تاریخ دریافت: ۹۲/۳/۷
تاریخ پذیرش: ۹۲/۶/۲
صفحات: ۱۱۶- ۱۰۱

طراحی نظام برون‌سپاری نوسازی بافت‌های فرسوده شهر تهران

علیرضا نادری خورشیدی[۱]
فریدون درویش‌زاده[۲]
کاوه حاجی‌علی‌اکبری*[۳]

چکیده

با توجه به وسعت بافت‌های فرسوده شهری در کشور و احتمال وقوع زلزله‌های بزرگ و متوسط در کشور و آسیب‌پذیری در مقابل آن، نوسازی این محدوده‌ها در برنامه‌های دولت و شهرداری‌ها قرار گرفته است. با توجه به ماهیت میان‌بخشی موضوع و لزوم همکاری کنشگران، ضرورت طراحی نظام مدیریت یکپارچه در این حوزه احساس می‌شود. همچنین با توجه به رویکرد برون‌سپاری و خصوصی‌سازی در سطح ملی و شهری، شناسایی فعالیت‌های قابل واگذاری و استفاده از ظرفیت بخش خصوصی نیز یکی از اولویت‌های حوزه نوسازی شهری می‌باشد.

هدف از انجام این پژوهش، شناسایی اصول، فرایندها و فعالیت‌های نوسازی بافت‌های فرسوده شهری، کنشگران و مجریان در بخش‌های دولتی، عمومی و خصوصی، تصمیم در خصوص برون‌سپاری فعالیت‌ها و طراحی نظام برون‌سپاری نوسازی بافت‌های فرسوده شهر تهران می‌باشد.

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و براساس نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی و از جهت دسترسی به پارامترهای جامعه مورد مطالعه، پیمایشی است. در گردآوری داده‌های پایه، از روش‌های اسنادی و میدانی و برای تجزیه‌وتحلیل داده‌ها، از روش‌های آمار توصیفی استفاده شده است. در پژوهش حاضر، به دلیل سهولت در دسترسی به اطلاعات پایه، شهر تهران به عنوان بستر مطالعات در نظر گرفته شده است.

پس از جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه‌وتحلیل آن، اصول حاکم بر برون‌سپاری، فرایندها، فعالیت‌های نوسازی و بازیگران و مجریان موجود در سطوح مختلف، شناسایی شدند و از طریق مشورت با خبرگان، در خصوص فرایندهای قابل برون‌سپاری و مجریان فرایندهای برون‌سپاری شده، اظهارنظر شد.

پژوهش حاضر نشان می‌دهد که نوسازی بافت‌های فرسوده شهر تهران، نظامی متشکل از سه سطح مدیریت، پشتیبانی و اجرایی می‌باشد. در سطح مدیریت، سازمان نوسازی شهر تهران، به عنوان متولی فرایند، ایفای نقش کرده و از طریق هماهنگی با شهرداری منطقه (متولی فرایند در سطح پشتیبانی) اقدامات را هدایت می‌کند. قسمت عمده فرایندهای سطح اجرایی، قابل برون‌سپاری به کنشگران بخش خصوصی، سازمان‌های مردم‌نهاد و ساکنان بافت‌های فرسوده می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: بافت‌های فرسوده شهری، برون‌سپاری، نگرش فرایندی، نوسازی شهری
طبقه بندی JEL: M10, R11, R19, Z

۱- دانشیار، دانشکده و پژوهشکده مدیریت و برنامه‌ریزی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران
۲- دانشجوی دکتری، مدیریت سیستم‌ها، دانشکده و پژوهشکده مدیریت و برنامه‌ریزی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران
۳*- کارشناس‌ارشد مهندسی معماری، دانشکده معماری پردیس هنرهای زیبا، دانشگاه تهران، تهران، ایران، مسئول مکاتبات: Kaveh_haa@yahoo.com

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1393.2.7.1.6]

۱- مقدمه

بافت‌های فرسوده شهری (با تعاریف صورت گرفته در اسناد شورای‌عالی شهرسازی و معماری ایران) بیش از ۷۰۰۰۰ هکتار از عرصه شهرها را به خود اختصاص داده‌اند؛ ۱۳۰۰۰ هکتار از این عرصه‌ها (حدود ۲۰ درصد) در محدوده کلان‌شهرها و ۳۲۶۸ هکتار در شهر تهران قرار دارد (سازمان نوسازی شهر تهران، ۱۳۸۹).

برخی از صاحب‌نظران عرصه مدیریت شهری معتقدند که بافت‌های فرسوده شهری، برایند عوامل متعدد اجتماعی، اقتصادی، کارکردی-کالبدی و زیست‌محیطی هستند و ذکر یک علت اصلی و محوری در تولید و گسترش بافت‌های فرسوده شهری را منتفی می‌دانند. با این وجود، از علل پیدایش و گسترش بافت‌های فرسوده می‌توان موارد مهم زیر را برشمرد:

- تحولات ساختاری اقتصاد و تحول در روش‌های حمل‌ونقل
- رشد شتابان جمعیت شهری کشور (و در مقایسه با آن، رشد پایین اقتصاد ملی)
- ناکارآمدی بازار (زمین، مستغلات شهری و سرمایه) در پاسخ به تقاضای افراد کم‌درآمد و فقیر برای سکونت در شهرها
- رویکرد دستگاه‌های دولتی و مدیریت شهری به نواحی نابسامان شهری که در قالب برنامه‌ها و ضوابط توسعه بدون توجه به توان مالی بخش‌هایی از جمعیت تبلور یافته‌اند (عندلیب، ۱۳۸۶).

مهم‌ترین ویژگی‌های بافت‌های فرسوده شهری ایران عبارتند از:

- تراکم ساختمان‌های بی‌دوام و کم‌دوام در مقابل زلزله
- کمبود شدید خدمات، فضای سبز و ناکارآمدی شبکه معابر
- غلبه سطح مسکونی، تراکم بالای جمعیتی و فقر ساکنان
- پیچیدگی مسائل اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی
- پایین بودن سطح سکونتی و فعالیتی
- صرفه اقتصادی پایین سرمایه‌گذاری و ساخت‌وساز.

توجه به بافت‌های فرسوده شهری به عنوان محدوده‌های آسیب‌پذیر در مقابل زلزله، سابقه طولانی در مطالعات شهری ایران ندارد. این موضوع در شهر تهران از سال ۱۳۸۱ و براساس مطالعات مشترک آژانس همکاری‌های بین‌المللی جایکا (JICA)[1] و مرکز مدیریت و پیشگیری از بحران شهر تهران، شکل گرفته که سابقه‌ای در حدود ده سال دارد.

حدود یک میلیون و صد و پنجاه هزار نفر از ساکنان شهر تهران، در بافت‌های فرسوده و نزدیک به سه میلیون نفر از آنها نیز در بافت‌های ناپایدار زندگی می‌کنند. طی سالیان گذشته، بر اهمیت و ضرورت مسأله بسیار تأکید شده است. براساس شواهد و آمارهای غیررسمی عنوان شده از سوی متولیان امر در وزارت راه و شهرسازی، بعد از گذشت ۸ سال از برنامه ۱۰ ساله تعیین شده[2]، کمتر از ۱۰ درصد از مساحت بافت‌های فرسوده شهری، نوسازی شده‌اند. بررسی‌های صورت گرفته در شهر تهران نیز حاکی از نوسازی ۱۵ درصد از محدوده‌های فرسوده از ابتدای سال ۱۳۸۰ می‌باشد.

در خصوص برون‌سپاری نوسازی بافت‌های فرسوده نیز علیرغم وجود قوانین موجود برای واگذاری تصدی‌گری‌ها به بخش خصوصی (سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی به طور عام و ماده ۱۷۱ قانون برنامه پنجم توسعه و قانون حمایت از احیاء، بهسازی و نوسازی بافت‌های فرسوده و ناکارآمد شهری به طور خاص) تاکنون این موضوع در مرکز توجه متولیان دولتی و عمومی قرار نگرفته است؛ در موارد معدودی نیز که برخی

1 - Japan International Cooperation Agency

۲- طبق ماده ۳۰ قانون برنامه چهارم توسعه، وزارت مسکن و شهرسازی مکلف شده بود تا ظرف ۱۰ سال نسبت به نوسازی بافت‌های فرسوده اقدام کند.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1393.2.7.1.6]

فعالیت‌ها برون‌سپاری شده‌اند، پراکنده و فاقد نظم و انسجام مشخص بوده‌اند. تحقیق حاضر به طراحی نظام برون‌سپاری نوسازی بافت‌های فرسوده شهر تهران پرداخته است. بر این اساس، هدف اصلی پژوهش، «طراحی نظام برون‌سپاری نوسازی بافت‌های فرسوده شهر تهران به منظور تسریع و تسهیل در نوسازی بافت‌های فرسوده» می‌باشد. براساس هدف تعیین شده، سؤالات پژوهش عبارتند از:

پرسش اصلی:

- نظام برون‌سپاری نوسازی بافت‌های فرسوده شهر تهران چگونه است (چه مشخصاتی دارند)؟

پرسش‌های فرعی:

- نظام برون‌سپاری نوسازی بافت‌های فرسوده شهر تهران دارای چه اصولی می‌باشد؟
- نوسازی بافت‌های فرسوده شهر تهران دارای چه فرایندها و فعالیت‌های اصلی می‌باشد؟
- کدام فرایندهای نوسازی بافت‌های فرسوده شهر تهران قابل برون‌سپاری هستند؟
- بازیگران و مجریان نظام برون‌سپاری در سطوح مختلف (مدیریت، پشتیبانی و اجرایی) کدامند؟

۲- پیشینه پژوهش

با توجه به اینکه اندک زمانی است که موضوع نوسازی شهری در برنامه دولت و شهرداری‌ها قرار گرفته است، در حوزه پژوهش‌ها و مطالعات مرتبط با برون‌سپاری، اقدامات خاصی صورت نگرفته است و پژوهش قابل استنادی در این خصوص وجود ندارد.

در ارتباط با تدوین و طراحی نظام مدیریت نوسازی شهری، چندین مطالعه توسط دستگاه‌های مختلف؛ از قبیل سازمان نوسازی شهر تهران و مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهری (مهندسان مشاور طرح و آزمایش) صورت گرفته است که در پژوهش حاضر از آنها استفاده شده است.

۳- مبانی نظری

سیستم و تفکر سیستمی

سیستم، کلیت و شکل خود را در تعامل رو به گسترش اجزای خود به دست می‌آورد. یک سیستم براساس این واقعیت تعریف می‌شود که عناصر آن، هدف مشترکی دارند و براساس روش مشترکی عمل می‌کنند؛ زیرا به منظور نیل به هدف مورد نظر، در ارتباط با یکدیگر قرار گرفته‌اند (سنگه، ۱۳۸۲). سیستم‌های اجتماعی؛ از قبیل شرکت‌ها، دانشگاه‌ها و انجمن‌ها، اهدافی برای خود دارند و دربردارنده اجزایی (نظام‌های اجتماعی دیگر و ارگانیسم‌های زنده) هستند (ایکاف،۱۳۹۰).

تفکر سیستمی عبارت است از: فرایند شناخت مبتنی بر تحلیل (تجزیه) و ترکیب جهت دستیابی به درک کامل و جامع یک موضوع در محیط اطراف خویش. این نوع تفکر درصدد فهم کل و اجزای آن، روابط بین اجزا و کل و روابط بین کل با محیط آن سیستم است (ماهنامه تدبیر، ۱۳۸۵).

فرایند و نگرش فرایندی

به طور کلی، فرایند، جزء اصلی و محوری هر سیستم را تشکیل می‌دهد که رسالت و مأموریت تحقق اهداف آن سیستم؛ یعنی تبدیل ورودی‌های سیستم به خروجی‌های آن را به عهده دارد؛ از آنجا که ممکن است محیط، اهداف، منابع و اجزای هر سیستم یا نظام با سیستم یا نظام دیگر، متفاوت باشد، اشکال، ساختار و نوع کارکرد فرایندهای مختلف نیز متفاوت خواهد بود (میرفخرالدینی و همکاران، ۱۳۹۰).

نگرش فرایندی، به سازمان به عنوان مجموعه‌ای از عناصر و اجزای متعامل (دارای ارتباط متقابل) نگاه می‌کند که به دنبال تولید یک برون‌داد یا محصول نهایی است. دیدگاه فرایندی، این امکان را فراهم می‌سازد تا تمام فعالیت‌ها بر روی نتایج موردنظر یا محصول مربوطه، تمرکز یافته و مصلحت جامعه، مورد بحث و بررسی قرار گیرد.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1393.2.7.1.6]

در دانش مدیریت، تقسیم‌بندی فرایندها براساس فرایندگرایی و جهت‌گیری آن، براساس کسب‌وکار سازمان صورت می‌گیرد. کسب و کارهای سازمان از یک سو دربرگیرنده فرایندهای اصلی و از سوی دیگر شامل فرایندهای مدیریتی و پشتیبانی هستند. فرایندهای مدیریتی به اندازه فرایندهای پشتیبانی مهم هستند؛ زیرا تأمین‌کننده منابع برای انجام و توسعه فرایندها می‌باشند.

برون‌سپاری

برون‌سپاری عموماً به‌عنوان فرایند انتقال یک عملکرد کاری به سازمانی خارجی که دارای شایستگی و تخصص در زمینه کاری مزبور است، به‌کار می‌رود. با رویکردی عملیاتی می‌توان برون‌سپاری را فرایند انتقال کارکردهای عملیاتی به خارج از سازمان در عین حفظ مسئولیت کلی ایفای کارکرد مزبور، تعریف کرد. (Gramativ, 2002). به تعریفی دیگر، برون‌سپاری، انتقال یک کارکرد، ترکیب یا بخشی از کارکردها یا فعالیت‌های مشخص، به یک طرف قرارداد خارج از سازمان است که با هدف کاهش هزینه‌ها، افزایش تخصصی‌کردن امور و بهبود کیفیت خدمات یا محصولات نهایی انجام می‌گیرد (Parashkevova, 2010).

جمع‌بندی تجارب جهانی و داخلی

در پژوهش حاضر، تجارب مشابه جهانی حدود ۱۰ کشور، بررسی و تحلیل شده است (Diamod et al., 2010).

برای جمع‌بندی، چند دستاورد مرتبط با موضوع پژوهش، قابل ذکر می‌باشد:

- توجه به موضوع نوسازی و بهسازی بافت‌ها و پهنه‌های فرسوده و ناکارآمد در مقیاس ملی
- واگذاری اختیارات به شهرداری‌ها از طرف دولت‌های ملی جهت تقویت حکومت‌های محلی و شکل‌گیری مدیریت یکپارچه شهری
- انجام فعالیت‌های اجرایی توسط بخش خصوصی و برون‌سپاری کامل فرایندهای اجرایی. در این خصوص لازم به ذکر است که در صورت نبود شرکت‌های دارای توانایی و امکانات، حکومت‌های ملی با مشارکت شهرداری‌ها و بخش خصوصی، اقدام به تأسیس مؤسسات و نهادهای اجرایی می‌کنند.
- پیش‌بینی سطوح مختلف فعالیت‌ها که در سه سطح سیاست‌گذاری، پشتیبانی و اجرایی، قابل تقسیم‌بندی می‌باشد. اقداماتی همانند مدیریت، راهبری، هدایت و برنامه‌ریزی در سطح سیاست‌گذاری صورت می‌گیرد؛ فعالیت‌های حمایتی همانند تأمین منابع مالی، تأمین پشتوانه‌های حقوقی و تهیه طرح‌ها در سطح پشتیبانی انجام گرفته و اجرای فرایند متناسب با شرایط و بستر موجود (ساخت مسکن، بازسازی سکونت‌گاه‌های غیررسمی، احیا و تجدید حیات مراکز شهرها و ...) محقق می‌شود.

همچنین با بررسی روندها و تجارب داخلی در مدیریت نوسازی بافت‌های فرسوده شهری (حبیبی، ۱۳۷۵)، (پژوهشکده توسعه کالبدی، ۱۳۸۹)، (عزیزی، ۱۳۷۹)، (سازمان نوسازی شهر تهران، ۱۳۸۹)، (مهندسان مشاور طرح و معماری، ۱۳۸۹)، (بزاز هادی‌زاده، ۱۳۸۲)، (لطفی و ماجدی، ۱۳۸۸)، نتایج زیر قابل استنتاج می‌باشد:

- تا قبل از دهه حاضر، عمده مداخلات با اتکا به اختیار و منابع دولتی و به صورت متمرکز، صورت می‌گرفت و فاقد جنبه‌های مشارکتی بود.
- در سال‌های اخیر به دلیل اهمیت یافتن مسأله و جدی‌تر شدن تهدیدهای موجود، توجه به این موضوع افزایش یافته است.
- در سال‌های اخیر، قوانین متعددی جهت تسریع و تسهیل در نوسازی بافت‌های فرسوده شهری به تصویب رسیده است.
- با توجه به گستردگی بافت‌های فرسوده شهری در کشور و ابعاد مختلف مسأله و پیچیدگی‌های مترتب بر آن، دولت (شرکت عمران و بهسازی شهری ایران) نسبت به تشکیل شرکت‌های عمران و مسکن‌سازان در سطح استان‌های کشور و برون‌سپاری برخی فرایندها اقدام نموده است.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1393.2.7.1.6]

■ شرکت‌های عمران و مسکن‌سازان، از مشارکت بخش دولتی، عمومی و بخش خصوصی، شکل گرفته‌اند.

■ نمونه‌ای از تحقق مدیریت یکپارچه در این حوزه و تمرکز اختیارات دولت و شهرداری شکل گرفته است (شرکت عمران و مسکن‌سازان ثامن).

■ در شهر تهران و در چند سال گذشته، از طریق تشکیل شرکت‌های نوسازان مناطق (مشابه الگوی شرکت‌های عمران و مسکن‌سازان)، برخی فرایندها و فعالیت‌ها در سطح مدیریت منطقه‌ای، برون‌سپاری شده‌اند.

■ سازمان نوسازی شهر تهران از طریق تشکیل دفاتر محلی، اقدامات سطح محلی را به بخش خصوصی واگذار کرده است.

■ فرایند نوسازی بافت‌های فرسوده شهر تهران از سه سطح و سه گروه فعالیت‌های مشخص تشکیل شده است:

- مدیریت و راهبری فرایند
- پشتیبانی از فرایند
- اجرای نوسازی (در دو حوزه نوسازی مردمی و پروژه‌های متمرکز).

نظام برون‌سپاری نوسازی بافت‌های فرسوده شهر تهران و سطوح آن

نظام برون‌سپاری نوسازی بافت‌های فرسوده، نظامی راهبردی و هدف آن «تسریع در دستیابی به اهداف از طریق برون‌سپاری فرایندها و فعالیت‌ها به بخش خصوصی» می‌باشد. این نظام که از تعامل و به‌کارگیری توان مدیریتی، مالی و فنی کلیه نهادها و دستگاه‌های ذی‌مدخل در نوسازی بافت‌های فرسوده (مدیریت یکپارچه) و به‌کارگیری الگوهای موفق برون‌سپاری خدمات قابل ارایه در نوسازی بافت‌های فرسوده شهری جهت رفع عوامل فرسودگی، تشکیل شده است، اجزایی دارد که برآمده از پاسخ سؤالات پژوهش و مستخرج از مبانی نظری و تجربی مرتبط می‌باشد.

سطوح نظام جهت نوسازی بافت عبارتند از:

■ سطح اجرایی: فرایندهایی هستند که در مقیاس اجرایی و توسط ساکنان، سرمایه‌گذاران، پیمانکاران و کارگزاران و از طریق برون‌سپاری صورت می‌گیرند. این فعالیت‌ها منجر به اجرای پروژه‌های مسکن، خدمات شهری و پروژه‌های ارزش‌افزا و محرک توسعه می‌گردند.

■ سطح پشتیبانی: فرایندهایی هستند که موجب تسهیل فرایند نوسازی و فعالیت‌های اصلی می‌شوند. این فعالیت‌ها شامل پشتیبانی‌های فنی (تهیه اسناد و طرح‌ها)، حقوقی، مالی، ترویجی، نهادی و ... می‌باشند.

■ سطح مدیریتی: فرایندهایی هستند که به منظور تدوین اهداف، راهبردها، سیاست‌ها و برنامه‌های نظام، صورت می‌گیرند و به طور عمده در نظام برون‌سپاری نوسازی بافت‌های فرسوده شامل سیاست‌گذاری می‌باشند. برای مثال، برنامه‌ریزی، نظارت و پایش، از جمله این فرایندها می‌باشند.

اصول و فرایندهای نظام برون‌سپاری

اصول نظام برون‌سپاری نوسازی بافت‌های فرسوده شهری براساس نتایج حاصل از کلیدواژه‌های مستخرج از تجارب جهانی و داخلی مرتبط، به شرح زیر می‌باشد:

■ جامع‌نگری: توجه به تمامی جنبه‌های کالبدی، عملکردی، اجتماعی، اقتصادی، حقوقی و ...

■ تعامل‌گری: توجه به نقش کلیه بازیگران در فرایند و ایجاد چارچوب کارآمد مدیریت یکپارچه

■ مشارکت‌محوری: توجه به اصل مشارکت مردم در کلیه مراحل فرایند و استفاده از توان مردم در انجام فعالیت‌های اجرایی

■ تضمین‌کنندگی: ایجاد اطمینان و فراهم کردن فضای فعالیت بخش خصوصی از طریق واگذاری اختیارات لازم

■ شفافیت و اطمینان‌بخشی: ارایه کلیه اهداف کلان و خرد، راهبردها و سیاست‌های اجرایی و طرح‌ها و برنامه‌ها به منظور فراهم کردن زمینه قضاوت و داوری

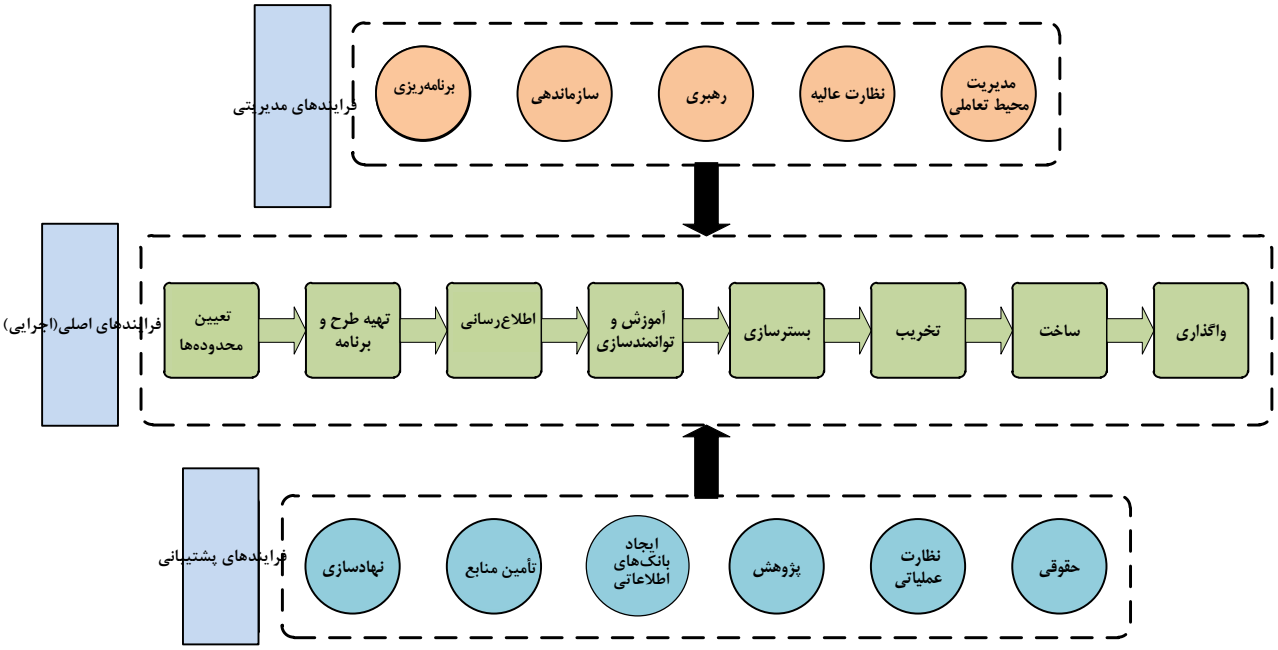
■ انعطاف‌پذیری: طراحی نظام بر پایه شرایط و معیارهای متغیر و امکان بازنگری در اهداف، سیاست‌ها و برنامه‌ها براساس بازخوردهای اجرایی و همچنین ایجاد امکان شبکه‌سازی ساختاری توسط مردم

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1393.2.7.1.6]

- دانش‌محوری: توجه به جنبه‌های خلاقانه و ابتکاری با استفاده از دانش روز
- تسهیل‌کنندگی: تسهیل شرایط کارکرد نظام در محیط، از طریق تسهیل فرایندهای اجرایی و ایجاد پشتیبانی‌های مالی، تسهیلاتی و حقوقی
- توسعه‌گری: فراهم کردن شرایط توسعه اقتصادی و اجتماعی محیط از طریق اتخاذ برنامه‌ها و اجرای فعالیت‌های مؤثر
- بوم‌آوری: توجه به شرایط محیطی در تدوین چشم‌انداز، اهداف، سیاست‌ها و راهبردها و برنامه‌های اجرایی و حفاظت از میراث طبیعی، فرهنگی و تاریخی شهر.

همچنین برمبنای بررسی تجارب جهانی، تجارب ایران، شرایط خاص تهران، مشورت با خبرگان و تجارب پیشین پژوهشگران، می‌توان فرایندهای نظام را در قالب شکل ۱ دسته‌بندی کرد.



شکل۱- فرایندهای نظام برون‌سپاری

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

بازیگران و مجریان نظام

براساس تحلیل کلیدواژه‌های مستخرج از مبانی نظری و متون تجربی، بازیگران و مجریان اصلی این نظام را می‌توان در قالب چهار دسته کلی زیر تقسیم کرد:

- **نهادها و مقامات دولتی**
- **نهادها و مقامات محلی**
- **نهادهای بخش خصوصی:** شامل کلیه شرکت‌های خصوصی، اعم از مشاوران، پیمانکاران، تعاونی‌ها و نهادهای غیردولتی مانند سازمان‌های غیردولتی[1] و سازمان‌های مردم‌نهاد[2] می‌باشند که وظایف حوزه اقدامات اجرایی (اعم از نرم‌افزاری و سخت‌افزاری) را برعهده دارند و ابزار و بازوی اصلی نظام برون‌سپاری نوسازی بافت‌های فرسوده شهری در برون‌سپاری فعالیت‌ها و فرایندهای نوسازی شهری محسوب می‌شوند. مجموعه نهادهای موجود در تهران عبارتند از:

- مهندسان مشاور شهرسازی و معماری

1 - Non Governmental Organization (NGO)
2 - Community Base Organization (CBO)

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1393.2.7.1.6]

- دفاتر خدمات نوسازی (موضوع ماده ۴۲ آیین‌نامه اجرایی قانون ساماندهی و حمایت از تولید و عرضه مسکن)
- مجریان نوسازی (موضوع ماده ۲ قانون حمایت از احیا، بهسازی و نوسازی بافت‌های فرسوده و ناکارآمد شهری)
- انبوه‌سازان، توسعه‌گران و سازندگان پروژه‌های ساختمانی
- شرکت‌های تخصصی نوسازی بافت‌های فرسوده شهری (نظیر شرکت‌های عمران و مسکن‌سازان، شرکت‌های نوسازان و ...)
- نهادها و سازمان‌های مردم‌نهاد.

■ **ساکنین**: با توجه به اینکه مشارکت‌محوری و شهروندمداری، از اصول نظام برون‌سپاری نوسازی بافت‌های فرسوده شهری می‌باشد؛ لذا جهت تحقق همه‌جانبه این اصول، مردم و ساکنین بافت‌های فرسوده شهری، از بازیگران اصلی این نظام به ویژه در زمینه تحقق اقدامات اجرایی هستند.

انگیزه‌های برون‌سپاری

جمع‌بندی شرایط و انگیزه‌های بازیگران و مجریان موجود، حاکی از آن است که:

■ نهادها و مجریان دولتی با واگذاری اختیارات لازم به مدیریت شهری، زمینه تحقق مدیریت یکپارچه شهری را فراهم خواهند کرد.

■ مدیریت شهری (شورای اسلامی شهر و شهرداری) به عنوان متولی فرایند، از طریق برون‌سپاری فرایندها و فعالیت‌های ممکن، زمینه دستیابی به اهداف نظام را فراهم خواهند کرد.

■ تعدادی از نهادهای بخش خصوصی، دارای انگیزه‌های اقتصادی جهت تصدی برخی فعالیت‌های نظام هستند؛ نظیر مهندسان مشاور شهرسازی و معماری، دفاتر خدمات نوسازی، مجریان نوسازی، انبوه‌سازان و سازندگان و شرکت‌های تخصصی نوسازی.

■ سازمان‌های مردم‌نهاد، انگیزه‌های اجتماعی دارند.

■ تحقق اهداف نظام مستلزم مشارکت ساکنان بافت‌های فرسوده است و در غیر این صورت، امکان اجرای برخی فعالیت‌ها میسر نخواهد شد.

لذا شاخص‌های تعیین متولی انجام فعالیت برون‌سپاری شده به شرح زیر می‌باشد:

■ وجود منافع اقتصادی: اگر فعالیت‌ها ماهیتی اقتصادی داشته باشند، بخش خصوصی بهتر از دیگران از عهده انجام فعالیت برمی‌آید؛ بنابراین اگر فعالیتی که برون‌سپاری می‌شود، منافع اقتصادی داشته و سودآور باشد، متناسب با نوع فعالیت می‌تواند به یکی از گروه‌های دارای انگیزه اقتصادی واگذار شود.

■ وجود منافع اجتماعی: سازمان‌های مردم‌نهاد در اجرای ضوابط اخلاقی و مسئول بودن نسبت به رفتار، از دیگران شایسته‌تر هستند؛ این سازمان‌ها هم به اصول ارزشی خاصی معتقدند و هم خواهان اجرای آن اصول هستند و در این راه به هزینه‌های مالی آن توجه نمی‌کنند (اوزبرن،۱۳۸۹). بنابراین اگر فعالیت مورد بحث، منافع اقتصادی نداشته باشد؛ اما واجد منافع اجتماعی باشد، می‌تواند به سازمان‌های مردم‌نهاد واگذار شود.

■ اهمیت جنبه مشارکت: مشارکت شهروندان در مسائل شهری، با هدف توانمندسازی جوامع و اجتماعات محلی، مقوله‌ای است که ابتدا در اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوایل دهه ۱۹۶۰ در آمریکا شکل گرفت و در نیمه دوم دهه ۱۹۶۰ در انگلستان مطرح شد و پس از آن، کشورهای دیگر، از آن استقبال کردند (حبیبی و سعیدی رضوانی، ۱۳۸۴). تجارب پیشین در جهان و ایران نشان می‌دهد که در صورت عدم‌مشارکت مردم در برنامه‌های نوسازی، امکان اجرای برنامه‌ها کاهش یافته و هزینه مترتب بر آن تا حد زیادی افزایش می‌یابد؛ همچنین تبعات بعدی پروژه نیز معضلات جدیدی را ایجاد می‌کند (حاجی علی‌اکبری، ۱۳۸۹). بنابراین اگر انجام فعالیت مستلزم حضور و مشارکت مردم باشد، حضور ساکنان بافت‌های فرسوده در انجام فعالیت، از اولویت و اهمیت بالایی برخوردار است.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1393.2.7.1.6]

مدل مفهومی اولیه نظام برون‌سپاری

براساس یافته‌های پژوهش، مدل اولیه نظام برون‌سپاری به صورت شکل ۲ پیشنهاد می‌گردد. این مدل مفهومی اولیه، الهام‌بخش تدوین مدل نهایی نظام نوسازی بافت‌های فرسوده و به دنبال آن، نظام برون‌سپاری نوسازی خواهد بود. این الگو مبنای علمی و چارچوب اولیه را برای پژوهش فراهم می‌سازد.

شکل ۲- مدل اولیه فرایند نوسازی بافت‌های فرسوده شهری و برون‌سپاری فعالیت‌ها
منبع: (یافته‌های نگارندگان)

۴- روش تحقیق

روش پژوهش حاضر، ترکیبی می‌باشد و از طریق مطالعات تطبیقی، تدوین و تکمیل پرسشنامه جهت اخذ نظرات جامعه آماری، مصاحبه‌های عمیق و تجربیات چندساله پژوهشگر در شهرداری تهران انجام شده است. لذا برمبنای نتیجه، یک تحقیق توسعه‌ای، برمبنای هدف، کاربردی، براساس روش اجرا، توصیفی و پیمایشی و برمبنای نوع داده‌ها، کیفی و کمی می‌باشد.

در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات درباره مبانی نظری، تجارب جهانی و ادبیات موضوع، از روش مطالعات کتابخانه‌ای استفاده شده است. جهت آگاهی از نظر خبرگان در رابطه با پاسخ به سؤالات پژوهش، از پرسشنامه با مقیاس طیف لیکرت، طیف پیوسته ۱۰۰- ۰ و سه گزینه‌ای استفاده شده است.

جامعه پژوهش حاضر را خبرگان و آگاهان حوزه مدیریت شهری و برون‌سپاری، تشکیل می‌دهد؛ خبرگانی که در حوزه‌های مختلف نوسازی؛ یعنی جنبه‌های اقتصادی، اجتماعی، کالبدی، مشارکت مردمی و نهادی و سیاست‌گذاری از یک سو و در حوزه برون‌سپاری از سوی دیگر، تجارب ارزنده‌ای داشته‌اند. به دلیل تازگی و نوپا بودن اقدامات اصل ۴۴ قانون اساسی و سیاست‌گذاری‌های مبتنی بر برون‌سپاری، خبرگانی که در این دو حوزه به‌طور همزمان آشنایی کامل داشته باشند، بسیار محدود هستند. با بررسی سوابق مدیران، صاحب‌نظران و کارشناسان خبره این حوزه، کمتر از ۱۰۰ نفر شناسایی شده‌اند.

در این پژوهش برای تجزیه‌وتحلیل داده‌ها نسبت به نوع متغیرهای تحقیق، از روش‌های آمار توصیفی مانند معیارهای طبقه‌بندی (محاسبه جداول فراوانی، نمودارهای مربوطه) و معیارهای تمرکز (محاسبه میانگین) و معیارهای پراکندگی (واریانس و انحراف معیار) استفاده شده است. همچنین برای پاسخ به سؤالات، از آمار استنباطی[1] (آمار ناپارامتریک کولموگروف- اسمیرنف[2] تک نمونه‌ای و میانگین) استفاده شده است. به منظور تأیید نهایی مدل ارایه شده

1 - Inferential Statidtics
2 - Kolomogrov-Smirnov

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1393.2.7.1.6]

تحقیق، از روش‌های کیفی و قضاوت خبرگان استفاده شده است.

۵- یافته‌های تحقیق

پاسخ به سؤالات

برای پاسخ به سؤالات پژوهش، با استفاده از پرسشنامه براساس طیف لیکرت، از خبرگان، سؤالاتی پرسیده شد و به دلیل مشخص نبودن توزیع نمونه، برای تحلیل، از آمار ناپارامتریک (آزمون کولموگروف- اسمیرنوف) استفاده شده است. در خصوص اصول، فرایندها و فعالیت‌های نظام و فرایندهای قابل برون‌سپاری و مجریان آنها، هر موردی که بیش از ۵۰ درصد خبرگان با آن موافقت داشته‌اند، به عنوان نتایج آزمون انتخاب شده‌اند.

سؤال اول: نظام برون‌سپاری دارای چه اصولی می‌باشد؟

براساس نتایج آزمون سؤال اول، از بین اصول تعیین شده «توسعه‌گری» از نظر خبرگان به‌عنوان اصل حاکم بر نظام برون‌سپاری تأیید نشده است. در نتیجه، اصول حاکم بر این نظام، به شرح جدول ۱ خواهد بود:

جدول ۱- اصول نهایی تأیید شده

اصول حاکم بر نظام برون‌سپاری نوسازی بافت‌های فرسوده شهر تهران		
جامع‌نگری	تعامل‌گری	مشارکت‌محوری
تضمین‌کنندگی	شفافیت و اطمینان‌بخشی	انعطاف‌پذیری
دانش‌محوری	تسهیل‌کنندگی	بوم‌آوری

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

سؤال دوم: نوسازی بافت‌های فرسوده شهر تهران دارای چه فرایندها و فعالیت‌های اصلی می‌باشند؟

در بخش‌های پیشین پژوهش، ۱۹ فرایند و ۱۰۰ فعالیت برای نوسازی شناسایی شده است. براساس نتایج آزمون سؤال دوم، ۳ فعالیت از مجموعه فعالیت‌ها کنار گذاشته شدند. بنابراین ۱۹ فرایند و ۹۷ فعالیت باقی‌مانده به عنوان فرایندها و فعالیت‌های نظام در مرحله بعد، مورد تحلیل قرار می‌گیرند (جدول ۲).

جدول۲- فرایندها و فعالیت‌های نهایی تأیید شده

ردیف	سطح	فرایند	فعالیت	جمع
۱	مدیریتی	برنامه‌ریزی	۷ فعالیت نهایی شده	۲۶ فعالیت تأیید شده
۲		سازماندهی	۶ فعالیت نهایی شده	
۳		رهبری	۴ فعالیت نهایی شده	
۴		نظارت عالیه	۵ فعالیت نهایی شده	
۵		مدیریت محیط تعاملی	۴ فعالیت نهایی شده	
۶	پشتیبانی	نهادسازی	۵ فعالیت نهایی شده	۲۷ فعالیت تأیید شده
۷		تأمین منابع	۳ فعالیت نهایی شده	
۸		پژوهش	۷ فعالیت نهایی شده	
۹		بانک‌های اطلاعاتی	۴ فعالیت نهایی شده	
۱۰		نظارت عملیاتی	۳ فعالیت نهایی شده	
۱۱		حقوقی	۵ فعالیت نهایی شده	
۱۲	اجرایی	تعیین محدوده بافت‌های فرسوده	۳ فعالیت نهایی شده	۴۴ فعالیت تأیید شده
۱۳		تهیه طرح و برنامه	۷ فعالیت نهایی شده	
۱۴		اطلاع‌رسانی	۶ فعالیت نهایی شده	
۱۵		آموزش و توانمندسازی	۴ فعالیت نهایی شده	
۱۶		بسترسازی	۵ فعالیت نهایی شده	
۱۷		تخریب	۵ فعالیت نهایی شده	
۱۸		ساخت	۱۱ فعالیت نهایی شده	
۱۹		واگذاری	۳ فعالیت نهایی شده	
۱۹ فرایند تأیید شده			۹۷ فعالیت تأیید شده	

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

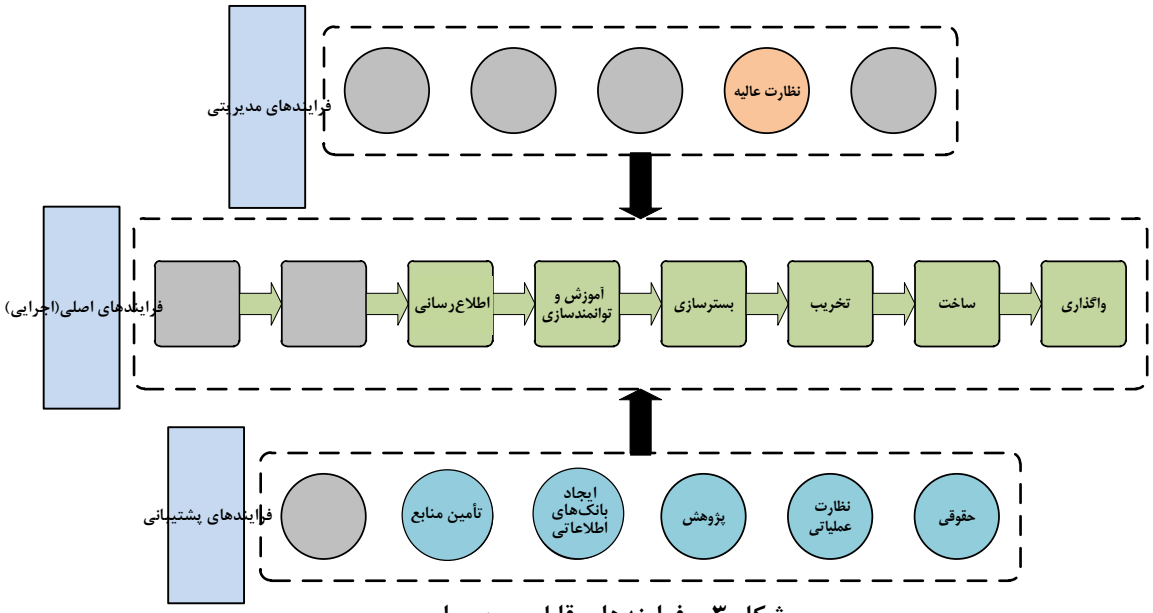
[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1393.2.7.1.6]

سؤال سوم: کدام فرایندها و فعالیت‌های نوسازی بافت‌های فرسوده شهر تهـران، قابل برون‌سپـاری هستند؟

برای پاسخ به سؤال سوم، از آنجا که فعالیت‌های باقی‌مانده، (۹۷ فعالیت از ۱۰۰ فعالیت شناسایی شده) را نمی‌توان به‌طور مجزا مورد بررسی قرار داد و این فعالیت‌ها، جنبه داخلی داشته و به طور مجزا امکان برون‌سپاری ندارند، در این بخش، پرسشنامه براساس طبقه‌بندی فرایندها که پیش از این اشاره شده بود، تنظیم گردیده است.

نتیجه آزمون در قالب شکل ۳ و جدول ۳ قابل ملاحظه می‌باشد (فرایندهای غیرقابل برون‌سپاری مشخص شده‌اند)؛ براساس نظرات خبرگان، ۱۲ فرایند از فرایندهای نوسازی، قابل برون‌سپاری می‌باشند.



شکل ۳ – فرایندهای قابل برون‌سپاری

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

جدول ۳- درصد فرایند و فعالیت‌های برون‌سپاری شده

عنوان		تعداد	برون‌سپاری شده	برون‌سپاری نشده	درصد برون‌سپاری
مدیریتی	فرایند	۵	۱	۴	۲۰
	فعالیت	۲۶	۵	۲۱	۱۹
پشتیبانی	فرایند	۶	۵	۱	۸۳
	فعالیت	۲۷	۲۲	۵	۸۱
اجرایی	فرایند	۸	۶	۲	۷۵
	فعالیت	۴۴	۳۴	۱۰	۷۷
کل	فرایند	۱۹	۱۲	۷	۶۳
	فعالیت	۹۷	۶۱	۳۶	۶۳

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1393.2.7.1.6]

سؤال چهارم: بازیگران و مجریان نظام کدامند؟ (انگیزه برون‌سپاری فرایندهای کلیدی؟)

نتایج آزمون سؤال چهارم نشان می‌دهد که دو دسته فرایند وجود دارد؛ فرایندهایی که به‌طور حتم باید از نظر خبرگان به نهاد مشخص واگذار گردند (بالای ۶۰ درصد) و فرایندهایی که حدود نیمی از خبرگان باور دارند که باید با هدفی مشخص برون‌سپاری شوند و گروه دیگر اعتقاد دارند باید با هدف دیگری باشد. در خصوص دسته دوم می‌توان با توجه به موقعیت برون‌سپاری، تصمیم‌گیری کرد. در جدول ۴ انگیزه هر یک از فرایندهای کلیدی مشخص شده‌است.

جدول ۴- انگیزه برون‌سپاری فرایندهای کلیدی

سطوح	فرایند	منافع اقتصادی (مهندسان مشاور، دفاتر خدمات، مجریان، انبوه‌سازان و شرکت‌های تخصصی)	منافع اجتماعی (سازمان‌های مردم‌نهاد)	مشارکت مردم (ساکنان)
مدیریتی	نظارت عالیه	✓		
پشتیبانی	تأمین منابع	✓		
	پژوهش	✓		
	بانک‌های اطلاعاتی	✓		
	نظارت عملیاتی	✓		
	حقوقی	✓		
اجرایی	اطلاع‌رسانی	✓	✓	
	آموزش و توانمندسازی	✓	✓	
	بسترسازی	✓	✓	
	تخریب	✓		✓
	ساخت	✓		✓
	واگذاری	✓		✓

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

سؤال اصلی: نظام برون‌سپاری نوسازی بافت‌های فرسوده شهر تهران چگونه است؟

برای پاسخ به سؤال اصلی، لازم است مجموعه نتایج پژوهش در خصوص اصول و فرایندهای نظام، فرایندهای قابل برون‌سپاری و مجریان فرایندها، در دو قالب مشخص، مورد دسته‌بندی و ارزیابی عمومی قرار گیرند تا براساس آن، نظام برون‌سپاری تدوین شود. با توجه به ادبیات پژوهش، دو قالب مذکور تحت عنوان «ملاحظات ساختاری» و «ملاحظات فرایندی» ارایه می‌گردد:

ملاحظات ساختاری

با بررسی ساختار مدیریت شهری تهران، دو نهاد اصلی تأثیرگذار، قابل شناسایی هستند: شورای اسلامی شهر تهران و شهرداری تهران.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1393.2.7.1.6]

شورای اسلامی شهر تهران به عنوان مجلس شهری، نقش تصویب‌کننده مقررات و ضوابط مورد نیاز شهر از یک‌سو و نظارت بر اجرای مقررات مصوب از سوی دیگر را برعهده دارد؛ لذا در نظام حاضر نیز در هر مرحله که نیاز به تصویب برنامه‌ها، مقررات، ضوابط و بودجه مورد نیاز برای تحقق اهداف نظام پیش آید، این وظیفه توسط شورای اسلامی شهر صورت می‌گیرد.

شهرداری تهران در ساختار مدیریت شهری تهران، نقش مجری برنامه‌های مصوب را در قالب پروژه‌ها و فعالیت‌های مشخص برعهده دارد؛ همچنین در قوانین مصوب کشور از جمله قانون برنامه پنجم توسعه و قانون حمایت از احیا، بهسازی و نوسازی بافت‌های فرسوده و ناکارآمد شهری، وظیفه اصلی نوسازی بافت‌های فرسوده شهری به شهرداری‌ها واگذار شده است؛ لذا در نظام برون‌سپاری به طور عمومی، شهرداری تهران به عنوان مجری تمامی فرایندها در نظر گرفته شده است.

ساختارهای سازمانی و از جمله ساختار شهرداری تهران؛ شامل دو حوزه ستاد و صف می‌باشد؛ بخش ستادی شهرداری که مشتمل بر معاونت‌های شهرداری و سازمان‌های متمرکز است، در حوزه سیاست‌گذاری، هماهنگی، هدایت، نظارت و پشتیبانی فعالیت‌های شهرداری، ایفای وظیفه می‌کنند و بخش صف که شامل شهرداری‌های مناطق شهر می‌باشد، در حوزه اجرای وظایف و فعالیت‌های مصوب، فعالیت می‌کند.

در پژوهش حاضر، سازمان نوسازی شهر تهران به عنوان نهاد متولی از طرف شهرداری تهران پیش‌بینی شده است و فرض بر این است که شهرداری تهران کلیه اختیارات لازم را جهت پیشبرد فعالیت‌ها و تحقق اهداف نظام، در اختیار سازمان قرار خواهد داد. لذا این سازمان، وظایف ستادی (مشابه معاونت‌های شهرداری) را صورت خواهد داد. با توجه به هدف اصلی این پژوهش که مبتنی بر برون‌سپاری فعالیت‌ها می‌باشد، در سطح صف، شهرداری منطقه به عنوان متولی اصلی، در نظر گرفته شده است و نتایج پژوهش حاکی از این است که بخش عمده فعالیت‌های سطح اجرایی، قابل برون‌سپاری هستند و شهرداری منطقه (بدون اضافه کردن بخش جدید به ساختار موجود آن) نقش مدیریت اجرا را در نظام برعهده خواهد داشت.

لذا مجموعه ملاحظات ساختاری نظام به شرح زیر می‌باشد:

- وجود مدیریت یکپارچه شهری
- شورای اسلامی شهر به عنوان مرجع تصویب ضوابط، مقررات، برنامه‌ها و بودجه
- شهرداری تهران به عنوان مجری عمومی نظام
- سازمان نوسازی شهر تهران به عنوان متولی نظام و دارای اختیارات لازم از شهرداری تهران
- شهرداری منطقه و نهادهای زیرمجموعه آن به عنوان مدیریت اجرایی نظام
- برون‌سپاری کلیه فعالیت‌های ممکن به نهادها و عوامل خارج از ساختار شهرداری.

ملاحظات فرایندی

با توجه به حوزه اقدام سازمان نوسازی شهر تهران به عنوان ستاد (در مقیاس شهر) و شهرداری منطقه به عنوان صف (در مقیاس منطقه) و مقایسه جایگاه هر یک از نهادهای مذکور با ماهیت فرایندها، در این بخش می‌توان در خصوص متولی هریک از فرایندها تصمیم گرفت. بدین معنی که فعالیت‌هایی که سطح آنها فراتر از یک منطقه شهری تهران می‌باشد، توسط سازمان نوسازی شهر تهران به عنوان واحد ستادی و فعالیت‌هایی که سطح آنها در حوزه منطقه یا پایین‌تر از آن می‌باشد، توسط شهرداری منطقه، اجرا می‌گردد. ملاحظه فوق، حوزه فعالیتی سازمان و شهرداری منطقه را متناسب با سطوح نظام (مدیریت، پشتیبانی و اجرایی) مشخص می‌نماید؛ براساس اخذ نظرات خبرگان و کارشناسان مرتبط، این ملاحظه در قالب جدول ۵ می‌باشد.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

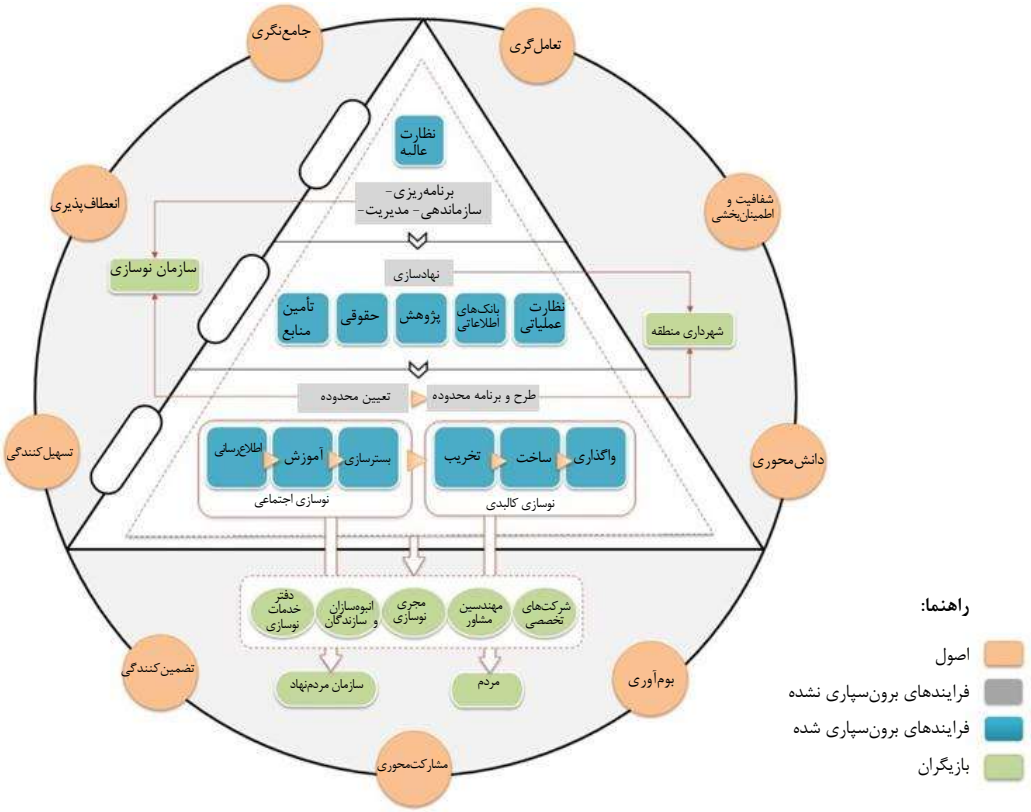
[DOR: 20.1001.1.23452870.1393.2.7.1.6]

جدول ۵ - فرایندهای قابل مدیریت توسط سازمان و شهرداری منطقه

سطوح نظام	فرایندهای قابل مدیریت	فرایندهای قابل مدیریت
مدیریتی	برنامه‌ریزی	-
	سازماندهی	
	رهبری	
	نظارت عالیه	
	مدیریت محیط تعاملی	
پشتیبانی	پژوهش	نهادسازی
	حقوقی	نظارت عملیاتی
	بانک‌های اطلاعاتی	تأمین منابع
اجرایی	تعیین محدوده‌ها	تهیه طرح و برنامه
		اطلاع‌رسانی
		آموزش و توانمندسازی
		بسترسازی
		تخریب
		ساخت
		واگذاری

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

در نتیجه، نظام برون‌سپاری نوسازی بافت‌های فرسوده شهر تهران در قالب شکل ۴ قابل بیان می‌باشد.



شکل ۴- مدل نهایی نظام برون‌سپاری نوسازی بافت‌های فرسوده شهر تهران

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1393.2.7.1.6]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1393.2.7.1.6] [Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

نوسازی و بهسازی بافت‌های فرسوده شهری در ۱۰ سال گذشته، به یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های حکومت در کشور تبدیل شده است؛ قرارگیری بخش عمده‌ای از شهرهای کشور در مسیر گسل‌های متعدد و وقوع زلزله‌های متوسط و بزرگ، دولت را بر آن داشته است تا با اتخاذ راهکارهای مؤثر و کارآمد، زمینه نوسازی عرصه‌های آسیب‌پذیر در مقابل زلزله را فراهم نماید؛ تعداد زیاد قوانین و مقررات تصویب شده در سال‌های گذشته، شاهدی بر این ادعا می‌باشد؛ به طوری که در بالاترین مقیاس تصمیم‌گیری کشور و در بخش سیاست‌های کلی نظام در حوزه مسکن، به این موضوع اشاره شده است. همچنین قوانین برنامه چهارم و پنجم توسعه، قانون ساماندهی و حمایت از تولید و عرضه مسکن و قانون حمایت از احیا، بهسازی و نوسازی بافت‌های فرسوده و ناکارآمد شهری، نمونه‌های دیگری از افزایش توجه به این مقوله می‌باشند.

به موازات این موضوع، مبحث برون‌سپاری نیز در دهه گذشته وارد ادبیات مدیریت کشور شده است. حجم عمده تصدی‌گری دولت و عدم‌مشارکت و حضور بخش خصوصی در فرایند کسب‌وکار و خدمات، دولت را به بزرگترین مجری موجود تبدیل کرده است. لذا از دهه ۸۰ و با ابلاغ سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی، مقرر گردیده است که کلیه فعالیت‌های از جنس تصدی، به بخش خصوصی واگذار شوند.

موضوع پژوهش حاضر، در واقع نقطه تقاطع و تلاقی دو محور فوق می‌باشد؛ به عبارت دیگر، برون‌سپاری فعالیت‌ها در نوسازی و بهسازی بافت‌های فرسوده شهری به عنوان بستر تحقیق در نظر گرفته شده است. برای دستیابی به این هدف، لازم بود که با موضوع نوسازی بافت‌های فرسوده شهری به عنوان یک نظام، مواجه شده و از طریق برخورد نظام‌مند و با استفاده از مؤلفه‌های نگرش فرایندی، اجزا، ساختارها، ارتباطات، فعالیت‌ها و سطوح نظام را استخراج کرد. در گام بعد، با استفاده از تجارب به دست آمده در حوزه برون‌سپاری و با استفاده از مدل‌های علمی، در خصوص برون‌سپاری اجزای نظام، تصمیم گرفته شد. گام نهایی این پژوهش که در واقع مهم‌ترین مرحله آن می‌باشد، طراحی یک الگوی مشخص برای نظام مورد تصور با اصل برون‌سپاری فعالیت‌ها است. با توجه به فراگیر بودن مسایل نوسازی و بهسازی شهری در تهران و شرایط نه چندان متفاوت سایر شهرهای کشور و همچنین به دلیل ساده‌تر نمودن طراحی نظام، کلان‌شهر تهران به عنوان موضوع مطالعه، بررسی و طراحی نظام، در نظر گرفته شده است؛ اما نتایج حاصل، جهان‌شمول است و امکان تعمیم در سایر شهرهای کشور و به ویژه در کلان‌شهرها را نیز دارد.

پیشنهادهای پژوهش، در قالب «پیشنهادهای لازم برای تحقق اهداف نظام» و «پیشنهاد پژوهش‌های آتی» ارایه می‌گردد.

پیشنهادهای لازم برای تحقق اهداف نظام

- تصویب نظام برون‌سپاری از طرف شورای اسلامی شهر تهران و نظارت شورای اسلامی شهر بر اجرای نظام مصوب
- واگذاری کلیه اختیارات، منابع و وظایف دولت به شهرداری تهران در حوزه نوسازی شهری و تحقق نظام مدیریت یکپارچه شهری تهران در حوزه نوسازی و بهسازی بافت‌های فرسوده شهری
- ارتقای نقش سازمان نوسازی شهر تهران به عنوان یکی از معاونت‌های ستادی شهرداری تهران و مرجع سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی کلان به منظور راهبری فرایند نوسازی بافت‌های فرسوده شهری
- اصلاح ساختار سازمان نوسازی شهر تهران (متناسب با نتایج پژوهش)
- پیش‌بینی نوسازی بافت‌های فرسوده شهری به عنوان یکی از وظایف شهرداری منطقه و پیش‌بینی سازوکار ارتباط سازمان و شهرداری منطقه.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1393.2.7.1.6]

پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی

به دلیل موضوع پژوهش و ضرورت طی فرایند مشخص برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده و همچنین محدودیت در زمان، فرصت بررسی تفصیلی برخی موضوعات مکمل پژوهش حاضر، فراهم نشد. پیشنهاد می‌گردد پژوهشگرانی که در ارتباط با مفاهیم «مدیریت» و «برون‌سپاری» در نوسازی بافت‌های فرسوده شهری اقدام به تعریف موضوع خواهند کرد، عناوین زیر را مدنظر قرار دهند:

- طراحی نظام مدیریت یکپارچه شهری برای هدایت نوسازی بافت‌های فرسوده شهر و اصول، اجزا و حوزه اختیارات و مسئولیت‌های مرتبط با آن
- طراحی نظام مدیریت محلی برای هدایت فعالیت‌های برون‌سپاری شده در سطح «محدوده» (ساختار، ارتباط با سایر دستگاه‌ها، اختیارات، مسئولیت‌ها و روش‌های نظارت)
- طراحی نظام ارزیابی عملکرد نهادهای غیردولتی متولی فرایندهای برون‌سپاری شده نوسازی.

۷- منابع

اوزبرن، دیوید، (۱۳۸۹). *بازآفرینی دولت*، ترجمه فضل‌اله امینی، تهران: فرا.

ایکاف، راسل، (۱۳۹۰). *بازآفرینی سازمان؛ طرحی برای سازمان‌های سده بیست و یکم*، ترجمه تقی ناصرشریعتی، اسماعیل مردانی‌گیوی و سیاوش مریدی، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

بزاز هادی‌زاده، محمد، (۱۳۸۲). *حاشیه نشینی و راهکارهای ساماندهی آن در جهان*. مشهد: شهرداری مشهد.

پژوهشکده توسعه کالبدی، (۱۳۸۹). *ارزیابی تجربه ایران در زمینه مداخله در نواحی نابسامان شهری*، تهران: شرکت عمران و بهسازی شهری ایران.

کارامدی تفکر سیستمی در اداره سازمان، (۱۳۸۵). *ماهنامه تدبیر*، شماره ۱۷۵، ۵-۴.

حاجی‌علی‌اکبری، کاوه، (۱۳۸۹). تسهیل‌گری در بافت‌های فرسوده شهر تهران، *نشریه اینترنتی نوسازی*، شماره ۲.

حبیبی، سید محسن؛ مقصودی، ملیحه، (۱۳۸۶). *مرمت شهری*، چاپ سوم، تهران: دانشگاه تهران.

حبیبی، سیدمحسن، (۱۳۷۵)، *از شار تا شهر؛ تحلیلی تاریخی از مفهوم شهر و سیمای کالبدی آن*، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.

حبیبی، سیدمحسن؛ سعیدی رضوانی، هادی، (۱۳۸۴). شهرسازی مشارکتی؛ کاوشی نظری در شرایط ایران، *هنرهای زیبا، شماره ۲۴*.

رضایی، نعیمه، (۱۳۸۸). سیاست مداخله در بافت‌های شهری قدیمی درکشور تونس؛ نمونه موردی محله حصفیه، *نشریه اینترنتی نوسازی*.

روستا، مجید؛ محسن‌ابادی، مصطفی، (۱۳۹۳). تبیین نقش و جایگاه نهادهای مختلف دولتی، عمومی، خصوصی، مردم‌نهاد (NGO) در فرایند نوسازی و بهسازی بافت‌های فرسوده با تأکید بر شهر تهران، نشریه اینترنتی، سازمان نوسازی.

سازمان نوسازی شهر تهران، (۱۳۸۹). ساختار مدیریت نوسازی شهر تهران، تهران: سازمان نوسازی شهر تهران.

سنگه، پیتر، (۱۳۸۲). *پنجمین فرمان؛ خلق سازمان یادگیرنده*، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

عزیزی، محمدمهدی، (۱۳۷۹). سیر تحول سیاست‌های مداخله در بافت‌های کهن شهری در ایران، *نشریه هنرهای زیبا*، شماره ۷، ۴۶-۳۷.

عندلیب، علیرضا، (۱۳۸۶). *فرایند نوسازی بافت‌های فرسوده شهر تهران*، تهران: سازمان نوسازی شهر تهران.

عندلیب، علیرضا، (۱۳۸۹). *اصول نوسازی شهری - رویکردی نو به بافت‌های فرسوده*. تهران: نشر آذرخش.

لطفی، کوروش؛ ماجدی، حمید، (۱۳۸۸). چالش‌ها و تنگناهای موجود در توانمندسازی سکونتگاه‌های غیررسمی شهری، *فصلنامه علوم و تکنولوژی محیط‌زیست*، ۱۱ (۴۳)

مهندسان مشاور باوند، (۱۳۸۹). *ساختار مدیریت، هدایت و کنترل بهسازی و نوسازی بافت‌های فرسوده*، تهران: سازمان نوسازی شهر تهران.

مهندسان مشاور طرح و معماری، (۱۳۸۹). *ارزیابی طرح نواب و آثار آن بر ساکنان*، تهران: سازمان نوسازی شهر تهران.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1393.2.7.1.6]

میرفخرالدینی، حیدر؛ جعفرنژاد، احمـد؛ جوانبخـت، مجتبـی، (۱۳۹۰). *فرایندگرایی در ساختار نوین سازمان*، تهران: مهربان نشر.

وزارت مسکن و شهرسازی، (۱۳۷۴). *حاشیه‌نشـینی در ایـران، جلد پنجم*، تهران: وزارت مسکن و شهرسازی.

Gramatikov, Martin. (2002). Outsourcing of Public Information Systems. *Public Management Fourm,13*(2-3).

GÜL, H., DULUPÇU, M .(2009). Urban Change and Regeneration in Turkey: *Possibilities for Transcending Beyond Modernism, Urban Regeneration Management International Perspectives*.

Diamond John, Liddle, Joyce, Southern, Alan, Osei, Philip. (2010). *Urban Regeneration Management*. New York: Routledge.

Parashkevova, Alexandra. (2010). Implementation of outsourcing – factor for improving the quality of public services in the republic of Bulgaria. *The 18th NISPAcee Annual Conference,* Warsaw, Poland.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1393.2.7.1.6]