

## آینده نگاری بهبود عملکرد کمیون ماده ۱۰۰ با ارائه الگوی تلفیقی سناریو- QSPM- SWOT (مورد مطالعه: شهر یزد)

ایوب منوچهری میاندوآب (استادیار جغرافیا و برنامه ریزی شهری، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران، نویسنده مسئول)

[a.manouchehri@urmia.ac.ir](mailto:a.manouchehri@urmia.ac.ir)

حسن حکمت نیا (دانشیار جغرافیا و برنامه ریزی شهری، دانشگاه پیام نور، ایران)

[hekmatnia@pnu.ac.ir](mailto:hekmatnia@pnu.ac.ir)

میرنجف موسوی (استاد جغرافیا و برنامه ریزی شهری، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران)

[m.mousavi@urmia.ac.ir](mailto:m.mousavi@urmia.ac.ir)

تاریخ تصویب: ۱۳۹۸/۱۱/۲۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۳/۰۶

صص ۱۰۸-۸۹

### چکیده

تخلّف ساخت و ساز شهری از ضوابط و استانداردهای کیفی، فنی و شهرسازی در شهرهای ایران واقعیتی است ریشه‌دار و در عین حال گسترده که همسو با رشد شهرنشینی و افزایش تقاضای موثر در صنعت ساخت و ساز، به گونه‌ای تصاعدی در حال افزایش است. این قانون‌گریزی ساختمانی دیر زمانی است در کلانشهرهای مواجه با محدودیت فضایی، عینیت بیشتری نیز یافته است. داده‌های مرتبط با تخلّفات ساختمانی در شهر یزد نیز نشان‌دهنده افزایش تخلّفات ساختمانی در سال‌های اخیر بوده است. هدف این پژوهش ارائه الگوی تلفیقی سناریو- QSPM- SWOT در تدوین راهبردهای بهبود عملکرد ماده ۱۰۰ برای کاستن تأثیرات منفی و افزایش پایداری شهر بوده است. روش تحقیق توصیفی - تحلیلی و آینده نگاری بر مبنای سناریو (اکتشافی) بوده است. مهمترین عوامل تأثیرگذار بر عملکرد کمیون ماده ۱۰۰ ابتدا با استفاده روش دلفی با نظر خواهی از کارشناسان مورد کاوش قرار گرفت که ۴۶ عامل به عنوان عامل‌های تأثیرگذار انتخاب شدند. در مرحله دوم با استفاده از نرم افزار میک مک ۱۵ عامل به عنوان مهمترین عامل‌های تأثیرگذار انتخاب شده‌اند. در مرحله سوم با استفاده از نرم افزار سناریو ویزارد مهمترین سناریوهای پیش روی بهبود عملکرد ماده ۱۰۰ استخراج شد. در نهایت راهبرد های آن با استفاده از برنامه ریزی راهبردی (SWOT) و QSPM طراحی شد.

**کلید واژه‌ها:** آینده‌نگاری، سناریو، کمیون ماده ۱۰۰، QSPM، SWOT

## ۱. مقدمه

## ۱.۱. طرح مسئله

قوانین و مقررات شهری را می‌توان به عنوان مهمترین نقطه ارتباط بین مدیریت شهری و شهروندان قلمداد نمود (محمدی و میرزایی، ۱۳۹۴، ص. ۱۹). ضوابط مربوط به ساخت و ساز نیز بی‌تردید نقش مؤثری در نیل به اهداف عالی برنامه ریزی شهری، تأمین تندرستی، رفاه، زیبایی، آرامش، ایمنی و امنیت دارد و رعایت آن ضمن تأمین اهداف مذکور، موجب ارتقای کیفیت و افزایش عمر مفید ساختمان‌ها می‌گردد (صالحی میلانی و محمدی، ۱۳۸۹، ص. ۹۸). رعایت ضوابط و مقررات ساخت و ساز شهری برای تضمین کیفیت زندگی در شهر و ساختمان‌های شهری و رعایت عدالت و منافع عمومی ضروری می‌باشد (سرخیلی، سالاری و صفوی، ۱۳۹۶، ص. ۷). تفاوت مهم تخلفات ساختمانی با غالب جرایم، نمود تخلفات ساختمانی در ساختمان یا زمین شهری و امکان قطع انتساب آن به مجرم است؛ لذا بیش از آنکه از متخلف ساختمانی نام برده می‌شود، به ساختمان دارای تخلف به عنوان یک معضل اشاره می‌شود. از سوی دیگر به دلیل تخصصی بودن ضوابط و مقررات ساختمانی، بخش گسترده‌ای از مردم از اهمیت رعایت ضوابط و مقررات ساختمانی و آثار تخلف ساختمانی اطلاع ندارند (سرخیلی، سالاری و صفوی، ۱۳۹۶، ص. ۷). توسعه شتابان و سریع فضای کالبدی شهرها در یک دوره زمانی کوتاه مدت بوده است که باعث بروز نارسایی‌های زیادی در کیفیت و کمیت ساخت و

ساز شهری شده است؛ نتیجه آن، وقوع تخلفات ساختمانی بیشتری در شهر شده است. برای جلوگیری از چنین تخلفاتی، اضافه شدن قوانین شهرداری مواد ۹۶ الی ۱۱۳ به قانون شهرداری بود؛ از جمله آنها ماده ۱۰۰ و ۲ تبصره ذیل آن بودند. این قوانین به منظور تسهیل عملیات اجرایی برنامه‌های شهرسازی و طرح‌های عمرانی برای شهرها و تضمین رعایت آن‌ها توسط مردم و سازندگان ساختمان‌ها به قانون شهرداریها افزوده شده است (بهشتی روی، ۱۳۷۲، ص. ۴۳). از اینرو تخلفات ساختمانی به سبب سطح فراگیر و آثار بلند مدت و پایدار آن در نیمرخ شهرها از مهمترین چالش‌های شهرنشینی نوین محسوب می‌شوند که همسو با افزایش تقاضای موثر در صنعت ساختمان، شهرها را با چالش‌های عظیمی مواجه نموده است. تخلفات ساختمانی حلقه ای از زنجیره‌ی مسایل اقتصادی، اجتماعی، مدیریتی و قانونگذاری شهری می‌باشد. شهر یزد که بعد از اصلاحات ارضی توسعه و رشد ارگانیک را مانند دیگر شهرهای ایران طی کرده است، ساخت و سازهای بی رویه و بدون برنامه (تخلفات ساختمانی) در آن رو به افزایش بوده که این روند شهر را از بافت و استخوان بندی درست و کارآمد محروم می‌سازد. برابر آمار و ارقام می‌توان گفت به طور تقریبی سالانه ۱۱۸۲ پروانه ساختمانی با زیر بنای ۳۵۴۶۰۰ متر مربع در شهر یزد صادر می‌شود. تنها در یکی از مناطق سه گانه شهر یزد در سال ۱۳۹۰ تعداد ۷۲۱ پروانه تخلف به کمیسیونهای ماده ۱۰۰ قانون شهرداری ارجاع و متعاقباً اقدام به صدور رأی قانونی

شده است. با توجه به این آمار و ملاحظه نزدیکی ارقام تخلف در یک منطقه با رقم پروانه ساختمانی کل شهر یزد، عمق و وسعت پدیده تخلف ساختمانی بیشتر خود را می نمایاند که این تنها شامل تخلفاتی است که گزارش شده و پرونده تشکیل یافته است. هر گونه پاسخی به موارد فوق با مقوله های برنامه ریزی شهری، نظام شهرسازی، قوانین و مقررات حاکم بر طرحهای توسعه شهری و ساختمان سازی ارتباط دارد. بر این اساس می دانیم شهر و مسائل شهری همواره از پیچیدگی نسبی برخوردار بوده است، علت تخلفات ساختمانی را یکی نپنداشته و در طیفی از احتمالات مختلف و متنوع به دنبال جواب مسأله خواهیم بود. به طور خلاصه می توان گفت مقوله تخلف ساختمانی طیف بسیار وسیعی از سلسله علل را دارا می باشد و بازیگران متعدد و مختلفی به ایفای نقش می پردازند؛ از این رو شناسایی علل و عوامل موثر بر ایجاد تخلفات ساختمانی و تدوین راه حل مناسب جهت کاهش آن ضروری می باشد. هدف این پژوهش استفاده از روش سناریو-SWOT-QSPM در جهت ارائه راهبردهای بهبود عملکرد ماده صد در شهر یزد می باشد. برای این منظور ابتدا عوامل کلیدی با استفاده نرم افزار میک مک مشخص شده است و در مرحله بعدی با استفاده از ترکیب برنامه ریزی مبتنی بر سناریو و برنامه ریزی راهبردی، راهبردهای بهبود عملکرد ماده صد پیشنهاد شده است.

## ۲.۱. پیشینه و مبانی نظری

امروزه، همگام با رشد روز افزون جمعیت و توسعه شهرنشینی با مشکلاتی؛ از جمله کمبود مسکن

و سایر خدمات رفاهی روبرو هستیم. به همین منظور، نیاز به ایجاد واحد های مسکونی و مراکز فعالیت های مختلف و امکانات رفاهی شدت یافته است (زنگی آبادی و رخشانی نصب، ۱۳۸۶، ص. ۴۸) که یکی از نتایج آن افزایش تخلفات ساختمانی است که بخش عمده مراجعان به شهرداری ها افرادی هستند که با کمیون ماده ۱۰۰ سر و کار دارند که در ساخت و ساز انجام داده ضوابط و قوانین شهرسازی را رعایت نکردند (محمدی و میرزایی، ۱۳۹۶، ص. ۱۹۸). ساخت و سازهای شهری از ابعاد گوناگون اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی دارای اهمیت اند؛ و فعالیت های ساختمانی بخش عمده ای از کل فعالیت های اقتصادی و تولیدی کشور را تشکیل می دهند (معصوم و علی آبادی، ۱۳۸۰، ص. ۵). به گونه ای که مقوله های شهرسازی، ساختمان و به دفعات توسط پژوهشگران مختلف مورد بحث و بررسی قرار گرفته، ولی کمتر دارای نتایج علمی و تأثیر گذار در امر توسعه به مفهوم واقعی بوده اند. به عنوان نمونه، شناخت و مقایسه نظام ها و مقررات شهرسازی در سایر کشورها و به ویژه در سالهای پیش از انقلاب انجام گرفته است، لکن در اجرا، عدم کارایی آنها به اثبات رسیده است (معمدی، ۱۳۳۸، ص. ۱۵). با توجه به اینکه هدف نهایی برنامه ریزی شهری و هر طرح توسعه شهری در واقع تلاش در زمینه استقرار کاربری های مختلف در سطح شهر به صورت صحیح و کارآمد در جهت پاسخگویی به کلیه نیازهای شهروندان می باشد (سعیدینیا، ۱۳۷۸، ص. ۱). بنابراین فرایند شهرسازی از نظر کالبد در عمل و اجرا، یا به صورت پروژه ای مشخص یا از طریق

ساختمان‌های غیرقانونی (بلاک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸، روکواریو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹) ساختمان‌های غیرمجاز (قهرمان<sup>۳</sup>، ساعتی<sup>۴</sup>، میسیر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶) ساختمان‌های کنترل نشده (النسور<sup>۶</sup> و میتون<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹) ساختمان‌های غیررسمی (النسور و میتون، ۲۰۰۹، یوانیدس<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹) ساختمان‌های فاقد سازمان (النسور و میتون، ۲۰۰۹) ساختمان بدون مجوز (کاپور<sup>۹</sup> و بلاک، ۲۰۰۸) و ساختمان‌های برنامه‌ریزی نشده (روکواریو، ۲۰۰۹). همه این برچسب‌ها یک ویژگی دارند و آن عدم انطباق مقررات و قوانین با استانداردهای برنامه ریزی شهری و قوانین ساختمانی است (نیک پور، فقیه عبداللهی و سیدعلیپور، ۱۳۹۴، ص. ۱۱۴). دلایل مختلفی برای بروز تخلفات ساختمانی مطرح شده است. برخی از محققان، تخلفات ساختمانی را نتیجه رشد طبیعی شهرها و تحول نیازها می‌دانند. برای مثال، فاکد<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۰) تصرف غیر قانونی زمین و عدم رعایت ضوابط ساختمانی و استانداردهای ساختمانی در مسکن را ادامه فرایند طبیعی توسعه سکونت‌گاه‌های انسانی، گسترش شهرنشینی، تغییر نیازها و نیاز به مسکن و اشتغال می‌داند، همچنین فیو<sup>۱۱</sup> و همکاران (۲۰۰۴) تغییر نیازهای اجتماعی و اقتصادی شهروندان، به وجود آمدن گروه جدیدی با نیازهای

مراجعه شهروندان به شهرداری‌ها و اعلام نیاز آنها باعث به وجود آمدن تغییراتی در چهره و کالبد شهر می‌شوند (سعیدنیا، ۱۳۷۸، ص. ۱). بر این اساس نیازمند ابزارهای کنترل و هدایتگرانه‌ای هستیم تا در جریان عظیم ساخت و سازهای مستمر و همیشگی موثر واقع شده و با سوق دادن شهرها در مسیرهای از پیش تعیین شده در قالب طرح‌های توسعه شهری جامعه عمل پوشانیم. در این مسیر همیشگی و مداوم ساختمان‌سازی در شهرها است که سرپیچی از ضوابط و مقررات موجب پیدایش پدیده‌ای به نام تخلفات در ساخت و سازها مطرح می‌گردد (پاک نژاد، ۱۳۸۰، ص. ۳). بنابراین تخلفات در ساخت-وسازهای شهری در تعارض با طرح‌های توسعه شهری ضمن تاثیر و تغییر در نحوه پراکنش فعالیت-های شهری، سطوح اختصاص یافته به آنها و توزیع کاربری‌های مختلف در شهر و رابطه منطقی آنها با هم، اساس این طرح‌ها را مخدوش کرده و شهر را از بافت و استخوان بندی درست و کارآمد محروم می‌سازد (بهشتی روی، ۱۳۷۲، ص. ۸۳). تخلفات از مقررات ساختمانی یکی از مهمترین معضلات شهرنشینی سریع به ویژه در کشورهای در حال توسعه و شهرهای بزرگ می‌باشد و به معنی عدم انطباق با مقررات احداث ساختمان که برای پیشبرد منافع عمومی با تضمین کیفیت زندگی شهری و دستیابی به عدالت شهری تأسیس شده است، تعریف می‌شود (نیک پور، فقیه عبداللهی و سیدعلیپور، ۱۳۹۴، ص. ۱۱۴) با توجه به شرایط حاکم بر هر جامعه‌ای، تعاریف مختلفی برای توصیف تخلف از مقررات ساختمانی وجود دارد؛ از جمله

1. Blac
2. Rukwari
3. Kahraman
4. Saati
5. Misir
6. Alnsour
7. Meaton
8. Ioannidis
9. Kapoor
10. Fekade
11. Few

بررسی کرده‌اند. ظاهری و پورمحمدی (۱۳۸۵) ناسازگاری ضوابط با واقعیات جامعه، ضعف سیستم نظارت و کنترل، عدم شفافیت قوانین و مقررات؛ از جمله عوامل و موانع اجرایی ضوابط شهرسازی هستند که در بروز تخلفات ساختمانی ارائه می‌شود. بهمنی منفرد و همکاران (۱۳۹۱) نشان داده است که تخلفات ساختمانی هر سال بیشتر از سال دیگر رخ داده است. همچنین، بیشترین فراوانی تصمیمات کمیسیون مربوط به صدور رأی جریمه است که گواهی بر عدم موفقیت کمیسیون این شهرداری در کنترل تخلفات ساختمانی است. به طور کلی تخلف ساخت و سازهای شهری از واقعیاتی ریشه دار و گسترده است (زکایی، ۱۳۸۰، ص. ۱۲). آثار تخلفات ساختمانی در جنبه‌های مختلف فرهنگی، اجتماعی، شهرسازی، زیست محیطی در زندگی زیسته شهر نمایان می‌شود (ابراهیمی، ۱۳۸۱، ص. ۶۵). به علاوه، یکی دیگر از تبعات تخلفات ساختمانی را افزایش زمینه‌های بروز جرایم و بی‌نظمی می‌توان دانست؛ بیسلر<sup>۶</sup> (۲۰۰۳) بی‌نظمی و ناهنجاریها در یک جامعه نوعی بی‌تمدنی و نشانه ضعف هنجارهای جامعه و هشدار برای بروز خشونت‌ها، بی‌نظمی‌ها و جرایم می‌داند (سرخیلی، سالاری و صفوی، ۱۳۹۶، ص. ۷). لذا، عدم برنامه ریزی راهبردی برای بهبود عملکرد ماده صد و کاهش تخلفات ساختمانی برای افزایش کیفیت کالبدی- فضایی شهر و آثار منتج از آن برای بهبود کیفیت زندگی مردم می‌تواند، مشکلات عدیدی برای شهر و شهروندان داشته باشد.

متفاوت و خاص (از طریق مهاجرت و نسل جدید) و پاسخ گو نبودن ضوابط شهری و طرح‌های توسعه به اهداف، نیازها و خواسته‌های این گروه، سیاست‌های نامتعادل اصلاحات زمین شهری، نامناسب بودن شرایط تأمین مسکن، توسعه نامتعادل شهر و توزیع ناعادلانه ثروت در شهر را از علل پدید آمدن تخلفات ساختمانی و احداث ساختمان‌های غیر قانونی تعریف می‌کند. میتون<sup>۱</sup> و النصور (۲۰۰۹) عوامل موثر بر رعایت استانداردهای مسکونی را در بستر اجتماعی اقتصادی، ضعف اقدامات اجرایی و اداری، عدم قطعیت استانداردهای مسکونی خلاصه می‌کند (سرخیلی، سالاری و صفوی، ۱۳۹۶، ص. ۷). بلنس<sup>۲</sup> و کاپور (۲۰۰۸) روندهای سخت‌گیرانه و زمان‌بر اخذ مجوز ساختمانی و سند مالکیت را از جمله علل روی آوردن و ترجیح مالکین به احداث بنای غیر-رسمی یا غیر قانونی می‌داند، همچنین مسئله کاستی روند اداری اجرای استانداردهای ساخت و ساز توسط مک‌اوسلان<sup>۳</sup>، فارواک<sup>۴</sup> و داوول<sup>۵</sup> (۱۹۹۱) طرح شده است که سیاست نامتعادل اصلاحات زمین شهری و تخصیص نابرابر بودجه به برنامه‌های مسکن دولتی و هزینه بالای روند اداری از عوامل عدم رعایت ضوابط ومقررات ساخت و ساز و احداث بناهای غیرقانونی عنوان کرده‌اند (سرخیلی، سالاری و صفوی، ۱۳۹۶، ص. ۷). پورمحمدی و خلیل‌نژاد (۱۳۸۱) نقش و اهمیت زمین در طرح‌های شهری و سازکارهای رسیدگی به تخلفات ساختمانی (شهر تبریز) را

1. Meaton
2. Blanc
3. McAuslan
4. Farvacque
5. Dowal

6. Bissler

## ۲. روش شناسی پژوهش

## ۲.۲. متغیرها و شاخص‌های پژوهش

## ۲.۱. روش پژوهش

با توجه به موضوع مورد بررسی، هدف پژوهش کاربردی و نوع آن «توصیفی - تحلیلی» است. اطلاعات مورد نیاز جهت شناخت وضع موجود از روش کتابخانه‌ای و اسنادی جمع‌آوری شده است. آمار پروانه‌های ساختمانی و پرونده‌های تخلف (روش میدانی) در در ده سال اخیر (۱۳۸۵-۱۳۹۵) مورد مطالعه قرار گرفته است.

بکارگیری تکنیک دلفی و اخذ نظرات متخصصی و صاحب‌نظران در زمینه عوامل تأثیرگذار در عملکرد کمیسیون ماده ۱۰۰، ۴۶ عامل به عنوان نتایج دلفی انتخاب شدند، در مرحله بعدی با استفاده از نظریات متخصصین برنامه‌ریزی شهری، توسط نرم‌افزار میک-مک ۱۵ عامل به عنوان عوامل کلیدی تأثیرگذار در عملکرد کمیسیون ماده ۱۰۰ انتخاب شدند (جدول ۱)

جدول ۱. عوامل کلیدی تأثیرگذار در عملکرد کمیسیون ماده صد

|   |   |  |
|---|---|--|
| ۱- وجود ابهام در قوانین و مقررات ساخت و سازها                     | ۶- نبود و یا ضعف نظارت در ساخت و سازها                            | ۱۱- تلقی کردن جریمه ساختمانی به عنوان منبع درآمدی برای شهرداری |
| ۲- اطلاع رسانی به شهروندان و آگاهی سازی بر تاثیرات تخلفات ساختمان | ۷- نارسایی های جدی در بخش کنترل ساخت و ساز شهری                   | ۱۲- شناخته نشدن تخلفات ساختمانی به عنوان جرم در قانون          |
| ۳- خلا یک مدیریت مجزا در چارت سازمانی شهرداریها                   | ۸- سوء استفاده از اختیارات قانونی                                 | ۱۳- فقدان مدیریت واحد توسعه شهری                               |
| ۴- عدم تدوین مقررات منطبق با نیازهای روز                          | ۹- تکمیل نشدن فرم خلاف از سوی شهرداری                             | ۱۴- نارسایی دانش و معلومات در حوزه ی حقوق شهری از سوی مجریان   |
| ۵- وجود قوانین قدیمی با توجه به الگوهای نوین ساخت و ساز           | ۱۰- فقدان هماهنگی و بخشی نگری سازمانی مدیریت و اجرای طرح های شهری | ۱۵- تنوع قوانین و ضوابط حاکم بر ساخت و سازهای شهری             |

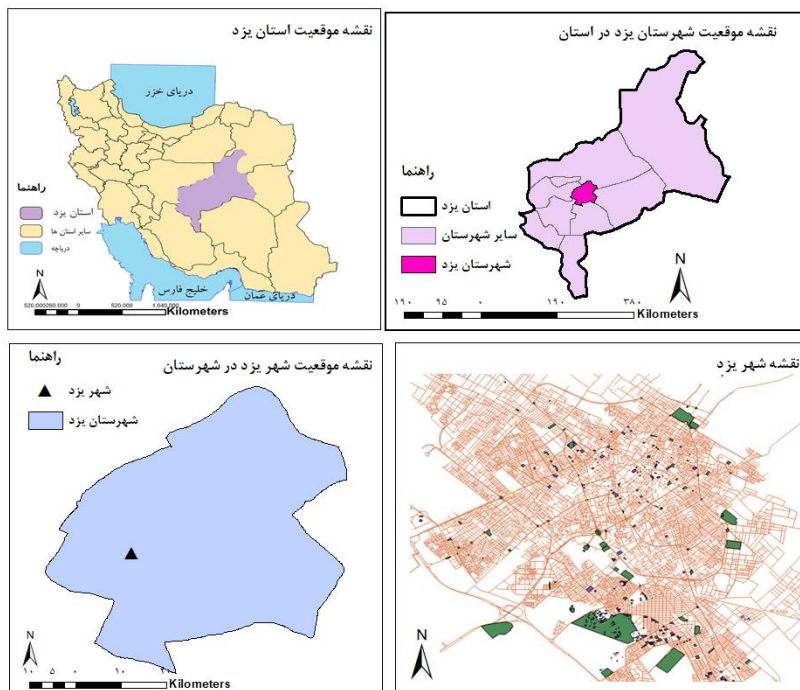
مأخذ: (یافته‌های پژوهش)

## ۳.۲. قلمرو جغرافیایی پژوهش

بر اساس تقسیمات شهرداری یزد، شهر یزد با مساحتی بالغ بر ۱۰۱۳۳/۳۰ هکتار به ۳ منطقه، ۹ ناحیه و ۴۲ محله تقسیم شده است. منطقه یک در شمال شهر یزد دارای مساحتی برابر با ۱۹۸۲/۷۳ هکتار دارای ۲ ناحیه و ۱۰ محله می‌باشد. جمعیت این منطقه برابر با ۸۰۷۶۳ نفر و دارای تراکم جمعیتی

۴۱ نفر در هکتار است. منطقه دو نیز در قسمت‌های شرقی و مرکز محدوده شهر یزد دارای مساحتی برابر با ۴۲۳۸/۵۱ هکتار دارای ۴ ناحیه و ۲۱ محله می‌باشد. جمعیت این منطقه برابر با ۲۲۸۸۱۴ نفر و دارای تراکم جمعیتی ۵۴ نفر در هکتار است. منطقه سه در قسمت‌های غربی و جنوب محدوده شهر با مساحتی برابر با ۳۹۱۲/۲۳ هکتار دارای ۲ ناحیه و ۱۰

محله می باشد. جمعیت این منطقه برابر با ۱۲۰۸۴۲ نفر و دارای تراکم جمعیتی ۳۱ نفر در هکتار می باشد.



شکل ۱. نقشه محدوده مورد مطالعه

### ۳. یافته‌های پژوهش

#### ۳.۱. سناریو های پیش روی عملکرد ماده صد

نرم افزار ویزارد با محاسبات پیچیده و بسیار سنگین، امکان استخراج سناریوهای با احتمال قوی، سناریوهای با احتمال ضعیف و سناریوهای با احتمال

سازگاری و انطباق بالا را برای محقق فراهم می سازد. ۱۰ سناریو با سازگاری خیلی قوی خروجی نرم افزار بوده است. برای تسهیل درک شرایط سناریو و وزن شرایط مطلوب و نامطلوب، وضعیت هر یک از عوامل کلیدی را به صورت ۴ وضعیت تقسیم کردیم:

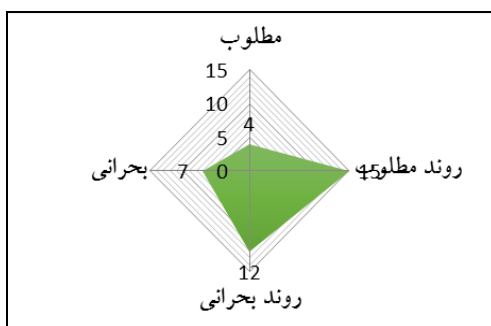
#### جدول ۲. تعریف مفهوم اعداد و وضعیت ها در صفحه سناریو

| ویژگی  | امتیاز | وضعیت                   |
|--|--------|-------------------------|
| حاکم شدن بهترین وضع ممکن بر عملکرد ماده صد در شهر یزد          | ۲      | مطلوب                   |
| روند های مطلوب جهت تحقق عملکرد بهتر ماده صد                    | ۱      | روند مطلوب              |
| ادامه مشکلات عملکرد ماده صد در رومد شهرنشینی و شهرسازی شهر یزد | -۱     | روند بحرانی (وضع موجود) |
| تشدید مشکلات عملکرد ماده صد در رومد شهرنشینی و شهرسازی شهر یزد | -۲     | بحرانی                  |

مأخذ: (یافته های پژوهش)

سمت بحران حرکت خواهد کرد، آنچه از وضعیت احتمالی سناریوها می توان نتیجه کرد، اینکه عملکرد ماده صد بیشتر در وضعیت روند مطلوب قرار دارد، و در آینده عملکرد ماده ۱۰۰ به سمت روند بحرانی و روند مطلوب می باشد.

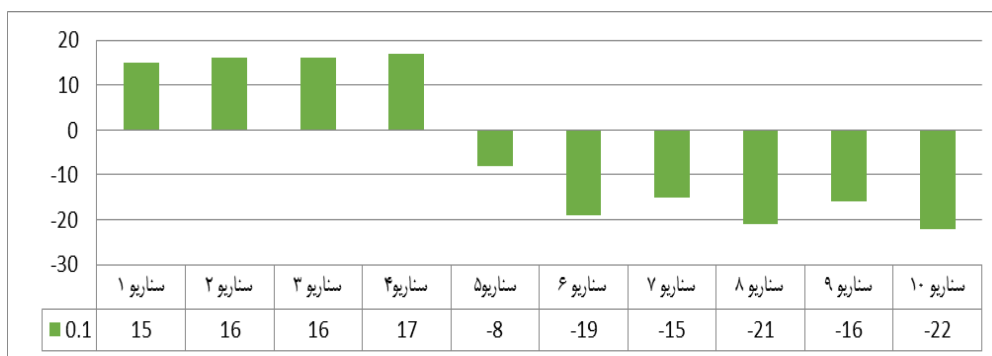
همچنان که در شکل (۱) مشاهده می شود، وضعیت احتمالی عملکرد ماده صد در آینده بیشتر به دو جهت خواهد رفت. اگر سناریوهای مطلوب اتفاق بیفتد، به سمت روند مطلوب حرکت خواهد کرد و اگر برعکس آن اتفاق بیفتد، آینده عملکرد ماده صد به



شکل ۲. نسبت وضعیت های احتمالی ماده صد

می دهد که از ۱۰ سناریو پیش روی کمسیون ماده صد ۴ سناریو در وضعیت مطلوب و روند مطلوب قرار دارند، ۶ سناریو نیز در وضعیت بحرانی و روند بحرانی قرار دارند، بدین معنی که ۴۰ درصد سناریو های پیش روی کمسیون ماده صد در وضعیت مطلوب و ۶۰ درصد سناریو ها در وضعیت نامطلوب و بحرانی قرار دارند.

برای درک وضعیت ها بر اساس امتیازی که به هر یک از آنها از ۲ تا ۲- داده شده است؛ اعداد به جای آنها گذاشته شد تا بتوان از نظر کمی نیز صفحه سناریوها را فهمید. با گذاشتن طیفی از عناوین مطلوبیت تا بحران به جای وضعیت درک کیفی از صفحه سناریوها نیز فراهم شد که می تواند وضعیت و جایگاه کمسیون ماده ۱۰۰ را به تفکیک سناریو و هر عامل کلیدی به طور شفاف نشان دهد. نتایج نشان



شکل ۳. وضعیت های هر یک از سناریو ها بر اساس میانگین



وضعیت هر یک از سناریوها به تفکیک جدول (۳) آورده شده است. نتایج نشان می‌دهد که بهترین وضعیت مطلوب شامل سناریو ۴ می‌باشد، درصد مطلوبیت سناریو ۴ برابر ۵۷ می‌باشد، این بدین معناست که اگر در بهترین سناریو عملکرد ماده صد محقق شود، هنوز نسبت به شرایط ایده‌آل (۱۰۰ درصد) فاصله زیادی وجود دارد. میزان مطلوبیت

سناریوهای دیگر کمتر از ۵۷ درصد بوده است. در مقابل سناریو ۱۰ با مقدار ۷۳ درصد بحرانی‌ترین سناریو برای آینده کمسیون ماده صد می‌باشد؛ بدین معنی که اگر سناریو ۱۰ تحقق بگیرد، عملکرد ماده صد با بدترین شرایط عملکردی (۱۰۰ درصد) فاصله زیادی نخواهد داشت.

جدول ۳. ضرایب، تعداد و درصد هر سناریو بر اساس طیف ۴ گانه مطلوبیت تا بحران

| سناریو | تعداد وضعیت به تفکیک |              |             |       | ضرایب وضعیت ها |    |     |     | وضعیت مطلوبیت |                |              | وضعیت بحرانی       |                     |                   |
|--------|----------------------|--------------|-------------|-------|----------------|----|-----|-----|---------------|----------------|--------------|--------------------|---------------------|-------------------|
|        | مطلوبیت              | روند مطلوبیت | روند بحرانی | بحران | ۲              | ۱  | ۱   | ۲   | میزان مطلوبیت | امتیاز ایده آل | درصد مطلوبیت | میزان شرایط بحرانی | حداکثر شرایط بحرانی | درصد شرایط بحرانی |
| ۱S     | ۰                    | ۱۵           | ۰           | ۰     | ۰              | ۱۵ | ۰   | ۰   | ۱۵            | ۳۰             | ۵۰           | ۰                  | -۳۰                 | ۰                 |
| ۲S     | ۱                    | ۱۴           | ۰           | ۰     | ۲              | ۱۴ | ۰   | ۰   | ۱۶            | ۳۰             | ۵۴           | ۰                  | -۳۰                 | ۰                 |
| ۳S     | ۱                    | ۱۴           | ۰           | ۰     | ۲              | ۱۴ | ۰   | ۰   | ۱۶            | ۳۰             | ۵۴           | ۰                  | -۳۰                 | ۰                 |
| ۴S     | ۲                    | ۱۳           | ۰           | ۰     | ۴              | ۱۳ | ۰   | ۰   | ۱۷            | ۳۰             | ۵۷           | ۰                  | -۳۰                 | ۰                 |
| ۵S     | ۰                    | ۲            | ۱۰          | ۳     | ۰              | ۲  | -۱۰ | -۶  | ۲             | ۳۰             | ۷            | -۱۶                | -۳۰                 | -۵۴               |
| ۶S     | ۰                    | ۰            | ۱۰          | ۵     | ۰              | ۰  | -۱۰ | -۱۰ | ۰             | ۳۰             | ۰            | -۲۰                | -۳۰                 | -۶۷               |
| ۷S     | ۲                    | ۰            | ۹           | ۴     | ۰              | ۲  | -۹  | -۸  | ۲             | ۳۰             | ۷            | -۱۷                | -۳۰                 | -۵۷               |
| ۸S     | ۰                    | ۰            | ۹           | ۶     | ۰              | ۰  | -۹  | -۱۲ | ۰             | ۳۰             | ۰            | -۲۱                | -۳۰                 | -۷۰               |
| ۹S     | ۰                    | ۰            | ۱۰          | ۵     | ۰              | ۰  | -۱۰ | -۱۰ | ۰             | ۳۰             | ۰            | -۲۰                | -۳۰                 | -۶۷               |
| ۱۰S    | ۰                    | ۰            | ۸           | ۷     | ۰              | ۰  | -۸  | -۱۴ | ۰             | ۳۰             | ۰            | -۲۲                | -۳۰                 | -۷۳               |

مأخذ: (یافته های پژوهش)

صد انتخاب شده است. با تحقق این سناریو به میزان ۵۷ درصد از اهداف ماده صد محقق خواهد شد.

### ۲.۳. بررسی و تحلیل سناریوهای محتمل در

آینده

در نهایت از بین ۱۰ سناریو انتخاب شده توسط نرم افزار سناریو ویزارد ۴ سناریو به عنوان سناریوهای محتمل در پیش روی عملکرد ماده ۱۰۰ انتخاب شدند. سناریو ۴ بهترین و قوی‌ترین سناریو برای ماده

## جدول ۴. قویترین سناریو های محتمل در بهبود ماده صد (مطلوبیت)

| سناریو مطلوب (S4)  |   |
|--|---|
| کاهش روندهای تکمیل نشدن فرم خلاف از سوی شهرداری                      | کاهش ابهامات در قوانین و مقررات ساخت و ساز شهری     |
| کاهش فقدان هماهنگی و بخشی نگرانی سازمانی مدیریت و اجرای طرح های شهری | افزایش آگاهی سازی بر تاثیرات تخلفات ساختمانی        |
| کاهش روند تلقی کردن جریمه ساختمانی به عنوان منبع درآمدی برای شهرداری | وجود یک مدیریت مجزا در چارت سازمانی شهرداری         |
| شناخته شدن تخلفات ساختمانی به عنوان جرم در قانون                     | کاهش روند عدم تدوین مقررات منطبق با نیازهای روز     |
| مدیریت واحد توسعه شهری   | حذف قوانین قدیمی با توجه به الگوهای نوین ساخت و ساز |
| کاهش نارسایی دانش و معلومات در حوزه ی حقوق شهری از سوی مجریان        | افزایش نظارت در ساخت و سازها                        |
| کاهش تنوع قوانین و ضوابط حاکم بر ساخت و سازهای شهری                  | افزایش در بخش کنترل ساخت و ساز شهری                 |
| -  | کاهش سوء استفاده از اختیارات قانونی                 |

مأخذ: (یافته های پژوهش)

گرفتند. تعداد عوامل داخلی ۱۲ مورد و تعداد عوامل خارجی ۶ مورد بوده است.

## ۳.۳. تدوین راهبرد برای سناریو مطلوب

## گام اول: تعیین عوامل خارجی و داخلی

پس از بررسی سناریو، عوامل عمده خارجی و داخلی شناخته شدند و در ماتریس ارزیابی آن قرار

## جدول ۵. عوامل داخلی و خارجی تأثیر گذار بر سناریو مطلوب

| فرصت ها  | تهدید ها                                       | نقاط قوت  | نقاط ضعف   |
|--|--|---|--|
| کاهش دخالت سازمان های دیگر در شهرداری                | عدم عزم ملی برای اصلاح قوانین شهرسازی          | طراحی یک مدیریت مجزا برای ماده صد در چارت سازمانی شهرداری | عدم اراده برای کاهش ابهامات قانونی در شهرداری                                |
| کاهش سواستفاده های قانونی توسط عناصر خارج از شهرداری | عدم عزم ملی برای مدیریت یکپارچه شهری           | حذف قوانین قدیمی  | عدم دانش کافی برای افزایش جامعیت و شفافیت در قوانین                          |
| -  | دخالت سازمان های مختلف بر سواستفاده های قانونی | شناخته شدن تخلفات ساختمانی به عنوان جرم                   | عدم الزامات قانونی برای افزایش نظارت و کنترل در بخش ساخت و ساز               |
| -  | -  | مدیریت یکپارچه شهری                                       | نبود اراده کافی برای کاهش ناهماهنگی های بین سازمانی و مدیریتی در سطح شهرداری |
| -  | -  | افزایش جامعیت و شفافیت در                                 | نبود ظرفیت های لازم برای افزایش  |

| نقاط ضعف  | نقاط قوت   | تهدیدها | فرصتها |
|---|--|---------|--------|
| دانش مجریان   | ضوابط و بخش نامه ها  |         |        |
| خارج بودن شکل گیری مدیریت<br>یکپارچه شهری خارج از شهرداری | کاهش روند تلقی کردن جریمه<br>ساختمانی به عنوان منبع درآمدی<br>برای شهرداری | -       | -      |

مأخذ: (یافته های پژوهش)

### گام دوم: تعیین میزان اهمیت عوامل خارجی و

#### داخلی

در این گام به عوامل فهرست شده در ماتریس عوامل خارجی و داخلی، بر مبنای اهمیت هر کدام، همچنین رتبه هر یک از آنها توسط کارشناسان نظر سنجی شده است. (جدول ۶ و ۷)

#### ۳. ۴. تطبیق و تعیین راهبردها

مرحله تطبیق و تعیین راهبردها در واقع شامل دو مرحله است. ابتدا مرحله تدوین راهبردهای اولیه از

طریق ماتریس SWOT انجام شده است، سپس مرحله انتخاب راهبردهای قابل قبول، از طریق ماتریس داخلی و خارجی صورت گرفته است. برای تدوین راهبردهای سناریو مطلوب ابتدا عوامل داخلی شامل (نقاط قوت و ضعف) و سپس عوامل خارجی شامل (فرصتها و تهدیدها) تعیین می گردد؛ و در نهایت راهبردهای WT-ST-WO-SO تدوین گردید. (جدول ۸)

### جدول ۶. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی<sup>۱</sup>

| امتیاز<br>وزنی = ضرب * رتبه | رتبه | وزن   | نقاط قوت (S) و نقاط ضعف (W)  |    |
|-----------------------------|------|-------|--|----|
| ۰/۲۲۵                       | ۳    | ۰/۰۷۵ | طراحی یک مدیریت مجزا برای ماده صد در چارت سازمانی شهرداری                    | S1 |
| ۰/۰۲۵                       | ۱    | ۰/۰۲۵ | حذف قوانین قدیمی   | S2 |
| ۰/۳                         | ۳    | ۰/۱   | شناخته شدن تخلفات ساختمانی به عنوان جرم                                      | S3 |
| ۰/۳                         | ۳    | ۰/۱   | مدیریت یکپارچه شهری  | S4 |
| ۰/۱                         | ۲    | ۰/۰۵  | افزایش جامعیت و شفافیت در ضوابط و بخش نامه ها                                | S5 |
| ۰/۶                         | ۴    | ۰/۱۵  | کاهش روند تلقی کردن جریمه ساختمانی به عنوان منبع درآمدی برای شهرداری         | S6 |
| ۰/۲۲۵                       | ۳    | ۰/۰۷۵ | عدم وجود اراده برای کاهش ابهامات قانونی در شهرداری                           | W1 |
| ۰/۲                         | ۲    | ۰/۱   | عدم وجود دانش کافی برای افزایش جامعیت و شفافیت در ضوابط و بخش نامه ها        | W2 |
| ۰/۱۵                        | ۲    | ۰/۰۷۵ | عدم وجود الزامات قانونی برای افزایش نظارت و کنترل در بخش ساخت و ساز          | W3 |
| ۰/۲۲۵                       | ۳    | ۰/۰۷۵ | نبود اراده کافی برای کاهش ناهماهنگی های بین سازمانی و مدیریتی در سطح شهرداری | W4 |
| ۰/۴                         | ۴    | ۰/۱   | نبود ظرفیت های لازم برای افزایش دانش مجریان                                  | W5 |

| امتیاز<br>وزنی=ضریب*رتبه | رتبه | وزن   | نقاط قوت(S) و نقاط ضعف(W)                              |                    |
|--------------------------|------|-------|--|--------------------|
| ۰/۳                      | ۴    | ۱/۰۷۵ | خارج بودن شکل گیری مدیریت یکپارچه شهری خارج از شهرداری | W6                 |
| ۳/۰۷                     | -    | ۱     | -  | جمع نهایی<br>نمرات |

مأخذ: (یافته‌های پژوهش)

### جدول ۷. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی<sup>۱</sup>

| امتیاز<br>وزنی=ضریب*رتبه | رتبه | وزن  | فرصت ها(O) و تهدید ها(T)  |                    |
|--------------------------|------|------|---|--------------------|
| ۱                        | ۴    | ۰/۲۵ | کاهش دخالت سازمان های دیگر در شهرداری                                   | O1                 |
| ۰/۳                      | ۳    | ۰/۱  | کاهش سواستفاده های قانونی توسط عناصر خارج از شهرداری                    | O2                 |
| ۰/۳                      | ۲    | ۰/۱۵ | کاهش فقدان هماهنگی و بخشی نگری سازمانی مدیریت شهری و اجرای طرح های شهری | O3                 |
| ۰/۳                      | ۲    | ۰/۱۵ | عدم وجود عزم ملی برای اصلاح قوانین شهرسازی                              | T1                 |
| ۱                        | ۴    | ۰/۲۵ | عدم وجود عزم ملی برای مدیریت یکپارچه شهری                               | T2                 |
| ۰/۳                      | ۳    | ۰/۱  | دخالت سازمان های مختلف بر سواستفاده های قانونی                          | T3                 |
| ۳/۲                      | -    | ۱    | -   | جمع نهایی<br>نمرات |

مأخذ: (یافته های پژوهش)

### جدول ۸. ماتریس (SWOT) سناریو مطلوب محتمل ماده صد

| نقاط قوت   | نقاط ضعف   |
|--|--|
| طراحی یک مدیریت مجزا برای ماده صد در چارت سازمانی شهرداری            | عدم اراده برای کاهش ابهامات قانونی در شهرداری                                |
| حذف قوانین قدیمی   | عدم دانش کافی برای افزایش شفافیت قوانین                                      |
| شناخته شدن تخلفات ساختمانی به عنوان جرم                              | عدم الزامات قانونی برای افزایش نظارت و کنترل در بخش ساخت و ساز               |
| مدیریت یکپارچه شهری  | نبود اراده کافی برای کاهش ناهماهنگی های بین سازمانی و مدیریتی در سطح شهرداری |
| افزایش جامعیت و شفافیت در ضوابط و بخش نامه ها                        | نبود ظرفیت های لازم برای افزایش دانش مجریان                                  |
| کاهش روند تلقی کردن جریمه ساختمانی به عنوان منبع درآمدی برای شهرداری | خارج بودن شکل گیری مدیریت یکپارچه شهری خارج از شهرداری                       |
| SO   | WO   |
| فرصت ها  | ۱- افزایش ظرفیت های لازم برای ارتقای دانش مجریان                             |
|  | ۱- کاهش روند تلقی کردن جریمه ساختمانی به                                     |

#### 1. External Factor Evaluation (IFE) Matrix

|  |  |   |
|--|--|---|
| کاهش دخالت سازمان های دیگر در شهرداری                                    | عنوان منبع درآمدی برای شهرداری و کاهش دخالت سازمان های دیگر در شهرداری   | و کاهش سواستفاده های قانونی<br>۲- تلاش برای شکل گیری مدیریت یکپارچه شهری و کاهش دخالت های سازمان های دیگر   |
| کاهش سواستفاده های قانونی توسط عناصر خارج از شهرداری                     | ۲- شناخته شدن تخلفات ساختمانی به عنوان جرم و کاهش سواستفاده های قانونی توسط عناصر خارج از شهرداری  | ۳- کاهش ابهامات قانونی و فقدان هماهنگی در شهرداری<br>۴- کاهش ناهماهنگی های بین سازمانی و مدیریتی در سطح شهرداری و سطوح بالاتر   |
| کاهش فقدان هماهنگی و بخشی نگرسی سازمانی مدیریت شهری و اجرای طرح های شهری | ۳- مدیریت یکپارچه شهری و کاهش فقدان هماهنگی و بخشی نگرسی سازمانی مدیریت شهری و اجرای طرح های شهری<br>۴- تدوین قانون جامع ساخت و ساز شهری و کاهش سواستفاده های قانونی توسط عناصر خارج از شهرداری<br>۵- افزایش جامعیت و شفافیت در ضوابط و بخش نامه ها و کاهش سواستفاده های قانونی توسط عناصر خارج از شهرداری<br>۶- حذف قوانین قدیمی و کاهش سوء استفاده های قانونی توسط عناصر داخلی و خارجی مدیریت شهری | ۵- ارتقای دانش برای بهبود جامعیت و شفافیت در ضوابط و بخش نامه ها و کاهش سواستفاده های قانونی<br>۶- شکل گیری الزامات قانونی برای افزایش نظارت و کنترل در بخش ساخت و ساز و کاهش سواستفاده های قانونی  |
| تهدیدها  | ST   | WT  |
| عدم وجود عزم ملی برای اصلاح قوانین شهرسازی                               | ۱- عدم تلقی کردن جریمه ساختمانی به عنوان منبع درآمدی برای شهرداری و کاهش دخالت سازمان های مختلف بر سواستفاده های قانونی  | ۱- شکل گیری عزم ملی برای مدیریت یکپارچه شهری و افزایش ظرفیت های لازم برای افزایش دانش مجریان  |
| عدم وجود عزم ملی برای مدیریت یکپارچه شهری                                | ۲- شکل گیری مدیریت یکپارچه شهری و عزم ملی برای مدیریت یکپارچه شهری   | ۲- شکل گیری مدیریت یکپارچه شهری از طریق شهرداری و شکل گیری عزم ملی برای اصلاح قوانین شهرسازی  |
| دخالت سازمان های مختلف بر سواستفاده های قانونی                           | ۳- شناخته شدن تخلفات ساختمانی به عنوان جرم و عزم ملی برای اصلاح قوانین شهرسازی<br>۴- تدوین قانون جامع ساخت و ساز شهری<br>۵- افزایش جامعیت و شفافیت در ضوابط و بخش نامه ها و کاهش دخالت سازمان های مختلف بر سواستفاده های قانونی<br>۶- حذف قوانین قدیمی و شکل گیری عزم ملی برای اصلاح قوانین شهرسازی  | ۳- کاهش ابهامات قانونی در شهرداری با افزایش شفافیت قانونی و دخالت سازمان های مختلف بر سواستفاده های قانونی<br>۴- کاهش ناهماهنگی های بین سازمانی و مدیریتی در سطح شهرداری با تلاش ملی برای مدیریت یکپارچه شهری<br>۵- ارتقای دانش برای بهبود جامعیت و شفافیت در ضوابط و بخش نامه ها با استفاده از عزم ملی برای اصلاح قوانین شهرسازی<br>۶- شکل گیری الزامات قانونی برای افزایش نظارت و کنترل در بخش ساخت و ساز و کاهش دخالت سازمان های مختلف بر سواستفاده های قانونی |

مأخذ: (یافته های پژوهش)

در ماتریس راهبردها و اولویت اجرایی است. با توجه به وضعیت سناریو مطلوب و قرارگیری موقعیت راهبردی آن از راهبردهای های تهاجمی و تنوع استفاده خواهد شد.

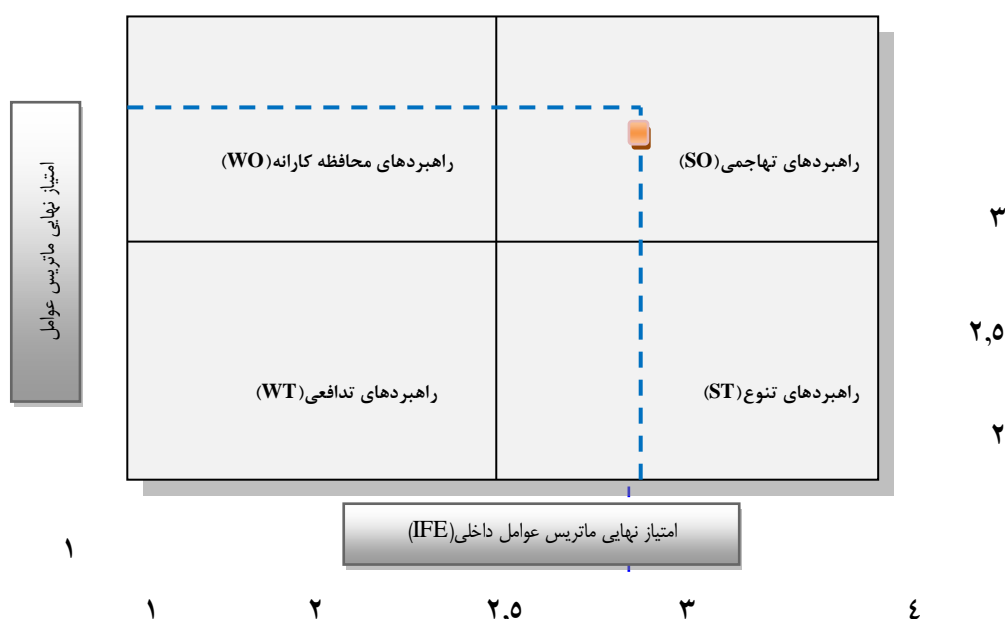
گام دوم: انتخاب راهبردهای قابل قبول: وضعیت سناریو مطلوب در ماتریس راهبردها و اولویت های اجرایی، تعیین کننده راهبردهای قابل قبول برای اجرایی شدن سناریو مطلوب و بهبود عملکرد ماده صد خواهد شد. راهبردهای قابل قبول در سناریو مطلوب با توجه به قرارگیری در خانه ۱ ماتریس، راهبردهای ساخت و توسعه هستند. با توجه شرایط سناریو مطلوب از راهبردهای تهاجمی/رقابتی و تنوع استفاده خواهد شد، بدین ترتیب ابتدا از راهبردهای اولیه در خانه SO و سپس از راهبردهای اولیه در خانه ST در ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعیف، تهدیدات و فرصت ها انتخاب می گردد.

### ۳.۵. انتخاب راهبردهای مناسب یا در

#### خور قبول

پس از تدوین راهبردهای اولیه از مقایسه عوامل داخلی و خارجی ماتریس SWOT راهبردهای قابل قبول از میان این راهبردها انتخاب می گردد. فرایند انتخاب راهبردهای قابل قبول در دو گام صورت می گیرد:

گام اول: تشکیل ماتریس راهبردها و اولویت های اجرایی و تعیین وضعیت سناریو: ماتریس راهبردها و اولویت های اجرایی دارای دو بعد اصلی است. جمع امتیازهای نهایی ارزیابی عوامل داخلی سناریو مطلوب که بر روی محور X نشان داده شده و جمع امتیاز نهایی ارزیابی عوامل خارجی سناریو بر روی محور Yها نوشته شده است. نقطه تلاقی جمع امتیازهای عوامل خارجی و داخلی سناریو محتمل مطلوب بر روی محور Xها و Yها، تعیین کننده موقعیت سناریو



شکل ۴. ماتریس راهبردها و اولویت های اجرایی SWOT

های دارای جذابیت بالا به عنوان راهبرد های مورد تأکید و اولویت دار در سناریو مطلوب برای بهبود عملکرد ماده صد شهر یزد تعیین می گردند.

۶.۳. تهیه جدول برنامه ریزی کمی راهبردی (اولویت بندی راهبردهای در خور قبول سناریو مطلوب)  
در این مرحله، جذابیت هر راهبردی با استفاده از ماتریس برنامه ریزی کمی مشخص شده و راهبرد

جدول ۹. برنامه ریزی کمی راهبردی (اولویت بندی راهبردهای در خور قبول)

| راهبردهای های برنامه ریزی کمی سناریو مطلوب - ماده صد |               |                   |               |                   |               |                   |               |                   |               |                   | اهمیت جذابیت  |       |    |        |  |
|--|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------|----|--------|--|
| ST6  |               | ST2               |               | SO5               |               | SO4               |               | SO2               |               | SO1               |               |       |    |        |  |
| جمع امتیاز جذابیت                                    | امتیاز جذابیت | جمع امتیاز جذابیت | امتیاز جذابیت | جمع امتیاز جذابیت | امتیاز جذابیت | جمع امتیاز جذابیت | امتیاز جذابیت | جمع امتیاز جذابیت | امتیاز جذابیت | جمع امتیاز جذابیت | امتیاز جذابیت |       |    |        |  |
| ۰,۶۷   | ۳             | ۰,۹               | ۴             | ۰,۶۷              | ۳             | ۰,۹               | ۴             | ۰,۶۷              | ۳             | ۰,۴۵              | ۲             | ۰,۲۲۵ | S1 | فناوری | طراحی یک مدیریت مجزا برای ماده صد در چارت سازمانی شهرداری                    |
| ۰,۰۸   | ۴             | ۰,۰۲              | ۱             | ۰,۰۸              | ۴             | ۰,۰۴              | ۲             | ۰,۰۴              | ۲             | ۰,۰۴              | ۲             | ۰,۰۲  | S2 |        | حذف قوانین قدیمی   |
| ۰,۶  | ۲             | ۰,۳               | ۱             | ۰,۶               | ۲             | ۰,۶               | ۲             | ۱,۲               | ۴             | ۱,۲               | ۴             | ۰,۳۰  | S3 |        | شناخته شدن تخلفات ساختمانی به عنوان جرم                                      |
| ۰,۶  | ۲             | ۱,۲               | ۴             | ۰,۶               | ۲             | ۰,۹               | ۳             | ۰,۶               | ۲             | ۰,۹               | ۳             | ۰,۳۰  | S4 |        | مدیریت یکپارچه شهری  |
| ۰,۴  | ۴             | ۰,۳               | ۳             | ۰,۴               | ۴             | ۰,۴               | ۴             | ۰,۲               | ۲             | ۰,۱               | ۱             | ۰,۱۰  | S5 |        | افزایش آگاهی سازی بر تاثیرات تخلفات ساختمانی                                 |
| ۰,۶  | ۱             | ۲,۴               | ۴             | ۰,۶               | ۱             | ۰,۶               | ۱             | ۱,۸               | ۳             | ۲,۴               | ۴             | ۰,۶   | S6 |        | کاهش روند تلقی کردن جریمه ساختمانی به عنوان منبع درآمدی برای شهرداری         |
| ۱,۰۲   | ۴             | ۰,۴۵              | ۲             | ۰,۷۶              | ۳             | ۰,۵۱              | ۲             | ۰,۲۲              | ۱             | ۰,۲۵              | ۱             | ۰,۲۵۵ | W1 | فناوری | عدم وجود اراده برای کاهش ابهامات قانونی در شهرداری                           |
| ۰,۴  | ۲             | ۰,۲۰              | ۱             | ۰,۸               | ۴             | ۰,۶               | ۳             | ۰,۴               | ۲             | ۰,۲               | ۱             | ۰,۲۰  | W2 |        | عدم وجود دانش کافی برای افزایش جامعیت و شفافیت در ضوابط و بخش نامه ها        |
| ۰,۴۵   | ۳             | ۰,۳۰              | ۲             | ۰,۴۵              | ۳             | ۰,۴۵              | ۳             | ۰,۴۵              | ۳             | ۰,۶               | ۴             | ۰,۱۵  | W3 |        | عدم وجود الزامات قانونی برای افزایش نظارت و کنترل در بخش ساخت و ساز          |
| ۰,۶۷   | ۳             | ۰,۶۷              | ۳             | ۰,۴۵              | ۲             | ۰,۶۷              | ۳             | ۰,۴۵              | ۲             | ۰,۴۵              | ۲             | ۰,۲۲۵ | W4 |        | نبود اراده کافی برای کاهش ناهماهنگی های بین سازمانی و مدیریتی در سطح شهرداری |

| راهبردهای های برنامه ریزی کمی سناریو مطلوب - ماده صد |                        |                        |                        |                        |                        |                        |                        |                        |                        |                        | اهمیت جدولین |      |   |    |       |
|--|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|--------------|------|---|----|-------|
| ST6  |                        | ST2                    |                        | SO5                    |                        | SO4                    |                        | SO2                    |                        | SO1                    |              |      |   |    |       |
| تعداد<br>امتیاز جدولین                               | تعداد<br>امتیاز جدولین | تعداد<br>امتیاز جدولین | تعداد<br>امتیاز جدولین | تعداد<br>امتیاز جدولین | تعداد<br>امتیاز جدولین | تعداد<br>امتیاز جدولین | تعداد<br>امتیاز جدولین | تعداد<br>امتیاز جدولین | تعداد<br>امتیاز جدولین | تعداد<br>امتیاز جدولین |              |      |   |    |       |
| ۰,۴  | ۱                      | ۰,۴                    | ۱                      | ۰,۴                    | ۱                      | ۰,۸                    | ۲                      | ۰,۸                    | ۲                      | ۰,۴                    | ۱            | ۰,۴۰ | نبود ظرفیت های لازم برای افزایش دانش مجریان                             | W5 |       |
| ۰,۹  | ۳                      | ۱,۲                    | ۴                      | ۰                      | ۰                      | ۰,۳۰                   | ۱                      | ۰                      | ۰                      | ۰                      | ۰            | ۰,۳۰ | خارج بودن شکل گیری مدیریت یکپارچه شهری خارج از شهرداری                  | W6 |       |
| ۰,۲  | ۲                      | ۰,۴                    | ۴                      | ۰,۴                    | ۴                      | ۰,۴                    | ۴                      | ۰,۴                    | ۴                      | ۰,۴                    | ۴            | ۰,۱۰ | کاهش دخالت سازمان های دیگر در شهرداری                                   | O1 | توسعه |
| ۰,۹  | ۳                      | ۰,۹                    | ۳                      | ۱,۲                    | ۴                      | ۱,۲                    | ۴                      | ۱,۲                    | ۴                      | ۰,۹                    | ۳            | ۰,۳۰ | کاهش سواستفاده های قانونی توسط عناصر خارج از شهرداری                    | O2 |       |
| ۰,۹  | ۳                      | ۰,۹                    | ۳                      | ۰,۹                    | ۳                      | ۱,۲                    | ۴                      | ۰,۳۰                   | ۱                      | ۰,۹                    | ۳            | ۰,۳۰ | کاهش فقدان هماهنگی و بخشی نگری سازمانی مدیریت شهری و اجرای طرح های شهری | O3 |       |
| ۰,۶  | ۲                      | ۰,۶                    | ۲                      | ۰,۳۰                   | ۱                      | ۰,۳۰                   | ۱                      | ۰,۳۰                   | ۱                      | ۰,۶                    | ۲            | ۰,۳۰ | عدم وجود عزم ملی برای اصلاح قوانین شهرسازی                              | T1 | توسعه |
| ۰,۲  | ۲                      | ۰,۳                    | ۳                      | ۰,۱                    | ۱                      | ۰,۲                    | ۲                      | ۰,۱                    | ۱                      | ۰,۱                    | ۱            | ۰,۱۰ | عدم وجود عزم ملی برای مدیریت یکپارچه شهری                               | T2 |       |
| ۰,۹  | ۳                      | ۰,۹                    | ۳                      | ۰,۹                    | ۳                      | ۰,۹                    | ۳                      | ۱,۲                    | ۴                      | ۰,۹                    | ۳            | ۰,۳۰ | دخالت سازمان های مختلف بر سواستفاده های قانونی                          | T3 |       |
| ۱۰,۵   | -                      | ۱۲,۴                   | -                      | ۹,۶۲                   | -                      | ۱۰,۹                   | -                      | ۱۰,۳۳                  | -                      | ۱۰,۷۹                  | -            | -    | جمع   |    |       |

مأخذ: (یافته های پژوهش)

و مطابق با خانه شماره ۱ ماتریس داخلی و خارجی استفاده از راهبرد تهاجمی (SO) به عنوان اولویت اصلی و راهبرد تنوع (ST) به عنوان اولویت بعدی تعیین گردیدند. راهبردهای حاصل از این دو رویکرد بر اساس برنامه ریزی کمی به شرح زیر می باشد:

اولویت بندی راهبردهای برنامه ریزی برای عملکرد ماده صد بر مبنای سناریو مطلوب از طریق تجزیه و تحلیل عوامل خارجی و داخلی موثر بر عملکرد ماده صد در شهرداری یزد با ماتریس SWOT و مدل برنامه ریزی راهبردی کمی تعیین و مشخص گردید. با توجه به شرایط عملکرد ماده صد



## جدول ۱۰. اولویت بندی راهبردهای بهبود عملکرد ماده صد

| راهبردهای تنوع بخشی   | راهبردهای تهاجمی  |
|---|---|
| ۱- تلاش برای مدیریت یکپارچه شهری و عزم ملی برای مدیریت یکپارچه شهری | ۱- شکل گیری مدیریت مجزا برای ماده صد در چارت سازمانی شهرداری و کاهش سواستفاده های قانونی توسط عناصر خارج از شهرداری |
| ۲- حذف قوانین قدیمی و شکل گیری عزم ملی برای اصلاح قوانین شهرسازی    | ۲- کاهش روند تلقی کردن جریمه ساختمانی به عنوان منبع درآمدی برای شهرداری و کاهش دخالت سازمان های دیگر در شهرداری     |
| -   | ۳- شناخته شدن تخلفات ساختمانی به عنوان جرم و کاهش سواستفاده های قانونی توسط عناصر خارج از شهرداری                   |

مأخذ: (یافته های پژوهش)

این راهبردها سناریو مطلوب محتمل در آینده ماده صد باعث بهبود این کمیون شود.

## ۳.۷. برنامه ها و سیاست های اجرایی راهبردها

بعد از اینکه راهبردهای سناریو مطلوب استخراج

شد، در این مرحله برنامه ها و سیاست های اجرایی

هر یک از راهبردها آورده شده است تا با عملی شدن

## جدول ۱۱. برنامه ها و سیاست های اجرایی برای سناریو محتمل مطلوب

| راهبردها   | برنامه ها و سیاست های اجرایی   |
|--|--|
| شکل گیری مدیریت مجزا برای ماده صد در چارت سازمانی شهرداری و کاهش سواستفاده های قانونی توسط عناصر خارج از شهرداری | تقویت جنبه های حاکمیتی شهرداری و پیشنهاد و تصویب مدیریت مجزا و جداگانه برای کمیون ماده صد                      |
|  | اصلاح ساختار و تشکیلات فرایندهای سازمانی   |
|  | توسعه خدمات الکترونیکی غیر حضوری در فرایند صدور پروانه تا پایان کار ارتقای سلامت اداری و مبارزه با مفاسد اداری |
| کاهش روند تلقی کردن جریمه ساختمانی به عنوان منبع درآمدی برای شهرداری و کاهش دخالت سازمان های دیگر                | پایداری سازی درآمدهای شهرداری  |
|  | تسهیل و تقویت مشارکت و سرمایه گذاری بخش خصوصی در توسعه شهر   |
|  | قانون مداری و حمایت از حقوق شهروندمداری  |
| شناخته شدن تخلفات ساختمانی به عنوان جرم و کاهش سواستفاده های قانونی  | تهیه و تصویب قوانین مرتبط برای متخلف بودن جرایم ساختمانی به عنوان جرم در شهرداری و سازمان های قضایی            |
|  | افزایش قانونمداری  |
|  | افزایش پاسخ گویی و شفافیت در کمیون ماده صد   |
| تلاش برای تقویت مدیریت یکپارچه شهری و عزم ملی برای مدیریت یکپارچه شهری   | تقویت جنبه های حاکمیتی نظیر سیاستگذاری، برنامه ریزی، استانداردسازی، پایش و ارزیابی                             |
|  | تقویت و افزایش اختیارات شهرداری در مدیریت شهر  |
| حذف قوانین قدیمی و تلاش برای اصلاح قوانین شهرسازی  | اصلاح و حذف قوانین قدیمی   |
|  | تهیه و تصویب قوانین بر اساس نیازهای روز  |

| راهبردها | برنامه ها و سیاست های اجرایی                    |
|----------|---|
|          | افزایش مشارکت شهروندان در فعالیت های تصمیم سازی |

مأخذ: (یافته های پژوهش)

#### ۴. نتیجه گیری

تخلفات ساختمانی از مهمترین دلایلی که باعث ایجاد هرج و مرج در ریخت ساختمان ها و شهر می شود، همچنین علل توسعه بی رویه شهرها و ساخت و سازهای غیر مجاز می باشد. این پژوهش در راستای ارائه راهبردهای بهبود عملکرد کمیسیون ماده ۱۰۰ شهرداری یزد تدوین شده است. برابر آمار و ارقام می توان گفت شهر یزد به طور تقریبی سالانه ۱۱۸۲ پروانه ساختمانی با زیر بنای ۳۵۴۶۰۰ متر مربع در شهر یزد صادر می شود. تنها در یکی از مناطق سه گانه شهر یزد در سال ۱۳۹۰ تعداد ۷۲۱ پروانه تخلف به کمیسیونهای ماده ۱۰۰ قانون شهرداری ارجاع و متعاقباً اقدام به صدور رأی قانونی شده است. نتایج نشان می دهد که میزان تخلفات ساختمانی در شهر یزد از سال ۱۳۸۵ تا ۱۳۹۵ روند افزایشی داشته است که با نتایج محمدی و همکاران (۱۳۹۴) و بهمنی منفرد و همکاران (۱۳۹۱) مطابقت دارد. این افزایش تخلفات بیان کننده عدم کنترل تخلفات ساختمانی در شهر یزد می باشد. همچنین نتایج نشان می دهد که عامل های کلیدی تأثیر گذار در ۴ عامل مهم و اصلی خلاصه می شوند، که شامل

شهرداری، قوانین ساخت و ساز با آگاهی مردم و نگاه درآمدی از طرف شهرداری و نگاه سودجویی از طرف افراد می باشد که به صورت دیالکتیکی بر بروز تخلفات ساختمانی تأثیرگذار هستند که با نتایج ظاهری و پورمحمدی (۱۳۸۵)، شعبانی (۱۳۸۵)، سر خیلی و همکاران (۱۳۹۱) و کمانزودی کجوری و همکاران (۱۳۹۷) مطابقت دارد. این پژوهش، ابتدا مهمترین عوامل کلیدی تأثیرگذار در عملکرد ماده ۱۰۰ با استفاده از روش دلفی استخراج شد و در مراحل بعدی از طریق نرم افزار های آینده پژوهی (میک مک و سناریو ویزارد) سناریوهای پیش رو عملکرد ماده صد تدوین شد و در نهایت با استفاده از روش برنامه ریزی راهبردی (SWOT) و QSPM راهبردهای سناریو های مطلوب تدوین شد. با توجه به مهمترین راهبردهای های سناریو مطلوب، سیاست های اجرایی آن مطابق جدول (۱۱) برای بهبود عملکرد کمیسیون ماده ۱۰۰ شهرداری یزد در آینده تدوین شد که شهرداری های شهرهای دیگر نیز در راستای بهبود عملکرد کمیسیون ماده صد خود می توانند از این راهبردهای تدوین شده پژوهش حاضر استفاده کنند.

#### کتابنامه

۱. ابراهیمی، ج. (۱۳۸۱). *تخلفات ساختمانی و نحوه رسیدگی به آن در حقوق ایران*، تهران، نشر موج.

۲. بهشتی روی، م. (۱۳۷۲). بررسی آثار کالبدی تخلفات ساختمانی در شهرها (مطالعه موردی: تهران)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده هنرهای زیبا، گروه شهرسازی.
۳. بهمنی منفرد، ه. کلانتری، م. (۱۳۹۱). بررسی تأثیرات کمیسیون ماده صد شهرداری در کنترل تخلفات ساختمانی، چهارمین کنفرانس برنامه ریزی و مدیریت شهری، مشهد.
۴. پاک نژاد، ر. (۱۳۸۰). بررسی عوامل موثر بر تخلفات در ساخت و سازهای شهری (مطالعه موردی: تبریز)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده هنر.
۵. پور محمدی، م، خلیل نژاد، ا. (۱۳۸۱). نقش و اهمیت زمین در طرح های توسعه شهری و سازوکارهای رسیدگی به تخلفات ساختمانی (نمونه موردی: شهر تبریز)، نشریه دانشکده علوم انسانی و اجتماعی دانشگاه تبریز، ۱۰، ۳۲-۹.
۶. ذکایی، م. (۱۳۸۱). شهرسازی مشارکتی: محله مسلم بن عقیل، ماهنامه شهرداری ها، (۳۹)، ۵۴-۴۸.
۷. زنگی آبادی، ع، رخشانی نسب، ح. (۱۳۸۶). تحلیل فضایی عوامل کمی و کیفی موثر بر ساخت و سازهای شهری در ایران، نشریه انجمن جغرافیایی ایران، ۵(۱۵)، ۶۵-۴۷.
۸. سر خیلی، ا، سالاری، م، صفوی سهی، م. (۱۳۹۶). تحلیلی بر نقش تخلفات ساختمانی در ناکامی طرح های توسعه شهری کلانشهر تهران، مجله باغ نظر، ۱۴(۵۱)، ۲۰-۱۵.
۹. سرخیلی، ا، رفیعیان، م. (۱۳۸۹). آسیب شناسی درآمدهای حاصل از تخلفات ساختمانی در شهرداری تهران، مجموعه مقالات همایش مالیه شهرداری، تهران، ۲۲-۱.
۱۰. سعید نیا، ا. (۱۳۷۸). کتاب سبز - راهنمای شهرداریها، کاربری زمین شهری (جلد دوم)، مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهری - وزارت کشور، چاپ اول، تهران.
۱۱. صالحی میلانی، س، محمدی، م. (۱۳۸۹). تدوین ضوابط و مقررات ساخت و ساز در مناطق کوهپایه ای (مطالعه موردی: محله باغ شاطر تهران)، نامه معماری و شهرسازی، ۲(۳)، ۹۷-۱۱۶.
۱۲. ظاهری، م، پورمحمدی، م. (۱۳۸۵). موانع اجرایی ضوابط شهرسازی و ارائه راهکارهای مناسب در جهت جلوگیری از تخلفات ساختمانی (مطالعه موردی: کلانشهر تبریز)، نشریه دانشکده علوم انسانی و اجتماعی دانشگاه تبریز، ۲۴، ۶۳-۳۴.
۱۳. محمدی، ج؛ میرزایی، س. (۱۳۹۴). تبیین وضعیت و شناخت عوامل موثر بر تخلفات ساختمانی در کلانشهر ایران، مطالعه موردی: مناطق پانزده گانه شهر اصفهان، فصلنامه تحقیقات جغرافیایی، ۳۰(۲)، ۲۱۴-۱۹۵.
۱۴. معتمدی، م (۱۳۶۸)، نظام شهر و شهرسازی در ایران با تأکیدی بر شهرهای جدید، انتشارات سمت، تهران، سازمان برنامه و بودجه.
۱۵. معصوم، ج، علی آبادی، ج. (۱۳۸۰). مدیریت ساخت و ساز شهری، ماهنامه شهرداریها، ۳(۳۳)، ۱۱-۵.
۱۶. نیک پور، ع؛ فقیه عبدالمهی، م، سید علی پور، س. (۱۳۹۴). بررسی و تحلیل رابطه سرمایه اجتماعی و تخلفات ساختمانی (مطالعه موردی: شهروندان شهر بابلسر)، نشریه شهر پایدار، ۲(۳)، ۱۲۶-۱۱۳.

17. Aguilar, S. (2006). *Crime prevention in the EU*, (Unpublished master's thesis). University of Örebro, Canada.
18. Alnsour, J, & Meaton, J. (2009). Factors affecting compliance with residential, standards in the city of Old Saltm, Jordan. *Habitat International*, 33, 301-309.
19. Bissler, L. (2003). *Fear of crime and social networks: A study of two local public housing complexes*, (Unpublished doctoral dissertation). North Carolina State University, Carolina.
20. Dowall, D. E. (1991). *A tale of two cities: A comparison of Karachi's informal and formal housing delivery systems*. Institute of Urban and Regional Development, University of California at Berkeley, California.
21. Farvacque, C., & McAuslan, P. (1992). *Reforming urban land policies and institutions in developing countries. urban management program*, urban management and land. Washington, DC: The world Bank.
22. Fekade, W. (2000). Deficits of formal urban land management and informal responses under rapid urban growth: An international perspective. *Habitat International*, 24(2), 127-150.
23. Few, R., Gouveia, N., Mathee, A., Harpham, T., Cohn, A., Swart, A., & Coulson, N. (2004). Informal subdivision of residential and commercial buildings in Sao Paulo and Johannesburg: living conditions and policy implications. *Habitat International*, 30(1):427-442.
24. Ioannidis, Ch., Psaltis, Ch., & Potsiou, Ch. (2009). Towards a strategy for control of suburban informal buildings, through automatic change detection. *Computers, Environment and Urban Systems Journal*, 33, 64-74.
25. Kahraman, S., Saati, A., & Misir, S. (2006). Effects of adding illegal stories to structural systems. *Sâdhanâ*, 31(5), 515-526.
26. Kahraman, S., Saati, A., & Misir, S. (2006). *Effects of adding illegal storeys to structural systems*. *Sâdhanâ*, 31(5), 515-526.
27. Kapoor, M., & Blanc, D. (2008). Measuring risk on investment in informal (illegal) housing: Theory and evidence from Pune, India. *Regional Science and Urban Economics* 38(4), 311-329.
28. Rukwaro, R. W. (2009). The owner occupier democracy and violation of building bylaws. *Habitat International*, 33(4), 485-498.