

## چشم‌اندازسازی مشارکتی در فرایند راهبرد توسعه شهری (CDS) (نمونه مورد مطالعه: شهر مراغه)

یوسف اشرفی\* - پژوهشگر دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
علی ملک‌زاده - کارشناس ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

### Shared Visioning in Urban Development strategy Process; Case Study: Maragheh

**Problem:** Cities are increasingly aware that they need to take a proactive role in making their local economy competitive and in improving the quality of life for all residents. Experience in developed countries indicates that local government economic and social development efforts are more successful if guided by a strategic process. In between visioning as a heart of strategic process and as a strategic thinking before strategic planning is important in planning for urban development. Objective: This paper followed two principal goals: first purpose is to provide community residents with a process for thinking about and planning for their shared future. The second purpose is guides a community through the process of arriving at a shared vision for urban development planning and an action plan that supports and leads the Maragheh toward its goals. Methods: The methodology is practical at the purpose of research and descriptive-analytic at the course of research. Responder for this study was 305 citizens, 62 elites (in one of two focus groups) and 36 city authorities. A nonrandom selection process was used to obtain focus groups and city authorities and random selection for citizen. Results: It combines input from citizen, focus groups and city authorities to positively influence urban development planning initiatives. This process result will culminated in the creation of a vision that will guide urban development and invigorate city's action plan.

**Key Words:** Strategic Planning, Vision, Shared Visioning, Scenario, City Development Strategy, Maragheh

### چکیده

امروزه شهرها باید نقش فعالی در ایجاد اقتصاد محلی رقابت‌آمیز و «بهبود کیفیت زندگی» همه ساکنان داشته باشند. تجربه کشورهای توسعه یافته نشان می‌دهد که تلاش‌های اقتصادی و توسعه اجتماعی شهر، زمانی بیشتر موفق خواهد بود که به وسیله یک «فرایند استراتژیک» هدایت شود. در این میان، چشم‌اندازسازی به عنوان قلب فرایند CDS و به عنوان فکری استراتژیک قبل از برنامه‌ریزی استراتژیک از اهمیت شایانی در برنامه‌ریزی توسعه شهری برخوردار است. مقاله حاضر دو هدف اصلی را دنبال می‌کند: ۱- ایجاد بستری برای ساکنان شهر مراغه تا در مورد آینده مشترک شهر خود تفکر کرده و برنامه‌ریزی کنند و ۲- رسیدن به یک چشم‌انداز مشترک برای توسعه آتی شهر مراغه تا آن هم بستری برای برنامه‌ریزی توسعه شهری و طراحی طرح‌های اجرایی باشد. روش مورد استفاده بر حسب هدف، «روش تحقیق کاربردی»، و شیوه مطالعه بر حسب روش و ماهیت، «تحقیق توصیفی - تحلیلی زمینه‌یاب» (پیمایشی) می‌باشد. بر اساس نتایج تحقیق، ساکنان شهر مراغه و قشرهای مختلف جامعه شهری دارای اجماع نسبتاً خوبی بر روی قابلیت‌ها، پتانسیل‌ها و مشکلات شهر مراغه و در نتیجه رسیدن به یک چشم‌انداز مشترک برای توسعه آتی آن هستند.

**واژگان کلیدی:** راهبرد توسعه شهری، برنامه‌ریزی استراتژیک، چشم‌انداز، چشم‌اندازسازی مشارکتی، سناریو، مراغه

توسعه واقعی برای شهرهای کشورمان شده است. هدف مقاله حاضر ایجاد بستری برای ساکنان شهر است تا در مورد آینده شهر خود تفکر کرده و برای آینده مشترکشان برنامه‌ریزی کنند. در واقع مقاله حاضر راهنمایی برای جامعه شهری برای رسیدن به یک چشم‌انداز مشترک و طرح اجرایی است تا آن هم راهنمایی برای رسیدن جامعه به اهداف خود باشد.

#### چارچوب نظری تحقیق

برنامه‌ریزی استراتژیک و راهبرد توسعه شهری (CDS) «برنامه‌ریزی عقلایی جامع»، برای دهه‌ها، شکل معمول و رایج برنامه‌ریزی برای شهرها و روستاها بود. در دهه ۱۹۸۰ بسیاری از سازمان‌ها، «برنامه‌ریزی استراتژیک» را (با تمرکز بر روی تعدادی موضوع در عوض کل موضوعات ممکن) به عنوان یک آلترناتیو برای برنامه‌ریزی جامع اختیار کردند (Green & others, 2000: preface:5).

«برایسون» (۴: ۱۹۹۵) معتقد است «برنامه‌ریزی استراتژیک تلاش منظمی برای تولید تصمیمات اساسی و فعالیت‌هایی است که آنچه را یک سازمان دارد، آنچه انجام می‌دهد و چرایی انجام آن را شکل می‌دهد. این نیاز به تلاشی وسیع و در عین حال جمع‌آوری اطلاعات مؤثر، توسعه و جستجوی جایگزین‌های استراتژیک و یک تأکید بر استنباط آینده از شرایط موجود دارد». در طول دهه ۱۹۸۰ اصل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک به زمینه‌های توسعه اجتماعی کشیده شد. به‌طور نمونه این برنامه‌ریزی شامل سنجش روندهای اصلی موجود در جامعه، ارزیابی استراتژی‌های مختلف توسعه و گسترش طرح‌های اجرایی برای رسیدن به اهداف می‌شود. برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی است که منجر به تولید ابتکارات بهره‌وران خصوصی و عمومی که در جستجوی همکاری و اشتراک مساعی برای توسعه شهر هستند، می‌شود (Steinberg, 2002:1).

«استراتژی توسعه شهری» به عنوان جدیدترین رویکرد در برنامه‌ریزی استراتژیک، یکی از دو رویکرد اصلی در «پیمان‌نامه شهرها» (Cities alliance) و «موضوع اصلی این پیمان‌نامه»<sup>۱</sup> می‌باشد. استراتژی توسعه شهری، یک

«ماری» و «گرینز» معتقد هستند که؛ قبل از هر گونه برنامه‌ریزی و اقدامی، باید آینده‌ای که در تلاش برای دستیابی به آن هستیم ترسیم شود (364: 2006 Murray & Greens). برنامه‌ریزی برای آینده یک جامعه ممکن است کاری مشکل، وقت‌گیر و پرهزینه باشد، مسؤولین و ساکنان شهرها اغلب درگیر کارهای روزانه می‌باشند تا اینکه در مورد آینده جامعه‌شان فکر کنند. در این میان ساکنان خواهان مدارس خوب، شغل آبرومند، امنیت، محیط تمیز و غیره در مکانی که زندگی می‌کنند هستند. با این وجود بدون داشتن یک چشم‌انداز، جوامع توانایی خودشان را محدود به تصمیم‌گیری درباره این موضوعات می‌کنند. به عبارت بهتر دچار روزمرگی می‌شوند. این وضعیت را می‌توان به راننده‌ای تشبیه کرد که در سرتاسر کشور رانندگی می‌کند بدون اینکه دارای یک نقشه راه باشد.

سؤالی که اینجا شکل می‌گیرد این است که: چه کسانی باید آینده جامعه را به غیر از ساکنین آن مشخص کنند؟ به عبارت بهتر چه کسانی باید آن نقشه راه را برای شهر تهیه و مسیر آن را مشخص کنند؟ آیا این وظیفه دولت مرکزی است یا حکومت و دولت محلی باید در مورد آن تصمیم‌گیری کند؟ چه کسانی باید در مورد ایجاد بزرگراه، مراقبت از تالاب‌ها، ایجاد فروشگاه‌های زنجیره‌ای، توسعه آموزش عالی، ایجاد صنایع سنگین یا سبک، مراقبت از باغات و زمین‌های کشاورزی و صدها موضوع دیگر که می‌تواند تأثیر بزرگی بر روی آینده جامعه و ساکنان آن داشته باشد تصمیم‌گیری کنند؟ مردم باید در آینده جامعه‌شان مشارکت کرده و فعال باشند؟ یا اینکه گروهی دیگر و یا افراد خاص باید این آینده را برای آنها مشخص کنند؟

امروزه در جوامع شهری کشور ما گروهی از افراد به عنوان تکنوکرات و عقل کل (همه‌چیزدان) در مورد آینده جامعه شهری تصمیم‌سازی می‌کنند بدون اینکه از قدرت یک نیروی عظیمی از ساکنان استفاده کرده باشند. همین عامل باعث عدم درک درست از مشکلات و مسایل شهر، پتانسیل‌ها و قابلیت‌های آن و در نتیجه تهیه یک طرح



۱. پیمان‌نامه شهرها در ۱۹۹۹ برای اتحاد شهرها و توسعه مشترک آنها با تعهد برکاهش فقر شهری به عنوان یک موضوع مشترک برای همه جهان بسته شد. اعضای شورایی گروه شامل Un-Habitat، بانک جهانی، مؤسسه مسؤولین محلی و دولت‌ها می‌باشد. برای اطلاعات بیشتر در مورد cities alliance به آدرس زیر مراجعه کنید: [www.citiesalliance.org](http://www.citiesalliance.org)

چشم‌اندازسازی و ریشه‌های آن

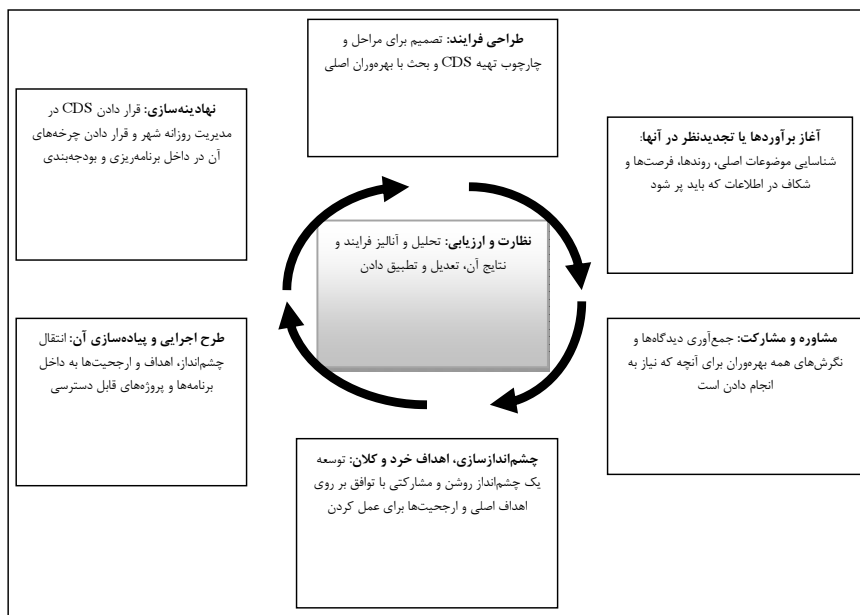
برنامه چشم‌اندازسازی به‌عنوان یک تکنیک برنامه‌ریزی از اوایل دهه ۱۹۸۰ در آمریکا و کانادا متولد شد (۹: ۲۰۰۵ Gannon & Ratcliffe). در برنامه‌ریزی استراتژیک و در تهیه سند CDS، چشم‌اندازسازی قلب فرآیند را تشکیل می‌دهد. در واقع چشم‌اندازسازی فکری استراتژیک قبل از برنامه‌ریزی استراتژیک است (شکل شماره ۱ فرآیند CDS و جایگاه چشم‌اندازسازی را در آن نشان می‌دهد). حدود ۱۵ سال پیش اصطلاح چشم‌اندازسازی در برنامه‌ریزی اغلب منحصرأ برای توضیح ایده‌های ابتکارانه‌ای به‌کار می‌رفت که افرادی مانند «هاوارد»، «رایت» و «لوکوروزیه»، آن را به‌عنوان شکل آرمانی شهرهای آینده پیشنهاد کرده بودند (2000 Shipley). با سپری شدن دوران عقاید سنتی اسرار بر روی‌پردازی، از یک دهه پیش برنامه‌ریزان حرفه‌ای شروع به استفاده از چشم‌انداز و چشم‌اندازسازی در چند روش جدید کردند. برای نمونه وقتی افراد از «داشتن یک چشم‌انداز» بحث می‌کنند، آن معمولاً برمی‌گردد به چگونگی رهبری خواست‌ها و رویاهای دیگران با عقاید و نگرش‌هایی که درباره آینده مطلوب خود دارند. همچنین برنامه‌ریزان، بحث «چشم‌اندازسازی جمعی»<sup>۶</sup> را آغاز کردند که یک مفهومی برای توضیح روشی جدید برای بیرون‌کشیدن اطلاعات بهره‌وران در جهت ایجاد طرحی مشترک بود (Shipley & Newkirk, 1999). چشم‌اندازسازی جمعی روش پویایی برای مردم است تا اهداف، ادراک و تصور خود از آینده جامعه‌شان را اظهار کنند (Shipley & others, 2004). چشم‌اندازسازی در ارزیابی استراتژیک، به‌ویژه در زمینه برنامه‌ریزی شهری که تغییرات در شهر سریع اتفاق می‌افتد اولین گام محسوب می‌شود. هدف از آن، تصویر کردن آینده مطلوب شهر می‌باشد (92: 2002 Hodgkinson). چشم‌اندازسازی، فرآیندی است که جامعه در آینده می‌خواهد به آن برسد و طرح‌هایی است برای اینکه چگونه باید به آن برسد. در فرآیند درگیری

ابزار جدید برای کمک به توسعه، یک ابزار طراحی شده برای پاسخ به تغییرات جزر و مدی فراگیر جهانی و تسکین فقر شهری و توسعه اقتصاد محلی می‌باشد. اهداف CDS مشارکت ترکیب همه اجزای تأثیرگذار در جامعه برای رسیدن به «چشم‌انداز بلندمدت یکپارچه شهر»، «تثبیت استراتژی رشد»، «به توافق رسیدن در مورد اولویت‌های مشکلات اداری» و «شناسایی طرح‌های اجرایی کوتاه مدت» است (9: 2004 bank, The world). استراتژی توسعه شهر، در نهایت یک تصمیم‌سازی مشارکتی است برای شهرهایی که با بحران فقر شهرنشینی، افزایش رقابت و اعمال فشار بر پایداری محیطی و اقتصادی روبرو هستند. استراتژی توسعه شهر، چارچوبی برای رشد اقتصادی، پایداری و برابری آن با انجام یکسری اعمال و استراتژی‌ها فراهم می‌آورد.

اهداف CDS شامل: استراتژی دورنمای یکپارچه شهری، بهبود حکومت و مدیریت شهری، افزایش سرمایه‌گذاری و کاهش سیستماتیک و مداوم فقر شهری است. بیشترین اهمیت این رویکرد این است که به عنوان یک استراتژی گسترده شهری، شهر را به‌عنوان «موتور توسعه اقتصادی» در نظر می‌گیرد و تأثیر مستقیم در «کاهش فقر، رشد اقتصادی محلی و بهبود حکمرانی» دارد. رویکرد واقعی CDS با توجه به شرایط ملی و محلی متغیر است. با این وجود بدون توجه به تفاوت‌های محلی، بیشتر استراتژی‌های توسعه شهری به‌عنوان یک فرآیند مشارکتی، سه هدف اصلی: بهبود مدیریت شهری، رشد اقتصادی و کاهش فقر شهری را دنبال می‌کند. علاوه بر این، استراتژی توسعه شهری، برای پایداری توسعه شهرها، بر اساس چهار اصل کلی بنیان‌گذاری شده است که عبارتند از:

- «قابلیت زندگی»<sup>۲</sup>،
- «رقابت پذیری»<sup>۳</sup>،
- «بانک‌پذیری»<sup>۴</sup> و
- «مدیریت و حاکمیت خوب شهری»<sup>۵</sup>.





تصویر ۱. فرایند CDS و جایگاه چشم‌اندازسازی در آن؛ مأخذ: UN-HABITAT, 2002: 11

مطلوب تضمین می‌کند (Spurgeon, 1996) & Hackett). چشم‌انداز تصویری امیدبخش و متقاعد کننده از آینده‌ای مطلوب و ممکن است که جامعه در جستجوی رسیدن به آن می‌باشد (Clement, 1991). به سخن دیگر چشم‌اندازسازی فرایندی است درباره آینده تصویری که یک جامعه می‌خواهد و سپس طرحی برای اینکه چگونه باید به آن برسد (Green & others, Ibid). این نوع تصویرسازی موقعیتی را تعریف می‌کند که در آن موقعیت شهر در وضعیت مطلوب و بهینه خود باشد (Eigeles, 2003: 209).

چشم‌انداز آینده یک شهر، باید «چشم‌اندازی مشارکتی»<sup>۱۰</sup> باشد؛ معنی آن این است که چشم‌انداز باید به صورت متقابل درک شده و به وسیله بهره‌وران مختلف شهری حمایت شود. چشم‌انداز مشارکتی در مقابل «چشم‌انداز شخصی»<sup>۱۱</sup> قرار می‌گیرد. چشم‌اندازی که دارای مطلوبیت ذاتی و غایی است. یعنی آن چیزی است که ما برای ارزش ذاتی اش آن را می‌خواهیم نه به خاطر موقعیتی که ما را با مکان‌های دیگری مرتبط می‌کند. چشم‌انداز شخصی یک بلوک ساختمانی از چشم‌انداز اشتراکی شهر می‌باشد (Von Einsiedel, 2001: 3).

عمومی<sup>۷</sup>، جوامع قصد و نیت<sup>۸</sup>، ارزش‌های اصلی و چشم‌انداز آینده خود را شناسایی می‌کنند و با انتقال آن به یک سیستم قابل مدیریت و عملی، هدف کلی<sup>۹</sup> جامعه و طرح اجرایی آن را تنظیم می‌کنند (5: 2000, Green & others). به عبارتی دیگر چشم‌اندازسازی فعالیتی است که شهروندان و بهره‌وران را برای شکل دادن به یک دورنمای مشترک از آینده جامعه‌شان (شهر، شهرک، و روستا) دور هم گرد می‌آورد. هدف چشم‌اندازسازی استنتاج و تجسم اهداف بلندمدت جامعه و هدف‌های استراتژیک برای برنامه‌ریزی فضایی و شهری پایدار می‌باشد (MUSPP, 2007). جوامع امروزه به طور فزاینده‌ای چشم‌اندازسازی را به عنوان قسمتی از برنامه‌ریزی استراتژیک و یک تکنیک مشارکت عمومی مورد استفاده قرار می‌دهند. چشم‌اندازسازی انتخاب‌ها و فرصت‌های جامعه را بر اساس اهداف مشترک و ارزش‌های مشترک ارزیابی می‌کند. این فرایند بردرگیری عمومی از ابتدای تهیه آن و در طول تهیه تأکید دارد. چشم‌اندازسازی بیشتر بر روی دارایی‌ها تأکید دارد تا نیازها (Haines, 2000). وجود دایمی آن مسیر صحیح حرکت شهر یا سازمان را در راستای رسیدن به وضعیت

7. Public Involvement  
8. Purpose  
9. Goals

10. Shared vision  
11. Personal vision

چشم‌اندازسازی جامعه هم یک «فرایند»<sup>۱۲</sup> و هم یک «محصول»<sup>۱۳</sup> می‌باشد. فرایند، فرصت‌هایی به ساکنان برای اظهارنظر کردن آنچه آنها ارزش برای جامعه‌شان می‌پندارند می‌دهد و یک اجماع را بر روی آنچه آنها دوست دارند، تغییر یابد یا حفظ شود تولید می‌کند. در طول این فرایند ساکنان درباره عقایدشان بر روی آنچه که برای جامعه‌شان در طول ۵ تا ۱۰ سال آینده می‌خواهند بحث می‌کنند. محصول این بحث ایجاد یک بیانیه چشم‌انداز است. فرایند توسعه بیانیه چشم‌انداز بسیار مهم‌تر از بیانیه واقعی است. فرایند به ساکنان در داشتن یک دید واقعی نسبت به جامعه‌شان کمک می‌کند. این دید واقعی تنها اختصاص به ذکر نقص‌ها و مشکلات ندارد، بلکه یک سنجش واقعی و دقیق از آنچه جامعه دارد، به دست می‌دهد. این اطلاعات برای توسعه استراتژی تغییرات لازم و اساسی است (6: 2005, The Center for Rural Pennsylvania). تولید یا محصول بیانیه چشم‌انداز مهم می‌باشد. برای اینکه آن جامعه را به حالتی در می‌آورد که دارد مسیری را دنبال می‌کند و این مسیر به صورت ممتد و دنباله‌دار می‌باشد. بیانیه چشم‌انداز را می‌توانیم به صورت قطب‌نمایی فرض کنیم که جامعه را در طول بالا و پایین‌های اقتصادی، یا تغییرات سیاسی و اجتماعی هدایت می‌کند. در مجموع، بیانیه ممکن است برای ارزیابی سازگاری ابتکارات برنامه‌های جدید با عقاید ساکنان استفاده شود. جامعه ممکن است همیشه فرصت‌های جدیدی مانند تجارت جدید، احداث بزرگراه، برنامه‌های دولتی و غیره داشته باشد. اما این بستگی به ساکنان دارد تا مشخص کنند که آیا این فرصت‌ها جزء موانع بوده یا اینکه می‌توانند جامعه را در رسیدن به چشم‌اندازشان برای آینده کمک کنند.

#### مراحل تدوین چشم‌انداز

فرایند واقعی تدوین چشم‌انداز از جایی به جای دیگر متفاوت است. «مرکز روستایی پنسیلوانیا»<sup>۱۴</sup> (۷: ۲۰۰۵)، پنج‌گام برای تدوین و اجرای چشم‌انداز را توصیه می‌کند:

- ۱- «تعریف مرزهای جامعه»؛ و
  - ۲- «تحلیل و آنالیز جامعه»؛ و
  - ۳- «اتخاذ یک بیانیه چشم‌انداز»؛ و
  - ۴- «ساختن یک طرح اجرایی»؛ و
  - ۵- «اجرای طرح اجرایی».
- «آمس» برای تدوین چشم‌انداز، پنج سؤال اساسی بدین شکل مطرح می‌کند:
- ۱- «جایی که جامعه در حال حاضر قرار دارد؟» (شرایط موجود)؛ و
  - ۲- «جایی که با این شرایط خواهد رفت؟» (روند حرکت)؛ و
  - ۳- «جایی که می‌خواهد برود؟» (سناریو یا آلترناتیوهای دارای اولویت یا برتر)؛ و
  - ۴- «چگونه می‌توان به آنجا رسید؟»؛ و
  - ۵- «گام بعدی چیست؟» (انتخاب یک مدل یا فرآیند برنامه‌ریزی).
- او معتقد است در ادامه باید شش مرحله زیر دنبال شود تا به چشم‌انداز برسیم:
- گام ۱: «ایجاد یک سناریو»؛
  - گام ۲: «عقاید ایجاد شده، میزان نوآوری و اهمیت آنها»؛
  - گام ۳: «عقاید دستوری و اهمیت آنها»؛
  - گام ۴: «نام‌گذاری عقاید / طبقه‌بندی بر اساس اهمیت»؛
  - گام ۵: «ارزیابی نتایج»؛ و
  - گام ۶: «تهیه سند نتایج» (Ames, 1993).

#### روش تحقیق

در این مطالعه و تحقیق روش مورد استفاده بر حسب هدف، «روش تحقیق کار بردی»، و شیوه مطالعه بر حسب روش و ماهیت، «تحقیق توصیفی - تحلیلی و زمینه‌یاب» (پیمایشی) می‌باشد. رویکرد مطالعه حاضر نیز به صورت استراتژیک می‌باشد (تصویر شماره ۲ فرایند تدوین چشم‌انداز شهر مراغه را نشان می‌دهد). برای گردآوری اطلاعات در این مطالعه از روش‌های کتابخانه‌ای و اسنادی، روش مشاهده مستقیم و روش‌های میدانی و پیمایشی مانند مصاحبه با مردم، کارشناسان و نخبگان شهری و تهیه پرسشنامه استفاده شده است. قلمرو

12. Process  
13. product

14. The Center for Rural Pennsylvania



مکانی تحقیق شهر مراغه را در برمی گیرد. جامعه آماری شامل شهروندان، مسئولین محلی و مدیران شهری و نخبگان شهری مراغه می باشد. برای برآورد حجم نمونه شهروندان از «فرمول کوکران»<sup>۱۵</sup> (حافظ نیا، ۱۳۸۶، ص ۱۴۰) با سطح معنی داری ۹۵ درصد استفاده شده است. بنابراین با استفاده از این فرمول ۳۱۷ نفر از شهروندان با استفاده از نمونه گیری تصادفی برای توزیع پرسشنامه ها انتخاب شدند. برای انتخاب مسئولان و نخبگان شهری نیز از روش نمونه گیری غیر احتمالی استفاده شده است.

جدول ۱. مشخصات عمومی مربوط به جامعه آماری تحقیق

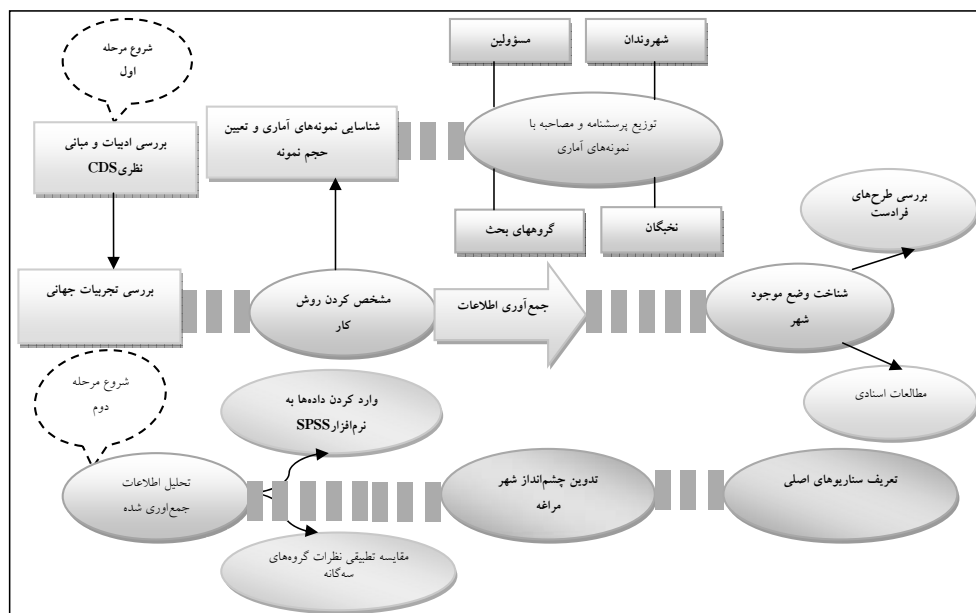
نمونه آماری	شهر و نژاد	نوع نمونه گیری	حجم نمونه	حجم نمونه مؤثر	جنس		سن						سطح تحصیلات		
					مرد	زن	کمتر از ۲۰	۲۰-۳۱	۳۱-۴۰	۴۰-۵۰	۵۰-۵۹	بالای ۵۰	دیپلم و کمتر	کارشناسی و کارشناسی	کارشناسی بالاتر از کارشناسی
تصادفی	تصادفی	تصادفی	۳۱۷ نفر	۳۰۵ نفر	۷۳/۶ درصد	۲۷/۴ درصد	۱۲/۱ درصد	۶۱/۲ درصد	۱۶/۴ درصد	۵/۲ درصد	۵/۱ درصد	۶۷/۶ درصد	۲۶/۵ درصد	۶ درصد	
نخبگان و گروه های بحث	غیر تصادفی	غیر تصادفی	۶۲ نفر	۶۲ نفر	۴۳/۵ درصد	۵۶/۵ درصد	۲۲/۸ درصد	۶۹/۴ درصد	۳/۲ درصد	۱/۶ درصد	۳ درصد	-	۸۲/۴ درصد	۱۷/۸ درصد	
مسئولین شهر	غیر تصادفی	غیر تصادفی	۵۰ نفر	۲۶ نفر	۷۶/۴ درصد	۲۳/۸ درصد	-	۴۲/۹ درصد	۲۸/۶ درصد	۹/۵ درصد	۱۹ درصد	-	۷۱/۴ درصد	۲۸/۵ درصد	

مأخذ: نگارندگان، ۱۳۸۷

مدیریت شهری

دو فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۲۵ بهار و تابستان ۱۳۸۹  
No.25 Spring & Summer

۱۷۴



تصویر ۲. فرایند تدوین چشم انداز شهر مراغه؛ مأخذ: نگارندگان، ۱۳۸۷

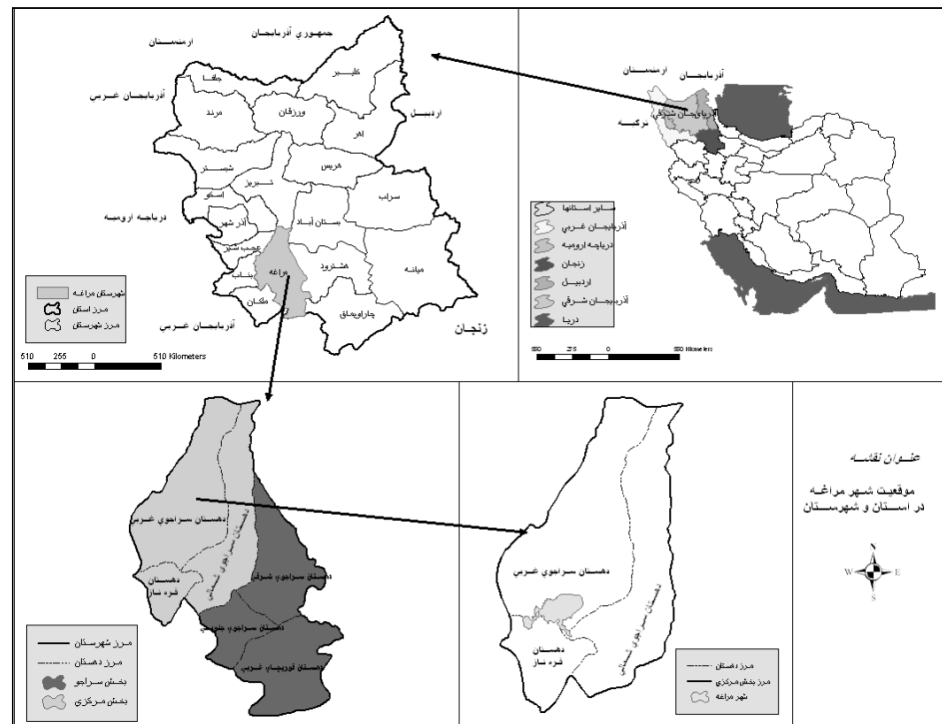
گروه‌های مختلف شهری و جمع‌بندی نظرات گروه‌های بحث<sup>۱۶</sup> و نخبگان شهری و وارد کردن آنها در نرم‌افزار SPSS، اقدام به تهیه چشم‌انداز شهر مراغه در سال ۱۴۰۳ با مشارکت شهروندان، نخبگان و مسئولین شهری شد. لازم به ذکر است که در روند تهیه چشم‌انداز شهر مراغه از روش «آمس» استفاده شده است. بدین صورت که ابتدا به بررسی وضع موجود شهر مراغه (شرایط موجود) و مشکلات و مسایل آن پرداخته و اقدام به اولویت‌بندی مشکلات شده است (روند حرکت). سپس با طرح پرسش‌هایی نقاط قوت و قابلیت‌های شهر مراغه در توسعه آتی (جایی که می‌خواهد برود) مورد بررسی قرار گرفته و با جمع‌بندی نظرات و دیدگاه‌های گروه‌های مختلف شهری، چشم‌انداز شهر مراغه در سال ۱۴۰۳ تهیه شده است. در نهایت با توجه به چشم‌انداز تدوینی و نیز جمع‌بندی نظرات گروه‌ها، مهم‌ترین سناریوهای ممکن برای توسعه آتی شهر مراغه تعریف شدند.

بعد از توزیع پرسشنامه در بین شهروندان با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی و مسئولین و نخبگان شهری با استفاده از نمونه‌گیری غیرتصادفی، اقدام به جمع‌آوری پرسشنامه‌ها شد. از بین ۳۱۷ پرسشنامه توزیع شده در بین شهروندان با توجه به بسته بودن پرسشنامه‌ها، ۳۰۵ پرسشنامه جمع‌آوری شد. پرسشنامه مسئولین به صورت کاملاً باز تهیه شده و در ادارات مهم شهر مانند شهرداری شهر مراغه، شورای شهر، فرمانداری، اداره محیط‌زیست، سازمان پارک‌ها و فضای سبز شهر، سازمان میراث فرهنگی و اداره ارشاد و فرهنگ اسلامی توزیع شد (جدول شماره ۱ مشخصات مربوط به جامعه آماری تحقیق را نشان می‌دهد). برای آشنایی با دیدگاه‌ها و نظرات نخبگان شهری نیز اقدام به تشکیل جلسات بحث و تشکیل گروه‌های بحث شد. گروه‌های بحث شامل دو گروه دانشجویان بومی دانشگاه‌های مراغه و دانشجویان غیربومی دانشگاه‌های مراغه می‌شدند. در نهایت با جمع‌آوری پرسشنامه‌های توزیع شده بین

## مدیریت شهری

دوفصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۲۵ بهار و تابستان ۱۳۸۹  
No.25 Spring & Summer

۱۷۵



نقشه ۱. موقعیت شهر مراغه در استان و شهرستان؛ مأخذ: اشرفی، ۱۳۸۷

معرفی منطقه مورد مطالعه

شهر مراغه یکی از قدیمی‌ترین شهرهای ایران می‌باشد که در کنار رودخانه صافی جای واقع شده است و از شمال به کوه‌های قشلاق و آشان، از جنوب به باغات ورجوی، از مشرق به باغات و مزارع و بلاخره از مغرب به کوه معروف رصد معطوف است و در ۳۷ درجه و ۲۳ دقیقه عرض شمالی و ۴۶ درجه و ۱۶ دقیقه طول شرقی واقع است. ارتفاع آن از سطح دریا حدود ۱۳۹۰ متر می‌باشد (مروارید، ۱۳۷۲، ص ۶۳). این شهر مرکز شهرستان مراغه و یکی از ۱۹ شهرستان استان آذربایجان شرقی در مسیر راه‌آهن تهران - تبریز واقع شده و گسترش جغرافیایی آن از شمال به جنوب است. این شهر از شمال به شهرستان تبریز و از جنوب به استان آذربایجان غربی محدود می‌گردد. از شرق شهرستان‌های بستان‌آباد، هشترود، و چارویماق آن را محدود می‌سازند. شهرستان‌های فوق به ترتیب در شمال شرق، شرق و جنوب شرق این شهرستان واقعند. شهرستان‌های اسکو، عجب‌شیر، بناب و ملکان نیز در غرب این شهرستان قرار گرفته‌اند (مهندسین مشاور نقش محیط، ۱۳۸۵، ص ۹). جمعیت شهر مراغه بر اساس آمار سال ۱۳۸۵، ۱۴۹۹۲۱ نفر بوده است (مرکز آمار ایران، ۱۳۸۵). مساحت شهر در داخل محدوده محاسباتی ۲۵۹۷/۷ هکتار می‌باشد. متوسط تراکم ناخالص جمعیتی کل شهر در وضع موجود ۵۷ نفر در هکتار است.

یافته‌های تحقیق

بررسی وضع موجود مراغه

شهر مراغه یکی از شهرهای تاریخی و کهن آذربایجان و دارای پیشینه تاریخی و فرهنگی پرباری می‌باشد. این شهر در دوره مادها ساخته شده و سابقه پایتختی را در دوره ایلخانان (هلاکو خان) دارد (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان آذربایجان شرقی، ۱۳۸۵، ص ۲). با احداث رصدخانه مراغه توسط خواجه نصیرالدین طوسی در زمان هلاکو خان، مراغه تبدیل به مرکز علمی و فرهنگی مهمی در جهان اسلام و حتی خارج از مرزهای آن می‌شود. در میان رصدخانه‌های شناخته شده در ایران و دیگر کشورهای اسلامی، رصدخانه مراغه از نظر طول زمان کار از موقعیت ممتازی برخوردار است و به

اعتباری طولانی‌ترین زمان فعالیت را به خود اختصاص داده است (ورجاوند، ۱۳۴۸، ص ۳۵۷).

شهرستان مراغه به‌عنوان دومین شهر استان از نظر جمعیتی، به دلیل قابلیت‌های فراوان توسعه و به دلیل تأثیراتی که در حوزه منطقه‌ای جنوب غرب استان دارد از سطح کشش‌پذیری بالایی برخوردار است. به دلیل وجود امکانات و قابلیت‌های مناسب شهرستان به خصوص در زمینه کشاورزی، مهاجرت از روستا به شهر نسبت به شهرهای دیگر استان کمتر بوده است. فعالیت‌های عمده کشاورزی این منطقه به ترتیب زراعت، باغداری و دامپروری است. باغداری این شهرستان با محوریت پرورش سیب رتبه اول استان را به خود اختصاص داده است. وجود قابلیت در کشاورزی زمینه‌گسترش و تولید صنایع تبدیلی را فراهم آورده است. وجود شبکه حمل و نقل جاده‌ای، ریلی و هوایی در این شهر از قابلیت‌های مهم آن محسوب می‌شود. وجود تولیدات کشاورزی و دامی، شبکه حمل و نقل ریلی، هوایی و زمینی، رشد بازرگانی خارجی با محوریت صدور محصولات کشاورزی (خشکبار) را فراهم آورده است. به طوری که ۵۴ درصد انواع خشکبار استان از این شهرستان صادر می‌شود (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان آذربایجان شرقی، ۱۳۸۵، ص ۱۴۸). این شهر به دلیل سابقه تاریخی و ویژگی‌های طبیعی، دارای جاذبه‌های گردشگری مناسب نیز می‌باشد.

بررسی مسایل و مشکلات شهر مراغه از دیدگاه گروه‌های

مختلف شهری

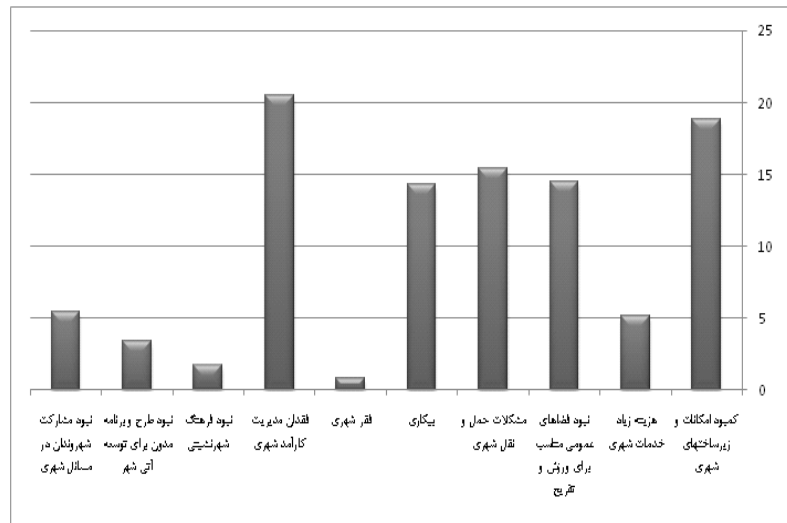
شهروندان: بر اساس نتایج به‌دست آمده از پرسشنامه‌ها، فقدان مدیریت کارآمد شهری، کمبود امکانات و زیرساخت‌های شهری، مشکلات حمل‌ونقل شهری، نبود فضاهای عمومی مناسب برای ورزش و تفریح، و بیکاری، از مشکلات اصلی شهر مراغه می‌باشند. ضمن اینکه نبود مشارکت شهروندان در مسایل شهری، هزینه زیاد خدمات شهری، و نبود طرح و برنامه مدون برای توسعه آتی شهر از جمله مشکلاتی هستند که شهروندان به آنها اشاره داشته‌اند.

مدیریت شهری

دو فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۲۵ بهار و تابستان ۱۳۸۹  
No.25 Spring & Summer

۱۷۶





نمودار ۱. مسایل و مشکلات اصلی شهر مراغه از دیدگاه شهروندان؛  
 مأخذ: نگارندگان، نتایج حاصل از بررسی پرسشنامه‌ها، ۱۳۸۷

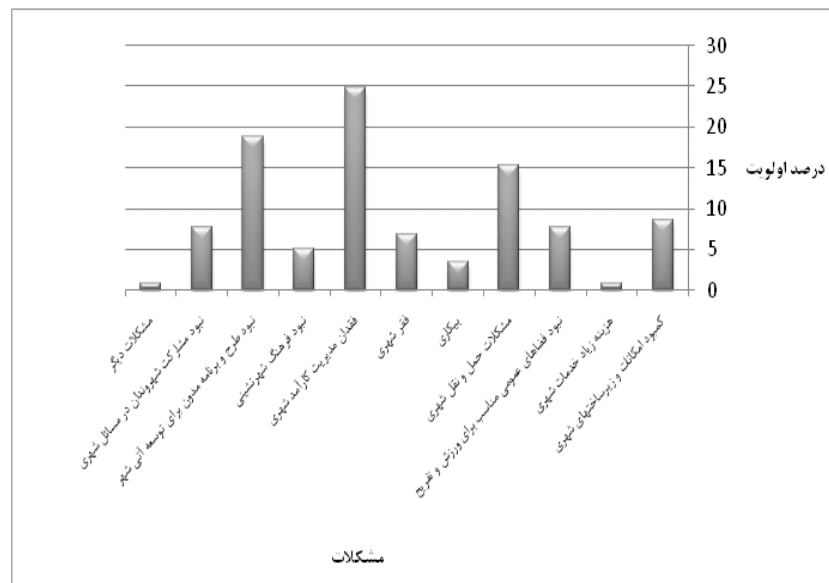
آتی شهر هستند. نداشتن طرح و برنامه مدون برای توسعه و مشکلات حمل و نقل شهری به ترتیب اولویت‌های دوم و سوم شهروندان را تشکیل می‌دهند (نمودار شماره ۲). نکته جالب توجه در مورد گزینه‌های بالا، مشکل هزینه زیاد خدمات شهری است که در سؤال قبلی بعد از مشکل نبود مشارکت شهروندان در جایگاه هفتم قرار داشت ولی در اولویت‌بندی مشکلات در رده

اما در سؤالی از شهروندان در مورد اینکه کدام یک از این مشکلات باید در اولویت‌کاری مسئولین شهری قرار گیرد؟ شهروندان فقدان مدیریت کارآمد شهری را به عنوان اولویت اول خود انتخاب کرده‌اند. بنابراین به نظر می‌رسد شهروندان مراغه‌ای چندان از مدیریت شهری راضی نبوده و خواستار بهبود وضعیت آن برای توسعه

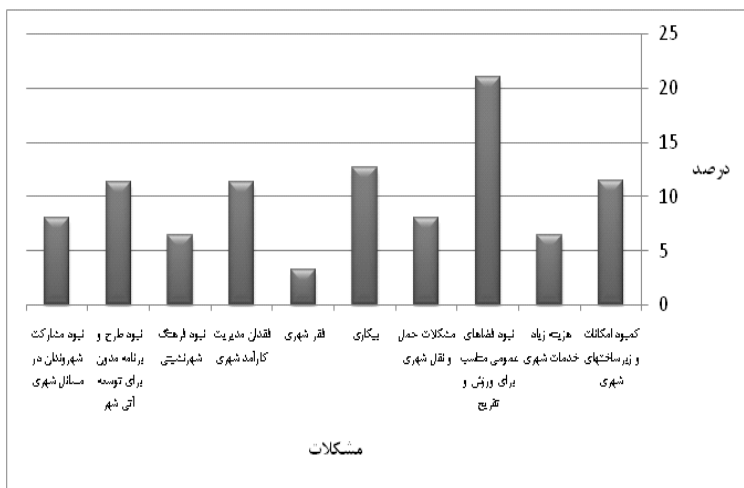
## مدیریت شهری

دوفصلنامه مدیریت شهری  
 Urban Management  
 شماره ۲۵ بهار و تابستان ۱۳۸۹  
 No.25 Spring & Summer

۱۷۷



نمودار ۲. اولویت‌بندی مشکلات شهر مراغه از دیدگاه شهروندان؛  
 مأخذ: نگارندگان، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها، ۱۳۸۷



نمودار ۳. مسایل و مشکلات شهری از دیدگاه نخبگان و گروه‌های بحث؛  
 مأخذ: نگارندگان، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها، سال ۱۳۸۷

گرفته است. بنابراین در زمینه فقدان مدیریت کارآمد شهری نخبگان شهری کاملاً با شهروندان هم عقیده‌اند که شهر مراغه از نبود حکمرانی خوب رنج می‌برد و برای همین باید در اولویت کاری مسئولین قرار گیرد. مشکلات حمل و نقل شهری و نبود فضاهای عمومی مناسب، در رده دوم اولویت‌های نخبگان قرار دارد. ضمن اینکه نبود مشارکت شهروندان در مسایل شهری با ۱۶ درصد در اولویت سوم قرار گرفته است (نمودار شماره ۴).

مسئولین و مدیران شهری: با توجه به باز بودن پرسشنامه مسئولین و مدیران شهری، هر یک از کارمندان ادارات مختلف شهر از دیدگاه اداره خود به مسایل و مشکلات نگاه کرده‌اند. برای نمونه مسئولین اداره حفاظت

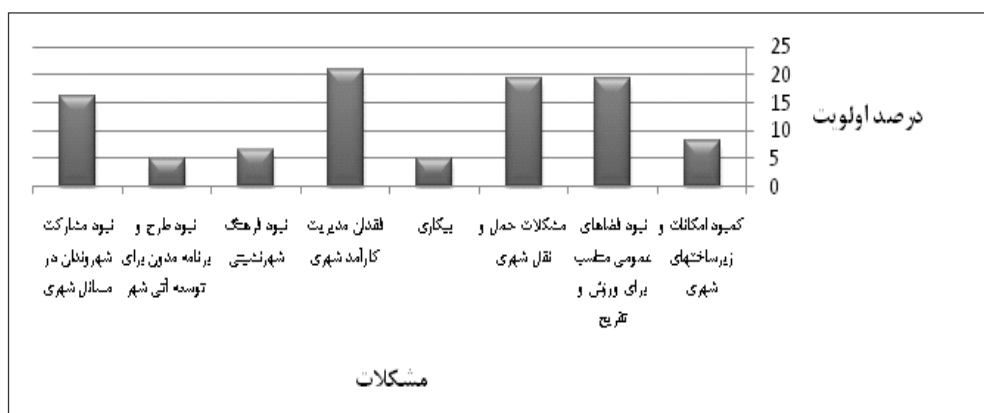
آخر قرار گرفته است. از دیدگاه نخبگان و گروه‌های بحث، نبود فضاهای عمومی مناسب در شهر، با فاصله زیاد نسبت به مشکلات دیگر، جزء اصلی‌ترین مشکلات شهر مراغه می‌باشد. بی‌کفایتی، کمبود امکانات و زیرساخت‌های شهری، فقدان مدیریت کارآمد شهری و نبود طرح و برنامه مدون برای توسعه آتی شهر مشکلات اصلی دیگر مراغه را تشکیل می‌دهند؛ ضمن اینکه مشکلات حمل و نقل شهری و نبود مشارکت شهروندان در مسایل شهری در جایگاه بعدی قرار دارند (نمودار شماره ۳).

اما در اولویت‌بندی مسایل و مشکلات شهری توسط نخبگان، فقدان مدیریت کارآمد شهری در اولویت قرار

## مدیریت شهری

دو فصلنامه مدیریت شهری  
 Urban Management  
 شماره ۲۵ بهار و تابستان ۱۳۸۹  
 No.25 Spring & Summer

۱۷۸



نمودار ۴. اولویت‌بندی مشکلات شهر مراغه از دیدگاه نخبگان شهری و گروه‌های بحث؛  
 مأخذ: نگارندگان، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها، سال ۱۳۸۷

جدول ۲. مسایل و مشکلات اصلی شهر مراغه از دیدگاه  
مسئولین شهری

ردیف	عنوان مشکلات
۱	مشکلات ترافیکی به دلیل خیابان‌های تنگ و باریک شهر، به خصوص خیابان‌های اصلی شهر
۲	عدم وجود برنامه بلندمدت برای توسعه شهری نبود زمین مناسب و کافی برای توسعه شهر
۳	مشکل اخذ بودجه‌های دولتی جهت سرمایه‌گذاری و نیز عدم جذب سرمایه‌گذاری خصوصی
۴	ساخت و سازهای ناهمگون در سطح شهر (ایجاد آپارتمان‌های ۷ الی ۸ طبقه در کنار ساختمان‌های مسکونی یک طبقه و ایجاد مشکلاتی هم برای آپارتمان نشینان به دلیل نبود فرهنگ آپارتمان نشینی و هم برای ساکنین خانه‌های مسکونی)
۵	بافت متراکم و فشرده شهر
۶	عدم نگاه مدیریتی و علمی به منابع آب و خاک و پتانسیل‌های موجود منطقه
۷	ضعف در برنامه‌ریزی کلان شهری و عدم وجود و استفاده از آمایش سرزمین
۸	عدم توجه به قابلیت‌های توریستی و تاریخی منطقه
۹	عدم کارایی شهرک‌های صنعتی تأسیس شده
۱۰	تکمیل نشدن طرح خیابان ۱۲۰ متری (پروژه جام‌جم) و هزینه سنگین دیرکرد آن برای شهرداری
۱۱	درآمد کم نهادهای تأثیرگذار شهری
۱۲	عدم استفاده از افراد متخصص در نهادها و سازمان‌های مربوط به تخصص شان
۱۳	نبود زیرساخت‌های مناسب فرهنگی، ماند
۱۴	کتابفروشی‌های کافی، نمایشگاه‌های دائمی و غیره

مأخذ: نگارندگان، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل؛

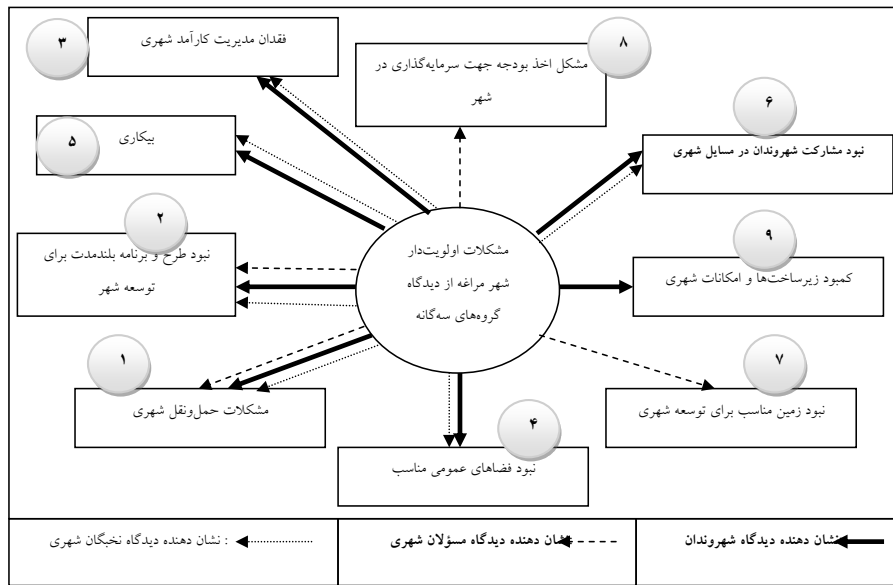
پرسشنامه‌ها، سال ۱۳۸۷

محیط زیست مراغه، عدم نگاه مدیریتی به منابع آب و خاک را جزء مشکلاتی ارزیابی کرده‌اند که باید در اولویت کاری مسئولین قرار گیرد. در صورتی که اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی مشکلات فرهنگی را جزء مشکلات اولویت‌دار شهر ارزیابی کرده‌اند. با این وجود و درکل اگر بخواهیم مشکلات کنونی شهر مراغه را از دیدگاه مسئولین شهری طبقه‌بندی کنیم باید به ۱۴ مشکل اساسی اشاره کرد. جدول شماره ۲ این مشکلات را نشان می‌دهد.

اما اگر بخواهیم مشکلات و مسایل شهر مراغه را از دیدگاه مسؤلان شهری اولویت‌بندی کنیم: تقریباً اکثریت آنها معتقد هستند که خیابان‌های تنگ و باریک به خصوص در مرکز شهر و مشکلات ترافیکی جزء مهم‌ترین و اصلی‌ترین مشکلاتی است که باید در اولویت کاری قرار گیرد. مشکل اخذ بودجه‌های دولتی جهت توسعه سرمایه‌گذاری و نیز عدم جذب سرمایه‌گذاری خصوصی دومین مشکل اولویت‌داری است که باید جهت رفع آن اقدامات لازم صورت گیرد. نبود برنامه بلندمدت برای توسعه شهری، نبود زمین کافی و مناسب برای توسعه شهر، عدم هماهنگی بین سازمان‌ها و نهادهای مختلف شهری و عدم استفاده افراد متخصص در نهادهای و سازمان‌های مربوط به تخصص خود از مهم‌ترین مشکلاتی است که به ترتیب باید در اولویت قرار گیرند.

در پایان مرحله اول چشم‌اندازسازی، و بررسی دیدگاه گروه‌های مختلف شهری در مورد مسایل و مشکلات شهر، خیابان‌های تنگ و باریک به خصوص در مرکز شهر و مشکلات ترافیکی از جمله مهم‌ترین مشکلاتی است که هر سه گروه مذکور روی آن اتفاق نظر دارند. نبود طرح و برنامه بلندمدت نیز دیگر مشکلی است که هر سه گروه روی آن اجماع و خواستار تدوین طرح و برنامه بلندمدتی برای شهر هستند. در بعضی موارد نیز گروه‌های مختلف باهم اختلاف نظر زیادی به خصوص در مورد مدیریت ناکارآمد شهری دارند که البته طبیعی به نظر می‌رسد. شکل شماره ۳ اجماع حاصل بر روی مشکلات شهر توسط گروه‌های سه‌گانه را نشان می‌دهد. بعد از بررسی وضع موجود و تجزیه و تحلیل مسایل و مشکلات شهر مراغه و نیز اولویت‌بندی مهم‌ترین مشکلات آن از دیدگاه





تصویر ۳. اولویت‌بندی مشکلات شهر مراغه از دیدگاه گروه‌های مختلف شهری؛ مأخذ: نگارندگان، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها، سال ۱۳۸۷

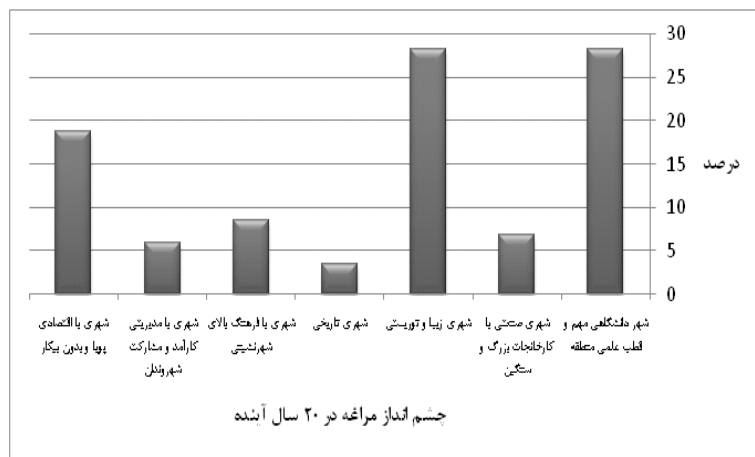
دوم و سوم قرار دارند. طی سؤالی دیگر با عنوان: دوست دارید مراغه در ۲۰ سال آینده چگونه شهری باشد؟ بیشتر از ۲۸ درصد شهروندان اعلام کرده‌اند دوست دارند مراغه در ۲۰ سال آینده شهری دانشگاهی و مهم و به عنوان قطب علمی منطقه آذربایجان مطرح باشد. ۲۸ درصد نیز عنوان کرده‌اند دوست دارند مراغه شهری توریستی و زیبا برای جهانگردان داخلی و خارجی باشد. ۱۸ درصد نیز عنوان کرده‌اند دوست دارند مراغه شهری با اقتصادی پویا و فعال و بدون بیکار باشد (نمودار شماره ۵).

گروه‌های مختلف شهری، مرحله بعدی چشم‌اندازسازی، بررسی جایگاهی است که مراغه در آینده می‌خواهد به آن برسد. در این مرحله با بررسی دیدگاه‌های مختلف گروه‌های شهری اقدام به تدوین چشم‌انداز مشارکتی برای شهر مراغه خواهد شد. بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها، بیشتر از ۵۰ درصد شهروندان مراغه مناسب‌ترین فعالیت برای مراغه در آینده را طی سؤالی فعالیت‌های توریستی عنوان کرده‌اند. صنعت بسته‌بندی و صادرات تولیدات کشاورزی و تولید و توزیع فرآورده‌های دامی به ترتیب در مکان‌های

## مدیریت شهری

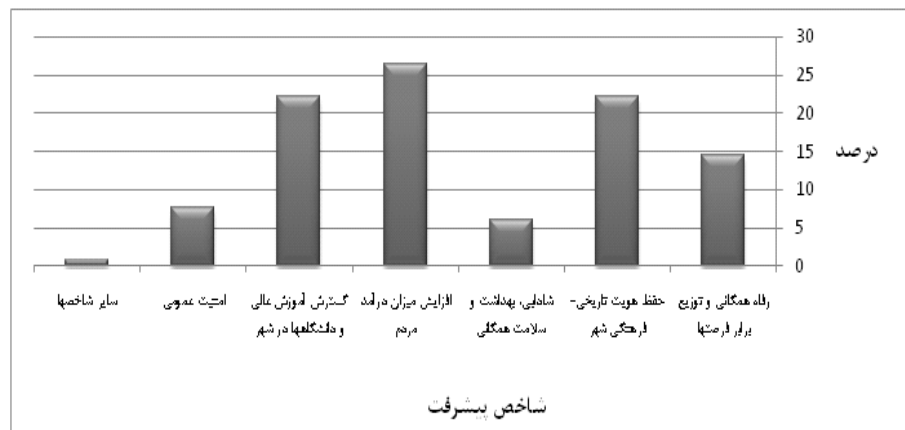
دو فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۲۵ بهار و تابستان ۱۳۸۹  
No.25 Spring & Summer

۱۸۰



نمودار ۵. چشم‌انداز مراغه در ۲۰ سال آینده از دیدگاه شهروندان؛

مأخذ: نگارندگان، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها، سال ۱۳۸۷



نمودار ۶. شاخص پیشرفت مراغه تا سال ۱۳۰۴ از دیدگاه شهروندان؛  
مأخذ: نگارندگان، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها، سال ۱۳۸۷

صادرات کشاورزی و ۱۲ درصد نیز گسترش صنایع دستی را به عنوان مهم‌ترین فعالیت مراغه عنوان کرده‌اند. بیشتر از ۳۵ درصد نخبگان شهری در جواب سؤال: دوست دارید مراغه در ۲۰ سال آینده چگونه شهری باشد؟ اعلام داشتند دوست دارند مراغه شهر دانشگاهی مهم و قطب علمی منطقه باشد. ۱۹ درصد عنوان کرده‌اند دوست دارند مراغه شهری با فرهنگ بالای شهرنشینی باشد. ۱۲ درصد نیز شهری با اقتصاد پویا و بدون بیکار را عنوان کرده‌اند (نمودار شماره ۷).

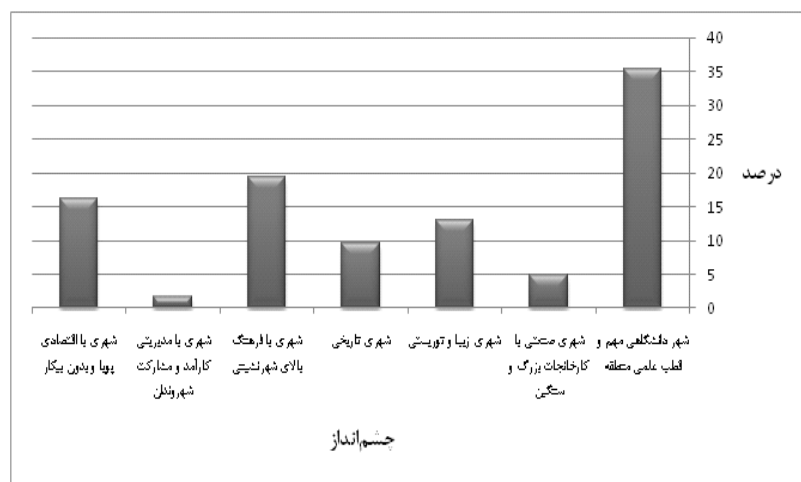
بنابراین تبدیل مراغه به شهری دانشگاهی و قطب علمی منطقه خواست مشترک شهروندان و نخبگان شهری

طی سؤالی دیگر با عنوان مهم‌ترین شاخص پیشرفت مراغه تا سال ۱۴۰۳، بیشتر از ۲۶ درصد شهروندان بهبود وضعیت اقتصادی و افزایش میزان درآمد مردم را به عنوان شاخص نخست معرفی کرده‌اند. ۲۲ درصد گسترش آموزش عالی و دانشگاه‌ها در شهر و ۲۲ درصد نیز حفظ هویت فرهنگی - تاریخی شهر را به عنوان شاخص پیشرفت مراغه عنوان کرده‌اند (نمودار شماره ۶).  
بیشتر از ۵۰ درصد نخبگان شهری نیز طی سؤالی مناسب‌ترین فعالیت برای مراغه در آینده را فعالیت‌های توریستی عنوان کرده‌اند. ۲۵ درصد صنعت بسته‌بندی و

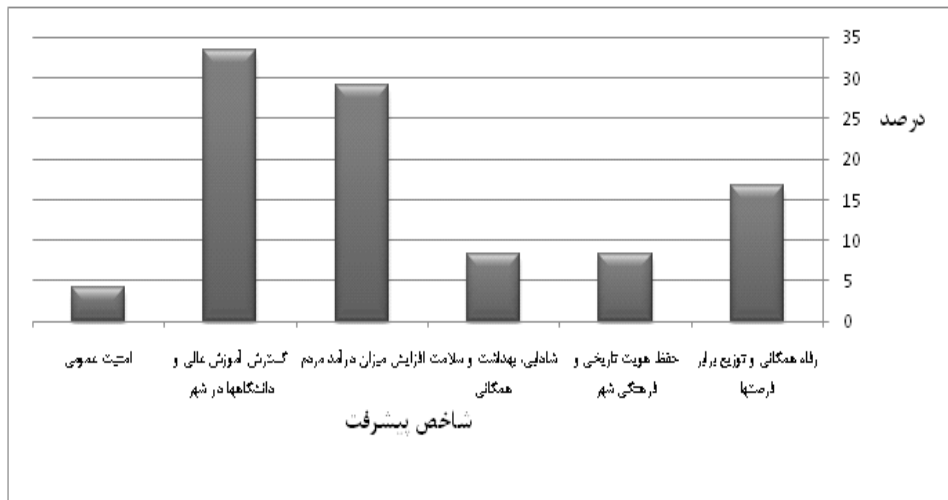
## مدیریت شهری

دوفصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۲۵ بهار و تابستان ۱۳۸۹  
No.25 Spring & Summer

۱۸۱



نمودار ۷. چشم‌انداز مراغه در ۲۰ سال آینده از دیدگاه نخبگان شهری؛  
مأخذ: نگارندگان، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها، سال ۱۳۸۷



نمودار شماره ۸: شاخص پیشرفت مراغه تا سال ۱۳۰۴ از دیدگاه نخبگان شهری؛

مأخذ: نگارندگان، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها، سال ۱۳۸۷

جدول ۳. شاخص‌های توسعه و چشم انداز شهر مراغه در ۲۰ سال آینده از دیدگاه مسئولین شهری

شاخص توسعه و چشم‌انداز شهر در ۲۰ سال آینده	مرتبۀ اهمیت
فعالیت‌های توریستی و توسعه گردشگری	۱
تبدیل مراغه به قطب علمی منطقه با تأکید بر تحقیقات نجوم و فسیل‌شناسی	۲
توسعه فعالیت‌های کشاورزی و صنایع وابسته به آن	۳
شهری مدرن با فرهنگی غنی و با ارزش‌های یک شهر ایرانی - اسلامی	۴
شهری آباد و توسعه یافته با انسان‌های علاقمند به سرنوشت خود و عاری از هرگونه فقر و بیکاری	۵
نماد یک باغشهر ایرانی با حفاظت از باغ‌های اطراف و قابلیت‌های کشاورزی	۶
تبدیل مراغه به شهری هوشمند با مدیریتی الکترونیک	۷
تبدیل شهرستان مراغه به استان و شهر مراغه به مرکز استان در ۲۰ سال آینده	۸

مأخذ: نگارندگان، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل

پرسشنامه‌ها، سال ۱۳۸۷

است. مهم‌ترین دلیل برای این خواست سابقه تاریخی مراغه در زمینه علم و دانش و وجود رصدخانه مراغه به عنوان نماد علمی این شهر می‌تواند باشد. چراکه طی سؤالی با عنوان: دوست دارید مراغه با کدام مکان یا بنا به عنوان سمبل و نماد شهر در ایران و جهان شناخته شود؟ بیشتر از ۷۱ درصد نخبگان و بیشتر از ۷۹ درصد شهروندان رصدخانه مراغه را عنوان کرده‌اند. ضمن اینکه ۱۵ درصد نخبگان و ۷ درصد شهروندان نیز به مقبره اوحدی اشاره داشته‌اند.

نخبگان شهری طی سؤال دیگری با عنوان مهم‌ترین شاخص پیشرفت مراغه تا سال ۱۴۰۳، گسترش آموزش عالی و دانشگاهها در شهر (۳۳ درصد) و افزایش میزان درآمد مردم و بهبود اوضاع اقتصادی شهری را به عنوان مهم‌ترین شاخص‌های توسعه شهری عنوان کرده‌اند (نمودار شماره ۸). بدین صورت ملاحظه می‌شود که در مورد شاخص‌های پیشرفت مراغه در ۲۰ سال آینده میان شهروندان و نخبگان شهری اتفاق نظر کاملی وجود دارد. در نهایت با بررسی دیدگاه‌های مسئولین شهر نسبت به شاخص‌های توسعه مراغه و چشم‌انداز آن در ۲۰ سال آینده به ۷ شاخصی رسیدیم که مکرراً توسط مسئولین شهر عنوان شده‌اند. جدول شماره ۳ این چشم‌اندازها را به ترتیب اهمیت از دیدگاه مسئولین نشان می‌دهد.

مدیریت شهری

دو فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۲۵ بهار و تابستان ۱۳۸۹  
No.25 Spring & Summer

۱۸۲

وابسته به آن (تصویر شماره ۴).

اما در مورد شاخص‌های توسعه شهری مراغه تا سال ۱۴۰۳، گسترش آموزش عالی و دانشگاه‌ها در شهر مراغه مهم‌ترین شاخصی است که هر سه گروه بر روی آن اجماع دارند. بهبود اوضاع اقتصادی و افزایش میزان درآمد مردم نیز دومین شاخصی است که گروه‌های سه‌گانه به آن اشاره کرده و خواهان توسعه آن هستند. این خواسته به خصوص در میان شهروندان و مسئولین شهری شدیدتر از نخبگان و گروه‌های بحث می‌باشد. بنابراین اگر بخواهیم بر اساس نظریات گروه‌های مختلف شهری و چشم‌انداز تدوینی، سناریوهایی را برای توسعه آتی شهر تعریف کنیم به سه سناریوی مهم و اصلی خواهیم رسید.

شکل شماره ۵ این سه سناریو را نشان می‌دهد. در کنار سه سناریوی تعریف شده در شکل، باید به ۲ یا ۳ سناریوی فرعی اشاره کرد که می‌توان به نوعی آنها را در سناریوهای بالایی ادغام کرد. برای نمونه سناریوی بهبود اوضاع اقتصادی و افزایش میزان درآمد مردم و کاهش بیکاری، موضوعی است که در هر سه سناریوی بالایی می‌توان به نوعی آن را جستجو کرد. به عبارت بهتر طرح‌های اجرایی<sup>۱۷</sup> تعریفی برای سناریوهای بالایی باید به نوعی طراحی شود که باعث ایجاد اشتغال و کاهش بیکاری، بهبود اوضاع اقتصادی و افزایش میزان درآمد مردم شود؛ چراکه این موضوع خواست و آرزوی همه گروه‌های شهری می‌باشد. در واقع ایجاد اشتغال و بهبود اوضاع اقتصادی یکی از اصلی‌ترین مأموریت‌هایی<sup>۱۸</sup>

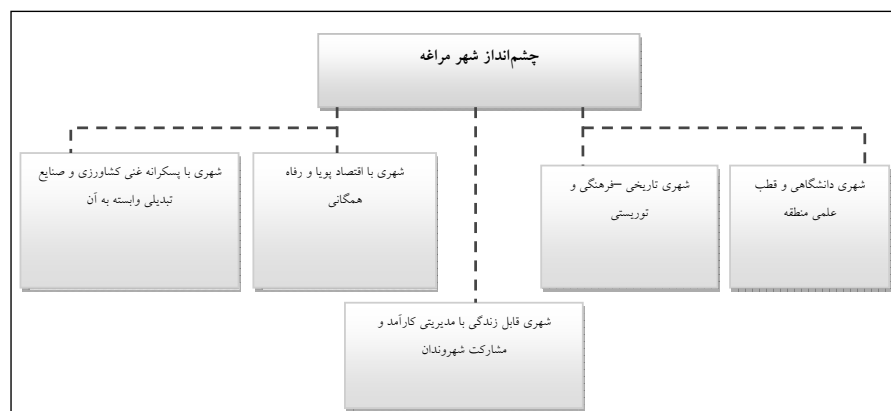
با مقایسه تطبیقی دیدگاه‌های گروه‌های سه‌گانه شهری (شهروندان، نخبگان و مسئولین)، ملاحظه می‌شود که تبدیل مراغه به شهری دانشگاهی و قطب علمی منطقه، چشم‌اندازی است که هر سه گروه یاد شده بر روی آن اجماع دارند. توسعه فعالیت‌های توریستی و گردشگری دومین چشم‌اندازی است که گروه‌های سه‌گانه بر روی آن اتفاق نظر داشته و آن را به عنوان یک چشم‌انداز مطلوب برای شهر دانسته‌اند. توسعه فعالیت‌های کشاورزی و صنایع وابسته به آن سومین چشم‌اندازی است که اتفاق نظر کاملی روی آن وجود دارد. البته باید به توسعه دامپروری و صنایع وابسته به آن نیز اشاره کرد که می‌توان با تلفیق آن با فعالیت‌های کشاورزی و صنایع وابسته به آن به چشم‌انداز یکپارچه «توسعه فعالیت‌های کشاورزی و دامی و صنایع وابسته به آن دو» رسید. با تلفیق چشم‌اندازهای پیشنهادی گروه‌های مختلف شهری با مسایل و مشکلاتی که در مرحله اول به آن اشاره شد و روی هم‌گذاری آنها به چشم‌اندازی می‌رسیم که مشارکتی بوده و همه ساکنان شهر روی آن اجماع دارند. بنابراین چشم‌انداز مشترک شهر مراغه برای سال ۱۴۰۳ بر اساس نظرات ساکنان شهر به این صورت تدوین می‌شود:

چشم‌انداز مراغه: مراغه در سال ۱۴۰۳، شهری توریستی-تاریخی، به عنوان قطب علمی منطقه با تجدید حیات هویت فرهنگی، دارای اقتصادی پویا و فعال، شهری قابل زندگی با مدیریتی کارآمد و مشارکت شهروندان در مسایل شهری، و دارای پسرکانه غنی کشاورزی با صنایع تبدیلی

## مدیریت شهری

دوفصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۲۵ بهار و تابستان ۱۳۸۹  
No.25 Spring & Summer

۱۸۳



تصویر ۴. چشم‌انداز شهر مراغه؛ مأخذ: نگارندگان، سال ۱۳۸۷

چشم‌انداز مشارکتی گام نخست و البته مهم در فرایند بزرگتر توسعه جامعه می‌باشد.

### نتیجه‌گیری و جمع‌بندی

یکی از چالش‌های اصلی تهیه سند راهبرد توسعه شهری در کشورهایی که فاقد تشکیلات گسترده غیردولتی (NGO) هستند، تأمین مشارکت سازمان یافته اقشار مختلف اجتماعی در فرایند چشم‌اندازسازی می‌باشد. قوانین مناسب، آموزش، تبلیغ، تشکل‌های غیردولتی، رشد دموکراسی، توجه به جامعه مدنی و غیره از ضروریات دستیابی به مشارکت در تهیه سند می‌باشند. بر همین اساس، در این مقاله سعی شد با بررسی دیدگاه‌های گروه‌های مختلف شهری مراغه نسبت به مسایل و مشکلات شهر، قابلیت‌ها و پتانسیل‌های آن؛ اقدام به تدوین چشم‌انداز شهر مراغه در سال ۱۴۰۳ به صورت مشارکتی و در چارچوب رویکرد استراتژیک شود تا با تعریف سناریوهای اصلی و جایگزین، روند توسعه آتی شهر به صورت یک چارچوب مشخص و واقعی درآید.

چشم‌انداز یک سفر ذهنی از دانسته‌ها به ندانسته‌ها است. چشم‌اندازسازی فرایندی است درباره آینده تصویری که یک جامعه می‌خواهد و سپس طرح‌های برای اینکه چگونه به آن برسد. در واقع چشم‌انداز مانند یک چراغ دریایی می‌ماند که بیشتر از آنکه محدوده را مشخص کند، مسیر (موضوع) را مشخص می‌کند و بیشتر از اینکه مکان را نشان دهد جهت را نشان می‌دهد. به چشم‌اندازسازی باید به عنوان یک فرایند مدنی (civic pro) نگاه کرد که مشارکت شهروندان هسته اصلی

است که هر سه سناریوی بالایی باید به دنبال رسیدن به آن باشند. دومین سناریوی فرعی، مراغه شهری با فرهنگ بالای شهرنشینی است که به خصوص نخبگان شهری و مسئولین تأکید زیادی روی آن داشته‌اند. گفتنی است که این سناریو را می‌توان به نوعی در سناریوی اولی جستجو کرد. چراکه با تبدیل مراغه به شهری دانشگاهی و بار فرهنگی که دانشگاه و جمعیت دانشجویی به همراه خواهد داشت می‌تواند خود باعث افزایش فرهنگ شهرنشینی در این شهر شود. و در نهایت سومین سناریوی فرعی، حفظ هویت تاریخی و فرهنگی شهر است که این سناریو را هم می‌توان به نوعی در سناریوی دومی با گسترش فعالیت‌های توریستی و گردشگری جستجو کرد؛ چرا که برای توسعه گردشگری و جذب توریست در این شهر، با توجه به اینکه یکی از قابلیت‌های توریستی آن مکان‌های تاریخی شهر است، به ناچار باید به حفاظت از این مکان‌ها و معرفی آنها به عنوان مکان‌های توریستی شهر پرداخت.

بعد از تدوین بیانیه چشم‌انداز و تعریف سناریوی برتر و سناریوهای جایگزین، گام بسیار اساسی بعدی ایجاد یک طرح اجرایی است. هدف از طرح اجرایی اولویت بندی و هماهنگ کردن اجزای بیانیه چشم‌انداز است. در بسیاری مواقع گروه‌های مختلف دولتی، مذهبی، خصوصی، تجاری و اجتماعی دارای طرح‌ها و استراتژی‌هایی برای توسعه شهر هستند، بیانیه چشم‌انداز می‌تواند به عنوان چتری بزرگ برای این گروه‌ها و طرح‌هایشان باشد. در نهایت اینکه هدف از بیانیه چشم‌انداز گذاشتن آن در قفسه کتابخانه یا قاب عکس نیست، بلکه باید آن را مورد استفاده قرار داد چراکه ایجاد بیانیه چشم‌انداز و تدوین

## مدیریت شهری

دو فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۲۵ بهار و تابستان ۱۳۸۹  
No.25 Spring & Summer

۱۸۴



تصویر ۵. تعریف سناریوهای اصلی توسعه آتی شهر مراغه؛ مأخذ: نگارندگان، سال ۱۳۸۷



آن را تشکیل می دهد.

قدردانی می کنم.

روی همین اصل در این مقاله با بررسی دیدگاه های سه گروه مختلف شهری (شهروندان، نخبگان و مسئولین شهری) در مرحله اول به ارزیابی وضع موجود شهر مراغه و قابلیت های آن و همچنین مسایل و مشکلات آن پرداخته شد. در این مرحله نبود طرح و برنامه مدون و بلندمدت برای توسعه شهر و مسایل ترافیکی از جمله مشکلاتی بودند که هر سه گروه یاد شده بر روی آنها اتفاق نظر داشتند. مدیریت ناکارآمد شهری نیز از جمله مهم ترین مشکلاتی بود که شهروندان و نخبگان شهری روی آن اجماع کاملی داشتند و خواهان بهبود آن بودند؛ کما اینکه مسئولین شهری هیچ اشاره ای به آن نداشتند که البته طبیعی هم به نظر می رسید. در مرحله بعدی از فرایند چشم اندازسازی با طرح پرسش هایی، جایگاهی که مراغه در ۲۰ سال آینده باید به آن برسد و نیز شاخص های توسعه آن مورد بحث و بررسی قرار گرفت. در نهایت با روی هم گذاری نظرات و خواست های گروه های شهر و مقایسه آنها، اقدام به تدوین چشم انداز مراغه در سال ۱۴۰۳ شد. بعد از تدوین چشم انداز، مهم ترین و اصلی ترین سناریوها (سه سناریو) برای توسعه آتی شهر تعریف شدند. لازم به ذکر است که ایجاد بیانیه چشم انداز و تدوین چشم انداز مشارکتی فقط گام نخست و البته مهم در فرایند بزرگتر توسعه جامعه می باشد. گام بسیار اساسی بعدی ایجاد طرح اجرایی برای سناریوهای تعریفی است که خود یک مرحله مهمی از برنامه ریزی استراتژیک است.

سیاسگذاری

در پایان از آقای دکتر بهگام و آقای صدیق (رئیس مرکز آموزش عالی صنعتی غیرانتفاعی مراغه) به خاطر راهنمایی های ارزنده شان و آقای ایرج محسنی دانشجوی کارشناسی رشته جغرافیا و برنامه ریزی شهری دانشگاه مازندران که در توزیع پرسشنامه ها و جمع آوری آمار و اطلاعات کمک زیادی به بنده کردند تشکر می کنم. همچنین از مسئولین محترم اداره حفاظت محیط زیست مراغه، اعضای محترم شورای شهر مراغه، فرمانداری شهرستان مراغه و کارکنان سازمان پارک ها و فضای سبز مراغه که کمال همکاری را با اینجانب داشتند تشکر و

منابع

- ۱- اشرفی، یوسف (۱۳۸۸) CDS رویکردی جدید در برنامه ریزی شهری در رویکردی تحلیلی، فصلنامه مدیریت شهری، سال هفتم، شماره ۲۳، سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور، صص ۱۰۴-۸۸
- ۲- اشرفی، یوسف (۱۳۸۷) ارزیابی قابلیت های توسعه شهری با تأکید بر نقش دانشگاهی در چارچوب رویکرد استراتژیک نمونه مورد مطالعه: شهر مراغه، پایان نامه کارشناسی ارشد، استاد راهنما، دکتر محمدتقی رهنمایی، دانشگاه تهران، دانشکده جغرافیا، گروه برنامه ریزی شهری
- ۳- حافظ نیا، محمدرضا (۱۳۸۶) مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، چاپ سیزدهم، انتشارات سمت، تهران.
- ۴- سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان آذربایجان شرقی (۱۳۸۵)، برنامه توسعه شهرستان مراغه
- ۵- مرکز آمار ایران (۱۳۸۵) آخرین نتایج سرشماری عمومی نفوس و مسکن.
- ۶- مروارید، یونس (۱۳۷۲) مراغه، افزاز رود از نظر اوضاع: طبیعی، اجتماعی، اقتصادی، تاریخی، چاپ دوم با تجدید نظر کلی، انتشارات بی ام.
- ۷- مهندسان مشاور نقش محیط (۱۳۸۵) طرح توسعه و عمران شهر مراغه، مرحله اول: بررسی و شناخت شهر، جلد اول، وزارت مسکن و شهرسازی.
- ۸- مهندسان مشاور نقش محیط (۱۳۸۵) طرح توسعه و عمران شهر مراغه، مرحله اول: بررسی و شناخت شهر، جلد دوم، وزارت مسکن و شهرسازی.
- ۹- ورجاوند، پرویز (۱۳۸۴) کاوش رصدخانه مراغه: نگاهی به پیشینه دانش ستاره شناسی در ایران، چاپ دوم، انتشارات امیرکبیر، تهران.
- 10- Ames, Steven C. (1996), A guide to community visioning: Hands-on information for local communities (rev:1998), Portland .OR: Oregon vision projected
- 11- Bryson, John (1995), Strategic planning for public and nonprofit organizations, San Francisco: Josses-Bass.

مدیریت شهری

دوفصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۲۵ بهار و تابستان ۱۳۸۹  
No.25 Spring & Summer

۱۸۵

- 12- Clement, Bezolt (1991), On future thinking for health and health care: trend, scenarios, visions and strategies, Institute for Alternative Future, Alexandria
- 13- Eigeles, D. (2003), Facilitating shared vision in the organization, Journal of European Industrial Training, vole 27, Emerald
- 14- Gannon, Julie & Radcliffe S. John (2005), Visioning the future of urban environment: a tool for stimulating the process of urban regenerations. The Future Academy, Dublin Institute of Technology. pp 1-13
- 15- Green, Gary & Haines, Anna, & Hale sky, Stephen (2000), Building our future: a guide to community visioning, Wisconsin county, Extension office, 286 pages
- 16- Hackett M. & Spurgeon P. (1996), Leadership and vision in the NHS: How do we create the vision thing?, Health Manpower Management, vol 22, No.1
- 17- Haines, Anna (2000), Using visioning in a comprehensive planning process, available at: [www.uwex.edu/ces/pubs](http://www.uwex.edu/ces/pubs).
- 18- Hodgkinson M. (2002), A shared strategic vision: dream or reality?, The learning organization, vol 9, No.20, Emerald
- 19- Murray A.J & Greens K.A (2006), New leadership Strategies for the enterprise of the future, The Journal of Information and Knowledge Management Systems, vol36, No 4
- 20- MUSPP (Municipal Special Planning Support Programme) (2007), Making better cities together, Leaflet, available at: [www.rrota.com](http://www.rrota.com)
- 21- Steinberg, Florian (2002), Strategic urban planning in Latin America: experiences of building and managing the future, HIS, Rotterdam, Netherland, November 2002
- 22- The Center for Rural Pennsylvania (2005), Planning for future: A hand book on community visioning, Harrisburg, Second edition, 40 pages
- 23- United Nation Human Settlements Program (UN\_HABITAT) (2002), UMP City Development Strategy, Nairobi, Kenya
- 24- Von Einsiedel, Nathaniel (2001), Developing a city vision, Presented at the CDS2 first national workshop, 6-7 November 2001, Manila. pp1-16
- 25- Shipley, Robert; Feick, Robert; Hall, Brent & EARLEY Robert (2004), Evaluating Municipal Visioning, Planning, Practice & Research, Vol. 79, No. 2, pp. 195-210,
- 26- Shipley. R. & Newkirk. R. (1999) Vision and visioning in planning; what do these terms really mean. Environment and Planning B: Planning and Design, 26(4), pp. 573-591.
- 27- Shipley, R. (2000) Origin and development of vision and visioning in planning. International Planning Studies. 5(2), pp, 225-236
- 28- UMP City Development Strategy Reports (2002), Urban Management Programme City Development Strategies: A synthesis and lessons learned. pp1-181
- 29- The World Bank office Beijing, Urban/Environment Development Unit (2004), City Development Strategy (CDS) Program in China.



دو فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۲۵ بهار و تابستان ۱۳۸۹  
No.25 Spring & Summer

■ ۱۸۶ ■