

راهبرد توسعه شهر مبتنی بر توسعه پایدار - مطالعه موردی: شهر شبستر
دکتر مظفر صراف^۱، دکتر جمیله توکلی نیا^۲ و منصور استادی سیسی^۳

چکیده

مطالعات بسیاری پیامدهای ناپایدارساز در روند کنونی توسعه جهانی که خود تابعی از متغیرهای جمعیت، سرانه و الگوی مصرف است، را نشان داده اند و در این بین، شهرنشینان سهم تعیین کننده‌ای در ایجاد این پیامدها دارا می‌باشند. با توجه به اینکه بیشترین رشد جمعیت شهری آینده جهان در کشورهای در حال توسعه خواهد بود، دغدغه بیشتری برای نیل به توسعه پایداری شهری در این کشورها وجود دارد. از سوی دیگر، شیوه رایج برنامه‌ریزی شهری در چارچوب طرح‌های جامع و تفصیلی به رغم دستاوردهای مدیریتی قابل توجه، در هدایت شهر به سوی توسعه‌ای پایدار موفق نبوده است و دچار تنگناهای نظری و عملی در این زمینه است. در این تحقیق شهر شبستر از جنبه‌های اجتماعی-اقتصادی، زیرساختی و مدیریتی با توجه به قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدهای موجود بر اساس شاخص‌های پایداری مورد بررسی قرار گرفته، سپس این اطلاعات گردآوری شده در چارچوب روش مطالعه سیستمی و با کاربست مدل AHP و SWOT تحلیل و ارزیابی شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد شهر شبستر در وضعیت ناپایداری قرار دارد. که برای خروج از آن استفاده از مشارکت شهروندان به همراه توانمند سازی، تبیین راهبرد مدیریت یکپارچه شهری، توجه به فرآیندهای اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی شهر به همراه ظرفیت‌سازی در شهرداری و در نهایت پایبندی به توسعه اجتماعات محلی و حکمروایی خوب شهری در قالب روشهای نوین برنامه‌ریزی شهری (به طور مشخص CDS) می‌تواند پایداری را برای شهر شبستر به ارمغان آورد.

کلیدواژگان: توسعه پایدار شهری، راهبرد توسعه شهر، شبستر



www.UrbanManagement.ir

۱. استادیار گروه جغرافیای انسانی، دانشگاه شهید بهشتی

۲. استادیار گروه جغرافیای انسانی، دانشگاه شهید بهشتی

۳. کارشناس ارشد جغرافیا و برنامه ریزی شهری

مقدمه

بر مبنای گزارش چالش شهری (City Alliance. ۲۰۰۴) دو میلیارد نفر در طی یک نسل به جمعیت شهرنشین جهان افزوده خواهد شد که نودوهشت درصد از این افزایش مربوط به کشورهای در حال توسعه خواهد بود. با چنین چشم اندازی، پرسش‌های زیر مطرح می‌گردد: ساکنین جدید شهرها در کجا زندگی خواهند کرد؟ از کدام اراضی استفاده خواهند نمود؟ از کجا آب و انرژی خود را تأمین خواهند نمود؟ ایمنی و امنیت ایشان چگونه حفاظت خواهد شد؟ با توجه به اینکه پیامدهای زیان بار رشد و گسترش کنونی، تابعی از متغیرهای جمعیت، سرانه و الگوی مصرف است، شهرنشینان عامل تعیین کننده‌ای در این پیامدهای جهانی‌اند (صرافی، ۱۳۷۹: ۷). اما شهرها را نباید تنها به وجود آورنده مسائل تصور کرد بلکه بنا بر شرایطی راه حل‌های مناسب نیز ایجاد می‌کنند.

در صورتی که روندهای نامطلوب موجود ادامه یابند در آینده نزدیک، اکثریت ساکنان جدید شهرها در سکونتگاههای غیررسمی، پر ازدحام و فاقد خدمات شهری مناسب اسکان خواهند یافت. اگر چه بسیاری از آنان در محدوده قانونی شهرها خواهند زیست لیکن احتمالاً به واسطه حکمروائی^۱ نامطلوب شهری، از حق سکونت و امنیت در سکونتگاههای غیررسمی برخوردار نبوده و به ناچار جهت تأمین خدمات و دیگر نیازهای خود به بازارهای موازی و پرهزینه‌ای روی خواهند آورد که برای بسیاری موجب کاهش بیشتر کیفیت زندگی‌شان خواهد شد.

سناریوی فوق نه تنها برای آینده متصور است، بلکه در حال حاضر نیز در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، آنجا که توأمأً ضعف مدیریت شهری، نابرابری اجتماعی، و عدم تعادل در تخصیص منابع وجود دارد، واقعیتی دردناک است.

با توجه به تجارب جهانی دهه اخیر رهیافت نوینی به منظور چاره‌جویی و حل مشکلات شهری با عنوان «**راهبرد توسعه شهر**»^۲ (CDS)، مطرح شده است که در نوشتار حاضر از این رهیافت برای شهر شبستر استفاده شده است.

۱ . Governance

۲ . City Development Strategy

نقدی کوتاه بر روند برنامه‌ریزی شهری در ایران

مجموعه مطالعات و بررسی‌ها در زمینه فرایند متداول شهرسازی جهان در قالب طرح‌های جامع و تفصیلی، نشان می‌دهد که امروزه این شیوه از شهرسازی به رغم برخی از دستاوردهای مثبت، کارایی خود را از دست داده و با تنگناهای نظری و عملی فراوان روبرو است (Gugler, Josef, ۱۹۹۷). ناکارآمدی و شکست این طرح‌ها در کشورهای جهان سوم بعلاوه تفاوت میان شهرهای در حال توسعه با شهرهای جوامع صنعتی از یک طرف و عدم وجود طرح و برنامه بومی مطابق با ساختار این کشورها از طرف دیگر، نمود بیشتری داشته است (Potter, R.B & S. Lloyd, ۱۹۹۸). Evans, ۱۹۹۸. در ایران نیز مطالعات متعددی از جمله «ارزیابی طرح‌های جامع شهری» ناکارآمدی این طرح‌ها را به وضوح نشان داده است (مهندسین مشاور زیستا، ۱۳۷۲: ۷۲-۵۶). توجه به اثرگذاری طرح‌های شهری بر شهر و شهروندان و ناکامی در حل مشکلات فزاینده زندگی شهری، لزوم تغییر در چارچوب نظری و فرایند طرح‌های کنونی به ویژه با مطالعه شهر به عنوان سیستمی پویا و هم‌نگری شهر با فضاها و فرادست آن، استفاده از مشارکت شهروندان، تکیه بر هم‌کنش‌های اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و زیست محیطی شهر و در نهایت پایبندی به توسعه اجتماعات محلی و حکمروایی خوب اجتناب ناپذیر می‌باشد. در این راستا نظریه‌ها و پارادایم‌های جدیدی در کشورهای پیشرفته و به تبع آن در سراسر جهان مطرح شده است که با محوریت برنامه‌ریزی راهبردی، با توجه به غنای مفهومی در ادبیات برنامه‌ریزی شهری مورد استفاده قرار گرفته است.

استفاده از رهیافتی نو و تعریف راهبرد توسعه شهر

ساکنان و مدیران شهرها به ویژه در کشورهای در حال توسعه به طور روز افزون واقف شده‌اند که نیازمند ارتقاء کیفیت زندگی برای تمامی ساکنین شهر هستند لیکن طرح‌های کنونی به آن نایل نشده‌اند. تجارب کشورهای توسعه یافته نشان می‌دهد که تلاش‌های توسعه اجتماعی و اقتصادی دولت محلی اگر توسط یک فرایند استراتژیک شامل عناصر ذیل هدایت گردد، موفق‌تر خواهد بود:

(۱) تحلیل نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدهای تأثیرگذار بر شهر

(۲) توجه به عقیده اکثریت در باره اهداف، اولویت‌ها و عملیات

(۳) تشکیل ائتلاف‌های سازمانی/ نهادی برای اجرای عملیات و برنامه‌های ویژه جهت دستیابی به نتایج پایدار.

راهبرد توسعه شهر (CDS) را می‌توان چنین تعریف نمود: فرایند آماده سازی تحقق چشم انداز بلند مدت شهر از طریق تهیه برنامه‌های عملی کوتاه و میان مدت برای توسعه پایدار شهر که بر

مشارکت فراگیر شهروندان، رشد عادلانه، تعادل زیست محیطی و تقویت رقابت اقتصادی شهر تأکید دارد. (۲۰۰۴ Asian Development Bank, ۲۰۰۳ City Alliance)

عناصر اصلی رهیافت راهبرد توسعه شهر

انعطاف پذیری: برنامه‌های توسعه شهری، هم از نظر اهداف و مقاصد و هم از نظر روشها و وسایل اجرایی می‌باید در انطباق با طبیعت پویا و تحول پذیر شهر و شهروندان تهیه گردد و به اجرا درآید. این امر مستلزم رعایت اصل انعطاف پذیری در مطالعات، پیشنهادهای و روشهای اجرایی برنامه‌های توسعه و عمران شهری است که به نوبه خود، مستلزم رعایت اصل بازنگری و اصلاح مداوم است (مهدیزاده، ۱۳۸۲: ۱۱۱).

مشارکت: منظور از مشارکت، درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیتهای گروهی است که آنان را بر انگیزد تا برای دستیابی به هدفهای گروهی با یاری یکدیگر و با مسؤولیت‌پذیری مشترک، به کنش اجتماعی^۱ روی آورند (علوی تبار، ۱۳۸۲: ۱۵).

حکومت محلی: یکی از ویژگیهای بارز برنامه‌ریزی راهبردی، دوری از برنامه‌ریزی متمرکز، آمرانه و خطی است. این امر، مستلزم تقسیم وظایف برنامه‌ریزی میان سطوح مختلف مدیریت و تصمیم‌گیری (ملی، منطقه‌ای و محلی) بر اساس امکانات «نهادهای محلی»، جامعه محلی و مشارکت محلی است. بنابراین برخلاف روال گذشته برنامه ریزی شهری، بر مقیاسهای کوچک و مشخص تأکید می‌ورزد.

بنا به مطالعات سازمان «ائتلاف شهرها»، CDS بر اصول چهارگانه زیر که نشانگر پایداری شهرهاست، بنیان گذاری شده است (www.citiesalliance.org/cdsdb.nsf):

- زیست‌پذیری (Livability): شهری را قابل زندگی می‌داند که در آن همه ساکنین از فرصتهای یکسان برای مشارکت و بهره‌مندی از زندگی اقتصادی و سیاسی شهر برخوردار باشند.
- رقابت پذیری (Competitiveness): اقتصاد قوی، رشد اشتغال و درآمد و سرمایه‌گذاری همه جانبه را برای شهر پیشنهاد می‌دهد. لازمه توسعه کارآمد شهری، فراهم آوردن شرایط مناسب برای افزایش بهره‌وری افراد و مؤسسات است.

۱. کنش اجتماعی عبارت است از حالات فکری، احساسی و رفتاری که جهت‌گیری آنها براساس الگوهای جمعی ساخت یابی شده‌اند (علوی تبار، ۱۳۸۲).

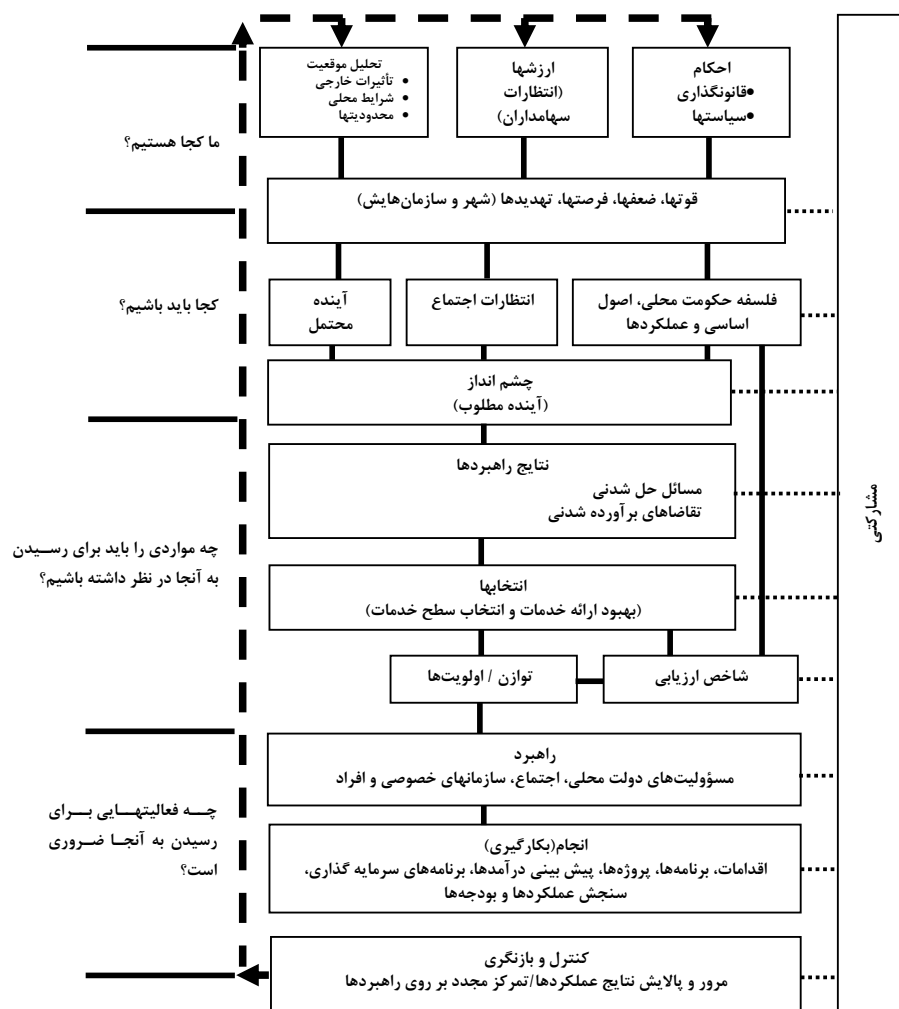
- بانک پذیری (Bankability): شهرهایی که دارای سیستم مالیه شهری کارآمد در استفاده از منابع درآمدی و هزینه‌ای خود هستند.
- حکمروایی خوب (Good Governance): حکمروایی خوب راهکارها، فرایندها و نهادهایی را شامل می‌شود که از طریق آنها شهروندان و گروه‌ها بتوانند به منافع و حقوق قانونی و نیز انجام تعهدات خود دست یابند.

اهداف اصلی راهبرد توسعه شهر شامل موارد زیر می‌باشد:

- ارتقاء مدیریت شهری: ارتقاء کیفیت اداره (حکمروایی) و مدیریت شهر
- رشد اقتصاد محلی: افزودن میزان سرمایه‌گذاری و هدایت توسعه اقتصادی با هدف ایجاد موقعیتهای شغلی بیشتر و کاهش فقر شهری (گلکار، ۱۳۸۴: ۶۳).

فرایند تهیه راهبرد توسعه شهر

در تهیه راهبرد توسعه شهر تأکید فراوان بر بهره‌گیری از نظرات و راهکارهای نیروها و بازیگران کلیدی محلی می‌شود. مهمترین قسمت برنامه‌ریزی راهبردی چشم‌انداز^۱ سازی بوده و از آن به عنوان قلب برنامه ریزی راهبردی یاد می‌شود (گلکار، ۱۳۸۴: ۱۸).

نمودار ۱- فرایند برنامه‌ریزی راهبرد توسعه شهر^۱ (CDS)

مرور تجارب جهانی

ورود CDS در ایران برای آنکه بتواند نتایج خوبی به بار آور باید با فهم و درک درست آن همراه باشد؛ بر این اساس لازم است زمان بیشتری برای درک موضوعیت آن صرف شود تا با شناخت نقاط ضعف و قوت، مشخص گردد که برای کارایی بیشتر در ایران نیازمند چه تغییراتی است.

در این راستا مطالعات گسترده‌ای جهت آشنایی با افکار و دیدگاههای موجود و استفاده از تجارب سایر کشورها می‌تواند موثر باشد. بدین منظور در ادامه، نتایج CDS شهرهای صوفیه و کالاپان به عنوان نمونه‌های موفق از کشورهای در حال توسعه به اختصار آورده می‌شود.

راهبرد توسعه شهر صوفیه (Sofia)

صوفیه همانند بسیاری از شهرهای اروپایی در حال حاضر در فرایند توسعه از طریق یک برنامه راهبردی است که هدف آن دستیابی به شکوفایی اقتصادی، عدالت اجتماعی و حاکمیت کارآمد می‌باشد.

راهبرد توسعه شهر صوفیه با سه هدف اصلی هدایت می‌شود:

- ایجاد رشد اقتصادی پایدار
- بهبود و ارتقاء کارایی و اثر بخشی دولت محلی و
- بهبود کیفیت و کارایی ساختار منطقه‌ای شهر (Cities Alliance, Sofia City Development Strategy, Assessment Report, March ۲۰۰۱).

راهبرد توسعه شهر کالاپان (Calapan)

کالاپان در ۲۰ مارس ۱۹۹۸ در همه پرسی که توسط ساکنین شهر مورد تأیید قرار گرفت، به شهر تبدیل شد. با شروع شهرنشینی در دهه ۱۹۹۰ تجارت در شهر رونق یافت. امروزه شهر به عنوان مهمترین تأمین کننده برنج برای همسایگانش و دروازه منطقه تازه تأسیس میماروپا (Mimaropa) مطرح می‌شود. به هر حال اگرچه کالاپان از فعالیتهای اقتصادی در شهر سود می‌برد اما با پیچیدگی‌ها و مشکلاتی که با شهر شدن در ارتباط است، سرو کار دارد. با توجه به اینکه کشاورزی محدودیت‌هایی را برای اقتصاد جامعه در حال رشد بوجود می‌آورد، شهر برای توسعه صنایع تبدیلی کشاورزی برنامه ریزی شده است. چشم انداز توسعه محلی شهر کالاپان عبارتست از:

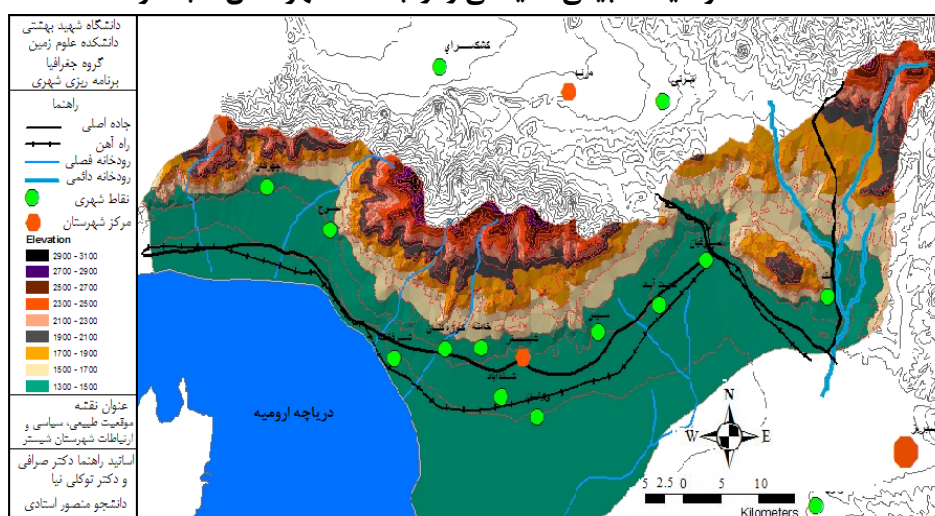
شهر کالاپان ۲۰۱۰ مرکز صنعتی - کشاورزی و دروازه پیشرفت برای فلیپین جنوبی

([http://www.citiesalliance.org/cdsdb.nsf/Attachments/Philippines+Upscaling+Poverty+-+Focused+CDS+-+CDS+Toolkit/\\$File/CDS+Toolkit.pdf](http://www.citiesalliance.org/cdsdb.nsf/Attachments/Philippines+Upscaling+Poverty+-+Focused+CDS+-+CDS+Toolkit/$File/CDS+Toolkit.pdf)).

معرفی کلی مورد مطالعه

شهر شبستر با وسعت حدود ۲۵۰ هکتار مرکز شهرستان شبستر است که در استان آذربایجان شرقی و در ۴۵ درجه و ۲۲ دقیقه طول جغرافیایی، ۳۸ درجه و ۱۰ دقیقه عرض جغرافیایی و در ارتفاع ۱۴۵۰ متر از سطح دریا قرار دارد. فاصله شبستر از مرکز استان ۷۰ کیلومتر بوده و شیب عمومی بستر شهر از شمال به جنوب و در موقعیت کوهپایه‌ای گسترش یافته است. شیب عمومی زمین حدود ۴/۵ درصد می‌باشد. اطراف این شهر را باغها و مزارع کشاورزی فرا گرفته است (طرح هادی شهر شبستر، ۱۳۸۰: ۴۶). در سال ۱۳۸۵ جمعیت شهر شبستر معادل ۱۴۴۱۲ نفر و نرخ رشد دهه ۸۵-۱۳۷۵ برابر ۳.۸ درصد بوده است (مرکز آمار ایران، نتایج سرشماری نفوس و مسکن، سال ۱۳۸۵).

نقشه ۱: موقعیت طبیعی، سیاسی و ارتباطات شهرستان شبستر



مأخذ: سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان آذربایجان شرقی، گروه آمایش، ۱۳۸۴، تلفیق و تنظیم توسط نگارنده

مطالعه و بررسی اسناد فرادست

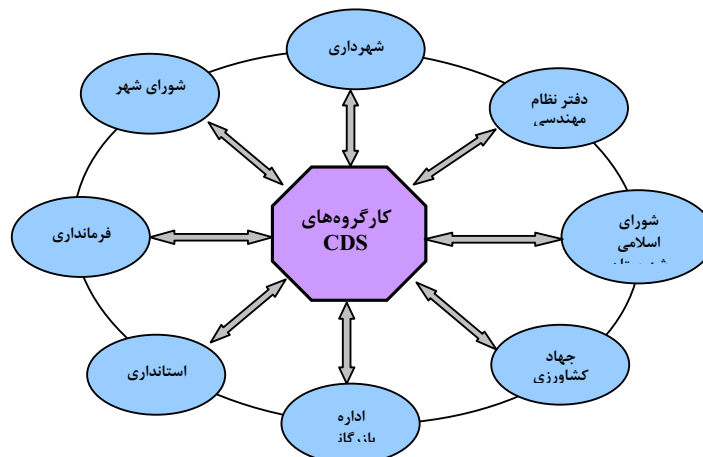
اسناد فرادستی که مورد بررسی قرار گرفتند به شرح زیر است:

- (۱) مطالعات طرح آمایش استان آذربایجان شرقی: چشم انداز این طرح برای شهر شبستر در افق ۱۴۰۰، نقش خدمات ناحیه‌ای در شمالغرب استان می‌باشد.
- (۲) طرح توسعه شهرستان شبستر: بر اساس این طرح نقش و مأموریت اصلی شهرستان شبستر به ترتیب بر پایه بخشهای کشاورزی، صنعت و معدن، گردشگری و خدمات استوار خواهد بود.
- (۳) سیمای شهرستانهای استان، شهرستان شبستر: در این طرح چشم انداز ویژه‌ای برای شهرستان مطرح نشده و فقط چشم انداز طرح توسعه شهرستان تأیید شده است.

شناسایی طرف‌های ذی‌نفع و نحوه مشارکت

با توجه به اینکه در ایران مدیریت واحد و یکپارچه شهری نداریم و نهادهای متعددی در اشکال و بخش‌های مختلف بر توسعه شهر تأثیر می‌گذارند، سعی شده نهادهای و سازمانهایی که تأثیر بیشتر و تعیین کننده‌ای دارند انتخاب گردد که در نمودار زیر نشان داده شده اند: پس از مشخص شدن نهادهای و سازمانهای مشارکت کننده، پرسشنامه‌ای به صورت همه شماری از کارشناسان نهادهای و سازمانها و به صورت نمونه گیری از ساکنان تهیه شد. سپس نتایج بدست آمده از مطالعات اسنادی، پرسشنامه و مصاحبه با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی مورد تحلیل و ارزیابی قرار گرفت.

نمودار ۲- گروههای هدف مشارکت کننده در طرح CDS شهر شبستر



تحلیل کیفیت پایداری شهر شبستر با روش سلسله مراتبی (AHP)

اولین مرحله برای سنجش کیفیت شهر با توجه به میزان پایداری، مشخص کردن معیارها و زیر معیارها برای تعیین اهمیت هرکدام از آنها است. به سخن دیگر در این مرحله سلسله مراتبی از معیارها، زیر معیارها و گزینه‌ها بوجود می‌آید که مهمترین مرحله برای تحلیل سلسله مراتبی است (زبردست، ۱۳۸۰: ۱۵).

مرحله دوم، تعیین امتیاز و وزن معیارها، زیر معیارها، گزینه‌ها و مقایسه دودویی آنها با هم برای بدست آوردن ضریب تطابق^۱ (CR) است. در این مرحله برای بدست آوردن وزن معیارها، زیرمعیارها و گزینه‌ها از روش دلفی^۲ استفاده گردید و بر طبق توافق کارشناسی مراحل کار به صورت زیر خلاصه شده است:

الف - مقایسه دودویی و بدست آوردن وزن معیارها

در ابتدا بر اساس جدول کمیتی ساعتی وزن معیارها به شرح زیر تعیین شد:

جدول ۱: مقایسه دودویی بین معیارها

وزن \ CR=۰.۰۴	معیارها	اجتماعی	اقتصادی	عملکردی	امنیت
۰.۵۶۵۰	اجتماعی				
۰.۲۶۲۲	اقتصادی	۱/۳			
۰.۱۱۷۵	عملکردی	۱/۵	۱/۳		
۰.۰۵۵۳	امنیت	۱/۷	۱/۵	۱/۳	

ب- مقایسه دودویی و تعیین وزن زیر معیارها

بر اساس جدول کمیتی ساعتی در جدولهای ذیل مقایسه دودویی زیر معیارها انجام شده است.

۱. ضریب تطابق (Consistency Ratio) باید کمتر از ۰.۱ باشد تا مورد قبول واقع شود

۲. Delphi's Method

جدول ۲: مقایسه دودویی زیر معیارهای اجتماعی

CR=۰.۰۳ وزن	زیر معیارهای اجتماعی	مشارکت	عضویت در نهاد	نرخ باسوادی	اعتماد	آگاهی از برنامه‌ها	ارتباط	نظر خواهی	بعد خانوار	هویت شناسی
۰.۳۱۲۱	مشارکت									
۰.۲۲۲۳	عضویت در نهاد	۱/۲								
۰.۱۵۵۵	نرخ باسوادی	۱/۳	۱/۲							
۰.۱۰۷۵	اعتماد	۱/۴	۱/۳	۱/۲						
۰.۰۷۳۹	آگاهی از برنامه‌ها	۱/۵	۱/۴	۱/۳	۱/۲					
۰.۰۵۰۷	ارتباط	۱/۶	۱/۵	۱/۴	۱/۳	۱/۲				
۰.۰۳۵۰	نظرخواهی	۱/۷	۱/۶	۱/۵	۱/۴	۱/۳	۱/۲			
۰.۰۲۴۷	بعد خانوار	۱/۸	۱/۷	۱/۶	۱/۵	۱/۴	۱/۳	۱/۲		
۰.۰۱۸۳	هویت شناسی	۱/۹	۱/۸	۱/۷	۱/۶	۱/۵	۱/۴	۱/۳	۱/۲	

جدول ۳: مقایسه دودویی زیر معیارهای اقتصادی

CR=۰.۰۵ وزن	زیر معیارهای اقتصادی	شغل	میزان درآمد	نحوه مالکیت مسکن	بار تکفل	نرخ بیکاری	هزینه نیازهای پایه
۰.۴۴۳۱	شغل						
۰.۲۵۵۵	میزان درآمد	۱/۳					
۰.۱۲۷۴	نحوه مالکیت مسکن	۱/۴	۱/۳				
۰.۰۹۵۴	بار تکفل	۱/۵	۱/۴	۱/۲			
۰.۰۵۱۰	نرخ بیکاری	۱/۷	۱/۵	۱/۳	۱/۳		
۰.۰۲۷۷	هزینه نیازهای پایه	۱/۹	۱/۷	۱/۵	۱/۵	۱/۳	

جدول ۴: مقایسه دودویی زیر معیارهای عملکردی

CR=۰.۰۳ وزن	زیر معیارهای ارزیابی عملکرد	عملکرد شورای شهر و شهرداری	هماهنگی سازمانها	رضایت ساکنان از شورا و شهرداری
۰.۶۷۱۶	عملکرد شورای شهر و شهرداری			
۰.۲۶۵۴	هماهنگی سازمانها	۱/۳		
۰.۰۶۲۹	رضایت ساکنان از شورا و شهرداری	۱/۹	۱/۵	

جدول ۵: مقایسه دودویی زیر معیارهای امنیت

آرامش و آسایش	کاهش جرایم	احساس امنیت	زیر معیارهای امنیت	CR=۰.۰۶ وزن
			احساس امنیت	۰.۶۹۱
		۱/۳	کاهش جرایم	۰.۲۷۹۰
	۱/۵	۱/۷	آرامش و آسایش	۰.۰۷۱۹

ج- تعیین اهمیت گزینه‌ها و مقایسه دودویی آنها با هم

در جدول زیر اهمیت گزینه‌ها براساس جدول ساعتی مورد ارزیابی قرار گرفته و پس از مقایسه دودویی آنها وزن هر کدام و ضریب تطابق آنها بدست آمد.

جدول ۶: مقایسه دودویی گزینه‌ها

کاملاً ناپایدار	نسبتاً ناپایدار	نیمه پایدار	نسبتاً پایدار	کاملاً پایدار	گزینه‌ها	CR=۰.۰۵ وزن
					کاملاً پایدار	۰.۵۱۲۸
				۱/۳	نسبتاً پایدار	۰.۲۶۱۵
		۱/۳	۱/۵	۱/۵	نیمه پایدار	۰.۱۲۹۰
	۱/۳	۱/۳	۱/۵	۱/۷	نسبتاً ناپایدار	۰.۰۶۳۴
۱/۳	۱/۵	۱/۷	۱/۹	۱/۹	کاملاً ناپایدار	۰.۰۳۳۳

د- با وزن دهی معیارها، زیرمعیارها و گزینه‌ها، ضریب تطابق آنها محاسبه شده و وزن نهایی بدست آمد. بر این اساس امتیاز نهایی مدل AHP برای شهر شبستر به شرح زیر می‌باشد:

از کل معیارهای مورد بررسی، ۳ معیار (۱۴ درصد معیارها) در حیطه کاملاً ناپایدار با وزن (۰.۰۴۵۰۳) قرار دارد. ۷ معیار (۳۳ درصد معیارها) در حیطه نسبتاً ناپایدار با وزن (۰.۱۹۵۵۷) قرار دارند. ۶ معیار (۲۹ درصد معیارها) در حیطه نیمه پایدار با وزن (۰.۲۴۴۴۷) قرار دارند. ۲ معیار (۱۰ درصد معیارها) در حیطه نسبتاً پایدار با وزن (۰.۰۳۳۸۸۴) قرار گرفته است. ۳ معیار (۱۴ درصد معیارها) با وزن (۰.۱۲۱۶۶۰) در حیطه کاملاً پایدار واقع شده است. نتیجه اینکه ۷۶ درصد معیارها مورد سنجش کمتر از (۰.۱۲۹۰۰۲) وزن دارند. به سخن دیگر ۷۶ درصد معیارها در حیطه نیمه پایدار تا کاملاً ناپایدار قرار می‌گیرند. بنابراین می‌توان استنتاج نمود که شهر شبستر در وضعیت ناپایداری قرار دارد.

همانگونه که شرح داده شد، در تجارب جهانی رهیافت نوینی با عنوان راهبرد توسعه شهر (CDS) با محوریت پایداری شهری مطرح شده است که در این پژوهش برای شهر شبستر استفاده شده است؛ بدین منظور فرایند تدوین راهبرد توسعه شهر به شرح زیر طی شده است. مرحله اول، شناسایی وضعیت درونی شهر (قوتها و ضعفها)، شناسایی محیط برون (فرصتها و تهدیدها) و همچنین ارزیابی چشم اندازهای موجود بود. با توجه به نتایج حاصل از مطالعات (جدول SWOT)، مهمترین مشکلات فهرست گردید و چشم اندازها و سناریوهای آینده طراحی و در معرض ارزیابی کارشناسان شرکت کننده در گروه بحث و ساکنان منتخب قرار گرفت.

جدول ۷: اولویت بندی مشکلات فعلی شهر شبستر

اولویت	نظر مسئولین	نظر مردم
۱	نبود مدیریت یکپارچه شهری	کمبود امکانات و تجهیزات شهری
۲	ترافیک سنگین مسیر اصلی شهر و نبود حمل و نقل عمومی	نبود مدیریت یکپارچه شهری
۳	فقر و بیکاری	فقر و بیکاری
۴	تخریب اراضی کشاورزی	تخریب اراضی کشاورزی
۵	کمبود امکانات و تجهیزات شهری	ترافیک سنگین مسیر اصلی شهر و نبود حمل و نقل عمومی

همانگونه که اطلاعات جدول نشان می‌دهد، با اینکه هم مردم و هم مسئولین در مواردی از نظر تعیین و اولویت بندی مشکلات عمده شهر متفاوت نظر داده اند، اما دارای وجوه اشتراک بسیاریند. نبود مدیریت یکپارچه و فقر و بیکاری و تخریب اراضی کشاورزی از جمله مشکلاتی بوده است که هم مردم و هم مسئولین بر آنها تأکید کرده اند.

جدول ۸: مهمترین راه حل‌های برون رفت از شرایط فعلی

اولویت	نظر مسئولین	نظر مردم
۱	ایجاد نظام مدیریت یکپارچه و کارآمد شهر	ایجاد نظام مدیریت یکپارچه و کارآمد شهر
۲	مشارکت کارآمد مردم و مسئولین	آموزش و فرهنگ سازی همگانی
۳	آموزش و فرهنگ سازی همگانی	مشارکت کارآمد مردم و مسئولین

جدول ۹: نظرات تطبیقی مردم و مسؤولین در مورد ویژگی اصلی شهر شبستر در حال حاضر

اولویت	نظر مسؤولین	نظر مردم
۱	فرهنگی - دانشگاهی	فرهنگی - دانشگاهی
۲	کشاورزی متکی بر صنایع تبدیلی (وابسته بر کشاورزی)	کشاورزی متکی بر صنایع تبدیلی (وابسته بر کشاورزی)
۳	گردشگری و تاریخی	گردشگری و تاریخی
۴	ترانزیتی	ترانزیتی

جدول ۱۰: نظرات تطبیقی مردم و مسؤولین در مورد ویژگی اصلی شهر شبستر در ۲۰ سال آتی

اولویت	نظر مسؤولین	نظر مردم
۱	فرهنگی - دانشگاهی	فرهنگی - دانشگاهی
۲	گردشگری و تاریخی	کشاورزی متکی بر صنایع تبدیلی (وابسته بر کشاورزی)
۳	کشاورزی متکی بر صنایع تبدیلی (وابسته بر کشاورزی)	گردشگری و تاریخی
۴	-	ترانزیتی

به موازات این نظرسنجی‌ها، دو دسته مطالعات و بررسی‌ها نیز صورت گرفت: دسته اول مطالعات اسناد فرادست، با هدف یافتن چشم اندازها و اهداف کلی توسعه بلندمدت شهر شبستر، دسته دوم بررسی تجربیات سایر شهرها و کشورها در زمینه برنامه توسعه راهبردی. با تلفیق این مطالعات چشم انداز شهر شبستر برای سال ۱۴۰۴ تدوین شد.

مهمترین گزینه‌های مطرح در مورد چشم انداز شبستر به ترتیب اولویت از دیدگاه مشارکت کنندگان چنین مطرح شد:

(۱) فرهنگی - دانشگاهی

(۲) کشاورزی متکی بر صنایع تبدیلی

(۳) توریستی - تاریخی

بیانیه چشم انداز:

شبستر شهری است فرهنگی و با خدمات پیشرفته کشاورزی که به عنوان مرکز برتر منطقه اش در آذربایجان شرقی، دارای مؤسسات دانشگاهی، پژوهش و توسعه تخصصی کشاورزی (به ویژه مرتبط با صنایع فرآوری و صادراتی به عنوان پشتیبان فعالیتهای کشاورزی منطقه) می باشد و با رعایت اصول توسعه پایدار، سرمایه های انسانی، اجتماعی و طبیعی اجتماعات شهر را حفظ و تجهیز کرده و با ایجاد زیرساخت های لازم، پذیرای گردشگری فرهنگی و طبیعت محور در مقیاسهای ملی و منطقه ای است.

استخراج راهبردهای توسعه شهر:

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

پس از تشکیل ماتریس SWOT به ارزیابی عوامل داخل و خارجی شهر شبستر پرداختیم. گامهای تهیه ماتریس ارزیابی عبارتند از:

- در این ماتریس عوامل راهبردی یا اولویت دار خارجی (در قالب فرصتها و تهدیدها) و داخلی (در قالب قوتها و ضعفها) فهرست شده اند.
- سپس در ستون وزن با توجه به میزان اهمیت هر عامل و مقایسه عوامل با یکدیگر، ضریب اهمیتی بین صفر الی یک (۰-۱) اختصاص داده شد.
- در ستون رتبه با توجه به کلیدی یا عادی بودن قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدها بترتیب رتبه ۴ یا ۳ به (قوتها و فرصتها) و رتبه ۲ یا ۱ به (ضعفها و تهدیدها) تخصیص یافت. رتبه بندی بدین صورت انجام شد: اگر قوت یا فرصت یک مورد عالی باشد رتبه ۴ و چنانچه معمولی باشد رتبه ۳ به عامل مورد نظر داده شد. و اگر ضعف یا تهدید یک مورد معمولی باشد رتبه ۲ و چنانچه بحرانی باشد رتبه ۱ به عامل مورد نظر اختصاص یافت. همانگونه که ملاحظه می شود، روند رتبه دهی طوری است که هر چه از شرایط عالی به سمت بحرانی حرکت می کنیم میزان رتبه کمتر شده و از ۴ به ۱ می رسد.
- در ستون امتیاز، رتبه و وزن هر عامل در هم ضرب می شوند تا امتیاز آن عامل برای شهر مشخص شود. در انتهای این ستون از جمع امتیازات بدست آمده، امتیاز نهایی شهر تعیین می شود.

- چنانچه امتیاز نهایی در عوامل داخلی و خارجی هر کدام بیش از ۲/۵ باشد، بدین معنی است که طبق پیش بینی‌های به عمل آمده، قوت‌های پیش روی شهر یا سازمان بر ضعفها و فرصتها بر تهدیدها غلبه خواهند داشت. و اگر این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد نشان دهنده غلبه ضعفها بر قوتها و تهدیدها بر فرصتها خواهد بود (اعرابی، ۱۳۸۷: ۲۲-۳۴).

نتیجه محاسبات نشان می‌دهد که امتیاز شهر شبستر در عوامل داخلی برابر ۲.۵۸ و در عوامل خارجی برابر ۲.۵۷ می‌باشد. موقعیت شهر شبستر بر اساس این امتیازات بر روی نمودار (شماره ۳) مشخص شده است.

نمودار ۳- نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی شهر شبستر

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

۱	۲/۵	۴
WO محافظه کارانه (نگهداری- حمایت درونی)	SO تهاجمی (رشد و توسعه)	۲/۵
WT تدافعی (واگذاری- انحلال)	ST رقابتی (نگهداری- حمایت بیرونی)	۱

موقعیت شهر شبستر

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

با توجه به این که شهر شبستر در موقعیت SO قرار گرفته است. راهبردهای مورد استفاده، راهبردهای مبتنی بر نقاط قوت و فرصتها می‌باشد.

برای بدست آوردن راهبردهای مناسب، فرصتها و قوتها در جدولی که ستون آن فرصتها و سطر آن قوتها قرار داشتند مورد بررسی قرار گرفت بدین صورت که اگر بین قوت و ضعف ارتباط وجود داشته باشد، عدد ۱ و اگر ارتباطی وجود نداشته باشد، عدد صفر در خانه منظور شده است. از جمع سطری و ستونی جدول ذکر شده مهمترین نقاط قوت مرتبط با مهمترین فرصتها بدست

می‌آید. سپس به مقایسه Siها و Oiها انتخاب شده پرداخته و راهبردهای بدست آمده را هم با یکدیگر مقایسه کرده در نهایت راهبردهای ترکیبی را بدست آورده‌ایم.

راهبردهای توسعه شهر شبستر

- ارتباط با سایر مراکز دانشگاهی و پژوهشی، برگزاری سمینارها و کنفرانسهای علمی و فرهنگی.
- ایجاد و گسترش رشته‌های مختلف دانشگاهی مرتبط با بخش‌های کشاورزی و صنعت و معدن.
- تأکید بر ترویج روش‌های کشاورزی پیشرفته و باغداری ارگانیک.
- ارائه خدمات برتر کشاورزی (به ویژه بازاریابی محصولات) با استفاده از مزیت نزدیکی به شهرهای بزرگ و مرزهای شمال غربی.
- جذب برخی کارکردهای کلانشهر تبریز در منطقه.
- تشکیل نهادهای مردمی همچون: گروه نخبگان دانشگاهی، جوانان و اتحادیه‌های کشاورزی.
- تشکیل ساختاری برای مدیریت یکپارچه شهری، ایجاد بانک اطلاعات شهری و مدیریت تغییرات.
- توسعه و تجهیز شبکه ارتباطی جاده‌ای، ریلی و اینترنتی.
- استفاده از آثار و مفاخر فرهنگی - تاریخی و توان‌های طبیعی در جذب گردشگر.

منابع

- ۱) اعرابی، سیدمحمد، (۱۳۸۷)، دستنامه برنامه ریزی استراتژیک، دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران.
- ۲) تیموتی نولان، لئونارد دی، گودستین، جی ویلیام فی فر، (۱۳۷۹)، برنامه ریزی یا مرگ، ترجمه مهری نوعی، انتشارات جامع نو.
- ۳) زبردست، اسفندیار، (۱۳۸۰)، کاربرد تحلیل فرایند سلسله مراتبی در برنامه ریزی شهری و منطقه‌ای، هنرهای زیبا، شماره ۱۰، ۲۲-۱۸.
- ۴) سازمان برنامه و بودجه، (۱۳۷۲)، «طرح ارزیابی طرحهای جامع شهری»، مهندسين مشاور زیستا، تهران.
- ۵) سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان آذربایجان شرقی (۱۳۸۰)، طرح هادی شهر شبستر، مشاور هادیلی و همکاران.
- ۶) سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان آذربایجان شرقی (۱۳۸۵)، طرح توسعه شهرستان شبستر.
- ۷) سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان آذربایجان شرقی (۱۳۸۶)، طرح آمایش استان آذربایجان شرقی، بخش چهارم.
- ۸) سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان آذربایجان شرقی (۱۳۸۲)، سیمای شهرستانهای استان، شهرستان شبستر.
- ۹) صرافى، مظفر، (۱۳۷۹)، شهر پایدار چیست؟، فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۴، ۷-۱۵.
- ۱۰) علوی تبار، علیرضا، (۱۳۸۲)، مشارکت در اداره امور شهر، انتشارات سازمان شهرداریهای کشور، جلد اول، چاپ دوم، تهران.
- ۱۱) گلکار، کورش، (۱۳۸۴)، چشم انداز شهر/محلّه، مهندسان مشاور نقش پیراوش.
- ۱۲) گلکار، کورش، (۱۳۸۴)، راهبرد توسعه شهر چیست؟، مجله شهرنگار، شماره ۳۰، ۱۸-۱.
- ۱۳) مهدیزاده، جواد، (۱۳۸۲)، برنامه ریزی راهبردی توسعه شهر (تجربیات اخیر جهانی و جایگاه آن در ایران)، معاونت شهرسازی و معماری وزارت مسکن و شهرسازی.
- ۱۴) Asian Development Bank (۲۰۰۴) City Development Strategies to Reduce Poverty. Manila.
- ۱۵) Cities Alliance (۲۰۰۱) Sofia City Development Strategy, Assessment Report.
- ۱۶) City Alliance (۲۰۰۳) Annual Report, Cities without Slums.
- ۱۷) City Alliance (۲۰۰۴) The Urban Challenge.
- ۱۸) [http://www.citiesalliance.org/cdsdb.nsf/Attachments/Philippines+-+Upscaling+Poverty+Focused+CDS+-+CDS+Toolkit/\\$File/CDS+Toolkit.pdf](http://www.citiesalliance.org/cdsdb.nsf/Attachments/Philippines+-+Upscaling+Poverty+Focused+CDS+-+CDS+Toolkit/$File/CDS+Toolkit.pdf)
- ۱۹) Peet, R. & N. Thrift (۱۹۸۹) New Models in Geography, UN win human ltd.
- ۲۰) UN Habitat & UMP (۲۰۰۲) City Development Strategies: a Synthesis and Lessons Learned. Nairobi.
- ۲۱) World Bank (۲۰۰۰). World Bank Report ۲۰۰۰. Washington DC.
- ۲۲) Potter, R.B & S. Lloyd Evans (۱۹۹۸) the City in the Developing Countries.
- ۲۳) Gugler, Josef (۱۹۹۷) City in the Developing World. Oxford University Press, Oxford, England.