فصلنامه علمی اقتصاد و مدیریت شهری، ۸(۲(پیاپی ۳۰))، ۱۲۷-۱۰۵
www.iueam.ir
نمایه در ISC، EconLit، Econbiz، EBZ، GateWay-Bayern، SID، Google Scholar، Noormags، Magiran، Ensani، RICeST، Civilica
شاپا: ۲۸۷۰-۲۳۴۵

فصلنامه علمی
اقتصاد و مدیریت شهری

# شناسایی و رتبه‌بندی چالش‌های مدیریت نوسازی شهری (مورد مطالعه: منطقه ۱۰ شهرداری تهران)

**اسفندیار زبردست*** استاد گروه شهرسازی، دانشکده شهرسازی، پردیس هنرهای زیبا، دانشگاه تهران، تهران، ایران

**محمدرضا میرزایی** کارشناس‌ارشد مدیریت شهری، دانشکده شهرسازی، پردیس هنرهای زیبا، دانشگاه تهران، تهران، ایران

**نوع مقاله:** پژوهشی

**دریافت: ۹۷/۱۱/۱۸ پذیرش: ۹۸/۰۵/۳۰**

**چکیده:** مناطق ناکارآمد شهری، با طیف گسترده‌ای از مسائل اقتصادی، اجتماعی و کالبدی درگیر هستند و نوسازی شهری، پاسخ مناسبی به وضعیت نامطلوب آنهاست. منطقه ده شهرداری تهران در محدوده مرکزی تهران واقع شده و ۵۵ درصد مساحت آن، بافت فرسوده است. با توجه به تنوع وظایف مدیریت شهری، بازیگران متعددی در فرایند نوسازی شهری، نقش دارند. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی، از نظر ماهیت، تحلیلی و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها، پیمایشی است. این پژوهش، در پی پاسخگویی به این سؤال است که مهم‌ترین چالش‌های مدیریت نوسازی شهری در منطقه ده شهرداری تهران کدامند. برای پاسخ به این سؤال، پس از مطالعه متون نظری و تجربی مرتبط با موضوع و شناخت نمونه مطالعاتی پژوهش، چالش‌های مدیریت نوسازی بافت‌های ناکارآمد منطقه، با مصاحبه و استفاده از روش تحلیل محتوا، شناسایی شدند. سپس با کمک روش کدگذاری باز، چالش‌های شناسایی شده بر اساس دو حوزه قلمروهای فضایی و عملکردهای شهری، دسته‌بندی شدند. ترسیم شبکه روابط میان چالش‌های شناسایی شده، نشان داد که روابط قابل‌توجهی میان آنها وجود دارد. در گام بعدی، با کمک تحلیل PESTEL و فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP) مشخص شد که تضاد منافع میان سازمان نوسازی شهرداری تهران و شهرداری منطقه و همچنین برخوردار نبودن سازمان نوسازی شهرداری تهران از منابع مالی لازم، مهم‌ترین چالش‌های موجود در مدیریت نوسازی شهری در منطقه ده شهرداری تهران هستند.

**واژگان کلیدی:** چالش‌های نظام مدیریت شهری، نوسازی شهری، بافت‌های فرسوده، منطقه ده شهرداری تهران، فرایند تحلیل شبکه

**طبقه‌بندی JEL:** L32, N95, R51, R58

* نویسنده مسئول: Zebardst@ut.ac.ir

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-27 ]

[ DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.7.0 ]

## ۱- مقدمه

همچنان‌که بافت‌های فرسوده و ناکارآمد شهری، درگیر مسائل متعدد و چندوجهی هستند، نوسازی شهری نیز از وجوه گوناگونی برخوردار است؛ بدین معنا که نوسازی شهری باید همه جنبه‌های اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و کالبدی شهرها را در نظر بگیرد و برای این منظور، نوسازی شهری نیازمند مدیریت است. از آنجا که سازمان‌ها و دستگاه‌های مختلفی در زمینه‌های سیاست‌گذاری و اجرایی نوسازی شهری، ایفای نقش می‌کنند، توجه به هماهنگی فعالیت‌های آنها و یکپارچگی‌شان در راستای اعمال تأثیر مثبت بر جریان نوسازی شهری، از اهمیت وافری برخوردار است. مداخله در بافت‌های ناکارآمد شهر تهران، در دو دهه اخیر، مورد توجه برنامه‌ریزان و طراحان شهری بوده است (آقاصفری و همکاران، ۱۳۸۹). ۳۲۶۸ هکتار از مساحت بلوک‌های این شهر، فرسوده هستند. در این میان، ۵۵ درصد از مساحت منطقه ده شهرداری تهران، شامل بافت فرسوده است (وب‌سایت سازمان نوسازی شهرداری تهران)؛ به‌گونه‌ای که اگر برای ارتقای وضعیت این بافت‌ها اقدامات قابل‌توجهی انجام نشود، جریان زندگی در این محدوده مختل می‌شود و زندگی سکنه منطقه را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

منطقه ده شهرداری تهران، مانند سایر مناطق شهرداری، در تأمین خدمات شهری دچار مشکلاتی بوده است اما شرایط اختصاصی این منطقه، به حجم مسائل مدیریت شهری در ارتباط با نوسازی بافت فرسوده آن، افزوده است و از جمله این شرایط می‌توان به زمینه‌های نامناسب اجتماعی و اقتصادی ساکنین، عدم‌نظارت دقیق شهرداری بر روند ساخت‌وسازها و نارسایی ضوابط یا نادیده گرفتن آن در مراحل صدور پروانه ساختمانی اشاره کرد. مجموع این عوامل، چشم‌انداز بحرانی را در تأمین حداقل خدمات شهری پیش‌رو می‌نهد و آسیب‌پذیری منطقه در برابر زلزله بر وخامت اوضاع می‌افزاید. ادامه چنین روندی، منجر به فرسودگی کامل بافت منطقه و از دست رفتن فضاهای باز شهری خواهد شد (نوروزی، ۱۳۹۴).

مطالعات قبلی در حوزه مورد بحث، به تعدد سازمان‌ها و ارگان‌های مسئول در حوزه نوسازی شهری و ناهماهنگی‌های موجود میان آنها پرداخته‌اند و ضرورت طراحی نظمی جدید را – آن‌طور که مدیریت نوسازی شهری را به سمت‌وسوی هماهنگی و یکپارچگی سوق دهد - مورد تأکید قرار داده‌اند اما روابط میان چالش‌های موجود را در نظر نگرفته‌اند؛ از این رو پژوهش حاضر از این حیث، یک ضرورت به حساب می‌آید. این پژوهش، از سه جنبه دارای نوآوری است: ۱- بیان مشخص پیامدهای ناشی از چالش‌های مدیریت نوسازی شهری در محدوده مورد مطالعه ۲- تمیز چالش‌های مذکور بر اساس گستره عملکرد (منطقه – فرامنطقه) بازیگر یا بازیگران مؤثر در بروز آنها ۳- توجه به تأثیرپذیری چالش‌ها از یکدیگر و در نظر گرفتن روابط میان آنها در زمان رتبه‌بندی و تعیین اولویت رفع آنها. پژوهش حاضر درپی پاسخگویی به این سؤال است مهم‌ترین چالش‌های مدیریت نوسازی بافت‌های ناکارآمد شهری در منطقه ده شهرداری تهران، کدام هستند؟

## ۲- پیشینه تحقیق

### الف) پژوهش‌های خارجی

ناتیداد ژسوس[1] و همکارانش (۲۰۱۹) پس از اشاره به عوامل زمینه‌ای در برنامه‌ریزی و مدیریت اقدامات نوسازی شهری (جنبه‌های کالبدی، اجتماعی، اقتصادی و محیطی شهرها)، توجه خود را به شناسایی خصوصیات مشترک در پروژه‌های نوسازی شهری معطوف نموده‌اند و نتیجه تلاش آنها، ایجاد دیدگاهی جامع و مشترک میان ابعاد مختلف نوسازی شهری و معرفی رویکردی یکپارچه برای پشتیبانی از برنامه‌ریزی و مدیریت مداخلات نوسازی شهری بوده است. متدولوژی مورد نظر این مطالعه با برخورداری از

1- Natividade-Jesus

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-27 ]

[ DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.7.0 ]

ویژگی انعطاف‌پذیری با پروژه‌های مختلف نوسازی شهری، سازگار است و قادر است اقدامات نوسازی شهری را با اهداف پایداری و تاب‌آوری شهری هماهنگ کند.

موسی و دونگ‌گووم[1] (۲۰۱۸) به ارزیابی فعالیت‌های نوسازی شهری در منطقه مرکزی شهر جوس نیجریه پرداختند. نتایج ارزیابی آنها نشان می‌دهد که اقدامات نوسازی شهری به صورت جزئی و بدون هماهنگی یا برنامه‌ریزی کلی برای دستیابی به اهداف روشن اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی انجام شده و اتخاذ شیوه‌های ضعیف مدیریتی، محیط زندگی شهری را تخریب کرده است.

بوئیسیل[2] (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای، ضمن ارائه تصاویری از ساختار مدیریت برنامه‌های نوسازی شهری در پاریس و سلسله‌مراتب اداری اجرای طرح تحول شیکاگو، به سطوح متعدد تصمیم‌گیری و وجود اختلاف در سیاست‌های بخشی در پاریس اشاره نموده و مدیریت پروژه‌های نوسازی شهری در پایتخت فرانسه را امری پیچیده قلمداد کرده است و مواردی نظیر تعدد اهداف و درک متفاوت عوامل تصمیم‌گیرنده و اجراکننده از منافع یکدیگر، دشواری رفع اختلاف میان بخش‌های گوناگون و نادرستی رویه‌ها و ساختارهای اداری موجود را به عنوان دلایل شکست برنامه‌های توسعه یکپارچه در پاریس برشمرده است. همچنین با اشاره به سازماندهی گروه‌های کاری در سطوح محلی برای اجرای پروژه‌های نوسازی شهری در شیکاگو، بر به‌کارگیری نوسازی شهری بر اساس سیاست‌های فرابخشی تأکید کرده است.

نلو[3] (۲۰۱۰) در پژوهشی، ضمن مطالعه تجربه نوسازی شهری در کاتالونیا (در سطوح محلی و حوزه‌های شهری و منطقه‌ای) و بررسی نتایج سیاست‌های نوسازی شهری و اجرای برنامه‌های بازسازی جامع در ۱۱۷ محله شهری، به تبیین معضلات نوسازی شهری پرداخته است. بر اساس نتایج تحلیل، عمده تنگناها و معضلات نوسازی شهری به مدیریت چندسطحی و روابط اداری میان آنها معطوف است. همچنین در حوزه مدیریت نوسازی شهری، اهمیت موضوعاتی نظیر نقش سرمایه‌گذاری عمومی، پتانسیل‌ها و معضلات تأمین مالی برنامه‌های نوسازی شهری و مشارکت جامعه محلی، مورد تأکید محقق بوده‌اند.

اگولوم و اموه[4] (۲۰۱۷) در تحقیقی، تجدید ساختار شهری را به مثابه شیوه درست اجتماعی برای مقابله با مسائل اصلی شهرها دانسته‌اند و ضمن توصیف وضعیت بافت‌های فرسوده در شهرهای نیجریه و اشاره به معضلات موجود در مسیر تلاش‌های نوسازی شهری آنها، پیشنهادهایی نظیر برقراری حکمروایی خوب، توسعه زیرساخت‌های پیشرفته، پیگیری برنامه‌های توسعه پایدار و در نظر داشتن راهبردهای مشارکت‌های عمومی- خصوصی را ارائه نموده‌اند.

**ب) پژوهش‌های داخلی**

نادری خورشیدی و همکارانش (۱۳۹۲)، به شناسایی اصول، فرایندها و فعالیت‌های نوسازی بافت‌های فرسوده شهری، کنشگران و مجریان در بخش‌های دولتی، عمومی و خصوصی پرداخته‌اند و به این نتیجه دست یافته‌اند که با توجه به ماهیت میان‌بخشی موضوع و لزوم همکاری کنشگران با یکدیگر، ضرورت طراحی نظام مدیریت یکپارچه در این حوزه، احساس می‌شود.

روستا و حسین‌آبادی (۱۳۹۲) در مطالعه‌ای به موضوع تحقق نیافتن مدیریت واحد شهری برای ساماندهی بافت‌های فرسوده شهری اشاره می‌کنند و معتقدند علاوه‌بر ترسیم استراتژی‌های مناسب باید کلیه ذی‌نفعان را در جهت استراتژی‌ها همسو کرد و همسویی، نیازمند هماهنگی ذی‌نفعان متعدد است.

1- Musa and Dung-Gvom
2- Boisseuil
3- Nello
4- Egolum and Emoh

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-27 ]
[ DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.7.0 ]

نتیجه این پژوهش چنین است که همسویی ذی‌نفعان در ساماندهی بافت فرسوده، فرایندی مدیریتی است که مسئولیت آن در سطح یک نهاد همسوکننده محقق می‌شود و فرصت ارزش‌آفرینی را از راه هم‌افزایی ایجاد می‌نماید.

جعفری (۱۳۹۴) در مقاله‌ای پس از بررسی ابعاد مختلف نوسازی شهری و مقایسه دیدگاه‌های مختلف در این موضوع، نسبت به تدوین ساختار مدیریت نوسازی شهر تهران بر اساس یک ی از الگوهای معتبر مدیریت استراتژیک، اقدام کرد. نتیجه کلیدی این پژوهش، ایف ای نقش تسهیلگری مدیریت شهری و تأکید بر ورود نیافتن آن به اقدامات اجرایی در س طح پروژه و واگذاری آنها به تشکل‌های حرف ه‌ای بخش خصوصی است.

پژوهش‌های قبلی در حوزه مدیریت نوسازی بافت‌های ناکارآمد شهری، به تنوع بازیگران درگیر در امر نوسازی شهری، بحث مدیریت یکپارچه و نق ش تسهیلگری مدیریت شهری در عرصه نوسازی شهری پرداخته‌اند یا حتی چالش‌های موجود بر سر جریان نوسازی شهری را برشمرده‌اند اما پژوهش حاضر، ضمن پرهیز از کلی‌گویی‌های تکراری، مدیریت نوسازی شهری را در محدوده یک منطقه شهری، شناسایی کرده و به پیامدهای ناشی از چالش‌های نامبرده در محدوده مورد مطالعه توجه داشته و ضمن ارائه دسته‌بندی مشخصی از آنها، روابط مستقیم میان چالش‌های موجود را در کانون توجه قرار داده است؛ زیرا به زعم نگارندگان، برای اصلاح ساختار فعلی مدیریت نوسازی شهری، فهم روابط میان اشکالات موجود، بسیار مهم است.

## ۳- مبانی نظری

مدیریت شهری مدرن عبارت است از: فرایند ایجاد، اجرا، هماهنگی و ارزیابی استراتژی‌های یکپارچه به کمک مقامات شهری با در نظر گرفتن اهداف عملیاتی بخش خصوصی و منافع شهروندان در چارچوب سیاستی که در سطوح بالاتر حکومت برای تحقق قابلیت توسعه اقتصادی پایدار تدوین شود (امینیان و امینیان، ۱۳۹۳). در حالت تعدد و تکثر نهادهای برنامه‌ریزی و اجرایی (تفرق عملکردی یا تفرق نهادی و سازمانی)، بزرگ‌ترین چالش نظام مدیریت و حکمروایی در پهنه‌های جغرافیایی، یکپارچگی بین سیاست‌های مختلف و اثرات فضایی و محیطی آنهاست که چندین نهاد و سازمان دنبال می‌کنند (برک‌پور و اسدی، ۱۳۹۵). سایر چالش‌های نظام مدیریت شهری که می‌توانند به فرصت‌هایی برای بهبود امور شهرها تبدیل شوند، در قالب عناوین کلی ذیل مطرح شده‌اند (وان دیک[1]، ۱۳۹۴): ۱- تغییر نقش حکومت و سه طوح مختلف حکومتی از تأمین‌کننده به تسهیل‌کننده ۲- به وجود آمدن چارچوب‌های قانونی جدید منتج از تمرکززدایی ۳- دسترس‌پذیر شدن فناوری‌های جدید ارتباطی و اطلاعات ۴- پیدایش نهادهای جدید ۵- تنظیم اولویت‌های جدید ۶- ظرفیت‌سازی برای مدیریت شهری.

فرسودگی بافت که نتیجه فرسایش کالبدی، اقتصادی و اجتماعی است؛ به مرور، محدوده‌ای از شهر را از چرخه زندگی شهری و شهروندی خ ارج کردند و سبب هدر رفتن زمین در بخش‌های توانمند شهر - محدوده‌های مرکزی و بافت قدیمی - می‌شود (نوریان و نتاج، ۱۳۹۵). در مجموع، ویژگی‌هایی نظیر فرسودگی کالبد، دسترسی نداشتن به درون بافت، فقدان تأسیسات زیربنایی مناسب، مشکلات محیط‌زیستی و بالا بودن میزان آلودگی، کمبود امکانات گذران اوقات فراغت، فقر و محرومیت، آسیب‌پذیری در برابر زلزله، سرانه کم خدمات، تراکم بالای جمعیتی، ناامنی و معضلات اجتماعی را می‌توان برای بافت‌های فرسوده شهری برشمرد (زبردست و همکاران، ۱۳۹۲). در تعاریف بافت فرسوده، مخدوش شدن منزلت یک بافت در ذهن شهروندان، نتیجه

1- Van Dijk

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-27 ]

[ DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.7.0 ]

برخی مسائل یا عوامل صرفاً کالبدی و کارکردی دانسته شده است؛ در حالی که این رابطه، یک‌سویه نیست و در خصوص بسیاری از بافت‌ها، مسائل کالبدی و کارکردی، نتیجه از بین رفتن منزلت بافت در ذهن شهروندان است؛ بدین معنا که ما در پی تغییر الگوی زندگی و توقعات و انتظاراتمان از مکان زندگی، بسیاری از بافت‌ها و زندگی جاری در آنها را به دست فراموشی سپردیم و نتوانستیم جایگاه آنها را به لحاظ منزلتی که می‌توانند در ذهن شهروندان دارا باشند، تعریف کنیم یا ارتقا دهیم. تحول معنایی این بافت‌ها در ذهن شهروندان و تنزل جایگاه و شأن آنها، عاملی مهم در فرایند فرسوده شدن یک بافت و مزمن شدن چنین وضعیتی است؛ بنابراین در تعریف فرسودگی، باید همه جنبه‌های کالبدی، کارکردی و معنایی بافت؛ یعنی بستر زندگی ساکنانش را با هم و در ارتباط با یکدیگر ببینیم (گلرخ، ۱۳۹۱). مفهوم ناکارآمدی بافت شهری را می‌توان تنزل شرایط اجتماعی، اقتصادی و کالبدی بافت شهری دانست و فرسودگی، معرّف وجود شرایطی است که زندگی انسان را تهدید می‌کند و به از بین رفتن منزلت آن در اذهان شهروندان منجر می‌شود. فرسودگی و ناکارآمدی بافت شهری در صور گوناگون؛ نظیر کاهش یا فقدان شرایط زیست‌پذیری و ایمنی و افزایش نابسامانی‌های کالبدی، اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی مشاهده می‌گردد (عندلیب و روشن‌علی، ۱۳۹۷).

بافت‌های ناکارآمد شهری در گذشته و به اقتضای زمان، دارای عملکردهای منطقی و سلسله‌مراتبی بودند اما امروزه با تغییر کارکردها و نگرش‌ها، از لحاظ ساختاری و عملکردی دچار کمبودهایی هستند و لزوم رسیدگی به وضعیت این بافت‌ها و ساماندهی آنها محسوس است. هدف اصلی از ساماندهی بافت فرسوده در شهرها، احیای بافت است تا بتواند زندگی هم‌سطح با سایر بافت‌های شهری پیدا کند (موسوی و همکاران، ۱۳۹۷). همان‌گونه که بافت‌های فرسوده و ناکارآمد دچار مسائل عمده کالبدی، اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی و ... هستند، نوسازی شهری به عنوان پاسخی در برابر این مسائل؛ دارای ابعاد گوناگون مدیریتی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری، محیطی و حقوقی- قانونی است و رویکردهای اخیر بر چند بُعدی بودن نوسازی شهری تأکید دارند. تغییرات سریع محیط شهری، ماهیت اقتصادی، زندگی اجتماعی و عملکرد شهرها را تحت تأثیر قرار می‌دهد و نوع این تأثیرات عمدتاً منفی است. نوسازی شهری، اقدامی آگاهانه، منظم و برنامه‌ریزی شده است که با هدف بازسازی اقتصادی، اجتماعی و کالبدی مناطق فرسوده و قدیمی شهر انجام می‌شود. اهداف نوسازی شهری، از چهار جنبه قابل بررسی است: ۱- اهداف اقتصادی (تسهیل اشتغال و بازسازی اقتصاد شهری) ۲- اهداف اجتماعی (بهسازی زیرساخت‌های محلی و توسعه مسکن شهری) ۳- اهداف محیطی (بهبود شرایط زیست) ۴- اهداف فرهنگی (غنی‌سازی میراث معماری و گردشگری شهری) (Tanrikul & Hoskara, 2019). از این رو نوسازی شهری، اقدامی در نظر گرفته می‌شود که قادر به حل مسائل شهری است و پیشرفت‌های بلندمدتی را در زمینه دستیابی به اهداف اقتصادی، اجتماعی، کالبدی و زیست‌محیطی رقم می‌زند (Rădulescu et al., 2016). نوسازی شهری، در طول زمان، از یک انضباط تکنیکی به یک فرایند پیچیده تغییر یافته است که شمار زیادی از جنبه‌ها و بازیگران را ادغام می‌کند و فعالیت‌هایی را در مقیاس‌های مختلف، با تنوعی از روش‌ها و استراتژی‌های اغلب مشابه، دنبال می‌کند (Marra et al., 2016). امروزه نیاز مبرمی به تمرکز بر نوسازی شهری وجود دارد و توجه به مناطق آسیب‌پذیر، به اولویت تبدیل شده است. مراکز تاریخی و حومه‌های مسکونی، بخش‌های قابل‌توجهی از شهرها هستند که تحت تأثیر فرایندهای ماندگاری کالبدی و عملکردی قرار دارند (Naya et al., 2018). بسیاری از متخصصان، نوسازی شهری را فرایندی برای بهبود شرایط زندگی در سطح شهر تعریف کرده‌اند. هدف

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-27 ]

[ DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.7.0 ]

نوسازی شهری، بازسازی مناطقی است که بیش از این، قادر به ارائه کیفیت مناسب زندگی برای ساکنان خود نیستند. فرایند نوسازی شهری، شامل گام‌هایی است و از جمله آنها، تعیین نتایج واضح و قابل اندازه‌گیری از روند نوسازی شهری، مطابق با اهداف توسعه پایدار، شرایط محلی، تجزیه و تحلیل‌های واقعی و بهره‌برداری از منابع طبیعی، انسانی و اقتصادی موجود است (Alpopi & Manole, 2014). به‌طور کلی، بسته به سطح توسعه کشورها، تفاسیر مختلفی از مفهوم نوسازی شهری وجود دارد. در اقتصادهای پیشرفته، هدف نوسازی شهری این است که مرکز شهر را احیا کند، فعالیت‌ها را به‌گونه‌ای رقابتی در سطح بین‌المللی بازگردانند و ابتکاراتی را برای بهبود کیفیت محیط‌زیست اجرا کند ولی نوسازی شهری در اقتصادهای نوظهور، به دنبال آن است که ابتکارات کیفی را با الزامات کمّی هماهنگ کند. ممکن است دلایل مختلفی برای نوسازی شهری وجود داشته باشد اما مهم است که در همه حال، به جنبه‌های راهبردی فرایند نوسازی شهری توجه شود. با توجه به تفاوت ساختارهای کلان در کشورهای مختلف، امروزه نوسازی شهری، بخشی جدایی‌ناپذیر از سیاست‌های شهری شده است (Galdini, 2005). در جدول ۱ دیدگاه‌های محققان در مورد مفهوم نوسازی شهری، ارائه شده است.

**جدول ۱- دیدگاه محققان درباره مفهوم نوسازی شهری**

| دیدگاه‌ها درباره نوسازی شهری | منبع |
|---|---|
| استراتژی‌هایی برای تغییر محیط ساخته شده به منظور تحریک رشد اقتصادی | Jones & Evans, 2013 |
| یکپارچگی جامع دیدگاه و اقدام برای حل مسائل چندوجهی مناطق محروم شهری و بهبود وضعیت کالبدی، اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی آنها | Zheng et al., 2014 |
| یک سیاست یکپارچه با هدف تجدید حیات جامع و طولانی‌مدت مناطق مخروبه شهری با طیف گسترده‌ای از اقدامات از طریق همکاری ذی‌نفعان خصوصی و بخش عمومی | Marra, 2016 |
| طیف گسترده‌ای از مداخلات مکان‌مبنا برای پاسخگویی به آثار اجتماعی، اقتصادی و کالبدی نواحی شهری | McCartney et al., 2017 |
| دیدگاه و اقدام جامع و یکپارچه برای حل مسائل شهری و بهبودی پایدار در وضعیت کالبدی، اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی نواحی مورد مداخله | Roberts et al., 2016 |

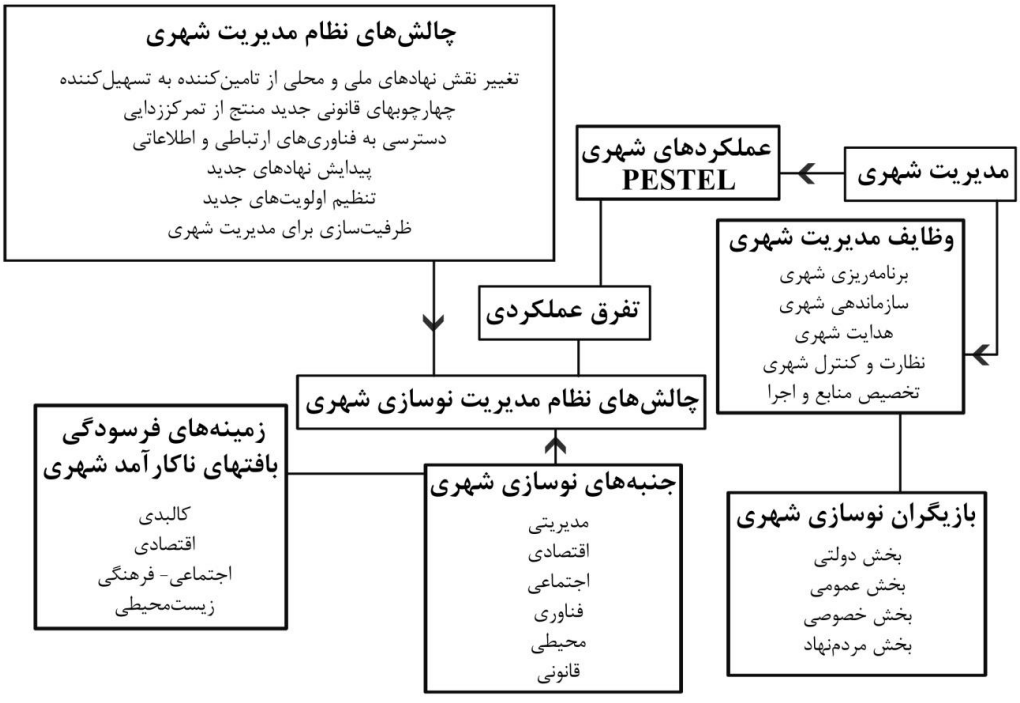
نوسازی شهری، فرایندی طولانی و پیچیده است؛ از این رو نیاز به همکاری طیف گسترده‌ای از ذی‌نفعان با دیدگاه و اهداف مشترک دارد. منظور از ذی‌نفعان، همه افراد یا سازمان‌هایی هستند که تحت‌تأثیر یک تصمیم قرار می‌گیرند. هدف از همکاری ذی‌نفعان، کسب مزایای گوناگون و کاهش هزینه‌های مربوط به حل‌وفصل اختلافات میان آنها در درازمدت است. ذی‌نفعان اصلی باید در مراحل ابتدایی، درگیر و مشارکت شوند تا در مراحل بعدی، اختلاف اساسی میان آنها بروز نکند (Qiu, 2019). دستگاه‌ها، سازمان‌ها و نهادهای مختلفی در فرایند نوسازی و بهسازی بافت‌های فرسوده شهر تهران ایفای نقش می‌کنند. این دستگاه‌ها شامل نهادهای دولتی، عمومی، خصوصی و مردم‌نهاد هستند که در سطوح مختلف ملی و حکومتی، منطقه‌ای و محلی عمل می‌کنند. ذکر این نکته ضرورت دارد که بازیگران رسمی و به ویژه سازمان‌های شهری در ایران، موقعیت انجمن‌های مردمی را به رسمیت نمی‌شناسند. این انجمن‌ها در ایران، سهمی از بودجه عمومی ندارند ولی تلاش می‌کنند حامیان مالی را جذب کنند و برای پروژه‌های خاصی از طرف سازمان‌های رسمی حمایت

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-27 ]
[ DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.7.0 ]

می‌شوند. به‌طور کلی، انجمن‌های مردمی در کشور ما از دستیابی به اهدافشان باز مانده‌اند و دلایل این ناکامی در فقدان همکاری بخش دولتی با انجمن‌های مردمی، شناسایی نشدن این انجمن‌ها توسط نهادهای عمومی، ضعف‌های قانونی، کمبود منابع مالی و بی‌ثباتی در نیروی انسانی، خلاصه می‌شوند (رضایی و فرجی، ۱۳۹۷). یکی دیگر از نهادهای تازه‌ظهور در عرصه مدیریت نوسازی شهری، سازمان‌های تسهیل‌گری هستند. وستلی[1] برای توصیف نهادی که در صدد برقراری همکاری‌های بین سازمانی است، از همین اصطلاح استفاده کرده است که معادل آن در کشور ایران، دفاتر خدمات نوسازی یا دفاتر توسعه محله‌ای هستند. سازمان‌های تسهیلگری را می‌توان تسهیل‌کنندگانی تعریف کرد که همکاری بین سازمانی را در نظر می‌گیرند. اهداف سازمان‌های تسهیلگری تا حد قابل ملاحظه‌ای در راستای غلبه بر موانع همکاری در مورد رویکردهای پایدارتر برای حل مشکلات محیطی است. این موانع نه تنها شامل مشکلات ارتباطی افقی بین اجتماعات محلی دخیل در مدیریت منابع محیطی می‌شوند بلکه شامل موانع عمودی بین اجتماعات محلی و مقیاس‌های بالاتر حکومت نیز هستند (Kampelmann et al., 2016).

در ایران و قبل از انقلاب اسلامی، رویکرد مدرنیستی برای مداخله در بافت‌های شهری، منجر به تحمیل ساختار جدید بر شهر و نادیده گرفتن ارزش‌های تاریخی و فرهنگی شده است. پس از انقلاب اسلامی و در بازسازی‌های پس از جنگ، تخریب سنت‌ها به روش‌های جدیدی ادامه داشته است تا نیازهای مسکن برآورده شوند. بنابراین با وجود تغییر سیاست‌ها و شیوه‌های مداخله در بافت‌های شهری، ماهیت اقدامات تغییری نکرده است و هدف نهایی همه اقدامات و سیاست‌ها، تخریب ساختمان‌های قدیمی است؛ بدون آنکه جنبه‌های اجتماعی، زیست‌محیطی و سایر جنبه‌ها در نظر گرفته شوند. به همین دلیل است که زندگی ساکنان مناطق بازسازی شده، بهبود چندانی نیافته است (Rezaei, 2017).

از مجموع مطالعه متون نظری و تجربی مرتبط، مدل مفهومی پژوهش که برگرفته از چارچوب نظری است، طبق شکل ۱، به دست می‌آید.




**شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش**

1- Westley

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-27 ]

[ DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.7.0 ]

## ۴- روش تحقیق

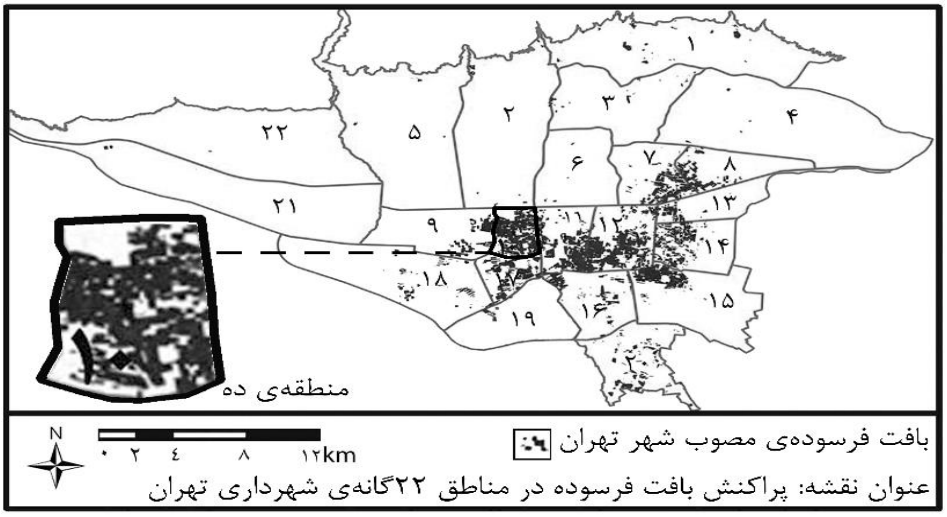
در بخش ادبیات نظری پژوهش حاضر، به درک مفاهیم نظام مدیریت شهری و چالش‌های مرتبط با این حوزه و بحث نوسازی شهری پرداخته شد و اهم چالش‌های که نظام مدیریت شهری با آن درگیر است، برشمرده شد تا مدل مفهومی برگرفته از چارچوب نظری، برای بخش تحلیل به دست آید. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی، از نظر ماهیت، تحلیلی و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها، پیمایشی است. داده‌های مورد نیاز برای انجام پژوهش به کمک روش تحلیل محتوای مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته حاصل شده‌اند. برای تدوین سؤالات مصاحبه، منابع مختلفی که به آسیب‌شناسی مدیریت نوسازی شهری در بافت‌های فرسوده شهرهای کشور پرداخته‌اند و اسناد حقوقی و قانونی مرتبط با بحث نوسازی شهری (اسناد ملی و اسناد مرتبط با نوسازی شهر تهران) مطالعه شده‌اند تا در مراحل ابتدایی، چالش‌های مورد نظر در زمینه کلان‌تر، شناسایی شوند. سپس بر اساس دانش قبلی و ویژگی‌های نمونه مطالعاتی پژوهش، سؤالات مصاحبه تدوین شدند. در اثبات رولی (اعتبار) ابزار تحقیق، از روش اعتبار محتوا استفاده شده است که ضمن آن، فرم مصاحبه را استادان دانشگاهی و کارشناسان درگیر با موضوع نوسازی بافت‌های فرسوده منطقه، ارزیابی و تأیید کردند. جامعه آماری پژوهش حاضر، شامل خبرگان و متخصصان آشنا با مسائل بافت‌های فرسوده منطقه است. در مرحله نمونه‌گیری برای مصاحبه و شناسایی مصاحبه‌شوندگان، با توجه به در دست نبودن آمار دقیق از تعداد متخصصان مسلط بر جزئیات مسائل بافت‌های فرسوده منطقه (شناخت ناکافی از اعضای جامعه آماری)، از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد. اشباع نظری، مبنای پایان نمونه‌گیری در نظر گرفته شده است. پس از انجام ۱۲ مصاحبه، به نزدیکی پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان پی برده شد و برای حصول اطمینان از اشباع نظری و تأیید ثبات و پایایی داده‌ها (اعتماد به نتایج مصاحبه‌ها)، دو مصاحبه دیگر انجام شد و در مجموع تعداد ۱۴ مصاحبه موفق ثبت گردید: ۴ نفر از کارشناسان بخش شهرسازی شهرداری منطقه، ۲ نفر از کارشناسان بخش طرح تفصیلی شهرداری منطقه، ۲ نفر از کارشناسان بخش صدور پروانه شهرداری منطقه، ۴ نفر از مدیران و ۲ نفر از کارشناسان دفاتر خدمات نوسازی فعال در منطقه. پس از گردآوری داده‌های مورد نیاز، چالش‌های شناسایی شده با استفاده از روش کدگذاری باز، بر حسب حوزه‌های قلمروهای فضایی و عملکردهای شهری، در قالب ۴۳ مورد از انواع چالش‌ها، دسته‌بندی شدند و در گام بعدی، شبکه‌ای از روابط مستقیم میان چالش‌ها ترسیم شده و ۱۹ مورد از آنها که فراوانی روابطشان با سایر چالش‌ها بیشتر بود، انتخاب و به عنوان ورودی‌های فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP) مورداستفاده قرار گرفتند. لازم به ذکر است که تحلیل PESTEL و ANP، به منظور اولویت‌بندی چالش‌ها بر حسب درجه اهمیت و میزان تأثیرگذاری آنها به‌کار رفته است.

### معرفی محدوده مورد مطالعه

منطقه ده شهرداری تهران با ساختار فعلی در پانزدهم تیرماه ۱۳۶۴ تأسیس شد. این منطقه با ۸۱۸ هکتار مساحت، دارای سه ناحیه و ده سرای محله است. جمعیت منطقه طبق سرشماری سال ۱۳۹۵ معادل ۳۲۷۱۱۵ نفر و با تراکم ناخالص جمعیتی حدود ۴۰۰ نفر در هکتار بوده که از این حیث، جمعیت آن چهار برابر حد استاندارد و دو برابر میانگین تراکم در شهر تهران است. این منطقه در محدوده مرکزی شهر تهران و در مجاورت تهران ناصری قرار گرفته و به لحاظ موقعیت جغرافیایی، از شمال به خیابان آزادی، از جنوب به خیابان قزوین، از شرق به بزرگراه شهید نواب صفوی و از غرب به خیابان شهیدان منتهی می‌شود (وب‌سایت شهرداری منطقه ده تهران). منطقه ده سهم بالایی از فرسودگی بافت‌های شهری در تهران را دارد (نقشه ۱). کل بافت فرسوده این منطقه، ۴۵۰ هکتار است. مشاوران

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-27 ]
[ DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.7.0 ]

تهیه‌کننده طرح تفصیلی منطقه بر اساس معیارهای مندرج در دستورالعمل‌های نهاد برنامه‌ریزی شهر تهران، بافت‌های فرسوده این منطقه را بر حسب سه معیار ناپایداری، ریزدانگی و نفوذناپذیری شناسایی کرده‌اند. سپس، با ترکیب این معیارها با هم، بافت فرسوده منطقه در سه رده بافت فرسوده نوع اول، نوع دوم و نوع سوم (شدیدترین نوع) طبقه‌بندی شده است (جدول ۲). در سطح منطقه ده، سه پهنه تقریباً متمرکز با مساحت ۱۶۰ هکتار از نوع سوم شناسایی شده که به لحاظ موقعیت و پراکندگی متفاوت هستند. پهنه ۱ در غرب منطقه و شمال خیابان کمیل قرار گرفته است. پهنه ۲ در جنوب منطقه و پهنه ۳ محدوده کوچکی در مرکز منطقه است (نقشه ۲).




**نقشه ۱- پراکنش بافت فرسوده در مناطق ۲۲گانه شهرداری تهران و سهم منطقه ده**

**منبع: (وب‌سایت سازمان شهرداری تهران)**

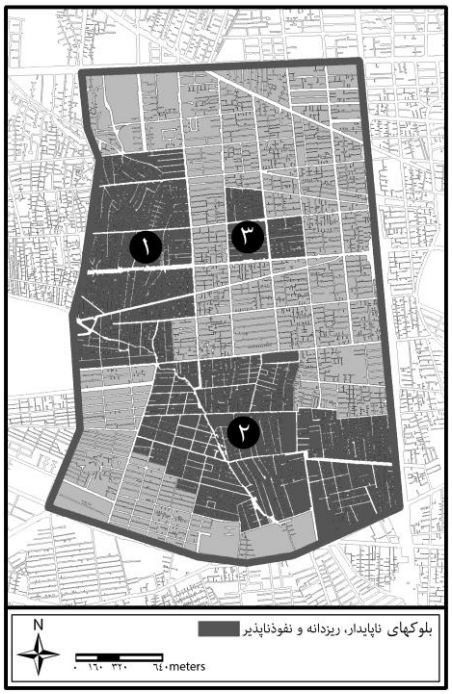
**جدول ۲- طبقه‌بندی بافت‌های فرسوده شهری در منطقه ده شهرداری تهران**

| بافت فرسوده نوع اول | بافت فرسوده نوع دوم | بافت فرسوده نوع سوم |
|---|---|---|
| ناپایداری | ناپایداری و ریزدانگی | ناپایداری، ریزدانگی و نفوذناپذیری |
| ۳۴۵ هکتار | ۱۷۴ هکتار | ۱۶۰ هکتار |

**منبع: (طرح تفصیلی منطقه ده شهرداری تهران، ۱۳۸۴)**

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-27 ]

[ DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.7.0 ]




**نقشه ۲- بافت فرسوده نوع سوم در منطقه ده شهرداری تهران**
**منبع: (طرح تفصیلی منطقه ده شهرداری تهران، ۱۳۸۴)**

## ۵- یافته‌های تحقیق

### شناسایی و دسته‌بندی چالش‌های مدیریت نوسازی بافت‌های ناکارآمد منطقه (تحلیل PESTEL)

به‌منظور شناسایی چالش‌های مدیریت نوسازی بافت‌های ناکارآمد منطقه ده شهرداری تهران از نتایج مصاحبه‌ها استفاده شده است. پس از تحلیل محتوای مصاحبه‌های صورت گرفته و برای آنکه چالش‌های شناسایی شده را به دسته‌های بزرگ‌تری برسانیم، از روش کدگذاری باز استفاده شده است تا چالش‌ها را بر اساس حوزه‌های عملکردی شش‌گانه و قلمروهای فضایی، دسته‌بندی و سپس تحلیل کنیم. برای نام‌گذاری چالش‌ها، از یکی از حروف PESTEL و یک عدد دو رقمی استفاده شده است. حروف به‌کار رفته در نام‌گذاری‌ها، حوزه عملکردی را مشخص می‌کند که چالش مورد نظر در آن حوزه، منشأ اثر بوده و هست. رقم دهگان ۱ بیانگر چالش سطح منطقه‌ای و رقم دهگان ۲ بیانگر چالش سطح فرامنطقه‌ای است و ارقام یکان برای تفکیک چالش‌ها از یکدیگر به کار رفته‌اند (جداول۳ تا ۸). چالش‌ها بر اساس حوزه عملکردی، در شش دسته مدیریتی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری، محیطی و قانونی (PESTEL) جای می‌گیرند. لازم به ذکر است که برخی از چالش‌ها در بیش از یک حوزه عملکردی، منشأ اثر هستند. برای نمونه، چالش‌های $Eco_{23}$ و $S_{21}$ هر دو به انجام نرسیدن تعهدات مبتنی بر پرداخت ۹ درصد از ۱۸ درصد سود وام نوسازی و لغو انشعابات رایگان به پلاک‌های نوساز اشاره دارند با این تفاوت که چالش $Eco_{23}$ از لحاظ اقتصادی، دشواری جبران کمبودهای مالی در این زمینه را بیان می‌کند اما چالش $S_{21}$ از لحاظ اجتماعی به مسئله تشدید بی‌اعتمادی مردم نسبت به سازمان‌های دولتی توجه دارد. همچنین، چالش‌ها بر اساس قلمروی فضایی در دو دسته چالش‌های سطح منطقه و سطح فرامنطقه، تقسیم شده‌اند. چالش‌های سطح منطقه، چالش‌های هستند که گستره عمل بازیگران مؤثر در بروز آنها، محدود به سطح منطقه ده شهرداری تهران است و چالش‌های سطح فرامنطقه، چالش‌های هستند که

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-27 ]
[ DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.7.0 ]

گستره عمل حداقل یکی از بازیگران مؤثر در بروز آنها، از سطح منطقه ده فراتر می‌رود و به سطوح شهری یا ملی، مرتبط است. لازم به ذکر است که برخی از چالش‌ها، هم در سطح منطقه و هم در سطح فرامنطقه مطرح هستند. برای نمونه، چالش $Env_{11}$ بالا بودن درآمد شهرداری منطقه از صدور پروانه‌های ساخت‌وساز را دلیلی برای غفلت این سازمان از مباحث بهسازی محیطی معرفی می‌کند و چالش $Env_{21}$ به اختلاف نظر شهرداری منطقه و سازمان نوسازی در زمینه ارتقای کیفیت محیطی اشاره دارد. هر دوی این چالش‌ها، یک مسئله مشابه را روایت می‌کنند؛ با این تفاوت که چالش $Env_{11}$ در نقد عملکرد شهرداری منطقه – بازیگری که گستره عمل آن از سطح منطقه فراتر نمی‌رود - و چالش $Env_{21}$ در توضیح روابط بین دو سازمان بیان شده است که گستره عمل یکی از آنها - سازمان نوسازی شهر تهران- از سطح منطقه ده فراتر می‌رود؛ بنابراین چالش $Env_{11}$ در سطح منطقه و چالش $Env_{21}$ در سطح فرامنطقه مطرح شده‌اند.

**جدول ۳- چالش‌های مدیریت نوسازی بافت‌های فرسوده منطقه در حوزه مدیریتی و سیاسی**

| | |
|---|---|
| $P_{11}$ | **چالش:** تعامل کم شهرداری منطقه با بازوهای اجرایی سازمان نوسازی شهر تهران<br>**پیامد:** برگزاری جلسات پراکنده شهردار منطقه با مدیران دفاتر خدمات نوسازی |
| $P_{12}$ | **چالش:** رقابت بنگاه‌های املاک با دفاتر خدمات نوسازی و شایعه‌پراکنی پیرامون فعالیت دفاتر<br>**پیامد:** ناکام گذاشتن برخی از زحمات مدیران و کارشناسان دفاتر خدمات نوسازی |
| $P_{13}$ | **چالش:** ارجاعات چندباره پرونده‌های ساختمانی به شورای معماری و کمیته نما<br>**پیامد:** تقویت نقش واسطه‌گری شهرداری منطقه |
| $P_{14}$ | **چالش:** کارمندمحور بودن سازمان شهرداری منطقه و ضعف بدنه کارشناسی این سازمان<br>**پیامد:** ناتوانی در تعریف پروژه‌های خوب و دریافت بودجه‌های متناسب از شهرداری مرکز |
| $P_{15}$ | **چالش:** انعقاد قرارداد مشارکت در تجمیع، خارج از نظارت شهرداری منطقه<br>**پیامد:** بهانه دادن به شهرداری منطقه برای اعمال برخوردهای سلیقه‌ای در روند بررسی پروژه‌های تجمیع |
| $P_{16}$ | **چالش:** زمان‌بر بودن رویه‌های مربوط به تکمیل مدارک در دفاتر خدمات الکترونیک منطقه ده شهرداری<br>**پیامد:** طولانی شدن رویه‌های اداری و به تأخیر افتادن زمان صدور پروانه ساختمانی |
| $P_{21}$ | **چالش:** پیش نرفتن امور مربوط به تدوین بسته تشویقی نوسازی بافت فرسوده به صورت ستادی<br>**پیامد:** کم‌توجهی به اساسنامه شرکت برق منطقه‌ای در تدوین بسته تشویقی نوسازی بافت فرسوده |
| $P_{22}$ | **چالش:** برخوردار نبودن سازمان نوسازی شهرداری تهران از منابع مالی لازم<br>**پیامد:** سلطه شهرداری منطقه (به عنوان مجری طرح‌های توسعه منطقه) بر سازمان نوسازی شهر تهران |
| $P_{23}$ | **چالش:** زمان‌بر بودن فرایند معرفی مهندس ناظر توسط سازمان نظام مهندسی<br>**پیامد:** طولانی شدن رویه‌های اداری و تأخیر در اجرای عملیات ساخت‌وساز |
| $P_{24}$ | **چالش:** کم‌توجهی به تفاوت‌های اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی محلات هدف نوسازی در منطقه<br>**پیامد:** دید یکسان‌نگر سازمان نوسازی شهر تهران برای ارزیابی عملکرد دفاتر خدمات نوسازی |
| $P_{25}$ | **چالش:** معرفی نشدن مقتدرانه دفاتر خدمات نوسازی به شهرداری منطقه توسط سازمان نوسازی<br>**پیامد:** تفویض برخی از اختیارات محدود به دفاتر خدمات نوسازی توسط دستگاه‌های اجرایی |
| $P_{26}$ | **چالش:** دشواری روند انجام استعلام‌های لازم توسط اداره ثبت اسناد و املاک غرب تهران و اداره املاک و مستغلات شهرداری منطقه ده تهران علی‌رغم فراهم بودن امکانات فنی<br>**پیامد:** سرگردانی مردم و مراجعات پیاپی آنها به اداره‌های نامبرده |

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-27 ]

[ DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.7.0 ]

**جدول ۴- چالش‌های مدیریت نوسازی بافت‌های فرسوده منطقه در حوزه اقتصادی**

| | |
|---|---|
| $Eco_{11}$ | **چالش:** کم‌توجهی به فاکتور کلیدی زمان در بحث صدور پروانه‌های ساختمانی<br>**پیامد:** از دست دادن حمایت و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی متخصص و کارآمد در منطقه |
| $Eco_{12}$ | **چالش:** هزینه‌بر بودن تملک‌های مورد نیاز برای تعریض‌های پیشنهادی طرح تفصیلی منطقه<br>**پیامد:** تحمیل شدن بار مالی خارج از توان شهرداری به آن در هنگام تهیه طرح‌های توسعه منطقه |
| $Eco_{13}$ | **چالش:** کم‌برخورداری ساکنین بافت‌های فرسوده به لحاظ مالی<br>**پیامد:** نپذیرفتن الگوهای تجمیع پلاک‌های فرسوده |
| $Eco_{14}$ | **چالش:** غیبت کارشناس اقتصادی مجرب در شرکت مشاور تهیه طرح تفصیلی منطقه<br>**پیامد:** نادیده انگاشتن بحث تورم و تفاوت قیمت اجرای طرح در دو زمان تهیه و اجرای آن |
| $Eco_{21}$ | **چالش:** ترغیب نشدن آیتم‌های بسته تشویقی نوسازی بافت فرسوده برای جذب بخش خصوصی کارآمد<br>**پیامد:** تمایل انبوه‌سازان به ساخت‌وساز در اراضی ساخته نشده شمال تهران و اولویت نداشتن سرمایه‌گذاری در مناطق فرسوده شهری برای آنها |
| $Eco_{22}$ | **چالش:** توجیه نبودن اقتصادی و ناامیدی به بازگشت سرمایه‌های لازم برای اجرای طرح‌های نوسازی شهری و پروژه‌های بهسازی محیطی<br>**پیامد:** تعریف نشدن نظام تأمین مالی طرح‌های نوسازی شهری و پروژه‌های ارتقای کیفیت محیطی |
| $Eco_{23}$ | **چالش:** وفای به عهد نکردن در ارائه خدمات مقتضی و تحویل بسته‌های تشویقی<br>**پیامد:** دشواری جبران کمبودهای مالی ناشی از قصور دولت در زمینه پرداخت ۹ درصد از ۱۸ درصد سود وام نوسازی و لغو انشعابات رایگان به پلاک‌های نوساز |
| $Eco_{24}$ | **چالش:** عدم‌شفافیت در روند پرداخت وام نوسازی و تقسیط آن<br>**پیامد:** خطاهای بانک‌های غیرتخصصی در مواردی نظیر اخذ وثیقه، زمان‌بندی پرداخت و محاسبه نرخ سود وام نوسازی |

**جدول ۵- چالش‌های مدیریت نوسازی بافت‌های فرسوده منطقه در حوزه اجتماعی**

| | |
|---|---|
| $S_{11}$ | **چالش:** ضعف خدمات‌رسانی و تحت تأثیر قرار گرفتن املاک مردم ناشی از تعریض‌های انجام شده<br>**پیامد:** دامن زدن به بی‌اعتمادی مردم نسبت به شهرداری و سازمان‌ها و ادارات متبوع آن |
| $S_{12}$ | **چالش:** راه‌اندازی نشدن سامانه ارتباطی آنلاین برای راهنمایی مردم و دریافت نظرات آنها<br>**پیامد:** ناآگاهی شهروندان از طرح‌ها و برنامه‌های توسعه منطقه و کمرنگ شدن نقش مشارکتی آنها |
| $S_{13}$ | **چالش:** کهولت سن مالکان پلاک‌های فرسوده<br>**پیامد:** رغبت نداشتن صاحبان پلاک‌های فرسوده به تغییر سبک زندگی و آپارتمان‌نشینی |
| $S_{14}$ | **چالش:** ناآشنایی سکنه محلات ده‌گانه منطقه با فعالیت سرای محله‌ها<br>**پیامد:** کمبود میزان همکاری مشترک شهروندان و شهرداری منطقه (و شهرداری‌های نواحی سه‌گانه) در انجام فعالیت‌های مختلف فرهنگی- اجتماعی و رفاهی |
| $S_{15}$ | **چالش:** عدم‌تبیین جایگاه و نقش دفاتر خدمات نوسازی نزد مردم و ضعف اطلاع‌رسانی در این زمینه<br>**پیامد:** مراجعه برخی از صاحبان پلاک‌های فرسوده به دفاتر خدمات نوسازی با هدف ایجاد رابطه غیررسمی |
| $S_{16}$ | **چالش:** درگیری‌های مداوم عده‌ای از صاحبان املاکی که مدت زیادی از زمان تجمیع پلاک‌هایشان گذشته<br>**پیامد:** بدگمانی صاحبان پلاک‌های فرسوده نسبت به تجمیع |
| $S_{21}$ | **چالش:** وفای به عهد نکردن در ارائه خدمات مقتضی و تحویل بسته‌های تشویقی<br>**پیامد:** تشدید بی‌اعتمادی مردم نسبت به سازمان‌ها و ادارات دولتی و ایجاد فشار روانی در اذهان آنها |
| $S_{22}$ | **چالش:** وجود برخی از معیارهای نادرست سازمان نوسازی شهر تهران برای ارزیابی عملکرد دفاتر خدمات نوسازی<br>**پیامد:** عدول دفاتر خدمات نوسازی از تلاش برای ارتقای وضعیت اجتماعی اجتماعات ساکن محلات هدف، پرداختن به امور فنی و مأموریت‌های غیراجتماعی و کاهش نقش اجتماعی دفاتر نسبت به زمانی که تحت لوای نام دفاتر تسهیلگری فعالیت می‌کردند. |

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-27 ]

[ DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.7.0 ]

**جدول ۶- چالش‌های مدیریت نوسازی بافت‌های فرسوده منطقه در حوزه فناوری**

| | |
|---|---|
| $T_{11}$ | **چالش:** زمان‌بر بودن مشاهده نتایج کاربرد فناوری‌های نوین ساختمانی و از جمله این نتایج؛ افزایش طول عمر ساختمان‌ها<br>**پیامد:** تمایل نداشتن برخی از مدیران برای کاربرد فناوری‌های جدید ساختمانی در ساخت‌وسازهای مربوط به پروژه‌های نوسازی شهری به دلیل ملموس نشدن نتایج آن در دوره کوتاه فعالیت مدیریتی‌شان |
| $T_{12}$ | **چالش:** برگزاری نشدن دوره‌های آموزشی منظم برای آموزش شیوه‌های جدید ساختمانی<br>**پیامد:** آشنایی اندک پیمانکاران و مهندسان شهرداری منطقه با فناوری‌های پیشرفته ساختمانی |
| $T_{13}$ | **چالش:** برخورداری سازندگان از افزایش احتمالی قیمت زمین در آینده نه چندان دور<br>**پیامد:** تمایل نداشتن سازندگان برای اتمام عملیات ساختمانی به واسطه کاربرد فناوری‌های نوین |
| $T_{14}$ | **چالش:** صرفه اقتصادی نداشتن کاربرد فناوری‌های نوین ساختمانی در مقیاس کوچک<br>**پیامد:** به کارنگرفتن شیوه‌های جدید ساخت‌وساز در پروژه‌های با مقیاس کوچک |
| $T_{21}$ | **چالش:** فقدان مشوق‌های دولتی برای به‌کارگیری روش‌های فناورانه و نوین در ساخت‌وسازهای مربوط به پروژه‌های نوسازی شهری<br>**پیامد:** تمایل نداشتن (ضعف بنیه مالی) سازندگان (مالکان) برای استفاده از شیوه‌های جدید ساخت‌وساز |

**جدول ۷- چالش‌های مدیریت نوسازی بافت‌های فرسوده منطقه در حوزه زیست‌محیطی**

| | |
|---|---|
| $Env_{11}$ | **چالش:** بالا بودن میزان درآمد شهرداری منطقه از محل صدور پروانه‌های ساختمانی<br>**پیامد:** کم‌توجهی شهرداری منطقه به بحث‌های بهسازی محیطی و پارامترهای مورد تمایل شهروندان |
| $Env_{21}$ | **چالش:** تضاد منافع میان سازمان نوسازی شهر تهران و سازمان شهرداری منطقه<br>**پیامد:** نپذیرفتن پروژه‌های ارتقای کیفیت محیطی مورد نظر سازمان نوسازی شهر تهران از جانب شهرداری منطقه (به عنوان مجری طرح‌های توسعه منطقه) |
| $Env_{22}$ | **چالش:** توجیه اقتصادی نداشتن پروژه‌های بهسازی محیطی برای بخش خصوصی<br>**پیامد:** ورود نکردن بخش خصوصی به عرصه تولید یا بازتولید فضاهای عمومی |
| $Env_{23}$ | **چالش:** دخالت نکردن سازمان میراث فرهنگی در نوسازی آن دسته از ساختمان‌های قدیمی قلعه بریانک که علی‌رغم ارزشمند بودن، ثبت میراث فرهنگی نیستند.<br>**پیامد:** گسترش حوزه اختیارات شهرداری منطقه و رواج دیدگاه توسعه‌گرا به جای حفظ هویت قدیمی محله بریانک که موجب ساخت‌وسازهای با تراکم بالا (پنج تا شش طبقه) در قلعه بریانک شده است. |

**جدول ۸- چالش‌های مدیریت نوسازی بافت‌های فرسوده منطقه در حوزه حقوقی- قانونی**

| | |
|---|---|
| $L_{11}$ | **چالش:** نپرداختن طرح تفصیلی منطقه به آیتم‌های بسته تشویقی نوسازی بافت فرسوده منطقه<br>**پیامد:** فقدان خطوط راهنما در سند رسمی توسعه منطقه (طرح تفصیلی منطقه) برای تعریف الگوی مناسب تجمیع بر اساس آیتم‌های بسته تشویقی و مجموع شرایط موجود منطقه |
| $L_{12}$ | **چالش:** فقدان فرمول‌بندی مشخص برای خروج از ضوابط طرح تفصیلی تهران<br>**پیامد:** تأثیر بخش خصوصی بر شهرداری منطقه در ازای پرداخت جریمه‌های ناشی از تخلفات ساختمانی |
| $L_{13}$ | **چالش:** فقدان چارچوب و نظام مدون درباره حق و حقوق همسایگانی که در موقعیت تجمیع قرار دارند اما عرصه یکسان ندارند.<br>**پیامد:** رفت‌وآمدهای تکراری صاحبان پلاک‌های همجوار به شهرداری منطقه، طولانی شدن زمان صدور پروانه‌های ساخت‌وساز و درآمدزایی برای شهرداری منطقه در ازای خروج شورای معماری از ضوابط ساختمانی برای توجیه‌پذیر کردن طرح برای مالکان |

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-27 ]

[ DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.7.0 ]

| | |
|---|---|
| $L_{14}$ | **چالش:** وجود مسائل حقوقی نظیر سند ورثه‌ای بعضی از پلاک‌های فرسوده در محدوده و مشکلات قانونی مربوط به سند زمین‌های محدوده بریانک (سند اعیانی دارند اما سند عرصه‌ای ندارند)<br>**پیامد:** به تعویق افتادن جریان نوسازی بافت و بلاتکلیفی مالکانی که در قید و بند مسائل حقوقی گرفتارند. |
| $L_{21}$ | **چالش:** تطابق نداشتن ضوابط طرح تفصیلی تهران با وضعیت خاص اجتماعی، اقتصادی و کالبدی منطقه ده<br>**پیامد:** دست‌وپاگیر بودن ضوابط طرح تفصیلی تهران برای کارشناسان شهرداری منطقه |
| $L_{22}$ | **چالش:** فقدان ساختار نظارتی و حمایتی در سطح کلان سازمان نوسازی شهر تهران و استفاده از الگوی دستوری و مداخله‌جویانه در تصمیمات اتخاذ شده توسط کارشناسان دفاتر خدمات نوسازی<br>**پیامد:** سازماندهی فعالیت دفاتر خدمات نوسازی بر اساس شرح خدمات واحد و کاهش آزادی عمل آنها |

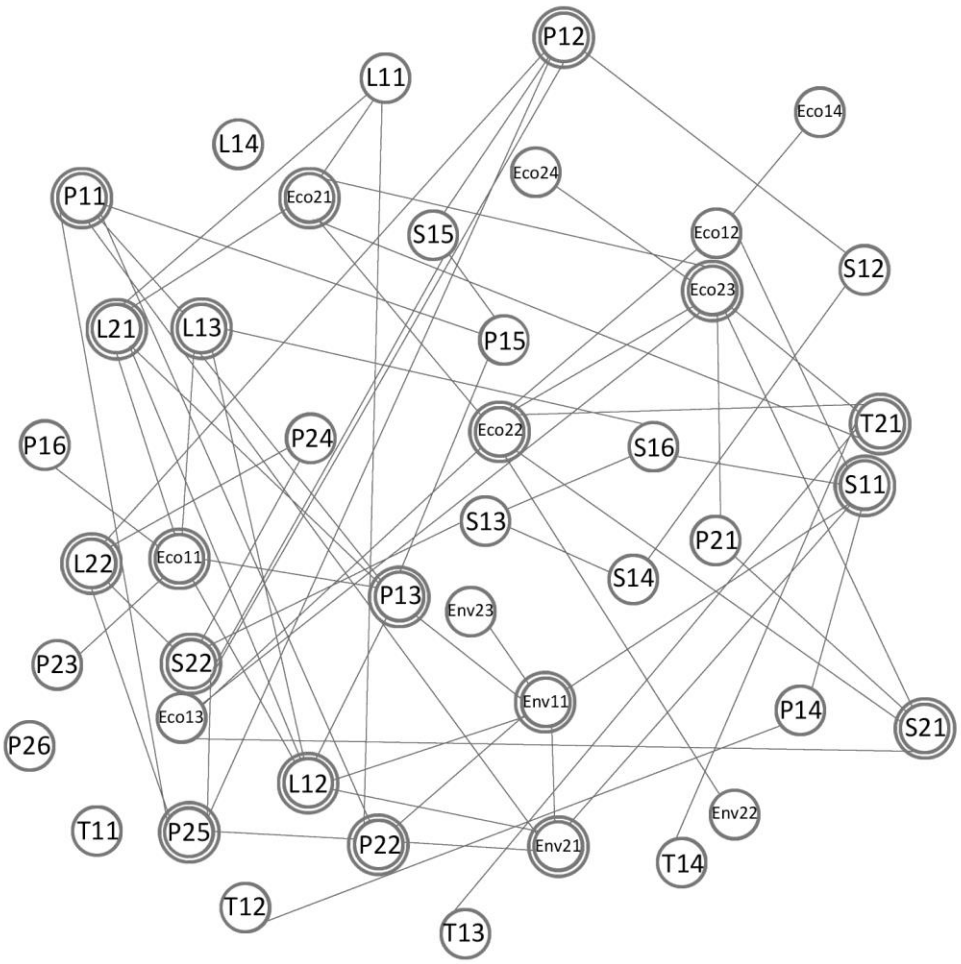
**شبکه روابط میان چالش‌های دسته‌بندی‌شده**

میان انواع چالش‌های بیان شده، روابط متعددی وجود دارد (شکل ۲) و برای تجزیه و تحلیل آنها، باید به این روابط دقت نظر شود؛ لذا تحلیل جداگانه چالش‌ها در قالب دسته‌بندی‌هایی که تا پیش از این ارائه شده است، منطقی به نظر نمی‌رسد اما آنچه که از ترسیم شبکه روابط میان چالش‌های دسته‌بندی‌شده، به‌دست می‌آید؛ فراوانی ارتباط هر چالش با سایر چالش‌هاست (جدول ۹). از میان چالش‌های شناسایی شده تا این مرحله، تعدادی از آنها، روابط بیشتری با سایر چالش‌ها دارند. چالش‌هایی که فراوانی (تعداد) روابطشان با سایر چالش‌ها، حداقل برابر چهار است؛ در مدل تحلیل شبکه‌ای به عنوان زیرمعیار به کار رفته‌اند. اما قبل از رتبه‌بندی چالش‌ها، بیان نکاتی در مورد ترسیم شبکه روابط میان چالش‌ها ضرورت دارد: اول اینکه؛ در کشف روابط میان چالش‌ها، روابط مستقیم آنها با یکدیگر مدنظر بوده است. برای نمونه، چالش $Env_{11}$ با چالش $L_{12}$ و چالش $L_{12}$ با چالش $L_{21}$، ارتباط مستقیمی دارند و رابطه میان چالش‌های $Env_{11}$ و $L_{21}$ از نوع رابطه غیرمستقیم است که در شبکه ترسیم شده برای نمایش روابط میان چالش‌ها، ارتباطی میان چالش‌های $Env_{11}$ و $L_{21}$ مشاهده نمی‌شود. دوم اینکه ممکن است دو چالش متمایز، پیامد مشابهی داشته باشند اما الزاماً رابطه مستقیمی میان آنها وجود نداشته باشد. برای نمونه، پیامد هر دو چالش $T_{11}$ و $T_{21}$ این است که در ساخت‌وسازهای مربوط به پروژه‌های نوسازی شهری در منطقه، از فناوری‌های نوین ساختمانی استفاده نمی‌شود. این در حالی است که چالش $T_{11}$ دلیل زمان‌بر بودن اثرگذاری کاربرد این فناوری‌ها و ملموس نشدن نتایج آن در دوره کوتاه مدیریتی مدیران شهری و چالش $T_{21}$ دلیل فقدان مشوق‌های دولتی را برای یک پیامد مشخص ذکر کرده‌اند و میان دلایل مطرح شده، نمی‌توان وجود رابطه‌ای را کشف کرد؛ بدین معنا که پاسخ مناسب به یکی از این چالش‌ها، متضمن حل‌وفصل شدن چالش دیگر نخواهد بود.

بدیهی است که برطرف کردن آن دسته از چالش‌ها که فراوانی روابط آنها با سایر چالش‌ها بیشتر است، به کاهش اثرات منفی سایر چالش‌ها منجر خواهد شد؛ لذا در ادامه، با تمرکز بر روی چالش‌هایی که فراوانی روابط آنها با سایر چالش‌ها بیشتر است، درصدد آن هستیم تا آنها را بر اساس اهمیت‌شان اولویت‌بندی نماییم. برای این منظور از تحلیل PESTEL و ANP استفاده شده است.

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-27 ]

[ DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.7.0 ]




**شکل ۲- روابط میان چالش‌های مدیریت نوسازی بافت‌های شهری منطقه**

**جدول ۹- فراوانی ارتباط هر چالش با سایر چالش‌های مدیریت نوسازی بافت‌های فرسوده منطقه**

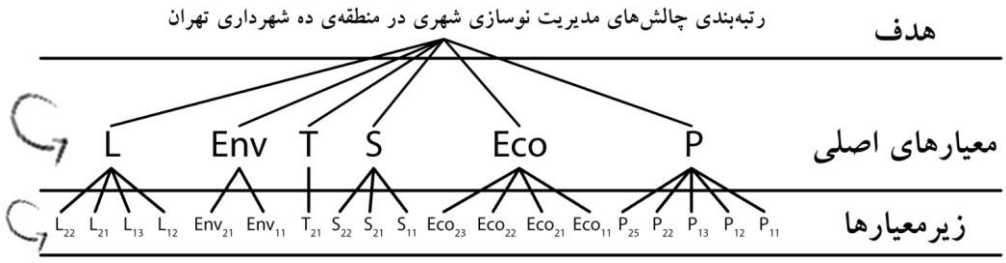
| چالش‌های مدیریت نوسازی بافت‌های ناکارآمد منطقه ده شهرداری تهران | فراوانی روابط با سایر چالش‌ها |
|---|---|
| $P_{26}$, $T_{11}$, $L_{14}$ | ۰ |
| $P_{16}$, $P_{23}$, $Eco_{14}$, $Eco_{24}$, $T_{12}$, $T_{13}$, $T_{14}$, $Env_{22}$, $Env_{23}$ | ۱ |
| $P_{14}$, $P_{21}$, $P_{24}$, $S_{12}$, $S_{14}$ | ۲ |
| $P_{15}$, $Eco_{12}$, $Eco_{13}$, $S_{13}$, $S_{15}$, $S_{16}$, $L_{11}$ | ۳ |
| $S_{21}$, $L_{22}$ | ۴ |
| $P_{11}$, $P_{12}$, $P_{22}$, $P_{25}$, $Eco_{21}$, $S_{11}$, $T_{21}$, $L_{21}$, $L_{13}$, $Env_{21}$ | ۵ |
| $P_{13}$, $Eco_{11}$, $S_{22}$, $Env_{11}$, $L_{12}$ | ۶ |
| $Eco_{22}$, $Eco_{23}$ | ۷ |

**رتبه‌بندی چالش‌های مدیریت نوسازی بافت‌های ناکارآمد منطقه (تحلیل PESTEL و ANP)**

هدف از کاربرد مدل تحلیل شبکه‌ای در این پژوهش و تلفیق آن با PESTEL، تعیین مهم‌ترین چالش‌های مدیریت نوسازی شهری در منطقه ده شهرداری تهران است. در فرایند تحلیل شبکه‌ای، افزون بر ارتباط سلسله‌مراتبی، در بخش‌هایی از مدل ممکن است معیارها و زیرمعیارها با یکدیگر ارتباط و

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-27 ]
[ DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.7.0 ]

وابستگی متقابل داشته باشند (زبردست، ۱۳۸۹). در موضوع مورد توجه این پژوهش نیز معیارها و زیرمعیارها (چالش‌های شناسایی شده) با یکدیگر ارتباط و وابستگی متقابل دارند (شکل ۳)؛ بنابراین، ساختار کلی سوپرماتریس، قابل تشخیص است (جدول ۱۰).




**شکل ۳- مدل تحلیل PESTEL و ANP برای اولویت‌بندی چالش‌ها**

**جدول۱۰- ساختار سوپرماتریس اولیه (ناموزون)**

| | هدف | معیارهای اصلی | زیرمعیارها |
|---|---|---|---|
| **هدف** | 0 | 0 | 0 |
| **معیارهای اصلی** | $W_{21}$ | $W_{22}$ | 0 |
| **زیرمعیارها** | 0 | $W_{32}$ | $W_{33}$ |

در همه مراحل تشکیل ماتریس‌های مقایسه‌ای، مقایسه‌های دو- دویی بر اساس مقیاس ۹ کمیتی توماس الساعتی[1] انجام شده است. یادآور می‌شود که مقایسه‌های دو- دویی با توجه به نظرات مصاحبه‌شوندگان، انجام گرفته است. پس از محاسبه و جایگزین کردن همه ماتریس‌های مقایسه‌ای در ساختار سوپرماتریس اولیه، سوپرماتریس ناموزون حاصل گردید و از ضرب آن در ماتریس خوشه‌ای[2]، سوپرماتریس موزون حاصل شد (جدول ۱۱) که جمع عناصر ستونی آن، برابر با ۱ است. سپس، سوپرماتریس موزون با استفاده از نرم‌افزار متلب، به توان یک عدد اختیاری بزرگ (عدد ۴۰۰) رسیده و سوپرماتریس حد به دست آمد. در سوپرماتریس حد، همه مقادیر مقابل هر زیرمعیار با هم برابر شدند و با نرمالیزه کردن عناصر سوپرماتریس حد، بردار اهمیت نهایی برای هدف مطالعه حاصل شد و چالش‌های مدیریت نوسازی شهری در منطقه ده شهرداری تهران بر اساس وزن اهمیت‌شان، رتبه‌بندی شدند (جدول ۱۲). چنان‌که از وزن زیرمعیارها مشخص است، مهم‌ترین چالش‌های شناسایی شده به ترتیب اولویت اهمیت‌شان عبارت هستند از: ۱- تضاد منافع میان سازمان نوسازی شهرداری تهران و سازمان شهرداری منطقه ۲- برخورداری نبودن سازمان نوسازی شهرداری تهران از کفایت مالی ۳- تطابق نداشتن ضوابط طرح تفصیلی تهران با وضعیت خاص فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و کالبدی منطقه ده.

در مجموع، نتایج تحلیل‌ها نشان می‌دهد که مهم‌ترین چالش‌های مدیریت نوسازی شهری در منطقه ده شهرداری تهران، با یک دیگر روابط نزدیکی دارند. نکته تأمل‌برانگیز دیگر اینجاست که اولویت‌های اول تا سوم فهرست چالش‌های مدیریت نوسازی شهری در نمونه مطالعاتی این پژوهش، چالش‌های سطح فرامنطقه‌ای هستند؛ یعنی حدود و ثغور وظایف حداقل یکی از سازمان‌های مؤثر در بروز این چالش‌ها،

1- Thomas L. Saaty

۲- Cluster Matrix که از مقایسه دو- دویی خوشه‌ها در چارچوب ساختار سوپرماتریس ناموزون، حاصل می‌شود.

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-27 ]

[ DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.7.0 ]

از سطح محدوده منطقه ده فراتر می‌رود. ساختار ناصحیح روابط میان سازمان نوسازی شهر تهران و سازمان شهرداری منطقه، منجر به تقلیل روابط همکارانه این دو سازمان و جایگزینی آن با روابط سلطه‌جویانه‌ای شده است که در بستر چنین روابطی، اقدامات شهرداری منطقه بر تصمیمات سازمان نوسازی شهرداری تهران، احاطه دارد. همچنین، همخوانی نداشتن ضوابط طرح تفصیلی تهران با وضعیت خاص منطقه ده شهرداری و فقدان دستورالعمل مشخص برای خروج از ضوابط مذکور، به تقویت نقش واسطه‌گری شهرداری منطقه دامن زده است. مجموع موارد پیش‌گفته، موجب فاصله گرفتن تصمیمات و اقدامات شهرداری منطقه از نیازها و خواسته‌های اصلی شهروندان ساکن منطقه شده است.

**جدول ۱۱- سوپرماتریس موزون**

| | هدف | P | Eco | S | T | Env | L | $P_{11}$ | $P_{12}$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| هدف | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| P | ۰/۳۹۰ | ۰ | ۰/۳۰۳ | ۰/۳۲۸ | ۰/۳۴۱ | ۰/۳۰۳ | ۰/۳۴۴ | ۰ | ۰ |
| Eco | ۰/۱۵۰ | ۰/۱۶۹ | ۰ | ۰/۰۸۷ | ۰/۱۰۳ | ۰/۰۸۳ | ۰/۱۵۳ | ۰ | ۰ |
| S | ۰/۰۷۰ | ۰/۰۷۰ | ۰/۰۴۹ | ۰ | ۰/۰۴۸ | ۰/۰۸۰ | ۰/۰۹۰ | ۰ | ۰ |
| T | ۰/۰۲۲ | ۰/۰۲۰ | ۰/۰۱۹ | ۰/۰۱۸ | ۰ | ۰/۰۲۰ | ۰/۰۲۱ | ۰ | ۰ |
| Env | ۰/۰۶۴ | ۰/۰۶۸ | ۰/۰۹۰ | ۰/۰۵۸ | ۰/۰۲۱ | ۰ | ۰/۰۵۸ | ۰ | ۰ |
| L | ۰/۳۰۴ | ۰/۳۴۰ | ۰/۲۰۶ | ۰/۱۷۶ | ۰/۱۵۴ | ۰/۱۸۲ | ۰ | ۰ | ۰ |
| $P_{11}$ | ۰ | ۰/۰۱۸ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| $P_{12}$ | ۰ | ۰/۰۱۲ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| $P_{13}$ | ۰ | ۰/۰۸۵ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| $P_{22}$ | ۰ | ۰/۱۷۳ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰/۳۹۲ | ۰ |
| $P_{25}$ | ۰ | ۰/۰۴۵ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰/۴۰۵ | ۰/۰۹۷ |
| $Eco_{11}$ | ۰ | ۰ | ۰/۰۹۳ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| $Eco_{21}$ | ۰ | ۰ | ۰/۰۱۶ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| $Eco_{22}$ | ۰ | ۰ | ۰/۲۰۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| $Eco_{23}$ | ۰ | ۰ | ۰/۰۲۴ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| $S_{11}$ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰/۱۵۳ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| $S_{21}$ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰/۱۶۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| $S_{22}$ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰/۰۲۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰/۵۷۰ |
| $T_{21}$ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰/۳۳۳ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| $Env_{11}$ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰/۱۶۶ | ۰ | ۰ | ۰ |
| $Env_{21}$ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰/۱۶۶ | ۰ | ۰/۱۵۸ | ۰ |
| $L_{12}$ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰/۰۲۷ | ۰ | ۰ |
| $L_{13}$ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰/۰۱۹ | ۰/۰۴۵ | ۰ |
| $L_{21}$ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰/۲۱۷ | ۰ | ۰ |
| $L_{22}$ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰/۰۷۱ | ۰ | ۰/۳۳۳ |

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-27 ]

[ DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.7.0 ]

**ادامه جدول ۱۱- سوپر ماتریس موزون**

| | $P_{13}$ | $P_{22}$ | $P_{25}$ | $Eco_{11}$ | $Eco_{21}$ | $Eco_{22}$ | $Eco_{23}$ | $S_{11}$ | $S_{21}$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| هدف | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| P | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| Eco | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| S | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| T | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| Env | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| L | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| $P_{11}$ | ۰ | ۰/۱۱۹ | ۰/۴۴۴ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| $P_{12}$ | ۰ | ۰ | ۰/۰۳۶ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| $P_{13}$ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰/۳۵۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| $P_{22}$ | ۰ | ۰ | ۰/۳۴۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| $P_{25}$ | ۰ | ۰/۱۹۸ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| $Eco_{11}$ | ۰/۲۷۴ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| $Eco_{21}$ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰/۲۵۲ | ۰/۱۶۳ | ۰ | ۰ |
| $Eco_{22}$ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰/۵۳۲ | ۰ | ۰/۲۳۰ | ۰ | ۰/۱۶۷ |
| $Eco_{23}$ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰/۰۶۵ | ۰/۱۶۶ | ۰ | ۰ | ۰/۸۳۳ |
| $S_{11}$ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| $S_{21}$ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰/۵۱۱ | ۰/۵۳۸ | ۰ | ۰ |
| $S_{22}$ | ۰ | ۰ | ۰/۱۰۷ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| $T_{21}$ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰/۱۰۹ | ۰/۰۷۱ | ۰/۰۶۹ | ۰ | ۰ |
| $Env_{11}$ | ۰/۱۰۵ | ۰/۰۷۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰/۵۰۰ | ۰ |
| $Env_{21}$ | ۰ | ۰/۶۱۳ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰/۵۰۰ | ۰ |
| $L_{12}$ | ۰/۲۲۰ | ۰ | ۰ | ۰/۱۸۹ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| $L_{13}$ | ۰/۰۸۶ | ۰ | ۰ | ۰/۱۰۹ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| $L_{21}$ | ۰/۳۱۵ | ۰ | ۰ | ۰/۳۵۱ | ۰/۲۹۴ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| $L_{22}$ | ۰ | ۰ | ۰/۰۷۳ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |

**ادامه جدول ۱۱- سوپر ماتریس موزون**

| | $S_{22}$ | $T_{21}$ | $Env_{11}$ | $Env_{21}$ | $L_{12}$ | $L_{13}$ | $L_{21}$ | $L_{22}$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| هدف | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| P | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| Eco | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| S | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| T | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| Env | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| L | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| $P_{11}$ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰/۰۴۰ | ۰ | ۰/۰۲۹ | ۰ | ۰ |
| $P_{12}$ | ۰/۰۷۳ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰/۰۶۷ |
| $P_{13}$ | ۰ | ۰ | ۰/۰۸۹ | ۰ | ۰/۳۰۸ | ۰/۲۶۷ | ۰/۱۶۰ | ۰ |
| $P_{22}$ | ۰ | ۰ | ۰/۳۰۵ | ۰/۴۱۵ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| $P_{25}$ | ۰/۱۶۶ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰/۲۷۲ |
| $Eco_{11}$ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰/۰۹۵ | ۰/۰۸۹ | ۰/۰۹۷ | ۰ |
| $Eco_{21}$ | ۰ | ۰/۷۷۷ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰/۰۶۲ | ۰ |

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-27 ]

[ DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.7.0 ]

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| $Eco_{22}$ | ۰ | ۰/۱۵۳ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| $Eco_{23}$ | ۰ | ۰/۰۷۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| $S_{11}$ | ۰ | ۰ | ۰/۰۹۶ | ۰/۰۸۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| $S_{21}$ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| $S_{22}$ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰/۶۶۱ |
| $T_{21}$ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| $Env_{11}$ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰/۴۱۵ | ۰/۰۴۸ | ۰ | ۰ | ۰ |
| $Env_{21}$ | ۰ | ۰ | ۰/۴۶۵ | ۰ | ۰/۰۵۲ | ۰ | ۰ | ۰ |
| $L_{12}$ | ۰ | ۰ | ۰/۰۴۵ | ۰/۰۴۹ | ۰ | ۰/۱۹۲ | ۰/۴۱۷ | ۰ |
| $L_{13}$ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰/۲۳۵ | ۰ | ۰/۲۶۴ | ۰ |
| $L_{21}$ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰/۲۶۲ | ۰/۴۲۳ | ۰ | ۰ |
| $L_{22}$ | ۰/۷۶۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |

**جدول ۱۲- وزن زیرمعیارها (وزن چالش‌های مدیریت نوسازی بافت‌های ناکارآمد منطقه ده شهرداری تهران)**

| ردیف | زیرمعیارها (چالش‌ها) | | وزن |
|---|---|---|---|
| ۱ | تضاد منافع میان سازمان نوسازی شهر تهران و سازمان شهرداری منطقه | $Env_{21}$ | ۰/۱۳۳ |
| ۲ | برخوردار نبودن سازمان نوسازی شهرداری تهران از منابع مالی لازم | $P_{22}$ | ۰/۱۱۷ |
| ۳ | تطابق نداشتن ضوابط طرح تفصیلی تهران با وضعیت خاص اجتماعی، اقتصادی و کالبدی منطقه | $L_{21}$ | ۰/۱۰۱ |
| ۴ | فقدان فرمول‌بندی مشخص برای خروج از ضوابط طرح تفصیلی تهران | $L_{12}$ | ۰/۰۹۲ |
| ۵ | ارجاعات چندباره پرونده‌های ساختمانی به شورای معماری و کمیته نما | $P_{13}$ | ۰/۰۸۶ |
| ۵ | بالا بودن میزان درآمد شهرداری منطقه از محل صدور پروانه‌های ساختمانی | $Env_{11}$ | ۰/۰۸۶ |
| ۷ | فقدان چارچوب و نظام مدون درباره حق و حقوق همسایگانی که در موقعیت تجمیع قرار دارند اما عرصه یکسان ندارند | $L_{13}$ | ۰/۰۶۳ |
| ۸ | معرفی نکردن مقتدرانه دفاتر خدمات نوسازی به شهرداری منطقه توسط سازمان نوسازی | $P_{25}$ | ۰/۰۵۲ |
| ۹ | بی‌توجهی به فاکتور کلیدی زمان در بحث صدور پروانه‌های ساختمانی | $Eco_{11}$ | ۰/۰۴۸ |
| ۱۰ | تعامل کم شهرداری منطقه با بازوهای اجرایی سازمان نوسازی شهر تهران | $P_{11}$ | ۰/۰۴۴ |
| ۱۱ | وفای به عهد نکردن در ارائه خدمات مقتضی و تحویل بسته‌های تشویقی (دشواری جبران کمبودهای مالی) | $Eco_{23}$ | ۰/۰۲۸ |
| ۱۲ | وفای به عهد نکردن در ارائه خدمات مقتضی و تحویل بسته‌های تشویقی (تشدید بی‌اعتمادی مردم) | $S_{21}$ | ۰/۰۲۷ |
| ۱۳ | معیارگزینی ناصحیح سازمان نوسازی شهر تهران برای ارزیابی عملکرد دفاتر خدمات نوسازی | $S_{22}$ | ۰/۰۲۵ |
| ۱۴ | فقدان ساختار نظارتی و حمایتی در سطح کلان سازمان نوسازی شهر تهران و استفاده از الگوی دستوری و مداخله‌جویانه در تصمیمات اتخاذ شده توسط کارشناسان دفاتر خدمات نوسازی | $L_{22}$ | ۰/۰۲۴ |
| ۱۵ | توجیه‌پذیر نبودن اقتصادی و ناامیدی به بازگشت سرمایه‌های لازم برای اجرای طرح‌های نوسازی شهری و پروژه‌های بهسازی محیطی | $Eco_{22}$ | ۰/۰۲۳ |
| ۱۶ | ترغیب نکردن آیتم‌های بسته تشویقی نوسازی بافت فرسوده برای جذب بخش خصوصی کارآمد | $Eco_{21}$ | ۰/۰۲۱ |
| ۱۷ | ضعف خدمات‌رسانی سازمان شهرداری منطقه و تحت تأثیر قرار گرفتن املاک مردم ناشی از تعریض‌های انجام شده | $S_{11}$ | ۰/۰۱۹ |
| ۱۸ | فقدان مشوق‌های دولتی برای به‌کارگیری روش‌های فناورانه و نوین در ساخت‌وسازهای مربوط به پروژه‌های نوسازی شهری | $T_{21}$ | ۰/۰۰۶ |
| ۱۹ | رقابت بنگاه‌های املاک با دفاتر خدمات نوسازی و شایعه‌پراکنی پیرامون فعالیت دفاتر | $P_{12}$ | ۰/۰۰۵ |

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-27 ]

[ DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.7.0 ]

**۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد**

بافت‌های ناکارآمد شهری برای آنکه از چرخه حیات شهری خارج نشوند، نیازمند اصلاح و نوسازی هستند. مدیریت شهری در مسیر نوسازی بافته ای ناکارآمد منطقه ده شهرداری تهران با چالش‌های عدیده‌ای روبه‌روست و نتایج تحلیل‌ها نشان می‌دهد که میان چالش‌های شناسایی شده در موضوع مدیریت نوسازی بافت‌های فرسوده منطقه، روابط مستقیمی برقرار است؛ بدین معنا که غلبه بر یکسری از چالش‌ها، به کاهش اثرات منفی سایر چالش‌ها منجر خواه د شد. یافته‌های تحقیق بیانگر آن هستند که مهم‌ترین چالش‌های نظام مدیریت نوسازی بافت‌های ناکارآمد منطقه ده شهرداری تهران، چالش‌های سطح فرامنطقه هستند؛ یعنی گستره عمل حداقل یکی از عوامل دخیل در بروز آنها به خارج از محدوده منطقه گسترش می‌یابد. همچنین از تحلیل یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت که اولویت ساکنان بافت‌های فرسوده منطقه ده شهرداری تهران، مسکن نیست؛ بنابراین یکی از مهم‌ترین مسائل موجود در عرصه مدیریت نوسازی شهری، تضاد میان نیازهای شهروندان ساکن بافت فرسوده منطقه و تصمیمات و اقدامات مجموعه مدیریت شهری است.

درباره ارتباط نتایج تحقیق با چارچوب نظری پژوهش می‌توان گفت که ابعاد مختلف مدیریت شهری در روندهای فعلی، مجموعه‌ای از روابط هماهنگ و یکپارچه نیست بلکه تفرق عملک ردی، جریان نوسازی شهری به شیوه معقول را مختل کرده است. چالش‌های نظام مدیریت شهری که در بخش مبانی نظری در قالب عناوین کلی به آنها پرداخته شد، در ضمن شناسایی چالش‌های مدیریت نوسازی شهری در منطقه ده شهرداری تهران مصداق یافتند؛ تغییر نقش نهادهای ملی از تأمین‌کننده به تسهیل‌کننده، در شرایطی که هنوز بسترهای لازم برای چنین تغییر نقشی پایه‌ریزی نشده است، چالش‌های گوناگونی به دنبال دارد. قبضه اختیارات و تصمیم‌گیری‌ها در حوزه نوسازی بافت فرسوده شهری توسط مراجع فعال در سطوح کلان، موجب تفویض نشدن اختیارات کافی به نهادهای محلی شده است. موضوعاتی نظیر کیفیت محیط زندگی شهری و فضاهای عمومی و مباحثی نظیر مشارکت شهروندان در مدیریت نوسازی شهری، از جمله اولویت‌های نوظهوری در عرصه مدیریت شهری هستند که به دلیل وجود تعارض‌ها و تضاد منافع میان بازیگران اصلی فرایند نوسازی شهری، کنار گذاشته شده‌اند و تأثیر ضعف سیستم مدیریت شهری در سه بعد قانونی، ساختاری و مالی (اجرایی) بر شکست روندهای نوسازی بافت‌های ناکارآمد منطقه ده شهرداری تهران آشکار شده است.

با در نظرگرفتن این واقعیت که مجموعه اقدامات مرمت و حفاظت شهری در سایر مناطق شهرداری تهران و حتی در سایر شهرهای ایران، تحت تأثیر موضوعات کلان ملی قرار دارد، چنین استنباط می‌گردد که نتایج پژوهش حاضر، قابل تعمیم به سایر قلمروهای جغرافیایی هستند. شرایط اختصاصی و ویژگی‌های هر قلمروی جغرافیایی، واجد اهمیت هستند اما در نگاه کلی می‌توان دستاورد این پژوهش برای سایر محدوده‌های فرسوده شهری را چنین قلمداد نمود که توجه به مسائل موجود اجتماعی، اقتصادی و قانونی در سطوح کلان، کشف روابط میان چالش‌های موجود (نحوه تأثیرپذیری آنها از یکدیگر) و به خصوص کشف شبکه‌ای از روابط میان چالش‌ها و تنگناها در مقیاس‌های محلی و فرامحلی، تأکید بر حل تعارض‌های میان بازیگران اصلی فرایند نوسازی ش هری (عمدتاً تضاد منافع میان بخش‌های دولتی و عمومی با یکدیگر یا حتی با خودشان) و از همه مهم‌تر کنار گذاشتن نگاه صرفاً کالبدی به مسائل بافت‌های فرسوده شهری و هماهنگی سیاست‌های م دون مراجع مدیریت شهری با خواسته‌های اصلی ساکنین این بافت‌ها (عمدتاً نیازهای اجتماعی و زیست‌محیطی) باعث بهبود روندهای فعلی مدیریت نوسازی شهری خواهد شد.

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-27 ]

[ DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.7.0 ]

به‌منظور برون‌رفت از وضعیت فعلی و غلبه بر چالش‌های پیش‌گفته، دنبال نمودن سیاست‌ها و اقدامات ذیل پیشنهاد می‌شوند:

- اهمیت دادن به نقش مشارکتی شهروندان در فرایند تهیه پروژه‌های توسعه شهری و اولویت‌بندی آنها برای اجرا

- تعیین ردیف بودجه کافی برای انجام پروژه‌های ارتقای کیفیت فضاهای عمومی و پیش‌بینی محل تأمین آن

- الگوسازی به‌منظور تعریف پروژه‌های توسعه شهری بر پایه توجه به پارامترهای مؤثر در افزایش رغبت شهروندان به زندگی در محلات منطقه

- برنامه‌ریزی برای تأمین خدمات شهری مورد نیاز محله‌ها بر اساس تقاضاهای موجود و نیازسنجی ساکنین بافت‌های فرسوده

- تأسیس کمیته راهبردی نوسازی شهری و راه‌اندازی کارگروه‌های مرتبط با آن به عنوان محل تعامل سازمان نوسازی شهرداری (متولی نوسازی شهری) و سازمان شهرداری منطقه (مجری پروژه‌های شهری در سطح منطقه)

- تزریق منابع مالی مکفی به سازمان نوسازی شهرداری برای اجرای پروژه‌های مورد نظر سازمان در قالب تأسیس صندوق برنامه نوسازی شهری

- تهیه پیوست‌های اجتماعی، اقتصادی و محیطی در پروژه‌های نوسازی شهری که در قالب طرح‌های موضعی تهیه می‌شوند و تضمین توجیه‌پذیری پروژه‌های مورد نظر از جنبه‌های گوناگون

- تهیه طرح تفصیلی ویژه بافت فرسوده منطقه

- تهیه بانک اطلاعات املاک و تسریع پروسه بررسی تقاضای مالکان از طریق بازنگری در شیوه‌نامه‌ها و آیین‌نامه‌های اجرایی مربوط به انجام امور محوله به اداره‌های ثبت اسناد و املاک غرب تهران، املاک و مستغلات سازمان نوسازی شهرداری و املاک و مستغلات شهرداری منطقه و دفاتر خدمات الکترونیک شهرداری منطقه و رفع نواقص فعلی

- ارتقای نقش دفاتر خدمات نوسازی از خدماتی به مشاوره‌ای و اجتماعی و معرفی آنها به مثابه سازمان‌های بخش خصوصی و تسهیل‌کننده مشارکت سایر ذی‌نفعان

- تأسیس ستاد هماهنگی امور نوسازی شهری با عضویت دستگاه‌های هماهنگ‌کننده و مجری برنامه‌های نوسازی شهری در منطقه

- تعیین چارچوب و دستورالعمل مشخص برای رعایت حق و حقوق همسایگانی که در موقعیت تجمیع قراردارند اما عرصه یکسان ندارند.

- همکاری مشترک دفاتر خدمات نوسازی با شورای معماری و کمیته نما (مستقر در شهرداری منطقه) برای توافق بر اصول تهیه نقشه ساخت‌وساز و افزایش سرعت تأیید نمای ساختمان

- تدوین بسته‌های تشویقی نوسازی بافت فرسوده به تفکیک مناطق شهرداری و بر اساس شرایط ویژه بافت‌های فرسوده در هر منطقه شهرداری

- اعمال مقررات سختگیرانه برای نظارت و کنترل کیفیت ساخت‌وسازها در محدوده‌های بافت فرسوده منطقه طبق ضوابط مورد عمل دستگاه‌های اجرایی

- تلاش انجمن صنفی انبوه‌سازان برای رونق فعالیت بازوهای اجرایی سازمان نوسازی شهرداری در ازای اخذ یا تغییر کاربری اراضی مورد نظر انجمن مذکور در بافت فرسوده ضمن احترام به چارچوب کلی ضوابط مربوط به کاربری اراضی

- تنظیم روند پرداخت و تقسیط وام نوسازی به شیوه معقول.

* این مقاله، برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد نگارنده دوم با عنوان «طراحی نظام مدیریت یکپارچه نوسازی شهری و ارائه راهکارهای استقرار آن؛ مورد مطالعاتی: منطقه ده شهرداری تهران» به راهنمایی نگارنده اول در دانشکده شهرسازی دانشگاه تهران است.

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-27 ]

[ DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.7.0 ]

## ۷- منابع


آقاصفری، عارف؛ حاتمی‌نژاد، حسین؛ پوراحمد، احمد؛ رهنمایی، محمدتقی؛ منصوری، سیدامیر؛ کلانتری خلیل‌آباد، حسین. (۱۳۸۹). بررسی نوسازی و بهسازی بافت فرسوده محله شهید خوب‌بخت (تهران). *فصلنامه مطالعات شهر ایرانی- اسلامی*، ۱(۱)، ۷۱-۵۹.

امینیان، مهدی؛ امینیان، محسن. (۱۳۹۳). توسعه پایدار فضای سبز شهری با رویکرد مدیریت یکپارچه شهری. *ششمین کنفرانس ملی برنامه ریزی و مدیریت شهری با تأکید مؤلفه‌های شهرهای اسلامی.*

برک‌پور، ناصر؛ اسدی، ایرج. (۱۳۹۵). *مدیریت و حکمروایی شهری*. چاپ سوم، تهران: دانشگاه هنر.

جعفری، طوفان. (۱۳۹۴). الگوی مدیریت پروژه‌های نوسازی شهری (نمونه موردی: شهر تهران). *نشریه باغ نظر*، ۱۲(۳۷)، ۶۰- ۵۳.

رضایی، نعیمه؛ فرجی، فرناز. (۱۳۹۷). ارزیابی نقش سازمان‌های غیردولتی در حفاظت از میراث معماری و شهری؛ مطالعه تطبیقی ایران و فرانسه. *نشریه هویت شهر*، ۱۲(۳۳)، ۳۶-۲۷.

روستا، مجید؛ حسین‌آبادی، مصطفی. (۱۳۹۲). تبیین نقش و جایگاه نهادهای دولتی، عمومی، خصوصی و مردم‌نهاد در نوسازی بافت‌های فرسوده شهری با تأکید بر شهر تهران. *نشریه اینترنتی نوسازی*، ۵(۲۲)، ۱-۱۴.

زبردست، اسفندیار. (۱۳۸۹). کاربرد فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP) در برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای. *نشریه هنرهای زیبا (معماری و شهرسازی)*، ۲(۴۱)، ۹۰-۷۹.

زبردست، اسفندیار؛ خلیلی، احمد؛ دهقانی، مصطفی. (۱۳۹۲). کاربرد روش تحلیل عاملی در شناسایی بافت‌های فرسوده شهری. *نشریه هنرهای زیبا (معماری و شهرسازی)*، ۱۸(۲)، ۴۲-۲۷.

عندلیب، علیرضا؛ روشن‌علی، فاطمه. (۱۳۹۷). مسئله‌یابی بافت‌های ناکارآمد شهری؛ مهم‌ترین مرحله مشارکت‌دهی ساکنان در موفقیت برنامه‌های نوسازی (نمونه مطالعاتی: محله شهید خوب‌بخت تهران). *فصلنامه مدیریت شهری*، شماره ۵۲، ۱۰۸- ۹۳.

گلرخ، شمین. (۱۳۹۱). بازاندیشی در تعریف مفهوم فرسودگی بافت بر مبنای فرسودگی مکان. *نشریه صفه*، شماره ۵۷، ۷۹-۹۳.

موسوی، حمید؛ بخشنده نصرت، عباس؛ الیاس‌زاده، نورالدین. (۱۳۹۷). تحلیل رویکرد مشارکت‌جویانه در ساماندهی بافت‌های فرسوده منطقه ۱۲ شهر تهران. *فصلنامه مدیریت شهری*، شماره ۵۱، ۳۰۸- ۲۹۷.

مهندسین مشاور طرح و معماری. (۱۳۸۴). الگوی توسعه و طرح تفصیلی منطقه ده شهرداری تهران.

نادری خورشیدی، علیرضا؛ درویش‌زاده، فریدون؛ حاجی علی‌اکبری، کاوه. (۱۳۹۲). طراحی نظام برون‌سپاری نوسازی بافت‌های فرسوده شهر تهران. *فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری*، ۲(۷)، ۱۱۶- ۱۰۱.

نوروزی، وحید. (۱۳۹۴). بررسی مسائل و مشکلات بافت‌های فرسوده (مطالعه موردی: منطقه ده شهر تهران). *کنفرانس بین‌المللی انسان، معماری، عمران و شهر.*

نوریان، فرشاد؛ نتاج، آزاده. (۱۳۹۵). بررسی معیارهای ظرفیت‌سنجی توسعه مجدد در محدوده بافت قدیم بابل. *نشریه هنرهای زیبا (معماری و شهرسازی)*، ۲۱(۳)، ۲۷-۳۸.

وان دیک، ماین پیتر. (۱۳۹۴). *مدیریت شهری از نظریه تا عمل: اداره شهرها در کشورهای در حال توسعه*. ترجمه حامد رستگار و غلامرضا کاظمیان، تهران: تیسا.

وب‌سایت سازمان شهرداری تهران.

وب‌سایت سازمان شهرداری منطقه ده تهران.

وب‌سایت سازمان نوسازی شهرداری تهران.

Alpopi, C., & Manole, C. (2014). Integrated urban regeneration-sustainable management alternative. *Calitatea*, *15*(S1), 138.

Boisseuil, C. (2015, July). Comparing integrated urban regeneration in France and the United Stated: is there a European model versus an American one? In *International Conference on Public Policy, Panel Urban regeneration policies in Europe: Theory and practice*.

Egolum, C. C., & Emoh, F. I. (2017). The issues and challenges of urban renewal in a developing economy. *International*


[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-27 ]

[ DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.7.0 ]

*journal of development and economic sustainability*, *5*(1), 32-44.

Galdini, R. (2005). Urban Regeneration Process-The Case of Genoa, an Example of Integrated Urban Development Approach.

Jones, P., & Evans, J. (2013). *Urban regeneration in the UK: Boom, bust and recovery*. Sage.

Kampelmann, S., Van Hollebeke, S., & Vandergert, P. (2016). Stuck in the middle with you: the role of bridging organisations in urban regeneration. *Ecological economics*, *129*, 82-93.

Marra, G., Barosio, M., Eynard, E., Marietta, C., Tabasso, M., & Melis, G. (2016). From urban renewal to urban regeneration: Classification criteria for urban interventions. Turin 1995–2015: Evolution of planning tools and approaches. *Journal of Urban Regeneration & Renewal*, *9*(4), 367-380.

McCartney, G., Hearty, W., Taulbut, M., Mitchell, R., Dryden, R., & Collins, C. (2017). Regeneration and health: a structured, rapid literature review. *Public health*, *148*, 69-87.

Musa, J., & Dung-Gwom, J. Y. (2018). Assessment of urban regeneration activities in the central area of Jos town, Nigeria. *UPLanD-Journal of Urban Planning, Landscape & environmental Design*, *3*(1), 75-88.

Natividade-Jesus, E., Almeida, A., Sousa, N., & Coutinho-Rodrigues, J. (2019). A Case Study Driven Integrated Methodology to Support Sustainable Urban Regeneration Planning and Management. *Sustainability*, *11*(15), 4129.

Naya, R. B., de la Cal Nicolás, P., Medina, C. D., Pérez, S. G., & Fraga, F. J. M. (2018). From the theory to practice: Five years of urban regeneration workshops. *JOTSE*, *8*(3), 179-191.

Nello, O. (2010). The challenges of urban renewal. Ten lessons from the Catalan experience. *Análise Social*, 685-715.

Qiu, Y. (2019). *Stakeholders and Partnership in Urban Regeneration: The Case of Shanghai West Bund* (Doctoral dissertation, Columbia University).

Rădulescu, C. M., Ştefan, O., Rădulescu, G. M., Rădulescu, A. T., & Rădulescu, M. V. (2016). Management of stakeholders in urban regeneration projects. Case study: Baia-Mare, Transylvania. *Sustainability*, *8*(3), 238.

Rezaei, N. (2017). The policies for intervention in the urban fabrics in Iran: a century of evolution. *International Journal of Human Settlements*, *1*(2), 24-37.

Roberts, P., Sykes, H., & Granger, R. (Eds.). (2016). *Urban regeneration*. Sage.

Tanrıkul, A., & Hoşkara, Ş. (2019). A New Framework for the Regeneration Process of Mediterranean Historic City Centres. *Sustainability*, *11*(16), 4483.

Zheng, H. W., Shen, G. Q., & Wang, H. (2014). A review of recent studies on sustainable urban renewal. *Habitat International*, *41*, 272-279.

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-27 ]

[ DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.7.0 ]