

## نقش نهادهای مدیریت شهری در مدیریت پایدار شهر با تاکید بر جایگاه

### کمیسیون ماده پنج شهر تهران

- علی حسینی\* - دانشجوی دوره دکتری تخصصی جغرافیا و برنامه ریزی شهری، دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
احمد پور احمد - استادگروه جغرافیا و برنامه ریزی شهری، دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
موسی پژوهان - دانشجوی دکتری تخصصی جغرافیا و برنامه ریزی شهری، دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
حجت‌اله رحیمی - دانشجوی کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه ریزی شهری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

#### The Role of Institutions in Sustainable Urban Management with an Emphasis on the Five Commissions Position in Tehran Metropolitan

##### Abstract

Sustainable development, including harmonious growth and development of economy, environment and society, is complex task and achieving it highlights the importance of governmental institutions due to having the legal power and having task preserve public property. An effective decision-maker institution in urban sustainable development is Commission of Article five in Housing and Urban Development ministry which is only one to change an approved detailed plan of city. This research aimed at recognition study of commission of article five as mediator and coordinator institute in urban sustainable development in Tehran metropolis. In order to this, in this investigation, analytical-explanatory Method was used. Data were gathered by questionnaire in two different levels: urban managers in Commissions of article five and specialists in university. The results show that in time impart of approvals to municipal offices in strength variables, shortages in technical personnel in weakness variables, high number of undergraduates related to urban management in opportunity variables, and land rent and land dealers in threat group have highest relative weight among other variables. Corresponding to results, total relative weight of the threat factors shares the most prominent weight of all groups. Finally, research emphasizes the necessity of public participation in decision-making process for any change.

**Keywords:** Commission of Article Five, Urban Management, Strategic Planning, Tehran.

##### چکیده

توسعه پایدار، مشتمل بر رشد و توسعه‌ی موزون اقتصاد، محیط زیست و جامعه انسانی و فرهنگ، وظیفه‌ی پیچیده‌ای است و حصول به آن اهمیت نهادهای دولتی را به واسطه‌ی در اختیار داشتن قدرت‌های قانونی و وظیفه‌ی صیانت از آن چه متعلق به عموم، مورد تاکید قرار می‌دهد. از جمله نهادهای تصمیم‌گیر و اثرگذار در امر توسعه‌ی پایدار شهری کمیسیون ماده پنج وزارت مسکن و شهرسازی می‌باشد که بر اساس قانون تنها مرجع تغییر در طرح جامع و تفصیلی مصوب شهر و تعیین کاربری‌های مورد نظر مالک است. هدف از این پژوهش بررسی کمیسیون ماده پنج تهران به عنوان نهادی میان‌بخش در مدیریت شهری در تحقق توسعه پایدار شهر تهران می‌باشد. روش مورد استفاده در این پژوهش تحلیلی - تبیینی بوده و جمع‌آوری اطلاعات با استفاده از پرسشنامه، در دو سطح مختلف شامل مدیران، متخصصان مرتبط با مدیریت شهری و فعال در کمیسیون ماده پنج تهران و متخصصین و صاحب نظران دانشگاهی صورت گرفت. یافته‌ها نشان می‌دهد که در گروه نقاط قوت ابلاغ مصوبات به ادارات و مناطق شهرداری در مدت زمان مقرر، در گروه نقاط ضعف کمبود نیروی متخصص و فنی جدید، در زمینه عوامل فرصت‌ها و وجود فارغ التحصیلان دوره‌های تحصیلات تکمیلی مرتبط با مدیریت شهری و در زمینه‌ی تهدیدها، رانت زمین و دلالی زمین با بالاترین وزن نسبی در اولویت قرار گرفته‌اند. بر اساس نتایج سهم عوامل تهدیدها از مجموع وزن نسبی بین‌گروهی برجسته‌تر می‌باشد. در انتها، پژوهش حاضر بر لزوم مشارکت مردم در اعمال هر نوع تغییری تاکید می‌کند.

**واژگان کلیدی:** کمیسیون ماده پنج، مدیریت شهری، برنامه ریزی راهبردی، تهران.

عمومی، مستلزم توجه به تنوع موضوعات مرجع است. این تنوع را به طور عمده می‌توان در قالب سه موضوع، تقسیم بندی کرد:

1. «تنوع و اختلاف در مقیاس مناسب سیاست‌ها مرتبط با شهرها و شبکه‌های شهری»،
2. «تنوع در موضوعات مرجعی که توسط بخش‌های مختلف قلمروی به کار گرفته می‌شود» و
3. «در نهایت تنوع در ساختارهای درونی ساختمان‌های مادر شهر که با مفهوم نوین توسعه پایدار رابطه برقرار می‌کنند.»

رسیدن به توسعه پایدار شهری نیازمند به‌کارگیری ابزارها و سلیقه‌ها و نیروهای متفاوت تشکیل دهنده سیستم شهر است. به قول «کاستلز»<sup>۲</sup> فضا از نظر اجتماعی، چه از نظر پویایی سازمان و چه از نظر منطبق فعالیتش، خنثی نیست (Hamman, 2008: 15-4). توافق عمومی بر سر بهترین رهیافت برای طراحی و استفاده از چهارچوب‌های توسعه پایدار وجود ندارد. این امر از انتزاعی بودن و تعدد آراء در این خصوص منبعت می‌شود. در نتیجه عملیاتی کردن آن را سخت می‌سازد. ارزیابی مجموعه‌ی مباحث «توسعه پایدار» در قالب «سیاست‌های عمومی و خصوصی»، که مستلزم عملکردهای مدیریتی است، وظیفه‌ی پیچیده و دشواری است (Ramos et al, 2009: 1101) و حصول به آن اهمیت نهادهای دولتی را مورد تاکید قرار می‌دهد. «نهادهای دولتی» باید به عنوان وسیله‌ی ایجاد هماهنگی و تعادل بین نیروهای مختلف باشند و خود نیز قدرتی در حد معقول از منظر توسعه پایدار شهر، را در دست بگیرند. سکونتگاه‌های انسانی موفق، نیازمند چیزی فراتر از برنامه هستند. برخی از موارد مورد انتظار مردم از برنامه‌ها، با احتمال بیشتر، از طریق «حکمروایی و قانون دموکراتیک»، کسب می‌گردد (5: 2001 Hopkins); بنابراین اگرچه فرایند دموکراتیک در تهیه‌ی طرح‌ها ممکن است زمان بر باشد، اما نهادهای تصمیم‌گیری باید به مردم اعتمادکنند (11: 2011 et al, Varol). نقش نهادهای دولتی در تحقق «توسعه پایدار

«مراکز شهری» مسبب بسیاری از فشارها و تضادهای موجود بر سر راه توسعه شده‌اند (128: 2004 et al, Purvis). این امر شاید، سبب توجه فزاینده به سکونتگاه‌های شهری است. نبود «اخلاقیات زیست محیطی»، تولید و تشویق طرح‌ها و برنامه‌های قانونی و انعطاف ناپذیر» را سبب شده است که سبب کالایی شدن سرمایه‌های زمین روستایی و شهری برای رشد بی‌قواره‌ی شهرها شده است. همان‌گونه که «هومستون»<sup>۱</sup> و «مک لین»<sup>۲</sup> در کتاب خود با عنوان «فرا و فراتر» (۲۰۰۲) نوشته‌اند، ما به دنبال رویای فضای نامحدود، حرکت آزادانه و رها از هر نوع کنترل می‌گردیم. آنچه که ما می‌خواهیم چشم انداز شهری سالم است، اما در پیگیری آن، آن‌چه به دست می‌آوریم رشد بی‌قواره است (8: 2004, Riddell). مسئله «رشد مادر شهرها»، نه تنها محیط بیرونی و فراتر از مرزهای اداری آن‌ها را متاثر ساخته است، از درون نیز آن‌ها را با مشکلات عدیده‌ای روبرو کرده است که زندگی در این «مکان تمدن و انسانیت» را بر شهروندان سخت کرده است. به این منظور، مفهوم پایداری، که تقریباً ۳۰ سال پیش برای نخستین بار تعریف شد، به مثابه‌ی یک چهارچوب مفهومی مهم که سیاست‌ها و توسعه‌ی شهری در قالب آن قرار داده می‌شود، به طور گسترده‌ای پذیرفته شده است. نقش شهرها در توسعه پایدار شهری در نتیجه‌ی رشد جمعیت شهر، برجسته‌تر شده است (1-2: 2009, Dempsey). با این مضمون، نقش «نهادهای برنامه ریزی شهری»، به واسطه‌ی در اختیار داشتن قدرت‌های قانونی و وظیفه‌ی صیانت از آن چه متعلق به عموم است، بیش از پیش معنای خود را در می‌یابد؛ نظام برنامه ریزی، توسعه و استفاده از زمین را به نفع عموم، قانونمند می‌سازد. سیستم به عنوان یک کل و تدارک برنامه‌ی توسعه به طور خاص، راه موثر برای آشتی میان تقاضا برای توسعه و حمایت از محیط زیست است (37: 2005 et al, Curwell). رسیدن به توسعه پایدار به عنوان زمینه‌ی فعالیت شهری

1. Humstone  
2. MacLean

3. Castle

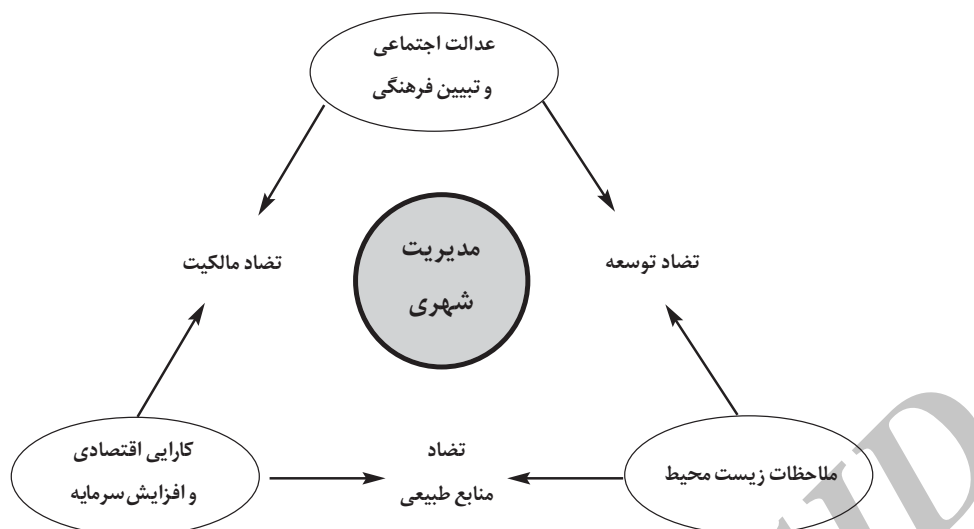
توجه قرار داد. این مورد، بیشتر از این جهت اهمیت دارد که نحوه مدیریت بر جریان مطلوب زندگی شهری، می تواند در بهبود سکونتگاه های انسانی و پایداری توسعه شهری (شیعه، ۱۳۸۲، ص ۳۷)، نقش هایی از جمله ارتقای شرایط کار و زندگی جمعیت ساکن در قالب افشار و گروه های مختلف اجتماعی و اقتصادی و حفاظت از حقوق شهروندان، تشویق به توسعه اقتصادی و ایجاد تسهیلات و رفاه اجتماعی پایدار، رعایت ضوابط کاربری زمین، جلوگیری از قالبی شکل گرفتن کالبد شهرها و حفاظت محیط کالبدی آن و ایجاد ساختار قانونمند تشکیلاتی برای شهر، رعایت «عدالت اجتماعی»، فرهنگی استوار و در عین حال متنوع، محیط شهری امن برای همه را در جهت مدیریت پایدار شهری ایفا کند (سعیدنیا، ۱۳۷۹، ص ۴۶؛ و صالحی فرد، ۱۳۸۷، ص ۲۱).

سابقه زیاد، آشنایی با آیین نامه های اداری، ارتباط نزدیک با عموم مردم، حساسیت سیاسی و تاکید بر کارهای عملی (کرزک و پاور، ۱۳۸۸، ص ۹۴) سبب می شود تا در یک دنیای آرمانی برنامه ریزان و مدیران شهری بکوشند تا با شیوه اجرایی، مدیریت و تصمیم گیری به عنوان راه حل میانه به تعادل و رفع تضادها، انعطاف و سازگاری تضادهای اقتصادی، ملاحظات زیست محیطی و اجتماعی فرهنگی بپردازند (نمودار شماره ۱)؛ چرا که تصمیم گیری در مورد اهداف متضاد ابعاد پایدار یعنی عقلانیت اقتصادی، عدالت اجتماعی و تعادل بوم شناختی، بحثی ابهام آمیز و سوال برانگیز است (سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور، ۱۳۸۷، ص ۲۸۴). در قالب دیدگاه فوق، تصدیق «پایداری کاربری اراضی شهری» جهت شناسایی و رفع مشکلات در مدیریت کاربری اراضی شهری، امری ضروری برای تصمیم سازان شهری است. در شرایط کنونی در شهرهای بزرگ و از جمله شهر تهران، چنانچه نواحی شهری کنونی و نواحی که در آینده به شهر ملحق می شوند، باروال کنونی و بدون توجه به نیازهای اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی تغییر یابند، مشکلات آتی گریزناپذیر است (Zhang et al, 2011: 142).

شهری»، مسئله ای غیر قابل اغماض است. این نهادها قادرند که زمینه های لازم برای توسعه پایدار شهری را فراهم آورند، یکی از عوامل مهم برای حصول به توسعه پایدار شهری تصمیم گیری در مرحله اجرا است (Seabrooke et al, 2004: 444). اما به منظور توسعه و پشتیبانی عملکردی توسعه پایدار شهری، بسیاری از دست اندرکاران توسعه معتقدند که محدودیت های متعددی مانند منابع انسانی و مالی، فقدان مقررات الزام آور در خصوص انتخاب و پشتیبانی و فقدان خطوط راهنما و راهنمای سیاست ها از جانب مقامات ملی وجود دارد. فراتر از همه این فاکتورها، کمبود داده های نظارت نیز محدودیت مهم در راستای پایداری مناطق و قلمروها هست (Ramos et al, 2009: 1106). مقاله ی حاضر، با این دیدگاه، در پی ارزیابی جایگاه کمیسیون ماده پنج وزارت مسکن و شهرسازی، در شهر تهران به عنوان نهاد اثرگذار بر تحقق مدیریت پایدار شهری است.

## رویکردهای نظری مدیریت شهری پایدار

گسترده و پیچیدگی مسائل شهری و رشد و توسعه روز افزون شهرها، مدیریت امور شهر را به وظیفه ای دشوار تبدیل نموده است. چرا که شهر به عنوان یک منبع توسعه مطرح است و جایگاه مدیریت شهری در روند توسعه شهر و پایداری و بهبود سکونتگاه های شهری نقش بسیار مهم و تعیین کننده دارد. اگر شهر همچون سازمانی در نظر گرفته شود، لازم است که در رأس آن عنصری برای برنامه ریزی آینده و اداره امور کنونی قرار گیرد. این عنصر را می توان «مدیریت شهر» نامید (صرافی، ۱۳۸۷، ص ۱۲۱). همچنین عنصر کلیدی مدیریت شهری، ساختن یک شهر رقابتی، متساوی و پایدار از طریق تشریح مساعی و یکپارچگی بخش عمومی و خصوصی برای رفع مشکلات عمده ای که ساکنین شهرها با آن مواجه اند، می باشد؛ چرا که مدیریت شهری با همه بخش های وابسته به توسعه شهر ارتباط دارد. به روشنی می توان دریافت که مدیریت شهری پایدار هم کارکردهای راهبردی و هم کارکردهای عملیاتی دارد (Wong et al, 2006: 647). از این دیدگاه می توان مدیریت شهری را در مسیر یک توسعه قانونمند و پایدار مورد



نمودار شماره ۱. راه حل میانه برای تعادل بخشی ملاحظات اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی فرهنگی؛ ماخذ: نگارندگان، ۱۳۹۰ با اقتباس از مثلث اهداف متضاد Campbell, 1996

جایگزین فراهم نماید؛ چنان که منابع زمین بتواند بر اساس نیازهای اجتماعی و تغییر آن‌ها طی زمان، مورد استفاده‌های متنوع قرار گیرد.

۳. معیار سوم در مورد ارتباط بین توسعه زمین و محیط زیست می‌باشد که بر اساس آن سیستم مدیریت زمین باید قادر باشد یک چارچوب سازمانی و اداری به منظور کمک به حل تضادها و ناهماهنگی‌ها (عوامل بیرونی) بین توسعه و محیط اطراف آن و جلوگیری از ناسازگاری‌ها فراهم آورد (Ho, 2006: 260).

مدیریت زمین شهری پایدار از دیدگاه اجتماعی و اکولوژیکی نیز پیامدهای مهم و مثبتی از جمله گسترش مالکیت عمومی زمین و نظارت بر نحوه استفاده از زمین در راستای پایداری را به همراه دارد (Magel, 2001: 58). به طور کلی، مدیریت شهری پایدار حداقل استفاده از منابع تجدید ناپذیر، پیشرفت در استفاده از منابع تجدید پذیر، ظرفیت‌های جذب مواد زائد در سطح محلی، به طور که سیاست‌های شهری از نظر اکولوژی، اقتصادی، اجتماعی و تکنیکی پایدار باشد، را شامل می‌شود. در واقع این نظریه موضوعات مهمی از جمله جلوگیری از آلودگی محیط شهری و ناحیه ای، کاهش ظرفیت تولید محلی، ناحیه‌ای و ملی، عدم حمایت از

در یک چارچوب عملیاتی و راهبردی، مهم‌ترین بُعد مدیریت شهری پایدار، «مدیریت زمین پایدار» است؛ بر اساس چارچوب بین‌المللی ارزیابی مدیریت زمین پایدار، مدیریت زمین پایدار ترکیبی از اهداف عملی، سیاسی و تکنیکی بر اساس اصول اقتصادی-اجتماعی و با توجه به نگرانی‌ها و اولویت‌های زیست محیطی می‌باشد؛ چنان‌که هم‌زمان دستیابی به کالاها و خدمات، کاهش سطح ریسک تولید، حفاظت از منابع طبیعی و جلوگیری از افت کیفیت آب و خاک، پایداری اقتصادی و پذیرش اجتماعی را به همراه داشته باشد (Ho, 2006: 279).

در «مدیریت زمین شهری پایدار» برای محقق شدن دو مفهوم اساسی، «پایداری» و «توسعه» از سه معیار استفاده می‌گردد:

۱. اولین معیار در ارتباط با توسعه می‌باشد و متضمن این رویکرد است که مدیریت زمین بایستی قادر باشد، توسعه زمین را تسهیل بخشد.
۲. دومین معیار مربوط به پایداری منبع زمین می‌باشد (برای مثال استفاده‌های جایگزین و متنوع از زمین)؛ بدین معنی که سیستم مدیریت زمین شهری بایستی یک ساز و کار موثر برای تبدیل زمین جهت استفاده‌های

توسعه‌های زبان آور و حمایت از بافت‌ها و کاربری‌های مجاز و سرانه آن را مطرح می‌کند (جهانگیر، ۱۳۸۸، ص ۱۱۲). در این جا متمرکز می‌شویم که مدیریت کاربری زمین و تحقق ارتباط آن با پایداری موضوعی پیچیده است چرا که بنیان‌های علمی رضایت بخش و رویکرد روش‌شناسی هنوز در حال توسعه‌اند. بیش از هر چیزی کاربری زمین نیازمند یک خانواده عقلانی از رویکردهاست که با تجربه و بسیاری از روش‌های پایدار ترکیب شود. به هر حال درکنار تلاش برای توسعه رویکرد علمی مدیریت کاربری زمین، ابزار علمی تنها ابزار برای فهم، تشریح و دستیابی به تعادل بیشتر و موقعیت حساس زیست محیطی کاربری زمین است (Beinat and Nijkamp, 1997: 11).

#### منطقه مورد مطالعه

شهر تهران در کوهپایه‌های جنوبی رشته کوه البرز در مختصات جغرافیایی بین ۵۱ تا ۵۱۴۰ طول شرقی و ۳۵۳۰ تا ۳۵۵۱ عرض شمالی (and Khorshiddoust, 2007: 270) (Sohrabinia به طول و عرض تقریبی ۵۰ و ۳۰ کیلومتر گسترده شده است، ارتفاع شهر در شمالی‌ترین نقاط به ۱۸۰۰ متر و در جنوبی‌ترین نقاط به ۱۰۵۰ متر از سطح دریا می‌رسد.

وسعت شهر تهران در طول دویست و بیست و پنج سال (۱۱۶۴-۱۳۸۹) از حدود ۴۰۴ کیلومتر مربع به ۷۵۰ کیلومتر مربع رسیده، یعنی ۱۵۰ برابر بزرگ‌تر شده و در طول همین مدت جمعیت آن با رشد ۴۰۰ برابر از ۱۵ هزار نفر به بیش از ۷ میلیون نفر رسیده است (موسسه جغرافیایی و کارتوگرافی گیتاشناسی، ۱۳۸۷)، که از نظر کالبدی در توسعه پایدار شهری موثر واقع می‌شود؛ بدین معنی که تغییرات در کاربری زمین و سطوح تراکم، جهت رفع نیازهای ساکنان شهر در زمینه‌ی مسکن، حمل و نقل، اوقات فراغت و غذا به عمل می‌آید تا در طول زمان شهر را از نظر زیست محیطی قابل سکونت، زندگی را از نظر اقتصادی با دوام و از نظر اجتماعی همبسته نگه دارد؛ و این‌ها زمانی حاصل می‌شوند که با ارایه اشکال نوین مدیریت شهری و کنترل آن همگام شود (1996: 266) (Mukomo).

ساختار اداری ایران در تهران متمرکز شده است. تهران به

۲۲ منطقه و ۱۱۲ ناحیه (شامل ری و تجریش) تقسیم شده و با وجود این که ۱۱ درصد جمعیت کشور در شهر تهران زندگی می‌کنند، اما حدود ۲۵ درصد تولید ناخالص داخلی ایران مربوط به این شهر است.

روند توسعه کالبدی تهران را بر پایه تحول ساختار شهری آن به سه دوره می‌توان تقسیم نمود:

**الف) دوره پیدایش و بالندگی (۱۲۶۸ تا ۱۳۱۰)**

**ب) دوره نوسازی و نوگرایی (۱۳۱۰ تا ۱۳۳۲)**

**پ) دوره کلانشهری (۱۳۳۲ تا امروز)**

در دوره اول شهرنشینی آهنگی کند داشته، رشد و توسعه تهران به صورت بسیار تدریجی و آهسته صورت می‌گرفته است. با تخریب حصار و برج و باروهای قدیمی و احداث حصار و دروازه‌های جدید مساحت شهر از سه به نوزده کیلومتر افزایش یافت (مجتهدزاده، ۱۳۸۲، ص ۱۲۳). رواج استفاده از وسائط حمل و نقل، توسعه و تعریض خیابان‌ها را سبب شد. این عوامل در دوره دوم سبب تاسیس نهادهای شهری از جمله بلدیة و شهربانی و اصلاح شبکه گذرگاهی شهری، تخریب کامل برج و بارو و حصارهای شهری و تبدیل فضای شهری از شکل بسته به باز شد. شهرنشینی آهنگی شتابان به خود می‌گیرد. منبع درآمدی جدید (نفت) و متفاوت با منابع درآمدی دولت در زمان قاجاریه (کشاورزی)، به دولت پهلوی اول قدرت بخشید.

در دوره سوم، همانند دوره قبل، رشد و توسعه تهران به صورت بی برنامه و آشفته ادامه یافته و هم چنان نیز ادامه دارد. در دوره‌های دوم و سوم، بدلیل شرایط خاص حاکم، اثرات توسعه شهر تهران شدیدتر و آشکارتر گردید. به هر حال آن چه سال‌های بعد این نظم را بهم ریخت رواج سوداگری زمین و مسکن در تهران به دلیل افزایش مهاجرت بود (رهنمایی و شاه حسینی، ۱۳۸۶، ص ۶۷ و هادی پور، ۱۳۸۵، ص ۹۴).

**ساختار سازمانی و عملکردی کمیسیون ماده پنج در تحقق**

**توسعه پایدار شهری**

سابقه تشکیل کمیسیون ماده پنج به برنامه پنجم عمران قبل از انقلاب در سال ۱۳۵۱ (شورای عالی شهرسازی و معماری ایران، ۱۳۸۸، ص ۱۴۲؛ پیرزاده، ۱۳۸۷، ص ۵۱) به



عنوان نهادی میان بخشی و هماهنگ کننده بر می‌گردد (مرادی مسیحی، ۱۳۸۴، ص ۲۰۲). نظر به این که تهیه‌کنندگان طرح‌های جامع و تفصیلی شهرها، به هنگام تصویب آن‌ها هیچ‌گاه به مالکیت اراضی توجهی نداشته و کاربری اراضی را بر اساس سرانه‌ها و نیازمندی‌های شهر برآورد، پیش بینی و تعیین می‌کنند؛ در این راستا، املاک تعداد زیادی از مردم به کاربری‌های خدمات عمومی شهری تغییر و تبدیل می‌شود. این

کمیسیون به ریاست استاندار یا معاون عمرانی استاندار، و سایر اعضا شامل شهردار، نمایندگان وزارت مسکن و شهرسازی یا مدیر شهرسازی و معماری، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، وزارت جهاد کشاورزی، سازمان میراث فرهنگی و گردشگری، سازمان مسکن و شهرسازی، مهندس مشاور تهیه کننده طرح و رئیس شورای شهرستان (در صورت عدم شرکت رئیس شورای شهر بدون حق رای) می‌باشد، که بر اساس قانون تنها مرجع تغییر در طرح جامع و تفصیلی مصوب شهر و تعیین کاربری‌های مورد نظر مالک چون کاربری مسکونی، تجاری، ورزشی، آموزشی و غیره است (حسینی، ۱۳۸۸، ص ۲۳۵؛ بهزادفر، ۱۳۸۸، ص ۲۹۲؛ کامیار، ۱۳۸۶، ص ۱۶۵؛ رضویان، ۱۳۸۱، ص ۱۷۶). نقشه‌هایی که به تصویب شورای شهر می‌رسد برای شهرداری لازم الاجرا خواهد بود (حسینی، ۱۳۸۸، ص ۲۳۵؛ مهدیزاده، ۱۳۸۵، ص ۴۲۸؛ کامیار، ۱۳۸۶، ص ۱۵۶؛ مجتهدزاده، ۱۳۸۲، ص ۱۶۹؛ شارمند، ۱۳۸۲، ص ۳۲) و در صورتی که تغییرات طرح‌های تفصیلی در اساس طرح جامع شهری موثر باشد باید به تایید شورای عالی شهرسازی و معماری برسد (حسینی، ۱۳۸۸، ص ۲۳۵؛ منصور، ۱۳۸۸، ص ۴۰۵).

بدون حق رای، اعضا کمیسیون می‌باشند. محل دبیرخانه کمیسیون ماده پنج شهر تهران در شهرداری تهران و دبیر آن شهردار تهران یا نماینده تام الاختیار او خواهد بود (حسینی، ۱۳۸۸، ص ۲۳۷) تصمیمات کمیسیون حداقل با چهار رای موافق معتبر است (پورسلیم بناب، ۱۳۸۹، ص ۲۱۴؛ شوراییعالی شهرسازی و معماری ایران، ۱۳۸۸، ص ۱۴۲؛ منصور، ۱۳۸۸، ص ۴۰۶؛ شارمند، ۱۳۸۲، ص ۳۳).

پیشنهاد تغییر در طرح تفصیلی باید توجه کافی و همراه با گزارش کارشناسی دبیرخانه کمیسیون که حاوی مشکلات موجود در اجرای طرح اصلی و راه حل جایگزین خواهد بود توسط دبیرخانه کمیسیون و پس از طرح در کمیته کار جهت بررسی و تصویب به کمیسیون ارایه می‌شود.

همچنین وظایف کمیسیون بررسی مواردی از جمله: «۱) تراکم ساختمانی مجاز در زیرپهنه‌های حفاظت، مختلط ویژه، گستره‌ها و مراکز تجاری، اداری و خدمات، بازار و پهنه‌های ویژه بلند مرتبه‌سازی (۲) سامان بخشی به سیمای شهر (۳) حداقل عرض معابر دسترسی 6 متر - در کل سطح شهر و در تمامی پهنه‌ها (۴) تداوم و پیوستگی کالبدی و بصری و تعادل در دو طرف طول معابر شریانی درجه یک و بیشتر (۵) تفکیک کلیه اراضی بزرگ مقیاس - بیش از یک هکتار - در مالکیت اشخاص حقیقی و حقوقی (۶) تأمین و احداث تمامی پارکینگ‌های مورد نیاز (۷) ضوابط ساخت و ساز (بهسازی، نوسازی و بازسازی) در کلیه آثار و محوطه‌های تاریخی و فرهنگی ثبت شده توسط سازمان میراث فرهنگی است» (شوراییعالی شهرسازی و معماری ایران، ۱۳۸۶، ص ۲۲ تا ۲۷).

#### مواد و روش تحقیق

«برنامه ریزی استراتژیک و ارزیابی» از جمله مباحثی است که از به‌کارگیری آن در عرصه‌ی علم جغرافیا به طور اعم و در برنامه ریزی شهری و ناحیه‌ای به طور خاص، مدت زمان زیادی نمی‌گذرد. «برنامه ریزی استراتژیک» گونه‌ای از برنامه ریزی است که در آن هدف، تعریف و تدوین استراتژی هاست (زیاری، ۱۳۸۳، ص ۲۳۳). مدل تجزیه و تحلیل SWOT از جمله مدل‌های برنامه‌ریزی

کمیسیون ماده پنج در شهر تهران بعد از تصویب اولین طرح جامع و بر اساس مفاد ماده واحده اصلاح تبصره ماده پنج قانون تاسیس شورای عالی شهرسازی و معماری ایران مصوب ۱۳۶۵/۹/۲۵ تشکیل گردیده است (بهزادفر، ۱۳۸۸، ص ۲۹۱). در مورد شهر تهران معاونین وزرای مسکن و شهرسازی، کشور، نیرو، جهاد کشاورزی و معاونین سازمان‌های حفاظت محیط زیست و میراث فرهنگی و گردشگری و صنایع دستی و شهردار تهران (رئیس کمیسیون) و همچنین رئیس شورای شهر تهران

استراتژیک و ارزیابی است که حاصل کار مستقیم استراتژیک محسوب می‌شود (335: 2011, et al).  
 دانشکده تجاری هاروارد است (زیاری، ۱۳۸۳، ص ۲۴۸)، و (Amin).  
 یک ابزار مدیریتی در تدوین برنامه‌های عملکردی تجزیه و تحلیل SWOT اصطلاحی است اختصاری از

جدول ۱. شاخص‌های پایداری جهت مدیریت پایدار شهری؛ ماخذ: Boyden et al, 1996

ابعاد	شاخص
اقتصادی	۱. شناسایی و تعریف تکنولوژی غیر پایدار و جلوگیری از تولید و استفاده آن‌ها در آینده
	۲. پیشگیری از مهاجرت‌های بی‌رویه
	۳. کاهش هزینه‌های سرانه خدمات شهری برای بالا بردن کارایی اداره شهر
	۴. تامین رشد و توسعه اقتصادی شهر
اجتماعی و فرهنگی	۱. محور بودن انسان و نیازهای او
	۲. مقابله با انفجار جمعیت شهری و کاهش نرخ رشد جمعیت
	۳. مشارکت در آموزش و ارتقا سطح فرهنگ زیست محیطی
	۴. اهمیت دادن به هویت و ویژگی‌های خاص هر شهر و حفظ و تقویت ارزش‌های مثبت فرهنگ محلی
	۵. توزیع عادلانه و متعادل امکانات بین مناطق شهری
کابندی	۱. توزیع نظام یافته شهرها در فضا، بر اساس سلسله مراتب و متناسب با ظرفیت حمل‌بستر اکولوژیک هر شهر
	۲. توزیع فضایی متعادل امکانات و تسهیلات عمومی بین مناطق مختلف شهری
	۳. بازیافت فضا و استفاده مجدد از فضاهای بلا استفاده و یا در حال تخریب
	۴. تجدید نظر در ضوابط و آیین‌نامه‌های ساختمانی
	۵. توجه به مسئله اختلاط کاربری‌ها و استفاده چندمنظوره از فضاها
	۶. افزایش تراکم، بر اساس مطالعات دقیق از نظر میزان، تشخیص و تعریف نحوه توزیع تراکم در فضای شهری
	۷. انجام مطالعات تفصیلی برای تعریف و معرفی شاخص‌های پایداری شهر به عنوان ابزاری برای سنجش میزان حرکت به سوی پایداری در فرایند توسعه شهری
زیست محیطی	۱. مطالعات جدی و دقیق و ارزیابی آثار زیست محیطی طرح‌های توسعه شهری
	۲. تعریف آستانه‌های زیست محیطی و ظرفیت تحمل محیط
	۳. کاهش آلودگی‌های مختلف هوا، صدا، زباله و فاضلاب
	۴. جمع‌آوری و تدوین اطلاعات سیستم‌های محیط زیست و تعریف شاخص‌های کنترل‌کننده آن
مدیریت، تصمیم‌گیری و شیوه اجرا	۱. انجام اصلاحات در شیوه‌های برنامه‌ریزی شهری و مطالعات متداول
	۲. مشارکت نهادهای شهری، متخصصان علوم شهری، طراحان و برنامه‌ریزان با گروه‌های مختلف مردم در بحث‌های آزاد
	۳. متخصصان تصمیم‌گیران با آموزش مبحث پایداری مردم را در تمام گروه‌های سنی آماده پذیرش طرح‌های توسعه پایدار شهری نمایند
	۴. استفاده وسیع از اطلاع‌رسانی عمومی برای ترویج و تشویق مشارکت عمومی و ارتقا هوشیاری و آگاهی جامعه
	۵. استفاده از تکنولوژی پیشرفته رایانه‌ای برای تحلیل داده‌ها، ارزیابی و ارایه راه‌حل‌ها
	۶. استراتژی‌ها توسعه شهری نباید از بالا انتخاب و اعمال شود بلکه باید توسط مردم و متخصصان طراحی و تکمیل شود
	۷. مبادله اطلاعات توسعه پایدار بین جوامع و همکاری در مطالعات مقایسه‌ای

مدیریت شهری

دو فصلنامه مدیریت شهری  
 Urban Management  
 شماره ۲۸ پاییز و زمستان ۱۳۹۰  
 No.28 Autumn & Winter

■ ۳۳ ■

Threats و Opportunities, Weaknesses, Strengths  
 (Halla, 2007: 137) که برای شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی که یک سیستم با آن روبروست، به کار برده می‌شود. منطق رویکرد مذکور این است که راهبرد اثربخش باید قوت‌ها و فرصت‌های سیستم را به حداکثر برساند و ضعف‌ها و

تهدیدها را به حداقل برساند (Amin et al, 2011: 335)؛ پیروز و دیگران، ۱۳۸۳، ص ۱۵۵). رایج‌ترین کاربرد آن فراهم کردن یک چهارچوب منطقی برای هدایت نظام‌مند بحث‌های سیستم، راهبردهای مختلف و در نهایت انتخاب راهبرد است (حکمت‌نیا و دیگران، ۱۳۸۵، ص ۲۹۳).

جدول ۲. عوامل مورد نظر در فرایند مطالعه در قالب مدل SWOT؛ ماخذ: نگارندگان، ۱۳۹۰

عوامل بیرونی		عوامل درونی	
تهدیدها (T)	فرصتها (O)	نقاط ضعف (W)	نقاط قوت (S)
T1- جمعیت پذیری شهر تهران	O1- عدم تنوع یا کمبود تنوع عملکردهای شهری	W1- مجرای برای تغییر کاربری	S1 - کنترل و نظارت مضاعف بر گزارش‌های توجیهی
T2- وجود سازمان‌های خصوصی مانند مهندسان مشاور	O2- توجه مدیریت شهری به مشارکت	W2- عدم اهرم اجرایی مناسب	S2 - تجربه ی بالای دبیرخانه کمیسیون
T3- کمبود خدمات عمومی	O3- میزان تمایل به مشارکت بالا و بهسازی محیط توسط مردم	W3- عدم مشارکت مردم در صیانت از تغییر کاربری ها و سرانه ها	S3 - مرتبط بودن کارشناسان (فنی بودن)
T4- ارزش افزوده بالا زمین و املاک	O4- وجود سازمان‌های خصوصی مانند مهندسان مشاور	W4- حاکمیت نگاه بخشی بر کمیسیون ماده پنج	S4 - تعهد به صیانت از کاربری‌ها
T5- وجود کاربری‌های ناسازگار	O5- امکانات اقتصادی مالکان مراکز تجاری جهت تغییر کاربری یا اصلاح آن	W5- کمبود نیروی متخصص و فنی جدید	S5 - به روز بودن اطلاعات
T6- رانت زمین و دلالتی زمین	O6- عزم دولت برای انتقال کاربری‌های اداری به خارج از شهر	W6- کوتاه بودن دوره مسئولیت اعضای کمیسیون ماده پنج	S6 - زیر مجموعه بودن معاونت شهرسازی و معماری شهرداری
T7- گسترش شهرک‌های نزدیک شهر تهران	O7- شروع فرایندها حومه نشینی و خروج از تهران	W7- ابهام ناشی از اشرافیت اعضا	S7 - موازنه کاری متعادل سازمان‌های متولی مدیریت شهر
T8- عدم همکاری افقی بین سازمانی	O8- تدقیق محدوده شهری تهران و کنترل مستمر	W8- عدم اعتماد اعضای کمیسیون به کارشناسان فنی دبیرخانه	S8 - ابلاغ مصوبات به ادارات و مناطق شهرداری در مدت زمان مقرر
T9- کمبود اختیارات مدیریت محلی	O9- استفاده از تکنولوژی نوین جهت کنترل کاربری اراضی (ماهواره ها و نرم افزارها)	W9- ناهماهنگی میان قوانین وضع شده در سازمان‌های ذیربط	S9 - تحمیل مقررات عمومی بر شرایط خاص
T10- تعدد نهادهای تصمیم‌گیری در امر منطقه مدیریت شهری	O10- وجود فارغ التحصیلان دوره‌های تحصیلات تکمیلی مرتبط با مدیریت شهری	W10- سلب استقلال سازمانی از دبیرخانه کمیسیون ماده پنج	S10 - هماهنگی طرح‌های تفصیلی توسط مهندسان مشاور تهیه طرح‌ها

مدیریت شهری

دوفصلنامه مدیریت شهری  
 Urban Management  
 شماره ۲۸ پاییز و زمستان ۱۳۹۰  
 No.28 Autumn & Winter

۳۴



رابطه ۱) امتیاز عوامل  $R_{ij} = \sum S_i F_i$

رابطه ۲) وزن نسبی عوامل  $Y_{ij} = \frac{R_{ij}}{\sum R_{ij}}$

در حالی که:

$R_{ij}$  = امتیاز عامل زد گروه  $i$ ،

$S_i$  = امتیاز پنج بندی لیکرت،

$F_i$  = فراوانی انتخاب‌ها،

$Y_{ij}$  = وزن نهایی عامل  $j$  از گروه  $i$

ه- بر اساس اوزان به دست آمده، عوامل رتبه بندی گردید.

و- راهبردها و سیاست‌های مناسب یا همکاری اعضا و کارشناسان کمیسیون ماده پنج که هدف اصلی مدل SWOT می باشد، پیشنهاد گردید.

ز- در نهایت خروجی امتیاز وزنی، وزن نسبی و اولویت بندی عوامل درونی و بیرونی با استفاده از ماتریس کمی سازی برنامه ریزی استراتژیک (QSPM) جهت اولویت بندی استراتژی‌های پیشنهادی و انتخاب استراتژی بهینه تر مورد استفاده قرار می گیرد.

در کنار بهره‌گیری از مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک چارچوبی جهت هم راستا بودن مطالعات میدانی با شاخص‌های پایداری فراهم شد. این چارچوب در قالب شاخص‌هایی در جدول شماره ۱ آورده شده‌اند. در تدوین این چارچوب با مطالعه ادبیات جهانی تلاش شد تا شاخص‌ها در راستای وظایف و جایگاه کمیسیون ماده ۵ به عنوان نهادی مدیریتی استخراج گردیده و به آگاهی افراد مصاحبه شونده برای تدوین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی کمیسیون رسانده شود.

به منظور مطالعه‌ی «جایگاه کمیسیون ماده پنج» در امر توسعه پایدار شهری، از روش SWOT استفاده گردید. الف- ابتدا با رجوع به متخصصان و ادبیات موضوع و شرایط حاکم بر مادرشهر تهران، عوامل مناسب در قالب قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها، برای ارزیابی نقش کمیسیون ماده پنج در امر تحقق توسعه پایدار شهری، استخراج گردید. عوامل در قالب جدول شماره ۲ ارائه گردیده است.

ب- عوامل مورد نظر در قالب «پرسشنامه» و در قالب «طیف لیکرت»، تنظیم گردید. جامعه آماری در فرایند جمع آوری پرسشنامه در دو سطح مختلف تقسیم بندی گردید: جامعه‌ی آماری گروه الف: شامل مدیران، متخصصان مرتبط با مدیریت شهری و فعال در کمیسیون ماده پنج و جامعه‌ی دوم: متخصصین و صاحب نظران دانشگاهی را شامل می شود.

۳: پس از جمع آوری پرسش نامه‌ها، «آزمون برازش داده‌ها» جهت کنترل همبستگی پاسخ‌های داده شده انجام گرفت که این میزان بالاتر از ۰.۸ بود که در حد قابل قبولی برای انجام سایر مراحل تحقیق است.

د- بعد از انجام آزمون برازش داده‌ها، اولویت بندی درون گروهی عوامل SWOT صورت می‌گیرد. به این منظور، چهار ماتریس به طور جداگانه، برای هر کدام از بخش‌های تجزیه و تحلیل در مدل SWOT، تهیه شد و وزن نسبی عوامل از طریق رابطه‌های شماره ۱ و ۲ در هر بخش محاسبه و اولویت بندی گردید.

#### یافته‌ها

##### ۱. تحلیل SWOT

همان گونه که اشاره شده پس از تعیین عوامل با رجوع به ادبیات نظری و متخصصین مربوطه، پرسشنامه‌ای در قالب طیف لیکرت، با رجوع نمونه تکمیل گردید. پس از بررسی میزان همبستگی پرسشنامه‌ها، داده‌های لازم برای مراحل بعدی فراهم گردید. در ابتدا با استفاده از رابطه ۱ و ۲ اوزان نسبی عوامل در هر یک از بخش‌های مدل SWOT محاسبه شد (جدول شماره ۳).

عوامل بر اساس مجموع وزن نسبی، اولویت بندی می شوند. با محاسبه درصد سهم هر یک از عوامل از مجموع وزن نسبی آن‌ها، در نهایت، به کمک نمودار، وزن هر یک از گروه‌ها (گروه نقاط قوت‌ها، گروه نقاط ضعف‌ها، گروه فرصت‌ها و گروه تهدیدها)، تفسیر می شود و برتری نسبی هر کدام نمایش داده می شود (نمودار شماره ۲).

## مدیریت شهری

دو فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۲۸ پاییز و زمستان ۱۳۹۰  
No.28 Autumn & Winter

■ ۳۵ ■

جدول ۳. امتیاز وزنی، وزن نسبی و اولویت‌بندی عوامل درونی و بیرونی: مآخذ: نگارندگان، ۱۳۹۰.

ردیف	عوامل درونی				عوامل بیرونی			
	امتیاز	نسب وزنی	امتیاز	نسب وزنی	امتیاز	نسب وزنی	امتیاز	نسب وزنی
۱	۱۰۰	۰.۱۳۳	۱۰۰	۰.۱۳۳	۱۰۷.۵	۰.۱۳۳	۱۱۵	۰.۱۳۹
۲	۹۲.۵	۰.۱۱۳	۹۰	۰.۱۱۵	۱۰۲.۵	۰.۱۲۷	۱۱۰	۰.۱۳۳
۳	۹۰	۰.۱۱۰	۸۷.۵	۰.۱۱۲	۹۲.۵	۰.۱۱۴	۱۰۲.۵	۰.۱۱۵
۴	۸۵	۰.۱۰۴	۸۵	۰.۱۰۸	۹۰	۰.۱۱۱	۹۷.۵	۰.۱۰۹
۵	۸۲.۵	۰.۱۰۱	۸۲.۵	۰.۱۰۵	۸۷.۵	۰.۱۰۸	۹۵	۰.۱۰۷
۶	۸۰	۰.۰۹۸	۸۰	۰.۱۰۲	۷۷.۵	۰.۰۹۶	۹۲.۵	۰.۱۰۴
۷	۷۵	۰.۰۹۲	۷۲.۵	۰.۰۹۲	۶۷.۵	۰.۰۸۳	۷۵	۰.۰۸۴
۸	۷۳.۵	۰.۰۸۹	۷۰	۰.۰۸۹	۶۲.۵	۰.۰۷۷	۷۰	۰.۰۷۸
۹	۷۰	۰.۰۸۶	۶۷.۵	۰.۰۸۶	۶۰	۰.۰۷۴	۶۷.۵	۰.۰۷۶
۱۰	۶۵	۰.۰۸۰	۵۲.۵	۰.۰۶۷	۵۷.۵	۰.۰۷۱	۶۲.۵	۰.۰۷۰
جمع	۸۱۲.۵	۱.۰۰	۷۸۰	۱.۰۰	۸۰۵	۱.۰۰	۸۸۷.۵	۱.۰۰
			جمع		جمع		جمع	
			W3		O6		T9	
			W8		O1		T5	
			W9		O2		T2	
			W2		O10		T7	
			W7		O9		T8	
			W4		O7		T10	
			W10		O5		T3	
			W6		O4		T1	
			W1		O8		T4	
			W5		O3		T6	
			جمع		جمع		جمع	

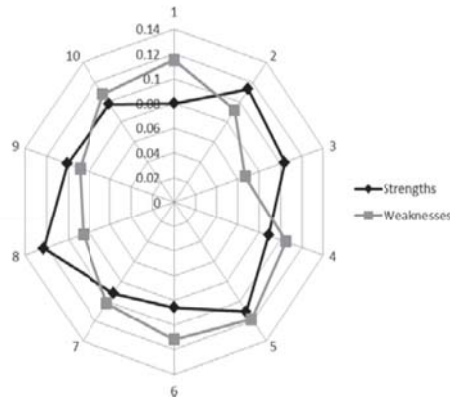
نتایج حاصل از اولویت‌بندی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها و همچنین ارزیابی کارشناسان و مسئولین از عوامل SWOT در قالب روش وزن دهی نسبی نشان می‌دهد که در گروه نقاط قوت S8، ابلاغ مصوبات به ادارات و مناطق شهرداری در مدت زمان مقرر (با وزن نسبی ۰.۱۳۳) مهمترین نقاط قوت کمیسیون ماده پنجم می‌باشد. همچنین W5 کمبود نیروی متخصص و فنی جدید به عنوان عامل ضعف این کمیسیون مشخص شد. در نمودار گروه ضعف‌ها تمایل عوامل به سمت دیواره بیرونی نمودار مشهودتر است و عوامل در توزیع خود همسان‌تر و متوازن‌تر از سایر عوامل در دیگر نمودارها عمل کرده‌اند. در زمینه عوامل فرصت‌ها می‌توان به O10 یعنی وجود فارغ التحصیلان دوره‌های تحصیلات تکمیلی مرتبط با مدیریت شهری که بالاترین وزن نسبی را هم در عوامل فرصت‌ها و هم در مجموع عوامل SWOT دارد (وزن نسبی ۰.۱۳۳) اشاره کرد؛ بین این عامل با عامل اول ضعف‌ها (W5) رابطه‌ی معناداری وجود دارد که در تدوین استراتژی سازمانی به آن خواهیم پرداخت. در آخرین نمودار ترسیم شده به گروه تهدیدها پرداخته شده است، T6 با بالاترین وزن نسبی در اولویت قرار گرفته و در مجموع عوامل SWOT دومین اولویت را شامل می‌شود.

در نمودار شماره ۲ تمامی عوامل با همان وزن نسبی به دست آمده در جدول شماره ۳ در ارتباط با هم اولویت‌بندی شدند. این خروجی

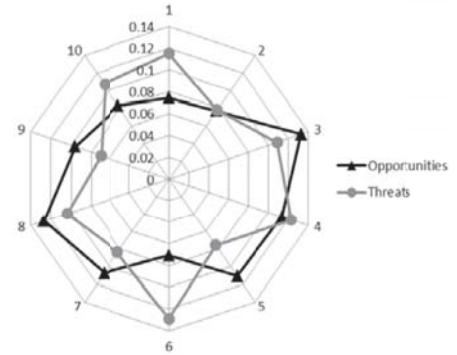
## مدیریت شهری

دوفصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۲۸ پاییز و زمستان ۱۳۹۰  
No.28 Autumn & Winter

### قوتها و ضعفها



### فرصتها و تهدیدها



نمودار ۲. وزن هر یک از گروه‌ها (قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدها): ماخذ: نگارندگان، ۱۳۹۰.

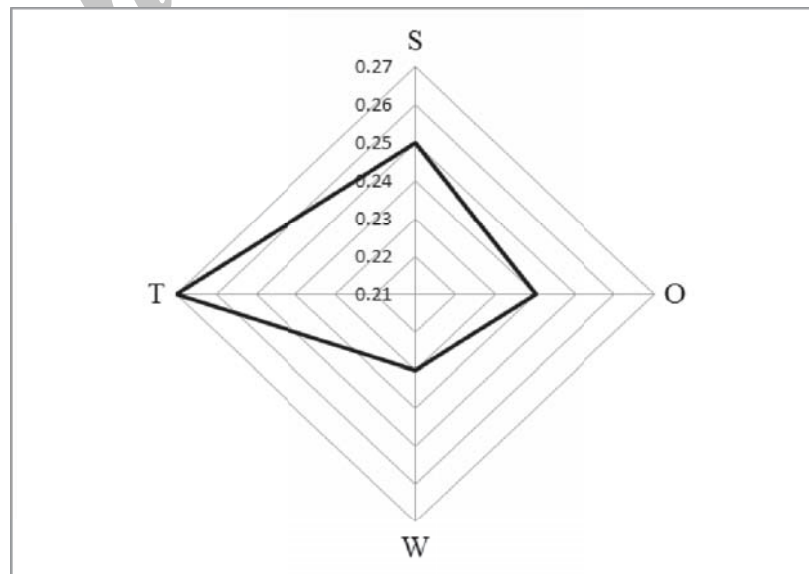
نقش مهمی در شناخت عوامل دارای اولویت جهت افزایش کارایی کمیسیون در تحقق مدیریت پایدار شهری ایفا می‌کنند و می‌توانند به عنوان پایه‌ای مناسب برای تدوین راهبردهای مناسب مورد استفاده قرار گیرند. بر اساس نتایج اگر چه عوامل قوتها و فرصت‌های کمیسیون ماده پنج اولویت‌های میانی ماتریس نهایی را به خود اختصاص داده‌اند، اما سهم عوامل تهدیدها از مجموع وزن نسبی بین گروهی برجسته‌تر (۲۷ درصد)

می‌باشد (نمودار شماره ۳). این امر نشان دهنده عوامل تهدیدی کمیسیون ماده پنج است و مجموعاً شرایطی را فراهم می‌آورد که بتوان با تدوین برنامه راهبردی و بسط استراتژی‌ها، با کاهش میزان شدت تهدیدها و دامنه نقاط ضعف در راستای توسعه نقش کمیسیون ماده پنج در تحقق مدیریت پایدار شهری گام برداشت.

## مدیریت شهری

دو فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۲۸ پاییز و زمستان ۱۳۹۰  
No.28 Autumn & Winter

■ ۳۷ ■



نمودار ۳. مقایسه مجموع وزن نسبی عوامل SWOT: ماخذ: نگارندگان، ۱۳۹۰.

۴. تدوین راهبرد برای کمیسیون ماده پنج  
 - راهبردهای SO: در قالب این راهبردها سازمان با خارجی بهره برداری نماید و با بهره گیری از نقاط قوت، فرصت‌ها را به حداکثر برساند. معمولاً سازمان‌ها برای رسیدن به چنین موقعیتی از راهبردهای WO، ST و WT استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های

جدول ۴. ماتریس SWOT و تدوین راهبردهای بهینه: ماخذ: نگارندگان، ۱۳۹۰

راهبردهای WO	راهبردهای SO
<p>WO1- بازنگری در کادر انسانی دبیرخانه و به کارگیری نیروی جوان و متخصص در زمینه برنامه ریزی و مدیریت شهری در دبیرخانه کمیسیون</p> <p>WO2- جذب حداکثری مشارکت مردم جهت صیانت از تغییر کاربریها</p> <p>WO3- بازنگری در استفاده از تکنولوژیها و به کارگیری تکنولوژیهای نوین جهت تصمیم گیری بهینه در زمینه تغییر کاربریها و جلوگیری از تغییر ناسامان کاربریها</p> <p>WO4- اتخاذ رویکردهای استراتژیک و سیستمی به صورت چند رشته‌ای و هم پیوند در مدیریت کمیسیون</p> <p>WO5- برگزاری جلسات و مشاوره‌های گروهی سازمانهای و نهادهای مسئول در کمیسیون ماده پنج</p> <p>WO6- تدوین سند استراتژیک هم پیوند و مشارکتی بین سازمانهای مرتبط با کمیسیون و بازنگری در قوانین ناکارآمد و ناهماهنگ جهت کارایی هر چه بیشتر کمیسیون</p> <p>WO7- اعتمادسازی بالا و کاهش موازی کارهای نابجا بین سازمانهای مربوطه</p> <p>WO8- به کارگیری سیاستهای مشارکتی بین سازمانی و جلوگیری از نگاه بخشی و سلسله مراتبی سازمانی</p>	<p>SO1- گسترش همکاری بین فارغ التحصیلان دانشگاهی و متخصصین دبیرخانه کمیسیون جهت کارایی و اثربخشی کمیسیون</p> <p>SO2- تقویت و انسجام بیشتر بانک اطلاعات مربوط به کاربری زمین</p> <p>SO3- فراهمسازی زمینهای همکاری مداوم بین بخشهای خصوصی و کمیسیون جهت بهینه سازی برنامه‌های اجرایی تغییر کاربریها</p> <p>SO4- توانمندسازی کارکنان با برگزاری کارگاهها و دوره‌های آموزشی جهت استفاده از ابزارها و دانش نوین</p> <p>SO5- تسریع فرایندهای تصمیمگیری در امور تغییر اراضی و کاهش ساختار از بالا به پایین (ازآلیدی) تصمیم گیری در زمینه مدیریت شهری</p>
راهبردهای WT	راهبردهای ST
<p>WT1- جلوگیری از ارزش افزوده و رانت زمین با اهرم اجرای مناسب</p> <p>WT2- تقویت همکاری بین سازمانی و دست اندکار با کمیسیون</p> <p>WT3- تاکید و به کارگیری قوانین بهینه و اثر گذار جهت منافع عمومی شهروندان</p> <p>WT4- ایجاد کاربریهای سازگار جهت خدمات عمومی و افزایش آگاهی و مشارکت شهروندان از طریق آشنایی با روند طرحریزی شهری</p> <p>WT5- تقویت فرهنگ شهروندی و ایجاد هویت شهری برای شهروندان نسبت به فضا و کاربریهای شهری</p> <p>WT6 - تدوین قوانین شفاف و سیاستهای الزامی در زمینه کاربری اراضی برای جلوگیری از رانت و تورم نابجای ارزش زمین جهت منافع عمومی شهروندان</p>	<p>ST1- افزایش توان مدیریتی کمیسیون ماده پنج و همکاری با نهادهای هم پیوند با کمیسیون</p> <p>ST2- کاهش نهادهای تصمیمگیر و حاشیهای مرتبط با کمیسیون</p> <p>ST3- به کارگیری مهندسان مشاور معتبر و ملزم نمودن آنان به حضور در تمامی فرایندهای تهیه، نظارت و اجرای طرحهای تفصیلی و پایبند به سند استراتژیک کمیسیون</p> <p>ST4- به روزرسانی داده‌های کاربری زمین و طرح های تفصیلی جهت جلوگیری از تغییر کاربریهای به علت کاربری ناسازگار</p>

مدیریت شهری

دو فصلنامه مدیریت شهری  
 Urban Management  
 شماره ۲۸ پاییز و زمستان ۱۳۹۰  
 No.28 Autumn & Winter

استفاده می‌کنند تا بدان جا برسند که بتوانند از راهبردهای SO استفاده نمایند.

- راهبردهای WO: هدف از این راهبردها این است که سازمان با بهره برداری از فرصت‌های موجود در محیط داخل بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود ببخشد. در این حالت سازمان به دلیل داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌های بدست آمده بهره برداری نماید. لذا راهبردهای لازم نظیر استفاده از تکنولوژی‌های جدید و غیره بکار گرفته می‌شود تا با از بین بردن نقاط ضعف از فرصت‌ها استفاده مناسب گردد.

- راهبردهای ST: سازمان‌ها با اجرای این راهبردها می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود را کاهش داده یا آن‌ها را از بین ببرند.

- راهبردهای WT: سازمان‌هایی که این راهبرد را بکار می‌گیرند حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف از این راهبرد کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است (فرد آر، ۱۳۸۸، ص ۳۶۴-۳۶۶؛ گلکار، ۱۳۸۴، ص ۵۳؛ هریسون و کارون، ۱۳۸۲، ص ۱۹۲؛ رکن الدین افتخاری و مهدوی، ۱۳۸۵، ص ۹) نتایج حاصل از این راهبردها در جدول شماره ۴ ارائه شده است.

بعد از مشخص شدن راهبردهای نهایی کمیسیون ماده پنج، بار دیگر پرسشنامه‌ای در «طیف لیکرت» از راهبردهای استخراج شده، تنظیم گردید تا به اولویت‌بندی این راهبردها با استفاده از «ماتریس

جدول ۵. ارزیابی و اولویت‌بندی راهبردهای نهایی کمیسیون ماده پنج با استفاده از ماتریس QSPM؛ ماخذ: نگارندگان، ۱۳۹۰

راهبرد	SO1		SO2		SO3		SO4		SO5		عوامل
	نمره	جمع امتیاز جذابیت	نمره	جمع امتیاز جذابیت	نمره	جمع امتیاز جذابیت	نمره	جمع امتیاز جذابیت	نمره	جمع امتیاز جذابیت	
S1	۴	۰.۳۲	۰	۰	۱	۰.۰۸	۰	۰	۱	۰.۰۸	S1
S2	۲	۰.۲۳	۳	۰.۳۴	۴	۰.۴۵	۴	۰.۴۵	۴	۰.۴۵	S2
S3	۴	۰.۴۲	۴	۰.۴۲	۳	۰.۳۱	۴	۰.۴۲	۲	۰.۲۱	S3
S4	۰	۰	۴	۰.۳۶	۳	۰.۲۷	۴	۰.۳۶	۱	۰.۰۹	S4
S5	۴	۰.۴۴	۴	۰.۴۴	۳	۰.۳۳	۴	۰.۴۴	۴	۰.۴۴	S5
S6	۰	۰	۲	۰.۱۷	۲	۰.۱۷	۱	۰.۰۹	۳	۰.۲۶	S6
S7	۲	۰.۱۸	۴	۰.۳۷	۲	۰.۱۸	۱	۰.۰۹	۴	۰.۳۷	S7
S8	۰	۰	۱	۰.۱۲	۲	۰.۲۵	۱	۰.۱۲	۴	۰.۴۹	S8
S9	۰	۰	۱	۰.۱۰	۳	۰.۳۰	۱	۰.۱۰	۴	۰.۴۰	S9
S10	۰	۰	۴	۰.۳۹	۴	۰.۳۹	۳	۰.۲۹	۳	۰.۲۹	S10
O1	۰	۰	۴	۰.۳۰	۴	۰.۳۰	۰	۰	۱	۰.۰۷	O1
O2	۴	۰.۳۱	۳	۰.۲۳	۴	۰.۳۱	۲	۰.۱۵	۲	۰.۱۵	O2
O3	۴	۰.۴۳	۳	۰.۳۲	۴	۰.۴۳	۰	۰	۴	۰.۴۳	O3
O4	۱	۰.۱۱	۴	۰.۴۶	۴	۰.۴۶	۳	۰.۳۴	۰	۰	O4
O5	۰	۰	۰	۰	۳	۰.۳۳	۰	۰	۰	۰	O5
O6	۰	۰	۱	۰.۰۷	۳	۰.۲۱	۰	۰	۳	۰.۲۱	O6
O7	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۳	۰.۲۵	O7
O8	۰	۰	۳	۰.۳۸	۲	۰.۲۵	۰	۰	۲	۰.۲۵	O8
O9	۴	۰.۳۸	۴	۰.۳۸	۴	۰.۳۸	۳	۰.۲۹	۴	۰.۳۸	O9
O10	۴	۰.۴۵	۳	۰.۳۴	۳	۰.۳۴	۳	۰.۳۴	۱	۰.۱۱	O10
مجموع	-	۳.۲۸	-	۵.۱۹	-	۵.۷۵	-	۳.۴۸	-	۴.۹۶	

مدیریت شهری

دو فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۲۸ پاییز و زمستان ۱۳۹۰  
No.28 Autumn & Winter

■ ۳۹ ■



ادامه جدول ۵. ارزیابی و اولویت‌بندی راهبردهای نهایی کمیسیون ماده پنج با استفاده از ماتریس QSPM

راهبرد عوامل	ST1		ST2		ST3		ST4		رتبه اولویت
	نمره جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	نمره جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	نمره جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	نمره جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	
S1	۴	۰.۳۲	۰	۰	۴	۰.۳۲	۰	۰	۰.۰۸
S2	۴	۰.۴۵	۴	۰.۴۵	۳	۰.۳۴	۱	۰.۱۱	۰.۱۱۳
S3	۴	۰.۴۲	۳	۰.۳۱	۱	۰.۱۰	۳	۰.۳۱	۰.۱۰۴
S4	۴	۰.۳۶	۴	۰.۳۶	۴	۰.۳۶	۴	۰.۳۶	۰.۰۸۹
S5	۲	۰.۲۲	۰	۰	۳	۰.۳۳	۴	۰.۴۴	۰.۱۱۰
S6	۲	۰.۱۷	۳	۰.۲۶	۰	۰	۰	۰	۰.۰۸۶
S7	۳	۰.۲۸	۲	۰.۱۸	۰	۰	۰	۰	۰.۰۹۲
S8	۲	۰.۲۵	۲	۰.۲۵	۰	۰	۰	۰	۰.۱۲۳
S9	۳	۰.۳۰	۱	۰.۱۰	۰	۰	۰	۰	۰.۱۰۱
S10	۳	۰.۲۹	۲	۰.۲۰	۴	۰.۳۹	۱	۰.۱۰	۰.۰۹۸
T1	۰	۰	۴	۰.۴۶	۳	۰.۳۵	۲	۰.۲۳	۰.۱۱۵
T2	۳	۰.۲۳	۰	۰	۴	۰.۳۱	۳	۰.۲۳	۰.۰۷۸
T3	۰	۰	۰	۰	۳	۰.۳۳	۲	۰.۲۲	۰.۱۰۹
T4	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۳	۰.۳۷	۰.۱۲۳
T5	۴	۰.۳۰	۳	۰.۲۳	۳	۰.۲۳	۴	۰.۳۰	۰.۰۷۶
T6	۴	۰.۵۲	۴	۰.۵۲	۲	۰.۲۶	۴	۰.۵۲	۰.۱۲۹
T7	۴	۰.۳۴	۳	۰.۲۵	۲	۰.۱۷	۴	۰.۳۴	۰.۰۸۴
T8	۴	۰.۴۲	۴	۰.۴۲	۰	۰	۴	۰.۴۲	۰.۱۰۴
T9	۴	۰.۲۸	۲	۰.۱۴	۰	۰	۴	۰.۲۸	۰.۰۷۰
T10	۴	۰.۴۳	۴	۰.۴۳	۲	۰.۲۱	۱	۰.۱۱	۰.۱۰۷
مجموع		۵.۵۷		۴.۵۵		۳.۶۹		۴.۳۳	

مدیریت شهری

دوفصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۲۸ پاییز و زمستان ۱۳۹۰  
No.28 Autumn & Winter

■ ۴۰ ■

ادامه جدول ۵. ارزیابی و اولویت بندی راهبردهای نهایی کمیسیون ماده پنج با استفاده از ماتریس QSPM

راهنما	WO8		WO7		WO6		WO5		WO4		WO3		WO2		WO1		نمره جذابیت	نمره جذابیت	راهنما
	جمع امتیاز جذابیت	نمره جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	نمره جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	نمره جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	نمره جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	نمره جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	نمره جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	نمره جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	نمره جذابیت			
۰.۳۶	۴	۰.۳۶	۲	۰.۳۶	۴	۰.۳۶	۴	۰.۳۶	۴	۰.۳۶	۲	۰.۳۶	۲	۰.۳۶	۲	۰.۳۶	۲	۰.۳۶	O1
۰.۱۱	۱	۰.۳۳	۴	۰.۳۳	۴	۰.۳۳	۴	۰.۳۳	۱	۰.۳۳	۲	۰.۳۳	۲	۰.۳۳	۲	۰.۳۳	۲	۰.۳۳	O2
۰.۱۱	۱	۰.۱۱	۱	۰.۱۱	۱	۰.۱۱	۱	۰.۱۱	۳	۰.۳۳	۳	۰.۳۳	۳	۰.۳۳	۳	۰.۳۳	۳	۰.۳۳	O3
۰.۱۱	۱	۰.۱۱	۱	۰.۱۱	۱	۰.۱۱	۱	۰.۱۱	۳	۰.۳۳	۳	۰.۳۳	۳	۰.۳۳	۳	۰.۳۳	۳	۰.۳۳	O4
۰.۱۱	۱	۰.۱۱	۱	۰.۱۱	۱	۰.۱۱	۱	۰.۱۱	۱	۰.۱۱	۱	۰.۱۱	۱	۰.۱۱	۱	۰.۱۱	۱	۰.۱۱	O5
۰.۰۸	۱	۰.۲۵	۳	۰.۲۵	۳	۰.۲۵	۳	۰.۲۵	۱	۰.۲۵	۱	۰.۲۵	۱	۰.۲۵	۱	۰.۲۵	۱	۰.۲۵	O6
۰.۳۸	۳	۰.۵۱	۳	۰.۵۱	۳	۰.۵۱	۳	۰.۵۱	۳	۰.۵۱	۳	۰.۵۱	۳	۰.۵۱	۳	۰.۵۱	۳	۰.۵۱	O7
۰.۱۰	۱	۰.۲۹	۳	۰.۲۹	۳	۰.۲۹	۳	۰.۲۹	۲	۰.۲۹	۲	۰.۲۹	۲	۰.۲۹	۲	۰.۲۹	۲	۰.۲۹	O8
۰.۱۱	۱	۰.۳۳	۳	۰.۳۳	۳	۰.۳۳	۳	۰.۳۳	۲	۰.۳۳	۲	۰.۳۳	۲	۰.۳۳	۲	۰.۳۳	۲	۰.۳۳	O9
۰.۱۱	۱	۰.۳۳	۳	۰.۳۳	۳	۰.۳۳	۳	۰.۳۳	۳	۰.۳۳	۳	۰.۳۳	۳	۰.۳۳	۳	۰.۳۳	۳	۰.۳۳	O10
۰.۲۶	۴	۰.۲۶	۳	۰.۲۶	۳	۰.۲۶	۳	۰.۲۶	۳	۰.۲۶	۳	۰.۲۶	۳	۰.۲۶	۳	۰.۲۶	۳	۰.۲۶	W1
۰.۱۸	۲	۰.۱۸	۲	۰.۱۸	۲	۰.۱۸	۲	۰.۱۸	۳	۰.۳۳	۳	۰.۳۳	۳	۰.۳۳	۳	۰.۳۳	۳	۰.۳۳	W2
۰.۱۳	۲	۰.۲۰	۳	۰.۲۰	۳	۰.۲۰	۳	۰.۲۰	۱	۰.۲۰	۱	۰.۲۰	۱	۰.۲۰	۱	۰.۲۰	۱	۰.۲۰	W3
۰.۲۲	۴	۰.۲۲	۲	۰.۲۲	۲	۰.۲۲	۲	۰.۲۲	۴	۰.۴۲	۴	۰.۴۲	۴	۰.۴۲	۴	۰.۴۲	۴	۰.۴۲	W4
۰.۱۲	۱	۰.۱۲	۱	۰.۱۲	۱	۰.۱۲	۱	۰.۱۲	۱	۰.۱۲	۱	۰.۱۲	۱	۰.۱۲	۱	۰.۱۲	۱	۰.۱۲	W5
۰.۲۲	۲	۰.۲۲	۱	۰.۲۲	۱	۰.۲۲	۱	۰.۲۲	۳	۰.۳۳	۳	۰.۳۳	۳	۰.۳۳	۳	۰.۳۳	۳	۰.۳۳	W6
۰.۱۰	۱	۰.۱۰	۱	۰.۱۰	۱	۰.۱۰	۱	۰.۱۰	۳	۰.۳۳	۳	۰.۳۳	۳	۰.۳۳	۳	۰.۳۳	۳	۰.۳۳	W7
۰.۳۲	۴	۰.۳۲	۳	۰.۳۲	۳	۰.۳۲	۳	۰.۳۲	۳	۰.۳۲	۳	۰.۳۲	۳	۰.۳۲	۳	۰.۳۲	۳	۰.۳۲	W8
۰.۳۲	۳	۰.۳۲	۳	۰.۳۲	۳	۰.۳۲	۳	۰.۳۲	۳	۰.۳۲	۳	۰.۳۲	۳	۰.۳۲	۳	۰.۳۲	۳	۰.۳۲	W9
۰.۱۰	۱	۰.۱۰	۱	۰.۱۰	۱	۰.۱۰	۱	۰.۱۰	۲	۰.۲۰	۲	۰.۲۰	۲	۰.۲۰	۲	۰.۲۰	۲	۰.۲۰	W10
۳.۲۳	-	۵.۳۳	-	۲.۷۵	-	۳.۸۶	-	۳.۵۱	-	۳.۸۶	-	۴.۰۳	-	۳.۲۶	-	۴.۸۵	-	۳.۲۳	مجموع

ادامه جدول ۵. ارزیابی اولویت‌بندی راهبردهای نهایی کمیسیون ماده پنج با استفاده از ماتریس QSPM

راهبرد عوامل	WT6		WT5		WT4		WT3		WT2		WT1	
	جمع امتیاز جذابیت	نمره جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	نمره جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	نمره جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	نمره جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	نمره جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	نمره جذابیت
W1	۰.۴۶	۴	۰.۲۳	۲	۰.۴۶	۴	۰.۴۶	۴	۰.۳۵	۳	۰.۴۶	۴
W2	۰.۳۷	۴	۰.۲۸	۳	۰.۰۹	۱	۰.۳۷	۴	۰.۲۸	۳	۰.۳۷	۴
W3	۰.۲۰	۳	۰.۲۷	۴	۰.۲۷	۴	۰.۲۷	۴	۰.۱۳	۲	۰	۰
W4	۰.۳۲	۳	۰	۰	۰.۱۱	۱	۰.۳۲	۳	۰.۴۲	۴	۰	۰
W5	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰.۱۲	۱	۰.۲۵	۳	۰.۱۲	۱
W6	۰	۰	۰.۱۱	۱	۰	۰	۰.۳۴	۳	۰	۰	۰	۰
W7	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
W8	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰.۳۴	۴	۰	۰
W9	۰.۳۷	۴	۰	۰	۰	۰	۰.۲۸	۳	۰.۳۷	۴	۰.۳۷	۴
W10	۰.۳۲	۳	۰	۰	۰	۰	۰.۲۲	۲	۰.۴۳	۴	۰.۱۱	۱
T1	۰.۳۵	۳	۰.۳۵	۳	۰.۴۶	۴	۰.۴۶	۴	۰.۳۵	۳	۰.۴۶	۴
T2	۰.۲۳	۳	۰	۰	۰.۳۱	۴	۰.۲۳	۳	۰.۳۱	۴	۰.۲۳	۳
T3	۰.۴۴	۴	۰	۰	۰.۴۴	۴	۰.۴۴	۴	۰.۲۲	۲	۰.۴۴	۴
T4	۰.۴۹	۴	۰.۳۷	۳	۰.۴۹	۴	۰.۴۹	۴	۰.۲۵	۲	۰.۴۹	۴
T5	۰.۳۰	۴	۰.۰۸	۱	۰.۲۰	۴	۰.۳۰	۴	۰.۲۳	۳	۰.۳۰	۴
T6	۰.۵۲	۴	۰.۳۹	۳	۰.۱۳	۱	۰.۵۲	۴	۰.۳۹	۳	۰.۵۲	۴
T7	۰.۲۵	۳	۰.۲۵	۳	۰.۳۴	۴	۰.۳۴	۴	۰.۲۵	۳	۰.۳۴	۴
T8	۰.۱۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰.۳۱	۳	۰.۴۲	۴	۰	۰
T9	۰.۲۱	۳	۰.۲۸	۴	۰.۰۷	۱	۰.۲۱	۳	۰.۲۸	۴	۰.۲۸	۴
T10	۰.۳۲	۳	۰.۱۱	۱	۰.۳۳	۳	۰.۳۲	۳	۰.۴۳	۴	۰.۴۳	۴
مجموع	۵.۲۵	-	۲.۷۰	-	۲.۷۹	-	۵.۹۸	-	۵.۷۹	-	۴.۹۱	-



دو فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۲۸ پاییز و زمستان ۱۳۹۰  
No.28 Autumn & Winter

### نتیجه گیری و جمع بندی

در این مقاله تلاش شد تا بر اساس چارچوب شاخص های پایداری و با استفاده از مدل های برنامه ریزی استراتژیک مهم ترین عوامل موثر بر جایگاه کمیسیون ماده ۵ به عنوان یکی از مهم ترین نهادهای مدیریت تحولات شهری شناسایی و مورد بررسی و تحلیل قرار گیرند. چارچوب هدایتگر این تحقیق شاخص های پایداری مرتبط با نقش و وظایف کمیسیون بود که از ادبیات جهانی استخراج گردید و از متخصصان خواسته شد تا در این چارچوب به بیان مهم ترین عوامل موثر بر نقش آن بپردازند. همچنین از منابع دیگر نظیر مطالعات کتابخانه ای و اسناد و مشاهدات کارشناسی نیز در این راستا بهره گرفته شد. بررسی ها نشان داد که کمیسیون در مسیر تاثیرگذاری پایدار و بهینه در تحولات توسعه شهری تهران با عوامل متنوع استراتژیک روبروست به گونه ای که در گروه نقاط قوت ابلاغ مصوبات به ادارات و مناطق شهرداری در مدت زمان مقرر (با وزن نسبی ۰.۱۲۳) مهم ترین نقطه قوت، کمبود نیروی متخصص و فنی جدید به عنوان مهم ترین عامل ضعف این کمیسیون، در زمینه عوامل فرصت ها و وجود فارغ التحصیلان دوره های تحصیلات تکمیلی مرتبط با مدیریت شهری که بالاترین وزن نسبی را هم در عوامل فرصت ها و هم در مجموع عوامل SWOT دارد (وزن نسبی ۰.۱۳۳) مهم ترین فرصت و در نهایت رانت زمین و دلالتی زمین بزرگ ترین تهدید پیش روی کمیسیون در راستای کمک به مدیریت زمین شهری پایدار و در نهایت مدیریت پایدار شهری است.

پس از مشخص شدن وزن و اهمیت عوامل، ماتریس SWOT تشکیل و بر اساس قدرت هر گروه از عوامل استراتژی های چهارگانه ST، SO، WO، WT پیشنهاد شدند. جهت اولویت بندی استراتژی ها از ماتریس کمی سازی عوامل استراتژیک (QSPM) استفاده شد. نتایج این برنامه ریزی مناسب بودن سند استراتژیک هم پیوند و مشارکتی بین سازمان های مرتبط با کمیسیون و بازنگری در قوانین ناکارآمد و ناهماهنگ جهت کارایی هر چه بیشتر کمیسیون در گروه WO، افزایش توان مدیریتی

برنامه ریزی راهبردهای کمی» (QSPM) که تعیین کننده میزان جذابیت راهبردهای تدوین شده بر اساس میزان امتیاز دریافتی و برای جلوگیری از همپوشانی استراتژی ها از نظر اجرایی می باشد، پرداخته شود، که نتیجه آن در جدول شماره ۵ نمایش داده شده است.

اولویت بندی استراتژی های مؤثر به لحاظ میزان اثر بخشی مفروض در زمان تحلیل موقعیت و انتخاب استراتژی بهینه، مسیر روشن تر و ساده تری را برای اجرای پیشنهادات و انجام اقدامات مؤثر فراهم می سازد. از این رو در این تحقیق از ماتریس کمی سازی برنامه ریزی استراتژیک (QSPM) استفاده شده است. بر اساس ماتریس های چهار گانه بالا و با در نظر گرفتن میزان جذابیت و اثر بخشی هر دسته از استراتژی های چهارگانه پیشنهادی ST، SO، WO، WT در رابطه با تمامی عوامل دورن زا و برون زا، نتایج اولویت بندی نهایی استراتژی های به شرح زیر است: در گروه استراتژی های SO استراتژی SO3 یعنی فراهم سازی زمینه های همکاری مداوم بین بخش های خصوصی و کمیسیون جهت بهینه سازی برنامه های اجرایی تغییر کاربری ها با  $(\sum = 5.75)$ ، به عنوان مناسب ترین استراتژی توسعه ای پیشنهاد می شود.

در گروه استراتژی های WO استراتژی WO6 یعنی تدوین سند استراتژیک هم پیوند و مشارکتی بین سازمان های مرتبط با کمیسیون و بازنگری در قوانین ناکارآمد و ناهماهنگ جهت کارایی هر چه بیشتر کمیسیون با  $(\sum = 5.32)$ ، به عنوان مناسب ترین استراتژی در این گروه پیشنهاد می شود.

در گروه استراتژی های ST استراتژی ST1 یعنی افزایش توان مدیریتی کمیسیون ماده پنج و همکاری با نهادهای هم پیوند با کمیسیون با  $(\sum = 5.57)$ ، به عنوان مناسب ترین استراتژی در این گروه پیشنهاد می شود. و در نهایت در گروه استراتژی های WT استراتژی WT3 یعنی تاکید و به کارگیری قوانین بهینه و اثرگذار جهت منافع عمومی شهروندان با  $(\sum = 5.98)$ ، به عنوان مناسب ترین استراتژی در این گروه پیشنهاد می شود.

کمسیسون ماده پنج و همکاری با نهادهای هم پیوند با کمیسیون درگروه ST، تاکید و به کارگیری قوانین بهینه و اثرگذار جهت منافع عمومی شهروندان درگروه WT و فراهم سازی زمینه های همکاری مداوم بین بخش های خصوصی و کمیسیون جهت بهینه سازی برنامه های اجرایی تغییر کاربری ها درگروه استراتژی های SO بوده است.

#### منابع و کتاب شناسی

- ۱- بهزادفر، مصطفی (۱۳۸۱) طرح ها و برنامه های شهرسازی، نشر شهر، تهران.
- ۲- پورسلیم بناب، جلیل (۱۳۸۹) حقوق مردم در شهرداری ها، انتشارات آثار اندیشه، تهران.
- ۳- پیرز، جان. ای و ریچارد بی رابینسون (۱۳۸۳) مدیریت راهبردی (برنامه ریزی، اجرا، کنترل)، ترجمه محمود حسینی، چاپ سوم، انتشارات سمت، تهران.
- ۴- پیرزاده، حسین (۱۳۸۷) اصلاح نظام مدیریت توسعه شهری در ایران بر اساس رویکرد راهبردی، انتشارات وزارت مسکن و شهرسازی، تهران.
- ۵- حسینی، سید علی (۱۳۸۸) مبانی فنی و اجرایی حقوق شهری و منطقه ای در ایران، انتشارات حق شناس، رشت.
- ۶- حکمت نیا، حسن و میرنجف موسوی (۱۳۸۵) کاربرد مدل در جغرافیا با تاکید بر برنامه ریزی شهری و ناحیه ای، انتشارات علم نوین، یزد.
- ۷- رضویان، محمد تقی (۱۳۸۱) مدیریت عمران شهری، انتشارات پیوندنو، تهران.
- ۸- رکن الدین افتخاری، عبدالرضا و داوود مهدوی (۱۳۸۵) راهکارهای توسعه گردشگری روستایی با استفاده از مدل SWOT دهستان لواسان کوچک، فصلنامه مدرس علوم انسانی، جلد ۱۰، شماره ۲، تابستان، صص ۱-۳۰.
- ۹- رهنمایی، محمد تقی و پروانه شاه حسینی (۱۳۸۶) فرایند برنامه ریزی شهری در ایران، چاپ چهارم، انتشارات سمت، تهران.
- ۱۰- زیاری، کرامت اله (۱۳۸۳) مکتبها، نظریه ها و مدل های برنامه ریزی منطقه ای، انتشارات دانشگاه یزد، یزد.
- ۱۱- سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور (۱۳۸۷) دانشنامه مدیریت شهری و روستایی، انتشارات سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور، تهران.
- ۱۲- سعیدنیا، احمد (۱۳۷۹) مدیریت شهری، سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور، جلد یازدهم، تهران.
- ۱۳- شورای عالی شهرسازی و معماری ایران (۱۳۸۶) سند اصلی طرح راهبردی - ساختاری جامع شهر تهران، انتشارات وزارت مسکن و شهرسازی، تهران.
- ۱۴- شورای عالی شهرسازی و معماری ایران (۱۳۸۸) مقررات شهرسازی و معماری و طرح های توسعه و عمران مصوب شورای عالی شهرسازی و معماری ایران و قوانین و آیین نامه های شهرسازی و معماری مورد عمل، نشر توسعه ایران، تهران.
- ۱۵- شیعه، اسماعیل (۱۳۸۲) لزوم تحول مدیریت شهری در ایران، مجله جغرافیا و توسعه، شماره ۱، بهار و تابستان، صص ۳۷-۶۲.
- ۱۶- صالحی فرد، محمد و سیددانا علی زاده (۱۳۸۷) تحلیلی بر ابعاد اجتماعی و روانشناختی فضاهای سبز در شهرها (با رویکرد مدیریت شهری)، فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۲۱، پاییز، صص ۱۹-۳۳.
- ۱۷- صرافی، مظفر و مجید عبدالهی (۱۳۸۷) تحلیل مفهوم شهروندی و ارزیابی جایگاه آن در قوانین، مقررات و مدیریت شهری کشور، پژوهش های جغرافیایی، شماره ۶۳، بهار، صص ۱۳۴-۱۱۵.
- ۱۸- فرد آر، دیوید (۱۳۸۸) مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ چهاردهم، دفتر پژوهش های فرهنگی، تهران.
- ۱۹- کامیار، غلامرضا (۱۳۸۶) حقوق شهری و شهرسازی، چاپ دوم، انتشارات مجد، تهران.
- ۲۰- کریزک، کوین جی و جو پاور (۱۳۸۸) راهنمای برنامه ریزان در توسعه پایدار، ترجمه حسین حاتمی نژاد و سهراب امیریان، انتشارات چرخ نیلوفری، مشهد.
- ۲۱- گلکار، کورش (۱۳۸۴) مناسب سازی تکنیک برای کاربرد در طراحی شهری با استفاده از تحلیلی SOWT، مجله صفا، سال ۱۵، شماره ۴۱، پاییز و زمستان، تهران.
- ۲۲- مجتهدزاده، غلامحسین (۱۳۸۲) برنامه ریزی شهری



دو فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۲۸ پاییز و زمستان ۱۳۹۰  
No.28 Autumn & Winter



- Contradiction of Sustainable Development, Journal of the American Planning Association, 62 (3), 296-312.
- 34- Curwell, S.; Deakin, M. and, Symes, M., 2005, Sustainable Urban Development, the Framework and Protocols for Environmental Assessment, Vol. 1, London and New York.
- 35- Dempsey, N.; Bramley, G.; Power, S. and Brown, C., 2009, The Social Dimension of Sustainable Development: Defining Urban Social Sustainability, Sustainable Development Published online in Wiley Inter Science, DOI: 10.1002/sd.417, 1-12.
- 36- Halla, F., 2007, A SWOT Analysis of Strategic Urban Development Planning: The case of Dar es Salaam city in Tanzania, Habitat International, 31 (1), 130-142.
- 37- Hamman, P., 2008, Urban Sustainable Development and the Challenge of French Metropolitan Strategies, Translated from French by Jesse Tatum, Emmanuel Kobena Kuto and Jean-Yves Bart, <http://workingpapers.gspe.eu>, 1-17.
- 38- Ho, E. C. K., 2006, The Leasehold System as a Land Management Measure to Attain Sustainable Development Planning by Contract A Hong Kong Case Study, Property Management, 24 (3), 272-292.
- 39- Hopkins, L. D., 2001, Urban Development: the Logic of Making Plans, Island press, Washington and London.
- 40- Magel, H., 2001, Sustainable Land Development and Land Management in Urban and Rural Areas About Surveyors, Contribution to Building A Better World, International Conference on Spatial Information for Sustainable Development Nairobi, October, Kenya.
- 41- Mukomo, S., 1996, On Sustainable Urban Development in Sub-Saharan Africa, Cities, 13 (4), 265-271.
- 42- Purvis, M. and Grainger, A., 2004, Exploring Sustainable Development, Geographical Perspectives, Earthscan Publications, London.
- 43- Ramos, T. B., 2009, Development of regional sustainability indicators and the role of academia in this process: the Portuguese practice, Journal of Cleaner Production, 17 (12), 1101-1115.
- 44- Riddell, R., 2004, Sustainable Urban Planning, Tipping the Balance, First published, در ایران، چاپ چهارم، انتشارات پیام نور، تهران.
- ۲۳- مرادی مسیحی، وراز (۱۳۸۴) برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن در شهرسازی ایران نمونه مورد کلان شهر تهران، انتشارات شرکت پردازش و برنامه ریزی شهری، تهران.
- ۲۴- منصور، جهانگیر (۱۳۸۸) قوانین و مقررات مربوط به شهر و شهرداری، چاپ نوزدهم، نشر دیدار، تهران.
- ۲۵- موسسه جغرافیایی و کارتوگرافی گیتاشناسی (۱۳۸۷) تاریخچه تهران، ویرایش دوم، انتشارات موسسه جغرافیایی و کارتوگرافی گیتاشناسی، تهران.
- ۲۶- مهدیزاده، جواد (۱۳۸۵) برنامه ریزی راهبردی توسعه شهری، چاپ دوم، انتشارات شرکت طرح و نشر پیام سیما، تهران.
- ۲۷- مهندسین مشاور شارمند (۱۳۸۲) شیوه های تحقق طرح های توسعه شهری، چاپ دوم، جلد دوم، انتشارات وزارت مسکن و شهرسازی، تهران.
- ۲۸- هادی پور، حلیمه خاتون، رحمت اله فرهودی و احمد پور احمد (۱۳۸۵) معیارهای مؤثر در مرز بندی نواحی مناطق شهری (مورد مطالعه: منطقه یک شهرداری تهران)، پژوهش های جغرافیایی، شماره ۵۶، بهار، صص ۹۳-۱۱۱.
- ۲۹- هریسون، جفری و سنت جان کارون (۱۳۸۶) مدیریت استراتژیک، ترجمه بهروز قاسمی، چاپ اول، انتشارات هیات، تهران.
- 30- Amin, S. H.; Razmi, J. and 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.
- 31- Beinat, E. and Nijkamp, P., 1997, Land Use Planning and Sustainable Development, Serie Research Memoranda, Institute for Environmental Studies and Faculty of Economic, Vrije University Press, Amsterdam.
- 32- Boyden, S.; Celecia, J.; Sachs, I.; Girardet, H.; Wang, R.; Lugo, A.; Morris, D.; Deelstra, T.; Aipira, H.; Folch, R.; Pesci, R.; Sebti, K. A.; Masure, Ph.; Bonnes, M. and Douglas, I., 1996. The City: So Human an Ecosystem, Nature & Resources, 32 (2), 2-15.
- 33- Campbell, S., 1996, Green Cities, Growing Cities, Just Cities? Urban Planning and the

Blackwell Publishing, UK.

45- Seabrooke, W.; Yeung, S.C.W. Ma; F.M.F. and Li, Y., 2004, Implementing sustainable urban development at the operational level (with special reference to Hong Kong and Guangzhou), Habitat International, 28 (3), 443-466.

46- Sohrabinia, M. and Khorshiddoust, A. M., 2007, Application of satellite data and GIS in studying air pollutants in Tehran, Habitat International, 31 (2), 268-275.

47-Varol, C; Ercoskun, O. Y, and Gurer, N., 2011, Local participatory mechanisms and collective actions for sustainable urban development in Turkey, Habitat International, 35 (1), 9-16.

48-Wong, S. W.; Tang, B and Horen, B. V., 2006. Strategic Urban Management in China: A Case Study of Guanzhou Development District, habitat international 30 (3) 645- 667.

49- Zhang, X.; Wu, Y. and Shen, L., 2011, an evaluation framework for the sustainability of urban land use: A study of capital cities and municipalities in China, Habitat International, 35 (1), 141-149.

Archive of SID

مدیریت شهری

دوفصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management

شماره ۲۸ پاییز و زمستان ۱۳۹۰  
No.28 Autumn & Winter

■ ۴۶ ■