

الگوی جامع در تدوین استراتژی ارتقای مدیریت محیط زیست شهری، پژوهش موردی: منطقه ۲۲ شهرداری تهران

مریم هاشمی^۱، *اکرم‌الملوک لاهیجانیان^۲، مظاهر معین‌الدینی^۳، علیرضا مقدم‌نیا^۴، رضا ارجمندی^۵

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت گروه محیط زیست، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲. استاد، گروه مدیریت محیط زیست، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۳. دانشیار، گروه محیط زیست، دانشگاه تهران، کرج، ایران.

۴. دانشیار، گروه منابع طبیعی، دانشگاه تهران، کرج، ایران.

۵. دانشیار، گروه مدیریت محیط زیست، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۱۴ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۶/۰۴

A Comprehensive Model in Developing of Strategy for Promoting Urban Environmental Management, Case study: District 22 of Tehran Municipality

Maryam Hashemi¹, *Akramolmolok Lahijanian², Mazaher Moeinaddini³, Alireza Moghaddamnia⁴,
Reza Arjmandi⁵

1. PhD student, Department of Environmental Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

*2. Professor, Department of Environmental Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

3. Associate Professor, Department of Environment, University of Tehran, Tehran, Iran.

4. Associate Professor, Department of Natural Resources, University of Tehran, Tehran, Iran.

5. Associate Professor, Department of Environmental Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Received: 2019/05/04

Accepted: 2019/08/26

مقاله علمی

Abstract

The purpose of the study is to investigate the quality of urban environmental management in the district 22 of Tehran in order to provide a comprehensive model and improve it. The research is applied in terms of purpose and analytical-descriptive in terms of method, so in collecting data from internal and external sources and in the survey phase, 20 elite expert managers in the field of bio-urban management were surveyed through a questionnaire. Executive model of strategic research planning derived from individual Fred. R. David's strategic management model and the QSPM matrix was used to execute the decision making process. Presenting a comprehensive and environmental model with the environment of the 22nd district of Tehran municipality, which is capable of determining the weak points of urban management and providing a solution to improve it, is one of the innovations of this article. According to the findings of the research and the final score of less than 2.5 determined in the environmental management of the municipality of district 22 of Tehran, the strengths and opportunities obtained to overcome the disadvantages and threats have not been properly used and the type of strategy, is defensive. The results showed that three strategies, Evaluation of Areas Requiring Protection, Reforming Legal and Organizational backgrounds, Reforming Organizational Structure and Integrated Urban Management are the most important Promotion strategies for urban management.

Keywords

Urban Environmental, Vision Statement, Quantitative Strategic Planning.

چکیده

هدف پژوهش بررسی نحوه مدیریت محیط زیست شهری در منطقه ۲۲ شهرداری تهران در جهت ارائه الگوی جامع و ارتقای آن می‌باشد. پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش تحلیلی-توصیفی است، برای جمع‌آوری داده‌ها از منابع داخلی و خارجی و در مرحله پیمایش، از طریق پرسشنامه از ۲۰ نفر از نخبگان مدیران خبره حوزه مدیریت زیست شهری استفاده شده است. مدل اجرایی برنامه‌ریزی راهبردی پژوهش برگرفته از مدل مدیریت راهبردی فرد آر. دیوید می‌باشد و در مرحله تصمیم‌گیری، از ماتریس QSPM بهترین راهبردها برای اجرا بکار گرفته شد. ارائه الگوی جامع و متناسب با محیط زیست منطقه ۲۲ شهرداری تهران که قادر به تعیین نقاط ضعف مدیریت شهری و ارائه استراتژی جهت ارتقاء آن، نوآوری مطالعه حاضر می‌باشد. با توجه به یافته‌های پژوهش و کسب نمره نهایی کمتر از ۲/۵ مشخص گردیده در مدیریت محیط زیست شهرداری منطقه ۲۲ تهران، از قوت‌ها و فرصت‌های به‌دست آمده برای غلبه برضعف‌ها و تهدیدها به درستی استفاده نشده است و نوع راهبرد، تدافعی است. نتایج تحقیق نشان داد که سه راهبرد «ارزیابی عرصه‌های نیازمند حفاظت محیط زیست»، «اصلاح بسترهای حقوقی و نهادی» و «اصلاح ساختار سازمانی و مدیریت یکپارچه شهری» با بیش‌ترین امتیازات، از مهم‌ترین راهبردهای ارتقاء مدیریت محیط زیست این منطقه بوده است.

واژگان کلیدی

محیط زیست شهری، بیانیه چشم‌انداز، برنامه‌ریزی راهبردی کمی.

مقدمه

شهرنشینی و روند تحول آن طی سه دهه اخیر به سطحی رسیده که در طول سالیان دورتر از آن تجربه نشده است. شهرها با تولید مقدار زیادی گازهای گلخانه‌ای، آلودگی، زباله‌های جامد و استفاده بیش از حد از منابع طبیعی، تأثیر عمیقی بر محیط زیست دارند. لاجرم برای مواجه شدن با این تبعات چاره‌ای نیست جز آنکه هدایت و راهبری خردمندان و اصولی توسعه شهرها را به‌جای خوش‌باوری و رهاسازی رشد شهرها جایگزین کرد (براتی و بهزادفر، ۱۳۹۵: ۱۰). در چنین حالتی مدیریت شهری دیگر صرفاً مدیریت مشکلات شهر را بر عهده ندارد بلکه فراتر از این موضوع، راهبری شهر به سوی توسعه‌ای همه‌جانبه و پایدار را برعهده دارد (Seifollahi, 2011, 547). برنامه‌ریزی راهبردی گونه‌ای از برنامه‌ریزی است که در آن تعریف و تدوین مأموریت‌ها و چشم‌انداز، اهداف، راهبردها تعیین می‌گردد. در برنامه‌ریزی راهبردی مفهوم آینده‌نگری به معنای شناخت منطقه براساس تحولات اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و تکنولوژیکی و همچنین نیازهای شهروندان، مورد بررسی قرار می‌گیرد و فرآیند آگاهانه تصمیم‌گیری در مورد اهداف و فعالیت‌های آینده بر سازمان مورد کنترل و بررسی مستمر است (Flouris; Dostaler, 2017: 15).

مدیریت صحیح شهری نیازمند نگاه موشکافانه به فعالیت‌های اجرایی آن است تا زمینه اصلاح روش‌ها و تقویت توانمندی‌ها و آمایش سرزمین را فراهم کند. وجود ضعف‌ها و تهدیدها در ارائه خدمات بهتر محیط زیست شهری، به دلیل ماهیت روزمرگی و همیشگی آن، هر چند جزئی و اندک هم باشد می‌تواند هزینه و انرژی زیادی از شهرداری‌ها بگیرد و به همین ترتیب اصلاح روندهای اجرایی با بهره‌گیری از نقاط قوت و فرصت‌ها می‌تواند، نه فقط ارزش اقتصادی، بلکه ارزش اجتماعی در جهت رضایتمندی شهروندان نیز به ارمغان آورد (Ramezani; Salari, 2017: 154). از بین مدل‌ها و روش‌های موجود برای مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، روش ماتریس (SWOT)، از رایج‌ترین روش‌های تعیین و تدوین راهبرد به شمار می‌رود و کاربرد زیادی در مدیریت و برنامه‌ریزی شهری دارد (Ramezani et al., 2010: 1026).

پژوهش حاضر نیز در همین راستا با هدف ارائه راهبردها در جهت ارتقای مدیریت محیط زیست شهری در منطقه ۲۲ شهرداری تهران با تکیه بر چارچوب جامع تدوین راهبرد انجام پذیرفته و به دنبال پاسخی برای این سؤال بوده است که عوامل داخلی و خارجی اثرگذار در ارتقای مدیریت محیط زیست شهری کدامند؟ و مناسب‌ترین راهبردها جهت ارتقای مدیریت محیط زیست شهری با توجه به شرایط حاکم بر محیط داخلی و خارجی شهرداری منطقه، چیست؟ ارائه الگوی جامع و متناسب با محیط زیست منطقه ۲۲ شهرداری تهران که قادر به تعیین نقاط ضعف مدیریت شهری و ارائه استراتژی جهت ارتقاء آن می‌باشد، از نوآوری مطالعه حاضر می‌باشد.

پیشینه تحقیق

ارگازاکیس و همکاران^۱ (۲۰۰۶)، در پژوهشی با عنوان «روش‌شناسی یکپارچه جهت رسیدن به توسعه شهرهای دانش‌بنیان»، به بررسی دستاوردهای شش شهر موفق بارسلونا، مونیخ، استکهلم، مونترال، دوبلین و دلف در زمینه دانش بنیان پرداخته‌اند و راهکار دستیابی به شهر دانش‌بنیان را در موارد زیر خلاصه کرده‌اند:

۱. شناخت وضعیت موجود شهر برای رسیدن به شهر دانش بنیان براساس شناسایی نقاط قوت و ضعف ۲. ایجاد یک طرح عملیاتی جامع، به‌منظور راهبردهای ارائه شده برای شهر ۳. اجرای طرح که کمیسیون یا هیأت شهر دانش‌بنیان، مسئولیت‌های متعددی را برعهده خواهد داشت. ۴. ارزیابی طرح‌ها، بررسی و اندازه‌گیری میزان پیشرفت کار و همچنین کارایی طرح‌ها و برنامه‌ها برای رفع نواقص آن‌ها، بسیار ضروری است.

گورل و تات^۲ (۲۰۱۷)، در مطالعه‌ای به بررسی نظری تکنیک SWOT پرداخته است و چشم‌انداز زمانی، تاریخی و نظری آن را به‌عنوان یک تکنیک تحلیل وضعیت مؤثر که نقش مهمی در ارزیابی زمینه‌های مدیریتی، شهری، سازمانی، تبلیغاتی و بازاریابی و در هر زمینه‌ای که نیاز به برنامه‌ریزی استراتژیک دارد، معرفی نمودند.

رضانی و همکاران (۲۰۱۰)، در مطالعه‌ای با عنوان «تدوین مدل ارائه استراتژی‌های مدیریت محیط زیست شهری: مطالعه موردی شهر تبریز» به‌منظور شناسایی عوامل اصلی خارجی و داخلی که بر کیفیت مدیریت محیط زیست شهر تأثیر می‌گذارد، ماتریس‌هایی برای ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و ارزیابی فاکتور درونی (IFE) طراحی کرده است. پس از بیان مأموریت و تنظیم چشم‌انداز بلندمدت اهداف مدیریت زیست‌محیطی شهر تبریز، با کمک اعضای خبرگان، عوامل اصلی خارجی و داخلی از مدیریت زیست‌محیطی شهر تبریز، در هشت جزء اصلی مدیریت محیط زیست اعم از: مدیریت کیفیت هوا، مدیریت زیست‌محیطی سیستم آبرسانی و فاضلاب،

1. Orgazakis

2. Gurel and Tat

مدیریت ضایعات جامد، مدیریت کنترل کیفیت صدا، مدیریت فضای سبز، مدیریت محیط زیست و انرژی، مدیریت زیست‌محیطی شهرسازی و توسعه شهری و مدیریت زیست‌محیطی سازمان‌های غیر دولتی تعیین شد و با استفاده از ماتریس‌های EFE و IFE ارزیابی شدند. استراتژی برای بهبود این مدیریت از طریق نقاط قدرت، ضعف، فرصت و تهدید (SWOT) و درجه جذابیت هریک از استراتژی‌ها با استفاده از ماتریس‌های برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPMs) ایجاد شد.

کریم‌زادگان و همکاران (۱۳۹۷)، در مطالعه‌ای با عنوان «ارائه راهکار مدیریت زیست‌محیطی با استفاده از رویکرد SWOT» در مراکز معاینه فنی، جهت کنترل آلودگی هوای ناشی از خودروها در شهر، نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید را با استفاده از روش SWOT وزن‌دهی کرده که براساس نتایج حاصل، چهار استراتژی تهاجمی به‌عنوان استراتژی‌های نهایی انتخاب شد. از بین استراتژی‌های نهایی تبلیغات مؤثر در زمینه فرهنگ زیست‌محیطی و اهمیت معاینه فنی پس از وزن‌دهی به‌عنوان گزینه برتر انتخاب شد.

خلیفی‌پور و همکاران (۱۳۹۵)، در مطالعه‌ای با عنوان «ارزیابی وضعیت زیست‌محیطی شهرستان کاشان با مدل SWOT» با استفاده از این تکنیک، عوامل درونی و عوامل بیرونی از طریق مطالعه اسناد و مدارک موجود و استفاده از نظرات کارشناسان در قالب پرسشنامه جمع‌آوری کرد. سپس با استفاده از ماتریس‌های EFA و IFA امتیاز عوامل درونی برابر ۲/۶۵ و عوامل بیرونی ۲/۴۲ حاصل شد که نشان داد، وضعیت محیط زیست کاشان از الگوی تنوع تبعیت می‌کند.

حیدرزاده و دانه‌کار (۱۳۹۴)، در مطالعه‌ای با عنوان «تدوین راهبردهای مدیریتی فضای سبز منطقه ۲ شهر کرج»، اقدامات مدیریتی درخوری را برای ارتقای فعالیت‌های مدیریت فضاهای سبز شهری منطقه ۲ شهرداری کرج ارائه می‌دهد. در این مطالعه، از روش تجزیه و تحلیل SWOT برای شناسایی عوامل محیطی (نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید)، اولویت‌بندی عوامل، ارائه راهکار و راهبرد با هدف مدیریت فضای سبز منطقه ۲ کرج و QSPM برای اولویت‌بندی راهبردها استفاده شد. نتایج این بررسی به معرفی ۶ راهبرد انجامید که از بین آن‌ها «توسعه پارک‌ها و الگوهای نوین احداث فضاهای سبز عمومی و خصوصی» و «توسعه و ارتقای شبکه انتقال آب برای توسعه فضای سبز»، «برپایی برنامه‌های توانمندسازی جوامع محلی در توسعه و نگهداری و بهسازی فضاهای سبز شهری»، اولویت بالاتری داشته‌اند.

حلاجیان و امین‌شاد (۱۳۹۴)، در مطالعه‌ای با عنوان «شناسایی و تدوین استراتژی‌های مؤثر مدیریت استراتژیک توسعه شهری شهرستان رامسر» تفاوت نظرات صاحب‌نظران دانشگاهی و نظرات کارشناسان در مورد عوامل و مؤلفه‌های اثرگذار بر مدیریت استراتژیک توسعه شهری رامسر را مورد بررسی قرار می‌دهد. نتایج حاصل نشان داد که بین دیدگاه صاحب‌نظران دانشگاهی و کارشناسان، در مورد اهمیت عوامل و مؤلفه‌های اثرگذار بر مدیریت استراتژیک توسعه شهری رامسر، تفاوت معناداری وجود دارد.

شکوئی و هاشمی (۱۳۹۱)، در مطالعه‌ای با عنوان «راهبردهای ارتقای جایگاه مدیریت شهری تهران به وضع مطلوب»، به‌منظور شناخت وضع موجود شهرداری تهران و ترسیم وضع مطلوب شهرداری و ارائه راهبردهای ارتقای جایگاه مدیریت شهری تهران از اسناد، مدارک، مطالعات انجام شده در این خصوص و مصاحبه با مدیران و کارشناسان فعال در حوزه اجتماعی و فرهنگی استفاده شده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد از بین راهبردها احصاء شده در این تحقیق افزایش اعتماد شهروندان، ارتقای مشارکت شهروندی و آموزش شهروندان، آگاه‌سازی، تمرکززدایی فعالیت‌ها، ایجاد مدیریت یکپارچه شهری، بهبود وضعیت نیروی انسانی، ارتقای تعامل با نهادها، سازمان‌ها مدنی، دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی، ایجاد شهر الکترونیک و ارتقای کیفیت از اهمیت بیش‌تر برخوردار بوده است.

بنابراین علی‌رغم میزان اهمیت نحوه مدیریت در محیط زیست شهری و اهمیت ارتقای کیفیت آن، در این بین، خلاء مطالعات چشم‌گیری به چشم می‌آید، به‌طوری‌که بیش‌تر تحقیقات انجام شده تنها به روش‌های ارزیابی کیفیت محیط زیست شهری محدود شده و تدوین راهبردهای مدیریتی در جهت ارتقای مدیریت محیط زیست مناطق شهری سابقه‌ای کم‌رنگ داشته و یا به انتشار نرسیده است. بنابراین یک مطالعه جامع از منظر مدیریتی و عوامل کیفی ارتقای مدیریت محیط زیست می‌تواند تا حدودی چنین نیازی را پوشش دهد. نمونه واضح و نیازمند به این‌گونه نگاه راهبردی را می‌توان در منطقه ۲۲ شهرداری تهران داشت که در سال‌های اخیر با الحاق به شهر تهران اکنون با نگاهی صرفاً اقتصادی با رشد طرح‌های عمرانی و مسکونی عظیمی مواجه شده که در صورت پایدار نبودن فعالیت‌ها و عدم وجود نگاه راهبردی مدیران، در آینده شاهد آسیب‌های محیط زیستی فراوانی در این منطقه خواهیم شد (براتی‌پور و بهزادفر، ۱۳۹۵: ۲). بنابراین در راستای اعمال مدیریت مطلوب، تهیه انواعی از برنامه‌ها و طرح‌ها که نظام توسعه را از هرگونه خلاء برنامه‌سازی مبری نماید، الزامی است و نیاز به اجرا و انجام مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی جهت ارتقای مدیریت محیط زیست شهری دارد.

مبانی نظری

مفهوم راهبرد

واژه راهبرد، ریشه در زبان یونانی دارد. این اصطلاح از واژه‌های قدیمی Strategos به معنی ژنرال و Strategia به معنی هنر یا وظیفه ژنرال گرفته شده است. به این ترتیب استراتژی در اصل با علم اداره جنگ و لشکرکشی مربوط بوده و به معنای سنجیدن موقعیت خود و حریف و طرح نقشه برای روبرو شدن با او در مناسب‌ترین وضع است (Gurel; Tat, 2017: 995). در دانشنامه بریتانیا و سایر فرهنگ‌های معتبر از قبیل آکسفورد و آمریکن هریتیج، هنر فرماندهی نظامی به‌عنوان یکی از تعاریف استراتژی بیان شده است. اما امروزه این واژه در حوزه مدیریت سازمان‌ها و نهادها کاربرد گسترده‌تری یافته است. استراتژی مجموعه‌ای از تصمیمات و فعالیت‌های هدف‌محور است که مهارت‌ها و منابع سازمان را با فرصت‌ها و تهدیدهای محیط سازمان، سازگار و هماهنگ می‌کند. برنامه‌ریزی راهبردی گونه‌ای از برنامه‌ریزی است که در آن تعریف و تدوین مأموریت‌ها و چشم‌انداز، اهداف، راهبردها و ... تعیین می‌گردد. در برنامه‌ریزی راهبردی مفهوم آینده‌نگری به معنای شناخت حالت‌های ممکن بر اساس تحولات اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و تکنولوژیکی و همچنین نیازهای شهروندان، جایگزین مفهوم پیش‌بینی می‌گردد و همچنین فرآیند آگاهانه تصمیم‌گیری در مورد اهداف و فعالیت‌های آینده بر سازمان می‌باشد (Flouris; Dostaler, 2017: 39).

مدیر یا مدیران هر سازمانی برنامه‌ریزی را با بررسی موقعیتی آغاز و در چارچوب محدودیت زمانی و منابع، اطلاعات مرتب برای مسئله مورد برنامه‌ریزی را جمع‌آوری و تفسیر می‌نمایند، سپس با تأکید بر خلاقیت، مجموعه را تشویق کرده تا بر پایه نگرشی وسیع به امورشان بیندیشند. آنگاه با توجه به مزایا، مضرات و تأثیرات بالقوه هر گزینه، مناسب‌ترین و امکان‌پذیرترین اهداف و طرح‌ها را انتخاب می‌نمایند. در میان همه وظایف محوله، برنامه‌ریزی از اساسی‌ترین آن‌هاست که مانند پلی زمان حال را به آینده مرتب می‌سازد به عبارت دیگر برنامه‌ریزی میان جایی که هستیم برای جایی که می‌خواهیم به آن برویم، پلی ساخته و موجب می‌شود تا آنچه را که در غیر آن حالت و برنامه‌هایی که شکل نمی‌گیرد، پدید آورد (دانایی و محسنی، ۱۳۹۵: ۶۶).

در برنامه راهبردی شهر، به دنبال آن هستیم که منابع محدود خود را برای رفع نیازهای متنوع و رو به افزایش شهر خود صرف نماییم. بر همین اساس چشم‌انداز شهر با در نظر گرفتن تحقیق و توسعه که از زیربنای اساسی اتخاذ راهکارها و تدابیر مربوط به عملیات دانش‌محور و در راستای ارائه خدمات ارزنده‌تر به شهروندان باید تهیه و در آینده قابل دسترسی باشد. جهت تعریف استراتژی سه سؤال اساسی مطرح است:

۱. کجا هستیم، یا وضع موجود چگونه است؟
۲. کجا می‌خواهیم باشیم، یا برویم، یا وضع مطلوب چه باید باشد؟
۳. چگونه به آنجا می‌خواهیم برسیم؟ استراتژی‌ها چه می‌باشد؟ (Ilari; Merja, 2001: 125)

چارچوب جامع تدوین راهبردی

می‌توان روش‌های مهم تدوین راهبردها را در یک چارچوب تصمیم‌گیری چندمرحله‌ای گنجانده و ابزارها و روش‌های ارائه شده در این چارچوب برای سازمان‌ها در اندازه‌های گوناگون مناسب است و به استراتژیست‌ها کمک می‌کند که راهبردها را شناسایی، ارزیابی و گزینش نمایند (Ramezani; Salari, 2017: 156). این چارچوب که به نام مدل فرد. آر. دیوید می‌باشد. دارای مراحل زیر است:

۱. مرحله شروع: در این مرحله بیانیه چشم‌انداز و اهداف کلان سازمان تهیه می‌شود. ارزیابی و قضاوت قرار گرفته و جذابیت نسبی آن‌ها تعیین می‌شود.

۲. مرحله ورودی: در این مرحله اطلاعات و عوامل اصلی موردنیاز از داخل و خارج سازمان برای تدوین خارجی است.

۳. مرحله تطبیق و مقایسه: در این مرحله عوامل اصلی داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و عوامل اصلی خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)، با استفاده از ابزارهایی همچون استراتژی، شناسایی و مشخص می‌شود. این مرحله شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل ماتریس SWOT داخلی و خارجی تطبیق داده می‌شوند تا راهبردهایی شناسایی شوند که در راستای اهداف سازمان بوده و متناسب با عوامل داخلی و خارجی باشند.

۴. مرحله تصمیم‌گیری: در این مرحله با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی گزینه‌های مختلف استراتژی‌های شناسایی شده در مرحله تطبیق، مورد خواهند شد (Kajanus, 2000: 71).

بیانیه چشم‌انداز

بیانیه چشم‌انداز برای یک شهر، در حقیقت به مفهوم ارائه هدفی به ساکنین و مدیران شهر جهت کلیه تلاش‌هایشان و توصیف چیزی است که احتمالاً در آینده به آن نائل چشم‌انداز انگاره موضعی است که شهر و جامعه می‌خواهند در آینده در آنجا باشند. چشم‌انداز تصویر فراسوی آینده قابل پیش‌بینی و فراتر از روندهای موجود را فراهم می‌سازد و بازتاب فهم مشترک طولانی‌مدت جامعه از اهداف توسعه خویش است. عموماً چشم‌انداز تلاش دارد تا پاسخ این سؤال را که این شهر یا منطقه توان بالقوه چه چیزی شدن را دارد؟ فراهم آورد (خلیفی‌پور و همکاران، ۱۳۹۵: ۸).

روش انجام پژوهش

پژوهش از حیث هدف، کاربردی و از حیث روش و چگونگی به دست آوردن داده‌های مورد نظر توصیفی - تحلیلی است. بدین منظور در جمع‌آوری داده‌ها در مرحله مطالعات اسنادی از منابع داخلی و خارجی و در مرحله پیمایشی (روش میدانی) بنا به ماهیت موضوع از پرسشنامه استفاده شده است. نمونه و جامعه آماری تحقیق، شامل مدیریت محیط زیست منطقه ۲۲ شهرداری تهران است. که نخست برای نشان دادن وزن هر شاخص، پرسشنامه جامعه نخبگان (۲۰ نفر) آماده گردید و در اختیار خبرگان و مدیران شهری و محیط زیست در این زمینه قرار گرفت. در مرحله شروع تهیه بیانیه چشم‌انداز و اهداف کلان، در مرحله ورودی، ماتریس‌های ارزیابی عوامل بیرونی و ارزیابی عوامل درونی، در مرحله مقایسه از ماتریس نقاط ضعف و قوت، تهدید و فرصت استفاده و سپس جهت تعیین وضعیت مدیریت و پیشنهاد بهترین نوع استراتژی‌های تدوین شده، از ماتریس ارزیابی موقعیت و ماتریس IE استفاده گردید. در نهایت در مرحله تصمیم‌گیری، با ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) بهترین راهبردها برای اجرا بکار گرفته شد. در این تحقیق پس از شناسایی عوامل داخلی و خارجی، لیستی از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مربوط به مدیریت محیط زیست در محدوده مطالعاتی تعیین گردید. سپس نسبت به تجزیه و تحلیل و ارزیابی عوامل داخلی با استفاده از ماتریس^۳ (IFE) و نیز ارزیابی عوامل خارجی با استفاده از ماتریس^۴ (EFE) اقدام شد. به هر یک از عوامل ضربی از صفر (بی‌اهمیت) تا ۱ (بسیار مهم) اختصاص داده شد که بیانگر اهمیت نسبی آن عامل نسبت به عوامل دیگر است. سپس وضع موجود هر عامل با امتیازی بین ۱ تا ۴ (ضعیف، متوسط، قوی و بسیار قوی) تعیین گردید، این عدد نشان دهنده میزان اثربخشی برنامه‌ای کنونی مدیریت محیط زیست شهری است. برای تعیین نمره نهایی هر عامل (امتیاز وزن‌دار)، امتیاز اهمیت هر عامل در نمره وضع موجود آن ضرب گردید. مجموع نمره‌های نهایی هر یک از عوامل، بیانگر نوع وضعیت شهرداری منطقه نسبت به عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر مدیریت محیط زیست در محدوده مطالعاتی است که در ماتریس^۵ (IE) مشخص می‌گردد.

در مرحله بعد با استفاده از قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای عمده شناسایی شده، اقدام به تشکیل ماتریس SWOT گردید و پس از مقایسه نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی راهبردهای SO و از مقایسه نقاط ضعف داخلی با فرصت‌های موجود در خارج سازمان راهبردهای WO و از مقایسه نقاط قوت داخلی با تهدیدهای خارجی، راهبردهای ST و از مقایسه نقاط ضعف داخلی با تهدیدهای خارجی، راهبردهای T مشخص شدند. در مرحله بعد به منظور اولویت‌بندی راهبردهای تدوین شده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) بهره گرفته شد. بدین ترتیب که از ضرب وزن هر عامل داخلی یا خارجی در امتیاز جذابیت (AS) هر راهبرد نسبت به عوامل مذکور که امتیازی بین ۱ تا ۴ (بدون جذابیت تا حدی جذاب، دارای جذابیت معقول و بسیار جذاب) است، امتیاز کل جذابیت^۶ که نشان دهنده جذابیت نسبی هر یک از عوامل داخلی و خارجی برای راهبرد مورد نظر است به دست آمد. مجموع نمره‌های جذابیت هر یک از ستون‌های ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی، جذابیت کل راهبرد را نسبت به سایر راهبردها نشان داد، به بیان دیگر تفاوت بین مجموع نمره‌های جذابیت در راهبردها بیانگر مطلوبیت یک راهبرد، نسبت به راهبردهای دیگر است (Chang, 2013: 4).

مدل اجرایی برنامه‌ریزی راهبردی پژوهش برگرفته از مدل مدیریت راهبردی فرد آر. دیوید است (Gurel; Tat., 2017: 16). این مدل در چارچوب جامع تصمیم‌گیری چهار مرحله‌ای به صورت شکل ۱، نشان داده می‌شود که ابزارها یا روش‌های ارائه شده در آن برای انواع سازمان‌ها (در اندازه‌های گوناگون) مناسب است و به مدیران راهبردی کمک می‌کند که راهبردها را شناسایی، ارزیابی و گزینش نمایند. در گام اول پیش‌شرط اولیه به منظور برنامه‌ریزی راهبردی، داشتن اطلاعات کافی از محدودیت‌ها و امکانات مدیریتی منطقه

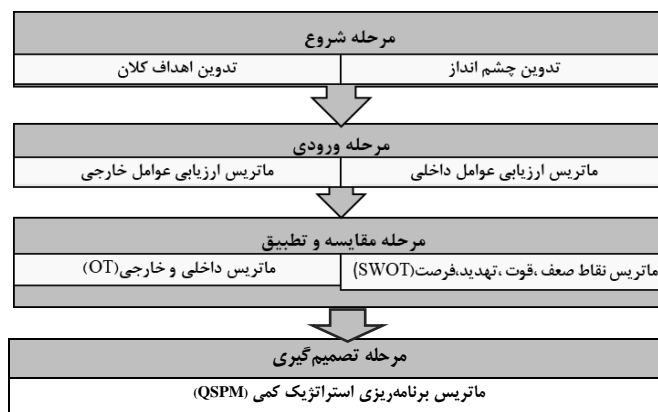
3. Internal Factor Evaluation Matrix

4. External Factor Evaluation Matrix

5. Internal- External Matrix

6. Total Attractive Score

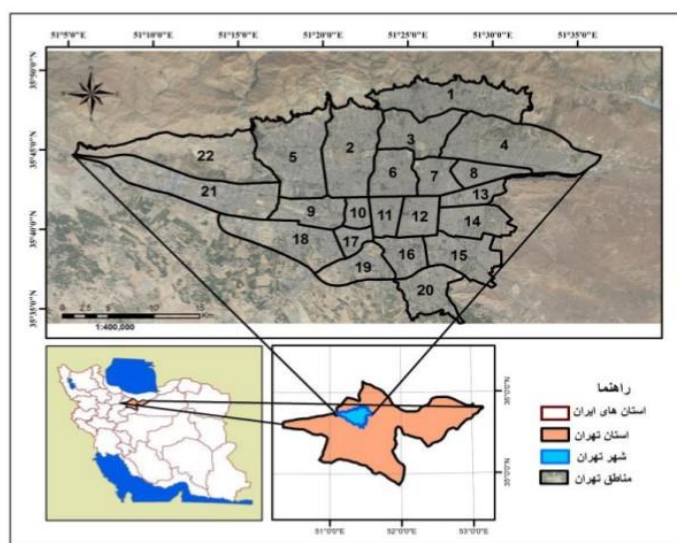
در زمینه محیط زیست است. با استفاده از کتابخانه، مراجعه به معاونت‌های مختلف شهرداری منطقه، از شیوه‌های تحلیل محتوا و بررسی آمار و اسناد و مدارک و در روش میدانی از بازدید میدانی، گزارش‌ها موجود، پرسشنامه با استفاده از روش دلفی، انجام مصاحبه عمیق و نظرسنجی بهره گرفته شد. با توجه به ماهیت تحقیق، جامعه آماری شامل ۲۰ نفر از کارشناسان ارشد خبره در زمینه مدیریت محیط زیست شهری در حوزه‌های مختلف منطقه ۲۲ تهران انتخاب شده است. شکل ۱، مراحل اجرای تحقیق و تدوین راهبردها را ارائه می‌دهد.



شکل ۱. نمای کلی از چهارچوب تحلیلی روش تحقیق برای تدوین راهبردها

محدوده مورد مطالعه

منطقه ۲۲ شهرداری تهران در قسمت شمال غربی تهران واقع گردیده که این منطقه بین طول‌های شرقی ۵۱° ۱۰' تا ۵۱° ۲۰' و عرض‌های شمالی ۳۵° ۳۲' تا ۳۵° ۵۷' و در پایین دست حوضه آبریز رودخانه کن و وردیج واقع شده است. این منطقه در شمال با کوهستان البرز در شرق با حریم رودخانه کن، در جنوب با آزاد راه تهران-کرج و در غرب به جنگل‌های دشت وردآورد محدود می‌شود و با مناطق ۵ و ۲۱ شهرداری تهران همجوار است. مرز شمالی منطقه ۲۲ شهرداری تهران از منتهی‌الیه جنوبی البرز تا ارتفاع ۱۸۰۰ توسعه یافته است (شکل ۲). به لحاظ پیشینه، تاریخچه توسعه این محدوده به سال ۱۳۴۹ شمسی و اشارات طرح جامع شهر تهران به این منطقه باز می‌گردد. در اصل منطقه ۲۲ به لحاظ دارا بودن امکانات بالقوه و بالفعل زیست‌محیطی و تنوع ساختار زمین از یک سو و بکر بودن قسمت اعظم آن از سوی دیگر و در شرایطی که سایر نقاط شهر تهران از تراکم و معماری غیراستاندارد رنج می‌برند از دیرباز مورد توجه شهرسازان و کارشناسان امور شهری قرار داشته است (براتی و بهزادفر، ۱۳۹۵: ۳۰).



شکل ۲. منطقه ۲۲ شهرداری تهران

مأخذ. روزبهرانی و همکاران، ۱۴۰۰: ۵۸

مرحله شروع

الف: بیانیه چشم‌انداز محیط زیست منطقه

چشم‌انداز منطقه ۲۲ در افق طرح تفصیلی ویژه (۱۴۰۵) طبق اطلاعات با مطالعات فرادست و فرودست به بیان ذیل است: «منطقه ۲۲ در افق طرح تفصیلی ۱۴۰۵؛ منطقه‌ای با بستری متشکل از کلیه عناصر شاخص محیط زیست طبیعی (کوه، رودخانه، دریاچه، جنگل و ...) که بافت مصنوع را به همسازی با آن می‌طلبد که با کنترل و هدایت بارگذاری‌های جمعیتی و فعالیتی و همچنین با اصلاح ضوابط و رویه‌ها و با هماهنگی و همکاری تمامی نهادها و مشارکت طرف‌های ذی‌نفع و ذی‌نفع، به منطقه‌ای پیشرو در تغییر به نفع حمایت از محیط زیست تبدیل شده و روزبه‌روز کارکرد اکولوژیک آن برای کل شهر تهران بهبود پیدا می‌کند. منطقه ۲۲ با تأمین خدمات موردنیاز سکونت و امکانات لازم از جمله شبکه حمل‌ونقل عمومی انبوه بر و شبکه تأسیسات و تجهیزات مناسب و به‌روز با مدیریت ویژه مشتمل بر انواع مراکز فناوری نوین و برتر، خدمات کلان‌مقیاس خصوصاً تفریحی و گردشگری، به یک منطقه جذاب برای سکونت در شهر تهران تبدیل شده است. این منطقه با تکیه بر حرکت حمل‌ونقل عمومی، حرکت پیاده و دوچرخه، در کنار معابر بزرگراهی و خیابان‌های شهری، تنوعی از انواع گوناگون حرکت را ایجاد نموده و از این حیث انتخاب‌های متنوعی را برای شهروندان فراهم آورده است. همچنین انسجام فضاها و مراکز عمومی آن به‌گونه‌ای است که موجبات توسعه و ترکیب اجتماعی و اقتصادی را فراهم آورده است (گروه مشاوران پارت، ۱۳۹۶: ۴۶).

ب: اهداف کلان شهرداری منطقه ۲۲

اهداف بلندمدت برنامه مدیریت محیط زیست شهرداری منطقه ۲۲ تهران با توجه به اسناد بالادست، دیدگاه مدیران و کارشناسان، بیانیه چشم‌انداز به شرح زیر است:

- تحقق حفاظت از محیط زیست طبیعی؛ بر مبنای حفاظت کامل و فعال از عرصه‌های طبیعی ارزشمند؛
- تحقق حمل‌ونقل پایدار و متنوع؛
- تحقق مدیریت بهینه و مطلوب منطقه بر مبنای ضوابط و مقررات مناسب؛
- تحقق تولید و تقویت سرمایه اجتماعی و روح جامعه محلی و شهری به صورت توأمان؛
- تحقق شکوفایی اقتصادی منطقه و بهره‌گیری از آثار آن در مدیریت منطقه در قالب درآمدهای پایدار (گروه مشاوران پارت، ۱۳۹۶: ۴۹).

یافته‌ها

در راستای چشم‌انداز و اهداف کلان شهرداری منطقه ۲۲ شهرداری تهران که تلاش دارد تا پاسخ این سؤال را که این شهر یا منطقه توان بالقوه چه چیزی شدن را دارد فراهم آورد (Ramezani; Salari, 2017: 162)، جهت تدوین مرحله ورودی و ماتریس SWOT یک تیم ۲۰ نفر از خبرگان بخش‌های مدیریت محیط زیست شهری برای ماتریس تحلیل عوامل داخلی و خارجی تشکیل، مقایسه و ارزیابی آن‌ها انجام و ماتریس SWOT آن تهیه شد. در انتها با استفاده از ماتریس تحلیلی QSPM جذابیت نسبی هر راهبرد مشخص گردید.

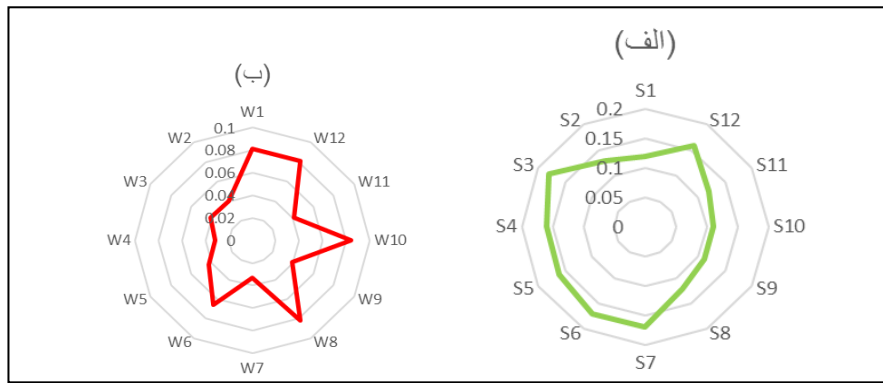
مرحله ورودی

الف: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی مدیریت محیط زیست شهری منطقه ۲۲ تهران

با توجه به چارچوب جامع تدوین راهبرد و تکیه بر چشم‌انداز و اهداف کلان منطقه و مذاکرات با تیم خبرگان در ارزیابی عوامل مؤثر در ارتقاء مدیریت محیط زیست منطقه نوپا و در حال توسعه و گسترش منطقه ۲۲ تهران، نتایج مبین آن است که ۱۲ نقطه قوت داخلی در برابر ۱۲ ضعف درونی و ۱۷ فرصت خارجی در برابر ۱۵ تهدید بیرونی تعیین شده است. در مجموع ۲۹ نقطه قوت و فرصت به‌عنوان مزیت‌ها و تعداد ۲۷ ضعف و تهدید به‌عنوان محدودیت‌های مدیریتی منطقه مطالعه شناسایی شد. جداول ۱ و ۲ ذکر شده، نشان دهنده مجموع وزن‌های داده شده، هریک از مؤلفه‌های نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها و امتیاز نهایی آن‌ها است.

جدول ۱. ارزیابی عوامل داخلی مدیریت راهبردی محیط زیست شهری

امتیاز وزن دار	امتیاز موجود (۳-۴)	ضریب وزنی (۱-۰)	نقاط قوت (S):
۰/۱۲	۳	۰/۰۴۲	S1: اجرا و تحقق طرح‌های بالادستی در منطقه (طرح جامع شهر تهران - طرح تفصیلی به روز).
۰/۱۳	۳	۰/۰۴۳	S2: تدوین (ارائه چشم‌انداز، مأموریت‌ها، اهداف و راهبردها) و اجرای برنامه استراتژیک در منطقه
۰/۱۸	۴	۰/۰۴۶	S3: گرایش مدیریت شهری منطقه به توسعه پایدار و رعایت موازین شهر زیست‌پذیر و سالم
۰/۱۶	۴	۰/۰۴۱	S4: ایجاد زیرساخت‌های لازم و تقویت فناوری‌های ارتباطی به‌ویژه شهر الکترونیک (شهر هوشمند)
۰/۱۶	۴	۰/۰۴	S5: اهمیت دادن به سلامت سازمانی و نظارت جدی بر عملکردهای مربوط به تخلفات محیط زیستی و شفاف‌سازی مالی
۰/۱۷	۴	۰/۰۴۳	S6: امکانات حمل‌ونقل همگانی و وجود شبکه دسترسی مناسب در منطقه.
۰/۱۷	۴	۰/۰۴۳	S7: حضور افراد متخصص، تحصیل کرده و با تجربه در شهرداری منطقه و سازمان‌های مربوطه و امکان بهره‌مندی از آن‌ها در مدیریت و برنامه‌ریزی منطقه و تکیه بر تجارب دانشگاهی و حرفه‌ای در کشور برای حل مسائل موجود
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	S8: اختصاص فعالیت‌های صنعتی پاک به منطقه ۲۲-در طرح جامع شهری.
۰/۱۱	۳	۰/۰۳۸	S9: نیازسنجی و حساسیت در شناخت دغدغه‌ها و توقعات محیط زیستی ساکنین و NGO های منطقه.
۰/۱۱	۳	۰/۰۳۷	S10: گرایش از پایین به بالا برنامه‌ریزی و مدیریت محیط زیستی در شهرداری منطقه و تمایل به جلب مشارکت مردمی در اجرا و نظارت و شفاف‌سازی
۰/۱۲	۳	۰/۰۴۱	S11: اجرای برنامه‌ها و طرح‌های توسعه و حفاظت از محیط زیست با روش‌های مدیریتی و اجرایی بروز
۰/۱۶	۴	۰/۰۴۲	S12: وجود برنامه‌هایی به‌منظور توسعه زیرساخت‌ها اعم از شبکه فاضلاب شهری و حمل‌ونقل
امتیاز وزن دار	امتیاز موجود (۱-۲)	ضریب وزنی (۱-۰)	نقاط ضعف (W):
۰/۰۸	۲	۰/۰۴۱	W1: ضعف و نقص در ساختار سازمانی و عدم استقرار مناسب مدیریت محیط زیست منطقه در چارت سازمانی
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	W2: عدم توجه به کیفیت‌های محیطی در طرح‌های تفصیلی بروز منطقه
۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	W3: عدم تخصیص بودجه لازم مشارکتی محیط زیستی و تأمین به موقع اعتبارات جهت رفع نیازهای ساکنین
۰/۰۳۲	۱	۰/۰۳۲	W4: عدم ارزیابی و نظارت دقیق بر عملکرد محیط زیستی پیمانکاران و تطابق آن‌ها با استانداردهای موجود و برخورد قاطع و قانونی با تخلفات
۰/۰۴۳	۱	۰/۰۴۳	W5: غلبه توسعه کالبدی شهر بر تصمیمات و اقدامات محیط زیستی به دلیل سودآوری مستغلات و زمین منطقه
۰/۰۶۶	۲	۰/۰۳۸	W6: وابستگی شهرداری منطقه به درآمدهای ناپایدار
۰/۰۳۳	۱	۰/۰۳۳	W7: نقص سیستم اطلاع‌رسانی، آگاهی، آموزش و مشارکت شهروندان در امور محیط زیستی
۰/۰۸۲	۲	۰/۰۴۱	W8: دخالت و تعدد سازمان‌های دولتی در مدیریت شهری و موازی‌کاری‌ها بدون رعایت استانداردها و قوانین
۰/۰۳۹	۱	۰/۰۳۹	W9: عدم پاسخ‌گویی قوانین شهری و عدم تطابق برنامه‌ریزی‌های شهری با دغدغه‌ها و نیازهای ساکنین (عدالت شهری).
۰/۰۸۴	۲	۰/۰۴۲	W10: نامطلوب بودن زیرساخت‌های شهری، عدم وجود شبکه تصفیه فاضلاب شهری و آلودگی آب‌های زیرزمینی
۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	W11: عدم تناسب و تطابق رشته تحصیلی، تخصص و تعهد کارکنان و مدیران محیط زیست شهری با شغل و وظایف محوله در معاونت‌های مربوطه (عدم به‌کارگیری صحیح افراد در حوزه‌های تخصصی خود)
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	W12: عملکرد جزیره‌ای و عدم وجود مدیریت یکپارچه محیط زیستی و هماهنگی در بین معاونت‌های شهرداری
۲/۳۷		۱	جمع



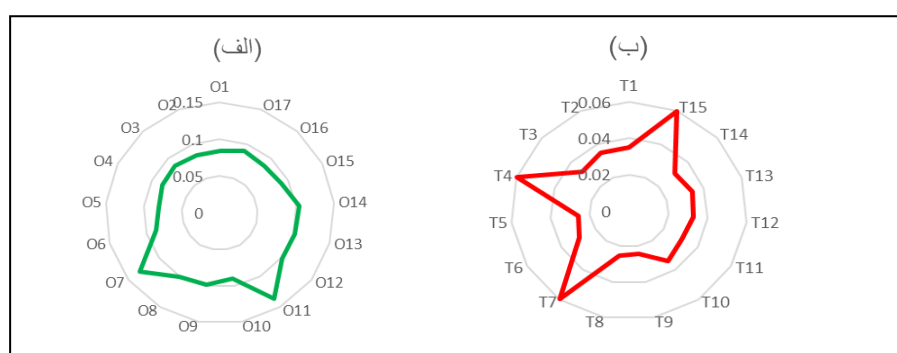
شکل ۳. نمودار امتیاز وزن دار هر یک از نقاط قوت (الف) و ضعف (ب)

جدول ۲- الف. ارزیابی عوامل خارجی مدیریت راهبردی محیط زیست شهری

امتیاز وزن دار	امتیاز موجود (۳-۴)	ضریب وزنی (۱-۰)	نقاط فرصت (O)
-/۰.۸۴	۳	-/۰.۲۸	O1: انگیزه بالای سرمایه‌گذاران بخش خصوصی جهت مشارکت و سرمایه‌گذاری در پروژه‌های متنوع منطقه.
-/۰.۸۴	۳	-/۰.۲۸	O2: وجود ساکنین جوان و تحصیل کرده، با انگیزه در منطقه و امکان بهره‌مندی از طرح‌ها و نظرات آن‌ها در مدیریت
-/۰.۸۷	۳	-/۰.۲۹	O3: انتظار برنامه‌های فرادست از منطقه در ارائه کاربری‌های فرامنطقه‌ای و پیامدهای مثبت آن
-/۰.۸۴	۳	-/۰.۲۸	O4: تمایل زیاد ساکنین و نهادهای مردمی به مشارکت و مسئولیت‌پذیری آن‌ها در امور محیط زیستی در صورت شرایط.
-/۰.۸۱	۳	-/۰.۲۷	O5: تعدد فضاهای آموزشی، مشارکت و تعامل اجتماعی در منطقه؛ فرهنگسرا، سرای محله، کتابخانه و مساجد
-/۰.۸۷	۳	-/۰.۲۹	O6: وجود و اجرای قوانین خروج پادگان‌ها و مستحقات نظامی از داخل محدوده مطالعاتی
-/۱.۳۲	۴	-/۰.۳۳	O7: امکان ایجاد، توسعه و استحصال انرژی‌های نو در منطقه مانند خورشیدی، بادی و...
-/۱.۰۲	۳	-/۰.۳۴	O8: فرصت ایجاد سیستم‌های حمل‌ونقل همگانی (مترو، منوریل و ...) و مسیرهای انسان محور (دوچرخه و پیاده)
-/۰.۹۹	۳	-/۰.۳۳	O9: امکان جمع‌آوری آب‌های سطحی به دلیل شیب مناسب شمالی -جنوبی منطقه
-/۰.۹	۳	-/۰.۳	O10: امکان ایجاد توسعه و ساماندهی کمربند سبز محدوده شهر تهران و پتانسیل زمین‌های حاصلخیز افزایش سرانه فضای سبز و توسعه جنگل کاری
-/۱.۳۶	۴	-/۰.۳۴	O11: استفاده از جاذبه‌های طبیعی و رود دره‌ها با قابلیت اکولوژیکی بالا در تقویت و جذب گردشگری و درآمد پایدار
-/۱.۰۲	۳	-/۰.۳۴	O12: وجود توریگرانی مناسب، منابع طبیعی، رود دره‌ها، چشمه‌ها، قنات، فضای سبز گسترده و مسیر باد غالب تهران
-/۱.۰۲	۳	-/۰.۳۴	O13: وجود فضاهای باز و آزاد زیاد در منطقه و امکان اختصاص آن به تقویت محیط زیست
-/۱.۰۵	۳	-/۰.۳۵	O14: قابلیت جایگزینی درآمدهای پایدار به‌جای درآمدهای حاصل از فروش تراکم در منطقه
-/۰.۹	۳	-/۰.۳	O15: امکان تدوین نظام هماهنگ مدیریت محیط زیست شهری حداقل در رابطه با بودجه به‌گونه‌ای که تأمین نیازهای اولویت‌دار منطقه مورد توجه جدی قرار گیرد.
-/۰.۸۷	۳	-/۰.۲۹	O16: تغییر رویکرد از ناحیه‌گرایی به محله‌گرایی
-/۰.۹	۳	-/۰.۳	O17: استفاده از تجارب جهانی و مبانی نظری جهت تدوین برنامه‌های میان‌مدت شهرداری
امتیاز وزن دار	امتیاز موجود (۲-۱)	ضریب وزنی (۱-۰)	نقاط تهدید (T)
-/۰.۳۵	۱	-/۰.۳۵	T1: افزایش ظرفیت جمعیت‌پذیری منطقه ۲۲ در صورت ادامه ساخت‌وسازها و وجود جمعیت شناور
-/۰.۳۵	۱	-/۰.۳۵	T2: عبور از آستانه‌های برگشت‌ناپذیر ظرفیت قابل تحمل محیط در صورت عدم کنترل مناسب شرایط منطقه و عدم توجه به ظرفیت برد محیطی در پروژه‌ها، اثرات تجمعی و تبعات سنجی پروژه‌های در حال توسعه منطقه
-/۰.۳۲	۱	-/۰.۳۲	T3: عدم وجود ضابطه جهت چگونگی تأمین و تخصیص خدمات در اراضی قدرالسهم شهرداری در منطقه ۲۲
-/۰.۰۶	۲	-/۰.۰۳	T4: عدم هماهنگی و تفاوت در دیدگاه‌ها و سیاست‌های طرح‌های بالادستی با متولیان امور شهری در تدوین چشم‌انداز توسعه منطقه ۲۲
-/۰.۲۶	۱	-/۰.۲۶	T5: در حاشیه قرار گرفتن شورایی‌های محلات (واسطه‌گری در فروش تراکم در منطقه)
-/۰.۲۹	۱	-/۰.۲۹	T6: انتظارات غیرواقعی و غیرمنطقی مسئولان، از منطقه ۲۲ در ارائه خدمات شهری، ملی و فراملی
-/۰.۰۶	۲	-/۰.۰۳	T7: ادامه روند توافقی‌ها، صدور پروانه‌ها و تراکم فرابنده مجموعه‌های متعدد ساختمانی در منطقه و هزینه‌های آن برای مدیریت شهری و پیامدهای محیط زیستی آن‌ها
-/۰.۲۵	۱	-/۰.۲۵	T8: جدا افتادگی و شکاف زیاد برخی محلات از سایر محلات و عدم دسترسی‌ها و پیامدهای محیط زیستی آن

جدول ۲- ب. ارزیابی عوامل خارجی مدیریت راهبردی محیط زیست شهری

نقاط تهدید (T):	ضریب وزنی (۱-۰)	امتیاز موجود (۲-۱)	امتیاز وزن دار
T9: شکل‌گیری محلات با احساس تعلق پایین سکنه و کمبود ارتباطات اجتماعی آن‌ها	۰/۰۲۴	۱	۰/۰۲۴
T10: افزایش آلودگی‌های محیط زیستی و گره‌های ترافیکی ناشی از جذب سفر بالا و تراکم ترافیک و مراکز عمده	۰/۰۲۴	۱	۰/۰۲۴
T11: برخورداری منطقه از پتانسیل زلزله‌خیزی، سیل‌خیزی و فرسایش خاک	۰/۰۳۱	۱	۰/۰۳۱
T12: وجود اقلیم خشک و شکننده و افزایش دمای سطحی منطقه ۲۲ نسبت به اطراف طی ده سال گذشته	۰/۰۳۳	۱	۰/۰۳۳
T13: برداشت بیش از حد آب‌های زیرزمینی که می‌تواند منجر به فرونشست زمین شود.	۰/۰۳۴	۱	۰/۰۳۴
T14: نادیده گرفتن رویکرد و نحوه مشارکت و حقوق شهروندی در طرح‌های فرادستی و قوانین	۰/۰۳۱	۱	۰/۰۳۱
T15: عدم وجود مکانیزم روشن قانونی و برنامه‌ریزی جهت درآمد پایدار	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
جمع	۱		۲/۲۰



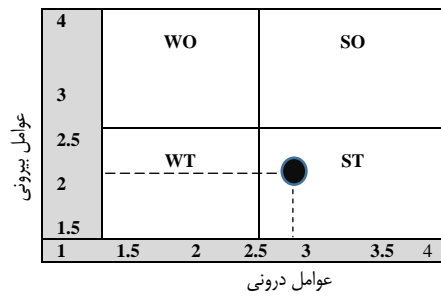
شکل ۴. نمودار امتیاز وزن‌دار هر یک از فرصت‌ها (الف) و تهدیدها (ب)

طبق با یافته‌های تحقیق حاضر مشخص گردید، مهم‌ترین عوامل داخلی مؤثر در ارتقای مدیریت محیط زیست منطقه ۲۲ تهران، «گرایش مدیریت شهری منطقه به توسعه پایدار و رعایت موازین شهر زیست‌پذیر و سالم» با امتیاز ۰/۱۸ به‌عنوان مهم‌ترین نقطه قوت و عامل «دخالت و تعدد سازمان‌های دولتی در مدیریت شهری و موازی‌کاری‌ها بدون رعایت استانداردها» به‌عنوان مهم‌ترین نقطه ضعف مدیریتی منطقه با امتیاز ۰/۰۸۲ بوده است. از بین عوامل خارجی مؤثر نیز، «جاذبه‌های طبیعی و رود دره‌ها با قابلیت اکولوژیکی بالا در تقویت و جذب گردشگری و کسب درآمد پایدار» با امتیاز ۰/۱۳۶ به‌عنوان مهم‌ترین فرصت و دو عامل؛ «افزایش ظرفیت جمعیت‌پذیری منطقه ۲۲» و «عدم توجه به اثرات تجمعی و تبعات‌سنجی پروژه‌های در حال توسعه منطقه و عبور از ظرفیت قابل تحمل محیط» با کسب امتیاز یکسان ۰/۰۳۵ به‌عنوان مهم‌ترین تهدیدهای مدیریت محیط زیست منطقه ۲۲ شهر تهران بوده است.

مرحله مقایسه و تطبیق

الف: ماتریس داخلی و خارجی (IE)

تجزیه و تحلیل هم‌زمان و نتایج حاصل از عوامل درونی و بیرونی با ابزاری به نام ماتریس داخلی و خارجی (IE) صورت می‌گیرد (بیکدلی و همکاران، ۲۰۱۳: ۹۶). طبق اطلاعات با جدول ۱ مجموع امتیاز وزن‌دار عوامل درونی ۲/۳۷ به‌دست آمد و از آنجا که از مقدار متوسط ۲/۵ کمتر است پس می‌توان گفت که منطقه ۲۲ با وجود نقاط قوت بسیار، از نظر عوامل داخلی در مجموع دارای ضعف است؛ و از آنجا که امتیاز به‌دست آمده از عوامل بیرونی ۲/۲۰ طبق اطلاعات با جدول ۳ حاصل شد و از ۲/۵ کمتر است لذا از نظر عوامل بیرونی نیز در کل با تهدید روبروست و از تلاقی ماتریس امتیازات درونی و بیرونی طبق اطلاعات شکل ۳، وضعیت کنونی مدیریت محیط زیست منطقه ۲۲ شهرداری تهران در قسمت راهبردهای تدافعی قرار گرفته است. همان‌طور که از شکل ۵، نتیجه می‌شود منطقه ۲۲ تهران از لحاظ وضعیت مدیریتی و برنامه‌ریزی‌ها علی‌رغم تمام توجهات به‌عنوان منطقه پیشرو در توسعه پایدار و آخرین امید و فرصت بهبود شهر تهران، در وضعیت ضعیف قرار گرفته است.



شکل ۵. ماتریس IE: وضعیت کنونی مدیریت محیط زیست منطقه ۲۲ تهران

ب: تهیه ماتریس SWOT

با مقایسه چهار بخش ماتریس IE از لحاظ مطلوبیت می‌توان گفت موقعیت SO ایده‌آل، موقعیت‌های ST و WO وضعیت متوسط و موقعیت WT وضعیت ضعیف را خواهد داشت که با توجه به موقعیت هر کدام (طبق جدول ۳) راهبردهای مربوطه در ماتریس SWOT اتخاذ گردیده است.

جدول ۳. ماتریس SWOT

عوامل راهبردی	فهرست قوت‌ها (S)	فهرست ضعف‌ها (W)
	فهرست استراتژی SO	فهرست استراتژی WO
بهبود کارکرد محیط زیستی	SO1- پایداری کلیه عملیات، اقدامات و فعالیت‌ها به برنامه توسعه راهبردی و پایدار	WO1- توسعه انرژی‌های پاک و فناوری‌های نو
گرفتن ضوابط تشویقی معقول	SO2- تقویت یکپارچگی میان عناصر طبیعی منطقه و پیرامون و تبدیل آن به شبکه اکولوژیک منطقه در راستای	WO2- تکمیل کمربند سبز غربی تهران با استفاده از گونه‌های با نیاز آبی کم و متناسب با اقلیم تهران
تأمین اعتبار و جلب سرمایه‌گذاری‌ها با ایجاد فضاهای اکوتوریستی و تفریحی جناب و با طراوت در	SO3- هدایت سرمایه‌گذاری‌های بخش خصوصی به سمت تأمین خدمات عمومی محلی در منطقه با در نظر	WO3- هدایت سرمایه‌گذاری‌های عمرانی در منطقه به سمت ایجاد دستگاه‌های حمل‌ونقل عمومی
حاشیه‌های پیرامونی بجای ساختوساز	SO4- هدایت و عقد توافقات موجود در راستای توسعه مطلوب منطقه	WO4- حفاظت مستمر از حوزه‌های باافضل منطقه (حريم منطقه)
ارجاع امور قابل‌واگذاری به مردم و برقراری مدیریت مشارکتی از طریق الگوسازی	SO5- تأمین اعتبار و جلب سرمایه‌گذاری‌ها با ایجاد فضاهای اکوتوریستی و تفریحی جناب و با طراوت در	WO5- تدوین برنامه‌های کلان فن‌آوری‌های اطلاعات و ارتباطات سازمانی جهت هوشمندسازی
	SO6- ارجاع امور قابل‌واگذاری به مردم و برقراری مدیریت مشارکتی از طریق الگوسازی	WO6- کلیه فرآیندها، امور شهرداری و کاهش مراجعات
		WO7- ارتقاء کیفیت آموزش‌های عمومی در مدیریت محیط زیست شهری به کارکنان و مدیران
		WO8- اختصاص اعتبارات در استفاده از تجهیزات و تکنولوژی‌های بروز
		WO9- افزایش نظارت مستمر، در طراحی، اجرا و بهره‌برداری از پروژه‌ها
	فهرست استراتژی ST	فهرست استراتژی WT
تدوین ضوابط تنظیم اثرات، با توجه به نتایج مطالعات محیط زیستی، ترافیکی، اجتماعی، اقتصادی و	ST1- تدوین ضوابط تنظیم اثرات، با توجه به نتایج مطالعات محیط زیستی، ترافیکی، اجتماعی، اقتصادی و	WT1- اصلاح ساختار سازمانی و ایجاد مدیریت یکپارچه محیط زیست شهری و تدوین برنامه‌های
محیط زیست طبیعی در عرصه‌های قابل اختصاص به آن و انطباق توسعه طبق اطلاعات با ظرفیت‌های	ST2- بسترسازی در جهت ارتباط، همکاری و مشارکت مدیران محیط زیست با مراکز تحقیقاتی و دانشگاهی	WT2- تدوین استانداردها و تعیین نرخ پایه تراکم و مزاد تراکم با هدف مدیریت ساختوسازها و توزیع
قابل تحمل محیطی	ST3- پیشگیری از مشکلات محیط‌زیستی و مقابله بر مبنای مشارکت کلیه ذی‌نفعان و ذی‌نفعان	WT3- متعادل جمعیت در جهت مراقبت بر جمعیت‌پذیری منطقه
		WT4- تأمین بودجه و کاهش هزینه‌های مدیریت اجرایی از طریق شناخت و تقویت منابع جذب
		WT5- درآمدهای پایدار
		WT6- سرمایه‌گذاری و مشارکت با ذی‌نفعان و بهره‌گیری مؤثر و مناسب از کمک‌ها و اعتبارات
		WT7- خصوصی جهت تکمیل تأسیسات و شبکه‌های جمع‌آوری فاضلاب منطقه
		WT8- ارزیابی و تعیین عرصه‌های نیازمند حفاظت و جلوگیری از دخل و تصرف و ساختوساز در
		آن‌ها در راستای حفاظت از اکوسیستم‌های موجود
		WT9- ضرورت اجرای الگوهای برنامه‌ریزی شهری جامع و تفصیلی در جهت محدودیت صدور
		مجوز ساختوساز مسکونی و همچنین توقف صدور مجوز بارگذاری‌های سنگین در منطقه مانند
		مال‌ها، بیمارستان‌های فرامتنه‌های
		WT10- بازخوانی، بروزرسانی و تحقق طرح تفصیلی منطقه جهت حفاظت از غلبه فضاهای باز و
		طبیعی نسبت به سطوح ساخته شده در راستای عدم گسترش جزایر حرارتی و از بین رفتن فضاهای
		طبیعی
		WT11- اتخاذ سیاست‌های تشویقی و استفاده از NGOs جهت آموزش، همکاری و مشارکت
		اجتماعی ساکنین در لایه امور زیست محیط شهری و تصمیم‌گیری و تحقق انسجام اجتماعی میان
		ساکنین آبی
		WT12- اصلاح بسترهای حقوقی و نهادی منطقه و رفع نواقص آن
		WT13- بهبود و جلب مشارکت سرمایه‌گذاری‌های بخش خصوصی و دولتی در توسعه و تقویت
		گونه‌های حمل‌ونقل عمومی آبی و بر پاک
		WT14- تهیه و ارائه نظام جامع پایش، نظارت و ارزیابی عملکرد سازمانی و کیفیت بخش پیمانکاری
		محیط زیست شهری

فهرست تهدید (T)

مرحله تصمیم‌گیری: تهیه ماتریس (QSPM)

در مرحله چهارم که در واقع مرحله تصمیم‌گیری است (ورشوساز و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۵)، با توجه به نوع مدیریت به‌دست آمده، از میان ۲۸ راهبردها ارائه شده، ۱۱ راهبرد مورد قضاوت و تحلیل نظرات خبرگان قرار گرفته است. با استفاده از ماتریس تحلیلی QSPM جذابیت نسبی هر راهبرد مشخص گردید. بدین منظور از نتایج ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی و نتیجه ماتریس SWOT استفاده شده است. تجزیه و تحلیل و تعیین ارزش کمی جذابیت نهایی راهبردهای ارتقای مدیریت محیط‌زیست شهری منطقه ۲۲ و رتبه‌بندی راهبردها در جدول ۴، نشان داده شده است.

جدول ۴. جذابیت راهبردها نسبت به عوامل داخلی و خارجی و رتبه‌بندی آن‌ها

راهبردها	نمره جذابیت عوامل خارجی	نمره جذابیت عوامل داخلی	جمع نمره جذابیت عوامل خارجی و داخلی	رتبه‌بندی راهبردها
WT1	۳/۲۹	۲/۸۶	۶/۱۵	۳
WT2	۳/۱۷	۲/۶۳	۵/۹	۴
WT3	۱/۹۸	۲/۹۴	۴/۹۲	۱۱
WT4	۲/۶۳	۲/۹۴	۵/۵۷	۷
WT5	۳/۰۷	۳/۴۱	۶/۴۸	۱
WT6	۲/۶۳	۳/۱۷	۵/۸	۵
WT7	۳	۲	۵	۱۰
WT8	۲/۴	۲/۹۷	۵/۳۷	۹
WT9	۳/۱۱	۲/۳۵	۶/۴۶	۲
WT10	۲/۴	۳/۱۰	۵/۵	۸
WT11	۲/۸	۲/۹۲	۵/۷۲	۶

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه پیچیدگی مسائل محیط‌زیستی در مدیریت کلان‌شهرها به‌قدری افزایش یافته که برای پرداختن به این مسائل و مدیریت کردن آن‌ها نیاز به مدیریتی یکپارچه و نظام‌مند است به نحوی که سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها کاملاً روشن و شفاف، راهبردها تعریف و برنامه‌های عملیاتی بر اساس این نظام، راهبری و اجرا شوند.

منطقه ۲۲ شهر تهران نیز با توجه به گستردگی جغرافیایی و مسائل زیست‌محیطی که با آن مواجه است نیازمند نظام مدیریتی است که در سطوح مختلف حاکمیتی و مدیریتی، چارچوب مدیریت مسائل محیط‌زیستی را مشخص کند. بنابراین نظام مدیریت محیط‌زیست شهری آن، دربرگیرنده ارکان جهت‌ساز نظام مدیریتی (بیانیه چشم‌انداز و ارزش‌ها)، سیاست‌ها و راهبردهای کلان و برنامه‌های عملیاتی است. در تحقیق حاضر برای تحلیل وضعیت محیط‌زیست شهری منطقه ۲۲ تهران و شناسایی مسائل راهبردی آن از الگوی SWOT استفاده شده است. برای شناسایی مسائل راهبردی مدیریت محیط‌زیست شهری این منطقه، از نتایج تحلیل وضعیت محیط‌زیست شهر تهران و تحلیل نظام نهادی و مدیریتی محیط‌زیست شهرداری تهران در یک چارچوب شناسایی مسائل استراتژیک استفاده شده است. بنابراین مسائل راهبردی مدیریت محیط‌زیست منطقه مورد مطالعه، در سه محور اصلی متناسب با نقش نهادی شهرداری تعریف شده است. این مسائل در سه محور اصلی عبارتند از:

➤ **مسائل راهبردی حوزه مقررات‌گذاری و نظارت بر ذی‌نفعان**

- جهت‌گیری محیط‌زیستی در تدوین مقررات، استانداردها و صدور مجوزها
- ارزیابی و تعیین عرصه‌های نیازمند حفاظت
- هماهنگی و همکاری با سازمان‌های مسئول
- عدم بازدهی مناسب در محیط نهادی

➤ **مسائل راهبردی توسعه زیرساخت‌ها**

- مسئله تأمین منابع و تجهیزات
- تخصیص منابع
- پیچیدگی و طولانی بودن پروژه‌های زیرساختی.

➤ مسائل راهبردی حوزه ارائه خدمات همگانی

- مسئله ساختار و جایگاه سازمانی مدیریت محیط زیست در شهرداری
- ضعف فرآیندها و روش‌های عملیاتی
- نظام مالی شهرداری

براساس نتایج پژوهش حاضر، برخی از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید شناسایی شده حاصل از نظرات خبرگان تحقیق، با آنچه که در اسناد فرادستی و فرودستی منطقه وجود داشت طبق اطلاعات دارد، به‌طور مثال در سند راهبرد توسعه شهری منطقه ۲۲ شهر تهران که توسط براتی و بهزادفر (۱۳۹۵) انجام پذیرفت، به مواردی همچون «تأکید برنامه‌ها و طرح‌های موجود برای توسعه منطقه بر محله‌گرایی و پیاده‌محوری»، «گرایش به تراکم بالا و بافته‌ای فشرده»، «وجود عناصر و منابع طبیعی در منطقه، ارتفاعات و مسیل‌های کن و وردآورد»، «امکانات حمل‌ونقل و وجود شبکه دسترسی مناسب در منطقه» به‌عنوان قابلیت‌ها و نقاط قوت منطقه و به عواملی همچون «محدودیت منابع آبی و زیرساخت‌های مناسب فاضلاب» و «شکاف محلات جدید از یکدیگر» به‌عنوان محدودیت‌ها و نقاط ضعف منطقه ۲۲ اشاره شده است، با نتایج حاصل از تحقیق حاضر سنخیت دارد.

همچنین در گزارش وضعیت محیط زیست تهران (۱۳۹۳) به «انواع آلودگی‌ها در سطح محلات موجود از جمله آلودگی آب‌های زیرزمینی و شرب منطقه ۲۲» اشاره گردیده است و یا در تحقیق حاتمی (۱۳۹۰)، کمبود زیرساخت‌ها در همه بخش‌های منطقه ۲۲ مشهود بوده است و زیرساخت‌های لازم جهت مدیریت فاضلاب وجود نداشته و منطقه از لحاظ زیرساخت‌های گردشگری دارای کمبود است که در تحقیق حاضر نیز، مورد تأیید خبرگان شهری می‌باشد و مشکلات همچنان مرتفع نگردیده است. لذا نتایج، نشان‌دهنده قرارگیری وضعیت کنونی مدیریت محیط زیست منطقه ۲۲ در الگوی تدافعی است. با توجه به تعریف این الگو، باید در جهت به حداقل رساندن زیان‌های ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف گام برداشته و از حداکثر قوت‌های موجود برای مقابله با تهدیدهای پیشرو استفاده نمود. پژوهش حاضر، عوامل همه جانبه اکولوژیکی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و نهادی را مورد بررسی قرار داده است. نتایج حاصل می‌تواند به مسئولین منطقه نسبت به عوامل مدیریت محیط زیستی دید وسیعی داده و این امکان را فراهم سازد تا برنامه‌های آتی را با در نظر گرفتن محدودیت‌ها و مشکلات و همچنین فرصت‌ها و پتانسیل‌های برجسته و مهم مدیریت منطقه انجام پذیرد. بنابراین ۱۱ راهبرد تدافعی طبق اطلاعات جدول ۵، به‌عنوان مناسب‌ترین راهبردهای کلیدی در جهت ارتقای مدیریت محیط زیست شهری و در راستای تحقق چشم‌انداز منطقه ۲۲ تهران، اتخاذ گردیده، سه راهبرد اولیه و حائز اهمیت به ترتیب اولویت پیشنهاد می‌گردد:

اولویت اول - ارزیابی و تعیین عرصه‌های نیازمند حفاظت و جلوگیری از دخل و تصرف و ساخت‌وساز در آن‌ها در راستای حفاظت از اکوسیستم‌های موجود (WT5).

اولویت دوم - اصلاح بسترهای حقوقی و نهادی منطقه و رفع نواقص آن (WT9).

اولویت سوم - اصلاح ساختار سازمانی و ایجاد مدیریت یکپارچه محیط زیست شهری و تدوین برنامه‌های جامع (WT1).

راهکارها

با توجه به یافته‌های تحقیق، راهکارهای زیر پیشنهاد می‌گردد:

- ✓ برنامه‌ریزی اساسی در ایجاد زمینه‌های توسعه با رویکرد حفاظت محیط زیست و منابع طبیعی در منطقه؛
- ✓ اصلاح بسترهای حقوقی و قانونی و تدوین مدیریت جامع و یکپارچه بین متصدیان دولتی، خصوصی و عمومی؛
- ✓ جلوگیری از توسعه بی‌رویه و خارج از توسعه پایدار، که موجبات انهدام و تخریب منطقه را در پی خواهد داشت؛
- ✓ الزام و تعهد مدیران جهت استفاده از رویکردهای زیست‌محیطی و ساماندهی مشکلات موجود؛
- ✓ آینده‌نگری و برنامه‌ریزی راهبردی براساس تحولات اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، تکنولوژیکی منطقه و نیازهای ساکنین.

سپاسگزاری

بدین‌وسیله مراتب تقدیر و تشکر خود را از مدیران محترم محیط زیست شهری و تمام کسانی که در دست‌یابی به اهداف این پژوهش ما را همراهی نموده‌اند؛ ابراز می‌داریم.

References

- Abya, H., Khalili, M., Ebrahimi, M., Movahed, A. (2015). Strategic planning for tourism industry using SWOT and QSPM. *Management Science Letters*, 5(3), 295-300.
- Ashrafi, Y., Janbabanezhad, H.M. (2014). Saveh Strategic Planning and Vision Developing. *Town and Country Planning*, 6(1), 83-112.
- Barati, N., Behzadfar, M. (2015). *Report on the strategic urban development plan of the 22nd district of Tehran Municipality*. Armanshahr Group of Engineers and Consultants.
- Bikdeli, S., Shafaghi, S., Vossughi, F. (2018). Presentation of a Strategic Model for Achieving Urban Sustainable Development in Mashhad Metropolis. *GeoRes*, 32(4), 12-29.
- Chang, H. H., Huang, W. C. (2006). Application of a quantification SWOT analytical method. *Mathematical and computer modelling*, 43(1-2), 158-169.
- Danaei, A., Mohseni, S.R. (2016). Presentation of a strategic model to implement the promotional plan of social and cultural level in 12th territory of Tehran (case study: imamzadehyahya area). *Urban Management Studies*, 8(25), 65-77.
- David, Fred R. (2017). *Strategic Management*. Translator: Ali Parseian, Tehran: Daftar Pazhooheshhaye Farhangi.
- Firouzbakht, A., Parhizgar, A.A., Rabifar, V. (2012). Strategies of environmental structure city with approach urban sustainable development (case study: city of Karaj). *Human geography research quarterly*, 44(80), 213-239.
- Flouris, T., Dostaler, I. (2007). Strategic Management as a Key to Educating the New Aviation Professional. *International Journal of Aviation Research*, 1(1), 22-40.
- Gurl, E. (2017). *SWOT analysis: A theoretical review*.
- Halajian, E., Amin Shad, A. (2015). Identify and develop effective strategies to manage urban development strategic city of Ramsar. *Urban Management*, 14(40), 399-418.
- Heydarzadeh, H., Danehkar, A. (2016). Green Space Management Strategies in Karaj Region 2. *Environmental Researches*, 6(12), 159- 172.
- Kajanus, M. (2000). A model for creating innovative strategies for an enterprise and its application to a rural enterprise. *Management Decision*. 38(10), 711-722.
- Karimzadegan, H., Saye, A.R., Khorasani, N.A. (2018). Environmental management using SWOT approach (Case study: Technical Center). *Journal of Environmental Science Studies*, 3(2), 701-711.
- Karppi, I., Kokkonen, M., Lähteenmäki-Smith, K. (2001). *SWOT-analysis as a basis for regional strategies*. Nordregio.
- Kaveh, H. (2011). Swot analysis and its role in promoting urban management. *Urban management studies*, 2(4), 145-164.
- Khalifipour, H., Sufianian. A. (2016). *Integrated Application of SWOT and ANP models in strategic environmental planning (Case Study: Isfahan province)*. Msc thesis in environmental science, Faculty of Environment, Isfahan University.
- Moharamnejad, N., Badrifar, M., Majedi, H., Feghi-Farahmand, N., Ramazani, M. E. (2010). Analysis model of air quality control management strategies in Tabriz. *Journal of Food, Agriculture; Environment*, 8(2 part 2), 1019-1028.
- Part Consultants Group (2015). *Detailed Plan for the 22nd district of Tehran*. Department of Architecture and Urban Planning of Tehran Municipality.
- Preliminary Report on the State of the Environment (SOE) of Tehran (2013). *Faculty of Environment*. University of Tehran.
- Roozbahani, M., Janbaz Ghobadi, GH. R., Motevalli, S., Azimi Amoli, J. (2022). Urban green space, Change detection, Tehran. *Urban Ecological Research*, 12(25), 68-49.
- Seifollahi, M., Faryadi, Sh. (2011). *Evaluating the Quality of Tehran's Urban Environment Based on Sustainability Indicators*, Int. J. Environ. Res., 5(2), 545-554.

Shokohi Bidhandi, R., Hashemi, Sh. (2012). Strategies to improve the Tehran Urban management to the desired status (Tehran Municipality as a social and cultural institute). *Urban Management Studies*, 5(2), 1-14.

Varshusaz, K., Moghadam, M. (2016). Development of environmental strategy focusing on three-stage analytical framework, *1st National Conference on environmental health*. Health and Sustainable Environment, Tehran.

www.District 22.ir

- اشرفی، یوسف و جانبابانژاد، محمدحسین (۱۳۹۳). برنامه‌ریزی راهبردی و تدوین چشم‌انداز شهر ساوه. *فصلنامه آمایش سرزمین*، ۱۶(۱)، ۸۳-۱۱۲. براتی، ناصر و بهزادفر، مصطفی. (۱۳۹۵). گزارش برنامه راهبردی توسعه شهری منطقه ۲۲ شهرداری تهران. گروه مهندسی و مشاور آرمانشهر. بیکدلی، سونا، شفقی، سیروس، وثوقی، فاطمه، (۱۳۹۶). ارائه یک مدل راهبردی برای دستیابی به توسعه پایدار شهری در کلانشهر مشهد. *فصلنامه تحقیقات جغرافیایی*، ۳۲(۴)، ۱۲-۲۹.
- حاتمی، کاوه (۱۳۹۰). نقش تجزیه و تحلیل SWOT در تعالی مدیریت شهری (مطالعه موردی منطقه ۲۲ تهران). *فصلنامه مطالعات مدیریت شهری*، ۲(۴)، ۱۴۵-۱۶۴.
- حلاجیان، ابراهیم، امین‌شاد، علی (۱۳۹۴). شناسایی و تدوین استراتژی‌های مؤثر مدیریت استراتژیک توسعه شهری شهرستان رامسر. *فصلنامه مدیریت شهری*، ۱(۴۰)، ۳۹۹-۴۱۸.
- حیدرزاده، حمیده و دانه‌کار، افشین (۱۳۹۴). تدوین راهبردهای مدیریتی فضای سبز منطقه ۲ شهر کرج. *فصلنامه جغرافیا و آمایش شهری سیستان*، ۶(۱۲)، ۱۵۹-۱۷۲.
- خلیفی‌پور، حکیمه و سفینیان، علیرضا (۱۳۹۵). کاربرد تلفیقی مدل SWOT و ANP در برنامه‌ریزی زیست‌محیطی راهبردی (مطالعه موردی: استان اصفهان)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد محیط زیست دانشگاه اصفهان.
- دانایی، ابوالفضل و محسنی، سید رضا (۱۳۹۵). ارائه مدل استراتژیک برای پیاده‌سازی طرح ارتقای سطح فرهنگی و اجتماعی منطقه ۱۲ شهرداری تهران (مطالعه موردی محله امامزاده یحیی). *فصلنامه تحقیقات جغرافیایی*، ۸(۲۵)، ۶۵-۷۷.
- دیوید، فرد آر. (۱۳۹۰). مدیریت استراتژیک. مترجم: علی پارسینان، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- روزبهانی، مه‌ری؛ جانبازقبادی، غلامرضا؛ متولی، صدرالدین و عظیمی آملی، جلال (۱۴۰۰). آشکارسازی و تحلیل منطقه‌ای تغییرات پوشش سبز شهری در مناطق ۲۲گانه شهر تهران. *فصلنامه بوم‌شناسی شهری*، ۱۲(۲۵)، ۶۸-۴۹.
- شکوهی‌بیدهندی، روح‌اله و هاشمی، شهناز (۱۳۹۲). راهبردهای ارتقاء جایگاه مدیریت شهری تهران به وضع مطلوب (شهرداری تهران به مثابه نهادهای اجتماعی و فرهنگی). *فصلنامه مدیریت شهری*، ۵(۲)، ۱-۱۴.
- فیروزبخت، علی و پرهیزکار، علی‌اکبر (۱۳۹۱). راهبردهای ساختار زیست‌محیطی شهر با رویکرد توسعه پایدار شهری (مطالعه موردی: شهر کرج). *فصلنامه پژوهش‌های جغرافیایی انسانی*، ۴۴(۸۰)، ۲۱۳-۲۳۹.
- کریم‌زادگان، حسن؛ سایه، علیرضا و خراسانی، نعمت‌الله (۱۳۹۷). ارائه راهکار مدیریت زیست‌محیطی با استفاده از رویکرد SWOT (مطالعه موردی: مراکز معاینه فنی). *فصلنامه مطالعات علوم محیط زیست*، ۳(۲)، ۷۰۱-۷۱۱.
- گروه مشاوران پارت (۱۳۹۵). طرح تفصیلی ویژه منطقه ۲۲ تهران، گروه معماری و شهرسازی شهرداری تهران. گزارش مقدماتی وضعیت محیط زیست (SOE) شهر تهران (۱۳۹۳). دانشکده محیط زیست دانشگاه تهران.
- ورشوساز، کنایون، مقدم، مهدی، (۱۳۹۶). تدوین استراتژی زیست‌محیطی با تمرکز بر چهارچوب تحلیلی سه مرحله‌ای. *اولین همایش ملی بهداشت محیط، سلامت و محیط زیست پایدار*، تهران.

Copyrights

© 2022 by the authors. Licensee PNU, Tehran, Iran. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)

