها و تقاضا برای مدیریت کیفیت جامع معماری و مهندسی که از بروز اختلافات، اجتناب می‌کند.
21. Srinivas
22. coordination
23. cooperation
24. collaboration
25. 3C (coordination, cooperation and collaboration)
26. Smith
27. interagency coordination
28. Reilly

29. Walter and Petr
30. Connick and Innes
31. deliberative and consensus-oriented approach
32. formal
33. consensus-oriented
34. deliberative
35. P.P.P
36. participatory management
37. interactive policy making
38. Stakeholder governance
39. collaborative management
40. consensus building
41. collaborative network
42. system context
43. broad inclusiveness
44. process transparency
45. clear ground rules
46. shared commitment
47. understanding

## فهرست منابع

- ایزدی یزدان آبادی، احمد (۱۳۷۹). مدیریت تعارض، انتشارات دانشگاه امام حسین (ع)، تهران.
- برک پور، ناصر؛ اسدی، ایرج (۱۳۸۸). مدیریت و حکمروائی شهری. انتشارات دانشگاه هنر، تهران.
- پیران، پرویز (۱۳۹۳). اداره مردمی خردمندان (حکمرانی خوب) و بازآفرینی محله‌ای توسط نهادهای مردمی محلی در ایران، نشست دوم از نشست‌های سه گانه جستار کیفیت در تجربه‌های بازآفرینی شهری: «جستار کیفیت در حکمروایی شایسته محلی»، تهران: شرکت مادر تخصصی عمران و بهسازی شهری ایران با همکاری دانشگاه هنر تهران، مراجعه شود به: [www.iburp.ir](http://www.iburp.ir).
- حبیبی، سید محسن و ملیحه مقصودی (۱۳۸۱). مرمت شهری. انتشارات دانشگاه تهران، تهران.
- حقیقت نائینی، غلامرضا (۱۳۹۳). تحولات در حوزه مدیریت بازآفرینی شهری: به سوی حکمروایی همکارانه، نشست دوم از نشست‌های سه گانه جستار کیفیت در تجربه‌های بازآفرینی شهری: «جستار کیفیت در حکمروایی شایسته محلی»، تهران: شرکت مادر تخصصی عمران و بهسازی شهری ایران با همکاری دانشگاه هنر تهران، مراجعه شود به: [www.iburp.ir](http://www.iburp.ir).
- حناچی، پیروز و دیگران (۱۳۸۶). بررسی تطبیقی مرمت شهری در ایران و جهان (با نگاه ویژه به بافت تاریخی شهر یزد). انتشارات سبحان نور، سازمان میراث فرهنگی و گردشگری پایگاه میراث فرهنگی شهر تاریخی یزد، تهران.
- دفت، ریچارد آل (۱۳۸۳). *تئوری و طراحی سازمان*، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. جلد ۲، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
- رضائیان، علی. (۱۳۹۲). *مدیریت تعارض و مذاکره (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)*. چاپ هفتم، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، تهران.
- فرجی راد، خدر و کاظمیان، غلامرضا (۱۳۹۱). *توسعه محلی و منطقه‌ای از منظر رویکرد نهادی*. سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی، تهران.
- فیاضی، مرجان (۱۳۸۸). «تعارض ادراک شده و سبک‌های مدیریت آن». پژوهش نامه مدیریت تحول، ۱(۲): ۹۰-۱۱۰.
- قانع، مسعود (۱۳۹۳). *مدیریت تعارض با رویکرد اسلامی*. سازمان انتشارات پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی، تهران.
- مهدی‌زاده، جواد و همکاران (۱۳۸۵). *برنامه‌ریزی راهبرد توسعه شهری، تجربیات اخیر جهانی و جایگاه آن در ایران*.

- معاونت معماری و شهرسازی دفتر معماری و طراحی شهری، شرکت طرح و نشر پیام سیما، تهران.
- میرکمالی، سید محمد (۱۳۷۱). «مدیریت تعارض». *مجله دانش مدیریت*، ۱۹، ۴۸-۵۹.
  - نوریان، فرشاد و آریانا، اندیشه (۱۳۹۱). «تحلیل چگونگی حمایت قانون از مشارکت عمومی در بازآفرینی شهری». *مجله علمی پژوهشی هنرهای زیبا*، ۱۷(۲)، ۱۵-۲۷.
  - هودسنی، هانیه (۱۳۹۳). تحولات در حوزه مدیریت بازآفرینی شهری: به سوی حکمروایی همکارانه، نشست دوم از نشست‌های سه گانه جستار کیفیت در تجربه‌های بازآفرینی شهری: «جستار کیفیت در حکمروایی شایسته محلی»، تهران: شرکت مادر تخصصی عمران و بهسازی شهری ایران با همکاری دانشگاه هنر تهران، مراجعه شود به: [www.iburp.ir](http://www.iburp.ir).
  - Abbott, J. (2012). *Collaborative Governance and Metropolitan Planning in South East Queensland – 1990 to 2010: From a Voluntary to a Statutory Model*. Australian Centre of Excellence for Local Government, University of Technology Sydney.
  - Abbo Usman, Abd., et al. (2015). “Institutional Weakness and Conflict Management in Nigeria: The Need for Collaborative Governance Approach”, *International Journal of Administration and Governance*, 1(11), 1-7.
  - Adams, D., & Hastings, E. M. (2001). “Urban renewal in Hong Kong: transition from Development Corporation to renewal authority”, *Land Use Policy*, 18(3), 245-258.
  - Alexandrescu, F., et al. (2012). *Report on regional decision structures and key actors*. TIMBRE Project Report.
  - Ansell, C., & Gash, G. (2008). “Collaborative Governance in Theory and Practice”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18 (4), 543-571.
  - Bacal, R. (2004). “Organizational Conflict: The Good, the Bad, and the Ugly”, *Journal for Quality & Participation*, 27(2), 21-22.
  - Batey, P. (2000) "Urban Regeneration in Britain: Progress, Principles and Prospects", International Symposium on Regeneration of City Down Town: Lessons from the Sustainability and Private Sector Initiatives of the EU, Tokyo, Japan.
  - BiodivERsA (2013). *The BiodivERsA Stakeholder Engagement Toolkit*. Consultation Draft December 2013. BiodivERsA, Paris.
  - Bradley, Q. (2012). “A ‘Performative’ Social Movement: The Emergence of Collective Contentions within Collaborative Governance”, *Space and Polity*. 16(2), 215-232.
  - BRODISE (2015). *Stakeholder analysis for brownfield’s regeneration. Bilbao: Brownfield Decontamination in Southern Europe*. Retrived from: <http://www.brodise.eu>.
  - Chan, E. H. W., & Yung, E. H. K. (2004). “Is the development control legal framework conducive to a sustainable dense urban development in Hong Kong?” *Habitat International*, 28(3), 409-426.
  - Chrislip, D., & Larson, C. E. (1994). *Collaborative leadership: How citizens and civic leaders can make a difference*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
  - Connick, S., and Innes, J. (2003). “Outcomes of collaborative water policy making: Applying complexity thinking to evaluation”, *Journal of Environmental Planning and Management*, 46, 177-197.
  - Conrad, C. & Scott, M. P. (2002). *Strategic organizational communication in a global economy*, US of America, Earl Mcepek.
  - Couch C., and Sykes, O., & Boerstinghaus, W. (2011). “Thirty years of urban regeneration in Britain, Germany and France: the importance of context and path dependency”, *Progress in Planning*, 75, 1-52.

- Durham E., et al. (2014). *The BiodivERsA Stakeholder Engagement Handbook*. BiodivERsA, Paris.
- Ebhote, O., & Monday, O. (2015). "Conflict Management: Managerial Approach towards Improving Organizational Performance", *International Review of Social Sciences and Humanities*, 9(1), 51–60.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). "An Integrative Framework for Collaborative Governance", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22 (1), 1–29.
- Ercan, M. A. (2011). "Challenges and conflicts in achieving sustainable communities in historic neighbourhoods of Istanbul", *Habitat International*, 35(2), 295–306.
- Furumo, K. (2009). "The impac of conflict and conflict management style on deadbeats and deserters in virtual teams", *Journal of Computer Information Systems*, 2, 66–73.
- Gray, B., Coleman, P. T., & Putnam, L. L. (2007). "Intractable conflict: new perspectives on the causes and conditions for change", *American Behavioral Scientist*, 50(11), 1415– 1429.
- Greenwood, D., & Newman, P. (2010). "Markets, large projects and sustainable development: traditional and new planning in the Thames Gateway", *Urban Studies*, 47(1), 105–119.
- Griffiths, A., Haigh, N., and Rassias, J. (2007). "A framework for understanding institutional governance systems and climate change: the case of Australia", *European management journal*, 25(6), 415–427.
- Harris, N. (2002). "Collaborative Planning: From Critical Foundations to Practice Forms", in P. Allmendinger and M. Tewdwr-Jones (eds.), *Planning Futures: New Directions for Planning Theory* (21–43). London: Routledge.
- Healey, P. (1998). "Building institutional Capacity through Collaborative Approaches to Urban Planning", *Environmnt and Planning A*, 30(9), 1531–1546.
- Innes, J., & Booher, D. (2010). *Planning with complexity: An introduction to collaborative rationality for public policy*. New York: Routledge.
- Khaiyat, R. (2016). "Differences among the three views of Organizational Conflict", *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 7(4), 502–503.
- Kim, S. (2016). "The workings of collaborative governance: Evaluating collaborative community–building initiatives in Korea", *Urban Studies Journal*, 53, 3547–3565.
- Kriese, U., & Scholz, R.W. (2011). "The positioning of sustainability within residential property marketing", *Urban Studies*, 48(7), 1503–1527.
- Lang, T. (2005). *Insights in the British Debate about Urban Decline and Urban Regeneration*, Working Paper, Erkner, Leibniz–Institute for Regional Development and Structural Planning, Retrived from [https://leibniz-irs.de/fileadmin/user\\_upload/IRS\\_Working\\_Paper/wp\\_insights.pdf](https://leibniz-irs.de/fileadmin/user_upload/IRS_Working_Paper/wp_insights.pdf).
- Lee, G. K. L., & Chan, E. H. W. (2008). "The analytic hierarchy process (AHP) approach for assessment of urban renewal proposals", *Social Indicators Research*, 89(1), 155–168.
- Litterer, J. A. (1966). "Conflict in organization: A re–examination", *Academy of Management Journal*, 9, 178–186.

- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Mc Laughlin, B. (1973). *Control and urban planning*. London: Faber and Faber.
- Moura M. H., & Teixeira, J. C. (2010). *Managing Stakeholders Conflicts: Construction Stakeholder Management*. UK: Blackwell Publishing Ltd.
- Noon, D., Smith-Canham, J., & England, M. (2000). "Economic Regeneration and Fundin", In Roberts, P. & Sykes, H. (Eds.) *Urban Regeneration: A Handbook* (61-85). London, SAGE Publications.
- ODPM. (2003). *Searching for Solid Foundations: Community Involvement and Urban Policy*. London: HMSO.
- Owens, R. G. (2004). *Organizational Behavior in Education: Adaptive Leadership and School Reform*. New York: Pearson Education.
- Rahim, M. A., (2001). *Managing Conflict in Organizations*. Westport, CT: Quorum Books.
- Rakodi, C. (2001). Forget planning, put politics first? Priorities for urban management in developing countries. *International Journal of Applied Earth Observation and Geoinformation*, 3(3), 209-223.
- Reilly, T. (1998). "Communities in conflict: Resolving differences through collaborative efforts in environmental planning and human service delivery", *Journal of Sociology and Welfare*, 25, 115-142.
- Ristea, A., Ioan-Franc, V., Stegaroiu, I., & Croitoru, G. (2010). "Commercial facilities and urban regeneration", *Amfiteatru Economic*, 12(27), 99-114.
- Robbins, S. P. (2006). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, 12th edition.
- Roberts, P. & Sykes, H. (2000). *Urban Regeneration: Handbook*. London: Sage Publications.
- Roberts, P. (2000). "The evolution, definition and purpose of urban regeneration", in P. Roberts and H. Sykes (eds.), *Urban regeneration: A handbook* (9-36). London: sage.
- Shelton, Ch. D. & Darling, J. R. (2004). "From Chaos to order: Exploring new frontiers conflict management", *Organization Development Journal*. 22(3), 22-41.
- Smith, S. (1998). "Collaborative approaches to Pacific Northwest fisheries management: The salmon experience", *Willamette Journal of International Law and Dispute Resolution*, 6(1), 29-68.
- Thomas, K. (1992). "Conflict and negotiation processes in organizations", In Dunnette, M. and Hough, L. (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (651-717). Palo Alto, CA: Davies- Black® Publishing.
- UNDP (2000). *Characteristics of good governance, the urban governance initiative (TUGi)*. Kuala Lumpur, Malaysia.
- Walter, U., & Christopher, P. (2000). "A template for family centered interagency collaboration. Families in Society", *The Journal of Contemporary Human Services*, 81, 494-503.
- Zheng, H. W., Shen, G., Q. & Wang, H. (2014). "A review of recent studies on sustainable urban renewal", *Hong Kong: Habitat International*, 41, 272-279.