



Lorestan University

Online ISSN: 2717-2325

Journal of Geographical Studies of Mountainous Areas

journal homepage: <http://www.gsma.lu.ac.ir>

Research Paper

## Investigating conflict management in urban land use realization (Case of study: Saman region of Mashhad)

Tahere Bicharanloo Hasan<sup>a</sup>, Ali Asghar Pilehvar<sup>b\*</sup><sup>a</sup>Master of Urban Planning, Urban Engineering Department, Faculty of Arts, University of Bojnord, Bojnord, Iran.<sup>b</sup>Professor, Urban Engineering Department, Faculty of Arts, University of Bojnord, Bojnord, Iran.

## ARTICLE INFO

**Article history:**

Received: 12 October 2024;

Accepted: 05 January 2025

Available online 07 September 2025

**Keywords:**

Conflict Management, urban land use realization, Worn texture, Urban actors, Samen area of Mashhad.

## ABSTRACT

Due to their special characteristics, historical and culturally valuable contexts are the context for different goals, interests, and needs of a diverse range of actors, and naturally, the emergence of conflicts and conflicts of interest between actors can affect the degree of feasibility and success of urban development plans. Therefore, the way to manage conflicts between actors in order to realize urban land use is considered an important and vital issue in the effectiveness and success of urban development plans. In this regard, the aim of the research is to examine the way to manage conflicts by agents and executive managers in the process of realizing land use in the Samen region of Mashhad. The present research is an applied and descriptive-analytical research that was conducted in a survey and field manner. Questionnaire and interview tools were used to collect the required information. Afzal Rahim's standard conflict management questionnaire was adjusted and adjusted for the research topic and was approved by experts. Data analysis was performed using SPSS 26 software. The results of the eta correlation test indicate that the extent to which executive agents use conflict management techniques in the process of land use realization in the Samen region depends on the audience they face. In such a way that the techniques of compromise, compromise, and cooperation are used more against urban managers and developers, and the techniques of dominance and avoidance are used more against the people and detailed plan consultants. Also, the Pearson correlation coefficient shows that there is a significant relationship between the technique of cooperation with compromise, dominance with compromise, and the degree of compromise with avoidance. The results indicate that the use of conflict management techniques is in line with top-down planning and there is no executive mechanism to resolve and manage conflicts in line with the interests of all actors, and conflicts are managed in line with the interests of those in power through dominance or avoidance.

**1. Introduction**

Conflict is one of the most important and prominent aspects of social life. Conflict at different levels and degrees has brought beneficial or destructive effects. Attention to negative effects has led experts to adopt a negative attitude towards conflict, and in contrast, experts who consider effects such as growth, progress, creativity and effectiveness as the results of conflict emphasize the functional and positive aspects of conflict.

**2. Methodology**

The present study is applied in terms of purpose and descriptive-analytical in terms of method. It

was conducted in the form of a field and survey based on the Thomas Kilman model and Afzal Rahim's standard questionnaire (1983). The questionnaire was designed based on a five-option Likert scale (very high, high, medium, low, very low) for the extent of use of conflict management techniques in the feasibility of land use in the Samen region and includes three sections: general information of the respondent, questionnaire guide (definitions of conflict management techniques and introduction of the target group), and questions related to the five conflict management techniques. In addition to providing descriptive statistics of the data, data analysis was carried out through

\*Corresponding Author.

Email Addresses: [tahere.bicharanloo@yahoo.com](mailto:tahere.bicharanloo@yahoo.com) (T. Bicharanloo), [pilevar@ub.ac.ir](mailto:pilevar@ub.ac.ir) (A.A. Pilehvar)**To cite this article:**

Bicharanloo Hasan, T., Pilevar, A.A. (2025). Investigating conflict management in urban land use realization (Case of study: Saman region of Mashhad). Journal of Geographical Studies of Mountainous Areas, 6 (22), 159-180.

Doi: 10.22034/gsma.2025.2043250.1030

inferential statistics and statistical tests, including: Pearson's correlation coefficient and eta correlation coefficient, using Spss26 software.

### 3. Results

The results indicate that the use of conflict management techniques is in line with top-down planning and there is no executive mechanism for effective conflict management in line with the interests of all actors, and conflicts are managed in line with the interests of those in power through dominance or avoidance.

Also, According to the results of the eta correlation coefficient test in Figure (5), it was found that the level of use of conflict management techniques by the agents and executive managers in the process of land use realization in the Samen region of Mashhad was different for four groups: urban managers, people, developers (investors and contractors), and specialists (consulting engineers of the detailed plan), and there are significant relationships between conflict management styles and the type of audience. Thus, the cooperation technique with 0.96, compromise with 0.95, and reconciliation with 0.91 had the highest correlation coefficient and the highest level of significance with the type of audience, and the avoidance technique with a correlation coefficient of 0.48 and the dominance technique with 0.32 had the lowest correlation with the type of audience.

### 4. Discussion

Comparing the results of the present study with other studies, it can be said that the results of Demchuk et al.'s (2022) study also showed that the way conflicts are managed in urban communities and against different groups varies regionally and locally, and can be in the form of cooperation and mobilization, avoidance, or authoritarianism. The research of Ebrahimzadeh et al. (2023) also showed that the conflict management variable has a complete mediating role in the relationship between social capital and institutional effectiveness. In this regard, the results of the present study also showed that conflict management styles and how they are used can be effective in the feasibility of urban land use. The results of the study of Goodarzi (2018) also showed that the use of conflict management techniques against the employer, contractor, and consultant is different, and the use of reconciliation and cooperation techniques reduces the level of conflicts and improves the quality of relationships. The results of the present study also showed that

the way in which conflict is managed by the agents and executive managers in the process of land use realization in the Samen region is different from that of urban managers, developers, people, and experts, and conflict management styles can be effective in improving the state of urban land use realization. It seems that what is important in research in the field of conflict management and can be part of future research is how and how to implement conflict management techniques between interested and influential actors. In fact, the implementation and effectiveness of conflict management is possible in line with combined top-down and bottom-up programs.

### 5. Conclusion

As shown in Figure (7), there is a direct and significant relationship between cooperation and compromise. This means that managers and executive agents have compromised more with their audience to increase cooperation in solving problems that have arisen in the process of realizing urban land use in the Samen region. There is also a direct and significant relationship between the level of dominance and compromise. This means that managers and executive agents have increased the level of compromise to resolve disputes in the process of realizing land use in the Samen region by using dominance over their audience. In addition, there is a significant and direct relationship between the level of compromise and avoidance.

In this study, it was found that there are significant relationships between the cooperation and compromise techniques with a correlation coefficient of 0.47, between the domination and compromise techniques with a correlation coefficient of 0.6, and between the compromise and avoidance techniques with a correlation coefficient of 0.57. This means that when the agents and executives have shown a tendency to cooperate, they have shown more compromise and have given up some of their demands in response to the needs of the other party. When they have tried to compromise and provide a middle ground between the needs of the parties but have not achieved the desired result, they have tried to exert influence and dominate the other party. In situations where even compromise has not yielded the desired result in resolving disputes, the agents and executives have tried to withdraw and avoid conflicts.



دانشگاه لرستان

شاپای الکترونیکی: ۲۳۲۵-۲۷۱۷

فصلنامه مطالعات جغرافیایی مناطق کوهستانی

<http://www.gsma.lu.ac.ir>



مقاله پژوهشی

## بررسی مدیریت تعارض در تحقق‌پذیری کاربری اراضی شهری (مورد مطالعه: منطقه‌ی ثامن مشهد)

طاهره بیچارانلوحسن<sup>۱</sup>؛ علی اصغر پیلهور<sup>۲\*</sup>

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد شهرسازی، گروه مهندسی شهرسازی، دانشکده هنر، دانشگاه بجنورد، بجنورد، ایران.

<sup>۲\*</sup> استاد، گروه مهندسی شهرسازی، دانشکده هنر، دانشگاه بجنورد، بجنورد، ایران.

### اطلاعات مقاله

دریافت مقاله:

۱۴۰۳/۰۷/۲۱

پذیرش نهایی:

۱۴۰۳/۱۰/۱۶

تاریخ انتشار:

۱۴۰۴/۰۶/۱۶

### چکیده

بافت‌های دارای ارزش تاریخی و فرهنگی به دلیل ویژگی‌های خاصی که دارند، بستر اهداف، منافع و نیازهای متفاوت طیف متنوعی از کنشگران هستند که طبیعتاً بروز تعارضات و تضاد منافع میان کنشگران می‌تواند در میزان تحقق‌پذیری و موفقیت طرح‌های توسعه شهری مؤثر باشد. بنابراین نحوه مدیریت تعارض میان کنشگران در جهت تحقق کاربری اراضی شهری در میزان اثربخشی و موفقیت طرح‌های توسعه شهری از موضوعات مهم و حیاتی محسوب می‌شود. در همین راستا، هدف پژوهش این است که نحوه مدیریت تعارض توسط عوامل و مدیران اجرایی در روند تحقق‌پذیری کاربری اراضی منطقه‌ی ثامن مشهد مورد بررسی قرار گیرد. تحقیق حاضر پژوهشی کاربردی و توصیفی-تحلیلی می‌باشد که به صورت پیمایشی و میدانی انجام شده است. از این رو، ابزار پرسشنامه و مصاحبه برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز استفاده شده است. پرسشنامه استاندارد مدیریت تعارض افضل رحیم برای موضوع پژوهش تعدیل و تنظیم شد و به تایید خبرگان رسید. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق نرم‌افزار SPSS 26 انجام شده است. نتایج آزمون همبستگی اتا حاکی از این است که میزان استفاده از تکنیک‌های مدیریت تعارض توسط عوامل اجرایی در روند تحقق‌پذیری کاربری اراضی منطقه‌ی ثامن بستگی به مخاطب مقابل‌شان دارد. به طوری که در مقابل مدیران شهری و توسعه‌گران بیشتر از تکنیک‌های سازش، مصالحه و همکاری استفاده شده است و در مقابل مردم و مشاورین طرح تفصیلی بیشتر از تکنیک‌های سلطه و اجتناب استفاده کرده‌اند. همچنین ضریب همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که میان تکنیک‌های همکاری با سازش، سلطه با مصالحه و میزان سازش با اجتناب رابطه معناداری وجود دارد. نتایج حاکی از این است که استفاده از تکنیک‌های مدیریت تعارض در راستای برنامه‌ریزی از بالا به پایین بوده و ساز و کار اجرایی جهت مدیریت مؤثر تعارضات در راستای منافع کلیه کنشگران وجود نداشته است و تعارضات در راستای منافع صاحبان قدرت از طریق سلطه و یا اجتناب مدیریت می‌شوند.

### واژگان کلیدی:

مدیریت تعارض، تحقق-پذیری کاربری اراضی شهری، بافت فرسوده، کنشگران شهری، منطقه ثامن مشهد.

### ۱. مقدمه

تعارض جزء جدایی‌ناپذیر زندگی انسان است (Robbins, 2007: 355). مروری گذرا و سطحی بر رویدادهای تاریخی، وقایع مهم جاری و واقعیت‌های زندگی اجتماعی، نشان می‌دهد

که چگونه تعارض یکی از مهم‌ترین و برجسته‌ترین وجوه زندگی اجتماعی را تشکیل می‌دهد. تعارض در سطوح و درجات مختلف، آثار مفید و یا مخربی را به همراه داشته است. توجه به آثار منفی، صاحب‌نظران را به سوی نگرش منفی درباره تعارض

\* نویسنده مسئول:

پست الکترونیک نویسندگان: [tahere bicharanloo@yahoo.com](mailto:tahere bicharanloo@yahoo.com) (ط)، بیچارانلوحسن؛ [pilavar@ub.ac.ir](mailto:pilavar@ub.ac.ir) (ع، ا، پیلهور).

نحوه استنادی به مقاله: بیچارانلوحسن، طاهره، پیلهور، علی اصغر (۱۴۰۴). بررسی مدیریت تعارض در تحقق‌پذیری کاربری اراضی شهری (مورد مطالعه: منطقه‌ی ثامن مشهد). فصلنامه مطالعات جغرافیایی مناطق کوهستانی. سال ششم، شماره ۲ (۲۲)، صص ۱۸۰-۱۵۹.

که موجب بروز تعارض و تأثیر گذاری بر عملکرد برنامه‌ها و میزان تحقق‌پذیری کاربری اراضی شهری می‌شود. بافت‌های فرسوده دارای ارزش تاریخی به واسطه عدم همسویی نیروهای توسعه و حفاظت از یکسو و فرایندهای تغییر شهری و عدم پاسخگویی این بافت‌ها به نیازهای مدرن ساکنان، به عرصه تاخت و تاز گستره وسیعی از کنش‌گران تبدیل شده‌اند که مدیریت آن‌ها در کنار سایر مأموریت‌های اصلی برنامه‌ریزیان شهری ضرورت می‌یابد (Motaghi et al, 2021: 3).

به عبارت دیگر در فرایند طراحی و برنامه‌ریزی چنین بافت‌هایی برنامه‌ریز شهری باید تمامی ابعاد کالبدی، اجتماعی، اداری و بصری را در هماهنگی با نظام کاربری‌های مدنظر قرار داده و مدیریت مناسب و بهینه کاربری‌ها را در اولویت قرار دهد (Behrouzi et al., 2022: 3).

بافت‌های باارزش تاریخی مکان‌هایی زنده هستند که روزانه افراد زیادی در آن زندگی و یا از آن استفاده می‌کنند. بنابراین حفظ ارزش‌ها و ثروت‌های بومی - تاریخی و اجرای درست کاربری‌ها را این بافت‌ها از طریق بازآفرینی امری ضروری به نظر می‌رسد (Barani et al., 2023: 4). این نواحی برای برآوردن نیاز-های بسیاری از ذینفعان از جمله: تصمیم‌گیرندگان، مالکان، ساکنان، توسعه‌دهندگان و بازدیدکنندگان، تحت فشار دائمی هستند (The Getty Conservation Institut, 2009: 15). بنابراین بافت‌های شهری به طور عام و بافت‌های مرکزی شهرها به طور خاص کانون توجه نظام برنامه‌ریزی شهری از منظر اصلاح و احیا با هدف باززنده‌سازی و پویایی اجتماعی اقتصادی هستند که همواره در دستور کار مدیران شهری و کنش‌گران ذینفع می‌باشند. این دستور کارها با ایجاد تحرک‌های توسعه و پویایی در بازیافت زمین و جریان‌سازی برای بازآفرینی مسکن و دیگر فعالیت‌ها در چنین بافت‌هایی راهبردهای موثر محسوب می‌شوند (Vahedi Yeganeh et al., 2022: 3). بنابراین توجه به این بافت‌ها به دلیل آسیب‌پذیری ناشی از مخاطرات انسانی و طبیعی نیازمند آسیب‌شناسی و توجه جدی به نحوه نوسازی و احیا هستند (Yazdan Niaz et al., 2022: 2).

منطقه ثامن (محدوده این پژوهش) در کلانشهر مشهد همان محدوده و بافت پیرامون اطراف حرم مطهر امام رضا (ع) است. در چند دهه اخیر بافت پیرامون حرم مطهر رضوی در راستای اجرای طرح جامع رضوی و اجرای طرح و برنامه ساماندهی از

واداشته است و در مقابل صاحب‌نظرانی که آثاری چون رشد، پیشرفت، خلاقیت و اثربخشی را از نتایج بروز تعارض می‌دانند، بر جنبه کارکردی و مثبت تعارض تأکید می‌کنند. منافع نقش بسیار مهمی در تمام تضادهایی که در جامعه بشری به وجود می‌آیند، ایفا می‌کنند. تصور دنیایی عاری از تعارض تا زمانی که جهان از انسان‌هایی که ذاتاً منفعت طلب هستند، بسیار دشوار است (Charles & Chukwunonye, 2023: 5).

تضاد درونی یک برنامه بر عملکرد تیم برنامه و موفقیت آن تأثیر می‌گذارد و مدیریت تعارض موضوع مهمی در موفقیت برنامه است (Wang & Wu, 2020: 3). استراتژی‌های مدیریت تعارض و حل اختلاف برای متعادل کردن، ممنوع کردن یا تعدیل درگیری‌ها و اختلافات احتمالی عمل می‌کنند (Babaeian Jelodar et al, 2015: 2).

برنامه‌ریزی کاربری زمین را می‌توان به عنوان یک بازی شرط بندی از رقابت جدی چند حزبی در زمینه الگوی کاربری زمین آینده یک ناحیه دید (Chapin, Kaiser & Gadzchak, 2014: 3). به طور کلی موفقیت اکثر برنامه‌های پیچیده و بزرگ بدون همکاری کارآمد تقریباً غیرممکن است. نیاز به روابط بلند مدت با کیفیت خوب، همکاری، فرآیندها و تیم‌های یکپارچه دارد (Babaeian Jelodar & Wing, 2012: 4).

در جریان فرایند برنامه‌ریزی شهری، این طرح‌ها هستند که امکان ایجاد و ادامه فعالیت یک کاربری را فراهم و یا از آن جلوگیری می‌کنند. بنابراین میزان تحقق‌پذیری و اثرگذاری طرح‌های توسعه شهری از موضوعات بسیار مهم در برنامه‌ریزی شهری به شمار می‌رود. بررسی تحقق‌پذیری طرح‌ها در شهرهای بزرگ کشور نشان می‌دهد که میزان موفقیت این طرح‌ها در شهرهای بزرگ عمدتاً اندک بوده است (Ebrahimi Bozani & Zamani, 2021: 2).

با توجه به اینکه تجزیه و تحلیل تغییر کاربری زمین معمولاً با تأثیرات رشد و پیامدهایی که بر ابعاد توسعه محیطی، اقتصادی و اجتماعی دارد، مرتبط می‌شود، مسلم است که تغییر کاربری زمین فرصت‌های جدیدی را برای کسانی که تمایل و توانایی دارند، صرف‌نظر از ماهیت آنها فراهم می‌کند (Bahrabadi & Babakhani, 2021: 5).

بنابراین حضور کنش‌گران با منافع و خواسته‌های متفاوت در عرصه برنامه‌ریزی کاربری اراضی شهری امری اجتناب‌ناپذیر است



هزینه‌های اجتماعی و اقتصادی زیادی برجا می‌گذارند (Asgharpour Masouleh, 2013: 16). با توجه به اهمیت بروز تعارضات و ایجاد تضاد منافع و نقش آن در میزان موفقیت و تحقق‌پذیری برنامه‌ها به طور عام و طرح‌های توسعه شهری به طور خاص، پژوهش حاضر تلاش کرده است به بررسی مدیریت تعارض میان کنشگران در بافت مرکزی و ارزشمند منطقه ثامن مشهد بپردازد. بنابراین به روش پیمایشی به بررسی سبک‌ها و تکنیک‌های موثر در مدیریت تعارض مورد استفاده مدیران اجرایی در مواجهه با کنشگران در بحث سنجش میزان تحقق‌پذیری کاربری اراضی محدوده مورد مطالعه پرداخته است. پس از بررسی اولیه و شناخت موضوع در محدوده مطالعاتی و مصاحبه با خبرگان در سازمان‌های اجرایی طرح تفصیلی بافت پیرامون حرم رضوی، در راستای بررسی نحوه مدیریت تعارض میان کنشگران دخیل در میزان تحقق‌پذیری کاربری اراضی شهری در منطقه ثامن، دو سؤال مد نظر قرار گرفت: ۱- آیا میان روش مورد استفاده برای مدیریت تعارضات و نوع مخاطب ارتباط معناداری وجود دارد؟ ۲- روابط میان تکنیک‌های مدیریت تعارض مورد استفاده توسط مدیران و عوامل اجرایی در روند تحقق‌پذیری کاربری اراضی منطقه ثامن چگونه است. در ادامه پژوهش‌های پیشین خارجی و داخلی مورد بررسی قرار گرفته اند. جدول (۱) پژوهش‌های پیشین خارجی و جدول (۲) پژوهش‌های پیشین داخلی را نشان می‌دهند.

سوی شهرداری مشهد با آزادسازی کاربری‌ها و نوسازی فضای کالبدی در بافت مرکزی مشهد، به عرصه اجرای طرح‌های جدید با کنشگران متفاوت تبدیل شده است. بروز مسائل ناشی از اجرای طرح تفصیلی (طرح مصوب سال ۱۳۸۷) در بافت پیرامون حرم مطهر امام رضا(ع) که به آسیب‌های مختلفی انجامید، نارضایتی‌های فراوانی را در میان ذینفعان (زائران، مجاوران، کسبه، سرمایه‌گذاران، مدیران و...) ایجاد کرده است (Vice President for Research, University of Tehran, 2019: 2). از طرفی وجود سازمان‌ها و نهادهای متعدد تصمیم‌گیر و تأثیرگذار با اهداف و منافع متفاوت (شهرداری، شورای شهر، آستان قدس رضوی، بازآفرینی شهری، شرکت عمران و مسکن سازان ثامن و...) رقابت توسعه مدار میان کنشگران را به رقابتی اقتصادی، با جهت‌گرایی اهداف و منافع برخی از ذینفعان تبدیل نموده و عملاً تحقق طرح‌های تفصیلی این منطقه را با مشکل رو به رو کرده است. این در صورتی است که برنامه‌ریزان و مدیران اجرایی باید بدانند که چگونه موج همکاری و کنش جمعی به وجود آورند (Asgharpour Masouleh, 2013: 20). شاکله کنش جمعی همکاری و خیر جمعی است (Asgharpour Masouleh et al., 2010: 8) و منافع فردی می‌توانند در قالب منفعتی مشترک در خیری جمعی همسو شوند (Meyer, 2019: 93). در غیر این صورت سیاست‌گذاری‌ها همواره با شکست مواجه خواهند شد و

جدول ۱. پژوهش‌های پیشین خارجی

نویسندگان	موضوع و هدف پژوهش	روش	نتایج
Kleemann et al (2023)	- بررسی تضادها در حاشیه شهرها در اروپا - طبقه‌بندی تضادها در حاشیه شهرها در اروپا	مرور سیستماتیک و نظام مند	الف) تضادهای کاربری زمین که به منافع متفاوت در کاربری اراضی مربوط می‌شود، ب) تضادهای اجتماعی-اقتصادی مربوط به جنبه های اجتماعی که بین بازیگران حاکمیتی و منافع اقتصادی مختلف پدیدار می‌شود، ج) درگیری‌های قومی مربوط به نژاد، مذهب و عرف، د) درگیری انسان و حیات وحش
Diab et al (2022)	توضیح اهمیت تطبیق خرد محلی در حل تعارض در جامعه صنعتی شهری (شهر کندی در اندونزی)	رویکرد کیفی، مصاحبه و تحلیل داده های توصیفی، مشاهده مستقیم و تحقیقات میدانی	سازگاری فرهنگی با ارزش‌های محلی باید در حل تعارضات اجتماعی تطبیق داده شود. این مطالعه نشان می‌دهد که نیاز به درک عمومی و آگاهی از پتانسیل معرفت و دانش محلی در هر منطقه وجود دارد.
Demchuk et al (2022)	بررسی نحوه مدیریت تعارضات زیست محیطی در اوراسیا و کشورهای روسیه و چین	مطالعه مروری	فعالان محیط‌زیست در روسیه استراتژی بسیج شدن در سراسر کشور را با مشارکت سازمان‌های بزرگ بین‌المللی محیط‌زیست در صورت امکان ترجیح می‌دهند. در چین، برعکس، سازمان‌های غیردولتی

محیط زیست معمولاً از همکاری با یکدیگر و به ویژه هماهنگی با سازمان های بین المللی اجتناب می کنند.			
دسته بندی اقدامات مدیریت تضاد زمین در مناطق حاشیه شهری: الف) اقدامات مهارتی؛ ب) اقدامات کنترل کننده؛ ج) اقدامات تعدیل کننده و د) اقدامات تشدید کننده.	روش فراترکیب	بررسی اقدامات مدیریت تضاد زمین در مناطق حاشیه شهری	Ahani & Dadashpour (2021)
به منظور میانجیگری یا اجتناب از تنش ها یا رویدادهای تعارض، سیاست های کلی و محلی فضایی و برنامه ریزی باید به خوبی هماهنگ شوند و تصمیم گیرندگان باید توانایی کنترل تعارضات یا آغاز بهبودهای اساسی در تصمیمات برنامه ریزی و مدیریت کاربری زمین را داشته باشند.	تحلیل محتوا	ارائه دیدگاهی از فعالیت مسکن و منازعات کاربری زمین(شهر بخارست در رومانی)	Nae et al (2019)

منبع: نگارندگان، ۱۴۰۴

## جدول ۲. پژوهش های پیشین داخلی

نویسندگان	موضوع و هدف پژوهش	روش	نتایج
Ebrahimzadeh et al (2023)	بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی و مدیریت تعارض و تأثیر آن بر اثربخشی نهادی در شرکت های تعاونی روستایی شهرستان گرگان	پیمایشی، پرسشنامه محقق ساخته	با توجه به معنی دار شدن رابطه علی بین سرمایه اجتماعی با مدیریت تعارض و رابطه علی بین مدیریت تعارض با اثربخشی نهادی می توان بیان داشت که متغیر سرمایه اجتماعی به طور غیرمستقیم و از طریق مدیریت تعارض بر اثربخشی نهادی اثرگذار است.
Mohamadi et al (2023)	بررسی و تحلیل تعارضات در باز توسعه گاراژهای شهر زاهدان	تحلیل ذینفعان با ماتریس قدرت- منفعت تحلیل شبکه اجتماعی	در توسعه مجدد اراضی قهوه ای محله پشت گاراژهای شهر زاهدان تقابل میان ذی نفعان مختلف به دلیل انتظارات و منافع متفاوت آن ها سبب کاهش پایداری اجتماعی و تحقق پذیری پروژه باز توسعه شده است. تحلیل تعارض ها میان بازوهای قدرت در پروژه توسعه مجدد پشت گاراژهای شهر زاهدان بیانگر آن است که تعارض ها در این پروژه بیشتر ارزشی بوده و پس از آن تعارض ها اقتصادی و رویه ای در رتبه های بعدی جای دارند.
Motaghi et al (2019)	بررسی مدیریت تعارض در بافت تاریخی شهری	نظریه زمینه ای، تحلیل محتوا	ضعف و ناکارآمدی نظام برنامه ریزی حفاظت و مدیریت توسعه در بافت تاریخی در سطح تصمیم گیری مهم ترین عوامل بروز تقابل نیروهای حفاظت و توسعه در این نواحی هستند؛ که در سطح عملیاتی منجر به ظهور تعارضات ثانویه می گردند. تحلیل ها حاکی از آن است که در صورت مدیریت این تعارضات، تلفیق دو انگاشت مدیریت تعارض و معاصر سازی در این نواحی امکان پذیر خواهد بود.
Godarzi et al (2017)	بررسی تکنیک های مدیریت تعارض در پروژه های شهری در ایران	پیمایشی، پرسشنامه محقق ساخته	کارفرما در مقابل پیمانکار از سبک سلطه یا تحکم استفاده کرده است که این موضوع میتواند ناشی از عدم اعتماد به یکدیگر باشد. پیمانکار در مقابل کارفرما تمایل به استفاده از سبک یکپارچگی، در مرتبه دوم مصالحه و بعد از آن مدارا را دارد. پیمانکار در مقابل مشاور نیز بیشتر از سبک یکپارچگی و مصالحه استفاده می کند که مشاهده می شود سطح تعارضات آنها پایین تر و کیفیت روابطشان بیشتر است.

منبع: نگارندگان، ۱۴۰۴

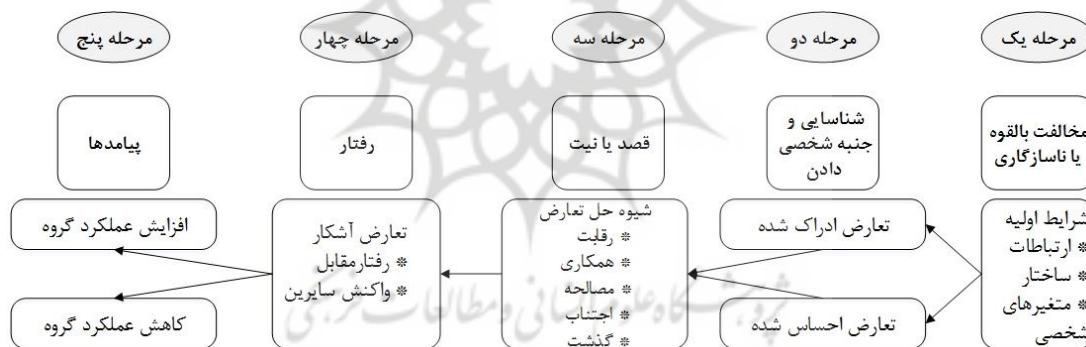
با توجه به اهمیت و ضرورت مدیریت تعارض بر اساس پژوهش های پیشین و مسائل به وجود آمده در روند تحقق پذیری کاربری

تعامل لازم است. تعارض زمانی شروع می‌شود که یکی از طرفین درک کند که طرف دیگر بر چیزی که طرف اول به آن اهمیت می‌دهد تأثیر منفی گذاشته است یا قرار است تأثیر منفی بگذارد. تضاد نقطه‌ای را در فعالیت‌های جاری توصیف می‌کند که در آن تعامل به اختلاف نظر تبدیل می‌شود. تعارض فرآیندی که زمانی شروع می‌شود که یکی از طرفین درک کند که طرف دیگر برخی از نگرانی‌های آنها را ناامید کرده یا در شرف ناکام گذاشتن است (Robbins and Judge, 2016: 497).

تعارض به عنوان یک فرآیند تعاملی که به صورت ناسازگاری، اختلاف، یا ناهماهنگی در درون یا بین موجودات اجتماعی (به عنوان مثال، فرد، گروه، سازمان، و غیره) آشکار می‌شود، تعریف می‌شود (Rahim, 2001: 18). فرآیند پنج مرحله دارد: مخالفت یا ناسازگاری بالقوه، شناخت و شخصی‌سازی، نیت، رفتار و پیامدها. در شکل (۱) مراحل فرآیند تعارض نشان داده شده است.

اراضی منطقه ثامن مشهد، در ادامه به بررسی مبانی نظری مرتبط با ادبیات موضوع پرداخته شده است.

برنامه‌ریزی برای کاربری زمین شهری، یعنی ساماندهی مکانی و فضایی فعالیت‌ها و عملکردهای شهری بر اساس خواست‌ها و نیازهای جامعه شهری. این برنامه‌ریزی در عمل، هسته اصلی برنامه‌ریزی شهری است و انواع استفاده از زمین را طبقه‌بندی و مکان‌یابی می‌کند (Saeednia, 2019: 13). تضادها در برنامه‌ریزی کاربری اراضی را می‌توان از منظر تضاد بین انواع کاربری اراضی و تضاد بین ذینفعان توصیف کرد. بر این اساس، برنامه‌ریزی کاربری اراضی را می‌توان به عنوان فرآیند رسیدگی به تعارضات میان انواع کاربری‌های مختلف از طریق حل تعارضات بین ذینفعان تصور کرد (Zhang et al, 2012: 3). تعارض یک ادراک است. اگر هیچ‌کس از تعارض آگاه نباشد، به طور کلی توافق می‌شود که هیچ تعارضی وجود ندارد. همچنین برای شروع روند تعارض، مخالفت یا ناسازگاری و



شکل ۱. فرآیند تعارض، منبع: Robbins, 2007

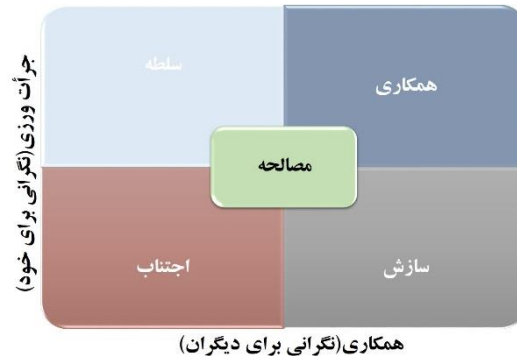
و یکم که در آن تضاد تغییر می‌کند و طرف‌ها دیگر یکدیگر را مانعی برای دستیابی به هدف خود نمی‌دانند، بلکه به عنوان شریکی در تلاش برای ایجاد یک موجودیت پایدار برای همه می‌دانند (Christie et al, 2001: 170). بلیک و موتون (۱۹۶۴) برای اولین بار یک طرح مفهومی برای طبقه‌بندی حالت‌ها (سبک‌ها) برای رسیدگی به تعارضات ارائه کردند: حل مسئله، هموارسازی، اجبار، کناره‌گیری و به اشتراک‌گذاری. طرح آن‌ها توسط توماس (۱۹۷۶) مجدداً تفسیر شد (Rahim, 1983: 7). براساس پژوهش توماس کیلمن وقتی افراد خود را در تضاد

مدیریت تعارض، استفاده از تکنیک‌های حل و فصل و تحریک برای دستیابی به سطح مطلوب تعارض (Robbins and Judge, 2016: 505). مدیریت تعارض تکنیک‌هایی را برای رسیدگی به اختلافات به شیوه‌ای غیرخسونت‌آمیز ارائه می‌دهد، از تسلط یا ظلم یک طرف بر طرف دیگر اجتناب می‌کند، و به جای استثمار یک طرف، هدفش برآوردن نیازهای انسانی همه است (Christie et al, 2001: 193). مدیریت تعارض: وضعیتی که در آن دلایل اساسی تعارض ناکارآمد حذف می‌شوند (Zhang et al, 2012: 3). چشم‌اندازی برای قرن بیست

جرات‌ورزی و همکاری، از پنج سبک متمایز: همکاری، سلطه، سازش، اجتناب و مصالحه استفاده می‌کند. شکل (۲).

(Nischal, 2014: 11).

می‌بینند، رفتار آنها را می‌توان برحسب دو بعد مستقل توصیف کرد: جرات‌ورزی و همکاری جرات‌ورزی همان نگرانی‌های خود، و همکاری درجه‌ای است که شما تلاش می‌کنید تا نگرانی‌های طرف مقابل را برآورده کنید. این مدل با استفاده از دو بعد



شکل ۲. مدل توماس-کیلین، منبع: Nischal, 2014

است. ضعف اولیه این سبک سلطه‌جویانه این است که اغلب باعث ایجاد رنجش می‌شود (Kreitner and Kinicki, 2009: 387). این رویکرد "برد-باخت" است. یک فرد برای رسیدن به اهداف خود به شیوه‌ای بسیار قاطعانه عمل می‌کند، بدون اینکه به دنبال همکاری با طرف مقابل باشد و ممکن است به ضرر طرف مقابل باشد. این رویکرد ممکن است برای شرایط اضطراری مناسب باشد، زمانی که زمان ضروری است، یا زمانی که به اقدام سریع و قاطع نیاز است، و مردم از این رویکرد آگاه هستند و از آن حمایت می‌کنند (Islam and Rimi, 2017: 5). کاربست این روش در راستای ضرورت اجرای طرح‌ها و برنامه‌ها با رویکرد از بالا به پایین و ساماندهی و احیا بخش مرکزی مشهد و منطقه ثامن موثر بوده و به یافته‌ها و تحلیل‌ها کمک کرده است.

سازش / هموارسازی: فرد متعهد برای ارضای نگرانی طرف مقابل از دغدغه خود غافل می‌شود. این سبک که اغلب هموارسازی نامیده می‌شود، شامل کم اهمیت جلوه دادن تفاوت‌ها و در عین حال تأکید بر مشترکات است. زمانی که ممکن است در ازای آن چیزی به دست آورید، اجبار ممکن است یک استراتژی مناسب برای رسیدگی به تعارض باشد. اما برای مشکلات پیچیده نامناسب است. نقطه قوت اصلی آن این است که همکاری را تشویق می‌کند. ضعف اصلی آن این است که

همکاری / حل مسئله / یکپارچه سازی: در این سبک، افراد علاقه مند به مقابله با موضوع می‌پردازند و با همکاری مشکل را شناسایی می‌کنند، راه حل‌های جایگزین را تولید و می‌سنجند و راه حلی را انتخاب می‌کنند. یکپارچه سازی برای مسائل پیچیده‌ای که دچار سوء تفاهم شده اند مناسب است. با این حال، برای حل تعارض‌هایی که ریشه در سیستم‌های ارزشی متضاد دارند، نامناسب است. نقطه قوت اصلی آن تأثیر طولانی‌تر آن است زیرا به جای صرفاً با علائم، با مشکل اساسی سروکار دارد. ضعف اولیه این سبک این است که بسیار زمان‌بر است (Kreitner and Kinicki, 2009: 386). کاربست این روش در این پژوهش در راستای ضرورت اجرای طرح‌ها و برنامه‌ها برای برون رفت از تهدیدهای بخش مرکزی مشهد و منطقه ثامن به یافته‌ها و تحلیل‌ها کمک کرده است.

تسلط / اجبار: نگرانی زیاد برای خود و نگرانی کم برای دیگران، تکنیک‌های "من برنده می‌شوم، تو باخت" را تشویق می‌کند. نیازهای طرف مقابل تا حد زیادی نادیده گرفته می‌شود. اجبار بر قدرت رسمی متکی است و زمانی مناسب است که باید راه‌حلی غیرمحبوب اجرا شود، موضوع جزئی است، یک مهلت نزدیک است، یا بحرانی در پیش است. در یک فضای باز و مشارکتی می‌تواند ناخوشایند باشد. سرعت، قوت اصلی آن

1. Accommodation

1. Collaboration  
2. Competition



انجام می‌شود. همچنین زمانی موثر خواهد بود که موضوع بسیار پرهزینه باشد. همچنین زمانی که فضا از نظر احساسی سنگین است و نیاز به ایجاد فضایی دارید، بسیار موثر است. گاهی اوقات مسائل خود به خود حل می‌شوند، اما "امید یک استراتژی نیست" و به طور کلی، اجتناب استراتژی بلندمدت خوبی نیست (Islam and Rimi, 2017: 7). کاربست این روش در راستای ضرورت همراهی مردم و کنش‌گران برای اجرای طرح‌ها و برنامه‌ها مفید بوده و به یافته‌ها و تحلیل‌ها کمک کرده است. مصالحه؛ این یک رویکرد داد و ستد است که شامل نگرانی متوسط هم برای خود و هم برای دیگران است. مصالحه زمانی مناسب است که طرفین اهداف متضادی داشته باشند یا از قدرت برابر برخوردار باشند. اما مصالحه زمانی نامناسب است که استفاده بیش از حد منجر به اقدامات بی‌نتیجه شود (مثلاً عدم رعایت مهلت‌های مهم). نقطه قوت اصلی این تکنیک این است که بازنده ناراضی ندارد، اما یک راه حل موقت که می‌تواند حل خلاقانه مشکل را از بین ببرد (Kreitner and Kinicki, 2009: 388). کاربست این تکنیک در این پژوهش آشکارا موثر بوده و نتایج ملموسی را نشان داده که در بخش یافته‌ها بدان پرداخته شده است.

یک راه حل موقت است که نمی‌تواند با مشکل اساسی مقابله کند (Kreitner and Kinicki, 2009: 387). این تکنیک زمانی مناسب است که یک فرد تا حد زیادی همکاری می‌کند و ممکن است با هزینه خودش باشد و در واقع برخلاف اهداف، مقاصد و نتایج دلخواه خود کار کند. این رویکرد زمانی موثر است که طرف مقابل متخصص باشد یا راه حل بهتری داشته باشد و همچنین می‌تواند برای حفظ روابط آینده با طرف مقابل موثر باشد (Islam and Rimi, 2017: 6).

اجتناب؛ این تکنیک ممکن است شامل کناره‌گیری غیرفعال از مشکل یا سرکوب فعال موضوع باشد. اجتناب برای مسائل بی‌اهمیت یا زمانی که هزینه‌های رویارویی بر منافع حل تعارض بیشتر باشد مناسب است. برای مشکلات سخت و بدتر مناسب نیست. نقطه قوت اصلی این سبک این است که در موقعیت‌های آشکار یا مبهم زمان می‌خرد. ضعف اصلی این است که تکنیک یک راه حل موقتی را ارائه می‌دهد که مشکل اساسی را نادیده می‌گیرد (Kreitner and Kinicki, 2009: 387). زمانی است که فرد به سادگی از موضوع اجتناب می‌کند. این تکنیک به طرف مقابل کمک نمی‌کند تا به اهداف خود برسد، و همچنین قاطعانه به دنبال هدف خود نیست. این کار زمانی که موضوع بی‌اهمیت است یا زمانی که شانس برای برنده شدن وجود ندارد،

## ۲. روش تحقیق

دهنده، راهنمای پرسشنامه (تعاریف تکنیک‌های مدیریت تعارض و معرفی گروه مخاطب) و سوالات مربوط به پنج تکنیک مدیریت تعارض است. علاوه بر ارائه آمار توصیفی داده‌ها، تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق آمار استنباطی و آزمون‌های آماری از جمله: ضریب همبستگی پیرسون و ضریب همبستگی اتا توسط نرم‌افزار Spss26 انجام شده است. جدول (۳) متغیرهای پژوهش را معرفی می‌کند.

پژوهش حاضر از منظر هدف تحقیقی کاربردی و توصیفی - تحلیلی می‌باشد. به صورت میدانی و پیمایشی بر اساس مدل توماس کیلمن و پرسشنامه استاندارد افضل رحیم (۱۹۸۳) انجام شده است. پرسشنامه بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت (بسیار زیاد، زیاد، متوسط، کم، بسیار کم) برای میزان استفاده از تکنیک‌های مدیریت تعارض در تحقق‌پذیری کاربری اراضی منطقه‌تامن طراحی شده است و شامل سه بخش: اطلاعات عمومی پاسخ

## جدول ۳. متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیر	توضیح
۱	همکاری / حل مسئله / یکپارچه سازی	با علاقه مندی راه حل های جایگزین را تولید و می سنجد و راه حلی را انتخاب می کنند.
۲	تسلط / اجبار	نیازهای طرف مقابل تا حد زیادی نادیده گرفته می شود.
۳	سازش / هموارسازی	کوتاه آمدن از خواسته ها به نفع طرف مقابل
۴	اجتناب	کناره گیری از اختلافات
۵	مصالحه	برطرف شدن حد واسطی از نیازهای طرفین

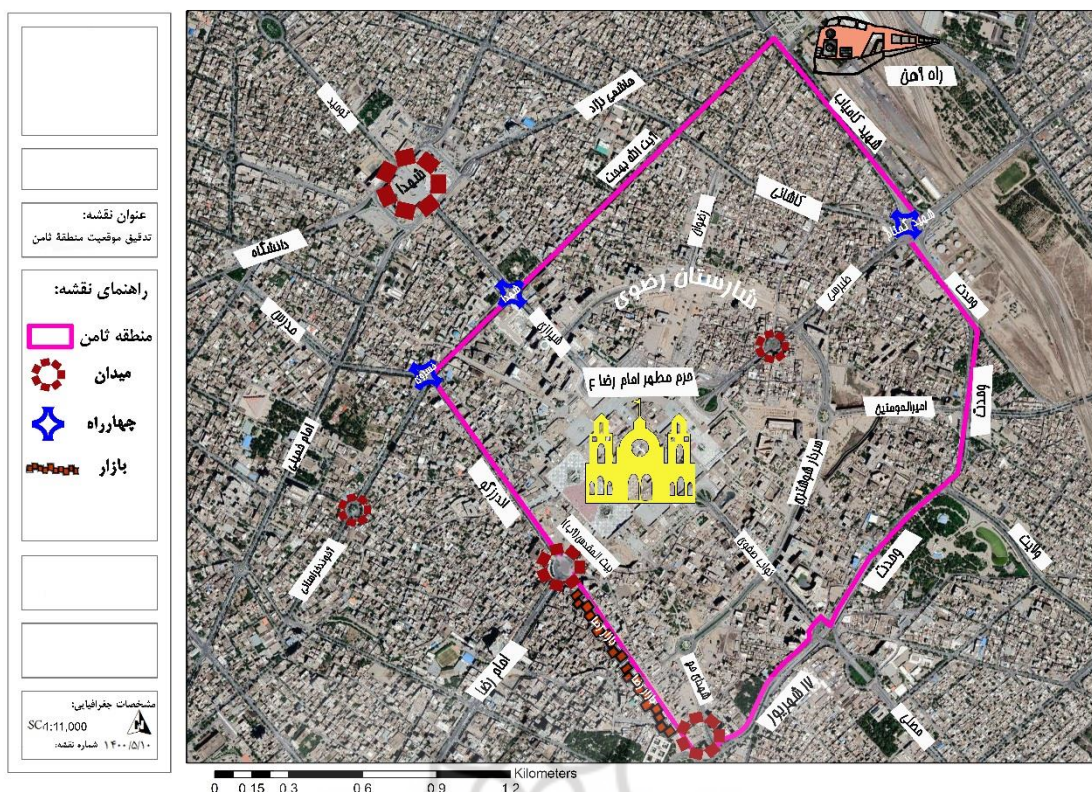
منبع: (Rahim 1983, Nischal 2014, Kreitner & Kinicki 2009, Islam & Rimi 2017)

مدرک تحصیلی آنها مصاحبه نیمه ساختاریافته به عمل آمد و پرسشنامه برای موضوع پژوهش و محدوده مطالعاتی مورد نظر تدقیق شد. جهت بررسی پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده که مقدار آن ۰/۸۸ به دست آمده است.

#### ۲.۱. معرفی محدوده مورد مطالعه

شهر مشهد دارای وسعتی معادل ۳۵/۱۸۷ کیلومتر مربع (۳۵۱۸/۷ هکتار) بوده و مساحت منطقه ثامن با احتساب حرم مطهر رضوی ۳/۷۳ کیلومتر مربع (۳۷۳/۵۸ هکتار) می باشد که سهمی معادل ده درصد از وسعت شهر را شامل می شود. شواهد تاریخی بیانگر آن است که هسته اولیه شهر مشهد بر مبنای مرکزیت مرقد منور و قدسی امام رضا (ع) شکل گرفته است و از گذشته های دور تاکنون این مکان، کانون توجه زائران و مجاوران بوده و به عنوان قطب فعالی ها در حوزه های فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و ... مطرح بوده است. هرچند از لحاظ وسعت بین مناطق کمترین وسعت را داراست اما با حضور ۳۰ میلیون زائر و مجاور در طول سال در این منطقه خصوصاً در ایام و مناسبات خاص، بیشترین حجم خدمات را در بین مناطق ارائه می نماید (Mashhad Municipality Planning Department, 2018: 30-31). شکل (۳) به معرفی موقعیت و تدقیق محدوده مطالعاتی اشاره دارد.

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل: عوامل و مدیران اجرایی در سازمان های مجری طرح های تفصیلی ویژه بافت پیرامون حرم مطهر امام رضا (ع) هستند. با مراجعه به خبرگان در سازمان های مجری طرح تفصیلی، مشخص شد که افراد خاص و محدودی هستند که حوزه مداخله و فعالیتی مناسبی جهت اطلاعات مورد نیاز برای پاسخگویی به میزان استفاده از تکنیک های مدیریت تعارض در مقابل هر چهار گروه (مدیران شهری، مردم، توسعه گران و متخصصان) را داشته باشند، تعداد این افراد ۳۵ نفر شناسایی شدند. بر همین اساس از روش سرشماری استفاده شد و به همه افراد معرفی شده مراجعه شد. پرسش نامه ها توسط ۳۵ نفر از عوامل و مدیران اجرایی معرفی شده توسط خبرگان، در: شهرداری مشهد، شهرداری منطقه ثامن، شرکت عمران و مسکن سازان ثامن، آستان قدس رضوی، شورای شهر مشهد و شهرداران منطقه ثامن تکمیل گردید. با توجه به اینکه هر پاسخ دهنده چهار پرسشنامه راهبردهای مدیریت تعارض در تحقق پذیری کاربری اراضی منطقه ثامن را مقابل چهار مخاطب متفاوت را پاسخ داده است، مجموعاً ۱۴۰ پرسشنامه توسط ۳۵ پاسخ دهنده تکمیل شده است. در خصوص روایی سؤالات پرسشنامه همان طور که قبلاً اشاره شد، سؤالات پرسشنامه این تحقیق بر اساس پرسشنامه استاندارد افضل رحیم (۱۹۸۳) است. جهت تدقیق سؤالات پرسشنامه برای موضوع پژوهش با پنج نفر از خبرگان در حوزه طرح های تفصیلی منطقه ثامن مشهد بر اساس سابقه فعالیت و یا



شکل ۳. ساختار فضایی منطقه مورد مطالعه، منبع: نگارندگان، ۱۴۰۴

### ۳. یافته‌های پژوهش

#### ۳.۱. یافته‌های حاصل از پرسشنامه‌ها

تعمیم نتایج حاصل از آزمون‌های آماری تکیه دارد و به آزمون فرضیه‌ها می‌پردازد (Kafashi, 2012: 51). در ادامه جداول (۴)، (۵)، (۶) و (۷) نتایج تحلیل آماری داده‌های پژوهش شامل: میانگین امتیازات هر یک از سوالات پرسشنامه و انحراف معیار آن‌ها را در خصوص چهار گروه: مدیران شهری، مردم، توسعه‌گران و متخصصان نشان می‌دهد.

اطلاعات به دست آمده از تکمیل پرسشنامه‌ها با استفاده از نرم افزار spss و اکسل، در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. آمار توصیفی شامل: طبقه‌بندی و منظم کردن داده‌ها، تهیه جداول، رسم نمودار و خلاصه کردن اطلاعات است و مهم‌ترین هدف آن این است که داده‌ها را برای این که خوانا و قابل فهم شوند، تقلیل و پالایش دهد (Goodarzi, 2009: 35). آمار استنباطی به تحلیل، تفسیر و

## جدول ۴. نتایج تحلیل آماری داده‌ها در خصوص مدیران شهر

انحراف معیار	میانگین	شماره سوال	تکنیک مدیریت تعارض
۰/۳۲۳	۳/۸۹	۱-۱	همکاری
۰/۶۹۸	۲/۴۳	۲-۱	
۰/۶۵۵	۲/۴۳	۳-۱	
۰/۶۵۷	۲/۵۴	۴-۱	
۰/۶۸۶	۳	۵-۱	
۰/۶۲۲	۳/۲۹	۶-۱	
۰/۶۰۴	۲/۶۲	۷-۱	
۱/۰۹۴	۳/۴۶	۱-۲	سلطه
۱/۰۳۹	۳/۵۴	۲-۲	
۱/۱۲۱	۳/۵۱	۳-۲	
۰/۹۵۴	۲/۹۷	۴-۲	
۱/۰۷۸	۲/۸۹	۵-۲	
۰/۸۰۲	۳/۰۶	۶-۲	
۰/۹۷۶	۲/۴	۷-۲	
۰/۷۶۵	۳/۳۴	۸-۲	سازش
۰/۷۲۵	۴/۰۶	۱-۳	
۰/۴۹	۳/۳۷	۲-۳	
۰/۶۵۷	۲/۵۴	۳-۳	
۰/۶۴۶	۳/۶۳	۴-۳	
۰/۶۱۲	۴/۴۹	۵-۳	
۰/۴۹۷	۴/۶	۶-۳	اجتناب
۱/۰۳۹	۲/۷۴	۱-۴	
۱/۲۵۶	۳/۲	۲-۴	
۱/۰۴۳	۳/۰۳	۳-۴	
۱/۲۴۵	۲/۷۴	۴-۴	
۱/۱۵۷	۳/۳۱	۵-۴	مصالحه
۰/۹۸۵	۳/۹۷	۶-۴	
۰/۴۷۳	۴/۲	۱-۵	
۰/۶۸۶	۴/۱۲	۲-۵	
۰/۶۶۲	۳/۴۷	۳-۵	
۰/۶۳۹	۴/۳۴	۴-۵	

منبع: نگارندگان، ۱۴۰۴



## جدول ۵. نتایج تحلیل آماری داده‌ها در خصوص مردم

تکنیک مدیریت تعارض	شماره سوال	میانگین	انحراف معیار
همکاری	۱-۱	۱/۱۱	۰/۳۲۳
	۲-۱	۱/۱۴	۰/۳۵۵
	۳-۱	۱/۱۷	۰/۳۸۲
	۴-۱	۱/۱۴	۰/۳۵۵
	۵-۱	۱/۳۴	۰/۴۸۲
	۶-۱	۱/۴	۰/۵۵۳
	۷-۱	۱/۰۶	۰/۲۳۶
سلطه	۱-۲	۳/۹۴	۰/۶۳۹
	۲-۲	۴/۱۴	۰/۸۱
	۳-۲	۴/۲	۰/۹۰۱
	۴-۲	۴/۲۹	۰/۸۳۶
	۵-۲	۲/۴۹	۱/۰۹۵
	۶-۲	۲/۹۱	۱/۰۶۷
	۷-۲	۲/۴۳	۱/۳۵۷
سازش	۸-۲	۱/۸	۱/۰۲۳
	۱-۳	۱/۳۴	۰/۴۸۲
	۲-۳	۲/۰۹	۰/۶۵۸
	۳-۳	۱/۲۳	۰/۴۲۶
	۴-۳	۲/۴۳	۰/۸۱۵
	۵-۳	۱/۲	۰/۴۰۶
	۶-۳	۱/۰۳	۰/۱۶۹
اجتناب	۱-۴	۳/۴۳	۰/۸۸۴
	۲-۴	۳	۰/۶۴۲
	۳-۴	۲/۶۳	۱/۱۶۵
	۴-۴	۲/۴۹	۱/۰۹۵
	۵-۴	۲/۷۱	۱/۰۱۷
	۶-۴	۲/۵۷	۱/۰۹۲
	۱-۵	۲/۶۹	۰/۶۳۱
مصالحه	۲-۵	۳/۶	۰/۸۸۱
	۳-۵	۲/۷۴	۰/۵۶۷
	۴-۵	۲/۲۶	۰/۶۱۱

منبع: نگارندگان، ۱۴۰۴

## جدول ۶. نتایج تحلیل آماری داده‌ها در خصوص توسعه‌گران

تکنیک مدیریت تعارض	شماره سوال	میانگین	انحراف معیار
همکاری	۱-۱	۲/۸	۰/۴۷۳
	۲-۱	۲/۸۶	۰/۴۳
	۳-۱	۲/۸۶	۰/۴۹۴
	۴-۱	۲/۳۴	۰/۷۶۵
	۵-۱	۲/۸۳	۰/۵۱۴
	۶-۱	۳/۰۶	۰/۵۳۹

۰/۵۴۷	۲/۶۳	۷-۱	سلطه
۱/۰۱۲	۳/۳۵	۱-۲	
۱/۰۸۳	۳/۶۶	۲-۲	
۰/۹۷۹	۳/۴۳	۳-۲	
۰/۹۱۹	۳/۰۹	۴-۲	
۱/۰۳۳	۲/۱۴	۵-۲	
۱/۰۰۳	۲/۶۳	۶-۲	
۰/۹۶۸	۲/۳۴	۷-۲	
۱/۰۰۹	۲/۶	۸-۲	
۰/۴۰۶	۲/۲	۱-۳	سازش
۰/۵۶۲	۱/۹۱	۲-۳	
۰/۴۲۶	۲/۲۳	۳-۳	
۰/۴۵۸	۲/۷۱	۴-۳	
۰/۸۰۲	۱/۶۶	۵-۳	
۰/۴۸۹	۲/۰۶	۶-۳	
۰/۸۰۳	۲	۱-۴	اجتناب
۱/۱۶۸	۲/۳۶	۲-۴	
۰/۶۹۴	۲/۹۴	۳-۴	
۰/۹۱	۲/۲۳	۴-۴	
۰/۸۴۷	۱/۹۷	۵-۴	
۱/۰۶۳	۲/۴	۶-۴	
۰/۸۵	۳/۵۷	۱-۵	مصالحه
۰/۵۶۸	۲/۹۷	۲-۵	
۰/۶۱۲	۳/۹۱	۳-۵	
۰/۴۷۸	۲/۸۸	۴-۵	

منبع: نگارندگان، ۱۴۰۴

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۲. نتایج تحلیل آماری داده‌ها در خصوص متخصصان

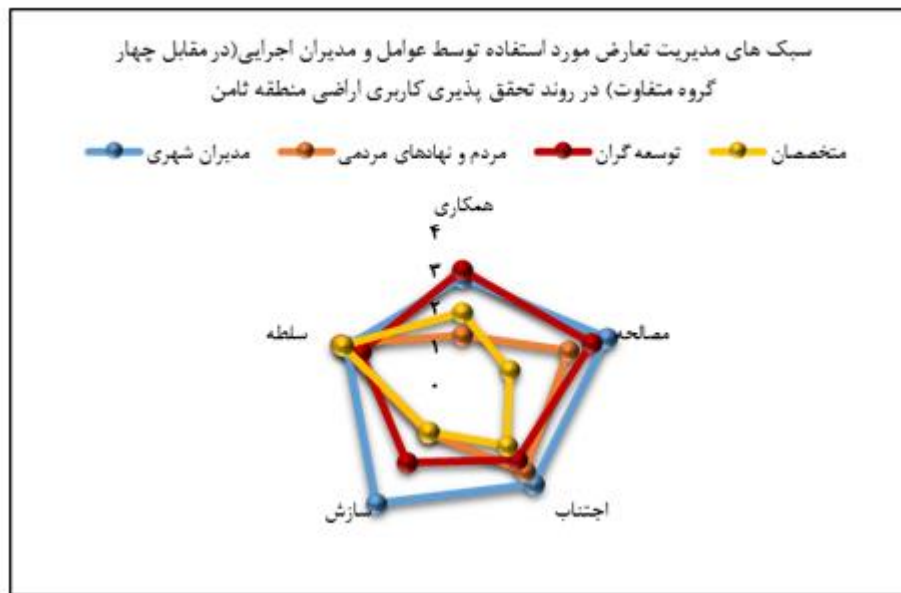
تکنیک مدیریت تعارض	شماره سوال	میانگین	انحراف معیار
همکاری	۱-۱	۱/۱۷	۰/۴۵۳
	۲-۱	۱/۸	۰/۴۰۶
	۳-۱	۱/۷۴	۰/۵۰۵
	۴-۱	۲/۱۷	۰/۵۶۸
	۵-۱	۲/۳۴	۰/۵۳۹
	۶-۱	۱/۶	۰/۵۵۳
سلطه	۷-۱	۲/۲۹	۰/۴۵۸
	۱-۲	۴/۵۴	۰/۵۰۵
	۲-۲	۴/۵۷	۰/۵۰۲
	۳-۲	۴/۴۴	۰/۶۶
	۴-۲	۳/۲	۰/۸۶۸
	۵-۲	۲/۴۶	۰/۷۴۱
	۶-۲	۱/۹۴	۰/۸۷۳
	۷-۲	۲/۲۳	۰/۹۴۲
سازش	۸-۲	۴/۱۱	۰/۸۳۲
	۱-۳	۱/۵۷	۰/۶۰۸
	۲-۳	۱/۲۶	۰/۴۴۳
	۳-۳	۱/۵۱	۰/۷۰۲
	۴-۳	۱/۶۳	۰/۶۹
	۵-۳	۱/۲۳	۰/۴۹
اجتناب	۶-۳	۱/۷۱	۰/۸۲۵
	۱-۴	۲/۴۳	۰/۸۸۴
	۲-۴	۱/۹۴	۰/۷۲۵
	۳-۴	۲/۲۳	۱/۱۱۴
	۴-۴	۱/۷۷	۰/۸۴۳
	۵-۴	۲/۳۱	۱/۱۸۳
مصالحه	۶-۴	۲/۰۶	۱/۱۳۶
	۱-۵	۱/۲۹	۰/۶۶۷
	۲-۵	۱/۲	۰/۵۳۱
	۳-۵	۱/۶۶	۰/۸۳۸
	۴-۵	۱/۲	۰/۴۷۳

منبع: نگارندگان، ۱۴۰۴

تحقق‌پذیری کاربری اراضی منطقه ثامن مشهد در مقابل چهار مخاطب: مدیران شهری، مردم، توسعه‌گران و متخصصان مطابق شکل (۴) حاصل شد.

با توجه به داده‌های به دست آمده از پرسشنامه‌ها و تجزیه و تحلیل آن‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS و اکسل، میزان استفاده از تکنیک‌های مدیریت تعارض توسط عوامل و مدیران اجرایی

در



شکل ۴. سبک های مدیریت تعارض مورد استفاده توسط عوامل و مدیران اجرایی، منبع: نگارندگان، ۱۴۰۴

جهت تجزیه و تحلیل داده ها و تعیین میزان همبستگی میان نوع مخاطب و تکنیک های مدیریت تعارض مورد استفاده توسط مدیران و عوامل اجرایی در تحقق پذیری کاربری اراضی منطقه ثامن، از آمار استنباطی و ضریب همبستگی اِتا استفاده شده است. چرا که این ضریب همبستگی به عنوان سنجۀ پیوند میان متغیر اسمی و متغیر فاصله ای، مناسب است (Habibpour & Safari, 2009: 448). از آنجایی که در پژوهش حاضر، نوع مخاطب جزء داده های اسمی بوده و میانگین میزان استفاده از تکنیک های مدیریت تعارض از جمله داده های فاصله ای به شمار می آید، بنابراین ضریب همبستگی اِتا برای بررسی رابطه میان دو متغیر مخاطب و تکنیک های مدیریت تعارض مناسب خواهد بود. شکل (۵) ضرایب همبستگی اِتا را نشان می دهد.

نتایج در شکل (۴) نشان می دهد که تکنیک های مدیریت تعارض مورد استفاده توسط عوامل و مدیران اجرایی در روند تحقق پذیری کاربری اراضی شهری در مقابل چهار گروه مخاطب آنها، متفاوت است. به طوری که در مقابل مدیران شهری بیشترین میزان سازش و مصالحه دیده می شود. در مقابل مردم بیشتر از تکنیک سلطه و اجتناب استفاده شده است. در مقابل توسعه گران از مصالحه و همکاری بیشتر از سایر سبک ها استفاده شده است. در خصوص متخصصان تکنیک سلطه و اجتناب کاربرد بیشتری داشته است.

### ۲,۳. یافته های استنباطی

سبک مدیریت تعارض	ضریب همبستگی Eta با نوع مخاطب
همکاری	۰.۹۶
سلطه	۰.۳۲
سازش	۰.۹۵
اجتناب	۰.۴۸
مصالحه	۰.۹۱

شکل ۵. همبستگی میان سبک مدیریت تعارض با نوع مخاطب، منبع: نگارندگان، ۱۴۰۴



برای بررسی رابطه میان تکنیک‌های مدیریت تعارض ابتدا آزمون کولموگروف اسمیرنف<sup>۱</sup> جهت تعیین توزیع نرمال داده‌ها انجام شد. زیرا استفاده از آزمون‌های پارامتریک از جمله ضریب همبستگی پیرسون نیاز به شرط نرمال بودن توزیع داده‌ها دارند (Habibpour & Safari, 2009: 454). شکل (۶) خروجی آزمون توزیع نرمال داده‌ها (K-S) را برای پنج متغیر تکنیک‌های مدیریت تعارض نشان می‌دهد.

همانطور که در شکل (۵) پیداست، میزان همکاری، سازش و مصالحه مدیران و عوامل اجرایی در روند تحقق‌پذیری کاربری اراضی منطقه ثامن، میزان همبستگی زیادی به نوع مخاطبشان دارد. اما تکنیک اجتناب و سلطه وابستگی زیادی به مخاطب آن‌ها نداشته است و می‌توان گفت که استفاده از این دو تکنیک نسبت به سایر تکنیک‌های مدیریت تعارض حساسیت کمتری به مخاطب مقابلشان داشته است.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		mean_total_c ollaboration	mean_total_c ompetition	mean_total_a ccommodatio n	mean_total_a voidance	mean_total_c ompromise
N		28	32	24	24	16
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	2.2161	3.1906	2.2371	2.6025	2.8813
	Std. Deviation	.83674	.79973	1.06308	.53620	1.09315
Most Extreme Differences	Absolute	.121	.102	.169	.107	.142
	Positive	.121	.102	.169	.107	.118
	Negative	-.107	-.094	-.128	-.067	-.142
Test Statistic		.121	.102	.169	.107	.142
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>	.200 <sup>c,d</sup>	.073 <sup>c</sup>	.200 <sup>c,d</sup>	.200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

شکل ۶. آزمون کولموگروف اسمیرنف، منبع: نگارندگان، ۱۴۰۴

نشان‌دهنده عدم توزیع نرمال داده‌هاست. سطح معناداری (sig) در نرم افزار spss در علم آمار به P-value معروف است. آلفا ( $\alpha$ ) سطح خطایی است که محقق در نظر می‌گیرد (Habibpour & Safari, 2009: 399).

به طور کلی در علم آمار دو فرضیه کلی وجود دارد. فرضیه  $H_0$  که در صورت تأیید بیانگر عدم وجود ارتباط یا عدم وجود تفاوت میان متغیرهاست. فرضیه  $H_1$  در علم آمار بیانگر وجود ارتباط و تفاوت میان متغیرهاست. اما در آزمون بررسی توزیع نرمال داده‌ها، فرضیه  $H_0$  بیانگر توزیع نرمال داده‌ها و فرض  $H_1$

رد فرض  $H_0$  و پذیرش فرض  $H_1$   $\rightarrow \text{sig} \cdot (p) < \alpha (0.05)$

رد فرض  $H_1$  و پذیرش فرض  $H_0$   $\rightarrow \text{sig} \cdot (p) \geq \alpha (0.05)$

پذیرفته می‌شود. بنابراین می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد. از جمله آزمون‌های پارامتریک و مناسب برای رابطه میان متغیرها با مقیاس فاصله‌ای، ضریب همبستگی پیرسون

با توجه به توضیحات و شکل (۶) سطح معناداری (sig) که در هر پنج تکنیک مدیریت تعارض بالاتر از ۰.۰۵ است، فرض  $H_1$  رد شده و فرض  $H_0$  که نشان‌دهنده توزیع داده‌ها نرمال می‌باشد

استفاده کرد. شکل (۷) خروجی آزمون ضریب همبستگی پیرسون میان تکنیک‌های مدیریت تعارض را نشان می‌دهد.

میباشد (Habibpour & Safari, 2009: 417). با توجه به توزیع نرمال داده‌ها و اینکه میانگین میزان استفاده از تکنیک‌های مدیریت تعارض به صورت مقیاس فاصله‌ای است، بنابراین می‌توان از ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی ارتباط میان تکنیک‌های مدیریت تعارض مورد استفاده توسط عوامل و مدیران اجرایی در روند تحقق‌پذیری کاربری اراضی منطقه ثامن

**Correlations**

		mean_total_collaboration	mean_total_competition	mean_total_accommodation	mean_total_avoidance	mean_total_compromise
mean_total_collaboration	Pearson Correlation	1	-.234	.474*	.268	.251
	Sig. (2-tailed)		.231	.019	.205	.349
	N	28	28	24	24	16
mean_total_competition	Pearson Correlation	-.234	1	-.065	.163	.600*
	Sig. (2-tailed)	.231		.765	.446	.014
	N	28	32	24	24	16
mean_total_accommodation	Pearson Correlation	.474*	-.065	1	.579**	.293
	Sig. (2-tailed)	.019	.765		.003	.271
	N	24	24	24	24	16
mean_total_avoidance	Pearson Correlation	.268	.163	.579**	1	.441
	Sig. (2-tailed)	.205	.446	.003		.087
	N	24	24	24	24	16
mean_total_compromise	Pearson Correlation	.251	.600*	.293	.441	1
	Sig. (2-tailed)	.349	.014	.271	.087	
	N	16	16	16	16	16

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### شکل ۷. ضریب همبستگی پیرسون، منبع: نگارندگان، ۱۴۰۴

بخاطر کم اهمیت بودن اختلافات و مخاطب مقابلشان، تعارضات به وجود آمده را نادیده گرفته و از توجه به آنها کناره‌گیری کرده‌اند.

#### ۴. بحث و نتیجه‌گیری

در پاسخ به سؤال اول پژوهش و با توجه به نتایج آزمون ضریب همبستگی اِتا در شکل (۵) مشخص شد که میزان استفاده از تکنیک‌های مدیریت تعارض توسط عوامل و مدیران اجرایی در روند تحقق‌پذیری کاربری اراضی منطقه ثامن مشهد، در مقابل چهار گروه: مدیران شهری، مردم، توسعه‌گران (سرمایه‌گذاران و پیمانکاران) و متخصصان (مهندسان مشاور طرح تفصیلی) متفاوت بوده است و روابط معناداری میان سبک‌های مدیریت تعارض و نوع مخاطب وجود دارد. بدین صورت که تکنیک همکاری با ۰/۹۶ و سازش با ۰/۹۵ و مصالحه با ۰/۹۱ بیشترین ضریب همبستگی و بالاترین سطح معنی‌داری را با نوع مخاطب داشته‌اند و تکنیک اجتناب با ضریب همبستگی ۰/۴۸ و تکنیک سلطه با ۰/۳۲ کمترین میزان همبستگی را با نوع مخاطب داشته‌اند. با توجه به فاصله میان گروه‌ها در شکل (۴) عوامل و مدیران

همان‌طور که توضیح داده شد، هنگامی که سطح معناداری کمتر از ۰,۰۵ باشد، فرض H1 که بیانگر وجود ارتباط معنی‌داری بین متغیرهاست، پذیرفته می‌شود. با توجه به شکل (۷) موارد مشخص شده، سطح معناداری (sig) کمتر از ۰,۰۵ دارند و ضرایب همبستگی پیرسون بیانگر ارتباط معنادار بین تکنیک‌های مدیریت تعارض هستند. همان‌طور که در شکل (۷) مشخص شده است بین همکاری سازش رابطه معنادار مستقیمی وجود دارد. بدین معنا که مدیران و عوامل اجرایی برای افزایش همکاری جهت حل مشکلات به وجود آمده در روند تحقق‌پذیری کاربری اراضی شهری منطقه ثامن، سازش بیشتری با مخاطبشان داشته‌اند. همچنین ارتباط مستقیم و معناداری میان میزان سلطه و مصالحه وجود دارد بدین معنا که مدیران و عوامل اجرایی در روند تحقق‌پذیری کاربری اراضی منطقه ثامن با استفاده از سلطه بر مخاطبشان میزان مصالحه برای حل اختلافات را افزایش داده‌اند. علاوه بر این میان میزان سازش و اجتناب نیز رابطه معنادار و مستقیمی وجود دارد. بدین معنا که عوامل و مدیران اجرایی برای سازش بیشتر و حل تعارضات به وجود آمده از بروز اختلافات و آشکار کردن مشکلات اجتناب کرده‌اند و یا

خواسته های خود در مقابل نیازهای مخاطب مقابل، گذشت کرده اند. در مواقعی که سعی بر مصالحه و تأمین حد واسطی از نیازهای طرفین داشته‌اند اما به نتیجه مطلوب نرسیده‌اند، سعی بر اعمال نفوذ و سلطه بر طرف مقابل داشته‌اند. عوامل و مدیران اجرایی در شرایطی که حتی سازش در حل اختلافات نتیجه مطلوبی نداشته است، سعی بر کناره‌گیری و دوری از بروز تعارضات داشته‌اند. بنابراین پاسخ به سؤال اصلی پژوهش که چگونگی و نحوه مدیریت تعارض توسط مدیران و عوامل اجرایی در روند تحقق‌پذیری کاربری اراضی منطقه ثامن مشهد می‌باشد از طریق آزمون‌های همبستگی آتا و پیرسون صورت گرفته است.

در مقایسه نتایج پژوهش حاضر با سایر مطالعات انجام شده می‌توان گفت که نتایج پژوهش (Demchuk et al (2022)، نیز نشان داد که نحوه مدیریت تعارضات در جوامع شهری و در مقابل گروه‌های مختلف، به صورت منطقه‌ای و محلی متفاوت است و می‌تواند به صورت همکاری و بسیج شدن، اجتناب یا اقتدارگرایی باشد. در پژوهش حاضر نیز از طریق ضریب همبستگی آتا مشخص شد که نحوه مدیریت تعارض توسط عوامل و مدیران اجرایی طرح تفصیلی منطقه ثامن مشهد بستگی به مخاطب مقابل داشته و می‌تواند به صورت الگوهای همکاری، اجتناب، سلطه سازش، مصالحه باشد. پژوهش Ebrahizadeh (2023) et al، نیز نشان داد که متغیر مدیریت تعارض در رابطه بین سرمایه اجتماعی و اثربخشی نهادی از نقش میانجی کامل برخوردار است. در همین راستا نتایج پژوهش حاضر نیز نشان داد که سبک‌های مدیریت تعارض و نحوه استفاده از آن‌ها می‌تواند در تحقق‌پذیری کاربری اراضی شهری اثربخش باشد. نتایج مطالعه (Godarzi (2017)، نیز نشان داد که استفاده از تکنیک‌های مدیریت تعارض در مقابل کارفرما، پیمانکار و مشاور متفاوت است و استفاده از تکنیک‌های مصالحه و همکاری موجب کاهش سطح تعارضات و بهبود کیفیت روابط می‌شود. نتایج پژوهش حاضر نیز نشان داد که نحوه مدیریت تعارض توسط عوامل و مدیران اجرایی در روند تحقق‌پذیری کاربری اراضی منطقه ثامن در مقابل مدیران شهری، توسعه‌گران، مردم و متخصصان متفاوت است و سبک‌های مدیریت تعارض می‌تواند در بهبود وضعیت تحقق‌پذیری کاربری اراضی شهری مؤثر باشند.

اجرایی در مقابل مردم و متخصصان سازش و همکاری کمتری داشته‌اند و بیشتر از سلطه و یا اجتناب استفاده کرده‌اند ولی در مقابل مدیران شهری و توسعه‌گران بیشترین میزان سازش، مصالحه و همکاری را داشته‌اند. با عنایت به این مطلب و با توجه به بررسی وضع موجود و مشکلات طرح‌های تفصیلی در منطقه ثامن مشهد طی مصاحبه با خبرگان و تحقیقات میدانی، نتایج به دست آمده می‌تواند نشان دهنده اهمیت و نفوذ زیاد سازمان‌های مدیریت شهری و توسعه‌گران در روند تحقق‌پذیری کاربری اراضی منطقه ثامن باشد. چرا که سازمان‌های مجری بیشترین نرمش را در مقابل این دو گروه داشته‌اند. سازمان‌ها و عوامل اجرایی در روند برنامه‌های مرتبط با کاربری اراضی در منطقه ثامن، کمترین میزان اهمیت و توجه را به مردم داشته‌اند و بیشتر از سلطه بر مردم برای اجرای کاربری اراضی در طرح‌های تفصیلی اطراف حرم مطهر استفاده کرده‌اند. بعد از سلطه از تکنیک اجتناب در مقابل مردم بیشتر استفاده شده است، این می‌تواند نشان‌دهنده کم اهمیت بودن منافع و خواسته‌های مردم برای عوامل اجرایی باشد که ترجیح داده‌اند از برخورد و بازگویی تعارضات و اختلافات با آن‌ها خودداری کنند و به نوعی خواسته‌ها و دغدغه‌های مردم را نادیده بگیرند. همچنین نتایج پژوهش حاکی از سلطه و اجتناب عوامل و مدیران اجرایی در مقابل مشاورین طرح تفصیلی نیز هست. اختلافات و تعارضات به وجود آمده بین سازمان‌های مجری و مشاورین طرح برای عوامل و مدیران اجرایی اهمیت زیادی ندارد و به همین خاطر بعد از سلطه میزان اجتناب و خودداری از بروز و بیان اختلافات نسبت به سایر تکنیک‌های مدیریت تعارض در مقابل مهندسی مشاور و متخصصان بیشتر بوده است. به طور کلی می‌توان گفت که اساس نحوه مدیریت تعارض توسط عوامل و مدیران اجرایی بر پایه سلطه و اجتناب می‌باشد و بیشتر از سایر تکنیک‌ها از دو تکنیک سلطه و اجتناب استفاده کرده‌اند. با توجه خروجی ضریب همبستگی پیرسون در شکل (۷) برای پاسخ به سؤال دوم پژوهش مشخص شد که میان تکنیک همکاری و سازش با ضریب همبستگی ۰/۴۷، میان تکنیک سلطه و مصالحه با ضریب همبستگی ۰/۶ و میان تکنیک سازش و اجتناب با ضریب همبستگی ۰/۵۷ روابط معناداری وجود دارد. به این مفهوم که عوامل و مدیران اجرایی در مواقعی که تمایل به همکاری داشته‌اند به نسبت سازش بیشتری نیز از خود نشان داده‌اند و از برخی

میان کنشگران ذینفع و ذی نفوذ می‌باشد. در واقع اجرایی شدن و مؤثر بودن مدیریت تعارض در راستای برنامه‌های ترکیبی از بالا به پایین و از پایین به بالا میسر است. بدین معنی که در مواقعی برای مدیریت تعارضات لازم به مشارکت محلی بوده و در مواقعی نیاز به برنامه‌ریزی متمرکز از سوی نهاد های مربوطه است.

### تشکر و قدردانی

این مقاله حامی مالی و معنوی ندارد. از کلیه اساتید، مدیران و متخصصان صانی که در روند انجام پژوهش همکاری کرده‌اند، کمال تشکر را داریم.

نوآوری و تفاوت پژوهش حاضر نسبت به پژوهش‌های پیشین بر سبب رابطه بین تکنیک‌های مدیریت تعارض و نوع مخاطب از طریق ضریب همبستگی اتا می‌باشد. بدین معنی که استفاده از تکنیک‌های مدیریت تعارض بستگی به نوع مخاطب داشته و کمتر در جهت حل تعارضات و بهبود روند تحقق‌پذیری کاربری اراضی شهری بوده است. همچنین در این پژوهش رابطه‌های معنادار میان تکنیک‌های مدیریت تعارض بررسی و شرح داده شده است. علاوه بر این نمونه موردی پژوهش حاضر بافت مرکزی شهری مذهبی است که علاوه بر فرسودگی بافت دارای ارزش‌های تاریخی و معنوی زیادی می‌باشد که همین امر طیف متنوعی از کنشگران را در روند تحقق‌پذیری کاربری اراضی شهری دخیل می‌کند که در این پژوهش کنشگران دخیل در برنامه‌های توسعه شهری بافت منطقه‌ی ثامن شناسایی و دسته‌بندی شده‌اند. به نظر می‌رسد آنچه که در پژوهش‌های حوزه مدیریت تعارض اهمیت دارد و می‌تواند جزء پژوهش‌های آتی باشد، چگونگی و سازوکار اجرایی تکنیک‌های مدیریت تعارض

### فهرست منابع

- Ahani, S., & Dadashpoor, H. (2021). Land conflict management measures in peri-urban areas: a meta-synthesis review. *Journal of Environmental Planning and Management*, 64(11), 1909-1939. <https://doi.org/10.1080/09640568.2020.1852916>
- Asgharpour Masouleh, A. (2013). Trust & cooperation in urban renewal. Tehran: Tisa Publications. (In Persian)
- Asgharpour Masouleh, A., Behravan, H., Noghani, M., Yousefi, A. (2010). Analysis of collective actions and its application to the case of the dilapidated fabric of the Samen area in Mashhad. *Journal of Social Sciences of Ferdowsi University of Mashhad*. 6(2), 151-180. <https://doi.org/10.22067/jss.v0i0.8773>. (In Persian)
- Babaeian Jelodar, M., & Wing Yiu, T. (2012). Systematic framework of conflict, dispute and relationship quality in construction projects. *Sustainable Procurement (The University of New South Wales, Australia)*, 276-285. [10.5130/ajceb.v15i1.4281](https://doi.org/10.5130/ajceb.v15i1.4281).
- Babaeian Jelodar, M., Yiu, T., & Wilkinson, S. (2015). Systematic Representation of Relationship Quality in Conflict and Dispute: for Construction Projects. *Construction Economics and Building*, 15 (1), 89-103. <http://dx.doi.org/10.5130/ajceb.v15i1.4281>.
- Bahrabadi, A., Babakhani, Malihe. (2001). Land use planning with the aim of optimizing energy consumption in line with sustainable urban development (case study: District 2, Zone 8 of Tehran), *Journal of Economics and Urban Planning*, 3(2), 6-20. [10.22034/UEP.2022.316731.1140](https://doi.org/10.22034/UEP.2022.316731.1140) (In Persian)
- Barani, M., Abdullahzadeh Taraf, A., & Faramarzi Asl, M. (2023). Recreating the historical and cultural texture of Urmia city to achieve sustainable development, *Journal of Economics and Urban Planning*, 4(2), 96-112. [10.22034/UEP.2023.393647.1353](https://doi.org/10.22034/UEP.2023.393647.1353). (In Persian)
- Behrouzi, M., Majidi, H., and Saeideh Zarabadi, Z. (2012). Explaining the criteria for promoting a sense of attachment to place with a design-oriented planning approach (Parand City), *Journal of Economics and Urban Planning*, 4(3), 52-63. [10.22034/UEP.2022.365320.1287](https://doi.org/10.22034/UEP.2022.365320.1287)
- Chapin, Stuart, Kaiser, Edward and Gadzhak, David. (2014). *Urban Land Use Planning*. Translated by Manouchehr Tabibiyani. Tehran: Tehran University Press. (In Persian)
- Charles, I., & Chukwunonye Abovu, A. (2023). Conflict Management Strategy and Insecurity in Kaduna State, 2010-2021. *International Journal*



- of Research Publication and Reviews, Vol 4, no 1, pp 1380-1396.
- Christie, D. J., Wagner, R. V., & Nann Winter, D. D. (2001). *PEACE, CONFLICT, AND VIOLENCE* (Peace Psychology for the 21 st Century). United States of America: Prentice-Hall, Inc.
- Demchuk, A., Mišić, M., Obydenkova, A., & Tosun, J. (2022). Environmental conflict management: a comparative cross-cultural perspective of China and Russia. *Post-Communist Economies*, 34(7):871-893. <https://doi.org/10.1080/14631377.2021.1943915>.
- Diab, A., Pabbajah, M., Widyanti, R., Muthalib, L., & Widyatmoko, W. (2022). Accommodation of local wisdom in conflict resolution of Indonesia's urban society. *Cogent Social Sciences*, 1(8):2153413. <https://doi.org/10.1080/23311886.2022.2153413>.
- Ebrahim Zadeh, N., Sharif Zadeh, M., Abdullah Zadeh, Gh., and Rezaei, R. (2013). The relationship between social capital and conflict management and its impact on institutional effectiveness in rural cooperatives in Gorgan city. *Quarterly Journal of Cooperatives and Agriculture*. 12(45), 86-104. [10.22034/AJCOOP.2023.362562.1802](https://doi.org/10.22034/AJCOOP.2023.362562.1802). (In Persian)
- Ebrahimi Bozani, M., Zamani Joharestani, A. (2013). An analysis of the feasibility of land use planning for the comprehensive plan of Malayer city. *Quarterly Journal of Urban Ecology Research*. 12(2), 119-137. [10.30473/GRUP.2021.8659](https://doi.org/10.30473/GRUP.2021.8659). (In Persian)
- Goodarzi, M. (2018). Studying the effect of conflict management styles on the quality of relations between the pillars of three-factor construction projects in Iran. Master's thesis in anthropology, Urban Planning Department, Faculty of Architecture and Urban Planning, University of Arts. (In Persian)
- Ghaedrahmati, S., Rezaali, M., Hashemi Zehi, S. and Javan, F. (2017). Components influencing promotion of social interactions in urban parks (Case Study: Zabol City). *Human Geography Research*, 49(4), 901-915. doi: 10.22059/jhgr.2017.61741 (In Persian)
- Goodarzi, S. (2009). *Application of Statistics in Social Sciences*. Tuyserkar: Tuyserkar Azad University in Cooperation with Sociologists Publications. (In Persian)
- Habibpour Getabi, K., Safari Shomali, R. (2009). *Comprehensive Guide to Using SPSS in Survey Research*. Tehran: Loya Publications. (In Persian)
- Islam, N., & Rimi, N. (2017). Conflict Management Technique in Private Commercial Banks of Bangladesh: An Application of Thomas-Kilmann Conflict Handling Model. *European Journal of Business and Management*, Vol.9, No.29,p:91-99.
- Kafashi, M. (2012). *Application of Descriptive Statistics in Social Research*. Tehran: Sociologists Publications. (In Persian)
- Kleemann, J., Struve, B., & Spyra, M. (2023). Conflicts in urban peripheries in Europe. *Land Use Policy*, 1(133):106849. [10.1016/j.landusepol.2023.106849](https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2023.106849).
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2009). *Organizational Behavior* 9Edition. New York: Paul Ducham.
- Mashhad Municipality Planning Group. (2018). *Regional Section of the Medium-Term Plan of Mashhad Municipality, Samen Region*. Mashhad: Samen Region Municipality Publications of Mashhad. (In Persian)
- Meyer, Frederick. (2019). Narrative and collective action (Why do political and social appeals need stories?), Translated by Elham Shushtarizadeh. Tehran: Aparat Publications. (In Persian)
- Mohammadi Tabae, M., Malek Afzali, A., Boochani, M. (2023). An analysis of the conflicts between power and interest structures in the planning process of redevelopment of coffee lands (a case study of redevelopment of garages in the neighborhood behind the garages of Zahedan city). *Economics and Urban Planning*. 4(1), 146-157. [10.22034/UEP.2023.385230.1328](https://doi.org/10.22034/UEP.2023.385230.1328). (In Persian)
- Motaghi, T., Rafiian, M., Saremi, H. (2021). A theoretical model of contemporaryization based on conflict management in historical urban contexts (Ray city). *Naqsh-e Jahan*.11(2), 120-136. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.23224991.1400.11.2.7.2>. (In Persian)
- Nae, M., Dumitrache, L., Suditu, B., & Matei, E. (2019). Housing activism initiatives and land-use conflicts: Pathways for participatory planning and urban sustainable development in Bucharest city, Romania. *Sustainability*, 11(22), 6211. <https://doi.org/10.3390/su11226211>.
- Nischal, S. (2014). Application of Thomas Kilmann Conflict Resolution Mechanism for Conflict Management in HR of Manufacturing Sector. *IISUniv.J.Com.Mgt*. Vol.3(1), 62-70.
- Rahim, M. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Management*, Vol. 26, No. 2, 368-376.
- Rahim, M. (2001). *Managing conflict in organizations*. United States of America: Greenwood Publishing Group, Inc.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behavior* 17th edition. United States: Pearson Education.
- Robbins, Stephen. (2007). *Organizational Behavior (Concepts, Theories, Applications)*, Translated by Ali Parsaian, Mohammad Arabi. Tehran: Cultural Research Office Publications. (In Persian)
- Saeednia, A. (2019). *Urban Land Use (Green Book 1400 No. 2)*. Tehran: Urban and Rural Planning Studies Center Publications. (In Persian)
- The Getty Conservation Institute. (2009). *Urban Environment Conservation Challenges and Priorities for Action. Meeting Report*. Los Angeles.
- Vahedi Yeganeh, F., Meshkini, A. and Mohammadi, A. (2022). Analysis of the role of development-stimulating projects in realizing regeneration policies (Case study: Central area of Sanandaj city), *Journal of Economics and Planning Urban*, 3(3), 196-211 [10.22034/UEP.2022.356966.1273](https://doi.org/10.22034/UEP.2022.356966.1273). (In Persian)
- Vice President for Research of the University of Tehran. (2019). *A detailed plan of the context surrounding the holy shrine of Imam Reza (AS), Volume of Urban Planning Studies*. Tehran: University of Tehran. (In Persian)
- Wang, N., & Wu, G. (2020). A Systematic Approach to Effective Conflict Management for Program. *SAGE Open, Original Research*, 1-15. <https://doi.org/10.1177/2158244019899055>.
- Yazdan Niaz, A., Behzadfar, M., and Daneshpour, Abdolhadi (2022). Spatial analysis of social-spatial alternatives in inefficient urban fabrics, case study: Qaytariyeh neighborhood, Tehran, *Journal of Economics and Urban Planning*, 4(1), 158-179. [10.22034/UEP.2023.386146.1331](https://doi.org/10.22034/UEP.2023.386146.1331). (In Persian)
- Zhanga, Y., Lia, A., & Fung, T. (2012). Using GIS and Multi-Criteria Decision Analysis for Conflict Resolution in Land Use Planning. *Procedia Environmental Sciences*, 13, 2264 – 2273. <https://doi.org/10.1016/j.proenv.2012.01.215>.