

## راهبردهای ساماندهی بافت فرسوده محله قیطریه با استفاده از روش QSPM

علی حسینی\*  
احمد پوراحمد\*\*  
حسین حاتمی نژاد\*\*\*  
حسن رضایی نیا\*\*\*\*

### چکیده

اولویت‌بندی استراتژی‌های مؤثر به لحاظ میزان اثربخشی مفروض در زمان، تحلیل موقعیت و انتخاب استراتژی بهینه، مسیر روشن‌تر و ساده‌تری را برای اجرای پیشنهادات و انجام اقدامات مؤثر فراهم می‌سازد. از این رو در تحقیق حاضر برای ساماندهی بافت فرسوده قیطریه از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردهای کمی استفاده شد. بافت فرسوده قیطریه در شمال تهران واقع شده، اما به لحاظ برخی شاخص‌های اجتماعی - اقتصادی و کالبدی دارای شاخص‌های پایین بوده و عدم توازن فضایی میان این بافت و بافت حوزه فراگیر آن مشهود است. هدف از این پژوهش تدوین راهبردهایی با اولویت زمانی جهت تسریع در ساماندهی این بافت است. برای این منظور گردآوری داده‌ها به روش کتابخانه‌ای و پیمایشی و مصاحبه با کارشناسان و نخبگان شهری و تهیه پرسشنامه در قالب روش دلفی صورت گرفته است. سپس نظرات گروه دلفی در ماتریس عوامل درونی و بیرونی و همچنین ماتریس برنامه‌ریزی راهبردهای کمی به کار گرفته شد. یافته‌های تحقیق نشان داد که راهبردهای ارتقای کیفیت زندگی، مشارکت مدنی، ایجاد فضاهای فراغتی و عمومی، به کارگیری فن‌آوری و روش‌های نوین، سیمای بصری و پیاده‌راه‌ها و برنامه‌های کنترلی کاهش آسیب‌های اجتماعی حاصل از فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی کمی، که نتایج این برنامه‌ریزی بر مبنای کیفیت اطلاعات در مرحله ورودی و مقایسه‌ای برنامه‌ریزی راهبردی شکل گرفته است، به عنوان اولویت‌دارترین راهبردها جهت ساماندهی بافت فرسوده محله قیطریه مشخص شدند.

### واژگان کلیدی

ساماندهی، بافت فرسوده، برنامه‌ریزی راهبردهای کمی، قیطریه، تهران.

\* پژوهشگر دکتری تخصصی جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه تهران. نویسنده مسئول ۰۹۱۲۵۴۹۰۱۹۶ a.hosseini@ut.ac.ir  
\*\* دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، استاد و عضو هیئت علمی دانشگاه تهران. apoura@ut.ac.ir  
\*\*\* دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه تهران. hataminejad@ut.ac.ir  
\*\*\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه تهران. h.rezaeinia@ut.ac.ir

**مقدمه**

شهرنشینی کیفیتی از زیست را فراهم می‌کند تا شهروندان در رفاهی نسبی زندگی کنند. نواحی و محلات شهری به لحاظ کیفیت کالبدی و سطح زندگی دارای تفاوت‌هایی هستند که به طور معمول از نظر شهروندان قابل قبول و منطقی محسوب می‌شود؛ به عبارتی توسعه و کیفیت محیط زیست عمومی شهر در سطح متوسطی است. در بعضی نواحی شهری و محلات به دلایل اقتصادی - اجتماعی و تحولات ناشی از آن، میانگین توسعه و کیفیت محیطی به شدت پایین‌تر از سطح متوسط شهری و بافت‌های پیرامونیشان است.

این عدم توازن خود سبب معضلات و مشکلات بسیار زیاد اجتماعی و فرهنگی می‌شود. حاصل این امر ایجاد پدیده بافت‌های مسئله‌دار شهری است. مشکلات و محدودیت‌های محلات مسئله‌دار و فرسوده شهرها، چون ناهمخوانی کالبد و فعالیت، وجود عناصر ناهم‌خوان شهری، کمی سرانه برخی کاربری‌ها مانند فضاهای فراغتی، فرهنگی و پارکینگ، فقدان سلسله‌مراتب مناسب در شبکه ارتباطی و عدم امکان نفوذپذیری به داخل بافت ارگانیک (پوراحمد؛ حبیبی، کشاورز، ۱۳۸۹: ۷۴)، پایین بودن سطح خدمات شهری و نامناسب بودن استانداردهای مسکن از نظر استحکام و ایمنی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. علاوه بر این معیارهای مربوط به ساختار اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی نظیر شرایط نامطلوب زندگی، فقر، بیکاری و اشتغال نامناسب و یا ارزش‌های فرهنگی و هویت شهری (ماجدی، ۱۳۸۹: ۸۹-۸۸)، کم‌رنگ‌بودن مشارکت مردم ساکن این بافت‌ها و استفاده از طرح‌های نامناسب برای این محلات (مؤمنی، بیک‌محمدی و مهدی زاده، ۱۳۸۹: ۳۲) باعث شده تا با از بین رفتن حس تعلق در این بافت‌ها، زمینه‌های لازم برای آسیب‌های اجتماعی فراهم شود (عسگری تفرشی و دیگران، ۱۳۸۹: ۴۰). با توجه به این مسایل، و همچنین پیچیدگی و انواع حرکات و ارتباطات درهم‌آمیخته سیستم‌های شهری، شبیه‌سازی و مدل‌سازی برای آنها بسیار دشوار می‌شود (مهدی‌زاده و دیگران، ۱۳۸۲). لذا این سیستم پیچیده، مدیران و برنامه‌ریزان شهری را به سوی رویکردی جدید در برنامه‌ریزی رهنمون می‌سازد که از آن به عنوان برنامه‌ریزی راهبردی یاد می‌کنند.

مدیران و برنامه‌ریزان شهری از این رویکرد جدید برای تأمین آرامش و آسایش و رفاه انسان‌ها در شهر استفاده می‌کنند. برنامه‌ریزی راهبردی فقط به مسایل فنی و اقتصادی در سطح شهر محدود نمی‌شود؛ بلکه به طور مستقیم به زندگی شهروندان وابسته است و با درک زندگی معاصر می‌تواند به رابطه بین اجزای مختلف شهری پی برده و با ادراک عمیق از دگرگونی‌های شهری تغییرات و تحولات عمیقی را در چهره شهرهای معاصر، در پی داشته باشد. برنامه‌ریزی راهبردی در قالب فرآیند توسعه راهبردی و در کنار

تفکر و مدیریت راهبردی می‌تواند موفق عمل کند، و شیوه‌ای نظام‌مند جهت برقراری پیوستگی میان اقدامات اولویت‌دار با در نظر داشتن نقاط ضعف و قوت و همچنین فرصت‌ها و تهدیدها فراهم سازد. تفکر راهبردی نیازمند توسعه بینش عمیقی در ارتباط با محیط داخلی و خارجی است که نهادهای شهری در آن فعالیت می‌کند، و مدیریت راهبردی دربرگیرنده چارچوب ظرفیت‌ها جهت تدوین و به اجرا درآوردن فعالیت‌های راهبردی است (مرادی مسیحی، ۱۳۸۴).

گسترش فضایی بی‌رویه و بدون برنامه در روند رشد شتابانی که نتیجه تقدم پدیده شهرنشینی بر شهرسازی در یک فاصله زمانی است (تیموری، رحمانی، عراقی، ۱۳۸۹: ۲)، نقش مؤثر و مداومی در وسعت‌یابی شهر تهران داشته و باعث شکل‌گیری بافت‌های فرسوده آن شده است. این بافت‌ها فاقد حیات کالبدی و اجتماعی - اقتصادی بوده و قسمت‌های وسیعی از محلات شهری تهران را دربر گرفته‌اند (آقاصفری و عارف و دیگران ۱۳۸۹: ۵۹؛ باقریان، ۱۳۸۹: ۱۴۱). این عدم تعادل ساختار کالبدی و عملکردی متناسب با نیازها باعث شده تا با شاخص‌های پایداری و استانداردهای زیستی فاصله داشته باشد. تنگناها و فرسودگی‌های کالبدی و کارکردی، وظایف جاری و روزمره‌اش را با اختلال و چالش، و آینده‌اش را با تهدید بقا و موجودیت مواجه ساخته است؛ آینده‌ای که عملکرد شهرها را کاملاً با گذشته متفاوت خواهد ساخت و نقش‌های فوق‌العاده‌ای را از کلان شهرها مطالبه می‌کند (عندلیب، ۱۳۸۵: ۱).

بافت فرسوده قیطره در شمال تهران از جمله بافت‌هایی در میانه محلاتی است که به لحاظ منزلت اجتماعی در سطح بالای شهر قرار دارند. این بافت به لحاظ برخی شاخص‌های اجتماعی - اقتصادی و کالبدی دارای شاخص‌های پایین بوده و عدم توازن فضایی میان این بافت و بافت محله قیطره مشهود است. اگرچه این بافت در گذشته به مقتضای زمان دارای عملکرد منطقی و سلسله‌مراتبی بوده، ولی امروزه از لحاظ ساختاری و عملکردی دچار کمبودهایی است که اغلب جوابگوی نیاز ساکنین خود نیست و این خود موجب زمینه‌سازی برای آسیب‌های اجتماعی، کالبدی و فرهنگی می‌شود. بنابراین در این تحقیق بر آن شدیم تا با توجه به وضع موجود به تدوین راهبردهایی واقع‌بینانه و آینده‌نگر جهت ارتقای کیفیت زیستی ساکنین و بافت با رویکرد ساماندهی پردازیم.

**محدوده مورد مطالعه**

قیطره، یکی از محله‌های قدیمی تهران و از جمله آبادی‌های پیرامونی پایتخت بوده که به مرور زمان جذب تهران شده و توسعه یافته است. شکل‌گیری بافت قیطره واقع در منطقه یک شهر تهران از سال ۱۳۲۵ شروع شده و در سال ۱۳۴۸ تپه شکل سکونتگاهی خود را کامل کرده و شبکه‌های ارتباطی اصلی آن مشخص شده است. همچنین در سال ۱۳۵۸ محله و تپه قیطره

مختلف گروه الف : مدیران، کارشناسان مرتبط با بافت‌های فرسوده شهری و کارشناسان شهرداری در قالب ۱۸ پرسشنامه و جامعه ب : متخصصین و صاحب‌نظران دانشگاهی در قالب ۱۴ پرسشنامه، تقسیم‌بندی شد. در این قسمت از تکنیک گلوله برفی برای تعیین حجم نمونه استفاده شد. روش کار در این تکنیک بدین صورت است که با توجه به موضوع تحقیق از افراد آشنا با موضوع تحقیق در دانشگاه‌ها و مراجع مختلف تخصصی درخواست می‌شود تا افراد به لحاظ حرفه‌ای خبره و باتجربه، در نهادهای و مؤسسات تحقیقاتی مختلف را معرفی کنند.

پس از انتخاب جامعه نمونه، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) <sup>۱</sup> و عوامل خارجی (EFE) <sup>۲</sup> تشکیل داده شد و به منظور تعیین ضریب هریک از عوامل و تصمیم‌گیری پیرامون عوامل راهبردی با اهمیت بالا و پایین از نظرات گروه دلفی استفاده شد، تا نتایج حاصل از ماتریس‌ها برای اخذ نمره نهایی به کار گرفته شود. نتایج نشان‌دهنده نوع وضعیت بافت نسبت به عوامل داخلی و خارجی است. در مرحله بعد، از طریق ماتریس TOWS و ارزیابی تطبیقی اقدام به ماتریس SWOT <sup>۳</sup> در قالب راهبردها ST، WO، ST و WT کرده و سپس با استفاده از ماتریس QSPM <sup>۴</sup> اولویت‌دارترین راهبرد برای ساماندهی بافت فرسوده محله قیطره استخراج شد.

#### یافته‌ها

شناسایی موضوع‌ها در رویکرد راهبردی جنبه حیاتی دارد. به عبارتی اهداف را حسب واقعیت‌های موجود روشن ساخته و در نهایت نتایج و دستاوردها را مستند به عینیت می‌کند. در برنامه‌ریزی راهبردی لازم است برای تدوین راهبردی نهایی، همه عوامل به مثابه بخشی از روند برنامه‌ریزی راهبردی در چارچوب روش تجزیه و تحلیل SWOT در نظر گرفته شوند (Nikolaou & Evangelinos, 2010: 229; Zhao, Watanabe & Griffy-Brown, 2009: 143; Amin et al, 2011: 335). این رویکرد یک ابزار مدیریتی برای تدوین برنامه‌های عملکردی استراتژیک تحلیل و هدایت محیط است (Amin et al, 2011: 335; مافی و سقایی، ۱۳۸۸: ۳۳). این تکنیک یک ابزار حمایتی برای تصمیم‌گیری است که عموماً برای تحلیل سیستماتیک محیط داخلی و خارجی سازمان یا مسایل شهری استفاده می‌شود و بر این اصل استوار است که هر پدیده در یک محیط رقابتی تحت تأثیر شرایط درونی خود و شرایط محیطی یا بیرونی قرار دارد. شرایط درونی در ارتباط با وضعیت و ماهیت پدیده قرار دارد و از دو جنبه نقاط قوت (S) و نقاط ضعف (W) بررسی می‌شود. شرایط بیرونی یعنی نیروهایی که از سیستم‌های بیرون از پدیده بر آن تأثیر می‌گذارند و از دو جنبه فرصت‌ها (O) و تهدیدها (T) بررسی می‌شوند. همچنین این تکنیک با استفاده از جدول مخصوصی این امکان را می‌دهد که تقسیم‌بندی منظم

به طور کامل از نظر کالبدی گسترش یافت و دیگر هیچ فضای بازی در آن دیده نمی‌شد. بافت تپه به صورت بافت امروزی بوده و تغییراتی در آن دیده نمی‌شود، تنها تراکم بافت در سطح و ارتفاع بیشتر شده است. افزایش طبقات ساختمانی و کوچک بودن نسبی و مطابقت سطح اغلب واحدهای مسکونی با الگوی مسکن‌سازی سال‌های اخیر عامل عمده این تفاوت است.

در وضع فعلی به لحاظ موقعیت نسبی، بافت از شمال به خیابان قیطره، از جنوب به خیابان شهید دهقان، از غرب به تقاطع بلوار صبا با خیابان قیطره و خیابان شهید امیرحسین کریمی (خیابان بوعلی) و خیابان فاطمیه و از شرق به بلوار کاوه منتهی می‌شود. محدوده بافت فرسوده قیطره شامل سطحی به مساحت ۴/۸۵ هکتار است. افزایش نسبی در تراکم مطلق یا تراکم ناخالص جمعیت در سطح بلوک‌های ساختمانی محسوس است، به طوری که در مواردی این تراکم به فشردگی بالایی در حد ۹۶۰ نفر در هکتار نیز رسیده است.

#### روش تحقیق

برنامه‌ریزی راهبردی به دنبال این است که با تجزیه و تحلیل محیط بیرونی و مشخص کردن منابع، موفقیت انتخاب راهبردهای مناسب و اجرای راهبردها همراه با یکپارچه‌کردن هر کدام از واحدها و زیرمجموعه‌های مورد نظر برنامه‌ریزی راهبردی و در نهایت ارزیابی از طریق کنترل نتایج در درازمدت، را افزایش دهد. الف) محیط بیرونی و فرصت‌ها و تهدیدها : مدیریت راهبردی با در نظر گرفتن یک افق زمانی درازمدت عوامل محیط بیرونی را بررسی می‌کند. مقصود از فرصت‌ها و تهدیدات خارجی، رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فن‌آوری و رقابتی است که می‌تواند به میزان زیادی به سود یا زیان یک محدوده جغرافیایی یا یک نهاد مدیریتی در آینده باشد. فرصت‌ها و تهدیدها به میزان زیادی خارج از کنترل هستند.

ب) محیط درونی و نقاط قوت و ضعف : نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیت‌های قابل کنترل بوده و ممکن است آنها را به شیوه‌ای بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام دهد. نهادهای مدیریتی می‌کوشند راهبردهایی را به اجرا در آورند که در نتیجه اجرای آنها نقاط قوت داخلی تقویت شده و ضعف‌های آن برطرف شود.

از آنجا که این پژوهش پیرامون سامان‌دهی بافت فرسوده شهری بخشی از محله قیطره انجام شده است، روش آن توصیفی - تحلیلی بوده و برای گردآوری اطلاعات این تحقیق، از روش‌های کتابخانه‌ای و اسنادی، روش مشاهده مستقیم و روش‌های میدانی و پیمایشی، مصاحبه با کارشناسان و نخبگان شهری و تهیه پرسشنامه در قالب روش دلفی استفاده شد. سپس اقدام به تنظیم جدول نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها کردیم. در فرآیند جمع‌آوری پرسشنامه دلفی، جامعه نمونه در دو سطح

• ارزیابی عوامل درونی (IFE)

در این گام نقاط قوت و ضعف شناسایی شده، در ستون‌های ماتریس ارزیابی عوامل درونی قرار می‌گیرند. ارزیابی محدوده درونی به منظور تشخیص نقاط ضعف و قوت آن است. نقاط ضعف و قوت جزو فعالیت‌های قابل کنترل بافت هستند که در هر مقطع زمانی به بافت سود یا زیان می‌رسانند. فرآیند ارزیابی عوامل درونی، موازی با فرآیند بررسی عوامل بیرونی است.

• ارزیابی عوامل بیرونی (EFE)

در این گام فرصت‌ها و تهدیدهای شناسایی شده، در سطرهای ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی قرار می‌گیرند. این مرحله به تبیین و توصیف محیط بیرونی به منظور مشخص کردن فرصت‌ها و تهدیداتی می‌پردازد که بافت با آن رو به رو است. در این رابطه، روندها و رخداد‌های اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی

و سیستماتیکی از شرایط محیط درونی و بیرونی انجام شده و با تقابل یا همبازی عناصر این جدول، راهبردهای واقع‌بینانه و مطلوب در راستای حل مسایل شهری فراهم شود. در مرحله اول به شناسایی عوامل درونی شامل نقاط قوت و ضعف و عوامل بیرونی شامل نقاط فرصت و تهدید پرداخته شد. شناسایی این عوامل توسط نخبگان شهری و صاحب‌نظران دانشگاهی مرتبط با بافت فرسوده و نویسندگان صورت گرفت. سپس اقدام به تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی شد؛ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی از فهرست نقاط قوت و ضعف محیط داخلی بافت و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی از فهرست نقاط فرصت و تهدید محیط خارجی، تهیه می‌شود. عوامل SWOT و ارزیابی عوامل درونی و بیرونی در جدول ۱ و ۲ ارائه شده است.

جدول ۱. ماتریس عوامل درونی مورد نظر در فرآیند مطالعه SWOT. مأخذ: نگارندگان.

Table 1. Internal factors matrix in the process of SWOT study. Source: authors.

امتیاز نهایی	نمره	ضریب (نرمال شده)	عوامل درونی	
۰.۲۸	۴	۰.۰۷	S <sub>۱</sub> وجود پایگاه‌های مذهبی به عنوان عامل تحکیم بخش انسجام و مشارکت اجتماعی در درون محله (مسجد جعفری قیطره)	نقاط قوت
۰.۲۴	۴	۰.۰۶	S <sub>۲</sub> همگرایی به دلیل وجود شباهت‌های اجتماعی - اقتصادی و فرهنگی ساکنین بافت	
۰.۱۰	۲	۰.۰۵	S <sub>۳</sub> تسهیل در تملک اراضی مسکونی به دلیل موقعیت مکانی محله در رابطه با ارزش زمین	
۰.۲۱	۳	۰.۰۷	S <sub>۴</sub> بالای بودن احساس تعلق به محله به دلیل مالکیت مسکن	
۰.۱۲	۲	۰.۰۶	S <sub>۵</sub> نبود کاربری‌های نامناسب در داخل بافت مسکونی	
۰.۲۰	۴	۰.۰۵	S <sub>۶</sub> موقعیت جغرافیایی مناسب بافت و بهره‌مندی از چشم‌اندازی مناسب	
۰.۱۲	۳	۰.۰۴	S <sub>۷</sub> تعدد نسبی طرح‌های فرادست مرتبط با انتقال کاربری‌های مزاحم شهری و مقاومت‌سازی بناهای بافت‌های فرسوده	
۰.۱۲	۴	۰.۰۳	S <sub>۸</sub> کمی فاصله، بین واحدهای مسکونی در بافت با هسته تجاری و خدماتی محله قیطره و تمایل به پیاده‌روی برای دسترسی به هسته مذکور	
۰.۱۶	۴	۰.۰۴	S <sub>۹</sub> ارتفاع نسبتاً یکسان و کم واحدهای ساختمانی در بافت	
۰.۱۲	۳	۰.۰۴	S <sub>۱۰</sub> وجود پارک قیطره	
۰.۰۶	۱	۰.۰۶	W <sub>۱</sub> نادیده انگاشتن نیروهای اجتماعی در طرح‌های مصوب و اجرایی مربوط به بافت	نقاط ضعف
۰.۱۰	۲	۰.۰۵	W <sub>۲</sub> نبود پیاده‌روهای پیوسته و مناسب در بافت	
۰.۱۶	۴	۰.۰۴	W <sub>۳</sub> آشفتنی سیما و منظر شهری و نامناسب بودن قطعات (به لحاظ طولی و عرضی) به دلیل شکل ارگانیک بافت	
۰.۱۴	۲	۰.۰۷	W <sub>۴</sub> عدم تمایل ساکنین محله قیطره به تعامل با ساکنین بافت فرسوده در فضاهای گذراندن اوقات فراغت، آموزشی و فرهنگی	
۰.۲۴	۴	۰.۰۶	W <sub>۵</sub> وجود تبعیض در استفاده از خدمات شهری خصوصاً نسبت به حوزه راکیر به دلیل تفاوت طبقه اجتماعی	
۰.۱۵	۳	۰.۰۵	W <sub>۶</sub> نبود سیستم‌های ایمنی در اطفا‌های حریق در واحدهای مسکونی	
۰.۰۸	۲	۰.۰۴	W <sub>۷</sub> وجود رفتارهای مجرمانه و ناپه‌نجار در نقاط خاصی از بافت	
۰.۲۰	۴	۰.۰۵	W <sub>۸</sub> بروز مشکلات فراوان در ارائه و خدمات امدادی از جمله دسترسی سریع به آمبولانس، آتش‌نشانی، پلیس و غیره در مواقع اضطراری	
۰.۰۸	۲	۰.۰۴	W <sub>۹</sub> نبودن تسهیلات لازم مانند خط‌کشی یا چراغ مخصوص عابر برای گذر عابران پیاده از عرض معابر پیرامونی بافت	
۰.۰۶	۲	۰.۰۳	W <sub>۱۰</sub> پایین بودن منزلت اجتماعی و خودباختگی اجتماعی	
۲.۹۴		۱.۰۰	مجموع	

جدول ۲. ماتریس عوامل بیرونی مورد نظر در فرآیند مطالعه SWOT. مأخذ: نگارندگان.

Table 2. External factors matrix in the process of SWOT study. Source: authors.

امتیاز نهایی	نمره	ضریب (نرمال شده)	عوامل بیرونی	
۰.۱۵	۳	۰.۰۵	O <sub>۱</sub> وجود کارکردهای خدماتی، حمل و نقل و تجاری محدوده اطراف بافت با نقش منطقه‌ای و حتی فرامنطقه‌ای	نقاط فرصت
۰.۱۴	۲	۰.۰۷	O <sub>۲</sub> ساختار پیچیده سیستم فعال شهری و توجه مدیران و متولیان شهری به این نوع ساختار	
۰.۲۴	۴	۰.۰۶	O <sub>۳</sub> ایفای نقش NGO ها و سایر نهادهای غیر دولتی در مدیریت و برنامه‌ریزی شهر	
۰.۱۲	۳	۰.۰۴	O <sub>۴</sub> توجه به ارزش‌های اجتماعی حاکم بر جامعه در نظام سلسله مراتب ارزشی	
۰.۱۶	۴	۰.۰۴	O <sub>۵</sub> ایجاد شورایی‌های محله‌ای به عنوان حلقه واسط بین مردم و دولت	
۰.۳۲	۴	۰.۰۸	O <sub>۶</sub> حمایت مالی از طریق باورهای دینی (وقف، خیریه، قرض‌الحسنه)	
۰.۱۶	۲	۰.۰۸	O <sub>۷</sub> توجه به فضاهای فرهنگی، هنری، ورزشی و فراغتی در بافت‌های فرسوده و ارائه محدودیت زمانی در رفع مشکلات آن‌ها در قانون برنامه پنجم توسعه کشور	
۰.۱۶	۴	۰.۰۴	O <sub>۸</sub> به کارگیری توان اقتصادی افراد ساکن در محله قیطره برای ساماندهی در بافت فرسوده	
۰.۱۰	۲	۰.۰۵	O <sub>۹</sub> امکان مشارکت مالکین در ساماندهی بافت از طریق اعطای تسهیلات مالی و اعتباری	
۰.۱۰	۲	۰.۰۵	O <sub>۱۰</sub> وجود خط مترو در خیابان‌های شریعتی و دسترسی ساکنان بافت به این خط و نیز خطوط اتوبوس‌رانی موجود	
۰.۱۰	۲	۰.۰۵	T <sub>۱</sub> آسیب‌های اجتماعی از جمله فروش مواد مخدر و اعتیاد	نقاط تهدید
۰.۱۲	۳	۰.۰۴	T <sub>۲</sub> ایهام در ضوابط و مقررات شهرسازی مربوط به ساماندهی نمای شهری	
۰.۰۶	۲	۰.۰۳	T <sub>۳</sub> وجود دیدگاه‌های ساختارگرایی در طرح‌های بافت فرسوده	
۰.۲۰	۴	۰.۰۵	T <sub>۴</sub> عدم آگاهی نسبت به حقوق شهروندی	
۰.۱۶	۴	۰.۰۴	T <sub>۵</sub> نادیده انگاشتن نقش مردم در مشارکت و تصمیم‌سازی	
۰.۰۶	۲	۰.۰۳	T <sub>۶</sub> تعدد نهادهای تصمیم‌گیری و فاصله زیاد مابین دستگاه‌های تصمیم‌گیر و تصمیم‌ساز در امور مربوط به بافت‌های فرسوده	
۰.۱۲	۲	۰.۰۶	T <sub>۷</sub> عدم توزیع عادلانه ثروت، قدرت و درآمد	
۰.۰۸	۲	۰.۰۴	T <sub>۸</sub> وجود کاربری‌های فرامنطقه‌ای در اطراف بافت در نتیجه جذب جمعیت از سایر نقاط به این محله	
۰.۰۹	۳	۰.۰۳	T <sub>۹</sub> ارزیابی منفی ساکنین مردم محله قیطره نسبت به خانوارهای ساکن در بافت فرسوده	
۰.۱۴	۲	۰.۰۷	T <sub>۱۰</sub> وجود گسل‌های متعدد از جمله گسل محمودیه	
۲.۷۸	-	۱.۰۰	مجموع	

قرار می‌گیرند. نتایج حاصل از اولویت‌بندی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها و همچنین ارزیابی حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی نشان می‌دهد که در گروه نقاط قوت S<sub>۱</sub> (با امتیاز نهایی ۰/۲۸) مهم‌ترین نقاط قوت در بافت است. همچنین W<sub>۵</sub> یعنی وجود تبعیض در استفاده از خدمات شهری خصوصاً نسبت به حوزه فراگیر به دلیل تفاوت طبقه اجتماعی به عنوان مهم‌ترین عامل ضعف مشخص شد. در زمینه عوامل فرصت‌ها می‌توان به O<sub>۶</sub> یعنی حمایت مالی از طریق باورهای دینی که بالاترین امتیاز نهایی را هم در عوامل فرصت‌ها و هم در مجموع عوامل دارد، اشاره کرد. در آخرین قسمت از جدول ۲

و مدیریتی همراه با ماهیت و موقعیت گروه‌های مختلف ذی‌نفع نظیر شهروندان و سایر عوامل درگیر که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به محدوده مورد نظر منفعت یا زیان برسانند، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. همچنین به عوامل بیرونی در راستای مشخص کردن فرصت و تهدیدهایی که بافت شهری با آن روبه‌رو تبیین و تحلیل پرداخته می‌شود. به طور کلی عوامل بیرونی شامل نیروهای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، سیاسی و دولتی، نهادی و قانونی و محیطی هستند (Roberts & Sykes, 2000: 20). ارزیابی‌های انجام‌شده در این مرحله، در مرحله بعد مورد تحلیل

• راهبرد SO : این راهبرد، حاکی از مطلوب‌ترین وضعیت و حرکت از هر موقعیت، در ماتریس SWOT، به یک وضعیت ایده آل است که به اتکاء آن می‌توان از تمامی نقاط مثبت، مزیت‌ها و شایستگی‌ها برای به حداکثر رساندن موقعیت‌ها و فرصت‌ها استفاده کرد. در قالب این راهبرد می‌توان از نقاط قوت برای بهره برداری از فرصت‌های خارجی استفاده کرد و بهره‌گیری از آن را به حداکثر رساند.

• راهبرد ST : در راهبرد ST یا تنوع بخشی که بر نقاط قوت درونی و تهدیدهای بیرونی متمرکز است هدف حداکثر بهره‌مندی از نقاط قوت و مزیت‌های درون بخشی بافت برای مقابله با تنگناها، تهدیدها و آسیب‌زنده‌های خارجی مانند آسیب‌زنده‌های اجتماعی، اقتصادی، مدیریتی- نهادی و محیطی و به حداقل رسانیدن آنهاست.

• راهبرد WO: هدف این استراتژی، کاستن و به حداقل رسانیدن نقاط ضعف و جنبه‌های آسیب‌پذیر و به حداکثر رسانیدن فرصت‌هاست. در واقع به دلیل داشتن ضعف داخلی بافت نتوانسته است از این فرصت‌های بدست آمده بهره‌برداری کند، لذا راهبردهای لازم نظیر استفاده از تکنولوژی‌های جدید و غیره بکار گرفته می‌شود.

• راهبرد WT: در این راهبرد ضمن تأکید بر رفع جنبه‌های آسیب‌پذیری ناحیه مطالعه شده، تلاش دارد تا نقاط ضعف، همچنین تهدیدها و تنگناهای بیرونی را برای به حداقل برساند. در این حالت که نگران‌کننده‌ترین وضعیت در برنامه‌ریزی راهبردی انتخاب شده از طریق مدل SWOT است، نیاز شدیدی به ارزیابی مجدد، اصلاح و تقویت ساختار، عملکرد، اهداف و سیاست‌های راهبردی احساس می‌شود.

#### • ماتریس برنامه‌ریزی راهبردهای کمی (QSPM)

در این مطالعه، ماتریس برنامه‌ریزی راهبردهای کمی برای ارزیابی امکان‌پذیری و پایداری راهکارهای پیشنهادی در مواجهه با شرایط اجتماعی، اقتصادی، مدیریتی- نهادی، عملکردی، محیطی و وضع موجود بافت است؛ و مشخص‌کننده جذابیت نسبی راهبردهایی است که در مرحله تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد.

در این مرحله ابتدا با اولویت‌بندی راهبردهای قابل قبول به دست آمده در مرحله قبل، راهبردهای نهایی را انتخاب کرده و در صورتی که در این ارزیابی یک راهبرد شرایط درونی و بیرون بهینه برای ساماندهی بافت را نداشته باشد، باید از فهرست راهبردهای قابل اولویت‌بندی خارج شود (David et al, 2009: 48).

در این ماتریس، حداقل ۱۰ عامل درونی از نقاط قوت و ضعف و ۱۰ عامل بیرونی از فرصت‌ها، تهدیدهایی که نقشی عمده در موفقیت ساماندهی بافت دارند را در ستون سمت راست و راهبردهای حاصل از ماتریس SWOT را در بالای ستون ماتریس

به گروه تهدیدها پرداخته شد که  $T_p$  با بالاترین امتیاز در اولویت قرار گرفت.

در اینجا به بیان مفاهیم به کاررفته در ماتریس ارزیابی عوامل می‌پردازیم. ضریب (نرمال شده) عامل عددی است که بر حسب درجه اثرگذاری بر سیستم بین ۰ تا ۱ است، به طوری که در نهایت مجموع ضرایب عوامل برابر ۱ باشند. در این زمینه برای دقت در انتخاب ضریب‌ها، از نظرات اعضای گروه دلفی استفاده شد که این ضریب‌ها برای هر یک از عوامل درونی و بیرونی پس از نرمال کردن آنها از طریق میانگین محاسبه شد که جدول ۱ و ۲ نتایج آن به نمایش می‌گذارند. ضریب نرمال شده عوامل از طریق رابطه‌های ۱ در هر بخش محاسبه می‌شود.

$$dn_i = \frac{d_i}{\sum_{i=1}^n d_i} \quad \text{رابطه ۱}$$

n = تعداد موارد،  
d<sub>i</sub> = فراوانی انتخاب‌ها،  
dn<sub>i</sub> = ضریب (نرمال شده) از گروه i

نمره، عددی است بین ۱ تا ۴ که بر حسب اهمیت عامل، به آن اختصاص داده می‌شود. توجه به این نکته در تهیه ماتریس‌های ارزیابی درونی و بیرونی بسیار حائز اهمیت است، که نمره‌ها بر اساس وضع موجود بافت و محیط حاکم بر آن، و ضریب‌ها بر اساس اهمیت هر یک از عوامل در بافت مورد بررسی، تعیین می‌شوند. امتیاز نهایی هر عامل، از ضرب ضریب هر عامل در رتبه به دست می‌آید. جمع نمره نهایی از ۱ تا ۱/۹۹ نشان‌دهنده ضعف داخلی است؛ نمره‌ها از ۲ تا ۲/۹۹ نشان‌دهنده وضعیت متوسط و نمره‌های ۳ تا ۴ بیانگر این است که بافت در وضعیت عالی قرار دارد. با توجه به جدول ۱ و ۲ مجموع امتیاز نهایی برای عوامل درونی و بیرونی به ترتیب ۲/۹۴ و ۲/۷۸ است که نشان می‌دهد بافت در زمینه نقاط قوت نتوانسته بهره‌برداری لازم را کند و یا در استفاده از فرصت‌ها و موقعیت‌های خود تلاش کند، همچنین نتوانسته از عواملی دوری گزیند. که موجب ضعف و تهدید آن می‌شود بنابراین بافت در وضعیتی میانی قرار دارد که می‌توان با تدوین راهبردهایی در جهت رفع مسایل آن برآمد.

#### • تدوین راهبردهای SWOT

در این مرحله با استفاده از تحلیل تطبیقی و ماتریس‌های ارزیابی عوامل درونی و بیرونی به ارائه انواع راهبردهای ممکن در برنامه‌ریزی برای ساماندهی بافت پرداخته می‌شود. این راهبردها چهار دسته از جمله SO (راهبردهای تهاجمی)، ST (راهبردهای تنوع)، WO (راهبردهای بازنگری) و WT (راهبردهای تدافعی) را شامل می‌شوند (Wang & Hong, 2011: 282). فردآر، ۱۳۸۸: ۳۶۶-۳۶۴؛ نوری و عباس‌پور، ۱۳۸۵: ۳۰؛ افتخاری و مهدوی، ۱۳۸۵: ۹؛ گلکار، ۱۳۸۴: ۵۳) گزینه‌های راهبردی از بین این چهار دسته انتخاب می‌شوند که پیونددهنده نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهیه‌ها و عوامل تحلیل تطبیقی هستند (جدول ۳).

جدول ۳. ماتریس SWOT و راهبردهای مناسب ساماندهی بافت فرسوده قیصریه. مأخذ: نگارندگان.

Table 3. Comparative analysis and SWOT matrix. Source: Authors.

راهبردهای WO	راهبردهای SO
<p>WO<sub>۱</sub>- بهره‌مندی از تسهیلات لازم برای مشارکت سازمان‌های غیر دولتی (NGO) و مردمی در فرایند تهیه، اجرا و نظارت بر طرح‌های مرتبط با بافت (O<sub>۱</sub>-O<sub>۲</sub>)</p> <p>WO<sub>۲</sub>- توجه مدیران و برنامه‌ریزان شهری به سیمای بصری و پیاده‌راه‌ها از طریق ایجاد طراحی مناسب در بافت (O<sub>۲</sub>-O<sub>۳</sub>-W<sub>۲</sub>-W<sub>۳</sub>)</p> <p>WO<sub>۳</sub>- افزایش منزلت اجتماعی مردم بافت از طریق تعامل در فضاهای فراغتی و تغییر در نگرش افراد محله قیصریه نسبت به بافت از طریق راهکارهای فرهنگی بازآفرینی (O<sub>۳</sub>-O<sub>۴</sub>-W<sub>۳</sub>-W<sub>۴</sub>-W<sub>۵</sub>)</p> <p>WO<sub>۴</sub>- فراهم‌سازی زمینه‌های همکاری افراد ساکن در محله قیصریه جهت به‌کارگیری از فن‌آوری و روش‌های نوین در رفع مسایل و مشکلات کالبدی، اجتماعی و اقتصادی مردم ساکن در بافت فرسوده (O<sub>۴</sub>-O<sub>۵</sub>-W<sub>۴</sub>-W<sub>۵</sub>-W<sub>۶</sub>)</p>	<p>SO<sub>۱</sub>- اعطای تسهیلات مالی بلندمدت و بدون بهره به ساکنین جهت مشارکت در ساماندهی و مقاوم‌سازی بافت (S<sub>۲</sub>-S<sub>۳</sub>-S<sub>۴</sub>-O<sub>۱</sub>)</p> <p>SO<sub>۲</sub>- اتخاذ سیاست‌های حمایتی شهروندمدار و بهره‌گیری از جایگاه اقتصادی و عملکردی محله قیصریه جهت ارتقای کیفیت زندگی با تاکید بر رویکرد بازآفرینی بافت (S<sub>۲</sub>-O<sub>۲</sub>-O<sub>۳</sub>-O<sub>۴</sub>-O<sub>۵</sub>)</p> <p>SO<sub>۳</sub>- تقویت رفتار مسالمت‌آمیز اجتماعی و زیستی ساکنین با دیگر واحدهای همسایگی براساس اصول ارزشی (S<sub>۱</sub>-S<sub>۲</sub>-S<sub>۳</sub>-O<sub>۶</sub>-O<sub>۷</sub>)</p> <p>SO<sub>۴</sub>- افزایش تعامل مراکز مذهبی و نهادهای مدنی با هدف ایجاد بسترسازی برای مشارکت مدنی به طوری که فرایند برنامه‌ریزی با مردم انجام شود (S<sub>۱</sub>-S<sub>۲</sub>-O<sub>۲</sub>-O<sub>۳</sub>)</p> <p>SO<sub>۵</sub>- ایجاد فضاهای فراغتی و عمومی با کارکردهای محله‌ای متناسب با ضوابط مندرج در قوانین و طرح‌ها جهت کارایی و اثربخشی بر بافت (S<sub>۲</sub>-S<sub>۳</sub>-S<sub>۴</sub>-O<sub>۶</sub>-O<sub>۷</sub>)</p>
راهبردهای WT	راهبردهای ST
<p>WT<sub>۱</sub>- تدوین سند راهبردی و اعمال نظر نیروهای اجتماعی مؤثر در بازنگری قوانین و مقررات جهت ساماندهی مسایل بافت و ملزم نمودن نهادها و سازمان‌ها به رعایت آن (W<sub>۱</sub>-T<sub>۱</sub>-T<sub>۲</sub>-T<sub>۳</sub>-T<sub>۴</sub>)</p> <p>WT<sub>۲</sub>- بهره‌گیری از فضاهای عمومی، برنامه‌های مشترک و پیوند کالبدی و فضایی برای افزایش تعاملات درون محله‌ای (W<sub>۲</sub>-T<sub>۱</sub>)</p> <p>WT<sub>۳</sub>- توزیع عادلانه خدمات و ثروت با تاکید بر برنامه‌ریزی عدالت‌خواه (W<sub>۳</sub>-T<sub>۱</sub>-T<sub>۲</sub>)</p> <p>WT<sub>۴</sub>- کاهش نهادهای تصمیم‌ساز و تصمیم‌گیر و تشکیل کارگروه تخصصی در زمینه مسایل مربوط به بافت فرسوده برای تسریع در امور اجرایی و نظارتی (W<sub>۴</sub>-T<sub>۲</sub>-T<sub>۳</sub>)</p> <p>WT<sub>۵</sub>- تدوین برنامه‌های کنترلی بارگذاری ناشی از کاربری‌های فرامنطقه‌ای در محله جهت کاهش آسیب‌های اجتماعی (W<sub>۲</sub>-T<sub>۱</sub>-T<sub>۲</sub>-T<sub>۳</sub>-T<sub>۴</sub>)</p> <p>WT<sub>۶</sub>- اجرای برنامه ای مقاوم‌سازی و بهبود ایمنی بناها در برابر سوانح محیطی مصنوعی (W<sub>۶</sub>-W<sub>۸</sub>-T<sub>۱</sub>)</p> <p>WT<sub>۷</sub>- رعایت ضوابط استانداردهای شهرسازی در طرح های شهری برای گذرگاه‌های عابران پیاده (W<sub>۲</sub>-W<sub>۱</sub>-T<sub>۲</sub>)</p>	<p>ST<sub>۱</sub>- تقویت حس مکانی و همبستگی اجتماعی از طریق همگرایی و هم‌پیوندی ساکنین با بهره‌گیری از مشترکات فرهنگی جهت کنترل آسیب‌های اجتماعی (S<sub>۱</sub>-S<sub>۲</sub>-S<sub>۳</sub>-T<sub>۱</sub>)</p> <p>ST<sub>۲</sub>- به‌کارگیری ضوابط و راهبردهای اجرایی و مشارکتی مطابق با واقعیت در طرح‌های فرادست و اطلاع‌رسانی آن به مردم جهت کاهش آسیب‌های محیطی و انسانی (S<sub>۲</sub>-T<sub>۲</sub>-T<sub>۳</sub>-T<sub>۴</sub>-T<sub>۵</sub>-T<sub>۶</sub>-T<sub>۷</sub>)</p> <p>ST<sub>۳</sub>- ایجاد محورهای پیاده‌راه در مراکز ارتباطی بین محله و بافت فرسوده (S<sub>۸</sub>-T<sub>۱</sub>)</p> <p>ST<sub>۴</sub>- افزایش آگاهی و مشارکت مدنی با برگزاری جلسات و مشاوره‌های عمومی در مراسم مختلف دینی (S<sub>۱</sub>-S<sub>۲</sub>-S<sub>۳</sub>-T<sub>۲</sub>-T<sub>۳</sub>-T<sub>۴</sub>-T<sub>۵</sub>)</p>

داده نمی‌شود. پس از تعیین نمره جذابیت، نمره‌های تعیین شده در ضریب عامل مربوطه ضرب تا جمع امتیاز جذابیت<sup>۶</sup> بدست آید. سپس جمع امتیازهای جذابیت هر ستون جمع زده می‌شود و هر راهبرد که بیشترین امتیاز را به خود کسب کند در اولویت قرار خواهد گرفت، این جمع امتیازها نشان‌دهنده<sup>۷</sup> جذابیت نسبی هر یک از راهبردهاست که تنها با توجه به اثر عوامل درونی و بیرونی مربوطه بدست می‌آید. در این ماتریس صرف نظر از تعداد عواملی که موجب فرصت یا تهدید می‌شوند هیچ‌گاه جمع نهایی امتیاز جذابیت<sup>۷</sup> راهبرد مطرح شده به بیش از ۴ و کمتر از ۱ نمی‌رسد. اگر امتیاز جذابیت به ۴ نزدیک‌تر باشد بدین معنی است که راهبردهای در نظر گرفته برای ساماندهی بافت فرسوده بسیار عالی بوده است و اگر به ۱ نزدیک‌تر باشد به معنی ضعف

برنامه‌ریزی استراتژیک کمی قرار داده، سپس به هر یک از عوامل درونی و بیرونی که در موفقیت ساماندهی بافت نقش عمده دارند و در ستون سمت راست ذکر شده ضریب داده می‌شود؛ این ضریب همان ضریبی است که در مرحله ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی بدست آمده بود. سپس از گروه دلفی خواسته شد تا به هر عامل مرتبط با راهبرد آن، که در سطر بالای ماتریس نوشته شده نمره جذابیت<sup>۵</sup> ۱ تا ۴ داده شود. این نمره بیانگر میزان اثربخشی راهبردهای کنونی در نشان دادن واکنش نسبت به عوامل مذکور است. عدد ۴ به معنی واکنش بسیار عالی، ۳ واکنش از حد متوسط به بالا، عدد ۲ واکنش در حد متوسط و عدد ۱ به معنی واکنش ضعیف است. چنانچه عاملی هیچ نقش مهمی در موفقیت راهبردها نداشته باشد به این عامل نمره‌ای



### نتیجه گیری

راهکار متناسب برای مداخله و رفع معضلات بافت‌های فرسوده بسته به نوع مسئله، وسعت و شدت آن متفاوت است. از این رو بایستی برای ارائه راهکار مناسب به بررسی مسئله و شناسایی ابعاد، وسعت و شدت آن پرداخته و علاوه بر آن زمینه‌های اولیه و علل شکل‌گیری بافت فرسوده و نحوه ارتباط کالبدی و اجتماعی آن با بخش‌های مجاور را مورد تدقیق قرار داد. شرایط و ویژگی‌های کلی شهر، سیاست‌های کلان موجود و امکانات خاص، هریک می‌توانند در انتخاب راهبردهای مواجهه با بافت‌های فرسوده مؤثر واقع شود. در این پژوهش به بررسی عوامل بیرونی و درونی برای ساماندهی بافت فرسوده قیطریه پرداخته شد. از نظر شکل‌گیری تپه قیطریه و مراحل توسعه و رشد آن می‌توان گفت ساخت و ساز اولیه صورت گرفته در تپه از پایین دست تپه، نزدیک به سه راهی قیطریه و از ابتدای خیابان قیطریه شروع شده و در امتداد خیابان قیطریه ادامه یافته است.

از جمله مهم‌ترین عوامل شکل دهنده این بافت می‌توان به بنای مسجد جعفری قیطریه، که این مسجد دو سال بعد از استقرار اولین ساکنین تپه ایجاد شد به عنوان یک عامل مذهبی، عوامل طبیعی یعنی شیب که سیل‌گیر بوده، همچنین خوش آب و هوا بودن منطقه و وجود باغات که در جذب افراد بر روی تپه مؤثر بوده است، اشاره کرد. اما با توجه به این عوامل، این بافت در طول زمان در اطراف خود شاهد بلندمرتبه‌سازی حاصل از بسط روابط سرمایه‌داری بوده، که عدم تعادل فضایی میان این بافت و بافت حوزه فراگیر در آن کاملاً مشهود ساخته است. علاوه بر این خود بافت نیز به دلیل شکل‌گیری ارگانیک دچار ناهمگونی شکل هندسی بلوک‌ها، کوچک بودن ابعاد قطعات تفکیکی، نزدیک بودن بلوک‌های شهری به یکدیگر و کم‌بودن عرض معابر بوده که این عوامل موجب آسیب‌های اجتماعی، کالبدی و فرهنگی برای ساکنین این بافت شده است.

نتایج حاصل از تحلیل داده نشان داد که در گروه نقاط قوت  $S_1$  (وجود پایگاه‌های مذهبی به عنوان عامل تحکیم‌بخش انسجام و مشارکت اجتماعی در درون محله (مسجد جعفری قیطریه) مهم‌ترین نقاط قوت در بافت است. همان طور که اشاره شد این عامل در جذب جمعیت این بافت مؤثر بوده و این ناشی از اعتقادات مردم بافت است. همچنین برای نقاط ضعف  $W_8$ ، برای فرصت‌ها  $O_2$  و برای تهدیدها  $T_1$  اولویت‌دارترین عوامل در مرحله ورودی شناخته شدند.

برای اینکه عوامل اولویت‌دار حاصل از تجزیه و تحلیل‌های مرحله اول و نتایج حاصل از مقایسه عوامل درونی و بیرونی در مرحله دوم، برای انواع راهبردهای امکان‌پذیر را به شیوه‌ای عینی مورد ارزیابی قرار دهیم از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی استفاده شد، و نتیجه نهایی حاصل از این ماتریس، سه راهبرد تهاجمی ( $SO_p$ ) - اتخاذ سیاست‌های حمایتی شهروندمدار و بهره‌گیری از جایگاه اقتصادی و عملکردی محله قیطریه جهت ارتقای کیفیت زندگی با تأکید بر رویکرد بازآفرینی بافت،  $SO_p$  - افزایش تعامل مراکز مذهبی و نهادهای مدنی با هدف ایجاد بسترسازی برای مشارکت مدنی به طوری که فرآیند برنامه‌ریزی با مردم انجام شود و  $SO_8$  - ایجاد فضاهای فراغتی و عمومی با کارکردهای محله‌ای متناسب با ضوابط مندرج در قوانین و طرح‌ها جهت کارایی و اثربخشی بر بافت) دو راهبرد بازنگری ( $WO_p$ ) - توجه مدیران و برنامه‌ریزان شهری به سیمای بصری و پیاده‌راه‌ها از طریق ایجاد طراحی مناسب در بافت و  $WO_p$  - فراهم‌سازی زمینه‌های همکاری افراد ساکن در محله قیطریه جهت به کارگیری از فن‌آوری و روش‌های نوین در رفع مسایل و مشکلات کالبدی، اجتماعی و اقتصادی مردم ساکن در بافت فرسوده) و یک راهبرد تدافعی ( $WT_8$ ) - تدوین برنامه‌های کنترلی بارگذاری ناشی از کاربری‌های فرا منطقه‌ای در محله جهت کاهش آسیب‌های اجتماعی) را به عنوان اولویت‌دارترین راهبرد مشخص کرد. عوامل تهاجمی نشان می‌دهد که بافت توان لازم برای برنامه‌های ساماندهی دارد. همچنین در این میان نباید نقش مردم به عنوان عناصری که برنامه نه برای آنها، بلکه با آنها انجام می‌شود، فراموش شود.

### پی‌نوشت‌ها

۱. Internal Factors Evaluation ۲. / External Factors Evaluation ۳. / Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats

۴. Quantitative Strategic Planning Matrix ۵. / Attractiveness Scores :AS ۶. / Total Attractiveness Scores) :TAS

۷. Sum Total Attractiveness Scores) :STAS

### فهرست منابع

- آقاصفیری، عارف و دیگران. ۱۳۸۹. بررسی نوسازی و بهسازی بافت فرسوده محله شهید خوببخت (تهران). فصلنامه مطالعات شهر ایرانی-اسلامی، ۱(۱): ۷۲-۵۹.
- افتخاری، عبدالرضا رکن‌الدین و مهدوی، داوود. ۱۳۸۵. راهکارهای توسعه گردشگری روستایی با استفاده از مدل SWOT دهستان لواسان کوچک. فصلنامه مدرس علوم انسانی، ۱۰(۲): ۳۰-۱.
- باقریان، محمدصابر. ۱۳۸۹. بازشناسی قابلیت‌های نوسازی در بافت‌های فرسوده بخش میانی بر پایه ویژگی‌های اجتماع و فضا مطالعه موردی: محله ۱۹ از منطقه ۱۷ شهر تهران. پژوهش‌های جغرافیایی انسانی، ۷۳(۳): ۱۵۶-۱۴۱.
- بدری، سیدعلی و نعمتی، مرتضی. ۱۳۸۸. برنامه‌ریزی راهبردی توسعه اقتصادی با رویکرد مشارکتی مطالعه موردی: بخش مرکزی شهرستان لنگه. پژوهش‌های جغرافیایی انسانی، ۶۸(۲): ۸۳-۶۹.
- پوراحمد، احمد؛ حبیبی، کیومرث و کشاورز، مهناز. ۱۳۸۹. سیر تحول مفهوم شناسی بازآفرینی شهری به عنوان رویکردی نو در بافت‌های فرسوده شهری. فصلنامه مطالعات شهر ایرانی-اسلامی، ۱(۱): ۹۲-۷۳.
- تیموری، پرویز و رحمانی، بیژن و عراقی، شادی. ۱۳۸۹. بافت فرسوده ملایر و راه‌های ساماندهی آن. فصلنامه جغرافیایی آمایش، ۱(۱): ۱۸-۱.
- عسگری تفرشی، حدیثه؛ ادیب‌زاده، بهمن؛ رفیعیان، مجتبی و حسینی، سید ابراهیم. ۱۳۸۹. بررسی عوامل محیطی مؤثر در نوسازی بافت‌های فرسوده شهری به منظور افزایش امنیت محلی. نشریه هویت شهر، ۶(۱): ۵۰-۳۹.
- عندلیب، علیرضا. ۱۳۸۵. توسعه نوسازی بافت‌های فرسوده شهر تهران: ضرورت‌ها و راهبردها. دومین سمینار ساخت و ساز در پایتخت. خرداد ۱۳۸۵. تهران: دانشکده فنی دانشگاه تهران.
- فرد آر، دیوید. ۱۳۸۸. مدیریت استراتژیک. ت: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. چاپ چهاردهم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- گلکار، کورش. ۱۳۸۴. مناسب‌سازی تکنیک برای کاربرد در طراحی شهری با استفاده از تحلیلی SWOT. مجله صفا، ۴۱(۲): ۶۵-۴۴.
- ماجدی، حمید. ۱۳۸۹. توسعه‌های شهری امروز، بافت‌های فرسوده آینده. نشریه هویت شهر، ۶(۱): ۸۷-۹۴.
- مافی، عزت‌اله و سقایی، مهدی. ۱۳۸۸. کاربرد مدل MS-SWOT در تحلیل مدیریت گردشگری مطالعه موردی کلانشهر مشهد. جغرافیا و توسعه، ۱۴(۲): ۵۰-۲۷.
- مرادی مسیحی، وراز. ۱۳۸۴. برنامه‌ریزی استراتژیک و کاربرد آن در شهرسازی ایران نمونه موردی کلانشهر تهران. تهران: انتشارات شرکت پردازش و برنامه‌ریزی شهری.
- مهدی‌زاده، جواد و پیرزاده‌نهبوجی، حسین و دیگران. ۱۳۸۶. برنامه‌ریزی راهبردی توسعه شهری (تجربیات اخیر جهانی و جایگاه آن در ایران). تهران: انتشارات شرکت طرح و نشر پیام سیما.
- مؤمنی، مهدی؛ بیک‌محمدی، حسن و مهدی‌زاده، زهره. ۱۳۸۹. تحلیل بر طرح‌های احیا و نوسازی بافت فرسوده نمونه موردی محله جویبار اصفهان. مجله مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای، ۷(۲): ۳۱-۵۲.
- نوری، جعفر؛ عباس‌پور، مجید و مقصدلو کمالی، بیژن. ۱۳۸۵. ارزیابی زیست‌محیطی سیاست‌های استراتژیک توسعه صنعتی ایران با استفاده از رویکرد تحلیل عوامل استراتژیک SWOT. مجله علوم و تکنولوژی محیط زیست، ۸(۲): ۲۵-۳۸.

ruikardi no dar baftha- ye farsoode- ye shahri [New approaches of the process of conceptualizations of the regeneration of the urban distressed area]. *Journal of Studies on Iranian - Islamic City*, 1(1): 73-92.

- Roberts, P., Sykes, H. (2000). *Urban Regeneration*, London: SAGE Publication.
- Teimouri, P., Rahmani, B., Araghi, S. (2010). The old Regions of Malayer and the Suggestions for their Conservation. *Amayesh Geographical Journal*, 8(1): 1-18.
- Wang, K. J., Hong, W. C. (2011). Competitive advantage analysis and strategy formulation of airport city development - The case of Taiwan. *Transport Policy*, 18(1): 276-288.
- Zhao, W., Watanabe, Ch., Griffy-Brown, Ch. (2009). Competitive advantage in an industry cluster: The case of Dalian Software Park in China. *Technology in Society*, 31(2): 139-149.

## Reference List

- Aghasafari, A., et al. (2010). Barresi nosazi va behsazi- e baft- e farssoode- ye mahale- ye shahid khoob bakht [A survey of the renovation and rehabilitation of the distressed area, the case of the Shahid Khoob-Bakht community of Tehran]. *Journal of Studies on Iranian - Islamic City*, 1(1): 59-72.
- Amin, S. H., Razmi, J., Zhang, G. (2011). Supplier selection and order allocation based on Fuzzy SWOT analysis and Fuzzy linear programming, *Expert Systems with Applications*, 38(1): 334-342.
- Andalib, A. (2006). *Tosee- ye nosazi- ye baftha- ye farssoode- ye malayer , rahha- ye samandehi- ye an* [Renewal of Blight Texture in Tehran: necessity and strategies]. The second seminar Construction in the capital, 22-24 May. Tehran: University of Tehran.
- Asgari-Tafreshi, H., et al. (2010). Barresi- ye avamel- e mohiti- e moaser dar nosazi- ye baftha- ye farssoode- ye shahri [Environmental Review in Renovating Dilapidated Urban Areas to Increase Local Security] (The Case of Nematabad, 19th Municipality of Tehran). *Hoviatshahr*, 6(1): 39-50.
- Badri, S.A., Nemati, M. (2009). barnamerizi- ye rahbordi- ye tosee eghtesadi ba rooykard- e mosharekati [Strategic Planning of Economic Development with Participatory Approach the Case: Central Part of Lengeh Township]. *pajuhesh ha- ye joghrafiaye*, 68(2): 69-83.
- Bagheryan, M.S. (2010). Bazshenasi- e ghabeliatha- ye nosazi dar baftha- ye farssoode- ye bakhsh- e miani bar paye- ye vijegiha- ye ejtema va faza [Recognition of Renovation Methods Capacities in the Semi – old Urban Textures in Tehran based on Physical and Social Characteristic The Case: 19th District of No. 17th Region, Tehran Municipality]. *Human Geography Research*, 73(3): 141-156.
- David, M.E.; David, F.R and David, F.R. (2009). The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Applied To A Retail Computer Store, *The Coastal Business Journal*, 8 (1): 42-52.
- Eftekhari, A.R., Mahdavi, D. (2006). Rahkarha- ye tosee- ye gardeshgari- ye roosae ba esrefade az model SWOT dehestan- e Lavasan- e kuchak [Development strategies for rural tourism using SWOT, A case study Small Lavasan]. *Human Sciences Modares*, 10(2): 1-30.
- Fred R. D. (2010). *Strategic Management*. Translated From the English by Parsaeyan, A., Arab, S.M., 4th ed, Tehran: Cultural Research Office.
- Golkar, K. (2005). Monasebsazi- e teqnic bara- ye karbord dar tarrahi- e shahri ba estefade az tahlili SWOT [Making proper techniques for application in urban design using analytical SOWT]. *Sofhe Journal*, 41(2): 51-63.
- Mafi, E., Saghale, M. (2010). Karbrd- e model- e MS- SWOT dar tahlil- e modiriya- e gardeshgari [MS-SWOT Analysis Model Used in Tourism Management: A Case Study Mashhad]. *Journal of Geography and Development*, 14(2): 27-50.
- Majedi, H. (2010). Tosee ha- ye shahri- e emrooz, baftha- ye farssoode- ye ayande [Today Growth of Urbanization; Deteriorated Context of near Future]. *Hoviatshahr*, 6(1): 87-94.
- Meredith, E.D., Forest, R.D., & Fred, R.D. (2009). The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Applied to a Retail Computer Store. *the Coastal Business Journal*, 8(1): 42-52.
- Momeni, M., Beik-Mohammadi, H., Mahdizade, Z. (2011). Tahlil bar tarhha- ye ehya va nosazi- ye baft- e farssoode [Analysis of the Disigns of Reconstruction and Renovation of Deteriorated Textures (case study Isfahan Jooybare neighborhood)]. *Urban-Regional Studies and Research*, 2(7): 31-52.
- Moradi-Masihi, V. (2005). *Barnamerizi- ye estratejik va karbord- e an dar shahrsazi- ye Iran* [Strategic Planning and its Application to Sample Urban Metropolis Tehran]. Tehran: publishing company of urban planning process.
- Nikolaou, I. E., Evangelinos, K. I. (2010). A SWOT analysis of environmental management practices in Greek Mining and Mineral Industry. *Resources Policy*, 35(3): 226-234.
- Noori, J., Abbaspour, M., Maghsodlou, B. (2006). Arzyabi- ye zistmohiti- ye siasatha- ye estratejik- e tosee- ye sanati- e Iran ba estefade az ruikard- e tahlil- e avamel- e estratejik SWOT [Evaluation of environmental Iran's strategic policies for industrial development Using factor analysis, strategic approach SWOT]. *Journal of Environmental Sciences and Technology*, 8(2): 25-38.
- Pourahmad, A., Habibi, K., Keshavarz, M. (2011). Seyr- e tahavol- e mafhumshenasi bazafarini- e shahri be onvan- e

## Optimal Strategies in Ordering Blight Texture of Gheydariyeh Neighborhood, Using QSPM Method

Ali Hosseini\*  
Ahmad Pourahmad\*\*  
Hossein Hataminejad\*\*\*  
Hassan Rezaeinia\*\*\*\*

### Abstract

Urbanization provides citizens with a specific way of life with relative welfare. However, all neighborhoods are not the same in terms of structure quality and life standards. These differences are usually seen as norms. Due to economic-social factors and the consequential results, some neighborhoods are deprived of the same level of development. The difference in the development level has eventuated in many social and cultural challenges. Emergence of troublesome neighborhoods is among the negative results. Strategic planning within the frame of development process can be successful when accompanied by strategic management and thinking. Strategic thinking demands development of deep insight into indoor and outdoor spaces. Strategic management harbors the framework of capacities for codification and implementation of strategic activities.

The blight texture of Gheydariyeh, located in the north of Tehran, is surrounded by neighborhoods with high social status. Regarding social-economic and structure indices, the neighborhood is below the average of the region. Although, in the past the neighborhood had reasonable hierarchical function, today it suffers shortages from the viewpoint of function and structure. Neighborhoods usually find their demands unmet and many social, cultural and structural damages follow. The present work tries to present a realistic and forward-looking solution for improvement of life quality and textures based on the ordering approach. This study is an applied descriptive – analytic research. Library and document study was used for data gathering. Field study, direct observation and survey, interview with experts in the fields and questionnaire (Delphi method) were the other tools for gathering information. Tables of weaknesses and strengths are also present in the text. The sample society for filling out the questionnaire was divided into two groups: (a) municipality managers and experts (18 questionnaires) and (b) academic experts (14 questionnaires). The sample society size was determined using the snowball technique. Internal and external factors evaluation matrixes were drawn up when the sample society was selected. Internal and external factors were analyzed to find the strengths, weaknesses, opportunities and threats facing the urban texture. Moreover, economic, social, technological and managerial processes and events were taken into account along with different groups of beneficiaries including citizens during the analyses.

External and internal factor evaluation matrixes showed that the most important strength point was (S1) with the final point of 0.28, while due to social class, discrimination in using urban services especially in comprehensive fields, (W5) was the most significant weakness factor. Regarding opportunities, financial support through religious beliefs (O6) with highest point was the most significant opportunity factor.

The Delphi group was used in the internal and external matrixes for determining the coefficient of each factor and deciding the significance of strategic factors. Afterward, the results of the matrixes were used to obtain the final point. The results indicated the status of the neighborhood relative to internal and external factors. Then, SWOT matrix was formed in ST, WO, ST and WT frame by comparative assessment. Quantities strategic planning matrix was used to appraise the factors with high priority determined in the first turn of analyses as well as the results obtained from comparison of internal and external factors. Final results showed that three proactive, two revising and one reactive approach have the highest priority. However, the role of citizens as a factor by which –and not for which–the planning is carried out is undeniable.

### Keywords

Ordering blight texture, quantitative strategies planning, Gheydariyeh Neighborhood, Tehran.

\*. Ph. D. Candidate in Geography and Urban Planning, University of Tehran. a.hosseini@ut.ac.ir

\*\* Ph. D. in Geography and Urban Planning, Professor. in University of Tehran.apoura@ut.ac.ir

\*\*\*. Ph. D. in Geography and Urban Planning, Assistant Professor. in Geography and Urban Planning, University of Tehran. hataminejad@ut.ac.ir

\*\*\*\*. M.S. student in Geography and Urban Planning, University of Tehran. h.rezaeinia@ut.ac.ir