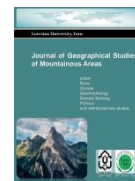




Lorestan University

Online ISSN: 2717-2325

## Journal of Geographical Studies of Mountainous Areas

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

Research Paper

### Investigating the influence of power on the strategic thinking in urban management Case: Khorramabad city

Amir Hoseinian Rad <sup>a,\*</sup>, Amin Hasanvand <sup>b</sup>, Ali Asghar Shirehpaz Arani <sup>c</sup>

<sup>a</sup> Assistant Professor, Department of Geography, Faculty of Literature and Human Sciences, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

<sup>b</sup> Assistant Professor, Department of Law and Political Science, Faculty of Literature and Humanities, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

<sup>c</sup> PhD in Business Administration, Department of Management, Faculty of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran.

#### ARTICLE INFO

##### Article history:

Received: 05 September 2022;

Accepted: 29 November 2022

Available online 10 May 2023

##### Keywords:

Strategic thinking, power, urban management, Khorramabad.

#### ABSTRACT

The urban environment is a dynamic collaboration of various organizations working together to achieve multiple goals through an unpredictable process of negotiation and mutual demand adjustment. Given that one of the key strategic challenges facing urban organizations is the influence wielded by groups capable of imposing constraints on them, strategic planning should encompass not only the development of a competitive advantage and value creation strategy but also a legitimacy strategy. This legitimacy strategy should be aimed at justifying the organization's actions through a political bargaining process with other city institutions. The current study aims to investigate and prioritize the influential factors of power in shaping strategic thinking of urban management in Khorramabad city. This research follows an applied approach in terms of its objectives and employs a descriptive survey methodology. The research variables encompass the components of power that impact strategic thinking, identified and ranked using the Delphi method and the TOPSIS model. The study's target population includes urban management specialists and experts from Khorramabad, comprising academic scholars, executive managers, and strategy design and implementation consultants, totaling 14 individuals. In the initial stage, examining strategic thinking models, city power theories, and extensive expert consultations identified ten key components. Subsequently, the Delphi method was employed across three rounds to refine these components through expert opinions. In the final step, the TOPSIS method was applied to establish a ranking among these components. The analysis outcomes revealed that the primary influential components of power in urban management's strategic thinking include the power sources of urban organizations, the motivational dynamics of stakeholders, and the patterns of interaction among key stakeholders within the urban power landscape.

#### 1. Introduction

The urban environment is a dynamic collaboration of various organizations working together to achieve multiple goals through an unpredictable process of negotiation and mutual demand adjustment. Given that one of the key strategic challenges facing urban organizations is the influence wielded by groups capable of imposing constraints on them, strategic planning should

encompass not only the development of a competitive advantage and value creation strategy but also a legitimacy strategy. This legitimacy strategy should be aimed at justifying the organization's actions through a political bargaining process with other city institutions. The current study aims to investigate and prioritize the influential factors of power in shaping strategic thinking of urban management in Khorramabad

\* Corresponding Author.

Email Addresses: [hoseinianrad.a@lu.ac.ir](mailto:hoseinianrad.a@lu.ac.ir) (A. Hoseinian rad), [hasanvand.amin@lu.ac.ir](mailto:hasanvand.amin@lu.ac.ir) (A.Hasanvand), [shirepaz58@gmail.com](mailto:shirepaz58@gmail.com) (A. SHirepaz Arani)

##### To cite this article:

Hoseinian Rad, A. Hasanvand, A. Shirepaz Arani, A (2023), investigates the influence of power on the strategic thinking in urban management Case: Khorramabad city. *Journal of Geographical Studies of Mountainous Areas*, 4(13), 1-23

Doi:10.52547/gsma.4.1.1

city. Research on urban management in Khorramabad highlights numerous challenges and concerns within urban affairs. Among these, participation and leadership emerge as the pivotal factors crucial for the successful execution and accomplishment of urban projects within organizations associated with urban management and collaboration. Notably, citizens have garnered significant attention from researchers, being perceived as a vulnerable or disadvantaged factor in this context. Additionally, the assessment of governance indicators in Khorramabad city reveals that, except for lawfulness and efficiency, the remaining indicators are currently in a less favorable condition. It can be asserted that the city of Khorramabad is grappling with escalating poverty, rising job instability, housing insecurity, deteriorating infrastructure, climate change challenges, and growing social polarization, among other pressing issues. These challenges can be attributed to the absence of strategic thinking and a thorough examination of the influential components of power within the urban organization. Traditionally, the examination of "power within the city" has focused on urban governance institutions and the individuals engaged in political competition and decision-making on behalf of urban communities. Hence, this article addresses the following fundamental questions: What are the significant and influential components of power affecting strategic thinking within the Khorramabad Urban Management Organization? According to expert perspectives, how do the power components that impact strategic thinking in the Khorramabad Urban Management Organization rank in importance?

## 2. Methodology

This research has an applied purpose and utilizes a descriptive survey methodology. The research variables encompass the influential components of power on strategic thinking, which need to be identified and ranked. Data collection methods for this study consist of a literature review, document analysis, and the utilization of questionnaires. A Delphi questionnaire was employed to pinpoint these components in the initial phase. Identifying the power components that influence strategic

thinking relies on the Delphi method for information analysis. Subsequently, the TOPSIS method is employed to establish priorities among these power components concerning their impact on strategic thinking. The study's target population comprises specialists and experts in urban management from Khorramabad. The expert pool encompasses three distinct groups:

1. Academic experts specializing in strategic thinking, management, and urban planning.
2. Executive directors with extensive experience in urban organizations.
3. Consultants specializing in strategy design and implementation.

All members of these three groups are expected to possess both theoretical and practical expertise in the domains of strategy communication, power dynamics, and stakeholder engagement. In this research, a purposive or judgmental sampling method is employed to select participants from these groups. Sample members were selected based on their capability to provide comprehensive answers to the research questions, with input from university professors and key respondents. Upon reviewing and applying the specified criteria and considering the nature of the Delphi method, which does not necessitate a large sample size, it was determined that this group of experts, totaling 14 individuals, effectively encompasses all the indicators above.

## 3. Results

Out of the 14 respondents, ten are male, while four are female. Regarding their educational qualifications, eight hold master's degrees, and 6 possess specialized doctorate degrees. The findings obtained from the analysis of the second round of the Delphi questionnaire (focusing on the dimension of power factors between organizations) indicate the following highest-scoring items: In the organization's power resources component, the item "bargaining power index" received a score of 5.9. Within the component concerning the motivational structure of stakeholders, the item "recognition of benefits index" was rated at 6. In terms of interactions among key stakeholders, the item "limited interaction" received a score of 1.6. In the context of the rules of the game component,

the item "effect of basic goals" garnered a score of 4.5.

In the realm of the mechanism of influence, the item "strengthening existing skills, processes, and structures to exploit capabilities for influence" scored 5.8. The findings derived from the analysis of the second round of the Delphi questionnaire (focused on the managers' power dimension) reveal that: Within the resource component of managers' power, the index related to information access and control has an average score of 5.8.

In the exercise of the power component, the index associated with rewards holds the highest average score at 5.5. These results emphasize the importance of information access and control in the resource dimension and the role of rewards in the exercise of power among managers.

#### 4. Discussion

Regarding the ranking of these components, it's notable that the power sources of managers have achieved the highest score. In academic terms, this can be likened to a political audit of the environment, essentially representing an examination of the power sources within the urban management organization. Power derives from various sources and can vary between different situations and cases. In this research, the way key stakeholders interact was identified as the second most influential factor. Within the strategic thinking model of urban management, the motivational structure and expectations of both internal and external stakeholders encompass elements such as recognizing stakeholder groups' capabilities, the extent of their connections with the community, and the degree of time sensitivity exhibited by stakeholder groups when making requests from urban management. The organization's power sources were identified as the third most influential component in this research. It's important to recognize that different individuals

and groups possess varying degrees of power within distinct spheres of influence. The selection of fundamental goals, in conjunction with the rules of engagement, dictates the rationale behind the priorities that managers aim to foster. Each stakeholder brings to the table their own set of rules, relative power, assertive approach, and mechanisms of influence. The responsibility of management lies in orchestrating events to align the ultimate purpose of the organization as closely as possible with its preferred position. In this context, every organization should assess its position within the framework of its political dynamics.

#### 5. Conclusion

The urban environment is a collective of organizations working together to achieve their diverse objectives through negotiation and mutual alignment of needs. Given that one of the key strategic challenges facing urban organizations is the influence wielded by groups capable of imposing constraints on them, strategic planning should encompass not only the development of a competitive advantage and value creation strategy but also a legitimacy strategy. This legitimacy strategy should be aimed at justifying the organization's actions through a political bargaining process with other city institutions. In this article, we identified the influential components of power affecting strategic thinking in urban management through a comprehensive review of research literature and using the Delphi method. Subsequently, to establish rankings among these components, we employed the TOPSIS method. As per the findings from the TOPSIS analysis, the critical components impacting strategic thinking encompass the organization's power resources, the motivational structure of stakeholders, and the dynamics of interaction among key stakeholders within the power domain.



دانشگاه لرستان

شاپای الکترونیکی: ۲۳۲۵-۲۷۱۷

فصلنامه مطالعات جغرافیایی مناطق کوهستانی

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



مقاله پژوهشی

## بررسی تأثیر قدرت بر مؤلفه‌های تفکر راهبردی در مدیریت شهری (نمونه موردی: شهر خرم آباد)

امیر حسینیان راد<sup>۱</sup>؛ امین حسونوند<sup>۲</sup>؛ علی اصغر شیره پز آرانی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> استادیار، گروه جغرافیا، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

<sup>۲</sup> استادیار، گروه حقوق و علوم سیاسی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

<sup>۳</sup> دکتری مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

### اطلاعات مقاله

دریافت مقاله:

۱۴۰۱/۰۶/۱۴

پذیرش نهایی:

۱۴۰۱/۰۹/۰۸

تاریخ انتشار:

۱۴۰۲/۰۲/۲۰

### چکیده

محیط شهری ائتلافی از سازمان‌هاست که از طریق فرایند غیرمطمئنی از چانه‌زنی‌ها و تعدیل متقابل خواسته‌ها، به سمت تحقق اهداف متکثر حرکت می‌کنند. چون یکی از مسایل راهبردی سازمان‌های شهری، قدرت گروه‌هایی است که توان تحمیل محدودیت‌هایی بر سازمان دارند، تفکر راهبردی نه تنها باید سیستمی از راهبرد برای دستیابی به مزیت رقابتی و ایجاد ارزش خلق کند که باید راهبرد مشروعیت را برای توجیه حقانیت راهبرد سازمان از طریق یک فرایند چانه زنی سیاسی با سایر نهادها در شهر ارایه کند. پژوهش حاضر در پی آن است که به بررسی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های قدرت مؤثر بر تفکر راهبردی در عرصه مدیریت شهری در شهر خرم آباد بپردازد. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش تو صیفی- پیمایشی است. متغیرهای پژوهش مؤلفه‌های قدرت مؤثر بر تفکر راهبردی هستند که از طریق روش دلفی و مدل تاپسیس شنا سایی و رتبه آن‌ها مشخص شدند. جامعه آماری متشکل از متخصصان و خبرگان مدیریت شهری خرم آباد شامل خبرگان دانشگاهی، مدیران اجرایی، مشاوران در حوزه طراحی و اجرای راهبرد و تعداد ۱۴ نفر است. در گام اول با مطالعه مدل‌ها و رویکردهای تفکر راهبردی و نظریه‌های قدرت در شهر، ده مؤلفه شنا سایی و سپس با روش دلفی و با نظر خبرگان و در سه مرحله نهایی و در گام سوم از روش تاپسیس به منظور رتبه بندی مؤلفه‌ها استفاده شد. در نهایت و با توجه به نتایج تجزیه و تحلیل تاپسیس، مؤلفه‌های منابع قدرت سازمان‌های شهری، ساختار انگیزشی ذینفعان و نحوه تعامل بین ذینفعان کلیدی و میدان قدرت در شهر، مؤلفه‌های مهم قدرت مؤثر بر تفکر راهبردی در مدیریت شهری هستند.

واژگان کلیدی:

تفکر راهبردی، قدرت، مدیریت شهری، خرم آباد.

\* نویسنده مسئول:

پست الکترونیک نویسندگان: hoseinianrad.a@lu.ac.ir (ا. حسینیان راد)؛ hasanvand.amin@lu.ac.ir (ا. حسونوند)؛ shirepaz58@gmail.com (ع. شیره پز آرانی).

نحوه استنادی به مقاله: حسینیان راد، امیر، حسونوند، امین، شیره پز آرانی، علی اصغر (۱۴۰۲). بررسی تأثیر قدرت بر مؤلفه‌های تفکر راهبردی در مدیریت شهری نمونه موردی: شهر خرم آباد. فصلنامه مطالعات جغرافیایی مناطق کوهستانی. سال چهارم، شماره (۱۳)، صص ۲۳-۱.

doi Doi:10.52547/gsma.4.1.1

## ۱. مقدمه

توجه به پایدار کردن و افزایش رقابت یکی از مهمترین محورهای سازماندهی، نظارت و قانون گذاری در اقتصاد شهرهای هزار سوم است. برخورد نیروها و منافع افراد و سازمانها در بازار رقابتی موجب ایجاد هماهنگی و ایجاد تعادل در شهر می شود (Namazi, 2005: 51). افراد و سازمانها در این صورت از آزادی لازم برای بکارگیری اطلاعات و توانمندیهای خود برای برآوردن نیازها و خواستههای جامعه شهری در چارچوب قواعد همه شمول برخوردار هستند (Tabibian et al, 2013: 6). توانمند سازی جوامع محلی در ایجاد برنامه ریزی استراتژیک می تواند نقش بسزایی در حل مشکلات جامعه محور داشته باشد. (Wahlin, 2022) از میانه قرن بیستم وجود انحصارات، اتحادیهها و بازارهای ناقص در طرف عرضه و تبعیض های مختلف در طرف تقاضا باعث شد که نابرابری در شهرها به شدت افزایش یابد (Tavakoli, 2001: 221). اعتماد به مدیریت سازمانهای شهری به صورت تدریجی کاهش یافت و نقش اصلی سازمان در جامعه با چالش جدی مواجه شد (Namazi, 2005: 195). با توجه به مفهوم راهبرد که جوهره آن تطبیق با تحولات محیط بیرونی است و در نظر گرفتن اینکه در عصر حاضر بازه زمانی تحولات محیط شهری و معادلات حاکم بر عصر حاضر به فواصل بسیار کوتاه و لحظه ای تقلیل یافته است، غافلگیر نشدن در برابر این حجم از تغییرات آمادگی دایمی و هوشیاری کامل نسبت به محیط شهری را می طلبد (Asadzadeh and Tayar, 2015). بعضی از سازمان های دخیل در مدیریت شهری هنگامی که با پدیده با عدم اطمینان بالایی در شهر روبه روهستند، همان گونه عمل می کنند که سازمان های دیگر شهر در آن حوزه عمل می کنند (Hall, 1997, 494). برخی دیگر از سازمان ها با روی آوردن به مقاصد حسابگری های اجتماعی کوشیدند که سازمان را به عنوان عضو مسئول جامعه شهری معرفی کنند (Sepasi and Rezayat, 2017: 129)، اما با توجه به ارتباط پیچیده سازمان با محیط اطراف خود، موفقیت سازمان به شدت متکی به چگونگی ارتباط با

کنشگران و بازیگرانی است که در ایجاد محدودیت ها برای سازمان و شکل گیری و تحقق اهداف سازمان در شهرها دخالت داشتند (Igor Ansoff Edward, 1996: 127). با بررسی و رصد جریان های اساسی شهر می توان به ارزیابی مسایل و روندها و درک نسبتاً کامل از محیط شهری رسید. مدلها و گزینه های فکری در حال ظهور را می توان شناسایی، پیشرانها و ظرفیت های بالقوه آینده را استنباط کرد (Mobini Dehkordi et al, 2016: 8). از میان عواملی که در محیط و زمینه روابط بین سازمانها مطرح است، به پدیده قدرت در شهر توجه بیشتری شده است (Qolipour, 2016: 160). محیط شهر، صحنه تعارض بین قدرت سازمانهایی است که مأموریت و فعالیت آنها برای دستیابی به اهداف، ارزشها و منافع خودشان است. محیط شهر زمانی که دینفعان با اهداف، منابع و باورهای متفاوت وجود داشته باشند، تأثیرگذار و درخور توجه است (Besanko et al, 2004: 1380)، لذا شناخت تأثیرات اجتماعی و سیاسی به کنشگران و گروه های متمایز و متفاوت نفوذ راهبردی ضروری است (Lin et al, 2017: 319). با توجه به محدودیت های محیطی، چون قدرت یک رابطه میان کنشگران اجتماعی است، یک سازمان شهری مانند مدیریت شهری در کل دارای قدرت یا بدون قدرت نیست، بلکه قدرت وی در ارتباط با کنشگران دیگر و روابط اجتماعی خاص تعریف می شود (Qolipour, 2016: 161). در روابط با دینفعان، تمایل سازمان به منافع خود در قالب نمایش قدرت متبلور می شود (Kazemian & Jalili, 2015: 145). همچنین هر سازمانی در محیط خارجی متشکل از سایر سازمانها قرار دارد که رفتار سازمان را هدایت و محدود می کند، یک چارچوب اجتماعی خارجی وجود دارد که مدیران شهری را در گرفتن تصمیمات راهبردی سازمان و اجرای آنها هدایت و محدود می کند (Igor Ansoff Edward, 1996: 334). نفوذ کنشگران و گروه های دینفعان بر سازمان به عنوان قدرت آنها تلقی می شود که ظرفیت تأثیر گذاری بر تصمیمات راهبردی را با شیوه های متنوعی مانند

مدیریت شهری خرم آباد بر اساس دیدگاه خبرگان چه ترتیبی دارد؟

رویکردهای تفکر راهبردی: تفکر راهبردی، مهارت یا فضیلت ذهنی معماری راهبردی یک سازمان است که فرصت‌ها و ظرفیت‌های قابل تبدیل را به منفعت راهبردی تبدیل می‌کند. تفکر راهبردی نسبت به تفکر عملیاتی مسأله محور است (Goldman, 2008: 220). رویکردهای تفکر راهبردی عبارتند از:

۱- برخی از نویسندگان مفهوم تفکر راهبردی را برای هرگونه تفکر درباره راهبرد به کار برده‌اند (Ambitabh et al, 2004: 3). این در حالی است که عنصر تفکر بر عنصر مدیریت احاطه دارد (Steiner, 1983: 15).

۲- در موقعیت راهبردی، مدیران نمی‌توانند از روش‌های تحلیلی معمول استفاده نمایند (Wall & wall, 1995: 12). تفکر راهبردی تمایز خود را با برنامه‌ریزی با تغییر در کانون مسئولیت برنامه‌ریزی نشان می‌دهد (Wilson, 1994: 19).

۳- فرایند عقلایی تحلیل و محاسبات آگاهانه و برنامه‌ریزی شده (Finlay, 1998: 12) که در انتها فهرستی روشن از گزینه‌های راهبردی را پدید می‌آورد (Morrison et al, 1993: 803). پورترا بر این باور است که تحلیل ساختاری صنعت مبنای استراتژی است (Porter, 2009, 61).

۴- طراحی و برنامه‌ریزی راهبردی و تفکر راهبردی دو حالت کاملاً متفاوت تفکر هستند (Graetz, 2002: 458) و تفکر راهبردی باید بر طراحی و برنامه‌ریزی راهبردی مقدم باشد (Heracleous, 1998: 41). اگرچه برخی راهبردها نتیجه انتخاب سنجیده هستند، اما برخی راهبردهای دیگر هم وجود دارند که خودجوش هستند (Mintzberg & Waters, 1985: 257).

۵- تفکر راهبردی یادگیری دو حلقه‌ای است: توانایی افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها وابسته به پویایی آن‌هاست (Stacey, 1995: 182).

کنترل بر منابع مورد نیاز برای تداوم بقای سازمان دارند (Rafizadeh and Manourian, 2009: 65).

هرچند تفکر راهبردی راهی برای حل مسایل راهبردی سازمان است (Moon, 2013: 15)، اما بسیاری از رویکردها و مدل‌های تفکر راهبردی، موضوع شناخت مؤلفه‌های قدرت سازمان و بازی قدرت بین سازمان‌ها در محیط را به عنوان موضوع راهبردی سازمان حتی به عنوان عامل زمینه‌ای مؤثر بر تفکر راهبردی در نظر نمی‌گیرند.

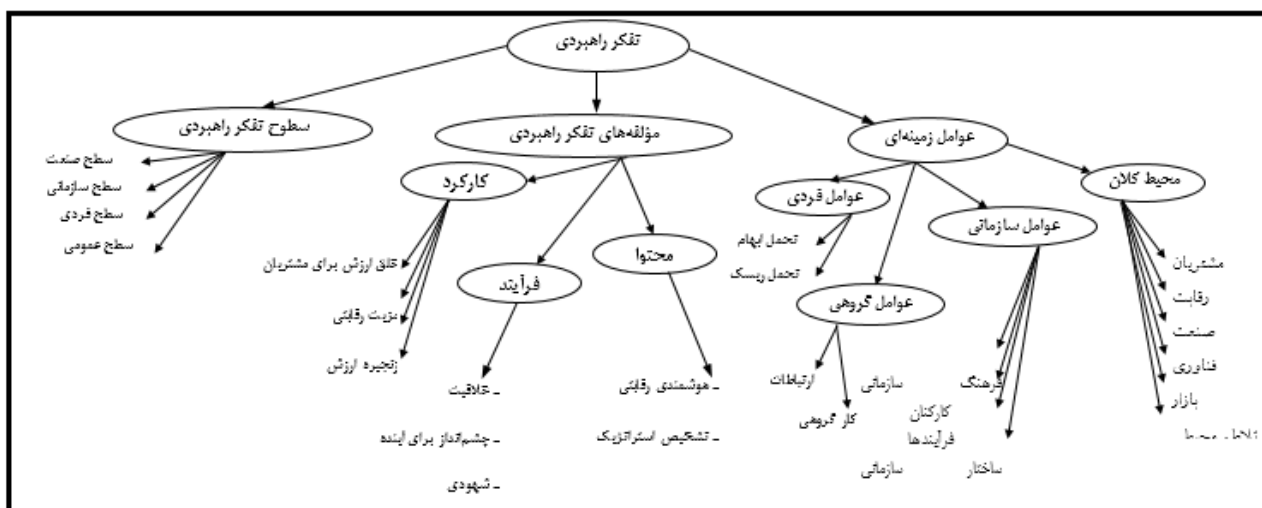
پژوهش‌های انجام شده درباره مدیریت شهری خرم آباد حاکی از این است که شهر خرم آباد در زمینه مسائل شهری دارای مسائل و مشکلات فراوانی است من جمله مولفه‌های مشارکت و رهبری به عنوان مهمترین عوامل اجرا و تحقق پروژه‌های شهری در سازمان‌های مرتبط با مدیریت شهری و همکاری شهروندان به عنوان ضعیف‌ترین عامل مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است (Amiri, 2017). همچنین عملکرد شاخص‌های حکمروایی در شهر خرم‌آباد نشانگر این است که بجز مولفه‌های قانون‌مندی و کارایی سایر شاخص‌ها در وضعیت نامناسبی قرار دارند (Saraei et al, 2015). می‌توان گفت شهر خرم آباد با فقر فزاینده (Nikpour et al, 2020)، افزایش کار ناپایدار، مسکن ناپایدار (Pourahmad et al, 2011)، زیرساخت‌های در حال زوال، تغییرات آب و هوایی، قطبی شدن اجتماعی (karimiara et al, 2020) و... مواجه است این مشکلات ناشی از نبود یک تفکر راهبردی و موشکافی مولفه‌های تاثیرگذار قدرت در سازمان شهری دارد. به طور سنتی، مطالعه «قدرت در شهر» از طریق نهادهای حکومت شهری و بازیگران درگیر در رقابت و تصمیم‌گیری سیاسی در جوامع شهری و برای جوامع شهری انجام می‌شود (Parker, 2010). لذا این مقاله به پرسش‌های اساسی زیر پاسخ می‌دهد: ۱- مؤلفه‌های مهم و تأثیرگذار قدرت بر تفکر راهبردی در سازمان مدیریت شهری خرم‌آباد کدامند؟ ۲- رتبه‌بندی مؤلفه‌های قدرت مؤثر بر تفکر راهبردی در سازمان

هر دو دیدگاه و رهیافت را برای رسیدن به بهترین نتایج با هم ادغام کند (Liedtka, 1998: 30).

مؤلفه‌های تفکر راهبردی: شکل شماره یک مؤلفه‌های تفکر راهبردی را با توجه به الگوهای موجود ارایه می‌کند.

۶- ابزارهای برنامه‌ریزی راهبردی برای بهبود تفکر راهبردی است (Lindgren & Hildebrand, 2011: 38).

۷- راهبرد به عنوان تلفیقی از تحلیل و شهود: اگر ادراک و خلاقیت با فعالیت کمی و تحلیلی ادغام شود، تفکر راهبردی می‌تواند به صورت مؤثر عمل کند (Wilson, 1994). راهبرد باید



شکل ۱- مؤلفه‌های تفکر راهبردی: منبع: یافته‌های تحقیق منبعث از مبانی نظری

برای مشتریان و ارتقای جایگاه سازمان در محیط، باید مؤلفه‌های قدرت شامل قدرت درون سازمانی و قدرت بین سازمان‌ها، مشروعیت و مدیریت ذینفعان را در نظر گیرد.

۱- تعریف قدرت: قدرت عاملی برای تغییر مداوم فعالیت، توقف، تغییر جهت‌گیری در بیشترین اندازه یا بی اثر یا کم اثر شدن قدرت‌های دیگر است (Hosseini Dehaghani & Basirat, 2016: 93). چون محیط با منابع محدود و کمیاب مواجه است و همه سازمان‌ها در پی رقابت بر سر کسب این منابع با یکدیگر در نازعه‌اند، اعمال قدرت در محیط بیشتر به وسیله سازمان‌ها اعمال می‌شود (Mousavi Nokandeh et al, 2013: 24). قدرت سازمانی عبارتست از توانایی یک سازمان در تغییر تصمیمی که به وسیله سازمان‌های دیگر گرفته می‌شود (Afjeh et al, 2014: 87).

قدرت درون سازمانی. دیدگاه وحدت‌گرا تأکید می‌کند که سازمان مجموعه مبتنی بر همکاری است که در آن افراد برای

قدرت در مدل‌های تفکر راهبردی: مدل‌های فعلی تفکر راهبردی معمولاً بر پیش فرض‌های وحدت‌گرایی مبتنی هستند. مؤلفه قدرت در روابط سازمان‌ها و تحلیل ذینفعان در مدل‌های تفکر راهبردی مورد توجه واقع نشده است، درحالی که در دهه‌های گذشته رابطه سازمان با جامعه و ذینفعان متعدد از یک مسأله محدود به یک موضوع اساسی تغییر شکل داده است (Goldar et al, 2017: 82). از جهت پاسخگویی به محیط، سازمان نیازمند مدیرانی است که در تحلیل مؤلفه‌های قدرت، تحلیل شرایط اجتماعی و سیاسی محیط و شناسایی و تحلیل انتظارات ذینفعان حساس بوده و در بکارگیری قدرت کارآمد باشند (Rahman, 2015: 87). تفکر راهبردی علاوه بر توانایی متحد کردن بینش‌ها با یکدیگر برای خلق یک مدل کسب و کار باید به تحلیل انتظارات ذینفعان، محدودیت‌ها و شناخت میدان قدرت بپردازد و علاوه بر ایجاد مزیت رقابتی، خلق ارزش

تحقق هدفی مشترک با هم متحد شده‌اند. دیدگاه سازمانی  
 وحدت‌گرا تا حد زیادی مسأله قدرت را نادیده می‌گیرد ( Burrell  
 & Morgan, 2004). جدول ۱

جدول ۱. تحول گفتمان قدرت

دوره تاریخی	نظریه پردازان
قدرت در اندیشه کلاسیک	تفکر غالب در باب قدرت و منشأ آن در قرون وسطی، معطوف به «الهیات قدرت» بوده که دارای قداست است، حتی اگر توسط شاهان اعمال شود، اما در عین حال وسیله‌ای جهت تحقق عدالت و اجرای فرامین الهی است، از این رو باید از منزلت خاصی برخوردار باشد.
قدرت در دوران مدرن	عنصر اصلی در چارچوب نظریه سیاسی هابز، انسان منازعه‌گر است. برداشت هابز از قدرت شامل نوسانی بین ایده قدرت به مثابه توانایی و ایده قدرت به مثابه حق است (Hindess, 2001: 64). انسان حریص قدرت است. حرص قدرت ناشی از گزینه زیاد طلبی انسان هابزی و واکنشی است نسبت به هراسی که هر فرد از تهدید فرد دیگر- که او نیز به همین دلیل حریص قدرت است- دارد (Nazari, 2005: 262). وبر قدرت را عبارت می‌داند از مجال یک فرد یا تعدادی از افراد برای اعمال اراده خود حتی در برابر مقاومت عناصر دیگری که در صحنه عمل شرکت دارند (Rush, 2010: 47). سلطه در مفهوم کلی قدرت یعنی امکان تحمیل اراده خود بر رفتار افراد دیگر (Lukes, 1991, 454). «آ» قدرت افزون‌تری نسبت به «ب» دارد، چنانچه «آ» بتواند آثار مورد نظر بیشتری از آنچه «ب» کسب کرده است، حاصل نماید (Lukes, 1991: 29). رابرت دال معتقد است که در رهیافت مطالعه سیاست از طریق تحلیل قدرت حداقل این فرض وجود دارد که روابط قدرت از جنبه‌های بارز نظام سیاسی است (Rush, 2010: 75). به اعتقاد گالبرایت قدرت یعنی توانایی فرد یا گروهی در کسب تسلیم و اطاعت دیگران در راه مقاصد و خواسته‌های خویش (Galbraith, 2002) لسکی قدرت را به معنای توانایی تحمیل اراده به‌رغم مقاومت طرف مقابل بر مبنای زور به کار می‌گیرد (Lukes, 1991: 350).
اندیشه پسامدرن	نقد قدرت از مباحث محوری پست مدرنیسم است. اندیشه‌های هایدگر در باب قدرت، متأثر از دیدگاه فلسفی او در باب هستی است. به تعبیر هایدگر ممکن نیست در مورد بودن در جهان اندیشید، اما متصور قدرت طلبی نبود. از نظر فوکو، قدرت در انحصار یک شخص، گروه یا طبقه نیست که بتواند به طور عریان و به صورت یک طرفه آن را اعمال کند، بلکه رابطه‌ای است که به صورت رشته‌ها و تارهایی در هم پیچیده در اجتماع پراکنده است. این رابطه در تمامی سطوح خرد و کلان وجود دارد و «بدن» (جسم انسان) به طور مستقیم درگیر این رابطه استاز آن (بدن) می‌خواهند تا کار کنند، تنظیم کنند، تولید کنند، لذت ببخشند. از این رو قدرت، تکنولوژی سیاسی بدن توصیف می‌شود (Foucault, 2013: 256). از نظر فوکو، قدرت این گونه نیست که در دست حاکمان و در تملک شخصی آنان باشد، بلکه قدرت حالت رابطه و شبکه‌ای دارد. قدرت در همه جا هست، نه به خاطر این که همه چیز را در بر می‌گیرد، بلکه از این رو که از هر جایی نشأت می‌گیرد و از پایین به بالا می‌جوشد (Navabakhsh and Karimi, 2009).

رفتار سیاسی. رفتار سیاسی آن دسته از فعالیت‌هایی است که به عنوان بخشی از نقش رسمی در سازمان‌ها ضرورت ندارد، ولی در امر توزیع مزایا و کاستی‌های درون سازمانی اعمال نفوذ می‌نمایند یا در صدد اعمال نفوذ کردن بر می‌آیند (Robbins, 1995: 687).  
 تحلیل میدان قدرت بین سازمان‌های شهری. قدرت شهری به مجموعه‌ای از قوانین حاکم در ابعاد مختلف کالبدی، اجتماعی فرهنگی، اقتصادی و سیاسی اطلاق می‌شود. این علمی است که رفتار سیاسی. رفتار سیاسی آن دسته از فعالیت‌هایی است که به عنوان بخشی از نقش رسمی در سازمان‌ها ضرورت ندارد، ولی در امر توزیع مزایا و کاستی‌های درون سازمانی اعمال نفوذ می‌نمایند یا در صدد اعمال نفوذ کردن بر می‌آیند (Robbins, 1995: 687).  
 تحلیل میدان قدرت بین سازمان‌های شهری. قدرت شهری به مجموعه‌ای از قوانین حاکم در ابعاد مختلف کالبدی، اجتماعی فرهنگی، اقتصادی و سیاسی اطلاق می‌شود. این علمی است که

در طول یک فرآیند تاریخی از روابط بین سطوح مختلف قدرت در یک شهر شکل می‌گیرد (Nezhadbahram & Jalili, 2021).  
 وظایف مدیریت سازمان صرفاً واکنش مناسب سازمان به تغییرات محیط خارجی شهر نیست، بلکه مدیران برای کشف گسستگی‌های آینده و غافلگیری‌های احتمالی باید دگرگونی‌های محیط شهری را مداوم زیر نظر داشته باشند (Igor Ansoff)  
 منابع در مرکز دایره قدرت قرار دارد و (Edward, 1996: 15).



سازمانی که صاحب منابع باشد، می تواند با استفاده از آن دیگران را وادار به نوع رفتار مورد نظر خود کند (Hall, 1997, 402). گام اول برای شناخت میدان قدرت، برآورد قدرت بالقوه و نسبی و سازوکار نفوذ هر گروه ذینفع و روش تهاجمی که برای اعمال آن به کار می برد، است. گام دوم شناخت ائتلاف گروه های ذینفعی هستند که هدف های مشترکی دارند. تحلیل میدان قدرت این امکان را می دهد که با طراحی یک یا چند سناریو، روش تکوین نقش سازمان در صحنه کارزار شکل گیرد (Igor Ansoff & Edward, 1996: 15)

۲- مدیریت ذینفعان: نظریه ذینفعان مبنایی برای تحلیل قدرت ذینفعان ارایه می کند (Hein et al, 2017: 924). قدرت ذینفعان نسبت به سازمان های متفاوت در محیط شهر یکسان نیست (Tang & Tang, 2012: 437). برخی ذینفعان قدرت دارند تا سایر ذینفعان را به اقدام مورد نظر خود وادار کنند. قدرت ذینفعان شامل اثرگذاری بر گروه های مختلف از دولت تا گروه های اجتماعی است (Lu et al, 2014: 427). برای ارایه راهبردهای مدیریت ذینفعان شامل شناسایی منافع ذینفعان، شناسایی فرصت ها و تهدیدهای ذینفعان، تعیین مسئولیت سازمان در قبال ذینفعان و تعیین راهبرد یا اقدامات سازمان برای برقراری تعامل با ذینفعان است (Salehzadeh, 2013: 6).

۳- مشروعیت سازمانی. سازمان ها مهمترین منبع قدرت در جوامع جدید هستند (Gurbannejad Maleki, 2011). مشروعیت از مفاهیم و منابعی است که سازمان باید از محیط بدست آورد. اساساً هیچ قدرتی بدون توجیه فلسفی خود برای حق جلوه دادن اقدامات خود نمی تواند به استمرار قدرت خود امیدوار باشد (Arāki, 2010: 6). مشروعیت به عنوان فرایندی از هماهنگی بین سازمان و محیط فرهنگی اش تعریف می شود (Yazdanfar & Hajipour, 2014, 63). مشروعیت در نهایت در ذهن مشاهده کننده است، خواه اعمال کننده قدرت یا تابع آن باشد مشروعیت به صورت موضوعی به وجود می آید، اما در عین حال به عنوان هدف می تواند به دست بیاید (Yazdanfar & Parker, 2010). در کتاب شهرها، سیاست و قدرت، به بررسی انتقادی بازیگران و فرآیندهای جمعی کلیدی می پردازد که برای قدرت سیاسی درون شهرها رقابت می کنند و آن را سازمان دهی می کنند، و نحوه عملکرد و تعامل حکومت شهری با مقیاس های کمتر و بزرگ تر دولت و شبکه های قدرت را بررسی می کند. سپس راه هایی را بررسی می کند که در آن «امور سیاسی» توسط ساکنان شهری شکل می گیرد، و اینکه چگونه هویت اجتماعی، شبکه های اطلاعاتی و ارتباطی، و محیط طبیعی و ساخته شده، همگی حوزه های متقاطع قدرت شهری را تشکیل می دهند. نتایج تحقیق Rakodi (2001)، نشان می دهد رویکردهای برنامه ریزی سنتی و بدون تفکر راهبردی برای دولت محلی شامل درآمد ناکافی و مهمتر از آن فقدان مشروعیت در چشم بازیگران شهری است. بدون افزایش مشروعیت، دور باطل ناکارآمدی ادامه خواهد یافت. وی معتقد است مدیران شهری به جای اختصاص منابع برای بهبود کیفیت برنامه های فضایی شهری و مقررات توسعه، باید بر حاکمیت تمرکز کنند. به این معنی که توجه باید بر ترتیبات حکمرانی، سیاست و فرآیندهای تصمیم گیری متمرکز شود. بدون

۲- مدیریت ذینفعان: نظریه ذینفعان مبنایی برای تحلیل قدرت ذینفعان ارایه می کند (Hein et al, 2017: 924). قدرت ذینفعان نسبت به سازمان های متفاوت در محیط شهر یکسان نیست (Tang & Tang, 2012: 437). برخی ذینفعان قدرت دارند تا سایر ذینفعان را به اقدام مورد نظر خود وادار کنند. قدرت ذینفعان شامل اثرگذاری بر گروه های مختلف از دولت تا گروه های اجتماعی است (Lu et al, 2014: 427). برای ارایه راهبردهای مدیریت ذینفعان شامل شناسایی منافع ذینفعان، شناسایی فرصت ها و تهدیدهای ذینفعان، تعیین مسئولیت سازمان در قبال ذینفعان و تعیین راهبرد یا اقدامات سازمان برای برقراری تعامل با ذینفعان است (Salehzadeh, 2013: 6).

۳- مشروعیت سازمانی. سازمان ها مهمترین منبع قدرت در جوامع جدید هستند (Gurbannejad Maleki, 2011). مشروعیت از مفاهیم و منابعی است که سازمان باید از محیط بدست آورد. اساساً هیچ قدرتی بدون توجیه فلسفی خود برای حق جلوه دادن اقدامات خود نمی تواند به استمرار قدرت خود امیدوار باشد (Arāki, 2010: 6). مشروعیت به عنوان فرایندی از هماهنگی بین سازمان و محیط فرهنگی اش تعریف می شود (Yazdanfar & Hajipour, 2014, 63). مشروعیت در نهایت در ذهن مشاهده کننده است، خواه اعمال کننده قدرت یا تابع آن باشد مشروعیت به صورت موضوعی به وجود می آید، اما در عین حال به عنوان هدف می تواند به دست بیاید (Yazdanfar & Parker, 2010).

۳- مشروعیت سازمانی. سازمان ها مهمترین منبع قدرت در جوامع جدید هستند (Gurbannejad Maleki, 2011). مشروعیت از مفاهیم و منابعی است که سازمان باید از محیط بدست آورد. اساساً هیچ قدرتی بدون توجیه فلسفی خود برای حق جلوه دادن اقدامات خود نمی تواند به استمرار قدرت خود امیدوار باشد (Arāki, 2010: 6). مشروعیت به عنوان فرایندی از هماهنگی بین سازمان و محیط فرهنگی اش تعریف می شود (Yazdanfar & Hajipour, 2014, 63). مشروعیت در نهایت در ذهن مشاهده کننده است، خواه اعمال کننده قدرت یا تابع آن باشد مشروعیت به صورت موضوعی به وجود می آید، اما در عین حال به عنوان هدف می تواند به دست بیاید (Yazdanfar & Parker, 2010).

این، برنامه‌های توسعه فضایی بعید به نظر می‌رسد مفیدتر از گذشته باشد. یافته‌های پژوهش [Lashkari et al \(2017\)](#) نشان می‌دهد که عملکرد نهادها و بازیگران سیاسی بر اساس ایدئولوژی خود در شهر تأثیر مستقیمی بر تخصیص منابع کمیاب مانند زمین و امکانات و شکل‌دهی به اقتصاد سیاسی شهر، تدوین قوانین و قوانین شهری دارد. قلمرو سازی در فضای شهر، ارتقاء سطح سیاسی سکونتگاه‌های شهری و دارای مناظر و نمادهای بصری در شهر است. به اعتقاد [Nezhadbahram et al \(2021\)](#)، مشکل اصلی شهر در مباحث قدرت شهری، درک ناقص شهر به عنوان یک نهاد قدرتمند و تأثیرگذار در فرآیندهای توسعه شهری است. یافته‌های پژوهش نشان داد که لازم است مسئولان توسعه شهری، قدرت شهری را به عنوان مجموعه‌ای از قوانین حاکم در ابعاد کالبدی، رفتاری، مدیریتی، ساختاری و نهادی و به عنوان دانش شهری حاکم بر فعالیت‌های خود بشناسند. همچنین باید آن را جزء جدیدی در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و اجرای طرح‌های توسعه شهری بدانند. درک تأثیرات قدرت شهری بر فرآیندهای توسعه شهری، دیدگاه جدیدی را در اختیار مدیران و مدیران شهری نسبت به موضوعات مرتبط با وظایف و اختیارات خود قرار می‌دهد تا داده‌ها و نتایج را به طور متفاوتی تحلیل کنند. [Mahmoudpour et al \(2020\)](#)، معتقدند غلبه رویکردهای غیرفضایی و جبریت فیزیکی در مدیریت تغییرات فضایی و تعیین و حل مشکلات شهری در شهر تهران به وضعیتی منجر شده است که طرح‌های شهری تولید شده مانند طرح جامع شهر تهران (۱۳۸۵) دست‌اندرمورد انتظار برای نظام فضایی شهر تهران را به دست نیاورده‌اند. علاوه بر این، فقدان مکانیزم مدیریت دانش شهری منجر به افزایش پویایی و پیچیدگی مشکلات شهری شده است. در این میان، این موضوع به عنوان یکی از عوامل کارآمد نظام شهرسازی، در پژوهش و عمل برنامه‌ریزی مغفول مانده است. نتایج تحقیق [Mohammadi et al \(2015\)](#)، نشان می‌دهد که مسائل و مشکلات ساختار کالبدی- فضایی مرکز شهر زنجان در ارتباط با امکان بهره‌مندی از فرصت‌های استراتژیک درک

می‌شود. میزان تلاش برای حل هر یک از مسائل و مشکلات با توجه به پیچیدگی هر یک از مسائل و مشکلات است. با تحقق بهره‌مندی از فرصت‌های راهبردی حوزه مرکزی شهر زنجان، به عنوان مکانی مطلوب که حداکثر قابلیت‌های خود را ارائه می‌دهد، دوباره متولد می‌شود. پژوهش [Hosseinzadeh Delir et al \(2018\)](#)، نشان داد که ماهیت راهبردی تفکر استراتژیک، توانایی لازم را در کنترل بهینه سیستم‌های مدیریتی پویای شهری داراست و پژوهش حاضر مفهوم فوق‌را به صورت موردی در کلانشهر تبریز مورد تأکید قرار داده و ضرورت شیفت و انتقال از سیستم مدیریت سنتی به مدیریت استراتژیک در مدیریت شهری تبریز نمایان می‌سازد. نتایج تحقیق [Xu et al \(2022\)](#)، نشان می‌دهد محرک‌های خارجی شامل فضای وسیع برای فعالیت‌ها، منابع حمایتی کافی، نشان دادن الگوی نقش، نقطه عطف و محرک‌های داخلی، از جمله احساس قوی خود شکوفایی، احساس مسئولیت بالا، مهارت‌های تقویت تفکر، دانش متنوع و گشودگی بالا از عوامل مؤثر در شکل‌گیری توانایی تفکر استراتژیک سطح بالا در میان کادرسازی مدیریت شهری در شهرهای چینی می‌باشد.

## ۲. روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی است. متغیرهای پژوهش همان مؤلفه‌های قدرت مؤثر بر تفکر راهبردی هستند که باید شناسایی و رتبه‌بندی آنها مشخص شوند. روش‌های جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش عبارتند از مرور ادبیات، بررسی اسناد و مدارک و ابزار پرسشنامه. در مرحله اول به منظور شناسایی مؤلفه‌ها از پرسشنامه و با روش دلفی استفاده شد. روش تجزیه و تحلیل اطلاعات در مرحله شناسایی مؤلفه‌های قدرت مؤثر بر تفکر راهبردی، روش دلفی است. روش دلفی در عمل، یک سری از پرسشنامه‌ها یا دوره‌های متوالی به همراه بازخوران کنترل شده‌ای است که تلاش دارد به اتفاق نظر میان یک گروه از افراد متخصص درباره یک موضوع خاص دست پیدا کند. پرسشنامه دلفی و تحلیل آن‌ها، قضاوت در

مدیران اجرایی: که دارای تجربه کاری قابل ملاحظه در سازمان‌های شهری هستند. ۳- مشاوران در حوزه طراحی و اجرای راهبرد. هر سه گروه باید دارای تسلط نظری و عملی در حوزه ارتباط راهبرد، قدرت و ذینفعان باشند. در پژوهش حاضر روش نمونه‌گیری هدفمند یا قضاوتی مورد استفاده قرار گرفته است. با توجه به توانایی پاسخگویی به سؤالات پژوهش و با مشاوره با استادان دانشگاه و برخی پاسخگویان کلیدی، اعضای نمونه مشخص شدند. ویژگی‌ها و خصوصیات اعضای نمونه در جدول ۲ آمده است.

بعد از بررسی و اعمال شاخص‌های بیان شده و به دلیل ماهیت روش دلفی که نیاز به تعداد زیادی نمونه ندارند که در نهایت مشخص شد که با این مجموعه خبرگان (۱۴ نفر) تمام شاخص‌های فوق‌الذکر پوشش داده می‌شود.

مورد رسیدن به اجماع میان صاحب‌نظران و رسیدن به اشباع نظری از شیوه‌های کیفی مورد استفاده در تحلیل اطلاعات است. برای اولویت‌بندی مؤلفه‌های قدرت مؤثر بر تفکر راهبردی، از روش تاپسیس استفاده می‌شود. در پژوهش حاضر به منظور افزایش روایی پژوهش (اعتبار درونی و بیرونی پژوهش) سعی شد تا از مشارکت کنندگانی استفاده شود که در حوزه مربوط صاحب تخصص بوده و از انگیزه و تمایل کافی برخوردار باشند. جامعه آماری متشکل از متخصصان و خبرگان مدیریت شهری خرم‌آباد است. معیارهای انتخاب خبرگان عبارت است از تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی. مهمترین نکته در تعیین تعداد خبرگان، کسب اطمینان از جامعیت دیدگاه‌های مختلف در این طرح است. دانش و تجربه و موقعیت شغلی از جمله شاخص‌های جامعیت خبرگان است، لذا قلمرو خبرگان شامل سه گروه زیر است: ۱- خبرگان دانشگاهی در حوزه تفکر و مدیریت راهبردی، مدیریت و برنامه‌ریزی شهری ۲-

جدول ۲. خصوصیات و ویژگی‌های اعضای نمونه

خصوصیات و ویژگی‌های اعضای پانل	تعداد	سابقه
۷	۱۰	سابقه مشاغل مدیریتی حوزه راهبرد کلان
۳	۵	مشاور در طراحی و اجرای راهبرد های سازمانی / مشاور در حوزه مدیریت شهری
۴	۵	تدریس در زمینه تفکر راهبردی، برنامه‌ریزی شهری

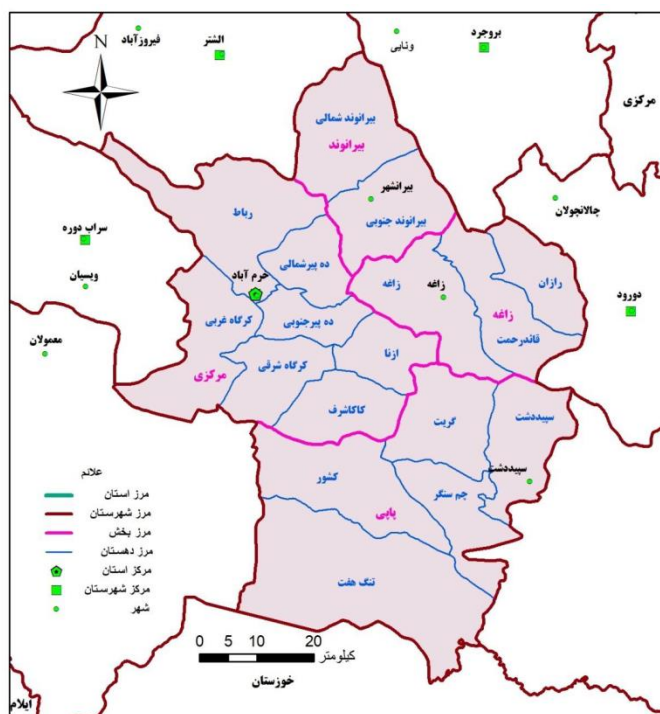
منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۴۰۱

## ۱.۲. معرفی محدوده مورد مطالعه

شهر خرم‌آباد با موقعیت جغرافیایی به طول ۴۸ درجه و ۲۱ دقیقه شرقی و عرض جغرافیایی ۳۳ درجه و ۲۹ دقیقه شمالی در ارتفاع ۱۱۷۱ متری از سطح دریا قرار دارد. شهر خرم‌آباد مرکز اداری سیاسی و بازرگانی استان لرستان است و به همین جهت حوزه نفوذ و حوزه عملکردی آن سراسر استان لرستان را شامل می‌شود. جمعیت خرم‌آباد طبق سرشماری سال ۱۳۹۵ مرکز آمار ایران، ۳۷۳۴۱۶ نفر بوده است. ( Lorestan Province Management and Planning Organization, 2015 ) از نظر سابقه مدیریت

شهری شهرداری خرم‌آباد در سال ۱۳۰۲ تأسیس و این شهر پس از جدایی استان لرستان از خوزستان در سال ۱۳۰۴ خورشیدی به عنوان مرکز استان تعیین شد. از نظر محدوده سیاسی این شهرستان از شمال به شهرستان سلسله، از شمال شرق به شهرستان بروجرد، از شرق به شهرستان‌های دورود و الیگودرز، از جنوب به شهرستان اندیمشک و از غرب و جنوب غرب به شهرستان‌های دوره و پلدختر محدود می‌شود. ( Lorestan Province Management and Planning Organization, 2015 )

شکل ۲



شکل ۲. تقسیمات سیاسی شهرستان خرم آباد (ماخذ: Lorestan Province Management and Planning Organization, 2021)

پرسشنامه شامل ۳ بعد، ده مؤلفه و ۴۳ شاخص بود. علاوه بر این در پرسشنامه طراحی شده دور اول از پاسخگویان خواسته شده بود که اگر بعد، مؤلفه یا تعاریف و اجزایی دیگر قدرت از دیدگاه آن‌ها بر تفکر راهبردی اثرگذارند، معرفی نمایند. در مجموع ۱۴ پرسشنامه برای پاسخگویان ارسال شد که ۱۲ عدد از آن‌ها برای تحلیل جمع‌آوری شد. برای تحلیل داده‌های به دست آمده از این مرحله، از روش‌های آمار توصیفی استفاده شد. نوع ابزار آمار توصیفی به کارگرفته شده، میانگین و انحراف معیار بود.

در دور اول پرسشنامه از پاسخگویان درخواست شد علاوه بر تعیین ضریب اهمیت هر شاخص، شاخص‌های دیگری که از دیدگاه آن‌ها مهم است را معرفی نمایند. در نهایت مشخص شد که دو شاخص مهارت و اقتدار، میانگین لازم را برای حضور در دور دوم دلفی به دست نیاورده‌اند. شاخص مشاوره با ذینفعان به مؤلفه نحوه تعامل بین ذینفعان کلیدی، شاخص وجود تیول سیاسی به مؤلفه میدان قدرت و دو شاخص قدرت قانونی و باور و اراده مدیران به دستاوردهای حاصل از بکارگیری قدرت به مؤلفه منابع قدرت مدیران اضافه شدند. پرسشنامه دور دوم دلفی با توجه به نتایج به دست آمده از پرسشنامه دور اول طراحی شد. با توجه به قواعد بیان شده

### ۳. یافته‌های پژوهش

تعداد ۱۰ نفر از پاسخگویان مرد و تعداد ۴ نفر زن می‌باشند. از نظر تحصیلات تعداد ۸ نفر دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و تعداد ۶ نفر دارای مدرک تحصیلی دکتری تخصصی بوده‌اند.

برای نیل به اهداف پژوهش ابتدا با مطالعه جامع ادبیات پژوهش، سه بعد (وضعیت قدرت بین سازمان‌ها، تحلیل قدرت مدیران، قدرت درون سازمانی) و ده مؤلفه قدرت مؤثر بر تفکر راهبردی شناسایی و سپس با روش دلفی در معرض نظرخواهی از خبرگان مربوطه قرار گرفت. در این پژوهش، پرسشنامه مقدماتی مرحله اول دلفی بر مبنای طیف هفت رتبه‌ای لیکرت طراحی شد و از خبرگان خواسته شد تا مؤلفه‌ها و اجزا و تعاریف را بررسی نمایند و به هر یک از مؤلفه‌ها و اجزا و تعاریف امتیاز بدهند و همچنین مؤلفه‌ها و اجزا و تعاریف احتمالی دیگر را به لیست اضافه نمایند که برای تلفیق نظرات و اولویت بندی اجزا و تعاریف نهایی در هر یک از مؤلفه‌ها، از طریق نرم افزار اکسل مؤلفه‌های مؤثر به ترتیب اهمیت انتخاب شدند. پرسشنامه دور اول دلفی با توجه به عوامل و شاخص‌های ذکر شده طراحی شد. این

داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی استفاده شد. داده‌های به دست آمده از انجام فرایند دلفی در سه مرحله تحلیل شد. در دور اول و دوم، تحلیل پرسشنامه‌ها از طریق آمار توصیفی انجام شد. در این بخش (جدول ۳) نتایج به دست آمده از انجام هر دور به تفکیک ارائه می‌شود.

دلفی، مؤلفه‌ها ارزیابی شد. با توجه به مؤلفه‌های معرفی شده به وسیله اعضای پانل در دور اول، پرسشنامه دور دوم شامل سه بعد و ده مؤلفه بود. برای ۱۲ نفر شرکت کننده در دور اول دلفی پرسشنامه‌ها ارسال شد و در مجموع ۱۲ پرسشنامه در مرحله دوم جمع‌آوری شد. در این مرحله نیز برای تحلیل

جدول ۳. نتایج به دست آمده از تحلیل پرسشنامه دور دوم دلفی (بعد عوامل قدرت بین سازمان‌ها)

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	میانگین	انحراف معیار
	قدرت قانونی	۵/۴	۰/۷۲۷
	قدرت چانه زنی	۵/۹	۰/۶۷۲
منابع قدرت سازمان	قدرت تشکیل ائتلاف	۵/۸	۰/۶۵۴
	منابع محیطی	۵/۶	۰/۶۹
	پایگاه اجتماعی	۵/۸	۰/۴۷۲
	شناخت اولویت‌ها	۵/۲	۰/۶۱۸
	شناخت منافع	۶	۰/۷۲۷
ساختار انگیزشی ذینفعان	شناخت انگیزه‌ها	۵/۴	۰/۹۱
	کسب اطلاعات	۵/۹	۰/۳۲۷
	کسب منابع مالی	۵/۳	۰/۸۱۸
	منع تعامل	۵/۲	۱/۰۵۴
	تعامل مشروط	۵	۰/۹۱
نحوه تعامل بین ذینفعان کلیدی	تعامل محدود	۶/۱	۰/۴۹
	تعامل فعالانه	۵/۷	۰/۶۹
	مشاوره با ذینفعان	۵	۰/۹۱
	شناخت گروه‌های ذی نفع با نفوذ	۵/۹	۰/۶۷۲
میدان قدرت	ارزیابی قدرت گروه‌های ذی نفع	۵/۵	۰/۷۲۷
	خیز احتمالی منابع نفوذ	۵/۹	۰/۵۱
	وجود تیول سیاسی	۵/۹	۰/۶۷۲

۰/۶۹	۵/۱	شناخت توانمندی ذینفعان	قوانین بازی
۰/۷۶۳	۵/۲	تأثیر مقررات عمومی بر عملکرد	
۰/۶۱۸	۵/۴	تأثیر هدف های اساسی	
۰/۵۴۵	۵	قوانین بازی مرجح	
۰/۴۳۶	۵/۲	ایجاد تصویری مطلوب از خود	سازو کار نفوذ
۰/۷۶۳	۵/۳	تشکیل ائتلاف با هم پیمان های قوی	
۰/۵۰۹	۵/۱	ایجاد پایگاه حمایتی برای خود	
۰/۵۰۹	۵/۱	ایجاد قابلیت های جدید از طریق کشف فرصت های نفوذ	
۰/۶۱۸	۵/۸	تقویت مهارت ها، فرآیندها، و ساختارهای موجود به منظور بهره برداری از قابلیت ها برای نفوذ	

منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۴۰۱

(۶/۱)، در مولفه قوانین بازی، شاخص تأثیر هدف‌های اساسی (۵/۴)، در مولفه ساز و کار نفوذ، شاخص تقویت مهارت‌ها، فرآیندها، و ساختارهای موجود به منظور بهره‌برداری از قابلیت‌ها برای نفوذ (۵/۸) بیشترین میانگین را به خود اختصاص داده‌اند.

نتایج به دست آمده از تحلیل پرسشنامه دور دوم دلفی (بعد عوامل قدرت بین سازمان‌ها) نشان داد که در مولفه منابع قدرت سازمان، شاخص قدرت چانه زنی (۵/۹) در مولفه ساختار انگیزشی ذینفعان، شاخص شناخت منافع (۶)، در مولفه نحوه تعامل بین ذینفعان کلیدی، شاخص تعامل محدود

جدول ۴. نتایج به دست آمده از تحلیل پرسشنامه دور دوم دلفی (بعد قدرت مدیران)

مؤلفه ها	شاخص ها	میانگین	انحراف معیار
منابع قدرت مدیران	دسترسی و کنترل اطلاعات	۵/۸	۰/۶۱۸
	توزیع منابع	۵/۶	۰/۶۱۸
اعمال قدرت	ایجاد شبکه قدرت	۴/۵	۰/۶۳۶
	مدیریت ائتلاف ها	۵/۲	۰/۴۷۲
	قدرت قانونی	۵/۴	۰/۷۲۷
	باور و اراده مدیران به دستاوردهای حاصل از بکارگیری قدرت	۵/۱	۰/۸۳۶
	ترغیب	۴/۹	۰/۸۳۶
تهدید به مجازات	دادن پاداش	۵/۵	۰/۷۲۷
	تهدید به مجازات	۵	۰/۵۴۵
	کاربرد زور	۵/۴	۰/۹۱

منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۴۰۱

قدرت شاخص دادن پاداش (۵/۵) بیشترین میانگین را به خود اختصاص داده اند. (جدول ۴)

نتایج به دست آمده از تحلیل پرسشنامه دور دوم دلفی (بعد قدرت مدیران) نشان می دهد در مولفه منابع قدرت مدیران شاخص دسترسی و کنترل اطلاعات (۵/۸)، در مولفه اعمال

جدول ۵. نتایج به دست آمده از تحلیل پرسشنامه دور دوم دلفی (بعد عوامل رفتار سازمانی درون سازمانی)

مؤلفه ها	شاخص ها	میانگین	انحراف معیار
قدرت درون سازمانی	فضای اعتماد درون سازمان	۵/۳	۰/۸۱۸
	شفافیت نقش ها	۵/۲	۰/۵۸۱
	ارزشیابی عملکرد مشخص	۵	۰/۵۴۵
	پاداش	۵/۳	۰/۶۹
منابع قدرت	دانش	۵/۱	۰/۸۳۶
کارکنان	موقعیت ها	۵	۱/۰۹
	اطلاعات	۴/۹	۱/۰۱۸

منبع: یافته های تحقیق، ۱۴۰۱

حل ایده آل مثبت و بیشترین فاصله را با راه حل ایده آل منفی داشته باشد و حل آن مستلزم مراحل زیر است:

۱- انتخاب شاخص های تفکر راهبردی در این پژوهش با توجه به نظر اساتید و متخصصان سه شاخص تفکر راهبردی شناسایی شدند که اتحاد بخشیدن بینش ها، خلق سیستمی از راهبرد و پشتیبانی کردن به ترتیب با وزن های ۰/۳، ۰/۵ و ۰/۲ در نظر گرفته شده است. قواعد تفکر راهبردی عبارتند از:

الف- تفکر راهبردی، توانایی خلق بینش هایی است که به مزیت رقابتی می انجامند.

ب- خلق سیستمی از راهبرد برای دستیابی به مزیت رقابتی

ج- رهبری دیگران برای اینکه راهبردی فکر کنند و راهبردی عمل نمایند تا راهبرد اجرایی شود.

۲- تشکیل ماتریس تصمیم گیری

ماتریس تصمیم گیری که در ادامه ارائه شده است نتایج حاصل از تلفیق داده های خبرگان (۱۲ نفر) با استفاده از میانگین هندسی است. (جدول ۶).

نتایج به دست آمده از تحلیل پرسشنامه دور دوم دلفی (بعد عوامل رفتار سازمانی درون سازمانی) نشان می دهد در مولفه قدرت درون سازمانی، شاخص پاداش (۵/۳) در مولفه منابع قدرت کارکنان، شاخص دانش (۵/۱) بیشترین میانگین را به خود اختصاص داده اند. (جدول ۵)

دور سوم دلفی برای دستیابی به دو هدف کلی انجام گرفت. هدف اول دریافت نظرات صاحب نظران و کارشناسان در خصوص مدل تدوین شده بر مبنای تحلیل پرسشنامه های دور دوم دلفی و تناسب ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های موجود بود. هدف دوم (هدف اصلی از انجام دور سوم دلفی)، تعیین اولویت مؤلفه ها با استفاده از روش تحلیل تاپسیس بود. برای این منظور جداولی تنظیم شد تا از طریق آنها به ترتیب کلیه ابعاد، مؤلفه ها و نیز شاخص های منتخب از طریق ماتریس تصمیم گیری مورد ارزیابی اعضای پانل قرار گیرد. روش تاپسیس یکی از بهترین مدل های تصمیم گیری چند شاخصه است، در این روش  $m$  گزینه به وسیله  $n$  شاخص، مورد ارزیابی قرار می گیرد. اساس این تکنیک، بر این مفهوم استوار است که گزینه انتخابی، باید کمترین فاصله را با راه

جدول ۶. ماتریس تصمیم گیری

وزن	۰/۲	۰/۳	۰/۵
معیار	پشتیبانی کردن	اتحاد بخشیدن	خلق سیستمی
مؤلفه		پیش ها	از راهبرد
منابع قدرت	۳/۷۳۳	۴/۳۱۴	۵/۵۰۴
ساختار انگیزشی ذینفعان	۴/۳۶۴	۴/۹۶۰	۵/۱۳۱
نحوه تعامل بین ذینفعان کلیدی	۳/۳۷۸	۴/۴۲۶	۵/۵۳۳
میدان قدرت	۳/۸۷۳	۴/۴۵۴	۵/۳۹۷
قوانین بازی	۳/۸۰۵	۴/۳۳۸	۵/۳۶۰
سازوکار نفوذ	۳/۷۹۲	۴/۶۹۸	۵/۴۶۹
منابع قدرت مدیران	۳/۳۲۰	۴/۱۲۲	۵/۲۸۸
اعمال قدرت مدیران	۳/۰۶۳	۳/۵۴۰	۴/۷۷۶
رفتار سیاسی درون سازمانی	۴/۲۵۸	۴/۹۰۰	۵/۲۶۶
منابع قدرت کارکنان	۳/۲۶۷	۴/۳۲۶	۴/۴۸۲

منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۴۰۱

## ۳- نرمال سازی ماتریس تصمیم گیری

به منظور قابل مقایسه شدن، ماتریس تصمیم گیری به ماتریس بهنجار شده یا ماتریس بی مقیاس ( $N_1$ ) تبدیل می شود.

جدول ۷. ماتریس نرمال شده

وزن	۰/۲	۰/۳	۰/۵
معیار	پشتیبانی کردن	خلق سیستمی	اتحاد بخشیدن
مؤلفه		از راهبرد	پیش ها
منابع قدرت سازمان	۰/۳۱۸	۰/۳۰۸	۰/۳۳۳
ساختار انگیزشی ذینفعان	۰/۳۷۲	۰/۳۵۴	۰/۳۱۰
نحوه تعامل بین ذینفعان کلیدی	۰/۲۸۸	۰/۳۱۶	۰/۳۳۵
میدان قدرت	۰/۳۳۰	۰/۳۱۸	۰/۳۲۶
قوانین بازی	۰/۳۲۵	۰/۳۱۰	۰/۳۲۴
سازوکار نفوذ	۰/۳۲۳	۰/۳۳۶	۰/۳۳۱
منابع قدرت مدیران	۰/۲۸۳	۰/۲۹۵	۰/۳۲۰
مدل ذهنی مدیران درباره قدرت	۰/۲۶۱	۰/۲۵۳	۰/۲۸۹
رفتار سیاسی درون سازمانی	۰/۳۶۳	۰/۳۵۰	۰/۳۱۸
منابع قدرت کارکنان	۰/۲۷۹	۰/۳۰۹	۰/۲۷۱

منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۴۰۱

## ۴- تشکیل ماتریس موزون

برای بدست آوردن ماتریس موزون، هریک از ستون‌های ماتریس نرمال شده را در وزن مربوط به همان ستون ضرب می کنیم. جدول ۸ ماتریس موزون را نشان می دهد:



جدول ۸. ماتریس موزون

مؤلفه	معیار	پشتیبانی کردن	خلق سیستمی	اتحاد بخشیدن
			از راهبرد	بینش ها
منابع قدرت سازمان		۰/۰۶۴	۰/۰۹۲	۰/۱۶۶
ساختار انگیزشی ذینفعان		۰/۰۷۴	۰/۱۰۶	۰/۱۵۵
نحوه تعامل بین ذینفعان کلیدی		۰/۰۵۸	۰/۰۹۵	۰/۱۶۷
میدان قدرت		۰/۰۶۶	۰/۰۹۵	۰/۱۶۳
قوانین بازی		۰/۰۶۵	۰/۰۹۳	۰/۱۶۲
سازوکار نفوذ		۰/۰۶۵	۰/۱۰۱	۰/۱۶۵
قدر طلبی مدیران		۰/۰۵۷	۰/۰۸۸	۰/۱۶۰
مدل ذهنی مدیران درباره قدرت		۰/۰۵۲	۰/۰۷۶	۰/۱۴۴
رفتار سیاسی درون سازمانی		۰/۰۷۳	۰/۱۰۵	۰/۱۵۹
عوامل محیطی		۰/۰۵۶	۰/۰۹۳	۰/۱۳۵

منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۴۰۱

۵- بدست آوردن ایده آل مثبت و ایده آل منفی در این مرحله باید مؤلفه‌هایی که از نظر پاسخ‌دهندگان به عنوان پر اهمیت‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین مؤلفه مشخص شده‌اند، شناسایی شوند. به عبارتی برای معیارهای مثبت، ایده آل مثبت بزرگترین مقدار ۷ و ایده آل منفی کوچکترین مقدار ۷ است، همچنین برای شاخص‌های منفی، ایده آل مثبت کوچکترین مقدار ۷ و ایده آل منفی بزرگترین مقدار ۷ می‌باشد. (جدول ۹)

جدول ۹. ایده آل‌های مثبت و منفی

معیار	پشتیبانی کردن	اتحاد بخشیدن	
		بینش ها	خلق سیستمی از راهبرد
	+	-	-
ایده آل مثبت	۰/۰۵۲	۰/۰۷۶	۰/۱۶۷
ایده آل منفی	۰/۰۷۴	۰/۱۰۶	۰/۱۳۵

منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۴۰۱

رابطه ۴- فاصله گزینه‌ها از ایده آل مثبت

رابطه ۵- فاصله گزینه‌ها از ایده آل منفی

۶- محاسبه فاصله هر مؤلفه از ایده آل مثبت و منفی

در این مرحله میزان فاصله هریک از گزینه‌ها از ایده آل مثبت و ایده آل منفی با توجه به روابط ۴ و ۵ تعیین می‌شود. (جدول ۱۰)

جدول ۱۰. فاصله مؤلفه‌ها از ایده آل مثبت و منفی

مؤلفه	فاصله از ایده آل مثبت	فاصله از ایده آل منفی
منابع قدرت سازمان	۰/۰۲۰۲	۰/۰۳۵۵
ساختار انگیزشی ذینفعان	۰/۰۳۹۶	۰/۰۱۹۶
نحوه تعامل بین ذینفعان کلیدی	۰/۰۱۹۷	۰/۰۳۷۷
میدان قدرت	۰/۰۲۴۳	۰/۰۳۰۹
قوانین بازی	۰/۰۲۱۹	۰/۰۳۱۲
سازو کار نفوذ	۰/۰۲۷۸	۰/۰۳۱۹
منابع قدرت مدیران	۰/۰۱۵۲	۰/۰۳۵۱
اعمال قدرت	۰/۰۲۲۹	۰/۰۳۷۸
رفتار سیاسی درون سازمانی	۰/۰۳۶۵	۰/۰۲۳۸
منابع قدرت کارکنان	۰/۰۳۶۱	۰/۰۲۳۱

منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۴۰۱

جدول ۱۱. مقدار CL به دست آمده برای هر مؤلفه

مؤلفه	CL	رتبه
منابع قدرت سازمان	۰/۶۳۸	۳
ساختار انگیزشی ذینفعان	۰/۲۳۱	۱۰
نحوه تعامل بین ذینفعان کلیدی	۰/۶۵۶	۲
میدان قدرت	۰/۵۵۹	۶
قوانین بازی	۰/۵۸۷	۵
سازو کار نفوذ	۰/۵۳۴	۷
منابع قدرت مدیران	۰/۶۹۹	۱
اعمال قدرت مدیران	۰/۶۲۸	۴
مؤلفه های رفتار سیاسی درون سازمانی	۰/۳۹۵	۸
منابع قدرت کارکنان	۰/۳۹۰	۹

منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۴۰۱

جدید تفکر راهبردی شامل تلفیق راهبرد سازمان با ملاحظات سیاسی در قالب راهبرد مشروعیت هم راستا می‌باشد. در زمینه رتبه بندی مولفه ها می توانیم بگوییم که منابع قدرت مدیران بیشترین امتیاز را به خود اختصاص داده است. به بیان آکادمیک، حسابرسی سیاسی محیط که در واقع یک آسیب شناسی از منابع قدرت سازمان مدیریت شهری است. قدرت از منابع متعدد ناشی می شود و از شرایطی به شرایط دیگر و از موردی به مورد دیگر تفاوت دارد. نحوه تعامل بین ذینفعان کلیدی به عنوان دومین مولفه تاثیر گذار در تحقیق حاضر شناسایی شد. در مدل تفکر راهبردی مدیریت شهری، ساختار انگیزشی و انتظارات ذینفعان درونی و بیرونی سازمان شامل: شناخت توانایی گروه های ذینفع، حوزه روابط گروه های ذینفع با اجتماع و درجه ای از حساسیت زمانی گروه های ذینفع برای درخواست هایشان از مدیریت شهری می باشد. منابع قدرت سازمان به عنوان سومین مولفه تاثیر گذار تحقیق شناسایی شد. وجود حوزه های نفوذ است که در آن افراد و گروه های مختلف میزان متفاوتی از قدرت را دارند. هدف های اساسی انتخاب شده همراه با قوانین بازی، علت وجودی اولویت هایی را که مدیران به پروراندن آن هستند معلوم می کند. هر ذینفع دارای قوانین بازی، قدرت نسبی، شیوه تهاجمی و ساز و کار نفوذ است. کار مدیریت برای تکوین وقایع به منظور هر چه شبیه تر ساختن علت وجودی نهایی با موضع مرجع سازمان است. هر سازمان باید از بستر حرکت سیاسی خود، موضع خود را ارزیابی کند. بنابراین می توانیم بگوییم که یک اجماع در حال ظهور وجود دارد که سلامت سیاره زمین به همزیستی بین شهرهای بار شد سریع و جهان طبیعی بستگی دارد. یکی از راهبردها برای هدایت شهرها به سمت پایداری، تسهیل فرآیند

با توجه به مقدار CL به دست آمده، عوامل را رتبه بندی می کنیم. هر عاملی که CL بیشتری داشته باشد رتبه بالاتری دارد زیرا کمترین فاصله را با ایده آل مثبت و بیشترین فاصله را با ایده آل منفی دارد. (جدول ۱۱).

#### ۴. بحث و نتیجه گیری

محیط شهری ائتلافی از سازمان هاست که از طریق فرایندهایی مانند چانه زنی و تعدیل متقابل نیازها به سمت تحقق اهداف متکثر خود حرکت می کنند. چون یکی از مسایل راهبردی سازمان های شهری، قدرت سازمان ها و گروه هایی است که توان تحمیل محدودیت هایی بر سازمان دارند، تفکر راهبردی نه تنها باید سیستمی از راهبرد برای دستیابی به مزیت رقابتی و ایجاد ارزش خلق کند که باید راهبرد مشروعیت را برای توجیه حقانیت راهبرد سازمان از طریق یک فرایند چانه زنی سیاسی با سایر نهادها و سازمان ها در شهر ارایه کند.

در این مقاله مؤلفه های قدرت مؤثر بر تفکر راهبردی در مدیریت شهری با بررسی ادبیات پژوهش و روش دلفی شناسایی شدند. سپس به منظور رتبه بندی مؤلفه ها از روش تاپسیس استفاده شد. با توجه به نتایج تجزیه و تحلیل تاپسیس، مؤلفه های منابع قدرت سازمان، ساختار انگیزشی ذینفعان و نحوه تعامل بین ذینفعان کلیدی و میدان قدرت، مؤلفه های مهم قدرت مؤثر بر تفکر راهبردی هستند. نتایج تحقیق حاضر با تحقیق (Parker 2010) در زمینه انتخاب نهایی هدف های اساسی و راهبردهای سازمان در یک فرایند سیاسی به ثمر می رسد هم راستا می باشد. همچنین نتایج تحقیق حاضر تحقیق Rakodi (2001)، در زمینه منابع قدرت سازمانی و حاکمیتی هم راستا می باشد. ضمناً نتایج تحقیق با نتایج تحقیق Nezhadbahram et al (2021)، در زمینه الگوی

- for stakeholder involvement in public policy. *Audit knowledge*, 17 (66): 81-105 (In Persian)
- Goldman, E. F. (2008) The Power of Work Experiences: Critical Characteristics to Developing Expertise in Strategic Thinking, *Human Resource Development Quarterly* 19(3):217-39.  
<https://doi.org/10.1002/hrdq.1237>
- Goldsmith, A. A. (1996). Strategic thinking in international development: Using management tools to see the big picture. *World Development*, 24(9), 1431-1439.  
[https://doi.org/10.1016/0305-750X\(96\)00054-X](https://doi.org/10.1016/0305-750X(96)00054-X)
- Graetz, F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. *Management decision*, 40(5), 456-462.  
<https://doi.org/10.1108/00251740210430434>
- Gurbannejad Maleki, S., Beyzad, J., Beyzadeh, Y., Mobini, M & Aminnejad, K. (2011). Designing the model of organizational legitimacy in order to create a favorable mental image for the successful implementation of organizational strategies. *Public policy making in management*, 2(number 4 (consecutive 4 winter 2013), 54-71. (In Persian)
- Hall, R .1997. *Organization-structure, processes and methods*, translated by Ali Parsaiyan and Seyyed Mohammad Arabi, Tehran, Cultural Research Office. (In Persian)
- Hein, A. M., Jankovic, M., Feng, W., Farel, R., Yune, J. H., & Yannou, B. (2017). Stakeholder power in industrial symbioses: A stakeholder value network approach. *Journal of cleaner production*, 148, 923-933.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.01.136>
- Heracleous, L. 1998. Strategic thinking or strategic planning? Long range planning, 31(3), pp.481-487.  
[https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)80015-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)80015-0)
- Hiness, B. 2001. *Discourses of Power from Hobbes to Foucault*, Tehran: Shiraz Publication and Research (In Persian)
- Hosseini Dehaghani, M., Basirat, M. 2016. A Game Theory Approach to the Analysis of

برنامه‌ریزی مبتنی بر دیدگاه‌های مثبت برای سیستم‌های شهری در میان بازیگران و ذینفعان است.

### فهرست منابع

- Afjeh, S., Mahmoudzadeh, I., Salehi Sedkiani, J and Adabi Firoozjaei, M. 2014. Presenting a model for determining organizational power strategies, *Law Enforcement Management Studies Quarterly*, 10th Year, Number 1, pp. 7-44. (In Persian).
- Ambitabh, m .2004. *Strategic Thinking: Is Leadership the Missing Link*.
- Amiri, H., shakarami, N., & kmandari, M. 2017. Assessing effective factors on the progress of construction project in korramabad city with emphasis on the functions of the components of the civil management. , 10(36), 109-132. (In Persian)
- Arāki, M. 2010. The Origin of the Legitimacy of Sovereignty, *Journal of Islamic government*, 14(4), 5. (In Persian).
- Asadzadeh, A., Tayar, S. 2015. The role of competitive intelligence in strategic orientation and its effect in creating competitive advantage, *scientific research quarterly of interdisciplinary studies of strategic knowledge*, year 7, number 25. (In Persian).
- Besanko, D., Dranove, D., Schaefer, S., Shanley, M .2004. *Economics of Strategy*, Translated by Mahmoud Metousli, Tehran, Publications of the country's management and planning organization (In Persian).
- Burrell, G., Morgan, G.2004. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*, Tehran: Samt Publications. (In Persian).
- Finlay, P.1988. Essay review: Porter on strategy. *Long Range Planning*, 21(3), 108-111.
- Foucault, M. 2013. *Philosophy Theater*, Tehran: Nei Publishing (In Persian).
- Galbraith, J. 2002. *Anatomy of Power*, translated by Mahbobeh Mohajer, Tehran: Soroush Publications (In Persian).
- Goldar, Z., Amiri, M., Qolipour, R., Moazzami, M. 2017. Designing a conceptual framework

- Defense Research and Education. (In Persian)
- Lorestan Province Management and Planning Organization 2015. Statistical yearbook of the cities of Lorestan province. (In Persian)
- Lorestan Province Management and Planning Organization. 2021. Statistical Yearbook of Lorestan Province, 2019, Deputy of Statistics and Information (In Persian)
- Lu, Y., Abeysekera, I. 2014. Stakeholders' power, corporate characteristics, and social and environmental disclosure: evidence from China. *Journal of cleaner production*, 64, pp.426-436.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.10.005>
- Lukes, S. 1991. *Power: Humanity or Satanic Evil*, translated by Farhang Rajaei, Tehran: Organization of Cultural Studies and Research (In Persian)
- Mahmoudpour, A., & Moradi Chadgan, D. (2020). Problem-finding of Tehran's Urban Planning System Using the Integrated, Knowledge-Based Strategic Spatial Planning Cycle. *Journal of Architecture and Urban Planning*, 12(25), 61-43. (In Persian)
- Doi: 10.30480/aup.2020.757
- Mousavi Nokandeh, S. Moairi, M. & Salman Mahini, A. (2013). Beneficiaries and their identification criteria in natural resources management (case study: forests of Golestan province). *Wood and Forest Science and Technology Research*, 21(4), 23-40. (In Persian)  
<https://dorl.net/dor/20.1001.1.23222077.1393.21.4.2.3>
- Mintzberg, H. 1987. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.  
<https://doi.org/10.2307/41165263>
- Mintzberg, H. (1998). *Crafting strategy*: Harvard Business School Press Boston, MA, USA.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257-272.  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Mobini Dehkordi, A. Khaleghi, A. Wahabi Abian M. and Bayat Turk, F. 2016. *Urban Power Games: Analysis of Construction Building Processes in Tehran Metropolis*. *Journal of Fine Arts: Architecture & Urban Planning*, 21(1), 91-100. (In Persian).  
Doi: 10.22059/jfaup.2016.59692
- Hosseinzadeh Delir, K, Pourmohammadi, M, Rezaei Aghamir, M. 2018. The necessity of using strategic urban management in the management system of Tabriz metropolis with an emphasis on structural equation analysis, number 54, pp. 313-326. (In Persian).
- Igor Ansoff Edward, H., McDonnell, J. 1996. *Implanting Strategic Management*, Translated by Abdullah Zandieh, Tehran: Samt Publications. (In Persian)
- Karimi Ara. K., behjan S, mohamadi A. (2020). The relationship between family social capital and power structure (case study of khorramabad city). *Journal of Psychological Science*. 19(92), 1023-1030. (In Persian)  
<http://dorl.net/dor/20.1001.1.17357462.1399.19.92.8.8>
- Kazemian, G., Jalili, M. (2015). Key Stakeholders Power Analysis of Policy Making Process in Tehran's Strategic-Structural (Comprehensive) Plan (1999-2011). *Journal of Architecture and Urban Planning*, 8(15), 139-158. (In Persian)  
Doi: 10.30480/aup.2015.15
- Lashgari E, Rezaei M, Kaviyanpoor G. 2017. Theoretical Explanation of Functions of Political Power in Urban Space. *GeoRes*; 32 (2):52-66 (In Persian)  
<http://dx.doi.org/10.18869/acadpub.geores.32.2.52>
- Liedtka, J.M., 1998. Strategic thinking: can it be taught? *Long range planning*, 31(1), pp.120-129.  
[https://doi.org/10.1016/S00246301\(97\)00098-8](https://doi.org/10.1016/S00246301(97)00098-8)
- Liedtka, J.M., 1998. Linking strategic thinking with strategic planning. *Strategy & Leadership*, 26(4), p.30.
- Lin, X., Ho, C.M. and Shen, G.Q., 2017. Who should take the responsibility? Stakeholders' power over social responsibility issues in construction projects. *Journal of Cleaner Production*, 154, pp.318-329.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.04.007>
- Lindgren, M., Hildebrand, H. (2011) *Planning scenarios: the relationship between future and strategy*, Tehran: Organization of

- Porter, M. E. (2009). Strategic Thinking: Implications for Turkish Companies.
- Pourahmad, A., Farhudy, R., Habibi, K., & Keshavarz, M. 2011. Analysis the Role of Residential Environment Quality in Spatial Movement of Intra-urban Population, (Case Study: The Old Texture of Khorramabad). *Human Geography Research*, 43(1), 17-36 (In Persian)
- Qolipour, A. 2016. *Sociology of Organizations*, Tehran: Somit Publications. (In Persian)
- Raddadi, A., Bagheri Kani, M. A., & Hajipour, B. 2014. Analyzing the Organizational Responses to Institutional Pressures (Case Study: Imam Sadegh University). , 3(7), 129-142. (In Persian)
- Rafizadeh, A. and Manourian, A. 2009. Investigating effective factors on responding to stakeholders, *Tadbir Magazine*, No. 210, 64-70(In Persian)
- Rahman Sarasht, H. GHodratian, A. 2015. Comprehensive analysis of stakeholders of the missing link of strategic decisions in Iran, the first international conference on strategic management. (In Persian)
- Rahman Sarasht, H. Ghayor, S. and Kalanipour, T. 2013. Dialectic Evolution of Stakeholder Theory and Corporate Governance, 9th International Management Conference. (In Persian)
- Rakodi, C. 2001. Forget planning, put politics first? Priorities for urban management in developing countries. *International Journal of Applied Earth Observation and Geoinformation*, 3(3), 209-223. [https://doi.org/10.1016/S0303-2434\(01\)85029-7](https://doi.org/10.1016/S0303-2434(01)85029-7)
- Robbins, S. 1995. *Organizational Behavior Management*, Ali and Seyed Mohammad, Parsaian and Arabi, Tehran: Business Research Center. (In Persian)
- Rush, M. 2010. *Society and Politics: An Introduction to Political Sociology*, translated by Manouchehr Sabouri, Tehran: Samt Publications. (In Persian)
- Identifying the characteristics of the network of experts to understand the strategic environment at the national level, *Scientific Quarterly Journal of Interdisciplinary Studies of Strategic Knowledge*, Year 7, Number 26, 7-28. (In Persian)
- Mohamadi, S. (2015). Analysis of Spatial – Physical Structure of Zanjan City Center Area with Strategic Thinking Approach. *Motaleate Shahri*, 4(13), 71-82.
- Moon, B.J., 2013. Antecedents and outcomes of strategic thinking. *Journal of business research*, 66(10), pp.1698-1708. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.11.006>
- Morrison, A. and Roth, K., 1993. Relating Porter's configuration/coordination framework to competitive strategy and structural mechanisms: Analysis and implications. *Journal of Management*, 19(4), pp.797-818. [https://doi.org/10.1016/0149-2063\(93\)90028-L](https://doi.org/10.1016/0149-2063(93)90028-L)
- Namazi, H. 2005. *Economic systems*, Tehran: Publishing Company (In Persian)
- Navabakhsh, M. and Karimi, F. 2009. Analyzing the concept of power in the theories of Michel Foucault, *Political Studies Quarterly*, No. 3, 49-64. (In Persian)
- Nazari, A. 2005. The concept of power in Hobbes' political thought. *Journal of Faculty of Law and Political Science*, 69(0), 261-287. (In Persian)
- Nezhadbahram, Z., & Jalili, S. M. (2021). Explanation of "Urban Power" and Its Effects on the Development Process of Tehran City. *Armanshahr Architecture & Urban Development*, 13(33), 269-280. (In Persian).
- Doi: 10.22034/aaud.2020.208096.2037
- Nikpour, A., Soleymani, M., & Mohammadyari, B. (2020). Spatial pattern of factors influencing the formation of poverty zones (Case Study: Khorramabad City). *Urban Economics*, 5(1), 113-126. (In Persian)
- Doi:10.22108/ue.2021.120085.1125
- Parker, S.2010. *Cities, politics & power*. Routledge.

- Venturing, 27(4), pp.436-455.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.11.007>
- Tavakoli, A. 2001. Bazar- State of Successes and Failures, Tehran: Samit Publications (In Persian)
- Van der Heijden, K. 2010. Scenarios, strategic dialogue, translated by Masoud Manzavi, Tehran: Defense Science and Technology Future Research Center (In Persian)
- Wahlin, W. E. 2022. The Social is the Thing: Taking a Designerly Approach to Local Government Strategic Planning and Evaluation. Paper presented at Sixteenth International Conference on Design Principles and Practices, Newcastle, Australia.
- Wall, S.J. and Wall, S.R. (1995), Organizational Dynamics, Vol. 24, No. 2, pp. 7-19.
- Wilson, Ian. 1994. Strategic Planning isn't Dead – It Changed, long Range planning, Vol. 27(4)  
[https://doi.org/10.1016/0024-6301\(94\)90052-3](https://doi.org/10.1016/0024-6301(94)90052-3)
- Xu, Z., Liu, L., & Jin, W. (2022). The formation of high strategic thinking ability: a study of Chinese grassroots cadres. *International Journal of Public Leadership*, (ahead-of-print).  
<https://doi.org/10.1108/IJPL-11-2021-0059>
- Yazdanfar, S., & Hajipour, B. (2014). How much does organization performance influenced from marketing's internal legitimacy and accountability? (The case study of the productive brand owner firms). *Consumer Behavior Studies Journal*, 1(1), 61-73. (In Persian)
- Salehzadeh, S. Bajol, T. and Irfan Menesh. 2013. Ranking the organization's goals using stakeholder analysis, the first international conference on waste management (In Persian)
- Saraei, M. H., Shakarami, N., Anizh, H., & Kamandari, M. 2015. Evaluation and Analysis of Urban Management with Emphasis on Desirable Urban Governance Indices (Case Study: Khorramabad). *Journal of Urban Social Geography*, 1(1), 43-61.  
 Doi: 10.22103/juas.2015.1771 (In Persian)
- Sepasi, S., & Ghasemi, F. 2017. Identify and Ranking the Effective Factors On the Implementation of Continuous Auditing By TOPSIS Technique. *Accounting and Auditing Research*, 9(33), 56-73. (In Persian)
- Stacey, R.D., 1995. The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes. *Strategic management journal*, 16(6), pp.477-495.  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250160606>
- Steiner, G.A., Kunin, H. and Kunin, E., 1983. Formal strategic planning in the United States today. *Long Range Planning*, 16(3), pp.12-17.  
[https://doi.org/10.1016/0024-6301\(83\)90026-2](https://doi.org/10.1016/0024-6301(83)90026-2)
- Tabibian, M. Ghaninejad, M. and Abbasi, A Kamar, H. 2013. *Andisheh Azadi*, Tehran: Dunya Eghtaz Publications (In Persian)
- Tang, Z. and Tang, J., 2012. Stakeholder–firm power difference, stakeholders' CSR orientation, and SMEs' environmental performance in China. *Journal of Business*