

## تحلیل ذی‌نفعان توسعه شهری دانش‌بنیان (موردپژوهی: شهر اصفهان)\*

مصطفی دهقانی - دانشجوی دکتری شهرسازی، دانشکده معماری و شهرسازی، دانشگاه هنر تهران، تهران، ایران  
غلامرضا حقیقت نائینی\*\* - دانشیار شهرسازی، دانشکده معماری و شهرسازی، دانشگاه هنر تهران، تهران، ایران  
اسفندیار زبردست - استاد شهرسازی، دانشکده شهرسازی، پردیس هنرهای زیبا، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۱۹ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۱۲

### چکیده

تحقق توسعه شهری دانش‌بنیان (KBUD) به‌عنوان رهیافت توسعه‌ای مبتنی بر استفاده از ابزارهای نوآورانه برای جذب دانشگران و توسعه فعالیت‌های دانش‌بنیان مستلزم توجه به ابعاد نهادی توسعه به‌ویژه تحلیل ذی‌نفعان کلیدی و به‌کارگیری ابزارهای ظرفیت‌سازی و شبکه‌سازی از طریق گسترش تعامل ذی‌نفعان محلی و تقویت اعتماد و همکاری و انسجام شبکه روابط بین آن‌ها برای ایجاد تغییرات نهادی است. در این راستا، هدف این پژوهش، شناسایی و تحلیل ذی‌نفعان کلیدی برای گسترش تعامل ذی‌نفعان محلی و تقویت اعتماد و همکاری شبکه روابط بین آن‌ها برای ایجاد تغییرات نهادی پاسخ‌گوی KBUD اصفهان است. راهبرد کلی پژوهش، مطالعه موردی و با جهت‌گیری پارادایمی پراگماتیستی است و از نظر هدف کلی کاربردی و از نظر هدف عملیاتی توصیفی-اکتشافی است. از سویی، رویکرد روش‌شناختی پژوهش از نظر ماهیت داده‌ها ترکیبی و با استفاده از ابزارهایی کمی (آمار پارامتریک) و کیفی همچون مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است. همچنین، با استفاده از ماتریس قدرت-منفعت، درکی از میزان و نوع قدرت و منفعت ذی‌نفعان و چگونگی اعمال قدرت آن‌ها با توجه به نوع منافعشان ارائه شده است. نتایج مطالعات نشان می‌دهد که تحقق KBUD اصفهان منوط به پیگیری منافع مشترک و اجرای اقدامات مشترک بین ذی‌نفعان مختلف است. بدین ترتیب، دسته‌بندی ارائه‌شده برای تحلیل ذی‌نفعان کلیدی KBUD اصفهان، به دلیل فراهم‌کردن امکان مقایسه نوع قدرت و منافع ذی‌نفعان و امکان تعریف راهبردهای مشترک و اقدامات هم‌افزایانه ذی‌نفعان بر اساس منافع مشترکشان، ابزار مناسبی برای ظرفیت‌سازی، شبکه‌سازی، و ارتقای مشارکت و تعامل بین آن‌ها در فرایند سیاست‌گذاری KBUD اصفهان به‌دست می‌دهد.

کلیدواژه‌ها: اصفهان، تحلیل ذی‌نفعان، توسعه شهری دانش‌بنیان، شهر دانش، مدل ماتریس قدرت-منفعت.

\* این مقاله از رساله دکتری نگارنده اول با عنوان «چارچوب نهادی توسعه شهری دانش‌بنیان؛ مطالعه موردی شهر اصفهان» در دانشکده معماری و شهرسازی دانشگاه هنر تهران، به راهنمایی دکتر غلامرضا حقیقت نائینی و مشاوره دکتر اسفندیار زبردست استخراج شده است.

Email: haghghatreza@yahoo.com

\*\* نویسنده مسئول: ۰۹۱۲۸۱۶۶۳۰۷

## مقدمه

امروزه، با روند رو به رشد جهانی‌شدن و شکل‌گیری اقتصاد دانش و افزایش اهمیت بُعد فضایی تولید، به اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش، این اندیشه که رقابت‌پذیری شهرها وابسته به میزان تولید، به اشتراک‌گذاری، و استفاده از دانش در اقتصاد شهری است، قوت یافته است. در واقع، شهرها، به‌عنوان کانون توسعه و مکان تولید و انتشار دانش، نقش بنیادین در توسعه دانش‌بنیان<sup>۱</sup> (KBD) دارند (ایگیتجانلار، ولییوگلو و باوم، ۲۰۰۸: ۳۴۴). بدین ترتیب، با تحول مفهوم توسعه، ارزش مبتنی بر دانش، نیروی محرک توسعه شهری و تغییردهنده ساختار فضایی شهرها شده است و توسعه شهری دانش‌بنیان<sup>۲</sup> (KBUD) از طریق ایجاد فرصت برای نوآوری و تولید، انتشار و استفاده از دانش میان شهروندان به‌عنوان نگرشی برای توسعه پایدار شهرها مطرح شده است. البته، به دلیل نوپایی مطالعات KBUD و توسعه نیافتن سیستماتیک مبانی نظری آن (کاریلو و همکاران، ۲۰۱۴: ۱۸)، تاکنون گزارش‌چندانی از موفقیت یا شکست سیاست‌های KBUD و چالش‌های رویاروی آن‌ها در شهرهای کشورهای در حال توسعه ارائه نشده است (ایگیتجانلار و بولو، ۲۰۱۵: ۹۳). با این حال، مطالعات اخیر نشان می‌دهد که برای ایجاد تعامل و سازگاری یک‌پارچه بین منابع شهری و ذی‌نفعان نیاز به حکمروایی خوب و رهبری قوی سیاسی، پیشگامان علمی و فناوری است که ضعف ترتیبات نهادی و نارسایی ابزارهای حکمروایی را برطرف نماید (کاریلو، ۲۰۰۶: ۲). چنان‌که ایگیتجانلار (۲۰۱۱) و کاریلو و همکاران (۲۰۱۴) مهم‌ترین بُعد KBUD را بُعد نهادی (به‌عنوان تنظیم‌کننده روابط ابعاد اقتصادی، اجتماعی، و محیط زیستی شهر) می‌دانند که در سایه اراده سیاسی و دیدگاه راهبردی و روابط قوی و مبتنی بر اعتماد ذی‌نفعان KBUD انجام می‌شود. مطالعات تجربی اخیر در زمینه الزامات تحقق KBUD (ایگیتجانلار و بولو، ۲۰۱۵؛ روز و لپیک، ۲۰۱۵؛ وانگ، ۲۰۰۹؛ مک‌کارتنی، ایگیتجانلار و کیست، ۲۰۱۰؛ جکوبسن، ۲۰۱۲؛ النا، ۲۰۱۵؛ ایگیتجانلار، اکونر و وسترن، ۲۰۰۸؛ فرهنگ، ۱۳۹۲؛ محمودپور، ۱۳۹۴) نیز نشان می‌دهد که مهم‌ترین الزامات تحقق و موفقیت شهر دانش توسعه نهادی است. همچنین، نتیجه مطالعات تجربی فوق در زمینه امکان‌پذیری و تحقق KBUD نشان می‌دهد که مهم‌ترین چالش رویارویی تحقق شهرهای دانش ضعف حکمروایی و چارچوب‌های نهادی ناکارآمد، پایین بودن ظرفیت نهادی و همکاری ضعیف ذی‌نفعان KBUD و اعتماد پایین بین آن‌هاست. از این رو، ظرفیت‌سازی و تقویت اعتماد و همکاری و انسجام شبکه روابط ذی‌نفعان اصلی توسعه شهری دانش‌بنیان ابزاری مناسب برای تغییرات پارادایمی به سوی KBUD محسوب می‌شود. در این راستا، شناسایی و تحلیل ذی‌نفعان کلیدی<sup>۳</sup> به‌عنوان گام مؤثر اولیه برای این مهم اجتناب‌ناپذیر است.

از سویی، عدم توانایی سیاست‌های مبتنی بر رهیافت‌های سنتی و از بالا به پایین توسعه شهری در تحلیل مسائل شهری و ارائه راهکارهای مناسب توسعه محلی (پایک، رودریگز-پوز و تامانی، ۲۰۱۶: ۱۲۱)<sup>۴</sup> به تلاش برنامه‌ریزان برای توسعه رهیافت‌های نوینی چون رهیافت نهادگرایی جدید<sup>۵</sup> منجر شده است. توسعه شهری مبتنی بر رهیافت نهادگرایی جدید بر پایه دارایی‌های ارتباطی و وابستگی درونی شامل دانش محلی ذی‌نفعان توسعه شهری، کیفیت نهادهای محلی، هنجارهای اجتماعی با ثبات و روابط اجتماعی و تعاملات محلی است (ایگیتجانلار و بولو، ۲۰۱۵: ۹۲). بر اساس این

1. knowledge-based development

2. Knowledge-based urban development

3. Key stakeholders

۴. پایک و همکاران (۲۰۰۶) با طبقه‌بندی مفاهیم و نظریه‌های توسعه محلی از نظر محتوایی و روند تکامل زمانی، از نظریه‌های نئوکلاسیک رشد همگرایی منطقه‌ای و محلی به نظریه‌های متأخر توسعه منطقه‌ای و محلی مانند توسعه پایدار منطقه‌ای و محلی، توسعه درون‌زا، مناطق یادگیری، و نهادگرایی رسیده‌اند.

5. New Institutionalism

رهیافت، فقدان نهاد<sup>۱</sup>های کارا، مناسب، معتبر، و دارای ظرفیت لازم برای کمک به توسعه شهری موجب ناپایداری توسعه شهری می‌شود (امین، ۲۰۰۴: ۶-۱۶). همچنین، با توجه به اینکه واقعیت اجتماعی- فضایی توسعه شهری مبتنی بر دارایی‌ها، مسیرهای توسعه، بینش اجتماعی و فرهنگی، و مقتضیات خاص در هر مکان شکل گرفته است، هرگونه اقدام سیاست‌گذاری برای توسعه شهری باید مبتنی بر ظرفیت نهادی<sup>۲</sup> محلی در سطوح مختلف فردی، اجتماعی، و سازمانی باشد. بدین ترتیب، از منظر رویکرد نهادی، تحقق KBUD نیز نیازمند تغییرات نهادی کارا و دیدگاهی نظام‌مند و یکپارچه برای گسترش روابط ذی‌نفعان مختلف توسعه شهری دانش‌بنیان و استفاده از ظرفیت‌های دانشی و بر پایه نیازها، ارزش‌های خاص، و هویت شهر است؛ به طوری که ترتیب‌های نهادی<sup>۳</sup> و ظرفیت نهادی محلی از طریق گسترش تعامل ذی‌نفعان محلی می‌تواند زمینه‌ساز و موتور محرک تغییرات نهادی برای توسعه شهری شود.

درواقع، اگر تغییرات کالبدی شهر را در ارتباط وثیق با تغییرات فرایندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، و محیط زیستی شهر بدانیم، درک اثرهای احتمالی تغییرات الگوی تولید (تولید دانش‌بنیان) و الگوی فرایندهای اجتماعی (مناسبات روابط تولید و الگوهای همکاری در تولید و انتشار دانش) بر توسعه شهری می‌تواند زمینه تولید و انتشار بهتر دانش مورد نیاز توسعه و ایجاد و گسترش فعالیت‌های دانش‌بنیان در شهرها را فراهم آورد. این امر نیازمند فراهم‌بودن الزامات نهادی فرایند چرخه دانش و انباشت آن است. بدین ترتیب، دیدگاه‌های مربوط به توسعه شهری در رهیافت نهادی به‌ویژه ابزارهای توسعه، رهبری محلی، نقش گروه‌ها و عوامل محلی، و تعامل آن‌ها با یکدیگر و سطوح بالادست، توجه به ظرفیت‌ها و نیازهای محلی انطباق بسیاری با الزامات تحقق توسعه شهری دانش‌بنیان دارد. بنابراین، درمجموع می‌توان گفت KBUD مجموعه‌ای از فرایندهای متقابل ذی‌نفعان گوناگون برای تولید، به‌اشتراک‌گذاری، و استفاده از دانش از طریق توسعه نهادی و شبکه گسترده روابط بین ذی‌نفعان است. این شبکه‌های ارتباطی کانال‌هایی برای گردش ایده‌ها از طریق برخورد مستقیم (مکالمه) یا رسانه‌ها هستند که نقش مؤثری در کاهش هزینه‌های مبادله، کاهش عدم قطعیت در تصمیم‌گیری، ارتقای فرهنگ نوآوری و یادگیری، افزایش اعتماد و همکاری، تسهیل و تسریع دسترسی به دانش و همچنین ارائه راه‌حل‌های مشترک ذی‌نفعان برای حل مشکلات دارند. گسترش و بهبود عملکرد شبکه روابط بین ذی‌نفعان برای همکاری و مشارکت در تولید، به‌اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش نیز منوط به درک میزان قدرت و منافع ذی‌نفعان اصلی KBUD و چگونگی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری و نحوه اعمال قدرت با توجه به منافع خاص هریک از ایشان است.

از سویی، اصفهان اولین شهر ایران است که توسعه شهری دانش‌بنیان را در طرح‌های توسعه شهری خود مد نظر قرار داده است (فرهنگی، ۱۳۹۲: ۹۸) و در سال‌های اخیر تلاش‌هایی برای ایجاد محیطی مناسب برای جذب و حفظ دانشگران و استفاده از ظرفیت‌های دانش برای توسعه شهری از طریق همکاری ذی‌نفعان علمی و اجرایی، توسعه زیرساخت‌های نوآوری، و ICT و فرصت‌های سرمایه‌گذاری برای اقتصاد و صنایع دانش‌بنیان انجام گرفته است. با این حال، رویکردها و سیاست‌ها در این زمینه فاقد یک‌پارچگی و همراه با ناپایداری فرایند جاری‌سازی (شدت و ضعف یافتن آن با تغییرات مدیریتی در سطوح مختلف ذی‌نفعان KBUD) بوده است و در مواردی از جمله گسترش سرانه فضای سبز به‌رغم فقدان منابع آبی و توسعه برخی زیرساخت‌های فیزیکی بزرگ‌مقیاس فاقد توجیه اقتصادی، اجتماعی، و محیط زیستی متناقض با KBUD بوده است. بدین ترتیب، تلاش‌های انجام‌یافته برای دستیابی به چشم‌انداز اصفهان ۱۴۰۰

1. Institution
2. Institutional Capacity
3. Institutional Arrangement

به‌عنوان شهری دانش‌محور کافی نبوده و لازم است شناسایی ذی‌نفعان کلیدی توسعه شهری دانش‌بنیان اصفهان به‌عنوان اولین گام برای تحلیل ظرفیت نهادی و تحلیل شبکه روابط این ذی‌نفعان برای توسعه و تغییرات نهادی در مسیر دستیابی به KBUD بنیان اصفهان در دستور کار برنامه‌ریزی قرار گیرد. بنابراین، در پژوهش حاضر، در چارچوب موردپژوهی، ضمن بازبینی سیستماتیک متون مرتبط با الزامات و عوامل موفقیت KBUD، مفهوم ذی‌نفع و تحلیل ذی‌نفعان، شناسایی و تحلیل ذی‌نفعان کلیدی KBUD اصفهان با استفاده از مدل ماتریس قدرت-منفعت انجام می‌گردد و میزان و نوع قدرت و منفعت و چگونگی اعمال قدرت آن‌ها با توجه به نوع منافعیان ارزیابی و تحلیل می‌شود.

## مبانی نظری

### توسعه شهری دانش‌بنیان

همان‌گونه‌که کاریلو و همکاران (۲۰۱۴) بیان می‌کنند، تاکنون تعریف قطعی پذیرفته‌شده‌ای از توسعه شهری دانش‌بنیان وجود ندارد و در مطالعات حوزه‌های گوناگون تعاریف متعددی از آن ارائه شده است. با این حال، می‌توان KBUD را فرم، رهیافت، و پارادایم جدیدی برای پایداری شهرها و توسعه در دوره دانش دانست که هدف نهایی آن ایجاد شهر دانش است (ایگیتجانلار و بولو، ۲۰۱۵: ۹۸). KBUD در پی تحقق توسعه پایدار، ارتقای هوشمندی اجتماعی، کیفیت بالای زندگی از طریق توسعه اقتصاد دانش، زیرساخت‌های دانش، امکانات خلق و انتشار دانش، و حضور شهروندان دانش است. ارگازکیس، متاکسیوتیس و پساراس (۲۰۰۴) درک دانش و کاربرد آن را مهم‌ترین تفاوت معنی‌دار بین شهر دانش (به‌عنوان نتیجه توسعه شهری دانش‌بنیان) و شهرهای توسعه‌یافته مدرن می‌دانند. میچاد اشاره می‌کند که «شهر دانش با سرعت جذب و استفاده از انواع جدید دانش (که به‌سرعت در حال به‌دست‌آوردن ارزش اقتصادی و اجتماعی است) و انتشار و به‌اشتراک‌گذاری آن‌ها متمایز می‌گردد» (میچاد، ۲۰۰۳: ۱۸). ارگازکیس، متاکسیوتیس و پساراس (۲۰۰۶)، از دیدگاه توسعه و اجرایی، برخی ویژگی‌های عمومی شهرهای دانش موفق را ارائه داده‌اند. مطالعات فوق نشان می‌دهد که ویژگی‌های متمایز که شهر دانش باید داشته باشد عبارتند از: محیط مرئی و نامرئی جذاب؛ حضور شهروندان دانش به‌خصوص طبقه خلاق؛ مکانیسمی برای خلق دانش، انتقال، و بهره‌برداری؛ محیطی فرهنگی که دانش در آن ارزش است. از نظر برخی محققان نیز مزیت اصلی شهر دانش این است که عملکردهای آن در چارچوب KBUD است. به عبارت دیگر، شهر دانش به طور کامل مطابق با نیازهای KBUD است (ایگیتجانلار، ۲۰۱۱: ۳۴۷).

### تحلیل ذی‌نفعان

تحلیلگران سیاست همواره در پی درک چگونگی شکل‌گیری و توسعه ابزارهای شکل‌دهی سیاست‌ها، تصمیمات، و برنامه‌ها با توجه به حضور گروه‌های ذی‌نفع بوده‌اند تا رفتار، منافع، و تأثیر آن‌ها بر فرایندهای تصمیم‌گیری را درک کنند و با اجرای روشن‌تر تصمیمات یا اهداف و امکان‌سنجی گزینه‌های سیاست آینده را بررسی نمایند. باین‌حال، عواملی مانند تقسیم‌پذیری منابع و برتری نابرابر ذی‌نفعان مانع این کار می‌شوند (رینولدز، ۲۰۰۶: ۲۸۸). سیاست‌های عمومی معمولاً درون شبکه‌هایی (الگوهای کم و بیش ثابت از روابط اجتماعی بین ذی‌نفعان به‌هم‌وابسته که حول مسائل سیاست یا برنامه‌های سیاست شکل می‌گیرد) ایجاد می‌شوند که در آن‌ها ذی‌نفعان متعدد به روشی کم و بیش نظام‌مند و بر پایه ارزش‌ها (مسیرهای حرکت و انگیزه‌های درونی ذی‌نفعان) و منابع (ابزارها یا وسایل عملی ذی‌نفعان برای تحقق اهدافشان) به هم مرتبط‌اند. بدین ترتیب، یکی از دغدغه‌های مهم سیاست‌گذاران و مدیران سازمان‌ها (شرکت‌ها و پروژه‌ها) مشارکت سازنده ذی‌نفعان و ایجاد تعادل بین خواسته‌های مختلف و گاه متناقض ایشان در شرایط محیطی پیچیده و دارای عدم قطعیت برای تحقق اهداف و رفع موانع احتمالی موفقیت سیاست‌ها، سازمان‌ها، شرکت‌ها، و پروژه‌ها

بوده است. زیرا بدون شناخت ذی‌نفعان، هدف‌گذاری صحیح، شناسایی موضوعات، اولویت‌ها، و میزان سهم در رسیدن به نتایج امکان‌پذیر نیست (مایلز و کینان، ۲۰۰۳: ۱۷). در این راستا، تحلیل ذی‌نفعان به درک بهتر پویایی قدرت و منافع متناقض ذی‌نفعان و ارتقای شفافیت و برابری تصمیم‌گیری در پروژه‌هایی که تأثیر زیادی بر همه ذی‌نفعان دارد کمک می‌کند و اطلاعاتی در خصوص شناسایی ذی‌نفعان و پیش‌بینی نوع تأثیر مثبت یا منفی و توسعه راهبردهایی برای دریافت بیشترین حمایت مؤثر ممکن برای پروژه و کاهش هرگونه موانع موفقیت اجرا فراهم می‌کند (فریدمن و مایلز، ۲۰۰۶: ۴۹). علاوه بر این، تحلیل ذی‌نفعان توانایی بالقوه و تعارض بین افراد و گروه‌ها را تبیین می‌کند و به شناسایی راهبردهای بالقوه برای مذاکره با ذی‌نفعان مخالف کمک می‌کند (بانک جهانی، ۲۰۱۳: ۲). در مجموع، تحلیل ذی‌نفعان از مسیرهای گوناگونی چون تعامل مؤثرتر با ذی‌نفعان کلیدی، استفاده بهینه از همکاری‌ها و شکل‌دهی همکاری‌های جدید و ارتقای میزان مشارکت و حمایت آن‌ها از برنامه مداخله، پیش‌بینی موارد مخالفت و پیشگیری از مشکلات، سوءتفاهم‌ها و تضادهای احتمالی، کمک به تدوین راهبردهای عملیاتی مداخله، ارائه اطلاعات مهمی در زمینه اهداف، نیازها و منابع و کاهش نامعلومی‌ها، پایدارسازی مالی نیازمندان و افزایش رقابت‌پذیری، تشویق حس مالکیت ذی‌نفعان کلیدی نسبت به موضوع، محورشدن افراد یا گروه‌های حامی برنامه یا ارائه‌دهنده خدمات می‌تواند به موفقیت بیشتر سیاست، سازمان، یا پروژه منجر شود (موری، ۲۰۱۰: ۵۴). همچنین، ضعف یا عدم مدیریت ذی‌نفعان می‌تواند برای پروژه و سازمان مخرب باشد و مشکلاتی از قبیل بروز تضاد با جامعه، پیچیده‌شدن فرایند تصمیم‌گیری‌ها در پروژه و سازمان، بروز تأخیر و افزایش هزینه‌های پروژه، مخدوش‌شدن اعتبار و سابقه افراد و شرکت‌های حاضر در پروژه، دشواری اولویت‌بندی و پاسخ‌گویی به مطالبات ذی‌نفعان را در پی خواهد داشت (پاچکو و گاریسو، ۲۰۰۸: ۴۷۵).

مفهوم ذی‌نفع اولین بار به وسیله مؤسسه تحقیقات استنفورد در سال ۱۹۶۳ مطرح شد و در سال ۱۹۸۴ توسط فریمن وارد ادبیات مدیریت راهبردی گردید. پس از آن، مطالعات گسترده‌ای در زمینه اولویت‌بندی و تحلیل ذی‌نفعان در زمینه‌های مختلف اقتصاد، علوم سیاسی، برنامه‌ریزی، و علوم محیطی به‌ویژه در کتاب‌های فریمن<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۷) و لیندا بورن<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در زمینه مدیریت ذی‌نفعان انجام گرفته است (لینرت و همکاران، ۲۰۱۳: ۱۳۶). با توجه به طیف گسترده‌ای از روش‌های تحلیل ذی‌نفع، برخی نویسندگان معتقد به وجود ابهام گسترده در ادبیات تحلیل ذی‌نفعان به علت گستردگی آن هستند (چپسن و اسکروود، ۲۰۰۹: ۳۳۷). برخی نظریه‌ها تعریفی محدود و ابزاری و برخی دیگر دیدگاهی گسترده و هنجاری‌تر از ذی‌نفعان ارائه می‌دهند (بنگرید به رید و همکاران، ۲۰۰۹: ۱۹۳۵؛ چپسن و اسکروود، ۲۰۰۹: ۳۳۸). در این پژوهش، با وجود تأکید برخی منابع بر تمایز مفهوم ذی‌نفع و بازیگر بر مبنای میزان تأثیرگذاری و نقش‌آفرینی یا تأثیرپذیری، به هر دو مفهوم واژه ذی‌نفع اطلاق می‌شود و تعبیر فریمنی از ذی‌نفع، به‌عنوان فرد یا گروهی که بر اقدامات، سیاست‌ها، برنامه‌ها، یا اقدامات یک سازمان تأثیر می‌گذارد یا از آن تأثیر می‌پذیرد مورد نظر است. همچنین، تحلیل ذی‌نفعان به‌عنوان فرایندی که افراد، گروه‌ها، و سازمان‌های مؤثر بر یا تحت تأثیر یک تصمیم یا اقدام را شناسایی می‌کند و اولویت آن‌ها برای مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری را مشخص می‌نماید در نظر گرفته می‌شود.

در الگوهای تحلیل ذی‌نفعان گسترده وسیعی از ابزارها به صورت کیفی و کمی برای شناسایی ذی‌نفعان، موقعیت، تأثیر آن‌ها بر سایر گروه‌ها و منافعشان در یک برنامه خاص استفاده می‌شود. در متون مختلف، روش‌ها، فرایند، و گام‌های مختلفی برای مدیریت و فرایند تحلیل ذی‌نفعان ذکر شده است (بنگرید به هرمانز و همکاران، ۲۰۱۰: ۲۳؛ آلتونن، ۲۰۱۲:

1. Freeman  
2. Lynda Bourne

۱۱؛ و رید و همکاران، ۲۰۰۹: ۱۹۳۷). با این حال، مطالعات نشان می‌دهند که فرایند و گام‌های تحلیل ذی‌نفعان به‌طور عمده دربرگیرنده سه مرحله عمومی شناسایی ذی‌نفعان، اولویت‌بندی ذی‌نفعان، و مشارکت ذی‌نفعان است. شناسایی ذی‌نفعان به‌عنوان اولین مرحله و مبنای مراحل بعدی تحلیل ذی‌نفعان حساسیت زیادی دارد، زیرا اگر در فرایند شناسایی ذی‌نفعان، ذی‌نفعان به اشتباه تشخیص داده شوند، ممکن است الزاماتی به‌وجود آورد که با واقعیت مطابقت نداشته باشد یا با حذف الزامات مربوط به موفقیت سازمان (یا نهاد، شرکت، و پروژه) توسط ذی‌نفعان اصلی آن هزینه و ریسک اجرای کار را بالا ببرد. برای پوشش و شناسایی‌های گروه‌های ذی‌نفع‌الگوهای گوناگون ارائه شده است که هر کدام دارای مزایا و معایبی هستند. فریدمن و مایلز (۲۰۰۶) نظریه‌های مربوط به شناسایی ذی‌نفعان مختلف را به سه دسته نظریه‌های توصیفی، هنجاری، و ابزاری تقسیم می‌کنند (فریدمن و مایلز، ۲۰۰۶: ۵۰). تحلیل‌های هنجاری و ابزاری نیازمند درکی از وضعیت فعلی امورند و تحلیل‌های توصیفی پیش‌نیاز اساسی برای تحلیل‌های هنجاری و ابزاری به‌شمار می‌آیند. البته، توجهات هنجاری برای تحلیل ذی‌نفع ممکن است به نتایج ابزاری منجر شود. مبنای هنجاری حاکی از آن است که ذی‌نفعان باید در فرایندهای تصمیم‌گیری مشارکت کنند و در نتیجه احساس مالکیت بر این فرایندها را داشته باشند. با اجرای این کار، ممکن است تحلیل ذی‌نفع به صورت یک هدف ابزاری عمل کند که به توسعه روابط و اعتماد و درک متقابل میان شرکت‌کنندگان منجر شود (هوریش و همکاران، ۲۰۱۴: ۱۲).

معمولاً، ذی‌نفعان، بر اساس سهمی که در پدیده تحت بررسی دارند، با رویکردی از بالا به پایین توسط محققان شناسایی می‌شوند که ممکن است منافع ذی‌نفعان را منعکس نسازد. پرل و همکاران (۲۰۰۷) یک فرایند چرخه‌ای مصاحبه و گروه‌های کانونی را برای شناسایی سازمان‌ها، مداخلات، یا موضوعات تحت بررسی پیشنهاد می‌کنند. چوالیر و باکلز روش‌های شناسایی ذی‌نفعان را شامل شناسایی توسط کارشناسان یا سایر ذی‌نفعان؛ خودگرینی (در پاسخ به تبلیغات یا اطلاعیه‌ها)؛ سوابق مکتوب یا داده‌های سرشماری که ممکن است اطلاعاتی را برای دسته‌بندی‌ها بر اساس سن، جنسیت، مذهب، و محل سکونت ارائه دهند؛ خاطرات افراد در زمینه پدیده مورد مطالعه (شناسایی افرادی که دخیل بودند)؛ یا استفاده از فهرستی از دسته‌های ذی‌نفعان احتمالی می‌دانند (چوالیر و باکلز، ۲۰۰۸: ۱۴). چپسن و اسکرود روش‌های مرسوم شناسایی ذی‌نفعان را استفاده از کارگاه‌های مشورتی یا گروه‌های کانونی، طوفان فکری و روش دلفی، استفاده از فهرست ذی‌نفعان عمومی، درخواست از افراد سازمان برای برشمردن ذی‌نفعان، استفاده از فرم‌های جمع‌آوری اطلاعات مانند پرسش‌نامه برای نظرخواهی از خبرگان حوزه مورد نظر معرفی می‌کنند (چپسن و اسکرود، ۲۰۰۹: ۳۳۷). در شناسایی ذی‌نفعان، شمول یا حذف افراد به روش به‌کاررفته و هدف تحلیل بستگی دارد. اگر نگرانی اصلی تحلیل ذی‌نفعان توزیع برابر هزینه‌ها و منافع یک پروژه باشد (به‌عنوان مثال، در طرح‌ریزی پروژه و اجرای آن)، ممکن است لازم باشد که همه ذی‌نفعان شامل شوند. وقتی منفعت اصلی کارایی یک پروژه یا سازمان باشد، فقط آن دسته از ذی‌نفعانی که به احتمال زیاد بر کارکرد پروژه یا سازمان تأثیرگذارند با منافع، منابع، و نفوذشان مدنظر قرار می‌گیرند. در هر دو مورد، تحلیل ذی‌نفع را می‌توان با تمایز و دسته‌بندی ذی‌نفعان بهبود بخشید. طیفی از روش‌ها برای اجرای این کار ایجاد شده‌اند که در بخش بعدی درباره آن‌ها بحث خواهد شد.

### مدل‌های تحلیل ذی‌نفعان

با توجه به ماهیت پویای روابط بین سازمان (یا نهاد، شرکت، و پروژه) و ذی‌نفعان مختلف آن، ذی‌نفعان باید بر اساس نقش، اهمیت و قدرت متفاوتی که برای سازمان دارند طبقه‌بندی شوند. چوالیر و باکلز، ذی‌نفعان را در نمودار رنگین‌کمان و طبق درجه‌ای که می‌توانند بر یک مسئله یا اقدام تأثیرگذار باشند یا تحت تأثیر قرار بگیرند دسته‌بندی می‌کنند (چوالیر و باکلز، ۲۰۰۸: ۱۷). روش‌های متعددی برای تحلیل ذی‌نفع وجود دارد که باید مطابق با نیازها و محدودیت‌هایی باشد که



نشئت‌گرفته از موقعیتی است که در آن تحلیلگران سیاست خودشان را می‌یابند. هرمانز و همکاران یک دسته‌بندی هفت‌گانه از روش‌های تحلیل ذی‌نفعان در حوزه سیاست‌گذاری پیشنهاد می‌دهند: ۱. تحلیل شبکه (تحلیل شبکه اجتماعی، تحلیل ذی‌نفع)؛ ۲. روش‌های تحلیل ذی‌نفع (تحلیل ذی‌نفع)؛ ۳. مدل‌های نظریه بازی‌ها (تحلیل ابر بازی، تحلیل فوق بازی)؛ ۴. تحلیل رفتار متقابل (مدل‌های تحلیل رفتار متقابل، مدل‌های تبادل رأی)؛ ۵. تحلیل گفتمان (تحلیل استدلالی، تحلیل سیاست‌روایی، روش‌شناسی Q)؛ ۶. نگاشت‌شناختی (مصاحبه‌های شخصی Q، تحلیل شبکه ذی‌نفع پویا (DANA))؛ ۷. استخراج اولویت (روش AHP) برای تحلیل ذی‌نفع اشاره می‌کند (هرمانز و همکاران، ۲۰۱۰: ۲۶). هرمانز و تیسن نیز با مروری بر متون تحلیل سیاست و پژوهش عملیاتی، هجده روش را شناسایی کرده‌اند (هرمانز و تیسن، ۲۰۰۹: ۸۱۱). ولی اتفاق‌نظری در مورد بهترین مدل مدیریت ذی‌نفعان وجود ندارد و این مدل‌ها به اندازه کافی برای استفاده عملی منسجم و دقیق نبوده و مدل رسمی فرایند مدیریت ذی‌نفعان نیازمند ادغام و توسعه روش‌های مختلف است. با این حال، با توجه به ساختار و عملکرد مدل‌های تحلیل و طبقه‌بندی ذی‌نفعان، مدل استاندارد ماتریس قدرت-منفعت به دلیل تصریح در بازنمایی پویایی قدرت؛ سادگی و کم‌هزینه‌بودن اجرا؛ استاندارد، پذیرفتگی و پُرکاربرد بودن؛ و امکان اولویت‌بندی ذی‌نفعان و اجرای سیاست‌های متفاوت برای هر طبقه از ذی‌نفعان به‌عنوان مدل تحلیل ذی‌نفعان در این پژوهش انتخاب شده است.

### روش پژوهش

با توجه به لزوم کشف، درک، و شناخت عمیق پدیده با ابزارهای مختلف، فقدان الگوی واحد برای راهبری KBUD و نقش عوامل زمینه‌ای در چگونگی درک دانش و استفاده از آن توسط ذی‌نفعان، راهبرد کلی پژوهش مطالعه موردی و با جهت‌گیری پارادایمی پراگماتیستی انتخاب شده است. رویکرد روش‌شناختی پژوهش نیز از نظر ماهیت داده‌ها ترکیبی و با استفاده از ابزارهایی کمی (آمار پارامتریک) و کیفی همچون مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است. متخصصان و خبرگان موضوع که با آن‌ها مصاحبه شده یا پرسش‌نامه‌ها را تکمیل کرده‌اند با بهره‌گیری از نمونه‌گیری نظری و غیراحتمالی (روش گلوله برفی) انتخاب شده‌اند. همچنین، از ماتریس قدرت-منفعت برای تحلیل داده‌ها استفاده شده و میزان و نوع قدرت و منفعت و چگونگی اعمال قدرت آن‌ها با توجه به نوع منافعیشان ارزیابی و تحلیل شده است.

پژوهش حاضر در چهار گام و با هدف کلی کاربردی و هدف عملیاتی توصیفی-اکتشافی انجام گرفته است. در گام اول، با استفاده از روش گلوله برفی و مراجعه به خبرگان حوزه KBUD اصفهان، فهرستی اولیه از ذی‌نفعان شامل ۸۳ ذی‌نفع احتمالی با توجه به الزامات KBUD تهیه شده است؛ به‌طوری‌که با مراجعه به ۲۳ نفر از خبرگان در حوزه KBUD در شهر اصفهان (۱۱ نفر از استادان دانشگاه، ۷ نفر از مدیران شهری، و ۵ نفر از کارشناسان و متخصصان)، اشباع نسبی در تنظیم فهرست به‌دست آمده است. در گام دوم، با استفاده از مدل ماتریس قدرت-منفعت و تکمیل پرسش‌نامه بسته توسط خبرگان یادشده (که به ذی‌نفعان مختلف امتیازی از ۱ تا ۵ برای میزان قدرت و میزان منفعت ایشان اختصاص داده‌اند) و تحلیل‌های آماری، ۱۴ ذی‌نفع کلیدی که میانگین هر دو امتیاز قدرت و منفعت آن‌ها بیشتر از ۳ بودند شناسایی شده است. در گام سوم، با تکمیل پرسش‌نامه بسته توسط خبرگان یادشده (که در مورد نوع قدرت و نوع منافع ذی‌نفعان مختلف امتیازی از ۱ تا ۵ برای هر یک از ۱۴ ذی‌نفع کلیدی شناسایی‌شده در گام دوم اختصاص داده‌اند) و تحلیل‌های آماری، تصویر اولیه‌ای از نوع قدرت و نوع منافع هر یک از ذی‌نفعان اصلی KBUD جهت آمادگی برای مصاحبه با نمایندگان ذی‌نفعان به‌دست آمده است. در گام چهارم نیز، با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی، سه نفر از نمایندگان هر یک از ۱۴ ذی‌نفع کلیدی (در مجموع، ۴۲ نفر) شناسایی و انتخاب شده است. نخست، برای درک عمیق‌تر

نوع قدرت و منافع ذی‌نفعان، هر یک از نمایندگان ذی‌نفعان، پرسش‌نامهٔ مربوط به گام سوم و در ارتباط با حوزهٔ خود (گروه ذی‌نفع متبوع) را تکمیل کرده‌اند و با انجام‌دادن محاسبات جدید نتایج گام سوم تدقیق شده است. سپس، با بهره‌گیری از روش مصاحبهٔ نیمه‌ساختاریافته، چگونگی اعمال قدرت ذی‌نفعان کلیدی KBUD با توجه به نوع منافعشان تحلیل شده است. پس از یادداشت‌برداری از موارد مطرح‌شده هر یک از نمایندگان ذی‌نفعان در مورد شیوه‌های اعمال قدرت و نوع منافع ایشان، موارد همپوشان با اعمال جرح و تعدیل در قالب یک گزاره و ذیل یکی از مقولات دسته‌بندی‌شدهٔ انواع قدرت و منافع آورده شده است. بر اساس تحلیل هر مصاحبه، داده‌های بعدی برای تأیید و تعمیق هر گزاره و نیز برای به‌دست‌آوردن سایر گزاره‌ها جمع‌آوری شده و پس از بررسی متن مصاحبه‌ها، جملات و نهایتاً گزاره‌های مفهومی تدوین شده است.

در ادامه مدل ماتریس قدرت-منفعت که برای شناسایی میزان و نوع قدرت و منفعت ذی‌نفعان و تحلیل چگونگی اعمال قدرت آن‌ها با توجه به نوع منافعشان استفاده شده معرفی می‌شود. مدل ماتریس قدرت-منفعت، به‌عنوان چارچوب اصلی شناسایی ذی‌نفعان در این پژوهش، را مندلو ابداع کرد و جانسن و چولس و نیز ادن آکرمن آن را اقتباس و کامل کردند. در پی پاسخ به پرسش‌هایی نظیر این است که منفعت<sup>۱</sup> (انگیزه/انتظارات) هر گروه از ذی‌نفعان چگونه بر تصمیم‌گیری دربارهٔ پروژه یا سیاست تأثیر می‌گذارد؟ آیا آن‌ها قدرت اجرای این کار را دارند؟ جانمایی ذی‌نفعان در ماتریس قدرت-منفعت با توجه به قدرت نسبی آن‌ها در پروژه و میزان منفعت آن‌ها برای تحمیل انتظارات خود بر پروژه بر روی مقیاس ۱ تا ۵ قضاوت می‌شود. ذی‌نفعان در چهار گروه طبقه‌بندی و استراتژی متناسب با آن‌ها تعیین می‌شود. در این تکنیک، گروه منتخب پژوهش جای ذی‌نفعان را در خانه‌های ماتریس تعیین می‌کنند. در این مدل، قدرت را می‌توان قابلیت وادارکردن، القانمودن، یا ترغیب‌کردن برای اجرای عملی خاص یا به عبارتی دیگر توانایی بالقوه در تغییر رفتار، تغییر جریان اتفاقات، غلبه بر مقاومت‌ها، و رسیدن به اجرای کارهایی که اگر غیر از این بود انجام نمی‌دادند دانست. طبقه‌بندی‌های مختلفی دربارهٔ قدرت مانند طبقه‌بندی دودینگ (۱۳۸۰) بر منابع قدرت شامل دانش یا اطلاعات، قدرت مشروع، انگیزه‌های مشروط و نامشروط و شهرت؛ طبقه‌بندی کوپر (۱۹۹۶) در خصوص سرچشمه‌های مختلف قدرت (مانند ثروت، موقعیت، دانش، و فرهنگ)؛ گونه‌های مختلف قدرت (مانند تأثیر، اجبار، و کنترل) و استفاده‌های مختلف قدرت (مانند اهداف فردی و اجتماعی، اهداف اقتصادی و سیاسی و ...) (کاظمیان و جلیلی، ۱۳۹۴: ۱۴۳) و طبقه‌بندی فرنچ و ریون<sup>۲</sup> (۱۹۵۹) در خصوص منابع قدرت شامل قدرت قانونی<sup>۳</sup> (مبتنی بر حق رسمی و قانونی برای دستور یا اعمال نظر)، قدرت پاداش<sup>۴</sup> (مبتنی بر تشویق، ترغیب، و ایجاد انگیزه)، قدرت اجبار<sup>۵</sup> (مبتنی بر ترس، تهدید، و وادارکردن)، قدرت تخصص<sup>۶</sup> (مبتنی بر دانش و فناوری و استدلال علمی-تخصصی)، و قدرت مرجعیت<sup>۷</sup> (مبتنی بر مشروعیت، اعتبار، و کاریزما) (سنیور و فلمینگ، ۲۰۰۶: ۲۰۱) شده است. در این پژوهش نیز با توجه به اهداف پژوهش، پنج نوع قدرت شامل قدرت قانونی (اختیارات و ابزارهای رسمی تأثیرگذاری)، قدرت اقتصادی (دارایی‌های منقول و غیرمنقول)، قدرت سیاسی (نفوذ، روابط، و رسانه‌ها)، قدرت دانشی (اطلاعات، تخصص، مهارت)، و قدرت اجتماعی (مشروعیت، اعتبار، و شهرت) در نظر گرفته شده است. همچنین، علایق ذی‌نفعان نیز با تعامل و مشارکت نسبی و دخالتشان در روند سیاست‌گذاری یا

1. Interest
2. French & Raven
3. Legitimate power
4. Reward power
5. Coercive power
6. Expert power
7. Referent power



اجرای پروژه مرتبط است و می‌تواند دلایل متعددی از جمله مسائل مرتبط با اهداف و رسالت ذی‌نفع، منافع اقتصادی، حق قانونی، کسب حمایت سیاسی و اجتماعی، مسائل مرتبط با سلامت و ایمنی، توسعه فرصت‌ها، و حفظ شرایط موجود داشته باشد. در اینجا، منظور از منفعت (انگیزه‌ها، انتظارات) عوایدی است که ذی‌نفعان انتظار دارند از فعالیت‌ها و دستاوردهای سازمان به‌دست آورند و شامل منافع مالی، منافع اعتباری (مشروعیت و حمایت اجتماعی)، منافع سیاسی (حمایت سیاسی بالادست)، منافع عملکردی (مبتنی بر اهداف و مأموریت‌ها) است. با گروه‌بندی ذی‌نفعان در یک ماتریس قدرت-منفعت، چهار طبقه کلی ذیل از ذی‌نفعان متناسب با سطح منفعت و قدرتشان شناسایی می‌شوند (شکل ۱).

زیاد	<p>(ذینفعان ثانویه)</p> <p>استراتژی آگاه‌سازی</p> <p>KEEP INFORMED</p>	<p>(ذینفعان اصلی)</p> <p>استراتژی مشارکت دادن</p> <p>MANAGE CLOSELY</p>
علاقه	<p>(ذینفعان کم‌اهمیت)</p> <p>استراتژی حداقل تلاش</p> <p>MONITOR (MINIMUM EFFORT)</p>	<p>(ذینفعان اولیه)</p> <p>استراتژی ایجاد رضایت</p> <p>KEEP SATISFIED</p>
کم	کم	زیاد
	قدرت	

شکل ۱. مدل ماتریس قدرت-منفعت

استراتژی سازمان در قبال این چهار طبقه ذی‌نفع متفاوت خواهد بود؛ یعنی سازمان به استراتژی‌هایی چون ایجاد منافع، حفظ منافع، و تغییر منافع متناسب با طبقه ذی‌نفع خواهد اندیشید. مثلاً، باید در خصوص ذی‌نفعی که قدرت زیاد دارد، اما منفعت کم، توجه و انرژی زیاد مصروف داشت. مدیریت باید بداند که چه انتظاراتی از هر یک از ذی‌نفعان می‌تواند داشته باشد و تلاش کند آن انتظارات را تا حد امکان برآورده سازد. در جدول ۱ برخی از مهم‌ترین نقاط ضعف و قوت مدل ماتریس قدرت-منفعت نشان داده شده است.

جدول ۱. نقاط ضعف و قوت مدل ماتریس قدرت-منفعت

نقاط ضعف	نقط قوت
دشواری ارزیابی نوع و شیوه اعمال قدرت ذی‌نفعان	سادگی و کم‌هزینه‌بودن اجرای مدل
مغفول ماندن روابط ذی‌نفعان	پُرکاربرد، استاندارد، و تعریف‌شده‌بودن مدل
خطر به حاشیه راندن برخی از گروه‌های خاص ذی‌نفعان	امکان اولویت‌بندی ذی‌نفعان و اجرای سیاست‌های متفاوت برای هر طبقه از ذی‌نفعان
	صریح و روشن شدن پویایی قدرت

### بحث و یافته‌های پژوهش

همان‌گونه که ذکر شد، پس از مراجعه به خبرگان حوزه KBUD اصفهان و تهیه فهرست اولیه ذی‌نفعان احتمالی، با توجه به الزامات توسعه شهری دانش‌بنیان، با استفاده از مدل ماتریس قدرت-منفعت، پرسش‌نامه برای امتیازدهی به میزان قدرت و منفعت هریک از ذی‌نفعان توسط خبرگان یادشده (که به ذی‌نفعان مختلف امتیازی از ۱ (کمترین امتیاز) تا ۵ (بیشترین امتیاز) برای میزان قدرت و میزان منفعت ایشان اختصاص می‌دادند) تکمیل شد و بر اساس آن میانگین امتیازات قدرت و منفعت برای هر یک از ذی‌نفعان محاسبه شد و از میان آن‌ها ۱۴ ذی‌نفع کلیدی، که میانگین هر دو امتیاز قدرت و منفعت آن‌ها بیشتر از ۳ بود، شناسایی شدند (جدول ۲).

جدول ۲. ذی‌نفعان کلیدی توسعه شهری دانش‌بنیان اصفهان بر پایه میزان قدرت و منفعت

ردیف	ذی‌نفع	میانگین امتیاز قدرت	میانگین امتیاز منفعت (انگیزه/انتظارات)
۱	استانداری	۴,۱	۳,۸
۲	اداره کل راه و شهرسازی	۳,۷	۳,۴
۳	اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی، و گردشگری	۳,۶	۳,۳
۴	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	۳,۶	۳,۳
۵	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان	۳,۳	۳,۴
۶	شرکت مخابرات منطقه اصفهان	۳,۸	۳,۵
۷	شورای اسلامی شهر	۳,۹	۳,۹
۸	شهرداری	۴	۴
۹	اتاق بازرگانی	۳,۵	۳,۸
۱۰	دانشگاه‌ها	۳,۳	۳,۵
۱۱	شهرک علمی و تحقیقاتی	۳,۲	۳,۵
۱۲	رسانه‌ها	۳,۸	۳,۸
۱۳	نخبگان سیاسی، مذهبی، اقتصادی، اجتماعی، ورزشی، و ...	۳,۹	۳,۴
۱۴	مراکز، انجمن‌ها، و کانون‌های علمی، فرهنگی، و هنری	۳,۱	۳,۳

پس از شناسایی ذی‌نفعان کلیدی، برای جلب مشارکت و مواجهه مناسب با هریک از ذی‌نفعان و نوع و چگونگی تعامل با ایشان در فرایند برنامه‌ریزی توسعه شهری دانش‌بنیان، لازم است که نوع قدرت و نوع منفعت ذی‌نفعان شناسایی شود. بنابراین، پرسش‌نامه‌ای در اختیار خبرگان یادشده قرار گرفت که در مورد نوع قدرت و نوع منفعت ذی‌نفعان مختلف امتیازی از ۱ تا ۵ برای هر یک از ۱۴ ذی‌نفع کلیدی شناسایی شده اختصاص دهند که با تکمیل این پرسش‌نامه‌ها و بر مبنای آن میانگین امتیازات نوع قدرت و نوع منفعت برای هر یک از ذی‌نفعان کلیدی KBUD شناسایی محاسبه شد و مطابق جدول ۳، دسته‌بندی‌ای از میزان و نوع قدرت و منفعت هریک از ذی‌نفعان کلیدی ارائه شده است. همچنین، در جدول ۴، موقعیت ذی‌نفعان کلیدی KBUD اصفهان با توجه به نوع قدرت و منافعی نشان داده شده است.

جدول ۳. میزان و نوع قدرت و منافع ذی نفعان کلیدی توسعه شهری دانش بنیان اصفهان

ردیف	ذی نفع	قدرت													
		قدرت قانونی (اختیارات و ابزارهای رسمی تأییدگذاری)	قدرت اقتصادی (دارایی‌های موقول و غیرموقول)	قدرت سیاسی (نفوذ، روابط، و رسانه‌ها)	قدرت دانشی (اطلاعات، تخصص، مهارت)	قدرت اجتماعی (مشروعیت، اعتبار، و شهرت)	منافع اقتصادی	منافع اعتباری (مشروعیت و حمایت اجتماعی)	منافع سیاسی (حمایت سیاسی بالادست)	منافع عملکردی (دست‌یابی به اهداف و مأموریت‌ها)	منفعت (انگیزه/ انتظارات)				
۱	استانداری	■	●	■	●	■	○	■	○	■	○	■	○	■	○
۲	اداره کل راه و شهرسازی	■	●	○	○	●	○	■	○	■	○	■	○	■	○
۳	اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی، و گردشگری	●	●	○	○	●	○	■	○	■	○	■	○	■	○
۴	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	●	○	○	○	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○
۵	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان	■	■	■	●	●	○	●	○	●	○	●	○	●	○
۶	شرکت مخابرات منطقه اصفهان	●	■	○	○	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○
۷	شورای اسلامی شهر	●	■	■	○	■	○	■	○	■	○	■	○	■	○
۸	شهرداری	●	■	■	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
۹	اتاق بازرگانی	●	■	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
۱۰	دانشگاهها	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
۱۱	شهرک علمی و تحقیقاتی	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
۱۲	رسانه‌ها	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
۱۳	نخبگان سیاسی، مذهبی، اقتصادی، اجتماعی، ورزشی، و ...	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
۱۴	مراکز، انجمن‌ها، و کانون‌های علمی، فرهنگی، و هنری	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

بسیار زیاد (میانگین امتیاز بیشتر از ۴)

زیاد (میانگین امتیاز بین ۳ تا ۴)

تاحدودی (میانگین امتیاز کمتر از ۳)

جدول ۴. موقعیت ذی نفعان توسعه شهری دانش بنیان اصفهان با توجه به نوع قدرت و منافعشان

قدرت اجتماعی	قدرت اقتصادی	قدرت سیاسی	قدرت دانشی	قدرت قانونی
استانداری شورای اسلامی شهر نخبگان	شهرداری	استانداری شورای اسلامی شهر رسانه‌ها	مراکز، انجمن‌ها، و کانون‌ها	استانداری اداره کل راه و شهرسازی اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی، و گردشگری
سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	شهرداری اتاق بازرگانی	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	دانشگاهها شهرک علمی و تحقیقاتی	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی
استانداری سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی شورای اسلامی شهر نخبگان	شهرداری	استانداری سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی رسانه‌ها شورای اسلامی شهر	مراکز، انجمن‌ها، و کانون‌ها	استانداری سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی
استانداری سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	شهرداری اتاق بازرگانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی شرکت مخابرات	استانداری سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	دانشگاهها شهرک علمی و تحقیقاتی مراکز، انجمن‌ها، و کانون‌ها	استانداری اداره کل راه و شهرسازی اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی، و گردشگری اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی

پس از شناسایی نوع و میزان قدرت و منفعت ذی‌نفعان کلیدی KBUD اصفهان، با بهره‌گیری از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته از نمایندگان هریک از ۱۴ ذی‌نفع کلیدی (در مجموع ۴۲ نفر)، چگونگی اعمال قدرت ذی‌نفعان کلیدی توسعه شهری دانش‌بنیان با توجه به نوع منافعشان تحلیل شد؛ به طوری که در هر یک از مصاحبه‌ها، به مدت حداقل ۳۰ دقیقه گفت‌وگو با مصاحبه‌شوندگان با ضبط صدا انجام شده که بلافاصله بعد از جلسه نوشته و تحلیل شده‌اند. نخست مفهوم KBUD و ابعاد، مؤلفه‌ها، ضرورت و اهمیت و الزامات عام تحقق‌پذیری آن برای مصاحبه‌شوندگان تشریح شد. سپس، از ایشان خواسته شد به سؤالات ذیل پاسخ دهند: «سازمان/ نهاد شما چگونه می‌تواند از قدرتش برای تحقق KBUD اصفهان استفاده کند؟» و «سازمان/ نهاد شما با تحقق KBUD اصفهان چه منافع و انتظاراتی را می‌تواند دنبال کند؟» پس از شناسایی هر نمونه و اتمام مرحله گردآوری داده‌ها، از مصاحبه‌شوندگان خواسته شده، با توجه به شناختی که از هدف و ملاک‌های مورد نظر در پژوهش حاصل کرده‌اند، افراد دیگری را که از نظر وی برای مشارکت در این پژوهش مناسب‌اند معرفی کنند.

پس از یادداشت‌برداری از موارد مطرح‌شده هریک از ذی‌نفعان در مورد شیوه‌های اعمال قدرت و نوع منافع ایشان، موارد همپوشان با اعمال جرح و تعدیل در قالب یک گزاره و ذیل یکی از مقولات دسته‌بندی‌شده انواع قدرت و منافع آورده شده است. بر اساس تحلیل هر مصاحبه، داده‌های بعدی برای تأیید و تعمیق هر گزاره و نیز برای به‌دست‌آوردن سایر گزاره‌ها جمع‌آوری شده و پس از بررسی متن مصاحبه‌ها، ۲۹۴ جمله و نهایتاً ۷۹ گزاره مفهومی تدوین شده است (جدول ۵). به‌عنوان مثال، در مورد بیان چگونگی اعمال قدرت ذی‌نفعان، برای گزاره مفهومی «ایجاد زیرساخت‌های پشتیبانی و دستور کار قانونی الزام‌آور و مشترک برای به‌اشتراک‌گذاری دانش»، جملاتی چون «می‌تونن با ایجاد یه ساز و کار قانونی برای تشکیل سیستم یک‌پارچه مدیریت دانش در شهر، داده‌ها و اطلاعات همه سازمان‌ها رو مدیریت کنن.» و یا «باید یه دستورالعمل یا تکلیف قانونی و سفت و سخت برای همه ارگان‌ها و نهادها وجود داشته باشه که هم جلوی موازی‌کاری‌ها و دوباره‌کاری‌ها برای انجام مطالعات رو بگیره هم مشخص می‌شه که نیازهای اصلی مطالعات شهر کدوم‌اند.» از سوی نمونه‌های منتخب استانداری و جملاتی چون «باید الزام قانونی وجود داشته باشه که بر اساس اون سازمان‌ها مکلف باشن همه داده‌هایی رو که دارن و مطالعاتی رو که انجام می‌دن در قالب یک بانک اطلاعاتی یا رصدخانه شهری جمع‌آوری کنن.» از سوی نمونه منتخب سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان مطرح شده است. برای گزاره مفهومی «ایجاد زمینه‌های کارآفرینی و حمایت از نوآوری و خلاقیت افراد صاحب ایده» نیز جملاتی چون «باید مکانیزمی برای حمایت و تشویق افراد حرفه‌ای و هنرمندان طراحی بشه» از سوی نمونه منتخب شهرک علمی و تحقیقاتی و «قشر خلاق باید دلخوشی داشته باشن که مهاجرت نکنن و همین‌جا کار کنن و برای شهر درآمد بیارن» از سوی نمونه منتخب شهرداری و جملاتی چون «می‌تونن از هنرمندان، متخصصان، کارآفرینان، و این‌هایی که استارت‌آپی رو ایجاد می‌کنن حمایت کنن که بتونن به کارشون ادامه بدن» از سوی نمونه منتخب اتاق بازرگانی مطرح شده است. همچنین، برای گزاره مفهومی «ایجاد و توسعه فضاهای شهری مشوق تعاملات اجتماعی» جملاتی چون «باید یه جاهایی توی شهر باشه که هنرمندان و افراد خلاق بتونن دور هم جمع بشن، خوش بگذرونن، به همدیگه انگیزه بدن و در عین حال با هم رقابت کنن» یا «می‌تونن پاتوق‌هایی برای افراد متخصص و حرفه‌ای ایجاد کنن که بتونن اونجا تبادل اطلاعات داشته باشن» از سوی نمونه‌های منتخب شهرداری و جملاتی چون «طبقه خلاق نیاز به فضاهایی دارن که در اونجا با همدیگه گپ بزنن و از کارهای همدیگه باخبر بشن و ایده بگیرن» از سوی نمونه منتخب اداره راه و شهرسازی مطرح شده است. به همین ترتیب، در مورد بیان منافی که ذی‌نفعان می‌توانند پیگیری کنند، به‌عنوان مثال، برای گزاره مفهومی «افزایش تولید و صادرات محصولات دانش‌بنیان» جملاتی چون «با ارتباطات خوب بین‌المللی با شهرهای

خواهرخوانده اصفهان می‌تونیم علاوه بر دسترسی مناسب به تکنولوژی مورد نیاز بازار خوبی برای صادرات کالاهای دانش‌بنیان فراهم کنیم» یا «می‌تونیم با مبادله غرفه‌ها در نمایشگاه‌های بین‌المللی فضایی رو فراهم کنیم که هم تولیداتمون رو به خوبی معرفی کنیم هم از دستاوردهای جدید فناوری مطلع بشیم و محصولاتمون رو ارتقا بدیم» از سوی نمونه‌های منتخب اتاق بازرگانی و جملاقی چون «با حمایت از نوآوری و زیرساخت‌های لازم برای توسعه اکوسیستم کارآفرینی می‌تونیم سهم عمده‌ای از اشتغال شهر رو به سمت خدمات و محصولات دانش‌بنیان ببریم» از سوی نمونه منتخب شورای شهر مطرح شده است. برای گزاره مفهومی «کاهش هزینه‌های تهیه طرح‌های توسعه شهری» نیز جملاقی چون «ایجاد سیستم یک‌پارچه داده‌ها و اطلاعات و رصدخانه شهری می‌تونه هزینه، زمان، و انرژی لازم برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات برای تهیه طرح‌ها رو به حداقل برسونه» یا «اگه داده‌ها و اطلاعات شهر که قبلاً توسط ارگان‌های مختلف تولید یا جمع‌آوری شده‌اند در یک جا متمرکز و مدیریت بشه، دیگه مشاورای طرح‌ها و پروژه‌ها هی از این اداره به اون اداره نمی‌رن برای گرفتن اطلاعات» از سوی نمونه‌های منتخب شهرداری و جملاقی چون «از طریق ابزارهای فناوری اطلاعات و ارتباطات هزینه‌های بسیاری از استعلامات و جلسات حضوری و ... کم می‌شه» از سوی نمونه منتخب اداره راه و شهرسازی مطرح شده است.

جدول ۵. چگونگی اعمال قدرت ذی‌نفعان کلیدی توسعه شهری دانش‌بنیان با توجه به نوع منافعشان

ردیف	ذی‌نفع	چگونگی اعمال قدرت ذی‌نفعان کلیدی توسعه شهری دانش‌بنیان با توجه به نوع منافعشان			
۱	استانداردی	قدرت قانونی	قدرت دانشی	قدرت اقتصادی	قدرت سیاسی
		اصلاح ضوابط و مقررات بازدارنده فعالیت‌ها و کسب و کارهای دانش‌بنیان ایجاد زیرساخت‌های پشتیبانی و دستور کار قانونی الزام‌آور و مشترک برای اشتراک‌گذاری دانش	تأمین نیازهای اطلاعاتی و مدیریت دانش برای سیاست‌گذاری توسعه شهری	تضمین مالی و کاهش ریسک سرمایه‌گذاری خارجی	به‌اشتراک‌گذاری پیوسته دانش و ایجاد شبکه‌های یادگیری
۲	اداره کل راه و شهرسازی	منافع عملکردی			
		کاهش آلاینده‌ها و افزایش تاب‌آوری محیطی و ظرفیت مدیریت بحران کاهش تضادهای بین سازمانی و یک‌پارچگی سیاست‌گذاری با گسترش ابزارهای تعامل مدیریت همکارانه	ایجاد شغل با درآمد مناسب	افزایش مشارکت شهروندان در فعالیت‌های سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، و ...	افزایش انسجام و برابر اجتماعی ایجاد یک محیط تحمل‌پذیر برای اقلیت‌ها و مهاجران
۳	اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی، و گردشگری	قدرت قانونی	قدرت دانشی	قدرت اقتصادی	قدرت سیاسی
		اصلاح ضوابط و مقررات بازدارنده فعالیت‌ها و کسب و کارهای دانش‌بنیان	بهره‌گیری از دانش و فناوری روز برای ارتقای پایداری محیطی	کاهش هزینه‌های تهیه طرح‌های توسعه شهری	تثبیت شهر دانش به‌عنوان راهبرد کلیدی در برنامه راهبردی و سند چشم‌انداز توسعه شهری
۴	اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی، و گردشگری	منافع عملکردی			
		معرفی ظرفیت‌های گردشگری، هنری، و تاریخی اصلاح ضوابط و مقررات بازدارنده فعالیت‌ها و کسب و کارهای دانش‌بنیان	به‌اشتراک‌گذاری دانش بومی و ضمنی ایجاد زمینه‌های کارآفرینی و حمایت از نوآوری و خلاقیت افراد صاحب ایده	افزایش اعتماد به نفس برای سرمایه‌گذاری مجدد سرمایه محلی در رونق اقتصاد محلی	توسعه رویدادهای (نمایشگاه، همایش‌ها، جشن‌ها و ...) علمی، فرهنگی، و هنری شهر فرهنگ‌سازی و آموزش شهروندان
۴	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	منافع عملکردی			
		ارتقای رواداری، تسامح و تساهل نسبت به سبک‌های مختلف زندگی و تولید اجتماعی	به‌اشتراک‌گذاری دانش بومی و ضمنی	افزایش شهرت و اعتبار شهر برای جذب گردشگران	معرفی ظرفیت‌های گردشگری، هنری، و تاریخی
		منافع عملکردی			
		رهبری در تولید فرهنگی و صنعت فرهنگی قرارگرفتن خیابان‌ها در خدمت فرهنگ			

ادامه جدول ۵. چگونگی اعمال قدرت ذی‌نفعان کلیدی توسعه شهری دانش‌بنیان با توجه به نوع منافعشان

ردیف	ذی‌نفع	چگونگی اعمال قدرت ذی‌نفعان کلیدی توسعه شهری دانش‌بنیان با توجه به نوع منافعشان			
۵	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان	قدرت قانونی	قدرت دانشی	قدرت اقتصادی	قدرت سیاسی
		ایجاد زیرساخت‌های پشتیبانی و دستور کار قانونی الزام‌آور و مشترک برای مشترک‌گذاری دانش	به‌اشتراک‌گذاری پیوسته دانش و ایجاد شبکه‌های یادگیری	ایجاد زمینه‌های کارآفرینی و حمایت از نوآوری و خلاقیت افراد صاحب ایده	حمایت از نوآوری اقتصادی و ارتقای تولیدات صنعتی دانش‌بنیان
		منافع عملکردی	ارتقای ابزار تصمیم‌گیری در سیاست‌گذاری شهری	اقتصاد پایدارتر با نوآوری‌های فناورانه	منافع اقتصادی
۶	شرکت مخابرات منطقه اصفهان	قدرت قانونی	قدرت دانشی	قدرت اقتصادی	قدرت اجتماعی
		توسعه زیرساخت‌های ICT و خدمات الکترونیک	بهره‌گیری از دانش و فناوری روز برای ارتقای پایداری محیطی	توسعه ابزارهای هوشمند و اینترنت اشیا	افزایش انسجام و برابر اجتماعی
		منافع عملکردی	افزایش بهره‌وری زیرساخت‌های شهری	کاهش هزینه تأمین خدمات	منافع اقتصادی
۷	شورای اسلامی شهر	قدرت قانونی	قدرت دانشی	قدرت اقتصادی	قدرت سیاسی
		اصلاح ضوابط و مقررات بازدارنده فعالیت‌ها و کسب و کارهای دانش‌بنیان	تأمین نیازهای اطلاعاتی و مدیریت دانش برای سیاست‌گذاری توسعه شهری	تضمین مالی و کاهش ریسک سرمایه‌گذاری خارجی	گسترش دیپلماسی شهری
		منافع عملکردی	نظارت بهتر بر اجرای طرح توسعه شهری	کاهش هزینه‌های تهیه طرح‌های توسعه شهری	افزایش مشارکت شهروندان در فعالیت‌های سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، و ...
۸	شهرداری	قدرت قانونی	قدرت دانشی	قدرت اقتصادی	قدرت اجتماعی
		تثبیت شهر دانش به‌عنوان راهبرد کلیدی در برنامه راهبردی و سند چشم‌انداز توسعه شهری	توسعه خدمات الکترونیک، یک‌پارچه‌سازی داده‌ها و اطلاعات و ایجاد بانک داده‌ها و مطالعات شهری	تأمین مکان‌های استقرار شرکت‌های دانش‌بنیان	گسترش دیپلماسی شهری
		منافع عملکردی	بهره‌برداری و آشکارسازی میراث طبیعی و معماری	افزایش کیفیت محیطی شهر نظارت بهتر بر اجرای طرح توسعه شهری و ارتقای ابزار تصمیم‌گیری	کاهش هزینه‌های میزان جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی
۹	اتاق بازرگانی	قدرت قانونی	قدرت دانشی	قدرت اقتصادی	قدرت سیاسی
		ایجاد زمینه‌های کارآفرینی و حمایت از نوآوری و خلاقیت افراد صاحب ایده	جذب سرمایه‌گذاری خارجی و تضمین مالی و کاهش ریسک سرمایه‌گذاری خارجی	گسترش دیپلماسی شهری	منافع اقتصادی
		منافع عملکردی	بهره‌برداری و آشکارسازی میراث طبیعی و معماری	افزایش کیفیت محیطی شهر نظارت بهتر بر اجرای طرح توسعه شهری و ارتقای ابزار تصمیم‌گیری	کاهش هزینه‌های میزان جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی
۱۰	دانشگاه‌ها	قدرت قانونی	قدرت دانشی	قدرت اقتصادی	قدرت اجتماعی
		توسعه خدمات آموزشی	افزایش دانش قابل عرضه به بازار و دولت	جذب سرمایه‌گذاری خارجی و تضمین مالی و کاهش ریسک سرمایه‌گذاری خارجی	گسترش دیپلماسی شهری
		منافع عملکردی	افزایش تقاضا برای دانش و تخصص در شهر	ارتباط ثابت بین دانشگاه‌ها، شرکت‌ها و سازندگان	منافع اقتصادی
۱۱	شهرک علمی و تحقیقاتی	قدرت قانونی	قدرت دانشی	قدرت اقتصادی	قدرت سیاسی
		کاهش هزینه‌های راه‌اندازی کسب و کارهای دانش‌بنیان	به‌اشتراک‌گذاری پیوسته دانش و ایجاد شبکه‌های یادگیری	تأمین فضاهای ویژه برای استقرار شرکت‌های دانش‌بنیان	افزایش مشارکت شهروندان در فعالیت‌های سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، و ...
		منافع عملکردی	توسعه و گسترش فعالیت‌ها و افزایش مخاطبان	افزایش تولید و صادرات محصولات دانش‌بنیان	منافع اقتصادی



ادامه جدول ۵. چگونگی اعمال قدرت ذی‌نفعان کلیدی توسعه شهری دانش‌بنیان با توجه به نوع منافعشان

ردیف	ذی‌نفع	چگونگی اعمال قدرت ذی‌نفعان کلیدی توسعه شهری دانش‌بنیان با توجه به نوع منافعشان			
۱۲	رسانه‌ها	قدرت قانونی	قدرت دانشی	قدرت اقتصادی	قدرت سیاسی
		بازتاب گسترده رویدادهای علمی، فرهنگی، و هنری در شهر	فرهنگ‌سازی و آموزش شهروندان		معرفی ظرفیت‌های گردشگری، هنری، و تاریخی و ایجاد شبکه‌های یادگیری
		منافع عملکردی			
		آگاهی بیشتر شهروندان از محیط اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، و علمی و ... شهر و افزایش مخاطبان			
۱۳	نخبگان سیاسی، مذهبی، اقتصادی، اجتماعی، ورزشی، و ...	قدرت قانونی	قدرت دانشی	قدرت اقتصادی	قدرت سیاسی
			به‌اشتراک‌گذاری دانش بومی و ضمنی		معرفی ظرفیت‌های گردشگری، هنری، و تاریخی
		منافع عملکردی			
		ارتقای میزان ریسک‌پذیری و فرهنگ کارآفرینی			
۱۴	مراکز، انجمن‌ها، و کانون‌های علمی، فرهنگی، و هنری	قدرت قانونی	قدرت دانشی	قدرت اقتصادی	قدرت سیاسی
		بهره‌گیری از دانش و فناوری روز برای ارتقای پایداری محیطی	به‌اشتراک‌گذاری دانش بومی و ضمنی		توسعه رویدادهای علمی، فرهنگی، و هنری شهر
		منافع عملکردی			
		افزایش تقاضا برای دانش و تخصص در شهر			

نتیجه‌گیری

با توجه به اهمیت به‌کارگیری ابزارهای ظرفیت‌سازی و شبکه‌سازی از طریق گسترش تعامل ذی‌نفعان محلی برای ایجاد تغییرات نهادی برای تحقق KBUD اصفهان و نتایج مطالعات تجربی در زمینه امکان‌پذیری و تحقق KBUD که مهم‌ترین چالش رویارویی تحقق شهرهای دانش را ضعف حکمروایی و چارچوب‌های نهادی ناکارآمد، پایین بودن ظرفیت نهادی و همکاری ضعیف ذی‌نفعان توسعه شهری دانش‌بنیان اصفهان و اعتماد پایین بین آن‌ها می‌دانند، ظرفیت‌سازی و تقویت اعتماد و همکاری و انسجام شبکه روابط ذی‌نفعان اصلی KBUD ابزاری مناسب برای تغییرات پارادایمی به سوی توسعه شهری دانش‌بنیان محسوب می‌شود. در این راستا، شناسایی و تحلیل ذی‌نفعان کلیدی، به‌عنوان گام مؤثر اولیه برای این مهم، اجتناب‌ناپذیر است. بنابراین، در پژوهش حاضر، از طریق بازبینی سیستماتیک متون مرتبط با الزامات و عوامل موفقیت KBUD اصفهان و با استفاده از مدل ماتریس قدرت-منفعت ذی‌نفعان کلیدی توسعه شهری دانش‌بنیان اصفهان شناسایی و تحلیل شده و میزان و نوع قدرت و منفعت و چگونگی اعمال قدرت آن‌ها با توجه به نوع منافعشان تحلیل شده است. همان‌گونه که در جدول ۵ نشان داده شده است، تحقق KBUD اصفهان منوط به پیگیری منافی چون کاهش تضادهای بین سازمانی و یک‌پارچگی سیاست‌گذاری با گسترش ابزارهای تعامل مدیریت همکارانه، ایجاد یک محیط تحمل‌پذیر برای اقلیت‌ها و مهاجران، افزایش حضور شرکت‌های بزرگ بین‌المللی، افزایش میزان جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، افزایش بهره‌وری زیرساخت‌های شهری، افزایش شهرت و اعتبار شهر برای جذب گردشگران، ارتقای ابزار تصمیم‌گیری در سیاست‌گذاری شهری، جلب اعتماد و مشارکت شهروندان برای حل مسائل شهری، و همچنین اجرای اقداماتی چون اصلاح ضوابط و مقررات بازدارنده فعالیت‌ها و کسب‌وکارهای دانش‌بنیان، ایجاد زیرساخت‌های پشتیبانی و دستور کار قانونی الزام‌آور و مشترک برای به‌اشتراک‌گذاری دانش، تأمین نیازهای اطلاعاتی و مدیریت دانش برای سیاست‌گذاری توسعه شهری، به‌اشتراک‌گذاری پیوسته دانش و ایجاد شبکه‌های یادگیری، تضمین مالی و کاهش ریسک سرمایه‌گذاری خارجی، تشبیت شهر دانش به‌عنوان راهبرد کلیدی در برنامه راهبردی و سند چشم‌انداز توسعه شهری، فرهنگ‌سازی و آموزش شهروندان، به‌اشتراک‌گذاری دانش بومی و ضمنی، ایجاد زمینه‌های کارآفرینی و حمایت از نوآوری و خلاقیت افراد صاحب ایده، تسامح و تساهل نسبت به سبک‌های مختلف زندگی و تولید

اجتماعی و معرفی ظرفیت‌های گردشگری، هنری، و تاریخی و ... است که با توجه به مشترک بودن بسیاری از گزاره‌ها در بین ذی‌نفعان گوناگون می‌توان نتیجه گرفت که بدون مشارکت و تعامل گسترده همه ذی‌نفعان کلیدی دستیابی به KBUD اصفهان اگر نه غیرممکن، بسیار دشوار است. بدین ترتیب، دسته‌بندی ارائه‌شده برای تحلیل ذی‌نفعان کلیدی KBUD، به دلیل فراهم کردن امکان مقایسه نوع قدرت و منافع ذی‌نفعان و امکان تعریف راهبردهای مشترک و اقدامات هم‌افزایانه ذی‌نفعان بر اساس منافع مشترکشان، ابزار مناسبی برای ظرفیت‌سازی، شبکه‌سازی، و ارتقای مشارکت و تعامل بین آن‌ها در فرایند سیاست‌گذاری KBUD اصفهان به دست می‌دهد.

## منابع

۱. فرهنگ، مرجانه، ۱۳۹۲، تبیین اصول و ویژگی‌های فضایی توسعه شهری دانش‌مبنای مطالعه موردی شهر اصفهان، رساله دکتری شهرسازی، دانشگاه تهران.
۲. کاظمیان، غلامرضا و جلیلی، سید مصطفی، ۱۳۹۴، تحلیل قدرت ذی‌نفعان کلیدی در فرایند سیاست‌گذاری طرح جامع تهران، نامه معماری و شهرسازی، دوفصل‌نامه دانشگاه هنر، دوره ۸، ش ۱۵، صص ۱۳۹-۱۵۸.
۳. محمودپور، نسرین، ۱۳۹۴، چارچوب انگاشتی برنامه‌ریزی شهری دانش‌پایه در شهر تهران، رساله دکتری برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای، دانشگاه شهید بهشتی.
4. Aaltonen, Kirsi, 2012, *Stakeholder management in international projects*, Department of Industrial Engineering and Management
5. Amin, A., 2004, An institutionalist perspective on regional economic development. *Reading economic geography*, 3, 48.
6. Carillo, Francisco J., 2006, *Knowledge Cities: Approaches, Experiences and Perspectives*. Amsterdam, Boston, Heidelberg, London, New York, Oxford, Paris, San Francisco, San Diego, Singapore, Sydney, Tokyo: Elsevier.
7. Carrillo, Francisco J.; Yigitcanlar, Tan; Garcia, Blanca and Lonnqvist, Antti, 2014, *Knowledge and the city: concepts, applications and trends of knowledge-based urban development*, Routledge, Washington, DC.
8. Chevalier, J.M. and Buckles, D.J., 2008, *SAS2: a Guide to Collaborative Inquiry and Social Engagement*. Sage Publications.
9. Elena, C., 2015, The making of knowledge cities in Romania. *Procedia Economics and Finance*, 32, 534-541.
10. Ergazakis, K., Metaxiotis, K., & Psarras, J., 2004, Towards knowledge cities: conceptual analysis and success stories. *Journal of knowledge management*.
11. Ergazakis, K., Metaxiotis, K., & Psarras, J., 2006, Knowledge cities: the answer to the needs of knowledge-based development. *Vine*.
12. Farhangi, Marjaneh, 2013, *Explain the spatial principles and characteristics of knowledge-based urban development, Case Study: Isfahan city, Faculty of Fine Arts under the guidance of Esfandiari Zardasht*, University of Tehran, Tehran. (In Persian)
13. Friedman, Andrew L. and Miles, Samantha, 2006, *Stakeholders: Theory and Practice*, Oxford University Press.
14. Hermans, Leon M. and Thissen, Wil. A., 2009, Actor analysis methods and their use for public policy analysts, *European Journal of Operational Research*, Vol. 196, No. 2, PP. 808-818.
15. Hermans, Leon; Kwakkel, Jan; Thissen, Wil.; Koppenjan, J. and Bots, P., 2010, *Policy analysis of multi-actor systems*, The Hague: Lemma.
16. Horisch, Jacob; Freeman, Edward and Schaltegger, Stefan, 2014, *Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management: Links, Similarities, Dissimilarities, and a Conceptual Framework*, *Organization & Environment*, 1-19.
17. Jacobson, Alma, 2012, *A Cohesive Downtown from a Knowledge City Perspective - A Study in Urban Planning*, Final phd Thesis Essay, the School of Engineering in Jönköping in the subject area of Building Projects with Architectural Technology.

18. Jepsen, Anna. L. and Eskerod, Pernille, 2009, Stakeholder analysis in projects: Challenges in using current guidelines in the real world, *International Journal of Project Management*, No. 27, PP. 335-343.
19. Kazemian, Gholamreza and Jalili, Mostafa, 2015, Analysis of key stakeholders in the policy making process Tehran comprehensive plan, *Journal of architecture and urban planning*, Vol. 8, No., 15, PP. 139-158. (In Persian)
20. Lienert, Judit; Schnetzer, Florian and Ingold, Karin, 2013, Stakeholder analysis combined with social network analysis provides fine-grained insights into water infrastructure planning processes, *Journal of Environmental Management*, No. 125, PP. 134-148.
21. McCartney, R., Yigitcanlar, T., & Keast, R. L., 2010, The role of organisational capacity in the knowledge-based transformation of Brisbane, Australia. In *Third Knowledge Cities World Summit: From Theory to Practice*. World Capital Institute. 854- 863.
22. Mahmoudpour, Asrin, 2015, *Conceptual framework for knowledge-based urban development planning in Tehran*, phd thesis in urban and regional planning, Faculty of architecture and urban planning under the guidance of Zohreh Abdi Daneshpoor, University of Shahid Beheshti, Tehran. (In Persian)
23. Martinez, Samuel D., 2006, *A Comparative Framework for Knowledge Cities*, in Carrillo, F. J.(ed). *Knowledge Cities: Approaches, Experiences, and Perspectives*. Amsterdam, Boston, Heidelberg, London, New York, Oxford, Paris, San Diego, San Francisco, Singapore, Sydney, Tokyo: Elsevier, 17-30.
24. Michaud, Pascale, 2003, *Montreal: Knowledge City*, Montreal Knowledge City Advisory Committee.
25. Miles, Ian and Keenan, Michael, 2003, *Organising a Technology Foresight Exercise, Technology Foresight for Organizers*, Ankara, Turkey.
26. Mori, Neema, 2010, Roles of Stakeholders in Strategic Decision-Making of Microfinance Organizations, *International Business & Economics Research Journal*, Vol. 9, No. 7, PP. 51-64.
27. Pike, A., Rodríguez-Pose, A., & Tomaney, J., 2016 *Local and regional development*. Routledge.
28. Prell, C., Hubacek, K., Reed, M., Quinn, C., Jin, N., Holden, J., ... & Sendzimir, J., 2007, If you have a hammer everything looks like a nail: traditional versus participatory model building. *Interdisciplinary Science Reviews*, 32(3), 263-282.
29. Pacheco, Carla and Garcia, Ivan, 2008, Stakeholder Identification Methods in Software Requirements: Empirical Findings Derived from a Systematic Review, *The third International Conference on Software Engineering Advance*, 472-477.
30. Reed, Mark S.; Graves, Anil; Dandy, Norman; Posthumus, Helena; Hubacek, Klaus; Morris, J. and Stringer, L. C., 2009, Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management, *Journal of environmental management*, Vol. 90, No. 5, PP. 1933-1949.
31. Reynolds, Scott, 2006, Stakeholder Theory and Managerial DecisionMaking: Constraints and Implications of Balancing Stakeholder Interests, *Journal of Business Ethics*, No. 64, PP. 285-301.
32. Roose, Antti and Lepik, Katri-Liis, 2015, Assessment of knowledge-based urban development in the cross-border twin-city: a Tallinn-Helsinki case study, *Int. J. Knowledge-Based Development*, Vol. 6, No. 4, PP. 299-313.
33. Rowe, Gene and Frewer, Lynn J., 2005, A Typology of Public Engagement Mechanisms, *Science Technology Human Values*, No. 30, PP. 251-290.
34. Senior, F. and Fleming, J., 2006, *Organizational change*, Third edition. FT prentice Hall. 3rded, NewYork, 196-232.
35. Sorensen, Andre, 2016, Periurbanization as the institutionalization of place: The case of Japan, *Cities*, No. 53, PP. 134-140.

36. Wang, Xuefeng, 2009, *Knowledge-based urban development in China*, Final phd Thesis Essay, Newcastle University, the School of Geography, Politics, and Sociology.
37. Yigitcanlar, T., O'Connor, K., & Westerman, C., 2008, The making of knowledge cities: Melbourne's knowledge-based urban development experience. *Cities*, 25(2), 63-72.
38. Yigitcanlar, T., Velibeyoglu, K., & Baum, S. (Eds.), 2008, *Knowledge-based urban development: Planning and applications in the information era: Planning and applications in the information era*. IGI Global.
39. Yigitcanlar, Tan and Bulu, Melih, 2015, Dubaization of Istanbul: insights from the knowledge based urban development journey of an emerging local economy, *Environment and Planning A*, Vol. 47, No. 1, PP. 89-107.
40. Yigitcanlar, Tan, 2011, Position paper: Redefining knowledge-based urban development, *International Journal of Knowledge Based Development*, Vol. 2, No. 4, PP. 340-356.