

# مدیریت بحران در بافت‌های فرسوده‌ی شهری با استفاده از روش SWOT و QSPM

## مطالعه‌ی موردی: منطقه‌ی چهار مشهد

محمد رحیم رهنما: استاد، گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه فردوسی مشهد

سید مصطفی حسینی\*: دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه فردوسی مشهد؛ Email: s.mhosseini65@Yahoo.com

تاریخ دریافت: ۹۳/۱۱/۴

تاریخ پذیرش: ۹۵/۱۰/۲۵

### چکیده

برنامه‌ریزی و مدیریت سوانح و حوادث طبیعی که سبب تحمیل خسارت‌های جانی، مالی و محیطی به فضاها و ساکنان مناطق شهری می‌شود، باید به‌منزله‌ی یک راهبرد اساسی در همه‌ی مراحل برنامه‌ریزی و برنامه‌های توسعه‌ی شهری مد نظر قرار گرفته شود. توجه به این امر، به‌ویژه برای بافت‌های فرسوده، به‌منزله‌ی زیرسیستم‌هایی از سیستم شهری، که دچار بی‌سازمانی، بی‌تعدالی و بی‌قوارگی بوده و انجام عملیات خدمات‌رسانی و امداد و نجات را در هنگام بروز بحران‌ها با مشکل مواجه می‌سازد، حائز اهمیت فراوان‌تری است. برای این اساس در این پژوهش به برنامه‌ریزی مدیریت بحران در بافت فرسوده‌ی منطقه‌ی چهار شهر مشهد با استفاده از روش SWOT و QSPM پرداخته شده است. این پژوهش به لحاظ هدف از نوع کاربردی است. در این پژوهش ابتدا نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید پیش روی مدیریت بحران در بافت فرسوده‌ی منطقه‌ی چهار شهر مشهد شناسایی گردید. سپس با استفاده از مدل SWOT راهبردهایی متناسب با وضعیت درونی و بیرونی بافت ارائه گردید. در مرحله‌ی بعد ضمن تعیین وضعیت محدوده‌ی مورد مطالعه با استفاده از ماتریس داخلی-خارجی، راهبردهای وضعیت جاری محدوده‌ی مورد مطالعه با استفاده از مدل QSPM مورد اولویت‌بندی قرار گرفتند. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که وضعیت موجود مدیریت بحران در بافت فرسوده‌ی منطقه‌ی چهار شهر مشهد در حالت انطباقی قرار دارد. از این رو برای مدیریت بحران در این بافت باید ضمن توجه به نقاط ضعف درون بافت، در بهره‌گیری از فرصت‌های بیرونی با هدف رفع نقاط ضعف سعی کرد. بدین‌منظور استفاده از سیاست‌های تنظیم مجدد زمین، گسترش عدالت اجتماعی و تسریع در روند نوسازی و بهسازی به‌ویژه مقاوم‌سازی ساختمان‌ها می‌تواند مدیریت صحیح و منطقی بحران در این بافت را به همراه داشته باشد.

واژه‌های کلیدی: بافت فرسوده، مدیریت بحران، روش SWOT، روش QSPM، شهر مشهد

۵۱

شماره دهم

پاییز و زمستان  
۱۳۹۵

دوفصلنامه  
علمی و پژوهشی



مدیریت بحران در بافت‌های فرسوده‌ی شهری با استفاده از روش SWOT و QSPM

## Crisis Management in Urban Distressed Area Using SWOT and QSPM

### Case Study: District four of Mashhad

Mohammad Rahim Rahnama<sup>1</sup>, Seyed Mostafa Hosseini<sup>\*2</sup>

#### Abstract

While natural disasters and crisis cause damages and casualties on urban areas and residents, planning and management of natural disaster should be considered as a major approach in all stages of redevelopment plans of urban areas. The role of this issue becomes more critical when the old and heritage areas with disordered planning are considered. This disorderliness could completely interrupt the procedure rescue and relief services during emergency condition. This study aims to present emergency management planning for the fourth district of Mashhad by QSPM and SWOT techniques. This study is an applied research which tries to identify strength, opportunity, weakness and threats for emergency management for old urbanization of fourth district of Mashhad. Then, by using SWOT approach the new policies are introduced. In the next step, QSPM was employed to rank the policies while current situation of study area was evaluated by internal – external matrix. The results showed that the current situation of crisis management in the context of the research area is in the reflection mode. Hence, the following approaches should be considered as redeveloping the land-use policies, promote social justice and expedite the process of modernization and improvement of retrofitting buildings, especially in the context of a crisis management.

**Keywords:** *Distressed Areas, Crisis Management, SWOT, QSPM, Mashhad.*

1 Professor, Department of Geography and Urban Planning, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

2 Ph.D. Candidate in Geography and Urban Planning, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran; Email: s.mhosseini65@Yahoo.com

## مقدمه

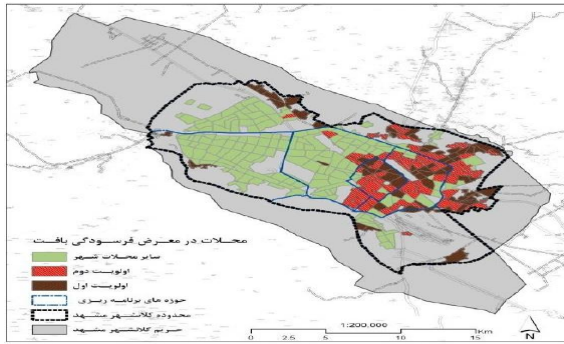
در سال‌های اخیر سوانح و حوادث طبیعی در جهان سالانه حدود ۵۰ تا ۱۰۰ میلیارد دلار و در برخی از سال‌ها بیش از ۴۵۰ میلیارد دلار برای بشر هزینه و به طور متوسط حدود ۲۵۰۰۰۰ نفر تلفات داشته است. البته از این تعداد تلفات، حدود ۹۵ درصد آن در کشورهای جهان سوم، جایی که بیش از ۴/۲ میلیارد نفر زندگی می‌کنند، رخ داده است [۱].

ایران نیز یکی از کشورهای جهان سوم و همچنین یکی از ۱۰ کشور آسیب‌پذیر جهان در برابر بلایای طبیعی به‌ویژه زلزله است و به علت قرارگیری در امتداد کمربند لرزه‌خیزی آلپ-همی‌مالیا همواره با احتمال وقوع بحران‌های طبیعی همراه بوده است. به طوری که از ۴۰ نوع بلایای طبیعی ثبت شده در جهان، ۳۱ نوع آن در ایران به وقوع پیوسته است [۲]. ایران به‌منزله‌ی یک کشور زلزله‌خیز ۶۹ درصد از مساحت آن روی گسل‌های فعال یا حواشی آن‌ها قرار دارد [۳] و ۳۵ درصد مساحت آن با خطر جدی زمین‌لرزه مواجه است [۴]. تراکم انسانی و ساختمانی، احداث بناهای نامقاوم و فرسوده شدن بسیاری از ساختمان‌ها موجب آسیب‌پذیری بیش از حد نواحی شهری ایران، به‌ویژه شهرهای بزرگ آن، در برابر سوانح و حوادث طبیعی شده است. به طوری که طی ۹۰ سال اخیر ۱۲۰۰۰۰ نفر در کشور جان خود را از دست داده‌اند و در این بین بیشترین تلفات انسانی (۷۶ درصد) ناشی از زلزله بوده است [۵]. از این رو برنامه‌ریزی برای بحران‌های طبیعی که سبب تخریب سکونتگاه‌های انسانی، گسسته شدن روند زندگی و تحمیل خسارت‌های اقتصادی، اجتماعی و محیطی [۶] در مناطق شهری می‌شود، باید به‌منزله‌ی یک راهبرد اصلی و اساسی، در همه‌ی مراحل برنامه‌ریزی شهری و برنامه‌های توسعه‌ی شهری مد نظر قرار گرفته شود [۷]. زیرا ضمانت دست‌یابی به توسعه‌ی پایدار و کاهش آسیب‌پذیری‌های شهری در درجه‌ی اول بر وجود برنامه‌ریزی و آمادگی در پاسخ‌گویی به حوادث و بلایای طبیعی در گستره‌ی کالبدی شهر استوار است [۸].

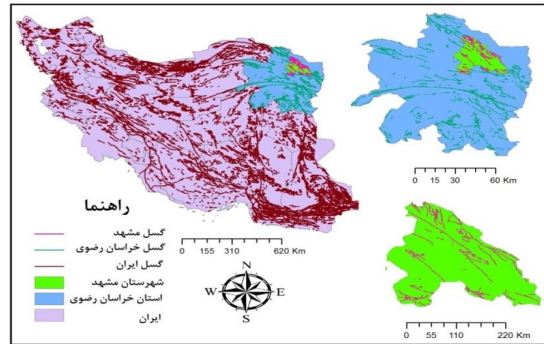
از جمله تحقیقاتی که تاکنون در زمینه‌ی مدیریت بحران انجام شده می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: کردوانی، قنبری و اطلسی (۱۳۹۰) به برنامه‌ریزی مدیریت بحران حوزه‌ی شهری فسا، برای کاهش خسارات ناشی از زلزله پرداخته‌اند. نتایج تحقیقات آن‌ها به تعیین مسیرهای مناسب برای توسعه‌ی آتی شهر فسا با حداقل احتمال بروز خسارت‌های ناشی از بحران زلزله منجر شده است [۹]. در تحقیق دیگری شمس و همکارانش (۱۳۹۰) به بررسی مدیریت بحران زلزله در بافت‌های فرسوده‌ی محله‌ی فیض‌آباد شهر کرمان پرداخته‌اند. نتایج تحقیقات آن‌ها ضمن تهیه‌ی نقشه‌ی آسیب‌پذیری محله‌ی مذکور نشان داد که ۷۰/۶۱ درصد محله‌ی فیض‌آباد آسیب‌پذیر است [۱۰]. همچنین زیویار (۱۳۸۹) به مدیریت بحران در بافت‌های فرسوده‌ی شهری با تأکید بر تأسیسات زیر شهری پرداخته است. نتایج تحقیقات وی ضمن تشریح تأثیر زلزله بر تأسیسات زیربنایی به ارائه‌ی راهکارهایی برای مقاوم‌سازی تأسیسات زیربنایی به‌ویژه در بافت‌های فرسوده منجر گردید [۱۱].

یکی از تهدیدات جدی بسیاری از شهرهای ایران، به‌ویژه کلان‌شهرهای آن (به علت بافت فشرده و جمعیت زیاد)، در هنگام زلزله فرسودگی بخش‌های اعظمی از بافت‌های درونی آن‌ها است [۱۲]. بافت‌های فرسوده به‌منزله‌ی زیر سیستم‌هایی از سیستم شهری [۱۳]، عمدتاً بخش‌هایی از شهر هستند که از چرخه‌ی تکاملی حیات آن جدا شده‌اند و به شکل کانون مشکلات و نارسایی‌ها [۱۴]، مانعی جدی در مقابل تحولات مثبت و مؤثر نظام‌های شهری هستند [۱۵]. لذا این بافت‌ها در هنگام وقوع بحران‌های طبیعی، به‌ویژه زلزله، به دلایلی همچون رعایت نکردن معیارهای فنی و مهندسی در ساخت بنا، شبکه‌ی ارتباطی ناکارآمد، نبود تأسیسات و تجهیزات شهری و فرسودگی بیشتر در معرض آسیب‌پذیری و خطر قرار می‌گیرند [۱۶]. از این رو توجه به مسئله‌ی مدیریت بحران در بافت‌های فرسوده‌ی شهری دارای ضرورت و اهمیت فراوانی است. برخلاف بسیاری از تحقیقات گذشته، که صرفاً به بررسی خصوصیات کالبدی بافت‌های فرسوده از نگاه مدیریت بحران پرداخته‌اند، در این پژوهش سعی شده است مسئله‌ی بافت‌های فرسوده با ترکیبی از نگاه مدیریت بحران و برنامه‌ریزی استراتژیک (راهبردی) مورد بررسی قرار گیرد، تا از این طریق بتوان مدیریت منطقی و بهینه در هنگام بحران در بافت‌های فرسوده داشت.

ضرورت توجه به مدیریت بحران در بافت‌های فرسوده، به‌ویژه برای شهر مشهد، از یک سو به دلیل وجود بارگاه ملکوتی امام رضا (ع) و به تبع آن پذیرایی از میلیون‌ها زائر داخلی و خارجی در سال و از سوی دیگر به دلیل وجود ۲۳۰۰ هکتار بافت فرسوده در این شهر و در عین حال فاصله‌ی حدود ۲۰ کیلومتری این شهر با یک گسل ۱۰۰ کیلومتری در شرق و جنوب شرقی و فاصله‌ی تقریباً ۲ کیلومتری با یک گسل در حدود ۹۰ کیلومتر در جنوب و جنوب غربی [۴] و عبور گسل کواترنری شمال مشهد با روند خطی (که ادامه‌ی گسل توس بوده) از شمال غرب جنوب غرب این شهر حائز اهمیت فراوانی است [۱۷]. بنابراین از آنجایی که یکی از پیش‌نیازهای توسعه‌ی پایدار و همه‌جانبه‌ی بافت‌های فرسوده‌ی شهر مشهد، تبیین برنامه‌های پیشگیری و کاهش خسارات در سوانح طبیعی به‌ویژه زلزله است و همچنین لازمه‌ی یک برنامه‌ریزی صحیح برای بافت‌های فرسوده‌ی شهری در هنگام بحران، شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید پیش روی مدیریت بحران و ارائه‌ی راهبردهایی متناسب با شرایط موجود این بافت‌ها در قالب برنامه‌ای مدون و جامع با توجه به شرایط درونی و بیرونی آن‌ها است، بر این اساس در این پژوهش به شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید پیش روی مدیریت بحران و ارائه‌ی راهبردهای متناسب با وضع موجود بافت فرسوده‌ی منطقه‌ی چهار شهر مشهد که دارای بیشترین میزان بافت فرسوده در بین تمامی مناطق شهر مشهد است (حدود ۳۰ درصد از ۲۳۰۰ هکتار بافت‌های فرسوده‌ی شهر مشهد) پرداخته شده است. تصویر ۱ نشان‌دهنده‌ی نقشه‌ی پراکندگی گسل‌ها در سطح کشور، استان خراسان رضوی و شهرستان مشهد است و تصویر ۲ نحوه‌ی توزیع فضایی بافت‌های فرسوده را در سطح شهر مشهد، بر حسب منطقه، نشان می‌دهد.



تصویر ۲: پراکندگی فضایی بافت های فرسوده ی شهر مشهد [۱۸]



تصویر ۱: نقشه ی گسل های ایران، استان خراسان رضوی و شهرستان مشهد

### روش تحقیق

پژوهش حاضر به لحاظ هدف از نوع کاربردی است که با استفاده از روش توصیفی - تحلیلی انجام شده است. در این پژوهش ابتدا از طریق بررسی های کتابخانه ای و بهره گیری از نظر کارشناسان و متخصصان در امر بافت های فرسوده و مدیریت بحران، عوامل درونی (نقاط قوت و ضعف) و بیرونی (فرصت و تهدید) پیش روی مدیریت بحران در بافت فرسوده ی منطقه ی چهار شهر مشهد شناسایی شدند. سپس برای کسب دیدی جامع و مبتنی بر واقعیت، با استفاده از روش دلفی عوامل درونی و بیرونی مؤثر بر بافت مورد مطالعه مورد ارزیابی قرار گرفتند. در مرحله ی بعد برای تعیین وزن هر یک از عوامل با طراحی پرسشنامه از کارشناسان و متخصصان، با تأکید بر کارشناسانی که هم در زمینه ی بافت فرسوده (به ویژه بافت فرسوده ی منطقه ی مورد مطالعه) و هم مدیریت بحران تخصص داشتند، در قالب ۸۶ پرسشنامه نظرخواهی شد. سپس داده های جمع آوری شده بر اساس مدل SWOT تجزیه و تحلیل و راهبردهایی متناسب با عوامل درونی و بیرونی بافت منطقه ی مورد مطالعه ارائه گردید. در مرحله ی بعد وضعیت جاری بافت فرسوده ی مورد مطالعه با استفاده از ماتریس IE ترسیم و راهبردهای وضعیت موجود بافت با مدل QSPM<sup>۱</sup> از طریق نظرخواهی از کارشناسان مرحله ی قبل و تعیین میزان TAS<sup>۲</sup> اولویت بندی شدند. تصویر ۳ الگوی سازمانی مدیریت راهبردی را نشان می دهد. بر اساس الگوی مدیریت راهبردی سازمان ابتدا

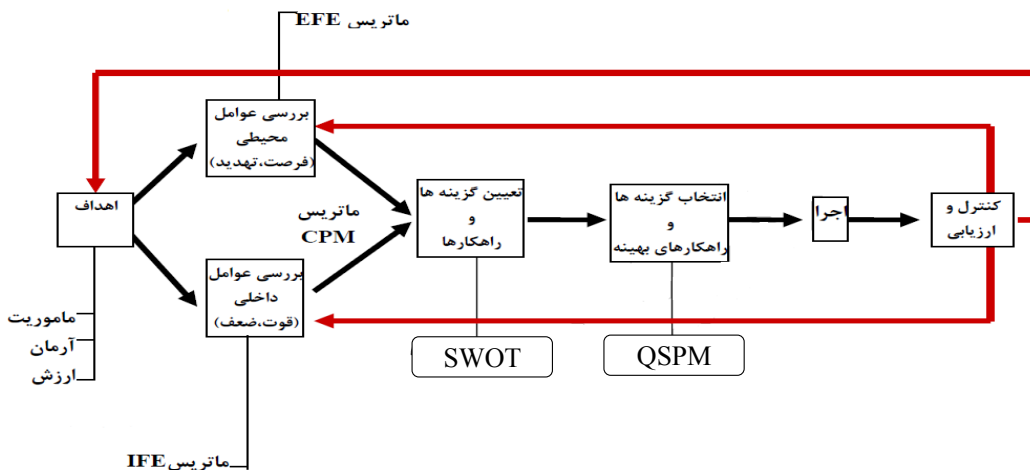
باید اهداف خود را بر مبنای ارزش ها، آرمان ها و مأموریت ها ترسیم نماید، سپس با شناسایی عوامل داخلی و خارجی و ترسیم ماتریس EFE و IEF باید به ارائه ی راهکارهایی بهینه بپردازد، در مرحله ی بعد با اولویت بندی راهکارهای بهینه، زمینه ی اجرای راهکارها را برحسب اولویت فراهم سازد، سپس به کنترل (پایش) و ارزیابی وضعیت بپردازد. البته سازمان با پایش و ارزیابی وضعیت می تواند متناسب با تغییر شرایط در گذر زمان، در عوامل داخلی و خارجی بازنگری نماید، همچنین پس از پایش و ارزیابی وضعیت سازمان می تواند نسبت به اهداف متصور تغییراتی ایجاد نماید.

### مبانی نظری

#### برنامه ریزی راهبردی

مدیریت راهبردی، برنامه ای هماهنگ، جامع و پیوسته است که استعداد ممتاز سازمان را با محیط پیوند داده و هدف آن، تحقق خواسته های سازمان از طریق اعمال مدیریت صحیح بر سازمان است [۲۰]. فرایند مدیریت راهبردی در برگرفته ی سه مرحله ی اصلی است:

تدوین راهبردها، اجرای راهبردها و ارزیابی راهبردها. مقصود از تدوین استراتژی (راهبرد) تعیین مأموریت سازمان، عواملی که در محیط خارجی یک سازمان را تهدید، یا فرصت هایی را به وجود می آورند، نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، هدف های بلندمدت، در نظر گرفتن راهبردهای گوناگون و انتخاب راهبردهای خاص



تصویر ۳: الگوی مدیریت راهبردی [۱۹]

## بافت شهری

بافت شهری عبارت است از دانه‌بندی و درهم‌تنیدگی فضاها و عناصر شهری که به تبع ویژگی‌های محیط طبیعی، به‌ویژه توپوگرافی و اقلیم در محدوده‌ی شهر یعنی بلوک‌ها و محله‌های شهری به طور فشرده یا گسسته و با نظم خاصی جایگزین شده‌اند [۲۹]. به عبارت دیگر بافت هر شهر نحوه‌ی شکل‌گیری و مراحل رشد و توسعه‌ی شهر را در طول تاریخ نشان می‌دهد. یکی از عوامل اصلی و بسیار مهم شکل‌گیری شهر در گذشته عوامل طبیعی بوده است. سه عامل توپوگرافی زمین، آب و هوا و منابع آب، عوامل اساسی و مهم طبیعت هستند که در بافت قدیمی شهرهای ایران تأثیر عمیقی به جا گذاشته‌اند [۳۰]. بافت‌های شهری به‌منزله‌ی کمیته پویا و در حال تغییر همواره از سه عنصر مرتبط به هم تشکیل می‌شوند.

الف. طراحی شبکه‌های ارتباطی که آرایش شبکه‌ی خیابان‌ها و گذرها و الگوی تفکیک زمین و بناها را مشخص می‌سازد و تحت تأثیر شیوه‌ی زندگی، معیشت و فرهنگ شهروندان است.

ب. الگوهای کاربردی که کاربری‌های زمین و فضاها را نشان می‌دهد.

ج. طراحی فضاها یا ساختارهای کالبدی بر روی زمین که در مجموع، بافت شهری را تشکیل می‌دهد [۳۱].

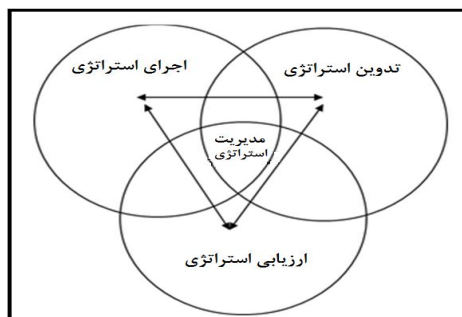
### بافت فرسوده<sup>۴</sup>

بخش‌هایی از بافت شهر که از لحاظ کالبدی دارای کیفیت نامناسب فیزیکی است و در معرض آسیب‌ها قرار دارند. این بافت‌ها به لحاظ کالبدی و معماری و مورفولوژیک واجد هیچ‌گونه ارزش کارکردی نیستند [۳۲]. ابعاد گوناگون فرسودگی عبارت‌اند از: ۱. فرسودگی کالبدی - سازه‌ای؛ ۲. فرسودگی کارکردی؛ ۳. فرسودگی در تصویر ذهنی (فرسودگی بصری)؛ ۴. فرسودگی «قانونی» و «رسمی»؛ ۵. فرسودگی مکانی؛ ۶. فرسودگی مالی؛ ۷. فرسودگی نسبی یا اقتصادی [۳۳]. این بافت‌ها را از طریق سه شاخص می‌توان تشخیص داد: ۱. ریزدانگی؛ بلوک‌های شهری که بیش از ۵۰ درصد قطعات آن‌ها مساحتی زیر ۲۰۰ متر داشته باشند؛ ۲. نفوذناپذیری؛ بلوک‌های شهری که بیش از ۵۰ درصد معابر آن‌ها عرض کمتر از ۶ متر داشته باشند؛ ۳. ناپایداری؛ بلوک‌های شهری که بیش از ۵۰ درصد بنای آن‌ها فاقد سیستم سازه‌ی ایمنی باشند [۳۲].

### انواع بافت فرسوده

به طور کلی در یک تقسیم‌بندی، می‌توان انواع بافت‌های فرسوده‌ی شهری را به صورت زیر طبقه‌بندی کرد:

۱. بافت‌های شهری دارای میراث تاریخی و فرهنگی؛ بافت‌های فرسوده‌ای که علی‌رغم وجود فرسودگی در گستره‌ی آن‌ها، بناها، مجموعه فضاها، تأسیسات و تجهیزات شهری با ارزشی در آن‌ها وجود دارد.
۲. بافت‌های فرسوده‌ی روستا- شهری؛ این مورد، بافت‌های روستایی که به مرور زمان در داخل محدوده‌ی خدماتی شهر قرار گرفته‌اند را شامل می‌شود. عملکرد زراعی، باغداری،



تصویر ۴: تعامل بخش‌های سه‌گانه‌ی مدیریت راهبردی [۲۱]

برای ادامه‌ی فعالیت است. مواردی که در زمینه‌ی تدوین راهبردها مطرح می‌شوند، عبارت‌اند از: تعیین نوع فعالیتی که سازمان می‌خواهد به آن بپردازد، فعالیت‌هایی را که می‌خواهد متوقف سازد، شیوه‌ی تخصیص منابع، تصمیم‌گیری درباره‌ی گسترش دادن یا متنوع ساختن فعالیت‌ها [۱۹]. تصویر ۴ ارتباط و تعامل بین بخش‌های سه‌گانه‌ی مدیریت راهبردی را نشان می‌دهد. مدیریت راهبردی حلقه‌ی رابط بین سه بخش اصلی اجرای راهبرد، تدوین و ارزیابی آن است.

### منشأ مفهوم بحران

بحران از ریشه‌ی واژه‌ی Crisis از کلمه‌ی یونانی Krinein به معنی نقطه‌ی عطف به‌ویژه در مورد بیماری است، همچنین به معنی بروز زمان خطر در مورد مسائل سیاسی - اقتصادی است. در عین حال، بحران به نقطه‌ی حساسی تلقی می‌شود، که در نهایت ممکن است ناشی از یک تحول مناسب یا نامناسب باشد. مانند مرگ و زندگی، تعادل یا ناپایداری [۲۲]. بحران‌ها از لحاظ ماهیت، بزرگی و شدت متفاوت‌اند، اما تمامی آن‌ها عواقبی به بار می‌آورند که می‌تواند توانایی کارکردی سازمان یا نظام را مختل سازد. روبرتز<sup>۳</sup> تصریح می‌کند که به راستی تعریف بحران امر ساده‌ای نیست، زیرا این مفهوم، به سبب ماهیت بهره‌وری فراگیر آن، دارای خلأ معنایی، تکنیکی، عملیاتی و مورد اجماع است [۲۳].

### مدیریت بحران

در رابطه با مدیریت بحران تعاریف متعددی ارائه شده است. مدیریت بحران دانشی کاربردی است که طی آن با مشاهده‌ی سیستماتیک (روشنمد) بحران‌ها و تجزیه و تحلیل آن‌ها، می‌توان پیشگیری‌های لازم را انجام داد و در صورت بروز بحران، در خصوص کاهش اثرها، امدادسانی سریع و بهبود و بازسازی اوضاع اقدام نمود [۲۴]. مدیریت بحران در واقع پیشگیری، برنامه‌ریزی، تست و ارزیابی برای کاهش و به حداقل رساندن عواقب ناشی از بحران است و به عبارت دیگر به حداقل رساندن خطر با استفاده از ابزارهای مدیریت ایمنی و سیستم‌های امنیتی است [۲۵]. استیوفینک در تعریفی، مدیریت بحران را برنامه‌ریزی برای اتفاقات اجتناب‌پذیر می‌داند [۲۶]. مدیریت بحران به مجموعه اقدام‌هایی اطلاق می‌شود که قبل از وقوع، در حین وقوع و بعد از وقوع سانحه، برای کاهش هر چه بیشتر آثار و عوارض آن انجام می‌گیرد [۲۷]. به طور کلی کاهش آثار سوء بحران، آمادگی و بهبود اوضاع پس از وقوع بحران از مهم‌ترین وظایف مدیریت بحران است [۲۸].

• تکمیل ماتریس SWOT و تدوین راهبردهای گوناگون برای هدایت سیستم در آینده [۴۰].

به عبارت دیگر، مدل SWOT یکی از ابزارهای استراتژیک تطابق نقاط قوت و ضعف عوامل درون سیستمی با فرصت‌ها و تهدیدات برون سیستمی است. مدل SWOT تحلیلی سیستماتیک را برای شناسایی این عوامل و انتخاب راهبردی که بهترین تطابق بین آن‌ها را ایجاد می‌نماید، ارائه می‌دهد. از دیدگاه این مدل، یک راهبرد مناسب قوت‌ها و فرصت‌ها را به حداکثر و ضعف‌ها و تهدیدها را به حداقل ممکن می‌رساند. برای این منظور، نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها در چارچوب کلی، WT، SO، WO، ST پیوند داده می‌شوند و گزینه‌های راهبرد از بین آن‌ها انتخاب می‌شود [۴۱]. آلبرت هامفری از بنیان‌گذاران روش SWOT بیان می‌دارد که اگر چه مجموعه متغیرهای موجود در ماتریس SWOT یعنی قوت، ضعف، فرصت و تهدید، متغیرهای جدیدی نیستند، اما نکته‌ی جدید همانا توانایی این روش در هماهنگ نمودن و یافتن ارتباط نظام‌مند میان متغیرهای مورد مطالعه است [۴۲].

#### مراحل روش SWOT

برای ساخت ماتریس عوامل درونی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل بیرونی (نقاط فرصت و تهدید) باید به شرح زیر اقدام نمود:

#### ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)<sup>۵</sup>

در این مرحله ابتدا اصلی‌ترین و مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف پیش روی مدیریت بحران در بافت مورد مطالعه که توسط پرسشنامه و مصاحبه از کارشناسان و متخصصان در زمینه‌ی بافت فرسوده و مدیریت بحران اخذ گردیده، فهرست شده و برای تشخیص میزان تأثیرگذاری هر یک از عوامل، با توجه به نظر کارشناسان به هر یک از معیارها از صفر تا یک ارزش و ضریب خاصی داده شده؛ به طوری که مجموع این ضرایب برابر یک شود [۴۳]. سپس برای مشخص کردن میزان اثربخشی راهبردهای کنونی و نشان دادن واکنش نسبت به عوامل، به روش زیر نمراتی داده شده است: ۱. نمره‌ی ۱ بیانگر ضعف اساسی؛ ۲. نمره‌ی ۲ بیانگر ضعف عادی؛ ۳. نمره‌ی ۳ بیانگر قوت عادی؛ ۴. نمره‌ی ۴ بیانگر قوت بسیار بالا. سپس برای تعیین امتیاز وزنی هر عامل، ضریب هر عامل در نمره‌ی آن ضرب می‌شود. در نهایت به منظور تعیین امتیاز نهایی عوامل داخلی، مجموع امتیازهای وزنی محاسبه می‌شود (نمره‌ی نهایی نباید بیشتر از ۴ و کمتر از ۱ باشد) [۴۴].

#### ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)<sup>۶</sup>

در این مرحله نیز مهم‌ترین فرصت‌ها و تهدیدها پیش روی مدیریت بحران در بافت فرسوده‌ی منطقه‌ی مورد مطالعه فهرست می‌شود و برای تشخیص میزان تأثیرگذاری هر یک از عوامل با توجه به نظر کارشناسان، به هر یک از معیارها از صفر تا یک ضریبی داده می‌شود؛ به طوری که مجموع این ضرایب برابر یک شود. سپس برای مشخص کردن میزان اثر بخشی راهبردهای کنونی به هر یک از آن‌ها از ۱ تا ۴ نمره‌ای داده می‌شود. در نهایت برای محاسبه‌ی امتیاز وزنی هر عامل، ضریب هر عامل در نمره‌ی

دامداری قبلی ساکنان این بافت‌ها از یک سو و سلسله مراتب دسترسی مورد نیاز شهری امروز از سوی دیگر این بافت‌ها را در بین بافت‌های معمولی شهری، برجسته نموده است.

۳. بافت‌های حاشیه‌ای: این بافت‌ها در داخل محدوده‌ی خدماتی شهرها (بافت‌های زورآبادی) و یا خارج از حریم و حوزه‌ی نفوذ شهرهای بزرگ قرار دارند و اکثراً در نتیجه‌ی مهاجرت‌های روستا-شهری و حاشیه‌نشینی شکل می‌گیرند. گفتنی است بافت‌های فرسوده‌ی منطقه‌ی مورد مطالعه از این نوع است [۳۴].

#### ویژگی‌های بافت‌های فرسوده

فرسودگی یکی از مهم‌ترین مسائل مربوط به فضاهای شهری است که موجب بی‌سازمانی، بی‌تعدالی، بی‌تناسبی و بی‌قوارگی شهر می‌شود [۳۵]. فرسودگی در بافت و عناصر درونی آن یا به سبب قدمت و یا به علت فقدان برنامه‌ی توسعه و نبود نظارت کافی بر بافت به وجود می‌آید [۳۶]. با این حال بافت‌های فرسوده دارای ویژگی‌هایی هستند که در ادامه به چند مورد از آن‌ها اشاره شده است.

۱. عمر بنا: بیش از ۸۰ درصد از ساختمان‌ها در این‌گونه بافت‌ها دارای قدمتی بیش از ۵۰ سال هستند و یا اگر در ۵۰ سال اخیر ساخته شده‌اند، فاقد استانداردهای فنی‌اند. بنای این بافت‌ها عمدتاً قدرت مقاومت در مقابل زلزله‌هایی با شدت متوسط را ندارند.
۲. دانه‌بندی: بناهای مسکونی واقع در این‌گونه بافت‌ها عمدتاً ریزدانه هستند و مساحت عرصه‌ی آن‌ها به طور متوسط کمتر از ۲۰۰ متر مربع است.
۳. نوع مصالح: در این‌گونه بافت‌ها عمدتاً از مصالح کم‌دوام نظیر خشت، خشت و آجر و یا آجر و آهن بدون رعایت اتصالات افقی و عمودی و سیستم سازه‌ای، استفاده می‌شود.
۴. وضعیت دسترسی: این بافت‌ها عمدتاً بدون طرح قبلی ساخته شده و عرض معابر در آن‌ها کمتر از ۶ متر با ضریب نفوذپذیری اندک است.
۵. وضعیت خدمات و زیرساخت‌ها: این نوع بافت‌ها به لحاظ برخورداری از خدمات، زیرساخت‌ها و فضاهای باز دچار کمبودهایی جدی هستند [۳۷].

#### روش SWOT

روش یا ماتریس SWOT ابزاری برای شناخت عوامل مؤثر بر وضعیت درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و بیرونی (تهدیدها و فرصت‌ها) یک سازمان است که به منظور سنجش وضعیت و تدوین راهبرد مناسب برای هدایت و پایش آن استفاده می‌شود [۳۸]. در واقع، این روش بهترین راهبرد را برای مدیریت سازمان‌ها ارائه می‌دهد [۳۹]. به طور اجمالی می‌توان گفت که این روش ابزاری برای تحلیل وضعیت و تدوین راهبرد است و این امور از طریق موارد زیر صورت می‌گیرد:

- بازشناسی و طبقه‌بندی قوت‌ها و ضعف‌های درونی سیستم؛
- بازشناسی و طبقه‌بندی فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در محیط خارج سیستم؛

آن ضرب می‌شود. سپس با محاسبه‌ی مجموع امتیازهای وزنی، نمره‌ی نهایی عوامل خارجی تعیین می‌گردد [۴۴].

#### ماتریس داخلی-خارجی (IE)<sup>۷</sup>

در این مرحله بر حسب نمرات نهایی حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، وضعیت مدیریت بحران در بافت فرسوده‌ی منطقه‌ی مورد مطالعه، از میان موقعیت‌های چهارگانه (تهاجمی، انقباضی، انطباقی و تدافعی) مشخص می‌شود. بدین منظور امتیاز وزنی کل ماتریس عوامل داخلی و امتیاز وزنی کل ماتریس عوامل خارجی محاسبه و در جدول ماتریس داخلی-خارجی (IE) ترسیم می‌گردد [۴۵].

#### تدوین راهبرد

ماتریس SWOT امکان تدوین چهار انتخاب یا راهبرد متفاوت (تدافعی، انطباقی، اقتضایی و تهاجمی) را از طریق ترکیب ماتریس عوامل داخلی و خارجی فراهم می‌آورد. البته در جریان عمل برخی از راهبردها با یکدیگر هم‌پوشانی داشته و یا به طور همزمان و هماهنگ با یکدیگر به اجرا در می‌آیند [۴۶]. بر حسب وضعیت سیستم چهار دسته راهبرد را که از نظر درجه‌ی کنش‌گری متفاوت هستند، به شرح زیر می‌توان تدوین نمود:

#### راهبرد تدافعی (حداقل-حداقل)

هدف کلی این راهبرد، که می‌توان آن را «راهبرد بقا» نیز نامید، کاهش ضعف‌های سیستم به منظور کاستن و خنثی‌سازی تهدیدها است و حالت آن تدافعی است.

#### راهبرد انطباقی (حداقل-حداکثر)

این راهبرد تلاش دارد تا با کاستن از ضعف‌ها بتواند حداکثر استفاده را از فرصت‌های موجود ببرد. یک سازمان ممکن است در محیط خارجی خود متوجه وجود فرصت‌هایی شود، ولی به واسطه‌ی ضعف‌های سازمانی خود قادر به بهره‌برداری از آن‌ها نباشد. در چنین شرایطی اتخاذ راهبرد انطباقی می‌تواند امکان استفاده از فرصت را فراهم آورد [۴۷].

#### راهبرد اقتضایی (حداکثر-حداقل)

این راهبرد بر پایه‌ی بهره‌گرفتن از قوت‌های سیستم برای مقابله با تهدیدها تدوین می‌گردد و هدف آن به حداکثر رساندن نقاط قوت و به حداقل رساندن تهدیدها است. با وجود این، تجارب گذشته نشان داده است که کاربرد نابجای قدرت می‌تواند نتایج نامطلوبی به بار آورد، و هیچ سازمانی نباید به طور نسجیده و غیراصولی از قدرت خود برای رفع تهدیدها استفاده کند.

#### راهبرد تهاجمی (حداکثر-حداکثر)

تمام سیستم‌ها خواهان وضعیتی هستند که قادر باشند، هم‌زمان قوت و فرصت‌های خود را به حداکثر برسانند. بر خلاف راهبرد تدافعی که یک راه حل واکنشی است، راهبرد تهاجمی یک راه حل کنشگر است؛ در چنین وضعیتی تلاش می‌شود تا با استفاده از نقاط قوت از فرصت‌های خارجی حداکثر بهره‌برداری صورت گیرد [۴۴].

#### ارزیابی راهبردها با استفاده از ماتریس (QSPM)

ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک، روشی تحلیلی است که با آن جذابیت نسبی استراتژی‌ها مشخص می‌شود. از طریق این

روش می‌توان به صورت عینی راهبردهای گوناگون که در زمره‌ی بهترین راهبردها هستند را مشخص نمود. بدین منظور ابتدا عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) فهرست می‌شود و وزن هر عامل (با توجه به جداول IFE و EFE) در مقابل عامل مربوط به آن قرار داده می‌شود. سپس راهبردهای مربوط (راهبردهای وضعیت موجود بافت) برای اولویت‌بندی در ردیف بالای ماتریس QSPM قرار گرفته و با توجه به نظر کارشناسان و متخصصان در زمینه‌ی مدیریت بحران و بافت فرسوده، بر اساس میزان تأثیر و جذابیت هر عامل، نمره‌ای بین ۱ تا ۴ به هر راهبرد داده می‌شود که به آن نمره‌ی جذابیت (AS)<sup>۸</sup> گفته می‌شود. سپس با ضرب وزن هر عامل در نمره‌ی جذابیتش، میزان جذابیت هر راهبرد (TAS) به دست می‌آید. در نهایت با محاسبه‌ی مجموع میزان جذابیت هر راهبرد، جذابیت کل برای هر راهبرد به دست آمده و با مرتب‌سازی آن‌ها از بیشترین به کمترین مقدار می‌توان به اولویت راهبردها پی برد [۴۷].

#### یافته‌های تحقیق

#### تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)<sup>۹</sup>

نتایج حاصل از بررسی ماتریس داخلی (جدول ۱) نشان داد که گرایش به استفاده از مصالح بادوام در برخی از ساخت‌وسازهای جدید با وزن ۰/۰۸ و امتیاز وزنی ۰/۳۲ در بین نقاط قوت بیشترین اهمیت را داراست و وجود فضاهای باز در داخل محدوده‌ی بافت فرسوده با وزن ۰/۰۲ و امتیاز وزنی ۰/۰۶ و تأمین بخشی از مسکن زایران توسط ساکنان بافت که بر روی وضعیت اقتصادی ساکنان بافت تأثیر دارد، با وزن ۰/۰۳ و امتیاز وزنی ۰/۰۹ به ترتیب کمترین وزن و امتیاز وزنی را در بین نقاط قوت دارا هستند. همچنین در بین نقاط ضعف تنگ و کوچک بودن معابر اصلی در محدوده‌ی بافت و تراکم جمعیتی بالا در داخل بافت فرسوده‌ی منطقه با وزن ۰/۰۷ و امتیاز وزنی ۰/۰۷ ضعف اصلی محدوده‌ی مورد مطالعه است و تداخل گروه‌های قومی و مهاجر با هم و بروز تضادهای اجتماعی-فرهنگی با وزن ۰/۰۲ و امتیاز وزنی ۰/۰۴ کمترین اهمیت را در بین نقاط ضعف محدوده‌ی مورد مطالعه دارد. در مجموع امتیاز وزنی نقاط قوت برابر با ۱/۷ و امتیاز وزنی نقاط ضعف برابر با ۰/۶۴ و امتیاز کلی ماتریس عوامل داخلی برابر با ۲/۳۴ است که گویای شرایط نامناسب (پایین‌تر از حد متوسط) محدوده‌ی مورد مطالعه از نظر وضعیت مدیریت بحران است.

#### تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)<sup>۱۰</sup>

نتایج حاصل از بررسی عوامل خارجی (جدول ۲) نشان داد که گردشگر پذیر بودن شهر مشهد به دلیل وجود بارگاه معنوی امام رضا (ع) و تأکید بر نوسازی بافت‌های فرسوده در برنامه‌ی پنجم توسعه‌ی اقتصادی کشور با وزن ۰/۰۹ و امتیاز وزنی ۰/۳۶ مهم‌ترین نقاط فرصت پیش روی بافت فرسوده‌ی محدوده‌ی مورد مطالعه و وجود زمینه‌های فراوان مشارکت فردی و گروهی در هنگام بحران با وزن ۰/۰۶ و امتیاز وزنی ۰/۱۸ کمترین اهمیت را بین نقاط فرصت دارد. همچنین در بین نقاط تهدید وجود گسل فعال در شهر مشهد و ریسک بالای زلزله با وزن ۰/۱۰ و امتیاز وزنی

جدول ۱: نتایج تجزیه و تحلیل عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها)

ردیف	نقاط قوت	وزن	درجه بندی	امتیاز وزنی
۱	وجود ایستگاه آتش نشانی در محدوده‌ی بافت فرسوده‌ی منطقه	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
۲	وجود کلانتری در محدوده‌ی بافت فرسوده‌ی منطقه	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
۳	وجود شهرداری ناحیه‌ی سه، منطقه‌ی چهار در محدوده‌ی بافت فرسوده	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
۴	گرایش به استفاده از مصالح بادوام در برخی از ساخت‌وسازهای جدید	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
۵	متصل بودن بافت فرسوده‌ی منطقه به شبکه‌های ارتباطی درجه‌ی یک	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
۶	تأمین بخشی از مسکن زایران توسط ساکنان بافت که بر روی وضعیت اقتصادی ساکنان بافت تأثیر دارد	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
۷	قرارگیری در مسیر خط دو قطار شهری مشهد در صورت عدم آسیب‌پذیری در هنگام بحران	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
۸	وجود فضاهای باز در داخل محدوده‌ی بافت فرسوده	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
۹	وجود طرح‌های نوسازی و بهسازی برای محدوده	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
	مجموع	۰/۴۶		۱/۷
ردیف	نقاط ضعف	وزن	درجه بندی	امتیاز وزنی
۱	طولانی شدن روند طرح‌های نوسازی و بهسازی بافت فرسوده‌ی منطقه	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
۲	نبود پایانه‌های عمومی در سطح منطقه و داخل بافت فرسوده	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
۳	تنگ و کوچک بودن معابر اصلی در محدوده‌ی بافت	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
۴	فرسوده بودن زیرساخت‌های شهری از جمله آب، برق، تلفن	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
۵	پایین بودن میزان امنیت و احساس امنیت در محدوده‌ی بافت	۰/۰۴	۲	۰/۰۴
۶	فقدان برخی از مراکز امدادی و خدماتی نظیر بیمارستان در محدوده‌ی بافت فرسوده	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
۷	تراکم جمعیتی بالا در بافت فرسوده‌ی منطقه	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
۸	وجود ساختمان‌های فرسوده و با مصالح کم‌دوام در داخل بافت	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
۹	کمبود بیش از حد بوستان و فضای سبز در محدوده‌ی بافت فرسوده برای اسکان موقت در زمان بحران	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
۱۰	تداخل گروه‌های قومی و مهاجر با هم و بروز تضادهای اجتماعی-فرهنگی	۰/۰۲	۲	۰/۰۴
۱۱	کم‌توجهی و در بعضی موارد بی‌توجهی مالکان به استحکام بنا به دلیل ضعف اقتصادی	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
	مجموع	۰/۵۴		۰/۶۴

جدول ۲: نتایج تجزیه و تحلیل عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)

ردیف	نقاط فرصت	وزن	درجه بندی	امتیاز وزنی
۱	گردشگرپذیر بودن شهر مشهد به دلیل وجود بارگاه معنوی امام رضا (ع)	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
۲	امکان احداث پایانه به دلیل وجود فضاهای باز با متراژ بالا و غیرفعال در محدوده	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
۳	وجود زمینه‌های مناسب برای فعالیت‌های اقتصادی و جذب سرمایه	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
۴	امکان مشارکت مالکان در ساماندهی و نوسازی بافت از طریق اعطای تسهیلات مالی و اعتباری	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
۵	وجود زمینه‌های فراوان مشارکت فردی و گروهی در هنگام بحران	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
۶	وجود واحد مدیریت بحران در شهرداری مشهد	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
۷	وجود زمینه‌ی مناسب برای تحقق مدیریت واحد شهری	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
۸	تأکید بر نوسازی بافت‌های فرسوده در برنامه‌ی پنجم توسعه‌ی اقتصادی کشور	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
	مجموع	۰/۶۱		۲/۱۷
ردیف	نقاط تهدید	وزن	درجه بندی	امتیاز وزنی
۱	فرسوده شدن هر چه بیشتر بافت در صورت عدم رسیدگی و نظارت بر بافت	۰/۰۹	۱	۰/۰۹
۲	وجود گسل فعال در شهر مشهد و ریسک بالای زلزله	۰/۱۰	۱	۰/۱۰
۳	تعدد نهادهای تصمیم‌گیری و انجام اقدامات موازی و غیر کارشناسی	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
۴	کم‌توجهی مسئولان و متصدیان مدیریت شهری شهر مشهد به بافت‌های فرسوده	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
۵	وجود بافت‌های فرسوده‌ی پراکنده‌ی دیگر در سطح شهر مشهد	۰/۰۸	۲	۰/۱۶
	مجموع	۰/۳۹		۰/۴۷

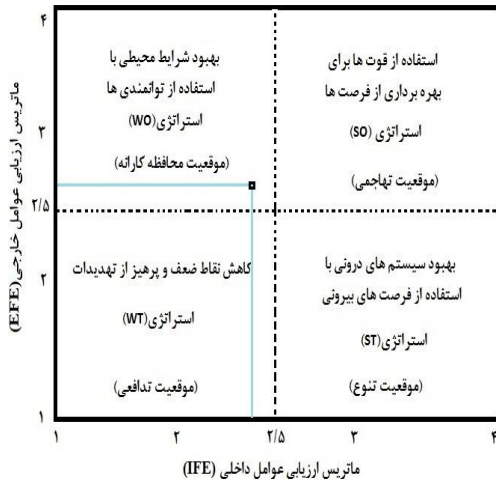
۵۷

شماره دهم  
پاییز و زمستان  
۱۳۹۵

دوفصلنامه  
علمی و پژوهشی



مدیریت بحران در بافت‌های فرسوده‌ی شهری با استفاده از روش QSPM و SWOT



**تصویر ۵: موقعیت مدیریت بحران بافت مورد مطالعه**

و هماهنگ با یکدیگر به اجرا در می‌آیند. در این مرحله راهبردها از ترکیب یک یا چند عامل از نقاط قوت و یا ضعف با یک یا چند عامل از نقاط فرصت و تهدید ایجاد می‌شوند. به عبارت دیگر راهبرد تهاجمی از ترکیب نقاط قوت و فرصت، راهبرد اقتضایی از ترکیب نقاط قوت و تهدید، راهبرد انطباقی از ترکیب نقاط ضعف و فرصت و راهبرد تدافعی از ترکیب نقاط ضعف و تهدید ایجاد می‌شود. جدول ۳ نشان‌دهنده‌ی آن است که هر راهبرد از ترکیب کدام یک از قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها ایجاد شده است و جدول ۴ نیز ماتریس راهبردهای چهارگانه‌ی مدیریت بحران در بافت فرسوده‌ی منطقه‌ی مورد مطالعه را نشان می‌دهد.

**ارزیابی راهبردها با استفاده از ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی (QSPM)**

نتایج حاصل از اولویت‌بندی راهبردهای ارائه شده برای مدیریت بحران در بافت فرسوده‌ی منطقه‌ی مورد مطالعه (جدول ۵) نشان داد که راهبردهای تنظیم مجدد زمین، گسترش عدالت اجتماعی، تسریع در روند نوسازی و بهسازی بافت‌های

**جدول ۳: عناصر سازنده‌ی راهبردها**

راهبرد و عناصر سازنده‌ی آن	استراتژی
$O3+O4+O5+S4+S6= SO1$ $O2+O3+O4+S3+S5+S8= SO2$ $O1+O6+O7+O8+S1+S2+S3+S7= SO3$ $O4+O5+S3+S4= SO4$	راهبرد تهاجمی (SO)
$T3+T4+T5+S1+S2+S5= ST1$ $T1+T2+S4+S5= ST2$ $T1+T2+S4+S5+S6+S7+S8+S9= ST3$	راهبرد اقتضایی (ST)
$O7+O6+W4+W6+W9+W11= WO1$ $O3+O5+O2+W2+W6= WO2$ $O4+O5+W5= WO3$ $O3+O8+W1+W3+W4+W8= WO4$ $O1+O5+O4+W5+W7+W10= WO5$ $O2+O3+O4+W5+W7+W10= WO6$	راهبرد انطباقی (WO)
$T1+T2+W1+W2+W3+W4+W6+W8= WT1$ $T3+T4+T5+W6+W6+W9+W11= WT2$ $T1+T2+W3+W4+W6+W7= WT3$ $O2+O3+O4+O8+W2+W3+W4+W6+W8= WT4$	راهبرد تدافعی (WT)

۰/۱۰ مهم‌ترین تهدید پیش روی بافت فرسوده‌ی محدوده‌ی مورد مطالعه و تعدد نهادهای تصمیم‌گیری و انجام اقدامات موزنی و غیر کارشناسی با وزن و امتیاز وزنی ۰/۰۵ کم اهمیت‌ترین را در بین نقاط تهدید دارا است. در مجموع امتیاز وزنی نقاط فرصت برابر با ۲/۱۷ و امتیاز وزنی نقاط تهدید برابر با ۰/۴۷ و امتیاز کلی ماتریس عوامل خارجی برابر با ۲/۶۴ است، که این مقدار گویای آن است که محدوده‌ی مورد مطالعه از نظر شرایط خارجی بالاتر از حد متوسط قرار دارد.

**تشکیل ماتریس داخلی - خارجی (IE)**

بنا بر نتایج حاصل از جدول ۱ و ۲ نمره‌ی کلی امتیاز وزنی به دست آمده برای ماتریس عوامل داخلی (IFE)، برابر با ۲/۳۴ و نمره‌ی کلی امتیاز وزنی ماتریس عوامل خارجی (EFE) برابر با ۲/۶۴ است. با تعیین مقادیر عوامل داخلی و خارجی مستخرج از ماتریس IFE و EFE بر روی ماتریس داخلی و خارجی (IE) می‌توان به موقعیت محدوده‌ی مورد مطالعه به لحاظ راهبردی پی برد. همان‌طور که تصویر ۵ نشان می‌دهد، موقعیت مدیریت بحران در بافت فرسوده‌ی منطقه‌ی چهار شهر در حالت انطباقی است. ضعف‌های فراوان در درون بافت و وجود فرصت‌های مناسب در خارج از محدوده‌ی بافت مورد مطالعه از دلایل قرارگیری وضعیت مدیریت بحران در موقعیت انطباقی یا محافظه‌کارانه است. از این رو برای مدیریت بحران در این بافت باید ضمن توجه به نقاط ضعف درون بافت، در بهره‌گیری از فرصت‌های بیرونی و رفع نقاط ضعف فرا روی مدیریت بحران در بافت فرسوده‌ی منطقه‌ی مورد مطالعه سعی کرد.

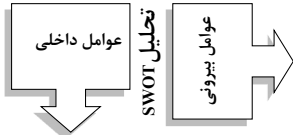
**تدوین راهبرد مدیریت بحران در بافت مورد مطالعه**

در ماتریس SWOT با ترکیب و تلفیق عوامل داخلی و خارجی با یکدیگر امکان تشکیل چهار انتخاب یا راهبرد متفاوت (تدافعی، انطباقی، اقتضایی و تهاجمی) فراهم می‌شود. البته در جریان عمل برخی از راهبردها با یکدیگر هم‌پوشانی داشته و یا به طور همزمان





جدول ۴: ماتریس راهبردهای مدیریت بحران در بافت فرسوده منطقه چهار شهر مشهد

<p>۱- فرسوده شدن هر چه بیشتر بافت در صورت عدم رسیدگی و نظارت بر بافت ۲- وجود گسل فعال در شهر مشهد و ریسک بالای زلزله ۳- تعدد نهادهای تصمیم‌گیری و انجام اقدامات موازی و غیرکارشناسی ۴- کم‌توجهی مسئولان و متصدیان مدیریت شهری شهر مشهد به بافت‌های فرسوده ۵- وجود بافت‌های فرسوده پراکنده دیگر در سطح شهر مشهد</p>	<p>فرصت (O) ۶- گردشگرپذیری و رونق شهر مشهد به دلیل وجود پارک معنوی امام رضا (ع) ۷- امکان احداث پایانه به دلیل وجود فضاهای باز با متراژ بالا و غیرفعال در محدوده ۸- وجود زمین‌های مناسب برای فعالیت‌های اقتصادی و جذب سرمایه ۹- امکان مشارکت مالکان در ساماندهی و نوسازی بافت از طریق اعطای تسهیلات مالی و اعتباری ۱۰- وجود زمین‌های فراوان مشارکت فردی و گروهی توسط شهروندان خارج از بافت در هنگام بحران ۱۱- واحد مدیریت بحران در شهرداری مشهد ۱۲- وجود زمین‌های مناسب برای تحقیق مدیریت واحد شهری ۱۳- تأکید بر نوسازی بافت‌های فرسوده در برنامه‌های توسعه اقتصادی کشور</p>	 <p>۱- وجود ایستگاه آتش‌نشانی در محدوده بافت فرسوده منطقه ۲- وجود کالتری در محدوده بافت فرسوده منطقه ۳- وجود شهرداری ناحیه سه، منطقه‌ی چهار در محدوده بافت فرسوده ۴- گرایش به استفاده از مصالح با دوام در برخی از ساخت‌وسازهای جدید ۵- متصل بودن بافت فرسوده منطقه به شبکه‌های ارتباطی درجه یک ۶- تأمین بخشی از مسکن زائران توسط ساکنان بافت که بر روی وضعیت اقتصادی ساکنان بافت تأثیر دارد ۷- قرارگیری در مسیر خط دو قطار شهری مشهد در صورت عدم آسیب‌پذیری در هنگام بحران ۸- وجود فضاهای باز در داخل محدوده بافت فرسوده ۹- وجود طرح‌های نوسازی و بهسازی برای محدوده</p>
<p>راهبرد اقتضایی (ST) ۱- برقراری ترتیبات مؤثر ساختاری برای ایجاد هماهنگی در تصمیمات و فعالیت‌ها در هنگام بحران‌ها ۲- آموزش و فرهنگ سازی ۳- تنظیم مجدد زمین</p>	<p>راهبرد تعجبی (SO) ۴- برنامه‌ریزی برای هدایت مشارکت‌های مردمی در هنگام بحران ۵- تنظیم مجدد زمین ۶- تدوین طرح جامع مدیریت بحران ۷- آموزش و فرهنگ سازی</p>	<p>قوت (S) ۱- وجود ایستگاه آتش‌نشانی در محدوده بافت فرسوده منطقه ۲- وجود کالتری در محدوده بافت فرسوده منطقه ۳- وجود شهرداری ناحیه سه، منطقه‌ی چهار در محدوده بافت فرسوده ۴- گرایش به استفاده از مصالح با دوام در برخی از ساخت‌وسازهای جدید ۵- متصل بودن بافت فرسوده منطقه به شبکه‌های ارتباطی درجه یک ۶- تأمین بخشی از مسکن زائران توسط ساکنان بافت که بر روی وضعیت اقتصادی ساکنان بافت تأثیر دارد ۷- قرارگیری در مسیر خط دو قطار شهری مشهد در صورت عدم آسیب‌پذیری در هنگام بحران ۸- وجود فضاهای باز در داخل محدوده بافت فرسوده ۹- وجود طرح‌های نوسازی و بهسازی برای محدوده</p>
<p>راهبرد تدافعی (WT) ۱- تنظیم مجدد زمین ۲- طراحی و استقرار نظام‌های پشتیبانی با رویکرد آمادگی در برابر بحران به‌ویژه عناصر کالبدی مؤثر ۳- بسترسازی برای ایجاد زیرساخت‌های ارتباطی و مشارکتی مقاوم در برابر بحران به‌ویژه عناصر کالبدی طبیعی ۴- بهره‌گیری از اصول طراحی کالبدی در جهت ارتقای امنیت</p>	<p>راهبرد انطباقی (WO) ۱- طراحی و استقرار نظام‌های پشتیبانی با رویکرد آمادگی در برابر بحران به‌ویژه عناصر کالبدی مؤثر ۲- گسترش عدالت اجتماعی ۳- برنامه‌ریزی برای هدایت مشارکت‌های مردمی در هنگام بحران ۴- تسریع در روند نوسازی و بهسازی بافت‌های فرسوده منطقه به‌ویژه مقاوم‌سازی ساختمان‌ها ۵- تنظیم مجدد زمین ۶- هویت‌سازی و تأکید بر سرمایه‌های اجتماعی مشترک</p>	<p>ضعف (W) ۱- طولی شدن روند طرح‌های نوسازی و بهسازی بافت فرسوده منطقه ۲- نبود پایانه‌های عمومی در سطح منطقه و داخل بافت فرسوده ۳- تنگ و کوچک بودن معابر اصلی در محدوده بافت ۴- فرسوده بودن زیرساخت‌های شهری از جمله آب، برق، تلفن ۵- پایین بودن میزان امنیت و احساس امنیت در محدوده بافت ۶- نوسازی نوسازها و خدماتی نظیر رستوران در داخل محدوده بافت فرسوده ۷- فقدان برخی از مراکز اداری و خدماتی نظیر رستوران در داخل محدوده بافت فرسوده ۸- تراکم جمعیتی بالا در داخل بافت فرسوده منطقه ۹- وجود ساختمان‌های فرسوده و با مصالح کم‌دوام در داخل بافت ۱۰- کمبود بیش از حد بوستان و فضای سبز در محدوده بافت فرسوده برای ساکنان بافت در زمان بحران ۱۱- نداشتن گروه‌های قومی و مهاجر با هم و بروز تضادهای اجتماعی - فرهنگی ۱۲- کم‌توجهی و در بعضی موارد بی‌توجهی مالکان به استحکام بنا به علت ضعف اقتصادی</p>

جدول ۵: ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی (QSPM)

راهبرد ششم (WO6)		راهبرد پنجم (WO5)		راهبرد چهارم (WO4)		راهبرد سوم (WO3)		راهبرد دوم (WO2)		راهبرد اول (WO1)		وزن	عوامل داخلی و خارجی
TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS		
<b>قوت</b>													
-/۰.۵	۱	-/۰.۵	۱	-/۰.۵	۱	-/۰.۵	۱	-/۰.۵	۱	-/۰.۲۰	۴	-/۰.۵	وجود ایستگاه آتش‌نشانی در محدوده‌ی بافت فرسوده‌ی منطقه
-/۰.۵	۱	-/۰.۵	۱	-/۰.۵	۱	-/۰.۱۵	۳	-/۰.۵	۱	-/۰.۱۵	۳	-/۰.۵	وجود کلانتری در محدوده‌ی بافت فرسوده‌ی منطقه
-/۰.۸	۲	-/۰.۱۶	۴	-/۰.۸	۲	-/۰.۸	۲	-/۰.۱۶	۴	-/۰.۸	۲	-/۰.۴	وجود شهرداری ناحیه سه، منطقه‌ی چهار در داخل محدوده‌ی بافت فرسوده
-/۰.۱۶	۲	-/۰.۳۲	۴	-/۰.۲۴	۳	-/۰.۱۶	۲	-/۰.۳۲	۴	-/۰.۳۲	۴	-/۰.۸	گرایش به استفاده از مصالح با دوام در برخی از ساخت‌وسازهای جدید
-/۰.۷	۱	-/۰.۲۱	۳	-/۰.۱۴	۲	-/۰.۷	۱	-/۰.۲۱	۳	-/۰.۲۱	۳	-/۰.۷	متصل بودن بافت فرسوده‌ی منطقه به شبکه‌های ارتباطی درجه یک
-/۰.۹	۳	-/۰.۱۲	۴	-/۰.۳	۱	-/۰.۹	۳	-/۰.۶	۲	-/۰.۶	۲	-/۰.۳	تأمین بخشی از مسکن زائرین توسط ساکنان بافت که بر روی وضعیت اقتصادی ساکنان بافت تأثیر دارد
-/۰.۷	۱	-/۰.۲۱	۳	-/۰.۷	۱	-/۰.۱۴	۲	-/۰.۲۱	۱	-/۰.۲۱	۳	-/۰.۷	قرارگیری در مسیر خط دو قطار شهری مشهد در صورت عدم آسیب‌پذیری در هنگام بحران
-/۰.۲	۱	-/۰.۶	۳	-/۰.۲	۱	-/۰.۶	۳	-/۰.۴	۲	-/۰.۸	۴	-/۰.۲	وجود فضاهای باز در داخل محدوده‌ی بافت فرسوده
-/۰.۵	۱	-/۰.۱۰	۲	-/۰.۱۰	۲	-/۰.۱۰	۲	-/۰.۲۰	۴	-/۰.۱۵	۳	-/۰.۵	وجود طرح‌های نوسازی و بهسازی برای محدوده
<b>ضعف</b>													
-/۰.۱۰	۲	-/۰.۲۰	۴	-/۰.۱۰	۲	-/۰.۱۰	۲	-/۰.۵	۱	-/۰.۵	۱	-/۰.۵	طولانی شدن روند طرح‌های نوسازی و بهسازی بافت فرسوده‌ی منطقه
-/۰.۴	۱	-/۰.۱۲	۳	-/۰.۴	۱	-/۰.۸	۲	-/۰.۸	۲	-/۰.۸	۲	-/۰.۴	نبود پایانه‌های عمومی در سطح منطقه و داخل بافت فرسوده
-/۰.۷	۱	-/۰.۲۸	۴	-/۰.۱۴	۲	-/۰.۲۱	۳	-/۰.۱۴	۲	-/۰.۷	۱	-/۰.۷	تنگ و کوچک بودن معابر اصلی در محدوده‌ی بافت فرسوده بودن زیرساخت‌های شهری از جمله آب، برق، تلفن
-/۰.۶	۱	-/۰.۱۸	۳	-/۰.۱۸	۳	-/۰.۲۴	۴	-/۰.۱۸	۳	-/۰.۶	۱	-/۰.۶	پایین بودن میزان امنیت و احساس امنیت در محدوده‌ی بافت فرسوده بودن برخی از مراکز امدادی و خدماتی نظیر بیمارستان در داخل محدوده‌ی بافت فرسوده
-/۰.۶	۱	-/۰.۱۲	۲	-/۰.۶	۱	-/۰.۱۲	۲	-/۰.۱۸	۳	-/۰.۶	۱	-/۰.۶	تراکم جمعیتی بالا در داخل بافت فرسوده‌ی منطقه
-/۰.۲۱	۳	-/۰.۱۴	۲	-/۰.۲۱	۳	-/۰.۲۸	۴	-/۰.۷	۱	-/۰.۱۴	۲	-/۰.۷	وجود ساختمان‌های فرسوده و با مصالح کم دوام در داخل بافت فرسوده
-/۰.۶	۱	-/۰.۱۸	۳	-/۰.۱۸	۳	-/۰.۱۲	۲	-/۰.۲۴	۴	-/۰.۶	۱	-/۰.۶	کمبود بیش از حد بوستان و فضای سبز در محدوده‌ی بافت فرسوده برای اسکان موقت در زمان بحران
-/۰.۳	۱	-/۰.۹	۳	-/۰.۶	۲	-/۰.۶	۲	-/۰.۶	۲	-/۰.۶	۲	-/۰.۳	تداخل گروه‌های قومی و مهاجر با هم و بروز تضادهای اجتماعی - فرهنگی
-/۰.۸	۴	-/۰.۲	۱	-/۰.۸	۴	-/۰.۸	۴	-/۰.۴	۲	-/۰.۴	۲	-/۰.۲	کم‌توجهی و در بعضی موارد بی‌توجهی مالکان به استحکام بنا به دلیل ضعف اقتصادی
-/۰.۴	۱	-/۰.۸	۲	-/۰.۱۲	۳	-/۰.۸	۲	-/۰.۸	۲	-/۰.۴	۱	-/۰.۴	
<b>فرصت</b>													
-/۰.۲۷	۳	-/۰.۳۶	۴	-/۰.۲۷	۳	-/۰.۳۲	۴	-/۰.۱۸	۲	-/۰.۲۷	۳	-/۰.۹	گردشگر پذیر بودن شهر مشهد به علت وجود پارک‌ها معنوی امام رضا (ع)
-/۰.۷	۱	-/۰.۱۴	۲	-/۰.۱۴	۲	-/۰.۱۴	۲	-/۰.۱۴	۲	-/۰.۲۸	۴	-/۰.۷	امکان احداث پایانه به علت وجود فضاهای باز با متراز بالا و غیرفعال در محدوده
-/۰.۱۴	۲	-/۰.۲۱	۳	-/۰.۲۸	۴	-/۰.۲۱	۳	-/۰.۲۱	۳	-/۰.۱۴	۲	-/۰.۷	وجود زمینه‌های مناسب برای فعالیت‌های اقتصادی و جذب سرمایه
-/۰.۱۶	۲	-/۰.۳۲	۴	-/۰.۳۲	۴	-/۰.۸	۱	-/۰.۳۲	۴	-/۰.۳۲	۳	-/۰.۸	امکان مشارکت مالکان در ساماندهی و نوسازی بافت از طریق اعطای تسهیلات مالی و اعتباری
-/۰.۲۴	۴	-/۰.۶	۱	-/۰.۲۴	۴	-/۰.۱۲	۲	-/۰.۱۲	۲	-/۰.۱۸	۳	-/۰.۶	وجود زمین‌های فراوان مشارکت فردی و گروهی در هنگام بحران
-/۰.۸	۱	-/۰.۱۶	۲	-/۰.۲۴	۳	-/۰.۲۴	۳	-/۰.۱۶	۲	-/۰.۳۲	۴	-/۰.۸	وجود واحد مدیریت بحران در شهرداری مشهد
-/۰.۷	۱	-/۰.۲۸	۴	-/۰.۱۴	۲	-/۰.۱۴	۲	-/۰.۲۸	۴	-/۰.۲۱	۳	-/۰.۷	وجود زمینه‌ی مناسب برای تحقق مدیریت واحد شهری
-/۰.۹	۱	-/۰.۱۸	۲	-/۰.۹	۱	-/۰.۹	۱	-/۰.۳۶	۴	-/۰.۲۷	۳	-/۰.۹	تأکید بر نوسازی بافت‌های فرسوده در برنامه‌ی پنجم توسعه‌ی اقتصادی کشور
<b>تهدید</b>													
-/۰.۱۸	۲	-/۰.۳۶	۴	-/۰.۲۷	۳	-/۰.۲۷	۳	-/۰.۲۷	۳	-/۰.۱۸	۲	-/۰.۹	فرسوده شدن هر چه بیشتر بافت در صورت عدم رسیدگی و نظارت بر بافت
-/۰.۲۰	۲	-/۰.۴۰	۴	-/۰.۴۰	۴	-/۰.۲۰	۲	-/۰.۴۰	۴	-/۰.۳۰	۳	-/۰.۱۰	وجود گسل فعال در شهر مشهد و ریسک بالای زلزله
-/۰.۱۰	۲	-/۰.۱۰	۲	-/۰.۱۰	۲	-/۰.۱۰	۲	-/۰.۵	۱	-/۰.۵	۱	-/۰.۵	تعدد نهادهای تصمیم‌گیری و انجام اقدامات موازی و غیر کارشناسی
-/۰.۲۱	۳	-/۰.۷	۱	-/۰.۱۴	۲	-/۰.۲۱	۳	-/۰.۷	۱	-/۰.۷	۱	-/۰.۷	کم‌توجهی مسئولان و متصدیان مدیریت شهری شهر مشهد به بافت‌های فرسوده
-/۰.۳۲	۴	-/۰.۲۴	۳	-/۰.۲۴	۳	-/۰.۸	۱	-/۰.۱۶	۲	-/۰.۱۶	۲	-/۰.۸	وجود بافت‌های فرسوده‌ی پراکنده‌ی دیگر در سطح شهر مشهد
۳/۶۸		۵/۶۹		۴/۹۸		۴/۶۷		۵/۴		۴/۸۷			جمع کل
۶		۱		۳		۵		۲		۴			اولویت

۶۰  
شماره دهم  
پاییز و زمستان  
۱۳۹۵  
دوفصلنامه  
علمی و پژوهشی  
**بهرین**

مدیریت بحران در بافت‌های فرسوده‌ی شهری با استفاده از روش QSPM و SWOT

جدول ۶: اولویت بندی راهبردهای وضعیت منتخب و راهکارهای عملیاتی برای هر راهبرد

اولویت	راهبرد	راهکار عملیاتی
۱	تنظیم مجدد زمین	تعیین اولویت‌ها و راهبردهای اجرایی برای بازسازی بافت تصویب مصوبات در مراجع قانونی نقشه برداری و یا به‌روزرسانی نقشه‌های موجود از بافت تعیین ضریب مشارکتی برای هر قطعه زمین تقسیم و تخصیص مجدد زمین ثبت و توزیع مجدد زمین در بین ساکنان بافت اعتلا و ارتقای شاخص‌های توسعه‌ی انسانی بازتوزیع فضایی جمعیت، سرمایه، زیرساخت‌ها و خدمات
۲	گسترش عدالت اجتماعی	ظرفیت‌سازی برای تأمین مسکن مناسب، با کیفیت و ایمن برای خانوارهای ساکن بافت به ویژه اقشار ناتوان بافت ایجاد یک بازار کار و سرمایه‌ی منسجم و نظام یافته برای ارتقای سطح اقتصادی ساکنان بافت ارائه‌ی امکانات مالی و تشویقی برای بازسازی و بهسازی به ساکنان بافت
۳	تسریع در روند نوسازی و بهسازی بافت فرسوده‌ی منطقه به‌ویژه مقاوم‌سازی ساختمان‌ها	حمایت مؤثر از سرمایه‌گذاری بخش خصوصی برای بازسازی و بهسازی بافت
۴	طراحی و استقرار نظام‌های پشتیبانی با رویکرد آمادگی در برابر بحران به‌ویژه عناصر کالبدی مؤثر در مقابله با بحران‌ها	توسعه و آماده‌سازی منابع انسانی، مالی، سخت‌افزاری و نرم‌افزاری برای مقابله با بحران مکان‌یابی فضاهای مناسب برای استقرار کاربری‌های مورد نیاز در هنگام وقوع بحران برنامه‌ریزی برای تأمین سریع تجهیزات و امکانات اولیه در هنگام وقوع بحران
۵	برنامه‌ریزی برای هدایت مشارکت‌های مردمی در هنگام بحران	ساماندهی و آموزش گروه‌ها و افراد علاقه‌مند به همکاری برای تسریع در روند خدمات‌رسانی قبل از وقوع بحران ایجاد کارگروهی برای هدایت مشارکت‌های مردمی برنامه‌ریزی برای جلوگیری از سوء استفاده‌های برخی از افراد در هنگام بحران
۶	هویت‌سازی و تأکید بر سرمایه‌های اجتماعی مشترک	تأکید بر مؤلفه‌های فرهنگی و مذهبی به‌منزله‌ی اهرمی مؤثر در هویت‌بخشی و وحدت‌بخشی باززنده‌سازی بخش‌های از دست رفته‌ی سرمایه‌ی اجتماعی در بین ساکنان بافت توجه به مسائل روان‌شناختی و بهره‌گیری از رویکردهای رفتاری متناسب با فرهنگ ساکنان بافت‌های فرسوده برای هویت‌بخشی

۶۱

شماره دهم

پاییز و زمستان  
۱۳۹۵دوفصلنامه  
علمی و پژوهشی

مدیریت بحران در بافت‌های فرسوده‌ی شهری با استفاده از روش QSPM و SWOT

برای آمادگی در برابر بحران‌های طبیعی همچون زلزله می‌طلبند. برنامه‌ریزی برای مدیریت بحران‌های طبیعی در این بافت‌ها باید به‌گونه‌ای انجام شود تا علاوه بر مدیریت صحیح و منطقی بحران و در پی آن افزایش میزان موفقیت و تحقق‌پذیری مدیریت بحران، کاهش خسارت‌ها و صدمات جانی و مالی را برای ساکنان این بافت‌ها به همراه داشته باشد. ضرورت توجه به مدیریت بحران در شهر مشهد، به‌ویژه بافت‌های فرسوده‌ی این شهر، به دلیل فاصله‌ی حدود ۲۰ کیلومتری شهر مشهد با یک گسل ۱۰۰ کیلومتری در شرق و جنوب شرقی و فاصله‌ی تقریباً ۲ کیلومتری با یک گسل در حدود ۹۰ کیلومتر در جنوب و جنوب غربی [۴] و عبور گسل کواترنری شمال مشهد با روند خطی (که ادامه‌ی گسل توس بوده) از شمال غرب - جنوب غرب این شهر حائز اهمیت فراوانی است [۱۷]. از این رو شناسایی، بررسی و ارزیابی وضعیت مدیریت بحران در بافت‌های فرسوده‌ی شهر مشهد و ارائه‌ی راهبردهایی متناسب با شرایط موجود این بافت در قالب برنامه‌ای مدون و جامع با توجه به شرایط درونی و بیرونی این بافت‌ها می‌تواند نقش بسزایی در مدیریت بحران‌های طبیعی در این نوع بافت‌ها داشته

فرسوده‌ی منطقه، به‌ویژه مقاوم‌سازی ساختمان‌ها، طراحی و استقرار نظام‌های پشتیبانی با رویکرد آمادگی در برابر بحران، به‌ویژه عناصر کالبدی مؤثر در مقابله با بحران‌ها، برنامه‌ریزی برای هدایت مشارکت‌های مردمی در هنگام بحران و هویت‌سازی و تأکید بر سرمایه‌های اجتماعی مشترک به ترتیب دارای بیشترین تا کمترین اولویت هستند. جدول ۶ اولویت‌بندی راهبردهای وضعیت انطباقی بر اساس مدل QSPM و راهکارهای عملیاتی را برای هر راهبرد نشان می‌دهد.

### نتیجه‌گیری

بافت‌های فرسوده، عمدتاً بخش‌هایی از شهر هستند که از چرخه‌ی تکاملی حیات آن جدا گشته و به شکل کانون مشکلات و نارسایی‌ها درآمده‌اند. و از آنجا که نیروهای متحول‌ساز درون این بافت‌ها قدرت و سرعت لازم برای همگام کردن خود با سایر بخش‌های شهر را دارا نبوده‌اند، لذا حرکتی واپس‌گرا در پیش گرفته و روز به روز از گردونه‌ی توسعه‌ی پویای شهر دور شده‌اند [۴۳]. این نوع بافت‌ها به دلیل خصوصیات متمایز اقتصادی، اجتماعی، کالبدی، حقوقی و محیطی خود، برنامه‌های خاص و دقیقی را

۶. پورمحمدی، محمدرضا؛ مصیب‌زاده، علی (۱۳۸۷). آسیب‌پذیری شهرهای ایران در برابر زلزله و نقش مشارکت محلی در امداد رسانی آن‌ها. *مجله‌ی جغرافیا و توسعه*، شماره‌ی ۱۱۷.

7. Calthorpe, P. (1995) *The Next American Metropolis: Ecology, Community, and the American Dream*. Princeton Architectural Press, USA.

۸. ناطقی الهی، فریبرز؛ استوار ایزدخواه، یاسمین (۱۳۸۱). برنامه‌ی کاهش اثرات و ساختار مدیریت بحران زمین‌لرزه در مراکز بهداشتی درمانی. *مجموعه مقالات اولین همایش علمی تحقیقی مدیریت امداد و نجات سوم و چهارم اسفند ۱۳۸۱*، مؤسسه‌ی آموزش عالی علمی. کاربردی هلال ایران وابسته به جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران.

۹. کردوانی، پرویز؛ قنبری، عبدالرسول؛ اطلسی، لیل (۱۳۹۰). برنامه‌ریزی مدیریت بحران حوزه‌ی شهری فسا، در جهت کاهش خسارات ناشی از زلزله. *فصلنامه‌ی جغرافیای طبیعی لار*، سال چهارم، شماره‌ی ۱۳.

۱۰. شمس، مجید؛ معصوم‌پور کماکوش، جعفر؛ سعیدی، شهرام؛ شهبازی، حسین (۱۳۹۰). بررسی مدیریت بحران زلزله در بافت فرسوده‌ی شهر کرمانشاه، مطالعه‌ی موردی محله‌ی فیض‌آباد. *فصلنامه‌ی جغرافیایی آمایش محیط، سال چهارم*، شماره‌ی ۱۳، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ملایر.

۱۱. زیویار، پروانه (۱۳۸۹). مدیریت بحران در بافت‌های فرسوده‌ی شهری با تأکید بر تأسیسات شهری. *ماهنامه‌ی اطلاع‌رسانی، آموزش و پژوهش شوراها*، سال پنجم، شماره‌ی ۵۴.

۱۲. ملکی، قاسم (۱۳۸۳). اقتصاد مهندسی ابزار طراحی نظام انگیزش نوسازی. *فصلنامه‌ی هفت شهر- دو فصلنامه‌ی عمران، بهسازی شهری (مرمت شهری)*، سال پنجم، شماره‌های ۱۵ و ۱۶.

۱۳. فلامکی، محمد منصور (۱۳۸۶). *نوسازی و بهسازی شهری*. چاپ پنجم، انتشارات سمت، تهران.

۱۴. پور احمد، احمد و علی شماعی (۱۳۸۰). توسعه‌ی فیزیکی شهر یزد و تأثیر آن بر ساختار جمعیت بافت قدیم شهر. *پژوهش‌نامه‌ی علوم انسانی و اجتماعی*، شماره‌ی ۱۸.

۱۵. رهنما، محمد رحیم (۱۳۷۶). جمع‌بندی مقالات همایش. *مجموعه مقالات همایش تخصصی بافت‌های شهری*.

16. Cohen, R. (1979). *Threat perception in International crisis*. Wisconsin: university of Wisconsin Press.

۱۷. حافظی مقدس، ناصر (۱۳۸۵). معرفی گسل‌های شمال مشهد. بیست و پنجمین گردهمایی علوم زمین، وزارت صنایع و معادن، سازمان زمین‌شناسی و اکتشافات معدنی کشور، تهران.

۱۸. مهندسین مشاور فرهنگ (۱۳۸۸). طرح توسعه و عمران کلان‌شهر مشهد، مطالعات محیط انسان ساخت (بافت فرسوده). وزارت مسکن و شهرسازی و شهرداری مشهد.

۱۹. طبیبی، مسعود؛ فتحیان، محمد؛ موسوی اشکوری، شهاب‌الدین (۱۳۸۶). برنامه‌ریزی راهبردی توسعه‌ی سیستم‌های حمل‌ونقل هوشمند جاده‌ای کشور. *فصلنامه‌ی پژوهش‌نامه‌ی حمل‌ونقل*، شماره‌ی ۴، پژوهشکده‌ی حمل‌ونقل دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران.

۲۰. بشر دوست، امید؛ شجاعی، محمدرضا؛ منصوری، محسن (۱۳۹۰). برنامه‌ریزی کمی راهبردی و ارائه‌ی راهکارهای بهبود جایگاه علامت تجاری با استفاده از ماتریس QSPM. *فصلنامه‌ی توسعه‌ی تکنولوژی صنعتی*، شماره‌ی ۱۷، پژوهشکده‌ی توسعه‌ی تکنولوژی، تهران.

۲۱. پاداش، امین؛ نبوی، محمدباقر؛ دهزاد، بهروز؛ جوزی، سید علی؛ مرادی، نبی‌الله (۱۳۸۹). برنامه‌ریزی راهبردی توسعه‌ی حفاظت محیط‌زیست در مناطق حفاظت‌شده دریایی (مطالعه‌ی موردی منطقه‌ی حفاظت‌شده‌ی

باشد. بر این اساس در این پژوهش به بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید پیش روی مدیریت بحران در بافت فرسوده‌ی منطقه‌ی چهار شهر مشهد و ارائه‌ی راهبردهایی متناسب برای این بافت با استفاده از روش SWOT پرداخته شد. سپس با تعیین وضعیت موجود بافت فرسوده‌ی منطقه‌ی مورد مطالعه با استفاده از ماتریس داخلی - خارجی (IE) راهبردهای ارائه شده در وضعیت موجود با استفاده از روش QSPM مورد اولویت‌بندی قرار گرفتند. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که وضعیت موجود مدیریت بحران در بافت فرسوده‌ی منطقه‌ی مورد مطالعه در حالت انطباقی است. به طور کلی با توجه به وضعیت کنونی بافت فرسوده‌ی مورد مطالعه برای مدیریت بحران در این بافت باید ضمن توجه به نقاط ضعف درون بافت، در بهره‌گیری از فرصت‌های بیرونی و رفع نقاط ضعف فرا روی مدیریت بحران در بافت فرسوده‌ی منطقه‌ی مورد مطالعه سعی کرد. بدین منظور استفاده از سیاست‌های تنظیم مجدد زمین، گسترش عدالت اجتماعی و تسریع در روند نوسازی و بهسازی، به‌ویژه مقاوم‌سازی ساختمان‌ها، می‌تواند ضمن آنکه در مدیریت صحیح بحران در این بافت نقش بسزایی داشته باشد، خسارات وارده به این بافت و ساکنان آن را در هنگام بحران تا حد زیادی کاهش دهد.

## پی‌نوشت

1. Quantitative Strategic Planning Matrix
2. Total Attractive Scores
3. Roberts
4. Obsolete Texture
5. Internal Factors Evaluation
6. External Factors Evaluation
7. Internal-External matrix
8. Attractive Scores
9. Internal Factors Evaluation
10. External Factors Evaluation
11. Internal-External matrix

## منابع

1. UNISDR (The United Nations Office for Disaster Risk Reduction) (2002). *Living with Risk: A Global Review of Disaster Reduction Initiatives*. Preliminary version prepared as an interagency effort co-ordinated by the ISDR Secretariat, Geneva, Switzerland.
۲. گازرپور، فرشته (۱۳۸۱). طرح پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع (TQM) در ستاد حوادث غیرمترقبه. *مجموعه مقالات اولین همایش علمی تحقیقی مدیریت امداد و نجات سوم و چهارم اسفند ۱۳۸۱*، مؤسسه‌ی آموزش عالی علمی. کاربردی هلال ایران وابسته به جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران.
۳. محمودزاده، امیر (۱۳۸۴). *بحران و مدیریت بحران*. انتشارات گل‌های محمدی، اصفهان.
۴. نگارش، حسین (۱۳۸۴). زلزله‌ها، شهرها و گسل‌ها. *پژوهش‌های جغرافیایی*، شماره‌ی ۵۲.
۵. رکن‌الدین افتخاری، عبدالرضا؛ وزین، نرگس؛ پورطاهری، مهدی (۱۳۸۶). فرایند مدیریت بلایای طبیعی دردو شیوه‌ی بومی و جدید: روستاهای بخش خورش رستم (شهرستان خلخال). *فصلنامه‌ی مدرسه‌ی علوم انسانی*، دوره‌ی ۱۳، شماره‌ی ۱.

- SWOT. فصلنامه‌ی مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای، شماره‌ی ۱.
۳۹. مرادی مسیحی، وراز (۱۳۸۱). برنامه‌ریزی استراتژیک در کلان‌شهرها. انتشارات پردازش و برنامه‌ریزی شهری، چاپ اول، تهران.
۴۰. گلکار، کورش (۱۳۸۴). مناسب‌سازی تکنیک تحلیلی سوات (SWOT) برای کاربرد در طراحی شهری. مجله‌ی صفا، سال پانزدهم، شماره‌ی ۴۱.
۴۱. هریسون، جفری؛ کارون، سنت جان (۱۳۸۲). مدیریت استراتژیک. ترجمه‌ی بهروز قاسمی، تهران، انتشارات هیأت، چاپ اول.
42. Humphrey, A. (2004). *The origins of the SWOT analysis model*. November 17.
۴۳. قائد رحمتی، صفر؛ حسینی، سید مصطفی (۱۳۹۱). بررسی چالش‌ها و فرصت‌های گردشگری در مناطق مرزی: نمونه موردی استان ایلام. همایش ملی شهرهای مرزی و امنیت؛ چالش‌ها و رهیافت‌ها، دانشگاه سیستان و بلوچستان - زاهدان.
۴۴. حسینی، سید مصطفی (۱۳۹۳). برنامه‌ریزی استراتژیک مراکز انتظامی شهر مشهد. دفتر تحقیقات کاربردی فرماندهی انتظامی استان خراسان رضوی، مشهد.
۴۵. تندیس، محسن (۱۳۹۲). برنامه‌ریزی راهبردی حمل‌ونقل پایدار شهری در کلان‌شهرهای ایران (مطالعه‌ی موردی: شهر مشهد). فصلنامه‌ی مهندسی حمل‌ونقل، سال پنجم، شماره‌ی ۳.
۴۶. سرابی، محمدحسین؛ شمشیری، مسلم (۱۳۹۲). بررسی وضعیت گردشگری در شهر شیراز در راستای توسعه‌ی پایدار با استفاده از تکنیک SWOT. فصلنامه‌ی جغرافیا و برنامه‌ریزی محیطی، شماره‌ی ۱.
47. Khakpour, B., Hosseini, Abdollah, S.M., Razdasht, A., Bahrami, F. (2014). Strategic Planning of Transportation in Iran Using SWOT and QSPM, Case study: Yazd City. *Advances in Environmental Biology*, Vol 8 (16), 670-677.
- مند. استان بوشهر). پژوهش‌های محیط‌زیست، سال یک، شماره‌ی یک. انجمن ارزیابی محیط‌زیست ایران، تهران.
۲۲. عنبری، موسی (۱۳۸۳). ارزیابی رویکردهای نظری در مدیریت امداد فاجعه در ایران. مجموعه مقالات اولین همایش علمی. تحقیقی مدیریت امداد و نجات سوم و چهارم اسفند ۱۳۸۱، مؤسسه‌ی آموزش عالی علمی. کاربردی هلال ایران وابسته به جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران.
23. Roberts, J. (1988) *Decision – making During International crisis*. Landon the Macmillan Press.
۲۴. پور موسوی، سید موسی؛ فیروز پور، آرمین؛ دارانی، مسعود (۱۳۹۱). نقش جامعه‌ی محلی در بهبود عملکرد نظام مدیریت بحران. فصلنامه‌ی دانش پیشگیری و مدیریت بحران، دوره‌ی دوم، شماره‌ی ۱.
25. Maritz, S., Mason, N., Koch, B., Ackerman, T., Cassidy, J., Belonged, D. (2008). Corporate crisis management: Managing a major crisis in a chemical facility. *Journal of Hazardous Materials*, 159 (1).
26. Jacques, T. (2007). Issue management and crisis management: An integrated, non-linear. *relational construct Original Research Article Public Relations Review*, 32 (2).
۲۷. عبدالهی، مجید (۱۳۸۳). مدیریت بحران در نواحی شهری. انتشارات سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور.
28. Rattien, S. (1990). *The Role of Median Hazard Mitigation & Disaster Management*. Vol.1, Disaster Press.
۲۹. توسلی، محمود (۱۳۶۸). بافت قدیم مقدمه‌ای بر مسئله. خلاصه‌ی سمینار تداوم حیات در بافت قدیمی شهرهای ایران، انتشارات دانشگاه علم و صنعت.
۳۰. سلطان‌زاده، حسین (۱۳۶۵). مقدمه‌ای بر تاریخ شهر و شهرنشینی در ایران. نشر آبی، چاپ اول.
۳۱. شماعی، علی؛ پوراحمد، احمد (۱۳۸۵). بهسازی و نوسازی شهری از دیدگاه علم جغرافیا. مؤسسه‌ی انتشارات و چاپ دانشگاه تهران.
۳۲. ابلقی، علیرضا (۱۳۸۰). بافت تاریخی، حفاظت، مرمت، بهسازی یا نوسازی؟! مجله‌ی هفت شهر - دو فصلنامه‌ی عمران، بهسازی شهری (مرمت شهری)، شماره‌ی ۴، شرکت مادر تخصصی عمران و بهسازی شهری ایران، تهران.
۳۳. تقی‌زاده، محمد (۱۳۷۹). چالش‌های اقتصادی محله‌های تاریخی شهری. مجله‌ی هفت شهر - دو فصلنامه‌ی عمران، بهسازی شهری (مرمت شهری)، شماره‌ی ۲، شرکت مادر تخصصی عمران و بهسازی شهری ایران، تهران.
۳۴. دهباشی، میثم (۱۳۹۰). بررسی وضعیت کالبدی بافت‌های فرسوده شهری با اولویت بهسازی و نوسازی: قلعه وکیل‌آباد مشهد. پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، رشته‌ی جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشکده ادبیات، دانشگاه یزد.
۳۵. حبیبی، سید محسن؛ مقصودی، ملیحه (۱۳۸۱). مرمت شهری، تعاریف، نظریه‌ها، تجارب، منشورها و قطعنامه‌های جهانی روش‌ها و اقدامات شهری. انتشارات دانشگاه تهران.
۳۶. طاهرخانی، محمد (۱۳۸۵). فصلنامه‌ی انبوه‌سازی مسکن. سال پنجم، شماره‌ی ۲۴.
۳۷. جمال، محمدجعفر (۱۳۸۶). برنامه‌ریزی و طراحی برای بافت‌های فرسوده و ناکارآمد شهری با تمرکز بر مشارکت مردم. ماهنامه‌ی شهرداری‌ها، سال هشتم، شماره‌ی ۸۱.
۳۸. ابراهیم‌زاده، عیسی؛ آقاسی‌زاده، عبدالله (۱۳۸۸). تحلیل عوامل مؤثر بر گسترش گردشگری در ناحیه‌ی ساحلی چابهار با استفاده از مدل راهبردی