

## راهبردهای توانمندسازی حاشیه‌نشینان شهری با استفاده از تکنیک Qspm

مطالعه موردی: شهرک شهدای سنقر

علی شمعی، دانشیار جغرافیا و برنامه ریزی شهری دانشگاه خوارزمی تهران<sup>۱</sup>

جواد ملکان، کارشناس ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری<sup>۲</sup>

### چکیده

فقر اجتماعی - فرهنگی اقتصادی مهم ترین عامل پیدایش حاشیه نشینی در شهرها است. اگر چه حاشیه نشینان در قلمرو زندگی اقتصادی - اجتماعی شهرها به سر می‌برند ولی به عنوان شهروندان رسمی در جامعه پذیرفته نمی‌شوند. هدف اصلی این پژوهش ارائه راهبردهای توانمندسازی حاشیه‌نشینان شهرک شهدای سنقر است. شناسایی قابلیت‌ها و محدودیت‌های حاشیه نشینان برای دستیابی به راهبردهای توانمندسازی آنان بسیار موثر است. روش پژوهش توصیفی - تحلیلی و پیمایشی با بهره‌گیری از روش دلفی است. شیوه گردآوری اطلاعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با کارشناسان و مسئولان شهرداری سنقر می باشد. برای تحلیل داده‌ها از تکنیک SWOT و QSPM استفاده شده است. نتایج حاصله نشان می دهد که منطقه حاشیه‌نشینان از نظر وضعیت موجود بر اساس ماتریس ارزیابی درونی و بیرونی در وضعیت متوسط قرار دارد و به عبارت دیگر منطقه حاشیه نشینان نتوانسته از نقاط قوت بهره‌برداری لازم را نماید و در استفاده از فرصت‌های موجود بی بهره بوده است. همچنین نتوانسته از عواملی که موجب ضعف و تهدید آن می شود دوری گزیند. در نهایت پس از تحلیل‌های انجام شده و ارائه برنامه‌ریزی راهبردی کمی و اولویت‌بندی راهبردها، راهبرد بازنگری WOS یعنی برگزاری کارگاه توجیهی برای مدیران شهری در جهت اجرای طرح توانمندسازی و ساماندهی با امتیاز نهایی ۲,۵۵ به عنوان مهم‌ترین راهبرد در اولویت قرار گرفته است. راهبرد تهاجمی SO5 یعنی تشکیل کمیته ویژه توانمندسازی و ساماندهی نیز در اولویت دوم قرار دارد.

واژگان کلیدی: توانمندسازی، حاشیه‌نشینان، SWOT، QSPM، شهرک شهدا

۱- مقدمه

۱ - Email: shamaiali@yahoo.com

۲- نویسنده مسئول: شماره تماس: ۰۹۳۹۷۲۳۲۱۶۰ Email: j.malekan@yahoo.com

حاشیه نشینی یکی از چهره‌های بارز فقر فرهنگی و اقتصادی شهری است. این پدیده در حاشیه یا درون شهرها به شکلی خودرو، با تجمعی از اقشار کم بضاعت شکل می‌گیرد، و با عناوینی هم چون زاغه نشینی، اسکان غیررسمی، سکونتگاه‌های خودرو و اجتماعات آلونکی خوانده می‌شود. رشد بی رویه جمعیت و کمبود امکانات و تسهیلات زیر بنایی و زیستی، محله‌های نامتعارف یا حاشیه نشینان را به وجود می‌آورد. همچنین سیاست‌های غلط و ناعادلانه در جوامع موجب تضاد میان گروه‌های اجتماعی و در نهایت پیدایش پدیده حاشیه نشینی و اسکان غیر رسمی است. بنابراین به منظور کنترل این پدیده راهبردهای مناسب توانمند سازی حاشیه نشینان در هر شهری با مشارکت آنها در بهسازی و نوسازی فضاهای زیستی اهمیت بسزایی دارد (شماعی و پور احمد، ۱۳۸۹، ۲۷۵-۲۷۷). حاشیه‌نشینان که در سکونتگاه‌های غیرمتعارف با ساکنین بافت اصلی (شهر) زندگی می‌کنند بیشتر بر اثر نیروی دافعه از زادگاه خود مهاجرت کرده و به شهرها روی آورده‌اند (منصوریان و آیت‌اللهی، ۲۰۱۳۵۶). به طور کل حاشیه‌نشینان کسانی هستند که جذب نظام اجتماعی و اقتصادی شهر نشده‌اند (زاهد زاهدانی، ۱۳۶۹، ۶). و خود شیوه‌ی جدید و متفاوتی از زندگی را به وجود می‌آورند (حسین‌زاده‌ی دلیر، ۱۳۷۰، ۶۴).

در ایران شهرنشینی بی رویه و شتابان زمینه‌های مسائل و معضلاتی را برای محیط‌های شهری ایجاد کرده است. یکی از این مسائل مهم رشد و گسترش حاشیه نشینی شهری است که این موضوع جایگاه و اهمیت خاصی در پژوهش‌های شهری و اجتماعی دارد (نقدی و صادقی، ۱۳۸۵، ۲۱۳).

مهم‌ترین مسائل محلات حاشیه‌نشین وجود فقر و بیکاری، نبود امنیت و وجود انواع آسیب‌های اجتماعی، بی عدالتی‌های اجتماعی - اقتصادی و عدم رسیدگی شهرداری به این محلات می‌باشد (نقدی و صادقی، ۱۳۸۵، ۱۶). گسست حاشیه‌نشینان از جامعه شهری و عدم تعلق شهروندی مانع مشارکت توسعه‌ای مردم این مناطق می‌شود (محسنی، ۱۳۸۹، ۱۴۸). با توجه به حجم، وسعت و روند رو به افزایش این گونه سکونتگاه‌ها ضروری است که برای این مساله چاره‌اندیشی شود. در این راستا رهیافت‌های مختلفی برای حل مساله حاشیه‌نشینی ارائه شده است. این راه‌حل‌ها عبارتند از: الف: رها کردن به حال خود و یا حتی تخریب ب: راه‌حل موضعی همچون دادن خدمات و امکانات صرف از طرف دولت و سایر نهادهای اجرایی. ج: توانمندسازی یعنی پذیرفتن حقوق شهروندی این ساکنان و حرکت به سمت مشارکت مردمی (زیاری و نوذری، ۱۳۸۸، ۳۰).

تشکیل و گسترش بافت‌های حاشیه‌ای مهم‌ترین معضل اجتماعی - سیاسی شهر سنقر به شمار می‌رود. از آن‌جا که ارائه راهکارهای مناسب برای ایجاد تحول همه جانبه و پایدار در این نواحی، بدون شناخت کامل این نواحی امکان‌پذیر نمی‌باشد، انجام پژوهش حاضر و پژوهش‌های مشابه برای شناخت این نواحی آسیب‌پذیر و فراموش شده در برنامه‌ریزی‌های توسعه ضروری است. در فارسی لفظ راهبرد معادل مفهوم استراتژی به کار رفته است (ابوترابی‌ان، ۱۳۸۲، ۷۳۴). و آن را راه و روش رسیدن به اهداف تعریف می‌کنند (پاکزاد، ۱۳۸۵، ۱۷۱). حال اگر هدف، رسیدن به مقصدی باشد که برای آن برنامه‌ریزی شده است، راهبرد (استراتژی) نشان دهنده مسیرهای اصلی ممکن است که راهبرد گزینی را به آن نزدیک می‌گرداند (پاکزاد، ۱۳۸۵، ۱۷۱).

برنامه‌ریزی راهبردی<sup>۱</sup> شیوه‌ای سیستماتیک است که بر پیوستگی بین اقدامات اولویت‌دار با در نظر داشتن توانایی‌ها و منابع و همچنین عوامل خارجی تکیه دارد (بهزادفر و زمانیان، ۱۳۸۷، ۸۹). بدین ترتیب نیازمند جمع‌آوری اطلاعات بسیار وسیع و جست و جوی گزینه‌های مختلف خواهد بود (برایسون، ۱۳۸۶، ۶). هدف نهایی در برنامه‌ریزی راهبردی سازگاری مناسب نتایج راهبرد با

عوامل داخلی و خارجی توسعه می‌باشد (Kurtial, ۲۰۰۰, ۴۲). این نوع از برنامه‌ریزی بیشتر فعالیت‌گرا است و در مقایسه با برنامه‌ریزی سنتی با تصمیم‌گیری و اجرا سر و کار دارد (دانشپور، ۱۳۸۲، ۲۰).

با توجه به پتانسیل‌های موجود در شهرک حاشیه‌نشینان شهدا اگر در جهت حل این مشکلات گام برداشته شود، درک بیشتر ساکنان از حقوق خود و ارتقای سطح اجتماعی - فرهنگی ساکنان فراهم می‌شود. در این مقاله سعی شده است با بررسی و تحلیل نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها از دیدگاه مسئولین مدیریت شهری، به پرسش‌های زیر پاسخ داده شود:

۱- قابلیت‌ها و محدودیت‌های توانمندسازی حاشیه‌نشینان در شهرک شهدای سنقر کدام‌ها هستند؟

۲- راهبردهای مناسب برای توانمندسازی حاشیه‌نشینان شهرک شهدای سنقر کدامند؟

۳- کدام یک از راهبردهای توانمندسازی در اولویت قرار می‌گیرند؟

## ۲- پیشینه و مبانی نظری پژوهش

رهیافت‌ها و راهکارهای مختلفی برای حل مسئله حاشیه‌نشینی و پدیده اسکان غیررسمی ارائه شده است که در زیر به برخی از این راهکارها پرداخته می‌شود:

### دیدگاه لیبرال

نظریه‌پردازان این دیدگاه معتقدند که این مکان‌ها را به حال خود رها کرده تا دستهای نامرئی بازار چاره‌ای برای آنها بیاندیشد (سلطانی، ۱۳۸۲، ۴۰). آنان سازندگان آلونک‌ها را برنامه‌ریزان شهری و معمارانی می‌دانند که در جوامعی که معماری و برنامه‌ریزی شهری رسمی به فکر آنان نیست خود به فکر خویش‌اند (پیران، ۱۳۷۳، ۹۷). این دیدگاه به ریشه‌یابی و شکل‌گیری این سکونتگاه‌ها نمی‌پردازد (شکویی، ۱۳۸۵، ۲۴۸) و پدیده حاشیه‌نشینی را جزء الزامات جامعه صنعتی دانسته است این دیدگاه در کشور هند به اجرا گذاشته شده که نتیجه آن خیل عظیم خیابان‌خوابان در شهرهای مختلف هند بوده است (سلطانی، ۱۳۸۲، ۴۲). به طور خلاصه دیدگاه لیبرال پیدایش این سکونتگاه‌ها را از تبعات نظام جهانی موجود می‌انگارد (پیران، ۱۳۷۳، ۹۷). تا ابتدای دهه ۱۹۷۰ بسیاری از دولت‌ها معتقد بودند سکونتگاه‌های فقیر نشین پدیده‌ای گذار هستند که با توسعه اقتصادی می‌توان بر مشکل آنها فائق آمد (۱۲۹، ۲۰۰۳، un - habitat). بر اساس سیاست‌های ترویج شده لیبرالیسم، بسیاری از دولت‌ها اصلاحات نهادی و مدیریتی را مورد تاکید قرار دادند و کاهش نقش دولت مورد توجه قرار گرفت؛ این دیدگاه تا حد زیادی با تحولات بعدی به خاستگاه بهسازی و توانمندسازی در امر مسکن و سکونتگاه‌های غیررسمی بدل شد (Burgess & et al, ۱۹۹۷b, ۱۱۵).

### دیدگاه رادیکال

این دیدگاه اشکال گوناگون تخریب را در بر می‌گیرد که در میان آنها تخریب بدون قید و شرط، بیشترین فراوانی را داشته است حال آنکه بایستی قبل از آنکه به معلول پرداخت، علتها را شناسایی نمود. این دیدگاه در کشورهای مختلف از جمله در ایران (تهران و مشهد) اجرا شده که در نهایت، حاشیه‌نشینی به گونه‌ای دیگر سربرآورده است. این دیدگاه، برخوردهای متعددی با این گونه بافت‌ها داشته که فقط در صدد حذف نارسائیهایی مربوط به این گونه بافتها بوده است (سلطانی، ۱۳۸۲، ۴۰). به طور خلاصه از نظر دیدگاه رادیکالی، فرایند کلی ادغام اقتصادهای جهان سوم در اقتصاد سرمایه‌داری و قطبی شدن جوامع در قالب مرکز و

حاشیه و قطبی شدن درونی جوامع یعنی اقلیتی ثروتمند و اکثریتی فقیر است؛ لذا تحلیل رشد اجتماع‌های غیررسمی خارج از تحلیل فرایندهای نظام سرمایه داری ممکن نیست (ایراندوست، ۱۳۸۸، ۶۶).

### دیدگاه توانمندسازی

دیدگاه توانمندسازی به محتوای اصلی این سکونتگاهها مبتنی بر انسان و فعالیتهای او توجه خاصی روا داشته و می‌خواهد کالبد و فضای این سکونتگاهها را تغییر دهد. با مطالعات جدیدی که بر روی این پدیده انجام شده به بهسازی اهمیت فراوانی داده شده است. چرا که امروزه سیاست تخریب و تخلیه اجباری کاملاً مطرود است (سلطانی، ۱۳۸۲، ۴۱). راهبرد توانمندسازی<sup>۱</sup> مناسب‌ترین راه‌حل در ساماندهی حاشیه‌نشینی است (صرافی، ۱۳۸۲، ۲۷۱). این راهبرد بر بهبودی شرایط زندگی جوامع فقیر تاکید دارد و به مردم این فرصت را می‌دهد که محل زندگی خود را با توجه به نیازهایشان بهبود بخشند (قرخلو و میره، ۱۳۸۶، ۱۱۷). بدین ترتیب در کنار ارتقای کالبدی، توجه به جنبه‌های انسانی سکونتگاههای نامتعارف نیز ضرورت می‌یابد. توانمندسازی تاکید بیشتر بر رفع ناتوانایی‌ها و کم توانایی‌های افراد دارد. ناتوانی و کم توانی دارای ابعاد گوناگونی است که مهم‌ترین آنها بعد ذهنی و بعد جسمی است. در سطحی بالاتر ناتوانی و کم توانی هم دارای بعد فردی است و هم بعد اجتماعی. از نظر دیگر ناتوانی و کم توانی دارای بعدی آسیب شناختی (بیماری و هم بعد جرم شناختی) انحرافی است. در مجموع، توانمندسازی بسط توانایی‌های فقرا برای "مشارکت"، "مذاکره"، "تاثیر"، "کنترل" و "مسئولیت‌پذیری" نهادهایی است که بر زندگیشان تاثیر می‌گذارند

(narayan, ۲۰۰۲, ۱۴). این راهبرد به همراه ارتقای بهسازی<sup>۲</sup> محیطهای موجود بهترین وسیله برای راه‌اندازی فرآیند توسعه و ساماندهی<sup>۳</sup> و بهسازی کالبدی است. چنانچه به وسیله ساماندهی به هدف توانمندسازی سکونتگاههای غیررسمی نایل شویم، بهبود و پیشرفت تدریجی محیط زندگی متصور است (سلطانی، ۱۳۸۲، ۴۱). توانمند سازی حاشیه نشینان که مقاله حاضر بر اساس این دیدگاه می‌باشد برآنست که به جای مهندسی ساختمان به مهندسی اجتماعی بپردازد و بر این اعتقاد است که با اصلاح می‌توان فضای این سکونتگاهها را بهسازی نمود. (سلطانی، ۱۳۸۲، ۴۲).

تجربه‌های بدست آمده در زمینه تهیه و اجرای طرح‌های بهسازی و فقرزدایی محله‌ای در کشورهای درحال توسعه، طی دو دهه گذشته، بر پایه رویکرد توانمندسازی استوار بوده است. به اعتقاد شوبرت<sup>۴</sup> این رویکرد ناشی از تغییر نگرش نسبت به فقر و راه‌های مقابله با آن است. شوبرت تاکید می‌کند که اگر فقر شهری، تنها با فقدان یک یا چند نوع تسهیلات مورد نیاز جمعیت (مسکن مناسب، امکانات بهداشتی و...) تعریف شود پاسخ ناگزیر آن طرح یک یا چند برنامه رفاهی و بهسازی است (Shubert, ۱۹۹۶:۴-). مسئولان و مجریان طرح‌های مشارکتی مدعی‌اند که رویکرد توانمندسازی، هم برخی از هدف‌های مورد نظر برنامه‌های رفاهی را بهتر برآورده می‌کنند و هم هزینه‌ها را کاهش می‌دهد (خاتم، ۱۳۸۱: ۳۸).

---

1-Enabling  
1-Upgrading  
2-Regularization  
1-Shubert

### ۳- روش تحقیق

روش پژوهش توصیفی-تحلیلی و با بهره‌گیری از روش دلفی می‌باشد. شیوه گردآوری اطلاعات کتابخانه‌ای، پیمایشی و مصاحبه با شهرداری شهر سنقر و تکمیل ۳۰ پرسشنامه به وسیله کارشناسان مربوطه و مسئولان شهرداری می‌باشد. در این مرحله به منظور بررسی قابلیت‌ها و محدودیت‌های توانمندسازی حاشیه‌نشینان در شهرک شهدای سنقر پنج بعد زیست‌محیطی، کالبدی و زیر-ساختی، اجتماعی - جمعیتی، اقتصادی و مدیریت شهری لحاظ شده است.

برای تجزیه و تحلیل داده و اطلاعات از تکنیک تحلیلی SWOT, QSPM استفاده شده است. به گونه‌ای که با استفاده از تکنیک SWOT به بررسی و شناخت عوامل داخلی و عوامل خارجی پرداخته شده است. به طور کلی جهت تدوین راهبردها از چارچوبی سه مرحله‌ای شامل:

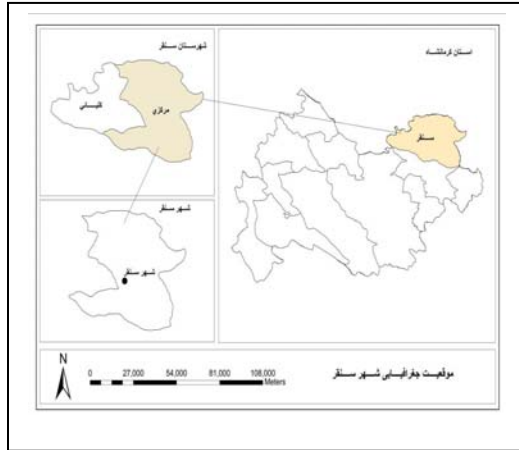
الف: مرحله ورود اطلاعات که خود شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و عوامل خارجی (EFE) می‌باشد. به منظور تعیین ضریب هر یک از عوامل و تصمیم‌گیری پیرامون عوامل راهبردی با اهمیت بالا و پایین از نظرات گروه دلفی استفاده شد، تا نتایج حاصل از ماتریس‌ها برای اخذ نمره نهایی به کار گرفته شود.

ب: مرحله دوم که تطبیق می‌باشد با ارزیابی تطبیقی اقدام به ماتریس SWOT در قالب راهبردهای WT, SO, WO, ST نموده و سپس ماتریس داخلی و خارجی (IE) تدوین می‌گردد.

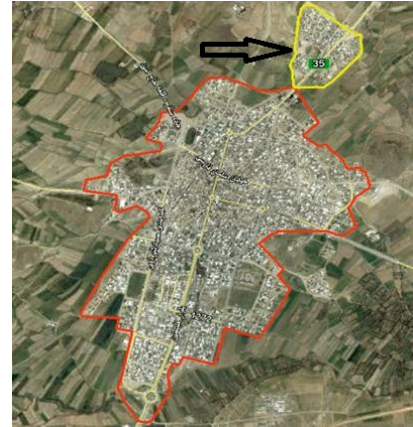
ج: در مرحله سوم که تصمیم‌گیری است با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی<sup>۲</sup> اولویت بندی راهبردها و بهبود عملکرد صورت می‌گیرد.

### ۴- معرفی محدوده مورد مطالعه

شهرستان سنقر و کلیائی یکی از شهرستان‌های استان کرمانشاه می‌باشد که با مساحتی حدود ۲۲۴۲ کیلومتر مربع بین ۳۶ درجه و ۲۲ ثانیه عرض شمالی و ۴۸ درجه و ۱۳ ثانیه طول شرقی در غرب کشور ایران واقع گردیده است. شهرک شهدا بر روی تپه‌های حاشیه شمال شرقی شهر سنقر با جهت شیب شمال شرقی - جنوب غربی قرار دارد. هسته اولیه سکونتگاه شهرک شهدا متعلق به حدود ۳۰ سال قبل است. برخی از ساکنین این شهرک مهاجران روستایی هستند به گونه‌ای که طبق آمار رسمی سال ۱۳۹۰/۴ ۵۹/۴ آن مهاجران روستایی می‌باشند که برای کارگری در شهر سنقر به این شهرک آمده‌اند. شهرک شهدا در سال ۱۳۹۰ حدود ۵۵۶۰ نفر جمعیت داشته است. مالکیت ۶/۲۶ از مساکن در شهرک شهدا دارای سند رسمی، ۶۵/۷ به صورت قولنامه‌ای و ۶/۷ درصد نیز به صورت تصرف ادواتی است (سرشماری نفوس و مسکن، ۱۳۹۰) درآمد ماهیانه خانوار نشان می‌دهد که در حدود ۸۰٪ از خانوارهای ساکن، از سطح درآمدی سه میلیون ریال و پائین‌تر برخوردار هستند. نرخ بیکاری و بار تکفل خانوار، بسیار بالاتر از میانگین استان است به طوری که بار تکفل خانوار در شهرک شهدا ۵/۷۳٪ و از میانگین نقاط شهری استان و شهر سنقر بالاتر است (مهندسین مشاور آرمان شهر، ۸۹).



شکل شماره ۲: موقعیت جغرافیایی شهر



شکل شماره ۱: موقعیت شهرک حاشیه‌نشین شهدا نسبت به شهر سنقر بر روی google earth

#### ۵- یافته های تحقیق

#### ۱-۵ فرایند راهبرد سازی برای توانمندسازی حاشیه‌نشینان شهرک شهدا

#### ۱-۱-۵ مرحله اول: ورود اطلاعات

این مرحله شامل ارزیابی محیط خارجی و ارزیابی محیط داخلی است شناخت محتوا و ارزیابی ماهیتی اطلاعات را می‌توان مهم-ترین فعالیت این قسمت دانست.

#### ۱-۱-۱-۵ ماتریس ارزیابی عوامل محیط درونی (IFE)<sup>۱</sup> و ارزیابی عوامل محیط بیرونی (EFE)<sup>۲</sup>

ماتریس ارزیابی عوامل درونی، حاصل بررسی عوامل درونی سیستم می‌باشد. این ماتریس، نقاط قوت و ضعف اصلی درونی سیستم را تدوین و ارزیابی می‌نماید (زمانیان و همکاران، ۱۳۸۹، ۱۸۹). فرایند ارزیابی محیط درونی، موازی با فرایند بررسی عوامل بیرونی است. (Roberts and Sykes, ۲۰۰۰, ۴۶). ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی، حاصل بررسی عوامل بیرونی سیستم می‌باشد. این ماتریس، نقاط فرصت و تهدید اصلی بیرونی سیستم را تدوین و ارزیابی می‌نماید. عوامل درونی و بیرونی تاثیرگذار بر توانمندسازی شهرک شهدا طی ۴ گام مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

#### گام اول: تعیین عوامل داخلی و خارجی تاثیرگذار بر توانمندسازی حاشیه‌نشینان شهرک شهدا

هدف این مرحله سنجش محیط داخلی و محیط بیرونی شهرک شهدا می‌باشد. در این مرحله تعداد ۲۰ عامل به عنوان نقاط قوت و ۱۶ عامل به عنوان نقاط ضعف شناخته شدند. در ادامه تعداد ۱۲ عامل به عنوان نقاط فرصت و ۱۳ عامل به عنوان نقاط تهدید شناخته شدند.

#### گام دوم: تعیین (ضریب نرمال شده) عوامل داخلی و خارجی

1- Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix

2 -External Factor Evaluation Matrix

در این مرحله ابتدا مجمعه یک از این عوامل را از  $V_{ij}$  = امتیاز نهایی عامل J از گروه I  
 $F_i$  = فراوانی انتخابها

$$R_{ij} = \sum S_i F_i$$

امتیاز عوامل (رابطه ۱)

$$Y_{ij} = \frac{R_{ij}}{\sum R_{ij}}$$

ضریب نرمال عوامل (رابطه ۲)

بدیهی است که هر چه مجموع امتیاز عوامل بیشتر باشد ضریب نرمال شده آن عامل نیز افزایش و به همین نسبت نشان دهنده اهمیت آن عامل از سوی پاسخ گویان و تاثیر آن بر موفقیت کنونی و آینده بیشتر می باشد. این نکته را نباید فراموش کرد که در نهایت مجموع این ضرایب باید ۱ باشد.

#### گام سوم: تعیین نمره یا رتبه هر یک از عوامل داخلی و خارجی

در این مرحله به هر یک از عوامل بر اساس پاسخ کنونی و اهمیت آن عامل و با بهره گیری از روش دلفی نمره ای از ۴ تا ۱ داده شده که نشان می دهد که سیستم به هر یک از عوامل درونی و بیرونی چگونه پاسخ می دهد. عدد ۴ به معنای واکنش بسیار عالی، عدد ۳ واکنش از حد متوسط بالاتر، عدد ۲ واکنش در حد متوسط و عدد ۱ معنی واکنش ضعیف است.

#### گام چهارم: تعیین امتیاز نهایی عوامل داخلی و خارجی و ارزیابی آنها

در این مرحله ضریب هر عامل در نمره مربوطه ضرب می شود تا امتیاز نهایی به دست آید. سپس همه امتیازهای نهایی عوامل خارجی و داخلی جداگانه جمع زده می شوند تا مجموع امتیاز نهایی عوامل خارجی و داخلی به طور جداگانه به دست آید. جدول شماره (۱) و جدول شماره (۲).

جدول شماره (۱): ماتریس ارزیابی عوامل درونی در فرآیند تکنیک SWOT

امتیاز	نمره	ضریب	عوامل درونی	بعد	
۰,۱۰	۲	۰,۰۵	S۱- شیب سطحی نسبتاً مناسب در معابر اصلی	زیست محیطی	نقاط قوت
۰,۰۸	۲	۰,۰۴	S۲- وجود کانپوها و کانال های مناسب دفع و مهار آب سطحی در معابر اصلی		
۰,۰۱	۱	۰,۰۱	S۳- استفاده از سطل های زباله به منظور جلوگیری از پخش آن بر روی سطح زمین		
۰,۲۸	۴	۰,۰۷	S۴- استفاده از مصالح نسبتاً بادوام مثل آجر و سنگ	کالبدی	
۰,۰۹	۳	۰,۰۳	S۵- پایین بودن درصد بناهای تخریبی		
۰,۰۳	۳	۰,۰۱	S۶- بالا بودن درصد بناهای قابل نگهداری		
۰,۰۴	۲	۰,۰۲	S۷- وجود فضای فرهنگی چون مسجد	اجتماعی	
۰,۱۲	۲	۰,۰۶	S۸- وجود روحیه همیاری ساکنین در تامین فضاهای مورد نیاز محله (فرهنگی- ورزشی)		
۰,۰۶	۲	۰,۰۳	S۹- وجود کانون های جمعی به عنوان مرجع و مکان تجمع ساکنین		
۰,۰۲	۲	۰,۰۱	S۱۰- جوانی جمعیت	اقتصادی	
۰,۰۲	۲	۰,۰۱	S۱۱- مناسب بودن نسبی بعد خانوار نسبت به میانگین شهر		
۰,۰۲	۲	۰,۰۱	S۱۲- پویایی جمعیت		
۰,۰۶	۳	۰,۰۲	S۱۳- بالا بودن نرخ مالکیت واحدهای مسکونی در محله	مدیریت شهری	
۰,۰۲	۲	۰,۰۱	S۱۴- شرکت زنان در فعالیتهای تولیدی و اقتصادی		
۰,۰۲	۲	۰,۰۱	S۱۵- رونق مشاغل خانگی از جمله فرشبافی در میان زنان		
۰,۰۹	۳	۰,۰۳	S۱۶- دید مثبت مسئولان شهری به ارائه خدمات به ساکنان محله	مدیریت شهری	
۰,۱۲	۳	۰,۰۴	S۱۷- فعالیت رو به رشد مدیریت شهری در خصوص بهبود وضعیت خدمات رسانی به محله		
۰,۰۹	۳	۰,۰۳	S۱۸- به رسمیت شناختن ساکنان محله از سوی مدیران شهری به عنوان شهروند رسمی شهر		
۰,۲۱	۳	۰,۰۷	S۱۹- فعال بودن نهادهای حمایتی <sup>۱</sup> در محله		
۰,۰۶	۳	۰,۰۲	S۲۰- قائل بودن حق شهروندی برای خود از سوی ساکنان محله		
۰,۰۹	۳	۰,۰۳	W۱- نبود شیب کافی در شبکه معابر و کوچه های فرعی مانند سیدجلال و پرتو	زیست محیطی	نقاط ضعف
۰,۰۴	۲	۰,۰۲	W۲- نبود کانپو کافی و مناسب جهت دفع آب های سطحی رها شده در معابر و کوچه های فرعی		
۰,۰۳	۳	۰,۰۳	W۳- نگهداری دام و احشام در داخل منازل		
۰,۰۴	۲	۰,۰۲	W۴- کمبود فضای آموزشی در هر سه مقطع دبستان، راهنمایی و دبیرستان	کالبدی	
۰,۰۲	۲	۰,۰۱	W۵- عدم روسازی بعضی معابر و جوی های آب		
۰,۰۲	۲	۰,۰۱	W۶- درصد بالای مهاجرین با مبدا روستایی	اجتماعی	
۰,۰۴	۲	۰,۰۲	W۷- پایین بودن نرخ با سوادی در میان زنان		
۰,۰۸	۲	۰,۰۴	W۸- وجود ناهنجاری اجتماعی در سطح محله به دلایلی مانند بیکاری و ...		
۰,۱۲	۲	۰,۰۶	W۹- فقدان امنیت لازم در فضای شهری محدوده به علت حضور افراد بزهکار و معتاد	اقتصادی	
۰,۱۰	۲	۰,۰۵	W۱۰- پایین بودن توان مشارکت ساکنان در طرح های بهسازی محله		
۰,۰۲	۲	۰,۰۱	W۱۱- پایین بودن سهم واحدهای مسکونی سند دار نسبت به کل واحدهای مسکونی محله		
۰,۰۶	۳	۰,۰۲	W۱۲- بالا بودن نرخ بیکاری در محله	مدیریت شهری	
۰,۰۹	۳	۰,۰۳	W۱۳- پایین بودن سطح تخصص نیروی انسانی		
۰,۰۴	۲	۰,۰۲	W۱۴- عدم تشخیص تمایز میان سکونتگاه غیررسمی و بافت فرسوده از سوی مدیران شهری		
۰,۰۶	۳	۰,۰۲	W۱۵- نبود طرح ویژه برای ساماندهی موضوعی و موضعی محله	مدیریت شهری	
۰,۰۶	۲	۰,۰۳	W۱۶- نبود هماهنگی لازم میان ارگانهای مدیریتی		
۲,۴۴		۱,۰۰	مجموع		



در ادامه این مرحله ارزیابی‌های انجام شده مورد تحلیل قرار می‌گیرند. نتایج حاصل از اولویت‌بندی نقاط قوت و ضعف اهمیت نسبی هر عامل را نسبت به عوامل دیگر مشخص می‌نماید. در این مرحله S۴ با امتیاز نهایی ۰,۲۸ به عنوان مهم‌ترین نقطه قوت و W۹ با امتیاز نهایی ۰,۱۲ به عنوان مهم‌ترین نقطه ضعف شناخته شده است.

جدول شماره (۲): ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی در فرآیند تکنیک SWOT

امتیاز نهایی	نمره	ضریب (نرمال)	عوامل بیرونی	بعد		
۰,۱۵	۳	۰,۰۵	O۱- توسعه فضای سبز و پوشش گیاهی متناسب با اقلیم در زمین های خالی محله	زیست محیطی	نقاط فرصت	
۰,۰۸	۲	۰,۰۴	O۲- ایجاد زمینه برای هدایت آبهای سطحی از معابر فرعی به سمت بلوار			
۰,۰۶	۳	۰,۰۲	O۳- فراهم شدن نظارت بر ساخت و ساز با توجه به رکود ساخت و ساز در دهه اخیر	کالبدی		
۰,۲۸	۴	۰,۰۷	O۴- ایجاد نهادهای همیار محله به عنوان سرمایه اجتماعی			
۰,۰۹	۳	۰,۰۳	O۵- تلاش در جهت آموزش زندگی سالم برای زنان و مردان			
۰,۲۰	۴	۰,۰۵	O۶- فراهم کردن زمینه به منظور افزایش تعلق مکانی و میل به ارتقای کیفیت محله و افزایش مشارکت از طریق بهسازی واحدهای مسکونی	اجتماعی		
۰,۱۸	۳	۰,۰۶	O۷- ایجاد زمینه لازم برای ارتقای سطح تخصص نیروی انسانی با توجه به اهتمام خانوار ها به ادامه تحصیل فرزندان خود	اقتصادی		
۰,۰۴	۲	۰,۰۲	O۸- وجود زمینه لازم برای ارتقای سطح کمی کیفی مشاغل خانگی موجود در محله			
۰,۰۸	۲	۰,۰۴	O۹- اقدامات در دست انجام مدیریت شهری برای استاندارد کردن اراضی و املاک محله			
۰,۲۴	۴	۰,۰۶	O۱۰- امکان ارتقای کیفیت زندگی در محله در صورت توجه مسئولان شهری	مدیریت شهری		
۰,۰۹	۳	۰,۰۳	O۱۱- قول مساعد نهادهای حمایتی برای ارائه تسهیلات مورد نیاز			
۰,۲۱	۳	۰,۰۷	O۱۲- مشارکت میان نهادهای مردمی و دستگاههای دولتی			
۰,۱۴	۲	۰,۰۷	T۱- امکان تشکیل مانداب و پنخش شدن آلودگی	زیست محیطی	نقاط تهدید	
۰,۱۲	۳	۰,۰۴	T۲- امکان شیوع بیماریهای مشترک انسان و دام و بوی نامطبوع ناشی از وجود احشام			
۰,۰۲	۲	۰,۰۱	T۳- امکان انتشار آلودگی در سطح محله به دلیل وجود فضولات حیوانی و جمع آوری زباله به صورت سنتی			
۰,۰۶	۳	۰,۰۳	T۴- ناپایداری بیش از ۵۰٪ از بناها در مواقع بحران			
۰,۰۶	۲	۰,۰۳	T۵- کمبود فضای فرهنگی و ورزشی مانند کتابخانه و سالن های ورزشی	کالبدی		
۰,۰۲	۲	۰,۰۱	T۶- امکان سرریز شدن معابر در مواقع بارندگی شدید			
۰,۱۴	۲	۰,۰۷	T۷- شکاف بین مردم و مسئولین به دلیل عدم اعتماد مردم به آنان	اجتماعی		
۰,۱۲	۲	۰,۰۶	T۸- عدم توسعه امنیت اجتماعی			
۰,۰۴	۲	۰,۰۲	T۹- گران بودن زمین و پایین بودن امکان اجرای طرح های مصوب	اقتصادی		
۰,۰۴	۲	۰,۰۲	T۱۰- وجود زمینه برای باز تولید و گسترش مشاغل ناپایدار			
۰,۱۵	۳	۰,۰۵	T۱۱- رشد و گسترش سکونتگاههای غیر رسمی در صورت عدم تهیه طرحهای ویژه	مدیریت شهری		
۰,۰۶	۲	۰,۰۳	T۱۲- افزایش ساخت و سازهای غیر اصولی در این محلات شهری			
۰,۰۴	۲	۰,۰۲	T۱۳- احتمال بالا رفتن احساس تبعیض در ساکنان محله ساکنان			
۲,۷۴		۱,۰۰	مجموع			

در ادامه این مرحله ارزیابی‌های انجام شده در مورد عوامل بیرونی مورد تحلیل قرار می‌گیرند. نتایج حاصل از اولویت‌بندی نقاط فرصت و تهدید اهمیت نسبی هر عامل را نسبت به عوامل دیگر مشخص می‌نماید. در این مرحله نتایج حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی نشان داد که در گروه فرصت ها O۴ با امتیاز نهایی ۰,۲۸ به عنوان مهم‌ترین فرصت موجود در شهرک شهدا شناخته

شده. در آخرین مورد به گروه تهدیدها پرداخته شده است، که T۱۱ با امتیاز نهایی ۰,۱۵ به عنوان مهم‌ترین نقاط تهدید در اولویت قرار گرفته‌اند.

#### ۵-۱-۲ مرحله دوم: مرحله تطبیق

مرحله تطبیق شامل دو مرحله است. ابتدا مرحله تدوین راهبردهای اولیه از طریق ماتریس SWOT انجام می‌شود و سپس مرحله انتخاب راهبردهای با اهمیت‌تر، از طریق ماتریس داخلی و خارجی صورت می‌گیرد.

#### ۵-۱-۲-۱ تشکیل ماتریس نقاط ضعف، نقاط قوت، تهدیدها و فرصت‌ها (تدوین راهبردها)

تحلیل SWOT به منظور بررسی عوامل درونی و عوامل تاثیرگذار بیرونی شهرک شهدا بکار برده می‌شود. در حقیقت از این روش به عنوان ابزاری جهت ارائه راهبردهای مناسب استفاده می‌گردد. در این مرحله عوامل خارجی و داخلی در ماتریس SWOT با یکدیگر مقایسه می‌شوند تا راهبردهای امکان پذیر تدوین گردد. راهبردهای توانمندسازی شهرک شهدا طی دو گام تدوین می‌گردند.

#### گام اول: تعیین فرصت‌ها و تهدیدهای موجود و تعیین نقاط ضعف و قوت موجود

در این گام فرصت‌ها و تهدیدهای شناسایی شده در زمینه توانمندسازی حاشیه‌نشینان شهرک شهدا در مرحله ارزیابی محیط خارجی و قوت‌ها و ضعف‌های شناسایی شده در مرحله ارزیابی محیط داخلی در سطرهای ماتریس SWOT قرار می‌گیرند.

#### گام دوم: تدوین راهبردهای (SO)، (WO)، (ST) و (WT)

در این گام نقاط قوت و فرصت‌ها، نقاط ضعف و فرصت‌ها، نقاط قوت و تهدیدها و نقاط ضعف و تهدیدها با یکدیگر مقایسه می‌شوند. به عبارت دیگر در هر مرحله دو عامل با هم مقایسه می‌شوند.

#### راهبردهای تهاجمی/رقابتی (SO)

این راهبرد، حاکی از حرکت به یک وضعیت ایده‌آل است که به اتکاء آن می‌توان از تمامی نقاط مثبت برای به حداکثر رساندن فرصت‌ها استفاده نمود.

#### راهبردهای تنوع (ST)

در راهبرد ST که بر نقاط قوت و تهدیدها متمرکز است هدف حداکثر بهره‌مندی از نقاط قوت منطقه حاشیه‌نشین برای مقابله با تهدیدهای خارجی و به حداقل رسانیدن آنهاست.

#### راهبردهای بازنگری (WO)

هدف این استراتژی، به حداقل رسانیدن نقاط ضعف و به حداکثر رسانیدن فرصت‌هاست. در واقع به دلیل داشتن ضعف داخلی منطقه نتوانسته است از این فرصت‌های بدست آمده بهره‌برداری نماید.

#### راهبردهای تدافعی (WT)

این راهبرد تلاش دارد تا نقاط ضعف و تهدیدها را به حداقل برساند. در این حالت که نگران‌کننده‌ترین وضعیت است، نیاز شدیدی به ارزیابی مجدد، اصلاح ساختار و سیاست‌های راهبردی احساس می‌شود (رکن‌الدین افتخاری و مهدوی، ۱۳۸۵، ۹) (گلکار، ۱۳۸۴، ۵۳). جدول شماره (۳)

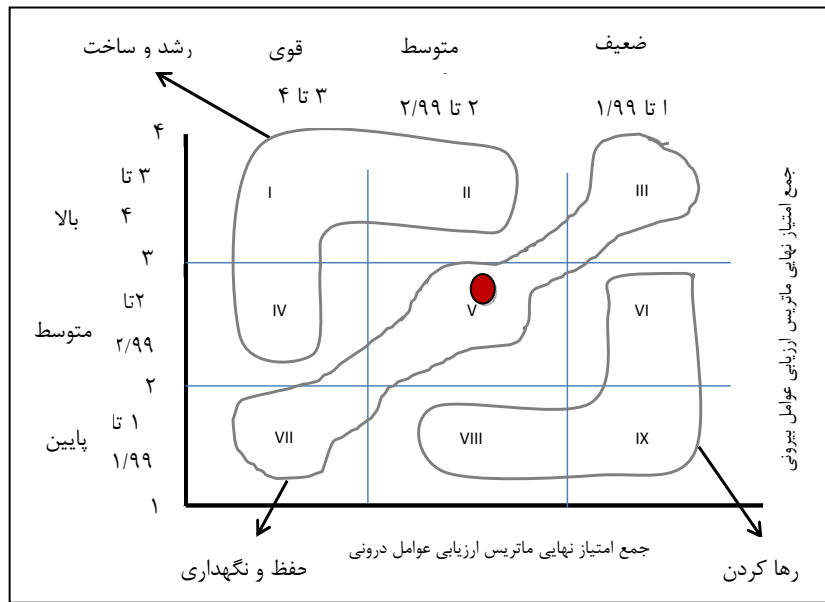
جدول شماره (۳): راهبردهای نهایی توانمندسازی حاشیه‌نشینان شهرک شهدا

راهبردهای WO	راهبردهای SO
<p>WO۱- احیا و نوسازی واحدهای مسکونی فرسوده و ساماندهی کوچه‌ها (W10-W11-W14-W15-W16-O3-O6-O10-O11-O12) (کالبدی)</p> <p>WO۲- ایجاد کلاس‌های آموزشی و توسعه فضای آموزشی (W4-W7-O3-OV-O11) (کالبدی)</p> <p>WO۳- ایجاد کارگاه مهارت‌های زندگی اجتماعی برای افزایش کیفیت زندگی زنان و مردان ساکن در محلات (W7-W8-W13 O5-O10) (اجتماعی- جمعیتی)</p> <p>WO۴- بخشودگی و یا کاهش عوارض نوسازی واحدهای مسکونی در صورت رعایت ضوابط طرح تفصیلی (W10-W14-W15-O3 O6-O11) (اقتصادی)</p> <p>WO۵- برگزاری کارگاه توجیهی برای مدیران شهری در جهت نحوه اجرای طرح ویژه ساماندهی و توانمندسازی (W14-W15-W16-O6-O10-O11-O12) (مدیریت شهری)</p>	<p>SO۱- بهبود کیفیت جویها و کانپوها در سطح معابر و کوچه‌ها و خیابانهای محله برای هدایت صحیح آبهای سطحی محله (S1-S2-O2) (زیست محیطی)</p> <p>SO۲- طراحی و توسعه سیستم دفع فاضلاب شهری (S13-O2-O9-O10) (زیست محیطی)</p> <p>SO۳- تشکیل کمیته های کاری متشکل از افراد محله در قالب گروههای فنی، مالی و اجرایی (S10-S11-S12-O5) (اجتماعی- جمعیتی)</p> <p>SO۴- تهیه نقشه ثبت املاک و افزایش آنها جهت تسهیل در صدور اسناد مالکیت (S13-O6) (اقتصادی)</p> <p>SO۵- تشکیل کمیته ویژه توانمندسازی و ساماندهی جهت ارائه خدمات به ساکنان محله (S16-S17-S19-O10-O11) (مدیریت شهری)</p>
راهبردهای WT	راهبردهای ST
<p>WT۱- ترویج و اطلاع رسانی به شهروندان در جهت خروج احشام محلی از منازل (W3-T3) (W6-W13-W15 T2) (زیست محیطی)</p> <p>WT۲- بهبود وضعیت عرض معابر (W1-W2-W5-T1-T6) (کالبدی)</p> <p>WT۳- کسب مهارت‌های شهروندی، در قالب «حقوق شهروندی» شامل حقوق فردی و اجتماعی (W6-W8-W9-Tv-T8) (اجتماعی- جمعیتی)</p> <p>WT۴- برگزاری دوره های آموزشی فنی و حرفه ای برای ۲۵۰ نفر از جوانان و کارجویان محله (W6-W7-W8-W12-W13-T10) (اقتصادی)</p>	<p>ST۱- فرهنگ‌سازی برای مردم جهت جمع‌آوری زباله در ساعت معین تعیین شده (S3-S8-T3-S18-S19-S20-T1-T3) (زیست محیطی)</p> <p>ST۲- احداث فضاهای فرهنگی- ورزشی به عنوان محرک توسعه (S7-S8-S16-S17) (S18-S20-T5-T9) (کالبدی)</p> <p>ST۳- برگزاری دوره آموزشی مهارت‌های زندگی طرح مدیریت خوشبخت (S8-S9-S18-T8) (اجتماعی- جمعیتی)</p> <p>ST۴- ارائه ابزار کار و پرداخت سرمایه در گردش برای فعالان در زمینه صنایع دستی (S10-S12-S14-S15-S16-S17-S18-S19-T10) (اقتصادی)</p> <p>ST۵- ترویج و اطلاعات رسانی در جهت آگاهی از حقوق شهروندی و روش های مشارکت (S18-S19-S20-T13) (مدیریت شهری)</p>

منبع: یافته های تحقیق

۱-۲-۵- تشکیل ماتریس داخلی و خارجی (IE) و تعیین موقعیت شهرک شهدا و مشخص نمودن راهبردهای بااهمیت تر پس از تدوین راهبردهای اولیه راهبردهای با اهمیت تر از میان راهبردهای اولیه مشخص می‌گردد. در شکل شماره ۳ جمع امتیازهای نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بر روی محور Xها نشان داده شده و جمع امتیازهای نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بر روی محور Yها نمایش داده می‌شود. نقطه تلاقی جمع امتیازهای عوامل خارجی و داخلی بر روی محور Xها و Yها تعیین‌کننده موقعیت و اهمیت استراتژی‌ها در ماتریس داخلی و خارجی است. این ماتریس بخش‌های مختلف سیستم را در ۹ خانه قرار می‌دهد و آنها را به صورت نمودار ارائه می‌نماید. این ماتریس را می‌توان به سه ناحیه عمده تقسیم کرد و برای هر یک از آنها راهبردهای متفاوتی استفاده نمود. نخست، برای بخش‌هایی که در خانه های (I, II, IV) قرار می‌گیرند می‌توان راهبردهایی را به اجرا در آورد که موجب «رشد و ساخت» شود. دوم برای واحدهایی از سیستم که در خانه‌های (III, V, VII) قرار می‌گیرند باید راهبردهایی را به اجرا درآورد که هدف «حفظ و نگهداری وضع موجود» باشد. برای واحدهایی که در خانه‌های (VI, VIII, IX) قرار می‌گیرند، باید راهبردهای «رها کردن» را به اجرا در آورد. با توجه به نمودار چنانچه نمره نهایی از ۱ تا ۱/۹۹ باشد نشان دهنده ضعف داخلی است؛ نمره‌ها از ۲ تا ۲/۹۹ نشان‌دهنده وضعیت متوسط و نمره‌های ۳ تا ۴ بیانگر این است که منطقه حاشیه‌نشین در وضعیت مناسبی قرار دارد. مجموع امتیاز نهایی برای عوامل درونی و بیرونی به ترتیب ۲,۴۴ و ۲,۷۴ می‌باشد که نشان می‌دهد که منطقه حاشیه‌نشین از نظر وضعیت موجود به لحاظ حاشیه نشینی در وضعیت متوسط قرار دارد. حال باید راهبردهایی را به اجرا درآورد که سبب حرکت به سمت مطلوب و توانمندسازی حاشیه نشینان گردد. در نهایت راهبردهای با اهمیت تر از میان

راهبردهای اولیه مشخص می‌گردند که در اینجا اهمیت راهبردهای بازنگری (WO) و در مرحله بعد راهبردهای تهاجمی/رقابتی (SO) آشکار می‌گردد شکل شماره (۳).



شکل شماره (۳): وضعیت کنونی شهرک شهدا در ماتریس عوامل داخلی و خارجی

۵-۱-۳ مرحله سوم: مرحله تصمیم‌گیری (اولویت بندی راهبردها)

ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM)

این روش جذابیت نسبی استراتژی را مشخص می‌نمایند... با استفاده از این روش می‌توان به صورت عینی استراتژی‌های گوناگون که در زمره بهترین استراتژی‌ها مشخص نمود. برای ارائه یک ماتریس ارزیابی استراتژیک کمی باید ۶ مرحله، به این شرح را طی نمود.

گام اول: تشکیل ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی

در اولین گام، عوامل داخلی و خارجی را در سمت راست ماتریس، و راهبردهایی که از طریق ماتریس SWOT به دست آمده‌اند، در بالای ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی، فهرست می‌شوند. در این پژوهش ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی برای ارزیابی میزان مقبولیت راهکارهای پیشنهادی در مواجهه با شرایط زیست محیطی، کالبدی- زیرساختی، اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی و مدیریت شهری می‌باشد.

گام دوم: تعیین ضریب عوامل داخلی و خارجی

در این مرحله به هر یک از عوامل درونی و بیرونی ضریب داده می‌شود؛ این ضریب همان ضریبی است که در مرحله ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی به دست آمده بود.

گام سوم: تعیین امتیاز جذابیت راهبردها

در این مرحله از گروه دلفی خواسته می‌شود تا مقادیر عددی جهت نشان دادن جذابیت هر راهبرد را نشان دهد. برای تعیین امتیاز جذابیت باید عوامل داخلی و خارجی را که در توانمندسازی نقش عمده‌ای دارند، بررسی نمود. نمره جذابیت<sup>۱</sup> از ۱ تا ۴ داده می‌شود. این نمره بیانگر میزان اثربخشی راهبردهای کنونی در نشان دادن واکنش نسبت به عوامل مزبور است. عدد ۴ به معنی واکنش بسیار عالی، ۳ واکنش از حد متوسط به بالا، ۲ واکنش در حد متوسط و ۱ به معنی واکنش ضعیف است. چنانچه عاملی هیچ نقش مهمی در موفقیت راهبردها نداشته باشد به آن نمره‌ای داده نمی‌شود.

#### گام چهارم: محاسبه جمع امتیاز جذابیت راهبردها

در این مرحله نمره‌های تعیین شده در در ضریب عامل مربوطه ضرب تا جمع امتیاز جذابیت<sup>۲</sup> به دست آید. جمع امتیازهای جذابیت نشان دهنده جذابیت نسبی هر یک از راهبردها است. هر چه جمع امتیازهای جذابیت بیشتر باشد، راهبردهای مورد بحث دارای جذابیت بیشتری خواهد بود.

#### گام پنجم: محاسبه امتیاز جذابیت نهایی راهبردها

از جمع امتیازهای جذابیت هر ستون جدول برنامه‌ریزی کمی راهبردی، امتیاز جذابیت نهایی هر یک از استراتژی‌ها به دست می‌آید و بدین ترتیب راهبردهای جذاب‌تر را نشان می‌دهد. در واقع امتیاز جذابیت بیشتر، نشان دهنده مطلوبیت بیشتر آن راهبرد در قیاس با آنهای دیگر است (جدول شماره ۴).

---

Attractiveness Scores (AS)<sup>۱</sup>  
Total Attractiveness Scores (TAS)<sup>۲</sup>

جدول شماره (۴): ماتریس ارزیابی برنامه‌ریزی راهبردی کمی توانمندسازی شهرک شهلا

راهبردهای توانمندسازی حاشیه‌نشینان										میزان اهمیت	ردیف
SO۵		SO۴		SO۳		SO۲		SO۱			
TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS		
۰,۱۵	۳	۰,۱	۲	۰,۱	۲	۰,۰۵	۱	۰,۲	۴	۰,۰۵	S۱
۰,۱۲	۳	۰,۰۸	۲	۰,۰۸	۲	۰,۰۴	۱	۰,۱۶	۴	۰,۰۴	S۲
۰,۰۱	۱	۰	۰	۰,۰۱	۱	۰	۰	۰,۰۲	۲	۰,۰۱	S۳
۰,۱۴	۲	۰,۱۴	۲	۰,۱۴	۲	۰,۰۷	۱	۰,۱۴	۲	۰,۰۷	S۴
۰,۰۶	۲	۰,۰۶	۲	۰,۰۶	۲	۰,۰۳	۱	۰,۰۶	۲	۰,۰۳	S۵
۰,۰۲	۲	۰,۰۲	۲	۰,۰۲	۲	۰,۰۱	۱	۰,۰۲	۲	۰,۰۱	S۶
۰,۰۲	۱	۰	۰	۰,۰۲	۱	۰	۰	۰	۰	۰,۰۲	S۷
۰,۱۸	۳	۰,۰۶	۱	۰,۱۸	۳	۰	۰	۰,۱۸	۳	۰,۰۶	S۸
۰,۰۹	۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰,۰۳	S۹
۰,۰۲	۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰,۰۱	S۱۰
۰	۰	۰	۰	۰,۰۴	۴	۰,۰۱	۱	۰	۰	۰,۰۱	S۱۱
۰,۰۲	۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰,۰۱	S۱۲
۰	۰	۰,۰۸	۴	۰,۰۴	۲	۰,۰۸	۴	۰,۰۶	۳	۰,۰۲	S۱۳
۰,۰۲	۲	۰	۰	۰,۰۲	۲	۰	۰	۰	۰	۰,۰۱	S۱۴
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰,۰۱	S۱۵
۰,۱۲	۴	۰,۰۹	۳	۰,۰۹	۳	۰,۰۹	۳	۰,۱۲	۴	۰,۰۳	S۱۶
۰,۱۶	۴	۰,۱۲	۳	۰,۱۲	۳	۰,۱۲	۳	۰,۱۶	۴	۰,۰۴	S۱۷
۰,۰۹	۳	۰,۰۹	۳	۰,۰۹	۳	۰,۰۷	۳	۰,۱۲	۴	۰,۰۳	S۱۸
۰,۲۸	۴	۰,۲۱	۳	۰,۲۱	۳	۰,۲۱	۳	۰,۲۱	۳	۰,۰۷	S۱۹
۰,۰۶	۳	۰,۰۶	۳	۰,۰۶	۳	۰,۰۶	۳	۰,۰۶	۳	۰,۰۲	S۲۰
۰,۱	۲	۰	۰	۰,۰۵	۱	۰	۰	۰	۰	۰,۰۵	O۱
۰,۰۸	۲	۰	۰	۰	۰	۰	۴	۰,۱۶	۴	۰,۰۴	O۲
۰,۰۴	۲	۰,۰۴	۲	۰	۰	۰,۰۸	۳	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	O۳
۰,۱۴	۲	۰,۱۴	۲	۰,۱۴	۲	۰,۱۴	۳	۰,۱۴	۲	۰,۰۷	O۴
۰	۰	۰	۰	۰,۱۲	۴	۰	۰	۰	۰	۰,۰۳	O۵
۰,۱	۲	۰,۲	۴	۰,۱	۲	۰,۱۵	۳	۰,۱	۲	۰,۰۵	O۶
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰,۰۶	O۷
۰,۰۲	۱	۰	۰	۰,۰۲	۱	۰	۰	۰	۰	۰,۰۲	O۸
۰,۰۴	۱	۰,۱۲	۳	۰,۰۴	۱	۰,۱۲	۴	۰,۰۴	۱	۰,۰۴	O۹
۰,۲۴	۴	۰,۱۲	۲	۰,۱۲	۲	۰,۱۸	۴	۰,۱۲	۲	۰,۰۶	O۱۰
۰,۱۲	۴	۰,۰۶	۲	۰,۰۶	۲	۰,۱۲	۳	۰,۰۳	۲	۰,۰۳	O۱۱
۰,۱۴	۲	۰,۱۴	۲	۰,۱۴	۲	۰,۱۴	۳	۰,۰۷	۲	۰,۰۷	O۱۲
۲,۵۰		۱,۹۱		۲,۱۷		۱,۹۶		۲,۱۹			جمع

ادامه جدول شماره (۴)

راهبردهای توانمندسازی حاشیه‌نشینان										شماره تجزیه‌شده	ردیف
WO۵		WO۴		WO۳		WO۲		WO۱			
TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS		
۰,۰۹	۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰,۰۹	۳	۰,۰۳	W۱
۰,۰۶	۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰,۰۶	۳	۰,۰۲	W۲
۰,۰۶	۳	۰	۰	۰,۰۹	۳	۰	۰	۰,۰۹	۳	۰,۰۳	W۳
۰,۰۶	۳	۰	۰	۰,۰۶	۳	۰,۰۸	۴	۰	۰	۰,۰۲	W۴
۰,۰۳	۳	۰,۰۲	۲	۰	۰	۰	۰	۰,۰۳	۳	۰,۰۱	W۵
۰,۰۳	۳	۰	۰	۰,۰۳	۳	۰,۰۱	۱	۰,۰۲	۲	۰,۰۱	W۶
۰	۰	۰	۰	۰,۰۸	۴	۰,۰۸	۴	۰	۰	۰,۰۲	W۷
۰,۱۲	۳	۰	۰	۰,۱۶	۴	۰,۰۴	۱	۰	۰	۰,۰۴	W۸
۰,۱۸	۳	۰	۰	۰,۱۸	۳	۰	۰	۰	۰	۰,۰۶	W۹
۰,۱۰	۲	۰,۱۵	۳	۰,۱۵	۳	۰,۱	۲	۰,۲۰	۴	۰,۰۵	W۱۰
۰,۰۱	۱	۰,۰۳	۳	۰	۰	۰	۰	۰,۰۴	۴	۰,۰۱	W۱۱
۰,۰۲	۱	۰	۰	۰,۰۶	۳	۰,۰۴	۲	۰	۰	۰,۰۲	W۱۲
۰	۰	۰,۰۹	۳	۰,۱۲	۴	۰,۰۹	۳	۰	۰	۰,۰۳	W۱۳
۰,۰۸	۴	۰,۰۸	۴	۰	۰	۰	۰	۰,۰۸	۴	۰,۰۲	W۱۴
۰,۰۸	۴	۰,۰۸	۴	۰,۰۴	۲	۰,۰۴	۲	۰,۰۸	۴	۰,۰۲	W۱۵
۰,۱۲	۴	۰,۰۹	۳	۰,۰۶	۲	۰,۰۶	۲	۰,۱۲	۴	۰,۰۳	W۱۶
۰,۰۶	۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰,۰۲	O۱
۰,۰۸	۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰,۰۸	۲	۰,۰۴	O۲
۰,۰۶	۳	۰,۰۶	۳	۰	۰	۰,۰۸	۴	۰,۰۸	۴	۰,۰۲	O۳
۰,۲۱	۳	۰,۱۴	۲	۰,۲۱	۳		۲	۰,۲۱	۳	۰,۰۷	O۴
۰,۰۶	۲	۰,۰۶	۲	۰,۱۲	۴	۰,۱۴	۲	۰	۰	۰,۰۳	O۵
۰,۲۰	۴	۰,۲۰	۴	۰,۱	۲	۰,۱	۲	۰,۲۰	۴	۰,۰۵	O۶
۰,۰۶	۱	۰	۰	۰,۱۲	۲	۰,۲۴	۴	۰	۰	۰,۰۶	O۷
۰,۰۲	۱	۰	۰	۰,۰۶	۳	۰,۰۶	۳	۰	۰	۰,۰۲	O۸
۰,۱۲	۳	۰,۱۶	۴	۰	۰	۰	۰	۰,۱۶	۴	۰,۰۴	O۹
۰,۲۴	۴	۰,۱۲	۲	۰,۲۴	۴	۰,۱۲	۲	۰,۲۴	۴	۰,۰۶	O۱۰
۰,۱۲	۴	۰,۱۲	۴	۰,۰۶	۲	۰,۱۲	۴	۰,۱۲	۴	۰,۰۳	O۱۱
۰,۲۸	۴	۰,۱۴	۲	۰,۲۱	۳	۰,۱۴	۲	۰,۲۸	۴	۰,۰۷	O۱۲
۲,۵۵		۱,۵۱		۲,۱۵		۱,۴۸		۲,۱۸			جمع

ادامه ج ۴

راهبردهای توانمندسازی حاشیه‌نشینان										ردیف	کد
ST۵		ST۴		ST۳		ST۲		ST۱			
TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS		
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰,۰۵	S۱
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰,۰۵	۱	۰	۰	۰,۰۴	S۲
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰,۰۴	۴	۰,۰۱	S۳
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰,۱۴	۲	۰	۰	۰,۰۷	S۴
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰,۰۳	۱	۰,۰۳	۱	۰,۰۳	S۵
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰,۰۱	۱	۰,۰۱	۱	۰,۰۱	S۶
۰	۰	۰,۰۲	۱	۰	۰	۰,۰۸	۴	۰,۰۴	۲	۰,۰۲	S۷
۰,۱۸	۳	۰,۱۸	۳	۰,۲۴	۴	۰,۲۴	۴	۰,۲۴	۴	۰,۰۶	S۸
۰,۰۹	۳	۰,۰۹	۳	۰,۱۲	۴	۰,۰۶	۲	۰,۰۳	۱	۰,۰۳	S۹
۰,۰۲	۲	۰,۰۴	۴	۰,۰۲	۲	۰	۰	۰	۰	۰,۰۱	S۱۰
۰	۰	۰,۰۲	۲	۰,۰۲	۲	۰,۰۲	۲	۰	۰	۰,۰۱	S۱۱
۰,۰۲	۲	۰,۰۴	۴	۰,۰۲	۲	۰	۰	۰	۰	۰,۰۱	S۱۲
۰	۰	۰,۰۲	۰	۰,۰۲	۱	۰,۰۴	۲	۰,۰۶	۳	۰,۰۲	S۱۳
۰,۰۳	۳	۰,۰۴	۴	۰,۰۳	۳	۰	۰	۰	۰	۰,۰۱	S۱۴
۰,۰۳	۳	۰,۰۴	۴	۰,۰۲	۲	۰	۰	۰	۰	۰,۰۱	S۱۵
۰,۰۹	۳	۰,۱۲	۴	۰,۰۹	۳	۰,۰۱۲	۴	۰,۰۹	۳	۰,۰۳	S۱۶
۰,۱۲	۳	۰,۱۶	۴	۰,۱۲	۳	۰,۱۶	۴	۰,۱۲	۳	۰,۰۴	S۱۷
۰,۱۲	۴	۰,۱۲	۴	۰,۱۲	۴	۰,۱۲	۴	۰,۰۱۲	۴	۰,۰۳	S۱۸
۰,۲۸	۴	۰,۲۱	۳	۰,۲۸	۴	۰,۲۱	۳	۰,۲۸	۴	۰,۰۷	S۱۹
۰,۰۸	۴	۰	۰	۰,۰۸	۴	۰,۰۸	۴	۰,۰۸	۴	۰,۰۲	S۲۰
۰,۱۴	۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰,۲۸	۴	۰,۰۷	T۱
۰,۰۸	۲	۰	۰	۰,۰۴	۱	۰	۰	۰,۰۸	۲	۰,۰۴	T۲
۰,۰۲	۲	۰	۰	۰,۰۱	۱	۰	۰	۰,۰۴	۴	۰,۰۱	T۳
۰,۰۶	۲	۰	۰	۰	۰	۰,۰۶	۲	۰	۰	۰,۰۳	T۴
۰,۰۶	۲	۰	۰	۰	۰	۰,۱۲	۴	۰	۰	۰,۰۳	T۵
۰,۰۲	۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰,۰۱	T۶
۰,۲۱	۳	۰,۲۱	۳	۰,۲۱	۳	۰,۲۱	۳	۰,۱۴	۲	۰,۰۷	T۷
۰,۱۸	۳	۰,۱۸	۳	۰,۱۸	۳	۰,۱۸	۳	۰,۱۲	۲	۰,۰۶	T۸
۰,۰۶	۳	۰,۰۴	۲	۰,۰۴	۲	۰,۰۸	۴	۰	۰	۰,۰۲	T۹
۰	۰	۰,۰۸	۴	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰,۰۲	T۱۰
۰,۰۵	۱	۰,۱۵	۳	۰,۱۵	۳	۰	۰	۰,۰۵	۱	۰,۰۵	T۱۱
۰,۰۳	۱	۰,۰۳	۱	۰,۰۶	۲	۰	۰	۰,۰۳	۱	۰,۰۳	T۱۲
۰,۰۲	۱	۰,۰۶	۳	۰,۰۴	۲	۰,۰۶	۳	۰,۰۴	۲	۰,۰۲	T۱۳
۱,۹۹		۱,۹۶		۲,۰۱		۲,۰۶		۱,۹۲			جمع



ادامه جدول شماره (۴)

راهبردهای توانمندسازی حاشیه‌نشینان								شماره جدول	ردیف
WT <sub>۴</sub>		WT <sub>۳</sub>		WT <sub>۲</sub>		WT <sub>۱</sub>			
TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS		
۰	۰	۰,۰۳۶	۱	۰,۱۲	۴	۰	۰	۰,۰۳	W <sub>۱</sub>
۰	۰	۰,۰۲	۱	۰,۰۸	۴	۰	۰	۰,۰۲	W <sub>۲</sub>
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰,۱۲	۴	۰,۰۳	W <sub>۳</sub>
۰	۰	۰,۰۲	۱	۰	۰	۰	۰	۰,۰۲	W <sub>۴</sub>
۰	۰	۰,۰۱	۱	۰,۰۴	۴	۰	۰	۰,۰۱	W <sub>۵</sub>
۰,۰۴	۴	۰,۰۴	۴	۰,۰۲	۲	۰,۰۴	۴	۰,۰۱	W <sub>۶</sub>
۰,۰۸	۴	۰,۰۶	۳	۰,۰۴	۲	۰,۰۶	۳	۰,۰۲	W <sub>۷</sub>
۰,۱۶	۴	۰,۱۶	۴	۰	۰	۰,۰۸	۲	۰,۰۴	W <sub>۸</sub>
۰,۰۶	۱	۰,۲۴	۴	۰	۰	۰	۰	۰,۰۶	W <sub>۹</sub>
۰,۱۵	۳	۰,۱۵	۳	۰,۱۵	۳	۰,۱۵	۳	۰,۰۵	W <sub>۱۰</sub>
۰	۰	۰	۰	۰,۰۱	۱	۰,۰۲	۲	۰,۰۱	W <sub>۱۱</sub>
۰,۰۸	۴	۰,۰۴	۲	۰	۰	۰,۰۶	۳	۰,۰۲	W <sub>۱۲</sub>
۰,۱۲	۴	۰,۰۶	۲	۰	۰	۰,۱۲	۴	۰,۰۳	W <sub>۱۳</sub>
۰,۰۲	۱	۰,۰۶	۲	۰,۰۶	۳	۰,۰۴	۲	۰,۰۲	W <sub>۱۴</sub>
۰,۰۴	۲	۰,۰۶	۳	۰,۰۶	۳	۰,۰۸	۴	۰,۰۲	W <sub>۱۵</sub>
۰,۰۶	۲	۰,۰۶	۲	۰,۰۶	۲	۰,۰۶	۲	۰,۰۳	W <sub>۱۶</sub>
۰	۰	۰,۱۴	۲	۰,۲۸	۴	۰	۰	۰,۰۷	T <sub>۱</sub>
۰	۰	۰,۰۸	۲	۰,۰۴	۱	۰,۱۶	۴	۰,۰۴	T <sub>۲</sub>
۰	۰	۰,۰۲	۲	۰,۰۲	۲	۰,۰۴	۴	۰,۰۱	T <sub>۳</sub>
۰	۰	۰,۰۶	۲	۰	۰	۰,۰۶	۲	۰,۰۳	T <sub>۴</sub>
۰	۰	۰,۰۳	۲	۰	۰	۰	۰	۰,۰۳	T <sub>۵</sub>
۰	۰	۰,۰۱	۱	۰,۰۴	۴	۰	۰	۰,۰۱	T <sub>۶</sub>
۰,۲۱	۳	۰,۲۸	۴	۰,۱۴	۲	۰,۱۴	۲	۰,۰۷	T <sub>۷</sub>
۰,۱۸	۳	۰,۲۴	۴	۰,۱۲	۲	۰,۱۸	۳	۰,۰۶	T <sub>۸</sub>
۰,۰۶	۳	۰,۰۲	۱	۰,۰۴	۲	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	T <sub>۹</sub>
۰,۰۸	۴	۰	۰	۰	۰	۰,۰۴	۲	۰,۰۲	T <sub>۱۰</sub>
۰	۰	۰	۰	۰,۱	۲	۰,۱	۲	۰,۰۵	T <sub>۱۱</sub>
۰	۰	۰,۰۳	۱	۰,۰۶	۲	۰	۰	۰,۰۳	T <sub>۱۲</sub>
۰,۰۴	۲	۰,۰۴	۲	۰,۰۴	۲	۰	۰	۰,۰۲	T <sub>۱۳</sub>
۱,۳۸		۱,۹۷		۱,۵۲		۱,۵۷			جمع

### گام ششم: اولویت بندی نهایی راهبردها

در گام نهایی می‌توان با مقایسه جمع مجموعه نمره‌های جذابیت هر یک از راهبردها آنها را بر مبنای اولویت به ترتیب از نمره جذابیت بالا به پایین و با توجه به یک بازه زمانی قابل تعریف، برای توانمندسازی حاشیه‌نشینان شهرک شهدا به سه دسته تقسیم بندی نمود و هر راهبردها را با توجه به تقدم اولویتشان به اجرا درآورد

اولویت اول: WO5 - SO1 - WO1 - SO3 - WO3

اولویت دوم: ST2 - ST3 - ST5 - WT4 - ST4 - SO2

اولویت سوم: SO4 - ST1 - WT1 - WT2 - WO4 - WO3 - WT

پس از تحلیل‌های صورت گرفته در این بخش از پژوهش راهبرد بازنگری WO5 یعنی برگزاری کارگاه توجیهی برای مدیران شهری در جهت نحوه اجرای طرح ویژه ساماندهی و توانمندسازی با مجموع امتیاز جذابیت ۲,۵۵ به عنوان با امتیازترین راهبرد در ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی در اولویت اول قرار گرفته است بعد از این راهبرد نیز SO5 یعنی تشکیل کمیته ویژه طرح توانمندسازی و ساماندهی با مجموع امتیاز جذابیت ۲,۵۰ در اولویت اجرایی بعد قرار گرفته است. در پایان باید به این مسئله توجه نمود که ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی همیشه به قضاوت همراه با بصیرت نیازمند می‌باشد و فرض بر این است که مدیران در این خصوص آگاهی و خبرگی لازم را دارا می‌باشند.

### نتیجه گیری

مهم ترین مشکلات شهرک شهدا مجموع شاخص‌های همبسته‌ای که نشانگر حاشیه‌ای بودن این مناطق بوده است که عبارتند از: زیست محیطی، کالبدی، اجتماعی - جمعیتی، اقتصادی و مدیریت شهری. نتایج تحقیق نشان داد که در مرحله اول از برنامه‌ریزی راهبردی S4 به عنوان مهم‌ترین نقطه قوت، W9 به عنوان مهم‌ترین ضعف، O4 به عنوان مهم‌ترین فرصت و T11 به عنوان مهم‌ترین تهدید در شهرک شهدا مشخص گردیدند. به طور کل این عوامل به عنوان اولویت دارترین عوامل در مرحله ورودی شناخته شدند. در ادامه با تشکیل ماتریس درونی و بیرونی عوامل، جایگاه شهرک شهدا به لحاظ حاشیه‌نشینی مشخص گردید. در ادامه با توجه به موقعیت شهرک شهدا (شکل شماره ۳) استفاده از استراتژی‌های بازنگری (WO) به عنوان اولویت اصلی و استراتژی تهاجمی (SO) به عنوان اولویت بعدی تعیین گردید. سایر استراتژی‌ها در اولویت‌های بعدی تعیین گردیدند. برای اولویت‌بندی نهایی و ارزیابی عینی راهبردها از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی استفاده شد. در نتیجه نهایی حاصل از این ماتریس ۳ راهبرد بازنگری یعنی WO5 یعنی برگزاری کارگاه توجیهی برای مدیران شهری در جهت نحوه اجرای طرح ویژه ساماندهی و توانمندسازی با بالاترین مجموع امتیاز جذابیت یعنی ۲,۵۵ و WO1 با مجموع امتیاز جذابیت ۲,۱۸ و WO3 با مجموع امتیاز جذابیت ۲,۱۵ در اولویت اول قرار گرفتند. در ادامه سه راهبرد تهاجمی SO5 با مجموع امتیاز جذابیت ۲,۵۰ و SO1 با مجموع امتیاز جذابیت ۲,۱۹ و SO3 با مجموع امتیاز جذابیت ۲,۱۷ نیز در اولویت اول قرار گرفتند. سایر راهبردها در اولویت‌های دوم و سوم قرار گرفتند.

در پایان باید به این موضوع اشاره کرد که توانمندسازی اجتماعات محلی دیگر مهندسی ساختمان و تزریق منابع مالی صرف را برای مشکلات حاشیه‌نشینان راهگشا نمی‌داند، بلکه مهندسی اجتماعی با حمایت بخش عمومی و مشارکت فعال مورد نظر است. به طور کل توانمندسازی اجتماع محلی به نوعی مکمل ارتقاء بخشی است که علاوه بر مشارکت در ساخت و ساز و بهبود محله، ضرورت درگیر شدن ساکنان محله در تصمیم‌سازی و فرآیند برنامه‌ریزی برای تشخیص اولویت‌های اقدام و حمایت در اجرا را

ضروری می‌داند. چنانچه از طریق ساماندهی بتوان به هدف توانمندسازی اجتماعات کم‌درآمد حاشیه‌نشین دست یافت، بهبود و پیشرفت تدریجی محیط زندگی آنها متصور است. که در این صورت جداسازی آنها کم‌رنگ می‌شود و پیوند با تمام شهر ممکن می‌گردد.

## منابع

- ۱- ابوترابیان، محمد رضا، ۱۳۸۲، پرورش نسل خلاق در ایران، جلد دوم، چاپ اول، انتشارات مدرسه، تهران.
- ۲- ایراندوست، کیومرث، ۱۳۸۸، سکونتگاههای غیررسمی و اسطوره‌ی حاشیه‌نشینی، انتشارات شرکت پردازش و برنامه ریزی شهری.
- ۳- ایراندوست، کیومرث، ۱۳۸۹، مرور تجربه کوتاه توانمندسازی سکونتگاههای غیررسمی نمونه شهر کرمانشاه، فصل نامه جغرافیا و توسعه، شماره بیستم، صص ۷۸-۵۹.
- ۴- برایسون، جی.ام، ۱۳۸۶، برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان های دولتی و غیر انتفاعی، ترجمه عباس منوریان، انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، تهران.
- ۵- بهزادفر، مصطفی و زمانیان، روزبه، ۱۳۸۷، برنامه ریزی راهبردی توسعه گردشگری با تکیه بر بخش محصول نمونه موردی: شهرستان نیشابور، نشریه بین المللی علوم مهندسی، جلد ۱۹، شماره ششم، ویژه نامه معماری و شهرسازی، دانشگاه علم و صنعت، تهران، صص ۱۰۳-۸۹.
- ۶- پاکزاد، جهانشاه، ۱۳۸۵، مبانی نظری و فرایند طراحی شهری، تهران، سازمان مسکن و شهرسازی.
- ۷- پیران، پرویز، ۱۳۷۳، آلودگی ناشینی در ایران: دیدگاههای نظری، با نگاهی به شرایط ایران (بخش اول)، ماهنامه اطلاعات سیاسی - اقتصادی، شماره ۸۸-۸۷، صص ۱۰۱-۹۶.
- ۸- حسین زاده‌ی دلیر، کریم، ۱۳۷۰، حاشیه نشینی: در جستجوی معنی و مفهوم، ماهنامه اطلاعات سیاسی- اقتصادی، شماره ی ۴۶-۴۵.
- ۹- خاتم، اعظم، ۱۳۸۱، سهم مردم، سهم دولت در طرح‌های توانمندسازی و بهسازی محله، نشریه هفت‌شهر، سال سوم، شماره نهم و دهم، صص ۴۲-۳۲ تهران.
- ۱۰- دانشپور، زهره، ۱۳۸۲، برنامه‌ریزی راهبردی و رهیافت اختیار راهبردی، مجله مدیریت شهری، تهران، شماره ۱۴، صص ۲۳-۱۴.
- ۱۱- زاهد زاهدانی، سعید، ۱۳۶۹، حاشیه نشینی، چاپ اول، دانشگاه شیراز. شیراز.
- ۱۲- زمانیان، روزبه و فتوحی، حمید و نهیبی، سارا، ۱۳۸۹، بررسی اثرات ژئوپلیتیکی توسعه گردشگری منطقه ای با بهره گیری از رهیافت برنامه ریزی راهبردی نمونه موردی: منطقه گردشگری چادگان، کوهسوار طرار، فصلنامه ژئوپلیتیک، سال ششم، شماره دوم، صص ۲۱۴-۱۸۲.
- ۱۳- زیاری، کرامت اله و نوذری، آذر دخت، ۱۳۸۸، ساماندهی توانمندسازی سکونتگاههای غیر رسمی شهر اهواز کوی منبع آب، پژوهش های جغرافیای انسانی، شماره شست و هشت، صص ۳۶-۲۱.
- ۱۴- سلطانی، منیژه، ۱۳۸۲، بررسی حاشیه نشینی و ساماندهی آن در زنجان مورد: کوی فاطمیه، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت معلم تهران.
- ۱۵- شمعی - علی و پوراحمد، احمد، بهسازی و نوسازی شهری از دیدگاه علم جغرافیا، انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۸۹، چاپ سوم.
- ۱۶- شکویی، حسین، ۱۳۸۵، دیدگاههای نو در جغرافیای شهری (جلد اول)، انتشارات سمت.

- ۱۷- صرافی، مظفر، ۱۳۸۱، مهاجرت داخلی و مسئله مدیریت شهری، با تاکید بر شرایط ایران، فصلنامه مدیریت شهری، سال سوم، شماره ۱۰، صص ۱۵-۶.
- ۱۸- فردآر، دیوید، ۱۳۸۸، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ چهاردهم، دفتر پژوهش های فرهنگی، تهران.
- ۱۹- قرخلو، مهدی و میره، محمد، ۱۳۸۶، توانمندسازی اجتماعی راه حلی برای حاشیه نشینی شیخ آباد قم، فصلنامه دانشگاه آزاد اسلامی، سال دوم، شماره سوم، صص ۱۲۶-۱۱۱.
- ۲۰- گلکار، کورش، ۱۳۸۴، مناسب سازی تکنیک تحلیلی SWOT برای کاربرد در طراحی شهری، مجله صفا، سال ۱۵، شماره ۴۱، تهران، صص ۶۵-۴۴.
- ۲۱- محسنی، رضاعلی، ۱۳۸۹، مسئله حاشیه نشینی و اسکان غیررسمی با تاکید بر توانمندسازی آن مطالعه موردی حاشیه نشینان شهر گرگان، فصلنامه جغرافیای انسانی، سال دوم، شماره چهارم، صص ۱۵۲-۱۳۳.
- ۲۲- مرکز آمار ایران، نتایج سرشماری نفوس و مسکن ۱۳۹۰.
- ۲۳- منصوریان، محمد کریم و علیرضا، آیت اللهی، ۱۳۵۶، حاشیه نشینان شیراز، دانشگاه شیراز، شیراز.
- ۲۴- مهندسین مشاور آرمانشهر (۱۳۸۹) سازمان مسکن و شهرسازی استان کرمانشاه، گزارش مرحله چهارم.
- ۲۵- نقدی، اسدالله و صادقی، رسول، ۱۳۸۵، حاشیه نشینی چالشی فراروی توسعه ی پایدار شهری با تاکید بر شهر همدان، فصلنامه ی رفاه اجتماعی، سال پنجم، شماره بیستم، صص ۲۳۴-۲۱۳.
- ۲۶- Burgess, Rod & Marisa carmona & Theo Kolstee (۱۹۹۷b), *Contemporary Policies for Enablement and Participation :A Critical Review in*:Borgess , Rod & et al (Eds) (۱۹۹۷).
- ۲۷-David, M. E., David, F. R and David, F. R., ( ۲۰۰۹), *The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Applied To A Retail Computer Store*, The Coastal Business Journal, ۸ (۱), ۴۲-۵۲
- ۲۸-Kurttila, Mikko, (۲۰۰۰), *Utilizing the Analytic Hierarchy Process (AHP) in SWOT Analysis :A Hybrid Method and its Application to a Forest Certification Case, forest policy and Economics*, pp.۳۲-۴۳.
- ۲۹-Narayan, D., (۲۰۰۲), *empowerment and povety reduction: A Sourcebook*, the word bank, Washington.DC
- ۳۰ -Un- habitat (۲۰۰۳a), *The Challenge of Slums*;Global Report on Human Settlement
- ۳۰- Roberts, P., Sykes, H. (۲۰۰۰). *Urban Regeneration*, London: SAGE Publication.