

تحلیل راهبردی بازآفرینی بافت‌های تاریخی شهری (مطالعه موردی: بافت تاریخی شیراز)

الهام امان زادگان

دانشجوی دکتری شهرسازی، گروه شهرسازی، دانشکده معماری و شهرسازی، واحد قزوین،
دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

منوچهر طبیبان

استاد طراحی شهری و برنامه‌ریزی شهری، گروه شهرسازی، دانشکده معماری و شهرسازی، واحد قزوین،
دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۹/۱۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۲۷

چکیده

در شهر شیراز تاکنون پژوهش‌های مختلفی راجع به بافت تاریخی صورت گرفته است؛ اما نکته اساسی، نبود نگاه راهبردی و چشم‌انداز روشن برای تداوم بازآفرینی پایدار بافت بوده است. بر این اساس، در این مقاله، با استفاده از تکنیک راهبردی سوات (SWOT) تلاش شده است تا به این سؤال کلیدی پاسخ داده شود که با توجه به نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدید بافت تاریخی شیراز، مناسب‌ترین راهبرد جهت بازآفرینی این بافت کدام است؟ برای تعیین اولویت راهبردها از ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی (QSPM) استفاده شد. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و روش آن، توصیفی-تحلیلی می‌باشد و برای جمع‌آوری اطلاعات و داده‌های موردنیاز، از بررسی‌های اسنادی و همچنین، مطالعات میدانی پرسشنامه و مصاحبه با کارشناسان مربوطه استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که وضعیت بافت تاریخی شهر شیراز در میان چهار حالت تهاجمی، تدافعی، محافظه‌کارانه و رقابتی مدل SWOT در حالت رقابتی قرار دارد، یعنی باید راهبردهایی تدوین کرد تا از طریق نقاط قوت، از تهدیدهای پیش‌رو، دوری کند. بنابراین، راهبرد رقابتی، استراتژی پیشنهادی جهت بازآفرینی بافت تاریخی شهر شیراز می‌باشد. بعلاوه، در اولویت‌بندی که با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی کمی (QSPM) صورت گرفته است، از بین راهبردهای تدوین شده، بالاترین جذابیت مربوط به «توجه بیشتر به ارزش‌های عملکردی بافت بعنوان بخش مهمی از مرکز اصلی شهر شیراز و استحکام بخشیدن ابنیه در مقابل سوانح طبیعی» و «ارتقاء نقش عناصر ارزشمند تاریخی- فرهنگی و مذهبی و شفافیت و پایداری سیاست‌ها و برنامه‌های مدیریت شهری و بازسازی منطقه» است. همچنین، پایین‌ترین جذابیت مربوط به راهبرد «افزایش توجه مدیریت شهری به جنبه‌های زیست‌محیطی و تاریخی- فرهنگی و بازسازی بافت‌های تاریخی و مرمت آن» می‌باشد.

کلمات کلیدی: تحلیل راهبردی، QSPM، بازآفرینی، بافت تاریخی، شیراز.

مقدمه

مرکز شهر یکی از عوامل و مظاهر اصلی ارزش‌های تاریخی و فرهنگی و تجسم نمادها، نشانه‌ها و خاطره‌های هویت‌بخش برای تمام شهر و ساکنان آن است. بافت مرکزی و قدیمی شهرها، قلب تپنده و اغلب محل تجمع فعالیت‌های تجاری، تعاملات اجتماعی و تلاقی جریان‌های حیاتی شهر می‌باشند که در طول تاریخ در هویت‌بخشی به حیات شهری، همواره نقش بارزی ایفا نموده‌اند (آزادخانی و باقلانی، ۱۳۹۶: ۷). همزمان با بروز مسائل متعدد ناشی از ابعاد متفاوت فرسودگی (کالبدی، زیربنایی، اقتصادی و غیره) در بافت‌های مرکزی، توجه به بافت‌های فرسوده و رفع ناپایداری در آنها به موضوعی جدی و محوری، به ویژه از قرن نوزدهم تا به امروز تبدیل شده است (مشکینی و همکاران، ۱۳۹۵: ۵۵۰). در واقع، مطالعات و تجارب در زمینه نوسازی و بهسازی بافت‌های فرسوده شهری، نشانگر تکامل رویکردهای متداول «نوسازی شهری» و جایگزینی آن با رویکردهای نوینی مانند «بازآفرینی شهری» با محوریت تجدیدحیات بافت‌های آسیب‌دیده است (امین‌زاده و رضایی‌گانی، ۱۳۹۱: ۳۰). با بررسی ادبیات موضوعی درمی‌یابیم که برنامه‌های احیاء بازسازی، بهسازی، نوسازی و غیره به طور کلی، بازآفرینی شهری، تاریخچه‌ای طولانی دارد. اولین نسل برنامه‌های نوسازی شهری در قرن بیستم، برنامه‌های جبرگرایانه کالبدی تشکیل می‌داد. آخرین نسل برنامه‌های مداخله در بافت‌های شهری، برنامه بازآفرینی است. این برنامه از اواخر دهه ۱۹۷۰ و با تصویب قانون مناطق درون‌شهری در انگلستان آغاز شد و در دهه ۱۹۹۰ به اوج خود رسید (فنی و شیرزادی، ۱۳۹۸: ۱۸۱-۱۸۰). بازآفرینی شهری فرآیندی است که به خلق فضاهای شهری جدید با حفظ ویژگی‌های اصلی فضایی (کالبدی و فعالیتی) منجر می‌گردد. بازآفرینی شهری، عبارت است از دید جامع و یکپارچه و مجموعه اقداماتی که به حل مسائل شهری بینجامد، به طوری که بهبود دائمی در شرایط اقتصادی، کالبدی، اجتماعی و زیست‌محیطی بافتی که دستخوش تغییر شده را به وجود آورد (Roberts, 2000:19). بازآفرینی شهری نیز به معنی این است که دید جامع، یکپارچه و مجموعه اقداماتی که به حل مسائل شهری منجر شود. به طوریکه، بهبود دائمی در شرایط اقتصادی، کالبدی، اجتماعی و زیست‌محیطی بافتی که دستخوش تغییر شده را به وجود آورد و به خلق فضاهای شهری جدید با حفظ ویژگی‌های اصلی فضایی، کالبدی و فعالیتی می‌انجامد (لطفی، ۱۳۹۰: ۷۹). امروزه، یکی از مناسب‌ترین ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی و برنامه‌ریزی، رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی است که به دلیل توانمندی‌ها و ویژگی‌های منحصر به فرد آن در ایجاد یک فرآیند ساده و مدون برنامه‌ریزی برای استفاده در سازمان‌های مرتبط با ساماندهی و کنترل شهرها، به عنوان ابزار مناسبی ارزیابی می‌شوند (قاسم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۲: ۸۲). در شهر شیراز نیز تاکنون پژوهش‌های مختلفی راجع به بافت تاریخی صورت گرفته است؛ اما نکته اساسی، نبود نگاه راهبردی و چشم‌انداز روشن برای تداوم بازآفرینی پایدار بافت بوده است. بر این اساس، در این مطالعه سعی شده است تا از طریق برنامه‌ریزی راهبردی با کمک نظرات کارشناسان و صاحب‌نظران بومی در شهر که به نوعی در ابعاد مختلف اجرایی و برنامه‌ریزی و مدیریتی شهر با پدیده بازآفرینی در ارتباط بوده‌اند، به آرایه راهبردهای بازآفرینی پایدار بافت تاریخی شهر شیراز پرداخته شود. لذا، ضرورت انتخاب شیوه برنامه‌ریزی راهبردی

به عنوان برنامه‌ریزی آینده‌نگر بیش از پیش مشخص می‌شود. به همین منظور، در ابتدا، ماتریس SWOT را برای آن تشکیل می‌دهیم. سپس برای مشخص نمودن استراتژی سازمان، ماتریس IE و برای تشخیص مهم‌ترین استراتژی از ماتریس QSPM استفاده می‌کنیم. بر این اساس، سؤال کلیدی این است که با توجه به نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدید بافت تاریخی شیراز، مناسب‌ترین راهبرد جهت بازآفرینی این بافت کدام است؟

پژوهش حاضر از نوع تحقیقات کاربردی و روش تحقیق توصیفی - تحلیلی است. روش جمع‌آوری اطلاعات به دو صورت اسنادی و میدانی می‌باشد. بنابراین، برای تدوین راهبردها، پرسشنامه‌ای باز در اختیار ۱۵ نفر از اساتید و متخصصین با ترجیح تجربه حرفه‌ای و عملی قرار گرفت که از شناخت کامل نسبت به بافت تاریخی و محدوده مورد مطالعه بهره‌مند بودند و از طریق این پرسشنامه، فهرستی از مشترکات نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدید تنظیم و در ادامه، تک تک عوامل داخلی و خارجی وزن‌دهی و ماتریس SWOT از آن استخراج گردید. در نهایت، با تکنیک QSPM، راهبردهای دارای اولویت ارائه شده است. فرآیند تحلیل شامل مراحل زیر می‌باشد: **گام اول**؛ شناسایی عوامل داخلی و خارجی: عوامل داخلی مربوط به محیط درونی بوده که شامل نقاط ضعف و قوت می‌باشد. عوامل خارجی شامل فرصت‌ها و تهدیدهایی می‌باشند که در روند بازآفرینی بافت تاریخی تاثیرگذار هستند. **گام دوم**؛ تعیین اوزان عوامل داخلی و خارجی: پس از شناسایی عوامل داخلی و خارجی و دسته‌بندی آنها در قالب نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها، باید میزان اهمیت هر یک از آنها مشخص شود. **گام سوم**؛ ایجاد ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی. **گام چهارم**؛ طراحی مدل تحلیلی SWOT.

مبانی نظری

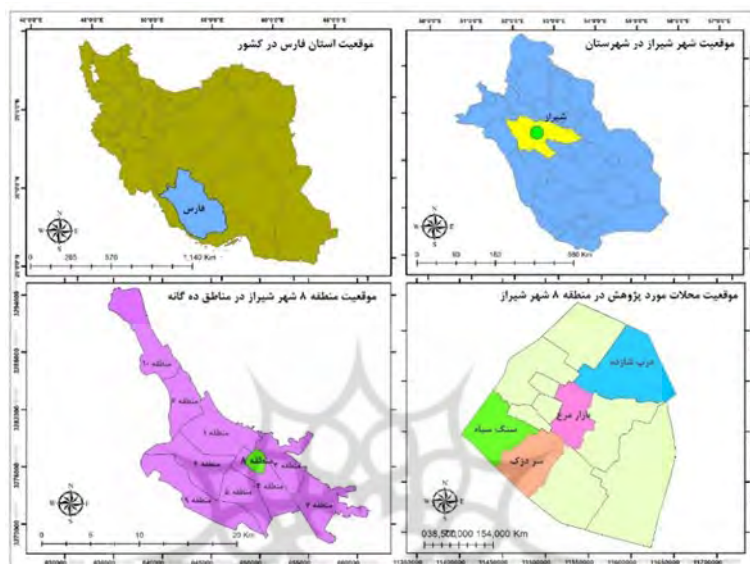
بازآفرینی شهری اساساً یک فرآیند تمرکز بر روی تمام عناصر یک منطقه است که نه تنها به ساخت یک شهر سازگار با محیط‌زیست بلکه راهکار برابری اجتماعی و رشد اقتصادی که به صورت همه‌جانبه در فضای پایدار شهری منجر می‌شود (Mehdipour and Rashidinia, 2013: 178). بازآفرینی شهری نگرش و اقداماتی جامع و یکپارچه برای حل مشکلات شهری در منطقه هدف است که در نهایت به یک پیشرفت و بهبود پایدار اقتصادی، کالبدی، اجتماعی و محیطی منجر می‌شود (منجری و اسدی‌عزیزآبادی، ۱۳۹۸: ۲۵۰). امروزه، بازآفرینی شهری، موضوعی جهانی است و به شکلی گسترده، داشتن یک برنامه بازآفرینی شهری مؤثر، به یکی از مهمترین راهکارها برای تمام شهرهای جهان تبدیل شده است که می‌خواهند از توسعه افقی و گسترده، دست بکشند و توسعه درونی و متراکم را ایجاد کنند (Leary and McCarthy, 2013). بررسی مطالعات انجام شده بر روی بازآفرینی شهری در طول دوره ۱۹۹۰ تا ۲۰۱۲ میلادی، نشان‌دهنده بازنگری یکپارچه با تمرکز بر زیرسیستم برنامه‌ریزی و زیرسیستم اجتماعی بازآفرینی شهری است که طیف گسترده‌ای از موضوعاتی را در بردارد که با هم همپوشانی دارند و در نتیجه نمی‌تواند به سادگی در یک زمینه مشخص، طبقه‌بندی شود (آریانا و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۲۴). در کشور ایران، پیشینه دخالت در نواحی دچار افت شهری، به ابتدای قرن اخیر برمی‌گردد. در دهه‌های بعد، این مقوله در این گونه نواحی و با گسست زمانی و پراکندگی ادامه یافته است. به طور خاص، لزوم توجه به ارزش‌های تاریخی و فرهنگی در روند مداخله شهرها از

دهه ۱۳۶۰ هجری شمسی با تصویب اساسنامه سازمان میراث فرهنگی کشور، به طور قانونی مدنظر قرار گرفت (عزیزی، ۱۳۷۹: ۴۱). از نظر «لیچفیلد» (۱۹۹۲)، هدف از بازآفرینی حرکت به سوی شهر پایدار است و به این منظور سه هدف اصلی دنبال می‌شود که عبارتند از تقویت قدرت رقابتی شهر، ایمنی مسکن و بهبود کیفیت محیط شهری. بازآفرینی شهری در اصل یک فعالیت مداخله‌گرایانه است (مرادی و همکاران، ۱۳۹۸: ۶). گیتینگ و دی‌فرانتز (۲۰۰۴) و همچنین لازارویچ و همکاران (۲۰۱۶) روی بازآفرینی فرهنگ‌مبنا به عنوان یک ابزار بکارگیری برای بازآفرینی مناطق محروم کار کرده‌اند. امینی و همکاران (۱۳۹۷)، شاخص‌های کالبدی بازآفرینی پایدار شهری را در بافت فرسوده بررسی کردند. عباچی و همکاران (۱۳۹۷) در مقاله خود دریافتند که تجربه اعیانی‌سازی بافت فرسوده حرم رضوی، نوعی «رویکرد دولتمدار به بازآفرینی شهری و اعیانی‌سازی وابسته» است. اسدی و رفیعیان (۱۳۹۷)، به بررسی عوامل مؤثر بر بازآفرینی محلات تاریخی با تأکید بر رویکرد برندسازی شهری در محله سنگ سیاه شیراز پرداختند که تحلیل داده‌ها با بهره‌گیری از آزمون همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که هر چهار عامل، همبستگی مثبت معنادار با بازآفرینی محله سنگ سیاه دارد. نتیجه تحقیق هاشم‌پور و همکاران (۱۳۹۷) دربرگیرنده روش عملی بکارگیری رویکرد زمینه‌گرایی در مقوله بازآفرینی و نیز ارزش و اهمیت بکارگیری راهکارهای پیشنهادی در تمامی ابعاد زمینه، به ویژه بعد کالبدی و تاریخی است. یافته تحقیق کریم‌زاده و همکاران (۱۳۹۶)، بر اولویت‌بندی ابعاد تأثیرگذار بر بازآفرینی شهری گردشگری محور به ترتیب بر ابعاد اجتماعی، ابعاد اقتصادی، ابعاد فرهنگی و کالبدی دلالت دارد. لطفی و همکاران (۱۳۹۶) در مقاله خود در خصوص بافت تاریخی شیراز نتیجه گرفتند که برشمردن معیارها و روند به‌گزینی محدوده هدف بازآفرینی و بازخوانی ویژگی‌های زمینه‌ای، منجر به ارائه‌ی الگوی راهبردی چند لایه در تعریف شیوه‌ها و سیاست‌های اقدام در بافت تاریخی گردیده است. پریزادی و همکاران (۱۳۹۶)، دریافتند که هیچیک از پروژه‌های عمرانی انتخاب شده به طور کامل و همه‌جانبه از نظر اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی، زیست‌محیطی و کالبدی نتوانسته به عنوان محرک توسعه شهری در محدوده بافت تاریخی شهر عمل کند. همچنین، مارتی و همکاران (۲۰۱۹)، چپو و همکاران (۲۰۱۹)، لیو و همکاران (۲۰۱۹)، فرتی و گروسو (۲۰۱۹)، سئو و جو (۲۰۱۹)، عظیمی آملی و همکاران (۱۳۹۵)، سیاف زاده (۱۳۹۸)، ذبیحی و همکاران (۱۳۹۸)، نژادابراهیمی و همکاران (۱۳۹۷) و غیره به تحقیقاتی در زمینه موضوع مورد نظر پرداخته‌اند. با تامل در موارد بالا، نتایج پژوهش از بسیاری ابعاد با پژوهش‌های پیشین مطابقت دارد اما تفاوت مقاله حاضر با دیگر مطالعات، تأکید بر شاخص‌های بازآفرینی در ابعاد گسترده‌تر، مقایسه نواحی مختلف در بافت تاریخی و استفاده از روش‌شناسی برنامه‌ریزی استراتژیک (QSPM) است.

محدوده مورد مطالعه

منطقه تاریخی و فرهنگی شیراز با وسعت ۳۷۸ هکتار بخشی از محدوده مرکزی شهر شیراز را شامل می‌شود که دارای جمعیتی معادل ۴۸۱۹۵ نفر است (مهندسین مشاور پردازاز، ۱۳۹۵؛ ابراهیم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۸: ۶) (شکل ۱). این منطقه علاوه بر اینکه هسته اولیه پیدایش شهر شیراز بوده، در حال حاضر نیز بسیاری از فعالیت‌های مرکزی

تجاری، مذهبی، خدماتی و اداری را در خود جای داده و ظرفیت‌های بالقوه قابل توجهی جهت رونق فعالیت‌های سیاحتی، زیارتی، تجارتی، فرهنگی و مسکونی دارد. به طور کلی، محلات این منطقه از حیث فرسودگی، پایین بودن سطح درآمد، حضور اقشار سنتی در کنار مهاجران تازه وارد، کمبود خدمات شهری و کهنسالی جمعیت با یکدیگر وجه اشتراک دارند (اسدی و رفیعیان، ۱۳۹۷: ۱۰).



شکل ۱. موقعیت بافت تاریخی شهر شیراز (منبع: پایگاه داده علوم زمین، ۱۳۹۵، ترسیم: نویسندگان، ۱۳۹۸)

یافته‌ی پژوهش و بحث

- تحلیل راهبردی بازآفرینی پایدار بافت تاریخی شیراز

تکنیک یا ماتریس SWOT که گاهی TOWS نیز نامیده می‌شود، ابزاری برای شناخت تهدیدها و فرصت‌های موجود در محیط خارجی یک سیستم و بازشناسی ضعف‌ها و قوت‌های داخلی آن به منظور سنجش وضعیت و تدوین راهبرد برای هدایت و کنترل آن سیستم است. این روش، نتیجه مستقیم مدل دانشکده تجاری‌هاروارد است. در واقع، بهترین استراتژی برای سازمان‌ها و ابزاری ارزشمند برای تحلیل‌های استراتژیک است (ضرابی و محبوب‌فر، ۱۳۹۲: ۴۰). به منظور تحلیل راهبردی بازآفرینی پایدار بافت تاریخی شیراز، تعداد ۱۳ نقطه قوت داخلی در برابر ۵۱ نقطه ضعف داخلی و تعداد ۲۲ فرصت خارجی در برابر ۳۳ تهدید خارجی، شناسایی و بررسی شدند. در مجموع، تعداد ۳۵ نقطه قوت و فرصت به عنوان مزیت و تعداد ۸۴ ضعف و تهدید به عنوان محدودیت‌های پیش‌روی بازآفرینی پایدار بافت تاریخی قابل‌شناسایی است که به منظور اولویت‌سنجی و وزندهی در پرسشنامه مربوط به کارشناسان لحاظ شدند. در جدول ۱، وزندهی و رتبه‌بندی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) آورده شده است.

- ارزیابی عوامل داخلی (IFE)^۱

همانطور که مشخص است از نظر کارشناسان، «ارزش عملکردی بافت بعنوان مرکز مذهبی شهر بعلت قرار گرفتن حرم شاهچراغ»، «وجود هسته‌های بازرگانی با قابلیت تبدیل به مراکز مهم تجاری»، «ارزش‌های معماری و هنری و تاریخی بافت و فضاهای شهری آن»، «ارزش عملکردی بافت بعنوان مرکز تجاری شهر بعلت وجود بازار» و «ارزش‌های عملکردی بافت بعنوان بخش مهمی از مرکز اصلی شهر شیراز (C.B.D)» به ترتیب با امتیاز وزنی ۰/۳۴۰، ۰/۲۵۲، ۰/۲۴۱، ۰/۲۳۰ و ۰/۲۰۰ به عنوان مهمترین نقاط قوت و «فقدان بودجه و اعتبارات متناسب با حجم عملکرد و فعالیت شهرداری منطقه»، «پایین بودن قیمت زمین و املاک در این منطقه نسبت به سایر مناطق شهر»، «عدم کفایت توان تاسیسات و تجهیزاتی شهرداری در اجرای پروژه‌های زیربنایی و اجرائی»، «وجود مشکل مالکیت‌های وقفی مشاعی و مشابه» و «ناپایداری سرمایه اجتماعی ناشی از پیوندهای بادوام همسایگی» به ترتیب با امتیاز وزنی ۰/۱۲۹، ۰/۱۱۴، ۰/۱۰۴، ۰/۰۹۲ و ۰/۰۹۰ به عنوان مهمترین نقاط ضعف برای بازآفرینی پایدار بافت تاریخی شیراز محسوب می‌شود.

جدول ۱. وزندهی و رتبه‌بندی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف)

| ماتریس ارزیابی عوامل داخلی | | Internal Factor Evaluation |
|----------------------------|-----------------------|----------------------------|
| ردیف | عوامل استراتژیک داخلی | |
| وزن نسبی | رتبه وزن | وزن |
| ۰/۱۲۰ | ۴ | ۰/۳۰ |
| ۰/۱۳۳ | ۳/۴ | ۰/۳۹ |
| ۰/۰۸۰ | ۴ | ۰/۲۰ |
| ۰/۲۰۰ | ۵ | ۰/۴۰ |
| ۰/۲۳۰ | ۴/۶ | ۰/۵۰ |
| ۰/۳۴۰ | ۴ | ۰/۸۵ |
| ۰/۲۴۱ | ۳/۵ | ۰/۶۹ |
| ۰/۰۶۳ | ۳ | ۰/۲۱ |
| ۰/۱۹۵ | ۳ | ۰/۶۵ |
| ۰/۰۵۲ | ۴ | ۰/۱۳ |
| ۰/۱۷۶ | ۴/۴ | ۰/۴۰ |
| ۰/۱۸۵ | ۳/۳ | ۰/۵۶ |
| ۰/۲۵۲ | ۴ | ۰/۶۳ |
| ۰/۰۶۸ | ۴ | ۰/۱۷ |
| ۰/۱۴۷ | ۳ | ۰/۴۹ |
| ۰/۰۹۵ | ۴/۳ | ۰/۲۲ |
| ۰/۱۴۵ | ۴/۴ | ۰/۳۳ |
| ۰/۱۰۵ | ۳ | ۰/۳۵ |
| ۰/۱۵۳ | ۳ | ۰/۵۱ |
| ۰/۱۲۹ | ۳/۳ | ۰/۳۹ |
| ۰/۱۶۴ | ۳/۵ | ۰/۴۷ |
| ۰/۱۲۰ | ۴ | ۰/۳۰ |
| ۰/۱۱۷ | ۳ | ۰/۳۹ |
| ۰/۰۷۶ | ۴ | ۰/۱۹ |
| ۰/۰۱۲ | ۲/۵ | ۰/۰۵ |

1. Internal factor evaluation matrix

| | | | | |
|-------|-----|-------|---|-----|
| ۰/۰۶۰ | ۴ | ۰/۰۱۵ | عدم تعریف و معرفی فعالیتهای همگن و متناسب و سازگار با ساختار کالبدی بافت و عدم وجود برنامه‌های مناسب | W3 |
| ۰/۰۲۲ | ۲ | ۰/۰۱۱ | کمبود فضاهای سبز و بازو فضاهایی برای گذران اوقات فراغت (فقر شدید فضای سبز به عنوان فضای تنفسی و استراحت) | W4 |
| ۰/۰۴۵ | ۳/۵ | ۰/۰۱۳ | کمبود مراکز فرهنگی، تفریحی در داخل منطقه علیرغم وجود ظرفیتهای و امکانات موجود | W5 |
| ۰/۰۴۸ | ۴ | ۰/۰۱۲ | فقدان سیستم دفع فاضلاب و آبهای سطحی در منطقه و در نتیجه تشکیل ماندابها در سطح منطقه | W6 |
| ۰/۰۲۶ | ۳/۷ | ۰/۰۰۷ | پایین بودن سطح بهداشت محیط در منطقه (بدلیل استقرار نامناسب) | W7 |
| ۰/۰۲۹ | ۲/۶ | ۰/۰۱۱ | ضعف شدید کاربریهای خدماتی در محدوده بافت تاریخی - کمبود خدمات | W8 |
| ۰/۰۳۲ | ۴ | ۰/۰۰۸ | عدم گرایش به نوسازی ابنیه در عمق محلات ناشی از الگوی تصرف و سکونت در آنها و مهاجرت اقشار اصیل بومی | W9 |
| ۰/۰۵۶ | ۴ | ۰/۰۱۴ | وجود ابنیه مخروبه و متروکه متعدد در داخل منطقه و مشکل نایمنی کالبدی در بخش‌های قابل توجهی از آن | W10 |
| ۰/۰۳۵ | ۵ | ۰/۰۰۷ | ریزدانه بودن قطعات و ترکیب نامتناسب آنها به عنوان مانعی جهت تجمیع و یکپارچه سازی جهت نوسازی و بهسازی | W11 |
| ۰/۰۲۴ | ۳/۵ | ۰/۰۰۷ | وجود آلودگی‌های زیست محیطی در داخل منطقه به واسطه سطح بالای آب زیرزمینی و عدم دفع مناسب آبهای سطحی | W12 |
| ۰/۰۴۸ | ۳ | ۰/۰۱۶ | کمبود فرسودگی شدید تاسیسات و تجهیزات شهری در سطح منطقه و عدم امکان جمع آوری مناسب زباله و مواد زائد | W13 |
| ۰/۰۲۵ | ۲/۵ | ۰/۰۱۰ | وجود کنج‌های حاصل از پر پیچ و خم بودن راه‌های موجود در این منطقه و در نتیجه وجود فضاهای نا امن و بی دفاع | W14 |
| ۰/۰۲۷ | ۳ | ۰/۰۰۹ | توزیع نامتناسب خدمات در سطح منطقه و تمرکز آنها در حوزه‌های پیرامونی و لبه‌های بافت | W15 |
| ۰/۰۲۸ | ۲/۸ | ۰/۰۱۰ | عدم تحقق طرح‌های مصوب قلی در محدوده بافت تاریخی فرهنگی | W16 |
| ۰/۰۳۲ | ۴ | ۰/۰۰۸ | وجود ضعف و نقص در جمع‌آوری زباله و پسماندها بدلیل مشکلات دسترسی و مدیریتی | W17 |
| ۰/۰۳۶ | ۳ | ۰/۰۱۲ | عمر بالای ساختمان‌های موجود در محدوده بافت تاریخی فرهنگی | W18 |
| ۰/۰۴۰ | ۳/۳ | ۰/۰۱۲ | عدم بهره‌گیری مناسب منطقه از ظرفیتهای و استعدادهای مرکزیت و موقعیت مذهبی - فرهنگی | W19 |
| ۰/۰۲۴ | ۳/۵ | ۰/۰۰۷ | تنزل ارزش‌های سکونتی در اثر برهم خوردن فعالیتها به زبان فعالیت سکونتی و توریستی و در عوض افزایش فعالیت تجاری بدون افزایش ظرفیت ارتباطی و در نتیجه افزایش حجم ترافیک و آلودگی‌های هوا، صوتی و بصری | W20 |
| ۰/۰۴۰ | ۴ | ۰/۰۱۰ | تخلیه تدریجی بافت از ساکنین اصیل و قدیمی و افت هویتی جمعیت بر هم خوردن توزیع جمعیت در منطقه | W21 |
| ۰/۰۴۰ | ۲ | ۰/۰۲۰ | بالابودن اشتغال در بخش‌های غیر رسمی به دلیل ضعف در مهارت و سواد (سرمایه انسانی) ساکنین بافت (ضعف در سرمایه اقتصادی (اسکان کم درآمد، اشتغال غیر مولد...)) | W22 |
| ۰/۰۳۹ | ۳ | ۰/۰۱۳ | نا کارایی اقتصادی بنگاه‌های پراکنده و کوچک بافت | W23 |
| ۰/۰۲۰ | ۳ | ۰/۰۲۰ | سکونت افراد با مشاغل خدماتی و ابتدائی در منطقه و در نتیجه بر هم خوردن نظام قشریندی اجتماعی و ضعف | W24 |
| ۰/۰۵۶ | ۴ | ۰/۰۱۴ | سکونت ناپایدار در منطقه (نرخ بالای اجاره نشین) توأم با عدم احساس تعلق به مکان و در نتیجه ضعف در مشارکت اجتماعی، تعهد شهری و شهروندی و رفتارهای مبتنی بر آن | W25 |
| ۰/۰۹۰ | ۴/۳ | ۰/۰۲۱ | ناپایداری سرمایه اجتماعی ناشی از پیوندهای بادوام همسایگی توأم با تنوع قومی بدون انسجام و ادغام اجتماعی و... | W26 |
| ۰/۰۲۲ | ۲/۵ | ۰/۰۰۹ | ضعف در هنجارهای اجتماعی و پیدایش آنومی اجتماعی | W27 |
| ۰/۰۳۱ | ۲/۸ | ۰/۰۱۱ | وجود استعداد آسیب زایی و افزایش آسیبهای اجتماعی و نایمنی اجتماعی در منطقه به واسطه کاهش نظارت‌های غیر رسمی | W28 |
| ۰/۰۶۳ | ۳ | ۰/۰۲۱ | افت کیفیت زندگی و فقدان حداقل امکانات زیستی و خدمات مورد نیاز زندگی | W29 |
| ۰/۰۴۴ | ۴ | ۰/۰۱۱ | مالکیت مشاع خصوصی و وقفی و در نتیجه مشکلات و موانع بازرسازی و نوسازی ابنیه | W30 |
| ۰/۱۱۴ | ۴/۴ | ۰/۰۲۶ | پایین بودن قیمت زمین و املاک در این منطقه نسبت به سایر مناطق شهر | W31 |
| ۰/۰۳۰ | ۳/۸ | ۰/۰۰۸ | ضعف اقتصادی ساکنین و ضعف بودجه‌های عمرانی بافت قدیم | W32 |
| ۰/۰۴۹ | ۳/۵ | ۰/۰۱۴ | انزوای عملکردی بافت تاریخی - فرهنگی به علت بسته بودن سیستم عملکردی آن | W33 |
| ۰/۰۸۸ | ۴ | ۰/۰۲۲ | عدم استفاده صحیح و کارا از پتانسیل و استعدادهای فرهنگی منطقه | W34 |
| ۰/۰۴۰ | ۴ | ۰/۰۱۰ | فقدان نگرش واحد در ارتباط با مداخله در بافت تاریخی تقاطع نگرش نوگرا و مدرنیستی و فرهنگ‌گرا و... | W35 |
| ۰/۰۳۳ | ۳ | ۰/۰۱۱ | عدم تناسب کادر تخصصی و نیروی انسانی کارشناسی مدیریت شهری منطقه با عملکردهای محوله | W36 |
| ۰/۰۴۸ | ۴ | ۰/۰۱۲ | فقدان مکانیزمها و ابزارهای مناسب جهت برقراری ارتباط با مردم و شهروندان | W37 |
| ۰/۰۴۷ | ۲/۵ | ۰/۰۱۹ | عدم تناسب چارت سازمانی مصوب با وضع موجود و فقدان جایگاه حقوقی بسیاری از پستهای سازمانی در حال حاضر | W38 |
| ۰/۰۶۱ | ۳/۸ | ۰/۰۱۶ | عدم جایگاه پژوهش و تحقیقات و فقدان نیروهای کارشناسی متناسب با آن به عنوان بازوی فنی و علمی مجموعه مدیریت | W39 |
| ۰/۰۲۲ | ۲/۸ | ۰/۰۰۸ | وجود بورکراسی شدید اداری | W40 |
| ۰/۰۲۷ | ۳ | ۰/۰۰۹ | تعدد و پراکندگی منابع درآمدی شهرداری و عدم اتکاء به منابع درآمدی پایدار و ثابت | W41 |
| ۰/۱۰۴ | ۴ | ۰/۰۲۶ | عدم فعالیت توان تاسیسات و تجهیزاتی شهرداری در اجرای پروژه‌های زیربنائی و اجرایی | W42 |
| ۰/۱۲۹ | ۴/۳ | ۰/۰۳۰ | فقدان بودجه و اعتبارات متناسب با حجم عملکرد و فعالیت شهرداری منطقه | W43 |
| ۰/۰۴۸ | ۴ | ۰/۰۱۲ | عدم وجود بانک اطلاعاتی مدیریت زمین و املاک در شهرداری منطقه | W44 |
| ۰/۰۵۰ | ۲/۵ | ۰/۰۲۰ | فقر و پایگاه نازل اقتصادی - اجتماعی اغلب ساکنین منطقه و عدم توان پرداخت عوارض شهری و مشارکت مالی | W45 |
| ۰/۰۱۸ | ۲ | ۰/۰۰۹ | فقدان نهاد مدیریت بین بخشی جهت تعریف و اجرای طرحها و پروژه‌های عمرانی در سطح منطقه | W46 |
| ۰/۰۲۲ | ۲ | ۰/۰۱۱ | نگرش آرمانی طرحها و در نتیجه ناهمخوانی برخی ضوابط و مقررات شهرسازی و ساختمانی با واقعیات موجود منطقه | W47 |
| ۰/۰۸۰ | ۴ | ۰/۰۲۰ | فقدان موازنه بین حفظ ارزشها و نقاط قوت بافت تاریخی و نوسازی و بازسازیهای موردی و مقطعی مغایر با آنها | W48 |
| ۰/۰۴۴ | ۴ | ۰/۰۱۱ | وجود گروهها و نیروهای ذینفع و ذی نفوذ و عدم پایبندی جدی آنها به ضوابط و مقررات طرحها | W49 |
| ۰/۰۴۳ | ۴/۳ | ۰/۰۱۰ | ضعف و فقدان ابزارها و مکانیزمهای مناسب جلب و جذب مشارکت شهروندان در اداره امور و مدیریت شهری در محدوده | W50 |
| ۰/۰۹۲ | ۴ | ۰/۰۲۳ | وجود مشکل مالکیت‌های وقفی مشاعی و مشابه در راه بازرسازی و نوسازی و تاخیر جدی در مسیر نوسازی و بازرسازی بافت | W51 |
| ۵/۰۹۹ | ۱ | | جمع | |

- ارزیابی عوامل خارجی (EFE)^۱

بر اساس نتایج جدول ۲، از نظر کارشناسان، «انگیزه و تمایل ساکنان به نوسازی و بازسازی ابنیه فرسوده»، «وجود گرایش به تقویت راسته بازارها و تامین خدمات پشتیبانی تجاری در محورهای اصلی بافت»، «امکان استفاده از زمین‌های بایر و تخریبی برای ساخت پارکینگ (زمین‌های قهوه‌ای)»، «وجود مکان‌های حائز اهمیت در بخش گردشگری» و «وجود نیروی انسانی با تخصص برنامه‌ریزی شهری منطقه‌ای» به ترتیب با امتیاز وزنی ۰/۳۴۲، ۰/۲۸۴، ۰/۲۵۵، ۰/۲۴۰ و ۰/۲۳۸ به عنوان مهمترین فرصت‌ها و «تداوم هجران زدگی و جدامانگی بافت تاریخی از شهر»، «تداوم حرکات پراکنده و غیرساختاری و تهدید مجموعه منطقه به لحاظ انسجام و یکپارچگی توسعه کالبدی»، «گرایش به هر چه بیشتر تجاری شدن بافت بدون تامین زیرساخت‌ها و خدمات پشتیبانی لازم»، «شیوع بیماری‌های ویژه ناشی از مشکلات» و «تخریب غیرهدفمند و غیرمنطبق بر ایده‌های ساختاری منطقه» به ترتیب با امتیاز وزنی ۰/۲۳۸، ۰/۲۰۵، ۰/۲۰۰، ۰/۱۸۰ و ۰/۱۵۹ به عنوان مهمترین تهدیدهای برای بازآفرینی پایدار بافت تاریخی شیراز محسوب می‌شود.

جدول ۲. وزندهی و رتبه‌بندی عوامل خارجی (نقاط فرصت و تهدید)

| ماتریس ارزیابی عوامل خارجی Internal Factor Evaluation | | |
|---|------|-------------------|
| وزن | رتبه | وزن نسبی به نهایی |
| ۰/۱۳۵ | ۳ | ۰/۰۴۵ |
| ۰/۱۳۲ | ۴ | ۰/۰۳۳ |
| ۰/۰۸۵ | ۴/۵ | ۰/۰۱۹ |
| ۰/۳۴۲ | ۴/۴ | ۰/۰۷۸ |
| ۰/۱۵۶ | ۳ | ۰/۰۵۲ |
| ۰/۱۹۶ | ۴ | ۰/۰۴۹ |
| ۰/۱۸۹ | ۳ | ۰/۰۶۳ |
| ۰/۱۷۵ | ۵ | ۰/۰۳۵ |
| ۰/۱۲۲ | ۳/۳ | ۰/۰۳۷ |
| ۰/۲۸۴ | ۴ | ۰/۰۷۱ |
| ۰/۲۵۵ | ۴/۴ | ۰/۰۵۸ |
| ۰/۲۴۰ | ۴ | ۰/۰۶۰ |
| ۰/۱۶۷ | ۴/۴ | ۰/۰۳۸ |
| ۰/۰۷۵ | ۳ | ۰/۰۲۵ |
| ۰/۱۶۸ | ۴ | ۰/۰۴۲ |
| ۰/۱۲۶ | ۴/۵ | ۰/۰۲۸ |
| ۰/۲۰۸ | ۴ | ۰/۰۵۲ |
| ۰/۰۹۳ | ۳ | ۰/۰۳۱ |
| ۰/۱۱۶ | ۴ | ۰/۰۲۹ |
| ۰/۲۳۸ | ۳/۵ | ۰/۰۶۸ |
| ۰/۱۹۶ | ۴ | ۰/۰۴۹ |
| ۰/۲۰۰ | ۴ | ۰/۰۵۰ |
| ۰/۱۴۸ | ۴ | ۰/۰۳۷ |

| | | | |
|-------|-----|-------|---|
| ۰/۱۰۸ | ۳/۵ | ۰/۰۳۱ | T ₃ نقض ضوابط و ایده‌های طرح‌های مصوب قبلی و عدم تاکید بر ضابطه مندی |
| ۰/۰۸۴ | ۳ | ۰/۰۲۸ | T ₄ تداوم توسعه خودبخودی و بی برنامه و آشفتگی در ساختار و عملکرد به ویژه در لبه‌های اصلی منطقه تاریخی |
| ۰/۲۰۵ | ۵ | ۰/۰۴۱ | T ₅ تداوم حرکات پراکنده و غیر ساختاری و تهدید مجموعه منطقه به لحاظ انسجام و یکپارچگی توسعه کالبدی |
| ۰/۱۵۹ | ۳ | ۰/۰۵۳ | T ₆ تخریب غیر هدفمند و غیر منطبق بر ایده‌های ساختاری منطقه |
| ۰/۱۵۲ | ۴ | ۰/۰۳۸ | T ₇ تخریب و آسیب‌پذیری جدی عناصر کالبدی با ارزش در نتیجه همجواری با بافتهای پوسیده و کهنه |
| ۰/۰۶۲ | ۲/۷ | ۰/۰۲۳ | T ₈ وجود فضاهای مستعمل و بی‌دفاع ناشی از مداخلات گذشته و عدم بهره‌برداری مناسب از فضاهای ایجاد شده |
| ۰/۱۴۷ | ۳/۵ | ۰/۰۴۲ | T ₉ وجود فضای مخروبه متعدد در سطح بافت و آلودگی‌های بصری و محیطی گسترده در سطح منطقه |
| ۰/۱۴۴ | ۳/۶ | ۰/۰۴۰ | T ₁₀ وجود مشکل مالکیت‌های وقفی مشاعی و مشابه درراه بازسازی و نوسازی و تاخیر جدی در مسیر نوسازی و بازسازی ابنیه |
| ۰/۱۴۰ | ۴ | ۰/۰۳۵ | T ₁₁ تداوم دیدگاه‌های حفاظتی - مرمتی و نگاه موزه ای به بافت و منطقه تاریخی و ممانعت از تحولات زیرساختی و بنیادین در جهت حفاظت فعال و ۰/۰۳۵ |
| | | | معاصر سازی بافت |
| ۰/۲۳۸ | ۴/۴ | ۰/۰۵۴ | T ₁₂ تداوم هجران زدگی و جدامانندی بافت تاریخی از شهر و زندگی و توسعه شهری و تشدید روند پوسیدگی و افسردگی |
| ۰/۱۲۰ | ۴ | ۰/۰۳۰ | T ₁₃ تداوم گرایش به نگاه اقتصادی - تجاری به منطقه تاریخی و غفلت از توسعه پایدار و نگاه فرهنگی - هویتی به بافت و منطقه |
| ۰/۱۸۰ | ۴/۵ | ۰/۰۴۰ | T ₁₄ شیوع بیماریهای ویژه ناشی از مشکلات |
| ۰/۱۱۲ | ۳/۵ | ۰/۰۳۲ | T ₁₅ کاهش گرایش به سکونت در منطقه و در مقابل مهاجرت افراد تهی دست و کم درآمد از جمله افغانه و روستائیان به بافت |
| ۰/۱۲۳ | ۴/۴ | ۰/۰۲۸ | T ₁₆ افزایش مستمر باندهای تبهکاری و تقویت رفتارهای مجرمانه با توجه به مشکلات اجتماعی و اقتصادی منطقه |
| ۰/۱۰۰ | ۴ | ۰/۰۲۵ | T ₁₇ ضعف انگیزه سرمایه‌گذاری کلان بخش خصوصی به دلیل روشن نبودن سیاستها و برنامه‌های طرحها و مدیریت شهری |
| ۰/۱۳۹ | ۴/۵ | ۰/۰۳۱ | T ₁₈ عدم اطمینان سرمایه‌گذاران از نقطه نظر دوره بازگشت سرمایه و هزینه اقتصادی |
| ۰/۰۷۰ | ۳/۷ | ۰/۰۱۹ | T ₁₉ عدم هماهنگی برنامه‌های نوسازی با امکانات اقتصادی در سطح شهر |
| ۰/۰۸۰ | ۲ | ۰/۰۴۰ | T ₂₀ تداوم روند اسکان اقشار کم درآمد با انگیزه دستیابی به مسکن ارزان |
| ۰/۱۲۸ | ۴ | ۰/۰۳۲ | T ₂₁ سازمان نیافتگی تسهیلات توریستی و عدم پاسخگویی آنها به نیازها و در نتیجه کاهش انگیزه گردشگران خارجی و داخلی |
| ۰/۱۰۸ | ۴/۵ | ۰/۰۲۴ | T ₂₂ کاهش گرایش به سکونت اقشار متوسط به بالا و در نهایت ایجاد سبک معیوب |
| ۰/۱۰۲ | ۳ | ۰/۰۳۴ | T ₂₃ گرایش به آشفتگی و عدم انسجام نظام فعالیتی بافت و تمایل بیمارگونه به هر چه بیشتر تجاری شدن منطقه |
| ۰/۰۵۷ | ۳ | ۰/۰۱۹ | T ₂₄ عدم شفافیت و پایداری سیاستها و برنامه‌های مدیریت شهری و بالابودن ریسک سرمایه‌گذاری برای بخش خصوصی و نوسازی و بازسازی منطقه |
| ۰/۰۸۴ | ۳ | ۰/۰۲۸ | T ₂₅ فقدان نهاد مدیریت بین بخشی جهت تعریف و اجرای طرحها و پروژه‌های عمرانی در سطح منطقه و عدم کفایت ساختها و سازمان مدیریتی موجود |
| ۰/۱۱۴ | ۳ | ۰/۰۳۸ | T ₂₆ وجود روحیه عدم اعتماد و اطمینان در مردم و برخورد انفعالی آنان با موضوع مشارکت در عرصه مدیریت شهری |
| ۰/۰۷۵ | ۲/۶ | ۰/۰۲۹ | T ₂₇ ضعف شدید ساختار شهرداری و مدیریت شهری و در مقابل بالاترین و عدم اجرای برخی از پروژه‌های مهم در منطقه |
| ۰/۰۸۲ | ۲ | ۰/۰۴۱ | T ₂₈ عدم هماهنگی و درگیریهای بین بخشی و سازمانی توسط ارگانها و نهادهای مسئول در نوسازی و بهسازی در بافت تاریخی و عکس‌العمل آن در شکل ۰/۰۴۱ |
| | | | مداخلات وسیع سازمان نیافته و بی برنامه یا انفعال و تخریب و فرسایش بیشتر بافت |
| ۰/۰۸۸ | ۴ | ۰/۰۲۲ | T ₂₉ عدم شفافیت، ضوابط و مقررات لازم در خصوص حمایت و جلب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در عمران و توسعه منطقه (فقدان ضوابط و مقررات ۰/۰۲۲) |
| | | | ترغیب‌کننده مشوق نوسازی و بهسازی در بافت و حتی وجود ضوابط مغایر با آن |
| ۰/۰۷۸ | ۳ | ۰/۰۲۶ | T ₃₀ محدود شدن مشارکت به نوعی الگوی مشارکت اجباری و عدم رواج الگوهای مشارکت خودجوش و سازمان یافته در منطقه |
| ۰/۰۴۵ | ۳ | ۰/۰۱۵ | T ₃₁ اتکاء عمده منابع درآمدی شهرداری به ساخت و ساز و سهم اندک سایر سرفصل‌های درآمدی در سبد هزینه درآمد شهرداری |
| ۰/۰۷۷ | ۴/۳ | ۰/۰۱۸ | T ₃₂ وجود گروه‌های ذی‌نفع و ذی نفوذ و غلبه روابط بر ضوابط در رعایت ضوابط و مقررات شهری |
| ۰/۰۹۲ | ۴ | ۰/۰۲۳ | T ₃₃ روشن نبودن ضوابط، مقررات و دستورالعمل‌های خاص در ارتباط با پیشنهادات طرح‌های بالادست و بالاترین شهرداری در برخورد با این مسئله |
| ۷/۵۳۹ | | ۱ | جمع |

منبع: نویسندگان، ۱۳۹۸

- تعیین جایگاه راهبردها

پس از تعیین امتیاز نهایی عوامل داخلی و خارجی بازآفرینی بافت تاریخی شیراز، می‌توان جایگاه راهبردها را تعیین نمود. در جدول ۳ ضریب وزنی و درصد اثرگذاری عوامل درونی و بیرون آورده شده است. در بین عوامل بیرونی و درونی نقاط تهدید با وزن ۴/۰۶۸ و درصد وزنی ۰/۲۹ اولویت اول و ضعف‌ها با وزن ۲/۳۹۵ و درصد وزنی ۰/۲۳ اولویت آخر می‌باشند.

جدول ۳. ضریب وزنی و درصد اثرگذاری عوامل درونی و بیرونی

| | عوامل بیرونی | | عوامل درونی | |
|-----------|--------------|-------|-------------|-------|
| | T | O | W | S |
| وزن نهایی | ۴/۰۶۸ | ۳/۴۳۶ | ۲/۳۹۵ | ۳/۶۱۶ |
| درصد وزنی | ۳۰ | ۲۴ | ۱۹ | ۲۷ |

منبع: نویسندگان، ۱۳۹۸

لذا، با توجه به وزن‌هایی نهایی عوامل درونی و بیرونی نشان از امتیاز بیشتر در تهدیدها دارد (شکل ۲).



شکل ۲. تعیین راهبرد بازآفرینی بافت تاریخی شیراز. (منبع: نویسندگان، ۱۳۹۸)

تدوین راهبرد، بر اساس ترکیب چهار عامل دخیل در مدل برنامه‌ریزی راهبردی صورت می‌گیرد که البته در جریان عمل، برخی از راهبردها برحسب وضعیت مورد مطالعه، چهار دسته راهبرد را که از نظر درجه کنشگری متفاوت هستند، می‌توان تدوین کرد:

راهبردهای SO (راهبرد تهاجمی): با بهره‌گیری از قوت‌ها، درصدد بهره‌برداری از فرصت‌هاست.

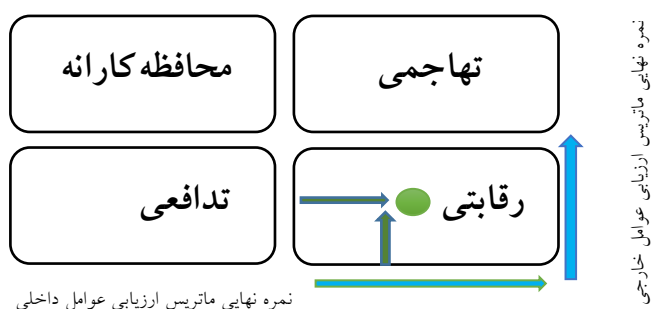
راهبردهای ST (راهبردهای رقابتی یا تنوع): برای دوری از تهدیدات از نقاط قوت استفاده می‌کند.

راهبردهای WO (راهبرد بازنگری): با بهره‌گیری از فرصت‌ها، نقاط ضعف را کاهش می‌دهد.

در جدول ۴، ضریب وزنی و درصد اثرگذاری استراتژی‌های چهارگانه آورده شده است. بیشترین وزن را استراتژی ST یا همان استراتژی رقابتی با وزن $۷/۶۸۴$ دارد و اولویت اول می‌باشد. درصد وزنی این استراتژی برابر با $۰/۲۸$ می‌باشد که نسبت به سایر استراتژی‌ها از درصد وزنی بالاتری برخوردار است. بنابراین، استراتژی پیشنهادی حاصل از تکنیک سوات راهبرد ST یا رقابتی (تنوع) با وزن نهایی $۷/۶۴۸$ می‌باشد. یعنی اینکه، باید راهبردهایی تدوین کرد تا از طریق نقاط قوت، از تهدیدهای پیش‌رو، دوری کند (شکل ۳).

جدول ۴. ضریب وزنی و درصد اثرگذاری استراتژی‌های چهارگانه

| | مجموع ضرایب عوامل مرکب | | | |
|-----------|------------------------|-------|-------|-------|
| | WO | WT | ST | SO |
| وزن نهایی | ۵/۸۳۱ | ۶/۴۶۳ | ۷/۶۸۴ | ۷/۰۵۲ |
| درصد وزنی | ۲۲ | ۲۴ | ۲۸ | ۲۶ |



شکل ۳. تعیین راهبرد بازآفرینی بافت تاریخی شیراز (منبع: نویسندگان، ۱۳۹۸)

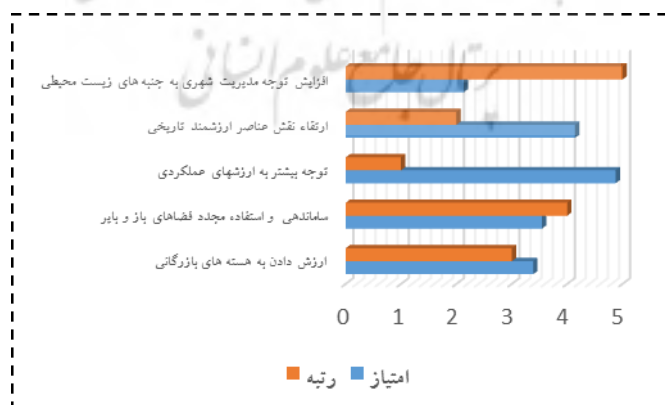
- تعیین اولویت راهبردها با ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی

یکی از تکنیک‌ها و روش‌های ارزیابی، پایش و نظارت برای تحقق راهبرد استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی یا QSPM است. ماتریس QSPM برای ارزیابی امکان‌پذیری پایداری راهکارهای پیشنهادی در مواجهه با شرایط محلی و وضع موجود است. در صورتی که در این ماتریس، یک راهبرد نتواند مواجهه با شرایط درونی و بیرونی را داشته باشد، باید از فهرست راهبردهای قابل اولویت‌بندی خارج شود (سقای، ۱۳۹۶: ۱۷۷).

جدول ۵. انتخاب راهبردهای برتر به ترتیب امتیاز بیشتر

| امتیاز اولویت | ردیف راهبردهای انتخاب شده |
|---------------|---|
| ۳ ۳۳۸۷ | ۱ ارزش دادن به هسته‌های بازرگانی با قابلیت تبدیل به مراکز مهم تجاری و کنترل کردن تجاری شدن بافت بدون تامین زیرساخت‌ها و خدمات پشتیبانی لازم |
| ۴ ۳/۵۴۴ | ۲ ساماندهی و استفاده مجدد فضاهای باز و بایر در سطح شهر و مشارکت مردم در عرصه مدیریت شهری |
| ۱ ۴/۸۷۸ | ۳ توجه بیشتر به ارزش‌های عملکردی بافت بعنوان بخش مهمی از مرکز اصلی شهر شیراز و استحکام بخشیدن ابنیه در مقابل سوانح طبیعی |
| ۲ ۴/۱۴۳ | ۴ ارتقاء نقش عناصر ارزشمند تاریخی - فرهنگی و مذهبی و شفافیت و پایداری سیاست‌ها و برنامه‌های مدیریت شهری و بازسازی منطقه |
| ۵ ۲/۱۳۲ | ۵ افزایش توجه مدیریت شهری به جنبه‌های زیست‌محیطی و تاریخی - فرهنگی و بازسازی بافت‌های تاریخی و مرمت آن |

منبع: نویسندگان، ۱۳۹۸



بنابراین، در این قسمت، پس از ارزیابی ماتریس‌های درونی و بیرونی، راهبردهای رقابتی به عنوان راهبردهای قابل ارائه در بافت تاریخی شهر شیراز انتخاب شده است. با امتیاز دادن به راهبردهای رقابتی از طریق روش QSPM به ترتیب امتیاز و اولویت راهبردها نوشته شده و در نهایت، راهبردهایی که بیشترین امتیاز را کسب کرده‌اند به عنوان

راهبردهایی برتر در بافت تاریخی شهر شیراز انتخاب شدند و در راستای دو راهبرد نهایی و ارائه راهکار یا سیاست - های اجرایی پرداخته شده است. با توجه به نتایج بدست آمده راهبرد ۳ و ۴ بیشترین امتیاز را بدست آورده‌اند (از بین راهبردهای تدوین شده، بالاترین امتیاز مربوط به «توجه بیشتر به ارزش‌های عملکردی بافت بعنوان بخش مهمی از مرکز اصلی شهر شیراز و استحکام بخشیدن ابنیه در مقابل سوانح طبیعی با نمره ۴/۸۷» و «ارتقاء نقش عناصر ارزشمند تاریخی-فرهنگی و مذهبی و شفافیت و پایداری سیاست‌ها و برنامه‌های مدیریت شهری و بازسازی منطقه با نمره ۴/۱۴» است). همچنین پایین‌ترین امتیاز مربوط به راهبرد ۵ «افزایش توجه مدیریت شهری به جنبه‌های زیست‌محیطی و تاریخی - فرهنگی و بازسازی بافت‌های تاریخی و مرمت آن با نمره ۲/۱۳» می‌باشد (جدول ۵). لذا، می‌توان گفت، با توجه بیشتر به ارزش‌های عملکردی بافت بعنوان بخش مهمی از مرکز اصلی شهر شیراز و استحکام بخشیدن ابنیه در مقابل سوانح طبیعی و ارتقاء نقش عناصر ارزشمند تاریخی - فرهنگی و مذهبی و شفافیت و پایداری سیاست‌ها و برنامه‌های مدیریت شهری و بازسازی منطقه به سمت بازآفرینی سوق داد. بنابراین، رابطه دو سویه بازآفرینی شهری و رقابت‌پذیری بافت تاریخی، ضرورتی انکارناپذیر است. چنانچه بازآفرینی صورت پذیرد، در نهایت، به رقابت‌پذیری ختم خواهد شد. اگر به ارتقاء مؤلفه‌های رقابت‌پذیری بپردازیم، در بطن و متن آن بازآفرینی پدیدار خواهد شد (یعفوری و همکاران؛ ۱۳۹۶: ۶۵). از این‌رو، چنانچه به قابلیت‌ها و مشکلات موجود توجه شود، بافت تاریخی شهر شیراز توان رقابت را با دیگر مکان‌ها در داخل کشور می‌یابد و شاهد تغییراتی نه تنها در بافت تاریخی، بلکه در کل شهر شیراز خواهیم بود از جمله این تغییرات؛ بازآفرینی اقتصادی، اجتماعی، کالبدی و زیست‌محیطی بافت تاریخی، سرمایه‌گذاری هرچه بیشتر و افزایش سهم اشتغال به طرف استانداردهای بیشتر زندگی است. مقایسه جذابیت استراتژی‌های بازآفرینی بافت تاریخی شهر شیراز در شکل ۴ نشان داده شده است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

نتایج مقاله حاضر نشان می‌دهد که سازمان‌های مسئول بازآفرینی بافت تاریخی شیراز، برای راهبردی کردن برنامه‌های بازآفرینی بافت تاریخی، با ضعف‌ها و تهدیدات عدیده‌ای روبه‌روست؛ ضمن اینکه قوت‌ها و فرصت‌هایی هم پیش‌رو دارد. همچنین، ماتریس ارزیابی عوامل درونی (IFE) نشان داد که بافت تاریخی با وضعیت نابسامان درونی روبه‌روست و از سوی دیگر، ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی (EFE) نشان داد که مسئول بازآفرینی بافت تاریخی شیراز نتوانسته است از فرصت‌هایی که در اختیار دارد، بهره بگیرد و از تهدیدهایی که پیش راه آن است، دوری گزیند (واکنش خوبی نسبت به عوامل بیرونی از خود نشان نداده است). نتایج به دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل درونی - بیرونی (IE) نشان داد که بازآفرینی بافت تاریخی شیراز وضعیت مطلوبی ندارد، زیرا راهبردهای تدافعی در اولویت قرار گرفته‌اند. ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) نیز نشان داد که ابتدا اولویت با استراتژی «توجه بیشتر به ارزش‌های عملکردی بافت و استحکام بخشیدن ابنیه در مقابل سوانح طبیعی با نمره ۴/۸۷» می‌باشد و استراتژی‌های «ارتقاء نقش عناصر ارزشمند تاریخی - فرهنگی و مذهبی و شفافیت و پایداری سیاست‌ها و برنامه‌های مدیریت شهری و بازسازی منطقه با نمره ۴/۱۴» در اولویت بعدی قرار دارد. همچنین،

پایین‌ترین امتیاز مربوط به راهبرد «افزایش توجه مدیریت شهری به جنبه‌های زیست‌محیطی و تاریخی فرهنگی و بازسازی بافت‌های تاریخی و مرمت آن با نمره ۲/۱۳» می‌باشد. به عبارتی دیگر، جهت ارتقا و بهبود وضع موجود، در راستای بازآفرینی بافت تاریخی با توجه به توان بالقوه آن در شهر شیراز، استراتژی‌ها و راهبردهای متعددی را می‌توان بکار بست که بر اساس یافته‌های پژوهش، توجه بیشتر به ارزش‌های عملکردی بافت و استحکام بخشیدن ابنیه در مقابل سوانح طبیعی و ارتقاء نقش عناصر ارزشمند تاریخی-فرهنگی و مذهبی و شفافیت و پایداری سیاست‌ها و برنامه‌های مدیریت شهری و بازسازی منطقه در اولویت‌های برتر قرار دارند. بنابراین، استراتژی پیشنهادی حاصل از تکنیک سوات راهبرد ST یا رقابتی با وزن نهایی ۷/۶۴۸ می‌باشد. عدم درک صحیح مدیران شهری از فرهنگ به عنوان یک سرمایه ارزش‌آفرین سبب شده است تا بسیاری از سرمایه‌های تاریخی و فرهنگی موجود در شهرها و به تبع، مزایای رقابتی حاصل از آن‌ها مورد بی‌توجهی و انحطاط قرار گیرند. از این رو، چنانچه به قابلیت‌ها و مشکلات موجود توجه شود، بافت تاریخی شیراز توان رقابت را با دیگر مکان‌ها در داخل کشور می‌یابد و شاهد تغییراتی نه تنها در بافت تاریخی، بلکه در کل شهر شیراز خواهیم بود از جمله این تغییرات؛ بازآفرینی اقتصادی، اجتماعی، کالبدی و زیست‌محیطی بافت تاریخی، سرمایه‌گذاری هرچه بیشتر و افزایش سهم اشتغال به طرف استانداردهای بیشتر زندگی است. به طور کلی، برای رفع مشکلات بافت تاریخی، نیاز به مطالعات همه‌جانبه‌نگر در تمامی ابعاد و شاخص‌های بازآفرینی می‌باشد.

منابع

- ابراهیم‌زاده، عیسی، ایستگلدی، مصطفی و حاجی‌زاده، فاضل (۱۳۹۸). تحلیل و اولویت‌بندی شاخص‌های استراتژی توسعه شهری در محلات منطقه هشت شهر شیراز، فصلنامه جغرافیا و پایداری محیط، شماره ۳۰، صص ۱۷-۱.
- آریانا، اندیشه، محمدی، محمود، کاظمیان، غلامرضا (۱۳۹۷). مدل مدیریت تعارض ذینفعان بازآفرینی شهری برپایه حکمروایی همکارانه، نشریه نامه معماری و شهرسازی، شماره ۲۱، صص ۱۴۳-۱۲۳.
- آزادخانی، پاکزاد، باقلانی، الهام (۱۳۹۶). ارزیابی و مقایسه دو راهبرد پیاده‌راه‌سازی و پیاده‌مداری در مراکز شهری مطالعه موردی: بافت مرکزی شهر ایلام، فصلنامه مطالعات عمران شهری، ۱ (۱)، صص ۳۵-۶.
- اسدی، درنا، رفیعیان، مجتبی (۱۳۹۷). بررسی عوامل موثر بر بازآفرینی محلات تاریخی با تاکید بر رویکرد برندسازی شهری نمونه موردی: محله سنگ سیاه شیراز، مطالعات محیطی هفت‌حصار، ۶ (۲۴)، صص ۱۴-۵.
- امین‌زاده، بهناز، رضاییگی‌ثانی، راضیه (۱۳۹۱). ارزیابی جایگاه مشارکت در طرح‌های منظر شهری به منظور ارائه فرآیند مناسب بازآفرینی بافت‌های آسیب‌دیده، نشریه هنرهای زیبا- معماری و شهرسازی، ۱۷ (۳)، صص ۴۰-۲۹.
- امینی، میلاد، صارمی، حمیدرضا، قالیباف، محمدباقر (۱۳۹۷). بررسی توزیع فضایی و مدل تلفات انسانی در بافت فرسوده منطقه ۱۲ شهر تهران بر اساس شاخص‌های کالبدی بازآفرینی پایدار شهری، پژوهش‌نامه نظم و امنیت انتظامی، سال یازدهم، شماره ۴ (پیاپی ۴۴)، صص ۱۲۴-۹۵.
- پریزادی، طاهر، زارعی، فاطمه، مرادی، مهدی (۱۳۹۶). ارزیابی محرک‌های توسعه شهری در ساختار تاریخی (مورد مطالعه: بافت تاریخی شهر قم)، فصلنامه مطالعات ساختار و کارکرد شهری، ۴ (۱۵)، صص ۳۱-۷.
- رسولی، محمد، ذبیحی، حسین، نوری، سید علی (۱۳۹۸). ابعاد و شاخص‌های مشترک در ارتقا کیفی سکونتگاه‌های غیررسمی و بازآفرینی شهری پایدار در ایران. فصلنامه جغرافیا (برنامه‌ریزی منطقه‌ای)، ۲ (۹)، صص ۷۶۷-۷۹۲.

- سقای، مهدی (۱۳۹۶). ارزیابی راهبردی گردشگری جنگ در ایران، نشریه مطالعات دفاع مقدس، ۳ (۳۰۴)، صص ۱۸۵-۱۵۱.
- سیاف زاده، علیرضا (۱۳۹۸). عملکرد مدیریت شهری در بازآفرینی بافت‌های فرسوده منطقه موردی منطقه ۱۹ شهرداری کلانشهر تهران. فصلنامه جغرافیا (برنامه‌ریزی منطقه‌ای)، ۹ (۳)، صص ۲۷۵-۲۹۱.
- ضرابی، اصغر، محبوب‌فر، محمدرضا (۱۳۹۲). کاربرد مدل SWOT- QSPM در تدوین استراتژی توسعه گردشگری شهر کاشان، فصلنامه برنامه‌ریزی فضایی، ۳ (۱۱)، صص ۵۸-۳۷.
- عباچی، اعظم، یوسفی، علی، کرمانی، مهدی (۱۳۹۷). رویکرد دولت‌مدار به بازآفرینی شهری و اعیانی‌سازی وابسته: تحلیل عملکرد ذی‌نفعان کلیدی در نوسازی بافت پیرامون حرم مطهر در مشهد، مجله توسعه محلی (شهری - روستایی)، ۱۰ (۱)، صص ۹۴-۷۵.
- عباسی، مصیب، شاکرمی، نعمت، ملک، رحمت‌الله (۱۳۹۷). برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری شهری نمونه مورد مطالعه: شهر خرم‌آباد، مجله آمایش جغرافیایی فضا، ۸ (۲۸)، صص ۱۶۸-۱۵۵.
- عزیزی، محمدمهدی (۱۳۷۹). سیر تحول سیاست‌های مداخله در بافت‌های کهن شهری در ایران، نشریه هنرهای زیبا، ۳ (۷)، صص ۴۶-۳۷.
- عظیمی آملی، جلال، جمع‌دار، اکبر (۱۳۹۵). بازآفرینی بافت‌های فرسوده شهری باتاکید بر الگوی حکمروایی خوب (نمونه موردی: محله ده ونک، منطقه ۳ تهران). فصلنامه جغرافیا (برنامه‌ریزی منطقه‌ای)، ۷ (۱)، صص ۸۵-۹۹.
- فنی، زهره، شیرزادی، فرزانه (۱۳۹۷). تحلیل عوامل موثر بر بازآفرینی فضاهای تاریخی شهر (مطالعه موردی: میدان مشق، تهران)، مجله مطالعات برنامه‌ریزی سکونتگاه‌های انسانی، شماره ۴۲، صص ۱۹۷-۱۷۹.
- قاسم‌زاده، بهنام، سالک‌قهفرخی، رقیه، جدایی، امیر (۱۳۹۲). ارزیابی اقدامات سازمان پارک‌ها و فضای سبز شهرداری تبریز در مسیر توسعه فضای سبز بر اساس تحلیل SWOT، مجله جغرافیا و توسعه شهری، شماره ۳، صص ۹۷-۸۱.
- کریم‌زاده، علی، شهریاری، سید کمال‌الدین، اردشیری، مهیار. (۱۳۹۶). تبیین سیاست‌های فرهنگی تاثیرگذار بر بازآفرینی شهری فرهنگ محور (با تأکید بر تجارب بازآفرینی شهری استانبول ترکیه). هویت شهر، ۱۱ (۱)، صص ۹۵-۱۰۹.
- لطفی، سهند (۱۳۹۰). بازآفرینی شهری فرهنگ مینا: تأملی بر بن‌مایه‌های فرهنگی و گنش بازآفرینی، مجله هنرهای زیبا، ۳ (۴۵)، صص ۶۲-۴۹.
- لطفی، سهند، شعله، مهسا، علی‌اکبری، فاطمه (۱۳۹۶). تدوین چارچوب مفهومی کاربست اصول و آموزه‌های بازآفرینی شهری فرهنگ مینا (مورد پژوهی: بافت تاریخی شیراز)، نشریه انجمن علمی معماری و شهرسازی ایران، شماره ۱۳، صص ۲۴۵-۲۲۹.
- مرادی، فاطمه، سعیده‌زرآبادی، زهراسادات، ماجدی، حمید (۱۳۹۸). واکاوی اصول بازآفرینی شهری فرهنگ - مینا با رویکرد ارتقای رقابت‌پذیری، مجله باغ نظر، ۱۶ (۷۰)، صص ۱۶-۵.
- مشکینی، ابوالفضل، موحد، علی، احمدی‌فرد، نرگس (۱۳۹۵). بررسی سیاست بازآفرینی در بافت‌های فرسوده شهری با استفاده از ماتریس QSPM و SWOT (مطالعه موردی: منطقه ۱۲ کلانشهر تهران)، فصلنامه پژوهش‌های جغرافیایی برنامه‌ریزی شهری، سال ۴، شماره ۴، صص ۵۶۸-۵۴۹.
- منجری، نورمحمد، اسدی‌عزیزآبادی، مهسا (۱۳۹۸). بازآفرینی سکونتگاه‌های غیررسمی در حاشیه شهرها با تأکید بر برنامه‌ریزی استراتژیک کمی: (QSPM) محله‌های آباد شهر قزوین، مجله جغرافیا و روابط انسانی، ۱ (۴)، صص ۲۶۳-۲۴۵.
- مهندسین مشاور پردازاز، (۱۳۹۵). طرح تفصیلی بافت تاریخی فرهنگی شیراز.
- نژاد ابراهیمی، احد، نژادغی، نسترن (۱۳۹۷). تدوین چارچوب مفهومی بازآفرینی شهری اجتماع محور مبتنی بر آموزش در بافت‌های تاریخی، دانش شهرسازی، دوره ۲، شماره ۳، صص ۳۴-۲۱.
- هاشم‌پور، پریسا، نژاد ابراهیمی، احد، یزدانی، ثنا (۱۳۹۷). کاربست رویکرد زمینه‌گرایی در بازآفرینی بافت‌های تاریخی (نمونه موردی: میدان صاحب‌الامر تبریز)، نشریه معماری و شهرسازی پایدار، ۶ (۱)، صص ۱۲۶-۱۰۵.

یغفوری، حسین، اسکندری‌ثانی، محمد، اکبری، فاطمه (۱۳۹۶). نقش بافت تاریخی در ارتقاء مؤلفه‌های رقابت‌پذیری شهری مورد مطالعه: شهر بیرجند، فصلنامه برنامه‌ریزی فضایی، ۷ (۲۶)، صص ۸۴-۶۳.

- Chiu, Yin-Hao. Lee, Mei-Shin. Wang, Jung-Wei (2019). Culture-led urban regeneration strategy: An evaluation of the management strategies and performance of urban regeneration stations in Taipei City. *Habitat International*, Volume 86, Pp 1-9 .
- Ferretti, V Grosso, R. (2019). Designing successful urban regeneration strategies through a behavioral decision aiding approach, *Cities*, Volume 95, December 2019, pp 102-386
- Keating, M. and Frantz, M., (2004). Culture-led Strategies for Urban Regeneration: a Comparative Perspective on Bilbao. *International Journal of Iberian Studies*, vol. 16, No. 3, PP.187-194.
- Lazarević, E., Koružnjak, A. and Devetaković, M., (2016). Culture Design-led Regeneration as a Tool Used to Regenerate Deprived Areas Belgrade-The Savamala quarter; Reflections on an Unplanned Cultural Zone, *Energy and Buildings*, vol. 1, No.115, PP. 3-10 .
- Leary, M.E., McCarthy, John. (2013). *Companion to Urban Regeneration*. New York: Routledge .
- Liu, Xuan. Huang, Jiangming. Zhu, Jieming (2019). Property-rights regime in transition: Understanding the urban regeneration process in China – A case study of Jinhuajie, Guangzhou, *Cities*, Volume 90, July 2019, Pages 181-190 .
- Martí, Pablo. Mayor, Clara Garcí. Estrad Letici Serrano. (2019). Identifying opportunity places for urban regeneration through LBSNs, *Cities*, 90, 191-206 .
- Mehdipour, Armin, Rashidinia, Hoda, (2013). Industrialization and City Change: The Concept and Historical Evolution of Urban Regeneration, *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research*, Volume 12, No 1, PP 176-181 .
- Roberts, P. (2000). The evolution, definition and purpose of urban regeneration, in P. Roberts and H. Syke (Eds). *Urban Regeneration, a Handbook*. British Urban Regeneration Association, SAGE Publications, London, 9-36 .
- Seo, Bo Kyong. And Joo, Yu-Min (2019). Innovation or episodes? Multi-scalar analysis of governance change in urban regeneration policy in South Korea, *Cities*, Volume 92, September 2019, Pp 27-35.