نشریه تحقیقات کاربردی علوم جغرافیایی، سال بیست و چهارم، شماره ۷۲، بهار ۱۴۰۳

ارزیابی نقش مدیریت شهری با رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی (مطالعه موردی: مرند)

دریافت مقاله: ۹۹/۱/۱۸ **پذیرش نهایی**: ۹۹/۶/۱۴

صفحات: ۱۸۷-۱۷۱

حمید پیرعلیلو: گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران.
Email: hamidpiralilu@yahoo.com
بشیر بیگ بابایی: گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران.[۱]
Email: Bashir_beygbabaye@yahoo.com
پرویز نوروزی ثانی: گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران.
Email: sani.parviz@yahoo.com

چکیده

پژوهش حاضر به بررسی مسائل و مشکلات مدیریت شهری مرند و ارائه راهکارهای لازم برای بهبود وضعیت آن می‌پردازد. مسئله اصلی پژوهش در پی پاسخ به این پرسش است که از نظر مردم و کارشناسان علل مشکلات مدیریت شهری مرند چیست و با چه نقشه راهی می‌توان چشم‌انداز مناسب برای مدیریت شهری تعریف و به آن دست‌یافت. این مقاله از نظر هدف کاربردی و از منظر روش تحقیق توصیفی و تحلیلی است و از مدل چشم‌اندازسازی اجتماعی اورگن استفاده شده است. مدل اورگن مدلی است برای طرح‌ریزی فرآیند چشم‌اندازسازی راهبردی در جوامع محلی. از جمله مهم‌ترین مزیت‌های این مدل منطبق‌سازی در شرایط و محیط متفاوت است. مدل اورگن از چهار گام تشکیل می‌شود که هر یک از گام‌ها بر اساس یک پرسش ساده بنا شده است: اکنون کجا هستیم؟ به کجا می‌رویم؟ کجا می‌خواهیم باشیم؟ چگونه آنجا برسیم؟ سپس در فواصل زمانی مختلف می‌توان پایشی از وضعیت اجرا، احصاء و نواقص لازم را از بین برد. در این پژوهش بعد از تحلیل وضع موجود، با استفاده از برنامه‌ریزی مشارکتی و ارائه پرسش‌نامه و دریافت نظر شهروندان و کارشناسان و تحلیل این نظرات از طریق آزمون‌های فریدمن و t-test یک نمونه مستقل، چشم‌اندازهای مختلف برای شهر تعریف شده و پیامد آن راهبردهای لازم برای بهبود وضعیت مدیریت شهری ارائه شده است. نتایج به‌دست‌آمده، نشان می‌دهد به‌منظور رسیدن به چشم‌انداز مطلوب شهر باید بر روی سه اصل مدیریت مناسب شهری، پرداختن به نظر شهروندان و مشارکت اجتماعی و همچنین توسعه و عمران شهری استوار شد.

کلید واژگان: مدیریت شهری، برنامه‌ریزی راهبردی، اورگن، مرند.

---

۱. **نویسنده مسئول:** گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]
[DOR: 20.1001.1.22287736.1300.0.0.175.8]
[DOI: 10.52547/jgs.24.72.171]

مقدمه

مدیریت شهری مسئولیت حکومت شهری را بر عهده دارد و تمام حوزه‌های توسعه شهری از خصوصی تا عمومی را در بر می‌گیرد (آموس[1]،۱۹۸۹)؛ و مجموعه‌ای از فعالیت‌ها می‌باشد که در تعامل با هم توسعه اقتصادی، کالبدی و اجتماعی نواحی شهری را شکل داده و هدایت می‌کند. اصلی‌ترین وظیفه مدیریت شهری، ارتقای توسعه اقتصادی و بهروزی مردم و نیز تأمین خدمات می‌باشد. مدیریت شهری، مسئولیتی استراتژیک است که با نتایج و تبعات عملیاتی نیز همراه می‌باشد (ام.سی.گیل[2]،۱۹۹۸) و فراتر از ساختار و سازمان، به مجموعه نهادهای ذی‌ربط و ذی‌نفوذ در اداره شهر و چگونگی تعاملات این عناصر با یکدیگر اشاره دارد (کاظمیان و میرعابدینی، ۱۳۹۰: ۱۰) که از طریق مشارکت گسترده و در کنش متقابل با گروه‌های ذینفع به تنظیم راهبردها و مدیریت عملکردهای شهری می‌پردازد (اولیور[3]،۲۰۰۸). امروزه برای ایجاد رفاه برای شهروندان مدیریت شهری باید دارای برنامه‌ریزی درست با چشم‌انداز مناسب و واقعی باشد. تدوین چشم‌انداز آینده برای شهرها و محلات مستلزم انجام مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که در قالب فرایند چشم‌اندازسازی است که شامل سنجش مشاوره و همکاری و تفکر خلاقانه درباره اصول طراحی و برنامه‌ریزی به دست می‌آید (گلکار،۱۳۸۴: ۲۹). باوجود کسب تجارب فراوان در حوزه مدیران شهری، متأسفانه در عمل شهرها در مسیر توسعه برنامه‌ریزی‌شده موفقیت چندانی کسب نکرده‌اند. مهم‌ترین اقدامی که می‌تواند در جریان اصلاح روندهای نادرست و مشکلات مدیریت شهری موردتوجه قرار گیرد، آسیب‌شناسی مدیریت شهری است. متأسفانه کل نظام مداخله در امور شهرها مخصوصاً شهرهای میانه اندام ایران بر طرح‌های جامع متکی است و این‌گونه پنداشته می‌شود که تنها ابزار قانونی و فنی مداخله در امور شهرها طرح‌های جامع شهری می‌باشند و مدیریت شهری لازم است به هر طریق طرح‌ها را به سرانجام برساند؛ در این بین وجود نارسایی‌های متعدد در مدیریت شهری و طرح‌های شهری، نتیجه‌ای جز مختل کردن برنامه‌های شهرها را نداشته است. در ایران ۳۳ دستگاه در توسعه شهری دخیل هستند و از طرفی نیز موازی کاری در اقدامات وجود دارد که لازمه حل این معضل هم-افزایی و هم‌راستاسازی منابع و سازمان‌ها است. تغییر دیدگاه در متدهای توسعه شهری سنگ بنای مدیریت شهری نوین می‌باشد، هرگونه اقدام اعم از ایجاد ساختمان‌ها، بزرگراه‌ها، ایجاد دیگر پروژه‌های عمرانی با کاربری‌های مختلف تجاری، تفریحی و موارد دیگر که در زمینه توسعه شهر صورت می‌گیرد باید بر اساس اصول مناسب برنامه‌ریزی شهری برای حل مشکلات شهروندان باشد. اگر اجرای پروژه‌های شهری در قدم‌های نخست و در زمان ایجاد با همفکری شهروندان و یک نقشه جامع، مانع و همه‌جانبه انجام نپذیرد سنگ‌بنای پروژه‌های شهری به‌صورت نادرست بنا خواهد شد و در آینده مجدداً با معضلات جدی‌تری در شهرها مواجه می‌شویم. طرحی که در سال‌های گذشته به‌عنوان طرح بازنگری در اکثر شهرها مطرح و کار شده بر اساس طرح‌های جامعی بوده که دیگر از حیز انتفاع ساقط شده‌اند و ساده‌ترین مشکل آن مساحت طرح‌ها است که در مساحتی کمتر از شهرهای موجود ارائه شده‌اند. با در نظر گرفتن ضرورت‌های مدیریت شهری مرند می‌توان اشاره کرد که در شهر مرند نیز مدیریت شهری با طرح‌های جامع شهری مطابقت داده می‌شود و به‌صورت ناکارآمد تبدیل به

1 Amos
2 Mc Gill
3 Oliver, 2008

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]
[DOR: 20.1001.1.22287736.1300.0.0.175.8]
[DOI: 10.52547/jgs.24.72.171]

مدیریت روزمره شده و با علم به این موضوع که طرح‌های جامع و تفصیلی از ابعاد مختلف دارای ایرادات است لزوم تغییر در نگرش مدیریتی و برنامه‌ریزی شهری مشاهده می‌شود. متأسفانه شهر مرند روزبه‌روز هویت خود را از دست می‌دهد و وقت آن رسیده است که بعد از گذشت چند دهه از اجرای طرح‌های مختلف توسعه شهری آسیب‌شناسی جدی در این زمینه انجام پذیرد. در طی این سال‌ها با توجه به شرایط مهاجرپذیری شهر مرند نیز تغییرات بسیاری در شهر به وقوع پیوسته است اما هنوز با عدم به رسمیت شناختن سکونتگاه‌های غیررسمی مشکلات عدیده‌ای در شهر تجربه می‌شود و متأسفانه بستر استفاده از توان و تخصص جهت بهبود امور در این حوزه نیز فراهم نشده است. نابسامانی وضعیت کاربری اراضی و تفکیکی‌ها از دیگر مشکلات حوزه شهری است، مشاهده می‌شود که وحدت رویه‌ای در شهرداری برای فرآیند ارائه و تصویب طرح برای تفکیکی‌ها یا ... وجود ندارد که لازمه بهبود وضعیت آن پرداختن به برنامه‌ها و طرح‌های جدید در حوزه شهرسازی و برنامه‌ریزی می‌باشد. مسئله اصلی تحقیق بر این اصل استوار است که آیا با تبیین و اِعمال الگوی بهینه برنامه‌ریزی راهبردی مشارکتی در مدیریت شهری می‌توان از بار مشکلات شهر مرند کاست و به این سؤالات پاسخ داد که با کدام روش می‌توان چشم‌اندازسازی مناسبی از مدیریت شهری برای آینده ارائه کرد؟ و آیا می‌توان با مدل اورگن طرحی نو در فرایند مدیریت شهری ایجاد و دورنمایی مناسب برای شهر مرند تعریف کرد؟ اهمیت موضوع زمانی دوچندان می‌شود که ارزیابی اولیه مدیریت شهری بیانگر این واقعیت می‌شود که متأسفانه مدیریت شهری مرند دورنمایی همه‌جانبه برای شهر را تعریف نکرده و به‌صورت کاربردی تأثیری بر نیروهای اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و محیطی شهر نداشته و بیشتر بعد کالبدی را مدنظر قرار داده است. این بعد کالبدی نیز با توجه به عدم انعطاف‌پذیری و تطبیق‌پذیری مناسب نتوانسته موفقیت قابل‌ذکری را به دست آورد و از ابعاد گوناگون مشکلاتی را در خود شهر به وجود آورده است. سیستم مدیریتی در دهه‌های اخیر نتوانسته تمام جوانب رشد و توسعه شهر را مدنظر قرار دهد و با استفاده از الگوهای نو و جدیدی که در برنامه‌ریزی شهری به عرصه ظهور رسیده با استراتژی‌های راهبردی مناسب در کنار جذب مشارکت فکری، مدیریتی و اجرایی شهروندان در توسعه شهر گامی کاربردی و اجرایی بردارد. تحولات جمعیتی شهر مرند و افزایش مهاجرت، رشد سریع بافت‌ها بدون توجه به کاربری زمین، خصوصیات فرهنگی، اجتماعی و شرایط جغرافیایی و ضعف در مدیریت شهری و ساختار تشکیلاتی آن، شهرداری‌ها را به روزمرگی، انجام اقدامات سطحی واداشته و از گسترش فعالیت‌های زیربنایی در عرصه‌های مختلف دور ساخته است که لازم است با تحول در عرصه‌های مدیریت شهری، دانش فنی، تحولات روز و نقش‌های پراهمیتی که امروزه بر عهده آن‌ها قرار دارد و از وظایف آن‌ها به شمار می‌رود، آن را مجهز سازد. سازمان‌ها و ادارات مرتبط با مدیریت شهر مرند باید برنامه‌ریزی متناسبی با وضع کنونی شهر اتخاذ کنند تا در مدت مشخص به یک تعادل در توزیع خدمات و جمعیت دست یابد.

در خصوص سوابق تحقیق می‌توان به «تدوین چشم‌انداز سازمانی در چارچوب برنامه‌ریزی راهبردی نمونه موردی شهر ساوه به تحقیق یوسف اشراقی و محمدحسین جان‌بابانژاد اشاره کرد که در افق ۲۰ ساله شهرداری ساوه را مورد تحلیل قرار داده و به این نتیجه دست یافته‌اند که با ارائه خدمات متمایز به شهروندان و ایجاد رابطه با شهرهای بزرگ می‌توان به پیشرفت و توسعه دست‌یافت» (اشرافی و جان‌بابانژاد، ۱۳۹۳). طرح توسعه

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]
[DOR: 20.1001.1.22287736.1300.0.0.175.8]
[DOI: 10.52547/jgs.24.72.171]

راهبردی شهر قزوین تحت پروژه‌ای برای شهرداری قزوین توسط گروه مشاوره دانشگاه بین‌المللی امام خمینی کارشده است. در این طرح ابتدا طرح‌های جامع و تفصیلی شهر قزوین به‌صورت کامل موردبررسی قرارگرفته سپس با جمع‌آوری اسناد و اطلاعات تحلیل راهبردی برای آینده شهر قزوین با تحلیل swot ارائه‌شده است (سرداری و براتی، ۱۳۸۸). در مقاله امکان‌سنجی استفاده از طرح‌های ساختاری راهبردی در نظام برنامه‌ریزی شهری ایران (۱۳۸۲) نیز به مسئله امکانات و محدودیت موجود در نظام مدیریت شهری برای تهیه و اجرای طرح‌های توسعه شهری پرداخته شده است. از نمونه کاربردی جهانی برنامه‌ریزی راهبردی می‌توان به برنامه‌ریزی راهبردی بارسلونا، لیسبون، مالاگا، سان‌فرانسیسکو، لس‌آنجلس و ریودوژانیو که در آن برنامه‌ریزی راهبردی با موفقیت انجام گرفته است و نتایج ملموس برای ساکنان و اقتصاد خود به ارمغان آورده است اشاره کرد. بسیاری از شهرها، در سال‌های اخیر برنامه‌ریزی راهبردی را انجام داده و برخی از آن‌ها نیز شروع به اجرای برنامه‌های راهبردی کرده‌اند (Steinberg, 2005, p.70). از مطالعات موردی می‌توان به برنامه‌ریزی استراتژیک برای بالا بردن توان اجرایی در مدیریت شهر نیوجرسی در سال ۲۰۰۹ توسط رونالد سی. بایرد اشاره کرد که عمده بحث این پژوهش ایجاد رهنمود و چهارچوبی برای تفکر راهبردی درباره بهبود بخشیدن به مدیریت اجرایی این شهر است. نوع مطالعه کاربردی تحلیلی و روش مطالعه پیمایشی است. مدل پیشنهادی برای اداره شهر کمیسیونی بوده و پیشنهاد آن بر این پایه استوار است که چالش‌های رشد و توسعه مداوم مستلزم رویکردهای مدیریتی است تا بتواند با تغییرات سریع انطباق یابد. از دیگر تحقیقات می‌توان به ایده‌های مدیریت عمومی برای شهرهای بزرگ که برای شهرهای بزرگ ایالات‌متحده انجام گرفته است اشاره کرد. این ایده نیز بر این اصل استوار هست که مدیریت شهرهای بزرگ به مدیریت مستقیم و عمومی نیازمند است و این نیاز می‌تواند یک مدیریت تحت یک شهرداری واحد با دستوراتی که قابلیت اجرایی صددرصدی داشته باشد تعریف شود. این طرح مدیریت، شهرداری قوی را به وجود می‌آورد که در تمام شهرهای ایالات‌متحده نیز توان اجرایی طرح وجود دارد. با پیوند ایده‌های مدیریتی و انتخاب مدیر اجرایی مناسب، مدیر شهری و دفتر شهردار را به‌عنوان مرکزیت رهبری سیاسی، اجتماعی و مسئولیتی یک شهر حفظ می‌کند. در شهرهای بزرگ این مرکز به‌عنوان یک ضرورت گسترده و مؤثر برای دولت در نظر گرفته می‌شود. این مقاله در مجله بررسی مدیریت دولتی نشریه دانشگاه دولتی کلمبیا در سال ۲۰۱۵ چاپ شده است. از نمونه کاربردهای مدل اورگن نیز می‌توان به طرح شهر پورتلند «واقع در ایالت اورگن آمریکا» اشاره کرد که طرح آن در سال ۲۰۱۰ میلادی آغاز گردیده است. چشم‌انداز و اهداف کلان این طرح برای افق ۲۵ ساله و برنامه‌ی اجرایی آن جهت فراهم ساختن زمینه پایش و بازنگری، با افق زمانی ۵ ساله تدوین شده است (اورل[1]،۲۰۱۵). این کار به پشتوانه مطالعات گسترده‌ی وضع موجود در حوزه‌های مجزا انجام شده است. نتایج حاصل از این مطالعات منجر به شناسایی نیازهای عاجل شهر گردیده و از این طریق تمرکز تلاش‌ها و منابع در دسترسی، بر حوزه‌هایی که پورتلند را به شهری بهتر برای زندگی تبدیل خواهد کرد، امکان‌پذیر گردیده است. اصلی‌ترین مسائل موردتوجه مردم پورتلند در این گام شامل اشتغال، آموزش‌وپرورش، عدالت، سلامت عمومی و... است (اورال،۲۰۱۵).

[1] URL

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]
[DOR: 20.1001.1.22287736.1300.0.0.175.8]
[DOI: 10.52547/jgs.24.72.171]

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

[DOR: 20.1001.1.22287736.1300.0.0.175.8]

[DOI: 10.52547/jgs.24.72.171]

مبانی نظری

مدیریت شهری تلاشی است، برای هماهنگ کردن و یکپارچه کردن اقدامات دولتی و خصوصی برای چیره شدن بر مسائلی که ساکنان شهرها با آن مواجه هستند با ایجاد شهرهای رقابتی‌تر، عادلانه‌تر و پایدارتر. مدیریت شهری مدرن عبارت است از فرایند ایجاد، اجرا، هماهنگی و ارزیابی استراتژی‌های یکپارچه به کمک مقامات شهری با در نظر گرفتن اهداف عملیاتی بخش خصوصی و منافع شهروندان، در چهارچوب سیاستی که در سطوح بالاتر حکومت برای تحقق قابلیت توسعه اقتصادی پایدار تدوین شود (برک‌پور و اسدی، ۱۳۸۸: ۷۹). علم مدیریت نوین شهری از مفهوم ساده اداره امور شهرها فراتر رفته و رویکردی سیستماتیک، کل‌نگر و یکپارچه به مدیریت شهری دارد و آن را به مفهومی محوری مبدل ساخته است. هدف مدیریت شهری رسیدن به توسعه پایدار شهری با هدف‌گیری دامنه وسیعی از بخش‌های فیزیکی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، محیطی با ابعاد متفاوت سازمانی است پس می‌توان مدیریت شهری را به‌عنوان یک موضوع پیچیده و چندبعدی در نظر گرفت. همچنین هدف مدیریت شهری ارتقای شرایط کار و زندگی جمعیت ساکن، در قالب اقشار و گروه‌های مختلف اجتماعی و اقتصادی و حفاظت از حقوق شهروندان، تشویق به توسعه اقتصادی و اجتماعی پایدار و حفاظت از محیط کالبدی است؛ بنابراین هنگامی‌که شهر دارای مشکلات و نارسایی‌هایی در چرخه امور است و از مشکلات بهداشت شهری و آلودگی‌های محیطی برخوردار است و درعین‌حال از انواع آسیب‌های‌اجتماعی و بحران‌هایی همچون مسکن، نقص در ظرفیت کافی تأسیسات عمومی، بیکاری، کمی درآمد، زاغه‌نشینی، مشقات اجتماعی، رشد خودروی شهری و بی‌هویتی در شکل‌گیری بافت‌ها و ساختمان‌ها و ... در عذاب است می‌توان به این نتیجه رسید که مدیریت شهری آن در تنگنا و نارسایی به سر می‌برد (تقوایی و تاجدار، ۱۳۸۸). حرکت در محور زمان در مواجهه با مسائل شهری، نه‌تنها روشن‌کننده عوامل به وجود آورنده شرایط موجود خواهد بود، بلکه بیانگر تصویری از تبعات تصمیمات امروزی اتخاذ شده در آینده شهر می‌باشد. در حقیقت چشم‌انداز، پنداره‌ای است که جامعه و افراد امروزی، قصد دارند برای ساکنین فردای شهر به ارمغان گذارند. تدوین چشم-انداز برای یک شهر در حقیقت به مفهوم ارائه هدفی به ساکنین شهر جهت کلیه تلاش‌هایشان و توصیف چیزی است که احتمالاً در آینده به آن نائل خواهند شد (گلکار، ۱۳۸۴). برنامه استراتژیک به ما می‌گوید که در حال حاضر در چه وضعیتی هستیم و با شناخت محیط سازمان خود و نقاط ضعف و قوت آن، شناخت سازمان‌های مشابه و رقیب و در نتیجه اطلاع از فرصت‌ها و تهدیدهای احتمالی، آگاهانه، واقع‌بینانه و هوشیارانه اهداف بلندمدت سازمان را مشخص می‌نماییم سپس در جهت نیل به آن‌ها گام برمی‌داریم (کاپلان و نورتون، پرویز بختیاری، ۱۳۸۶). چشم‌انداز، تصویری فراسوی آینده قابل پیش‌بینی و فراتر از روندهای موجود و در واقع ایجاد فهم مشترک و راهبردی میان گروه‌های ذینفع می‌باشد (سرداری و براتی،۱۳۸۸، 3) که توسط مثلث سه‌گانه تشریک‌مساعی مابین مدیریت شهری، حکمروایی و پایش مداوم، به‌سوی تحقق‌پذیری هدایت و کنترل می‌گردد (کیم و اکی[1]،۲۰۱۱:۲۴۸). در حقیقت چشم‌اندازسازی بستر مطرح‌شدن چالش‌های شهر توسط تصمیم‌سازان شهری (برنامه‌ریزان و طراحان شهری) با هدفِ غایی تطابق چشم‌انداز مشترک شهر و توسعه‌های آتی و گسترش شهری با عاملیت تصمیم‌گیرندگان شهری است (گرین[2]،۲۰۰۵:۲۶۶). هر چند ممکن است گسترش

[1] Kim& Oki
[2] Green

لجام گسیخته شهرها اجازه ندهند چشم‌اندازها برای مدت طولانی دست‌نخورده باقی بماند (مک‌دونالد ۳۱۶:۲۰۰۵،۱)؛ اما در این وضعیت نه‌تنها «تغییرناپذیری عمومی چشم‌اندازها» را خدشه‌دار نخواهد کرد، بلکه ضرورت کاربست برخی تغییر و تبدیل‌ها در قالب شبه چشم‌اندازها را با هدف کنترل عامل‌های زودگذر و فضایی از جمله توسعه‌های ناخواسته را روشن می‌نماید» (داتا۲،۳۸:۲۰۰۴). اندیشیدن به آینده‌ای مطلوب برای شهر در چارچوب فرایند ایجاد چشم‌اندازسازی اجتماعی ارتباط مستقیم با زمینه‌های مختلف تاریخی، اجتماعی، اقتصادی، محیطی و ... آن شهر دارد؛ و لازم است سنجشی دقیق از وضعیت جامعه با مشارکت اجتماعی مردم و هویت وجودی شهر در دست باشد. استراتژی‌هایی که برای یک شهر انتخاب می‌شود، نمی‌تواند فقط درنتیجه کشمکش در درون چرخه تنگی از شوراهای شهر و مدیران اداری شهر و شهرداری باشد. با مراجعه مستقیم به جامعه، ایجاد یک عقیده عمومی و کشاندن همه به متن ماجرا تغییری از تقابلات نیروهای فعال در شهر را شاهد و می‌توان تصمیم‌سازی مؤثری انجام داد. امروزه تفکرات سیاسی و دیدگاه‌های آرمانی در درون ساختار قدرت به‌طرف اجماع اجتماعی عقاید سازنده و واقع‌گرا برای نوسازی شهر است. زمانی که سخن از شهروند و متفکران شهرگرایی می‌شود لاجرم میدان‌های شهر، خیابان‌های شهر و همچنین سالن‌های سینما، تئاتر، کتابخانه‌ها، کافه‌ها و البته امروزه فضای مجازی باید موردبررسی دقیق قرار گیرد چرا که این فضاها اساسی‌ترین منبع تغییر و تحولات اجتماعی می‌باشند. متأسفانه شمار کمی از افراد جامعه به‌طور فعالانه در فعالیت‌های برنامه‌ریزی شهری مشارکت می‌کنند درصورتی‌که این مهم می‌توانست یک منبع بزرگ و انرژی مداوم برای برنامه‌ریزی باشد. برنامه‌ریزی نمی‌تواند محدود به گروهی کوچک از افراد و مدیران شود بلکه باید همه شهروندان را با روش‌های ممکن به داخل بحث کشیده و آن‌ها را درگیر فرآیند برنامه‌ریزی و تهیه سند چشم‌انداز شهرها کرد. عنصر کلیدی مدیریت شهری، ساختن یک شهر رقابتی، متساوی و پایدار از طریق تشریک‌مساعی و یکپارچگی بخش عمومی و خصوصی برای رفع مشکلات عمده‌ای که ساکنین شهرها با آن مواجه‌اند، است؛ چراکه مدیریت شهری با همه بخش‌های وابسته به توسعه شهر ارتباط دارد. به‌روشنی می‌توان دریافت که مدیریت شهری پایدار هم کارکردهای راهبردی و هم کارکرد عملیاتی دارد (ونگ۳ و همکاران،۶۴۷:۲۰۰۶). در سال‌های اخیر، اجرای بی‌چون و چرای طرح‌های جامع فصل الخطاب عملکرد مدیریت شهری شده است و مدیران بنا به هر دلیل علاقه‌ای به ریسک و استفاده از نظرات مردم و کارشناسان شهری را ندارند. با روند فعلی شهر مرند نیز همانند بسیاری از شهرها رشد کالبدی خود را با سرعت طی می‌نماید و در آینده نزدیک به همان مشکلات شهرهای بزرگ کشور گرفتار خواهد شد. در این زمینه توجه به ظرفیت‌هایی بالقوه‌ای که همواره در راه توسعه شهر مرند کمتر در نظر گرفته شده‌اند، می‌تواند وسیله‌ای جهت تسریع و تسهیل حرکت به‌سوی راهبردهای بهینه توسعه این شهر به کار آید. روی همین اصول در این مقاله با بررسی دیدگاه‌های شهروندان و کارشناسان در مرحله اول به ارزیابی وضع موجود شهر و شناخت کاستی‌ها و ضعف‌ها پرداخته سپس دیدگاه‌های شهروندان برای آینده شهر مورد تجزیه‌وتحلیل و برای برنامه‌ریزی چشم‌انداز آینده شهر و ارائه برنامه‌های بهتر و مناسب‌تر با قابلیت اجرایی بالا مورداستفاده قرار گرفته است.

---

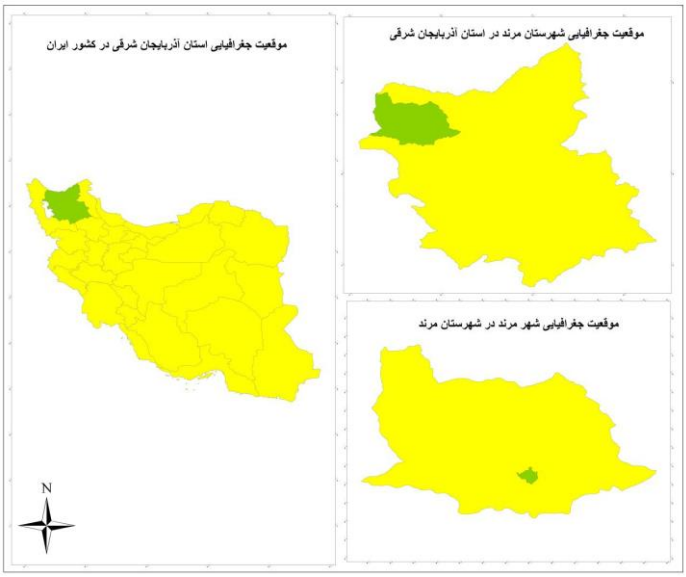
[1] Macdonald
[2] DATTA
[3] Wong

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]
[DOR: 20.1001.1.22287736.1300.0.0.175.8]
[DOI: 10.52547/jgs.24.72.171]

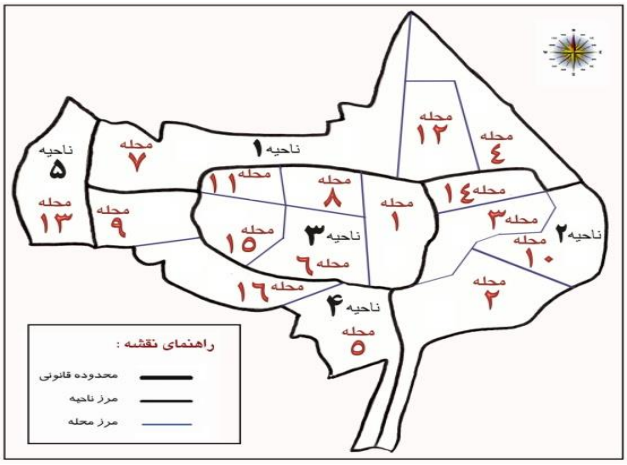
روش تحقیق

معرفی محدوده موردمطالعه

شهر مرند در شمال غرب کشور ایران و استان آذربایجان شرقی واقع‌شده است شکل (۱). این شهر در پهنه‌ای حدود ۲ هزار هکتار، در ۳۲ درجه و ۵۳ دقیقه پهنای شمالی و ۵۹ درجه و ۱۳ دقیقه درازای خاوری نسبت به نیمروز گرینویچ قرار دارد و به‌طور میانگین در ارتفاع ۱۳۰۰ متری از سطح دریا قرارگرفته است. شهر مرند دارای ۱۳۱۶۶۴ نفر جمعیت می‌باشد، این شهر بر اساس تقسیم‌بندی طرح جامع دارای ۵ ناحیه و ۱۶ محله می‌باشد شکل (۲) و جدول (۱). بیشترین جمعیت در ناحیه ۲ و کمترین جمعیت در ناحیه ۵ می‌باشد.



شکل (۱). موقعیت جغرافیایی شهر مرند



شکل (۲). موقعیت نواحی و محلات شهر مرند منبع: طرح توسعه و عمران شهر مرند ۱۳۹۷

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]
[DOR: 20.1001.1.22287736.1300.0.0.175.8]
[DOI: 10.52547/jgs.24.72.171]

جدول (۱). ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری تحقیق

ناحیه‌های شهری	جمعیت	تعداد پرسش‌نامه	درصد فراوانی (درصد)	جنسیت		میزان تحصیلات			میانگین سن
				زن	مرد	دیپلم	کارشناسی	تکمیلی	
۱	۳۲۴۴۸	۹۲	۲۴	۲۸	۶۴	۴۲	۳۳	۱۷	۳۴
۲	۴۷۱۴۰	۱۳۴	۳۶	۵۳	۸۱	۷۹	۴۶	۹	۴۱
۳	۳۷۶۵۰	۱۰۷	۲۸	۱۹	۸۸	۵۵	۲۹	۲۳	۴۶
۴	۱۳۶۱۸	۳۸	۱۱	۱۸	۲۰	۱۵	۱۶	۷	۳۷
۵	۸۰۷	۱۳	۱	۴	۹	۲	۵	۶	۴۳
	۱۳۱۶۶۴	۳۸۴	۱۰۰	۱۲۲	۲۶۲	۱۹۳	۱۲۹	۶۲	۴۰/۲

منبع: مطالعات میدانی نویسندگان، ۱۳۹۸

داده و روش کار

تحقیق حاضر، با هدف شناسایی بهترین برنامه‌ها و چشم‌انداز آینده شهر مرند با تحلیل مناسب از وضعیت فعلی و در صورت ادامه این روند آینده شهر است که این مهم جهت ارائه برنامه‌ها و طرح‌ها مهم‌ترین اصل می‌باشد. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی -تحلیلی با مدل چشم‌انداز سازی اجتماعی اورگن[1] انجام پذیرفته است. اطلاعات موردنیاز برای انجام پژوهش به دو روش مطالعات اسنادی و مطالعات میدانی جمع-آوری شده است. مدل اورگن جدول (۲) در چهار گام اصلی و مرحله اجرا و پایش برای طرح‌ریزی فرآیند چشم اندازسازی راهبردی در جوامع مختلف محلی کاربرد دارد، از مزیت‌های مهم این مدل امکان بومی‌سازی و انطباق آن برای کاربرد در محیط‌ها و جوامع شهری متفاوت است. در گام‌های مختلف این فرآیند با سؤالاتی همچون اکنون کجا هستیم. با ادامه این روند به کجا می‌رویم. شرایط مطلوب مدیریت کجاست و خواست شهروندان و کارشناسان چیست و به کجا می‌خواهند برسند و راه‌های رسیدن به هدف چگونه است آورده شده است.

جدول (۲). فرآیند کلی مدل چشم‌انداز سازی اورگن

گام اول	گام دوم	گام سوم	گام چهارم	
اکنون کجا هستیم؟	به کجا می‌رویم؟	کجا می‌خواهیم باشیم؟	چگونه آنجا برسیم؟	
نیمرخ جامعه محلی	تحلیل روند	بیانیه چشم‌انداز	برنامه اجرایی	اجرا و پایش
اطلاعات توصیفی بیانیه ارزش جامعه محلی	بیانیه روند سناریو محتمل	سناریو مرجع چشم‌انداز جامعه محلی	اهداف، راهبردها، اقدامات ماتریس برنامه اجرایی	اجرای چشم‌انداز و برنامه اجرایی شاخص‌ها و سنجه‌ها

منبع: ساندویچ[2]،۲۰۰۶:۵۵

با توجه به جمعیت ۱۳۱۶۶۴ نفری شهر مرند حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران با در نظر گرفتن سطح خطای ۵ درصد عدد ۳۸۳/۰۴ به دست آمد که با توجه به درصد اعشاری به تعداد ۳۸۴ پرسش‌نامه‌ها تهیه و بین شهروندان، کارشناسان مطالعات حوزه شهری، مسئولین شهر و اساتید دانشگاه پخش گردید. نمونه‌گیری از

[1] oregon
[2] sandwich

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]
[DOR: 20.1001.1.22287736.1300.0.0.175.8]
[DOI: 10.52547/jgs.24.72.171]

طریق جامعه در دسترس به‌صورت تصادفی انجام شد، با توجه به اینکه شهر مرند دارای ۵ ناحیه می‌باشد پرسش‌نامه‌ها بنا به درصد فراوانی جمعیت هر ناحیه تخصیص، به صورتی که ناحیه یک ۹۲ پرسش‌نامه، ناحیه دو ۱۳۴ پرسش‌نامه، ناحیه سه ۱۰۷ پرسش‌نامه، ناحیه چهار ۳۸ پرسش‌نامه و در ناحیه پنج ۱۳ پرسش‌نامه پخش شد. داده‌های استخراج شده در این بخش در جهت گام سوم مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفت و در پایان نیز استراتژی با مدل اورگن برای چشم‌انداز آینده شهر ارائه شده است. در گام دوم و سوم با توجه به تحقیقات انجام شده و راهنمایی از کارشناسان و متخصصان این حوزه به تهیه پرسش‌نامه محقق ساخته پرداخته و برای سنجش میزان پایایی و روایی پرسش‌نامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. این پرسش‌نامه شامل ۱۹ سؤال است که سؤالات ۱ تا ۱۲ بیانگر اهمیت مدیریت شهری، سؤالات ۱۳ تا ۱۵ بیانگر اهمیت توسعه و عمران شهری و سؤالات ۱۶ تا ۱۹ بیانگر اهمیت مشارکت اجتماعی شهروندان در امر توسعه است که از طیف لیکرت پنج گزینه‌ای (خیلی کم-۱ ... خیلی زیاد-۵) استفاده شده است. ابتدا با استفاده از راهنمایی‌های اساتید راهنما سؤالات گنگ و مبهم شناسایی و اصلاح گردید و برای تعیین روایی پرسش‌نامه از نظر ۵ نفر از متخصصان این حوزه کمک گرفته شد و همه متخصصان روایی پرسش‌نامه را تأیید کردند. با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ که از طریق نرم‌افزار spss22 به دست آمد تعداد ۳۰ عدد از پرسش‌نامه‌ها مورد تحلیل قرار داده شد و میزان این ضریب برای کل پرسش‌نامه برابر ۰/۷۳۶ به دست آمد و چون این عدد بزرگ‌تر از ۰/۷ است می‌توان نتیجه گرفت که پرسش‌نامه از میزان پایایی کافی نیز برخوردار است.

نتایج

در این بخش بر اساس گام‌های مدل اورگن چشم‌انداز مدیریت شهر مرند با روند موجود ارائه سپس بیانیه آن بیان شده است و بعد از آن بر اساس یافته‌های تحقیق سناریوهای آینده شهر بیان و برنامه کاربردی و اجرایی ارائه می‌شود که برای این مهم در کنار مدل اورگن از نرم‌افزارها و مدل‌های مختلف نیز استفاده شده است. با استفاده از نرم‌افزار spss22 و نتایج حاصل از آزمون فریدمن با سطح معنی‌داری که کمتر از خطای تحقیق ۰/۰۵ می‌باشد به بررسی اهمیت هر یک از ابعاد پرسش‌نامه‌های ارائه شده پرداخته و با استفاده از این آزمون و آزمون t-test یک‌طرفه نتایج داده‌ها موردبررسی قرار گرفت که به‌صورت کلی در این بخش بدان اشاره و در نتیجه‌گیری مورد بسط قرا گرفته است بر همین اساس پرداختن به مدیریت شهری در رتبه اول، شهروندان و مشارکت اجتماعی در رتبه دوم و توسعه و عمران شهری در رتبه سوم نظرات شهروندان قرار دارد که در گام‌های مختلف مورداستفاده قرار گرفته است. در جدول (۳) به بررسی میانگین پاسخ‌ها پرداخته شد. به این صورت که میانگین پاسخ‌دهندگان اگر بیشتر از ۳ باشد یعنی اکثریت موافق این بعد هستند و اگر کمتر از ۳ باشد یعنی پاسخ‌دهندگان به این بعد اهمیت کم یا خیلی کم را داده‌اند. در این جدول سطح معنی‌داری برای هر سه بعد کمتر از خطای تحقیق ۰/۰۵ است، پس می‌توان گفت که بین میانگین اعداد استفاده شده و عدد ثابت تفاوت معناداری مشاهده شده است و این تفاوت در متغیر مدیریت شهری برابر ۴/۸۵ است، در متغیر شهروندان و مشارکت اجتماعی برابر ۲/۰۱ متغیر و توسعه و عمران شهری برابر ۱/۲۳ است که تمام این اعداد نشان می‌دهد که میانگین هر بعد بیشتر از نقطه برش آن بعد است. پس می‌توان گفت که تمام ابعاد به

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]
[DOR: 20.1001.1.22287736.1300.0.0.175.8]
[DOI: 10.52547/jgs.24.72.171]

متغیرهای نمرات بالای ۳ یا همان متوسط به بالا داده‌اند که به‌عنوان سناریوهای اصلی چشم‌انداز مدیریت شهری مورداستفاده قرار می‌گیرد و در گام دوم و سوم نیز استفاده شدند.

جدول (۳). آزمون تست T برای هر یک از ابعاد پرسش‌نامه

ابعاد	t	df	سطح معنی‌داری	تفاوت میانگین
مدیریت شهری	۱۶/۳۷	۳۸۳	۰/۰۰۰	۴/۸۵
شهروندان و مشارکت اجتماعی	۱۱/۲۳	۳۸۳	۰/۰۰۰	۲/۰۱
توسعه و عمران شهری	۹/۸	۳۸۳	۰/۰۰۰	۱/۲۳

چشم‌اندازسازی مدیریت شهری مرند

چشم‌انداز شهر، وصف روشن و فشرده از شهری است که می‌خواهیم در آینده طولانی‌مدت داشته باشیم. بیان ویژگی‌هایی است که به شهر تصویری قابل‌ادراک و متمایز می‌بخشند و مجموعه‌ای از ارزش‌ها هستند که تصمیم‌گیری‌های آنی را هدایت می‌کنند (گلکار، ۱۳۸۴). چشم‌انداز آن چیزی است که از آینده در ذهن متبادر می‌شود. چشم‌انداز ارائه دهند یک تصویر ایده‌آل و آرمانی در افق بلندمدت است که در فراروی جامعه قرار می‌گیرد و از خصوصیت جامع‌نگری و آینده‌نگری و ارزش‌گرایی برخوردار است (پیشگاهی‌فرد و پولاب،۱۳۸۷) در واقع دورنمایی که چشم‌انداز ارائه می‌دهد تصوری از آینده است؛ و درک مناسب این چشم‌اندازها، تصمیم‌گیری درباره این‌که امروز چه تصمیماتی را می‌توان برای ساختن فردایی بهتر اتخاذ کرد تسهیل می‌کند (عیوضی، ۱۳۸۸)، تنها چیزی که تحقق یک چشم‌انداز را پیش خواهد برد ارزش‌ها هستند، در حقیقت ارزش‌ها معیار سنجش پذیری بیانیه چشم‌انداز خواهند بود. چشم‌انداز ابزاری برای ایجاد وفاق بر سر ارزش‌های اصلی و کمک به افراد و گروه‌ها و نهادهای مختلف برای تحقق آن‌ها، خواهد بود بدون ارزش‌ها احتمال این خطر می‌رود که بیانیه (آخوندی و برک‌پور، ۱۳۸۹، ۲۸۹). برابر مدل اورگن چشم‌اندازسازی در چهار مرحله قابل بازشناسایی است، مرحله پنجم یعنی پایش جزو لاینفک هر برنامه و طرح می‌باشد. گام اول- بررسی وضعیت موجود مدیریت شهری مرند. گام دوم- بیانیه روند موجود مدیریتی شهری مرند. گام سوم- ارائه بیانیه چشم‌انداز مدیریت شهری مرند. گام چهارم- حرکت به‌سوی چشم‌انداز مدیریتی شهری مرند و همچنین پایش دوره‌ای و به‌روزرسانی چشم‌انداز.

گام اول - بررسی وضعیت موجود مدیریت شهری مرند

در پاسخ به سؤال اکنون مدیریت شهری مرند در چه وضعیتی است؟ مسائل جاری در شهر مرند در قالب امکانات و محدودیت‌ها در ابعادی فراگیر مورد کنکاش قرار گرفته است. متأسفانه شناخت کافی از توانایی‌های شهر مرند در زمینه‌های گوناگون (فرهنگی، تجاری، زیرساختی، ورزشی، نیروی انسانی، صنایع و...) وجود ندارد. تاکنون مکانیسم مشخص برای پایش دائمی و مستمر اوضاع و روند شرایط اقتصادی شهر مرند در پیوند با تبریز و منطقه آزاد ارس و کشورهای هم‌جوار طراحی نشده تا با تأکید و ارائه بازخورد به‌موقع زمینه را برای استفاده بهینه از پتانسیل‌های شهر ایجاد و هموار سازد. فقدان نگرش و رویکرد مشخص و برنامه‌ریزی‌شده به توسعه مرند، موارد دیگری را به دنبال می‌آورد که از جمله آن‌ها عدم آمادگی در تعامل با پدیده‌های است که منطقه را

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]
[DOR: 20.1001.1.22287736.1300.0.0.175.8]
[DOI: 10.52547/jgs.24.72.171]

خواسته و ناخواسته مورد تهدید قرار می‌دهند و ماهیت و ابعاد مختلفی دارد؛ نتیجه این موارد ایجاد وضعیتی است که فرصت‌ها را از بین می‌برد و باعث از بین رفتن پتانسیل‌های رشد و توسعه در منطقه می‌شود. تأخیر در برنامه‌ریزی، تصمیم‌سازی، سیاست‌گذاری و انجام اقدامات اجرایی لازم در سطوح مختلف شهری، صدمات جبران‌ناپذیر با هزینه‌های چند برابر را تحمیل می‌کند. مرند در شرایط کنونی دچار اختلالات مختلف از بعد اجتماعی (نرخ بالای آسیب‌های اجتماعی و ...)، نرخ بالای تصادفات و صدمات ناشی از آن، ساخت‌وساز غیرمجاز و عدم پایبندی به قوانین شهری، ضعف فرهنگ ترافیکی، نماهای بصری نامطلوب، درصد بالای مراکز خرده‌فروشی و رشد مراکز عمده‌فروشی در سال‌های اخیر، مبلمان شهری غیراستاندارد، بسته شدن مرکز اصلی شهر که بعد از ۸ سال در آذرماه سال ۹۸ بازگشایی شد (شهر شعاعی تک مرکزی می‌باشد)، پیاده‌راه‌های تنگ، تجمع‌گرایی در خیابان‌های اصلی شهر، بیکاری خصوصاً بیکاری قشر تحصیل‌کرده، غیرفعال بودن بیش از نصف کارخانه‌ها و کارگاه‌ها، عدم همکاری و همسویی ادارات در پیش برد اهداف مدیریتی شهر، گرانی و بورس‌بازی زمین در سال‌های گذشته، عدم پیگیری بهسازی ورودی‌های شهر که در دوره مدیریت اسبق شهری بنا نهاده شد، استفاده از گره‌های شهر به‌عنوان پایانه‌های روستایی، عدم مدیریت مناسب اتوبوس‌ها و تاکسی‌های شهری، رشد شغل‌های کاذب در شهر، ضعف در تملک کاربری‌ها و تکمیل خیابان‌های ناقص و ... که با دقت نظر و حس تعلق‌خاطر و استفاده از متدهای به‌روز می‌توان چاره‌ای برای بهبود وضعیت این شهر اندیشید.

گام دوم - بیانیه روند موجود مدیریت شهری مرند

در دومین گام چشم‌انداز سازی، به سرانجام مدیریت شهری مرند با فرض تداوم روال کنونی و جهت‌گیری‌های جاری در ابعاد ذکرشده پرداخته شده است. به عبارتی در صورت استمرار فرآیندهای در حال کنش و مسبب ارزش‌ها و ضد ارزش‌های مشروح در گام نخست، سرنوشت مدیریت شهری مرند چه خواهد شد؟ در پیش‌بینی این آینده بر روال معمول، بیانیه روند متأثر از نحوه ترسیم وضعیت موجود جدول (۴) در گام اول ارائه می‌شود.

جدول (۴). بیانیه روند موجود مدیریت شهری مرند

ابعاد	بیانیه روند موجود
مدیریت شهری	عدم تخصص در بین اعضای شورای شهر که البته معضلی عمومی در اکثر شهرها می‌باشد، انحلال شورای شهر دوره چهارم و برکناری شهردار در سال ۱۳۹۴ که بار روانی جبران‌ناپذیری بر شهر تحمیل کرد، ضعف در بدنه کارشناسی مدیریت شهری (توزیع نامتعادل نیروهای انسانی)، نارسایی‌های عمده در توزیع خدمات شهری در محلات مختلف شهر، عدم تعهد بعضی مدیران در خصوص بهینه‌سازی محیط زندگی برای شهروندان، اعتقاد بی‌چون‌وچرا به طرح‌های بالادستی، تأثیرپذیری از عوامل بیرونی در تصمیمات بین مدیران و اعضای شورای شهری، نبود جایگاه واقعی برای معاونین طرح و برنامه، ضعف همکاری و هماهنگی بین نهادهای مدیریت کننده شهر، عدم‌کفایت منابع مالی پایدار و اتکا بیش‌ازحد به منابع مالی ناپایدار
شهروندان و مشارکت اجتماعی	عدم توجه به خواست‌ها و نیازهای شهروندان، عدم اعتقاد به برنامه‌ریزی مشارکتی و دخیل کردن مردم در تصمیمات شهری، عدم وجود و انسجام گروه‌های مردمی با نهادهای دولتی و شهرداری، سلب اعتماد شهروندان از مدیریت شهری، عدم استفاده از نظرات و برنامه‌های سازمان‌های غیردولتی فعال در حوزه شهر
توسعه و عمران	پروژه‌های عمرانی مغایر با اصول عمرانی و بدون برنامه‌ریزی از جمله بازار زیرزمینی مرکز شهر، خاوران، پل دانشگاه آزاد، پل باغ رضوان و ... نارسایی‌های متعدد در محلات شهر، عدم توجه مدیریت شهری به فشار وارده بر

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]
[DOR: 20.1001.1.22287736.1300.0.0.175.8]
[DOI: 10.52547/jgs.24.72.171]

شهری	زیرساخت‌های شهری براثر رشد شهر، عدم تعریف پروژه‌های ارزش افزا در محدوده شهر، نبود توانایی کافی مدیریت شهری برای اجرای پروژه‌ها (مدیریت روزمره شهر)، نهادینه شدن نقض قوانین و مقررات کاربری اراضی به امید استفاده از ماده ۱۰۰، ماده ۷۷ و ...

منبع: مطالعات میدانی نویسندگان، ۱۳۹۸.

گام سوم - ارائه بیانیه چشم‌انداز مدیریت شهری مرند

اولین مرحله در تدوین بیانیه چشم‌انداز، باید اشاره به نقاط کلیدی و مهم در ابعاد اجتماعی، اقتصادی، کالبدی و زیست‌محیطی داشته باشد تا در گام‌های بعدی با تا کید بر شناسایی این نقاط و تأثیر آن‌ها و در نهایت با جمع‌بندی آن‌ها، تبدیل آن‌ها به چشم‌انداز میسر باشد (پندر[1]،۲۰۰۴). بر اساس سناریوی به تصویر کشیده شده در بیانیه روند موجود، ضرورت تعریف چشم‌اندازی از آینده مطلوب مدیریت شهری مرند با واقع‌بینی تام، احساس می‌شود تا از تمام امکانات و محدودیت‌های موجود جهت پیشروی به‌سوی آینده‌ای روشن بهره گرفته شود و در نهایت نقطه مرجعی باشد برای هدایت برنامه‌ریزان شهری.

سناریوهای آینده مدیریت شهری مرند

با توجه به مطالعات انجام گرفته در گام اول، دوم و سوم سناریوهای آینده مدیریت شهری مرند با شناخت مسائل و مشکلات مدیریت شهری مرند و با جمع‌بندی داده‌های حاصل از نظرات مردم از طریق پرسش‌نامه و ارائه نظر کارشناسان در این خصوص و تلفیق موارد بیان‌شده با نظر کارشناسی سناریوهای پیش رو ارائه شده است که شامل، پویاسازی سیستم نظارت و کنترل بر زیرمجموعه مدیریت شهر، تقویت نقش و مشارکت شهروندان در امور شهری، افزایش اختیارات مدیریت شهری در بهبود شرایط زندگی و ایجاد رفاه برای شهروندان عوامل اصلی ارائه بیانیه چشم‌انداز برای آینده مدیریت شهر می‌باشند که با در نظر گرفتن ابعاد استراتژی‌های ارائه شده بیانیه در سه بخش جدول (۵) تقسیم‌بندی شده‌اند.

جدول (۵). بیانیه چشم‌انداز مدیریت شهری مرند

ابعاد	بیانیه چشم‌انداز
مدیریت شهری	ایجاد ثبات مالی و کاهش هزینه‌های اضافی. ایجاد ثبات مدیریتی و از بین بردن ضعف مدیریت داخلی. حل مشکلات و بحران‌های مختلف شهری. توجه ویژه به امر توسعه پایدار. استفاده از موقعیت استراتژیک شهر مرند. وجود منابع بالقوه برای درآمد پایدار شهر. رشد علم و دانش مدیریت راهبردی و استفاده از تجربیات دیگر شهرهای ایران. بهینه‌سازی سیستم مدیریت‌شهری و برنامه‌ریزی شهری با تزریق تفکر برنامه‌ریزی راهبردی. به‌روزرسانی قوانین و مقررات شهری با توجه به رشد و توسعه شهر. بهبود شرایط مدیریتی شهر. ایجاد درآمد پایدار و جلوگیری از هزینه‌های اضافی.
شهروندان و مشارکت اجتماعی	وجود قطب‌های علمی و جهت‌دهی به نیازهای شهر (رشته تخصصی برنامه‌ریزی شهری). شناسایی نیازهای واقعی شهروندان و از بین بردم نابرابری‌های منطقه‌ای. ایجاد کارگروه‌های تخصصی و مرکز پژوهش‌های شورای شهر. جذب مشارکت شهروندان در تعریف پروژه‌ها و اعتقاد به برنامه‌ریزی راهبردی در بین مدیران
توسعه و عمران شهری	ایجاد بانک اطلاعات زمین و ... برون‌سپاری وظایف شهرداری (استفاده از بخش خصوصی). ترغیب سرمایه‌گذاری در جهت گردشگری و پتانسیل‌های مرتبط. ترسیم نحوه رشد کالبدی شهر

منبع: مطالعات میدانی نویسندگان، ۱۳۹۸

[1] Pender

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]
[DOR: 20.1001.1.22287736.1300.0.0.175.8]
[DOI: 10.52547/jgs.24.72.171]

گام چهارم - حرکت به‌سوی چشم‌انداز مدیریت شهری مرند

برای اقدامات اجرایی با هدف دست‌یابی به چشم‌انداز مطلوب مدیریت شهری مرند نتایج به‌دست‌آمده از داده‌های حاصل از نظر کارشناسان و مردم در ابعاد مختلف در راستای شکل‌دهی به فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی ارائه می‌شود. این اقدامات شروعی برای روند اجرایی برای رسیدن به چشم‌انداز مناسب مدیریتی است و لزوم تدقیق آن در گام‌های بعدی با مطرح کردن راهبردها و راهکارها و پروژه‌ها توسط متخصصین امر ضروری است. همچنین لازم است در فواصل زمانی ۵ ساله پایشی از وضعیت اجرایی شدن چشم‌انداز انجام و با توجه به نتایج پایش در خصوص روند اجرایی شدن برنامه‌ها و راهبردها تصمیم‌های لازم اتخاذ شود جدول (۶). برنامه رسیدن به چشم‌انداز با بررسی بیانیه چشم‌انداز و جمع‌بندی و تقسیم‌بندی آن انجام می‌شود.

جدول (۶). برنامه رسیدن به چشم‌انداز

	برنامه اقدام برای رسیدن به چشم‌انداز
راهبردهای کلان	حل مشکلات و بحران‌های مختلف شهری، جذب مشارکت شهروندان در تعریف پروژه‌ها و اعتقاد به برنامه‌ریزی مشارکتی، ایجاد ثبات مالی، ایجاد ثبات مدیریتی
چشم‌انداز ۵ ساله مدیریت شهری مرند	اعمال سیاست عدم تمرکز در مدیریت شهری، ایجاد سازوکار مناسب ارتباطی بین نهادهای مدیریتی و مردمی، بهره‌گیری از سیستم‌های جدید و به‌روز مدیریت شهری، هماهنگ‌سازی کلیه نهادها و سازمان‌های مسئول در توسعه شهری و تنفیذ اختیار به سازمان‌های زیرمجموعه، ایجاد زمینه جهت افزایش دانش فنی و مدیریتی نیروی انسانی مدیریت شهری، تدوین سازوکارهای لازم برای تثبیت و جذب نیروهای متخصص، تدوین و طراحی سیستم مناسب بررسی، ارزیابی و پایش عملکرد زیرمجموعه‌های مدیریتی شهرداری به‌صورت فصلی، اعتمادسازی (رفع بی‌اعتمادی موجود بین مردم و مدیریت شهری) با اطلاع‌رسانی به‌موقع و کامل به مردم (به‌منظور اهمیت قائل شدن برای شهروندان و از طریق شوراها و نهادهای مردمی)، برنامه‌ریزی کار گسترده فرهنگی به‌منظور آگاهی دادن به مردم در مورد مسائل، مشکلات و ... (حقوق شهروندی)، تشکیل گروه‌های مشاوره‌ای محلات، اولویت دادن به گسترش فضاهای فرهنگی اجتماعی نشأت گرفته از فرهنگ بومی با کمک و مشارکت مردم به‌منظور ایجاد و تقویت برخوردها و روابط اجتماعی و پیگیری خدمات و برنامه‌های رفاهی، آموزشی، فرهنگی و ورزشی نوجوانان و جوانان
چشم‌انداز ۲۰ ساله مدیریت شهری مرند	چشم‌انداز مدیریت شهری مرند در یک افق ۲۰ ساله تصویری مطلوب و ممکن از آینده مدیریت شهری که همانا ارتقاء کیفیت و بهبود سیستم مدیریت شهری مرند است به دست می‌دهد. ترسیم این چشم‌انداز برای شهر جهت‌گیری و اولویت‌بندی‌های مسئولین و گروه‌های ذینفع و دستگاه‌های اجرایی را از ابتدا نسبت به آینده شهر معلوم می‌سازد. این چشم‌انداز در چهارچوب مفاهیم و نگرش‌های توسعه پایدار، ارزش‌های فرهنگی تاریخی، ملی و محلی را پیشنهاد و رهنمودهای طرح‌های فرادست، تکالیف قانونی، نظرات مسئولین و متخصصین محلی، تحلیل روندهای جاری و امکانات و محدودیت‌های شهر، تدوین و ترسیم‌شده است. این چشم‌انداز بر اساس امکانات و محدودیت‌های حال و آینده‌ی شهر تنظیم‌شده. چشم‌اندازی که با در نظر گرفتن برنامه‌ریزی راهبردی، بهره‌برداری از اولویت‌های شهر مرند را به عرصه ظهور می‌رساند.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]
[DOR: 20.1001.1.22287736.1300.0.0.175.8]
[DOI: 10.52547/jgs.24.72.171]

برنامه‌های اجرایی	ارائه خدمات الکترونیکی در حوزه مدیریت شهری به شهروندان، انتقال ترمینال‌های روستایی از گره‌های شهر به خارج از حوزه شهر، گسترش مراکز گردشگری، ورزشی و فرهنگی گذران اوقات فراغت با همکاری بخش خصوص، برگزاری دوره‌های مختلف آشنایی با حقوق شهروندی در محلات شهری، به‌روزرسانی و بهبود وضعیت ثبت هزینه درآمدهای شهرداری و ارائه بیلان مالی سالانه به شهروندان، استفاده از نیروهای دلسوز و متخصص در معاونت‌های شهرداری، ایجاد کارگروه‌های تخصصی در شورای شهر، جلوگیری از پرت هزینه‌های شهرداری و استفاده از خدمات مشاوره در اجرای و مدیریت پروژه‌ها، شفافیت در قراردادهای منعقد شده بین شهرداری و سازمان‌های تابعه با پیمانکاران، تکمیل بازار و میدان مرکزی شهر و خارج کردن مرکز اصلی از رکود، مدیریت بحران‌های شهرداری و جلوگیری از ادامه و تسری آن، توجه ویژه به بحث توسعه پایدار و فضای سبز شهری با ایجاد شهری با درصد بالای سرانه فضای سبز، سخت‌گیری در امر ساخت‌وساز (آیین‌نامه ۱۸۰۰) با توجه به موقعیت جغرافیایی شهر، ارائه خدمات پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی در پارک‌ها و مراکز تجمع جمعیت.

منبع: مطالعات میدانی نویسندگان، ۱۳۹۸

بحث و نتیجه‌گیری

برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت شهری فرآیندی است که با مداخله و مالکیت همه ذی‌نفعان محلی برای تدوین چشم‌اندازی جامع و کاربردی برای شهر ایجاد می‌شود. هدف اصلی برنامه‌ریزی راهبردی ایجاد ظرفیت‌های اجتماعی برای چشم‌اندازسازی مشارکتی و اقدام همگانی است. الگوی بهینه برنامه‌ریزی راهبردی در مدیریت شهری از بار مشکلات شهری می‌کاهد و همراه کردن شهروندان بنا به چشم‌اندازسازی مناسب که با نظر خودشان ارائه شده است و نگرش از تمام ابعاد به مسئله رشد و توسعه شهر می‌تواند تا سال‌ها به‌عنوان نقشه راه اصلی را برای آینده ترسیم و بنا به موقعیت زمانی و وضعیت شهر مورداستفاده قرار گیرد. بررسی نظری تحقیقات انجام گرفته در این خصوص و مقایسه با تحقیق فعلی نشان می‌دهد، تحقیقات داخلی بیشتر بر پایه مدل swot استوار بوده و بر اساس جداول مربوط به این مدل ارائه شده است که با مقایسه با طرح‌های ارائه شده در مدل اورگن که هم‌اینک نیز در شهرهای کشورهای توسعه‌یافته با افق دید ۲۵ ساله ارائه می‌شود لزوم به‌روزرسانی این مدل‌ها مشاهده می‌شود. داشتن مدیر شهری قوی در کنار شورای شهر که بتوانند با انطباق‌پذیری و پیروی از ایده اصلی با محوریت دادن به مشارکت که بتواند ایده‌های مدیریت مناسب را به سرانجام برساند، هم‌راستایی چهارچوب استراتژیکی شهرهای پیشرفته با طرح ارائه شده برای شهر مرند را نشان می‌دهد. چالش مهم تهیه برنامه‌راهبردی مدیریت شهری مرند جذب مشارکت مردم در فرایند چشم‌انداز سازی است، این مهم در صورت همکاری و همراهی شهروندان می‌تواند حلقه اصلی بهبود وضعیت مدیریت شهری باشد.

یافته‌های تحقیق مطابق جدول (۷) نشان می‌دهد شهروندان بیشتر از هرکسی علم به امور شهری داشته و قدرت تشخیص جمعی بالایی از وضعیت شهر دارند و می‌توانند در صورت اهمیت دادن از طرف مسئولین کمک شایانی برای آینده شهر داشته و مهم‌تر اینکه قابلیت اجرایی طرح‌ها بالا رفته و موردحمایت شهروندان نیز قرار می‌گیرد.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]
[DOR: 20.1001.1.22287736.1300.0.0.175.8]
[DOI: 10.52547/jgs.24.72.171]

جدول (۷). آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی ابعاد

ابعاد	میانگین رتبه
مدیریت شهری	۳
شهروندان و مشارکت اجتماعی	۱/۷۷
توسعه و عمران شهری	۱/۲۲
خی ۲=۶۴۸/۴۳۱ ۲=Df سطح معنی‌داری=۰/۰۰۰	

مدیریت شهری مرند با ضعف‌های متعددی روبه‌رو است. با توجه به مشکلات پیش‌آمده در خصوص مدیریت شهری مرند صدمات جبران‌ناپذیری بر اعتماد عمومی وارد آمده است که با عنایت به بار روانی این امر، بحران‌های مختلف بعد از انتخابات شورای شهر در سال ۱۳۹۶ نیز فروکش نکرده و بعضی پروژه‌های عمرانی نابجا بر این عملکرد سایه انداخته است. با توجه به رشد و توسعه شهر مرند و نقش آینده این شهر که می‌تواند نقشی فرا شهری و منطقه‌ای باشد قوت گرفتن کاربری‌های مختلف شهری، فرا شهری و منطقه‌ای نقش بارز این حرکت است. چشم‌انداز مدیریت شهری مرند در یک افق ۲۰ ساله تصویری مطلوب و ممکن از آینده مدیریت شهری که همانا ارتقاء کیفیت و بهبود سیستم مدیریت شهری مرند است به دست می‌دهد. ترسیم این چشم‌انداز برای شهر جهت‌گیری و اولویت‌بندی‌های مسئولین و گروه‌های ذینفع و دستگاه‌های اجرایی را از ابتدا نسبت به آینده شهر معلوم می‌سازد. این چشم‌انداز در چهارچوب مفاهیم و نگرش‌های توسعه پایدار، ارزش‌های فرهنگی تاریخی، ملی و محلی را پیشنهاد و رهنمودهای طرح‌های فرادست، تکالیف قانونی، نظرات مسئولین و متخصصین محلی، تحلیل روندهای جاری و امکانات و محدودیت‌های شهر، تدوین‌شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که ساختار مدیریت شهر مرند، فرصت‌های راهبردی همچون، وجود سرمایه‌های انسانی، فرهنگی و اجتماعی بالقوه در شهر، اهتمام دولت به اجرای منشور حقوق شهروندی، وجود منابع جهت آشنایی با برنامه‌ریزی راهبردی (کتاب‌ها، مقاله‌ها، ترجمه‌ها و ...)، رشد متخصصین دانشگاهی آشنا به مفاهیم استراتژیک و مدیریت نوین، وجود زمینه‌های مناسب به جذب سرمایه‌گذار را در بطن خود دارد و در مقابل ضعف در حل بحران‌های شهری (بحران مدیریت)، عدم شفافیت مالی و ... در مدیریت شهری، ضعف و نارسایی مختلف قوانین در زمینه همکاری شهروندان در امور مدیریتی، وجود تعارض در مدیریت شهری به صورتی که ساختار شهرداری ساختاری دولتی است درحالی‌که نقش و عملکرد آن باید به‌صورت مردم‌سالاری باشد، بیکاری جوانان بخصوص قشر تحصیل‌کرده، نبود طرح‌های راهبردی منطقه‌ای در زمینه توسعه منطقه‌ای، عدم استفاده از ظرفیت‌های بالقوه مالی و مدیریتی شهر در نبود برنامه‌های راهبردی مدیریت شهری باید مدنظر قرار گیرد و در صورت عدم انجام اقدامات جدی و عاجل در مدیریت شهر، مشکلات جاری ادامه‌دار خواهد بود پس ضروری است مدیریت شهری با اجرای برنامه اقدام برای رسیدن به چشم‌انداز که بر اساس راهبردهای علمی، صحیح و اصولی ارائه شده است از مشکلات شهر و شهروندان بکاهد و شرایط مناسب زندگی را فراهم آورد. با نگاهی به پیشینه تحقیق برای نیل به حصول نتایج در مدل اورگن باید مدیریت شهری یکپارچه و قدرتمند بوده و کسی

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]
[DOR: 20.1001.1.22287736.1300.0.0.175.8]
[DOI: 10.52547/jgs.24.72.171]

بر مسند مدیریت شهری تکیه کند که توان تحلیل امور بالایی داشته و اصل اجرای چشم‌انداز آینده شهر با پایش ۵ ساله در دستور کار خود قرار دهد و از نظرات شهروندان و کارشناسان در همه امور استفاده کند و با قدرت تشخیص بالا بهترین عملکرد را داشته باشد.

منابع

اشرافی، یوسف، محمدحسن جان‌بابانژاد (۱۳۹۳). **برنامه‌ریزی راهبردی و تدوین چشم‌انداز شهر ساوه.** مجله آمایش سرزمین. ۶(۱): ۸۳-۱۱۲.

سرداری، محمدرضا، براتی، ناصر، (۱۳۸۸). **برنامه توسعه راهبرد شهر قزوین تا سال ۱۴۱۰ (از تئوری تا عمل).** انتشارات آرتابابا، چاپ اول. ص ۱۶۸.

برکپور،ناصر؛ اسدی، ایرج (۱۳۸۸). **مدیریت و حکمروایی شهری. تهران،** انتشارات معاونت پژوهشی دانشگاه هنر.تهران. ص ۲۵۸.

پیشگاهی فرد، زهرا؛ پولاب، ام‌البنین (۱۳۸۷). **آینده‌پژوهی وضعیت آموزش عالی زندان در منطقه خاورمیانه با تأکید بر جایگاه ایران.** فصلنامه پژوهش زنان، ۳(۲۲): ۵-۳۷.

تقوایی، علی‌اکبر؛ تاجدار، رسول (۱۳۸۸). **درآمدی بر حکمروایی خوب شهری در رویکردی تحلیلی.** فصلنامه مدیریت شهری، ۷(۲۳): ۴۵-۵۸.

علی احمدی، علیرضا، فتح اله مهدی، تاج‌الدین ایرج (۱۳۸۷). **نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک.** ناشر تولید دانش، تهران. ص ۴۹۲.

عیوضی، محمدرحیم(۱۳۸۸). **آینده انقلاب اسلامی و منازعات آینده جهان.** فصلنامه مطالعات انقلاب اسلامی،-۶(۱۸): ۱۱-۳۲.

کاظمیان، غلامرضا؛ سیده زهره میرعابدینی (۱۳۹۰). **آسیب‌شناسی مدیریتی یکپارچه شهری در تهران از منظر سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری شهری.** نشریه هنرهای زیبا، ۳(۴۶): ۲۸-۶۴.

کاظمیان، غلامرضا؛ سعیدی رضوانی، نوید ۱۳۸۱.**امکان‌سنجی واگذاری وظایف جدید به شهرداری‌ها. جلد دوم: مدیریت شهری و شهرداری‌ها در ایران،** انتشارات وزارت کشور، مرکز مطالعات برنامه‌ریزی شهری. ص ۲۰۰.

کریمی، جعفر؛ محبوب فر، محمدرضا (۱۳۹۱). **تکنیک‌ها و مدل‌های برنامه‌ریزی توریسم.** انتشارات ارکان دانش بهار، اصفهان. ص ۱۶۰.

کاپلان، رابرت اس و نورتون. دیوید پی، (۱۳۸۶)، **سازمان‌های استراتژی محور،** ترجمه پرویز بختیاری، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ پنجم.

گلکار، کورش (۱۳۸۴). **چشم‌انداز شهر /محله، پیشنهاد یک چارچوب مفهومی برای صورت‌بندی بیانیه چشم‌انداز.** نشریه هنرهای زیبا، ۱۱(۲۴): ۲۵-۳۶.

گلکار، کوروش و آزادی، جلال (۱۳۸۴). **راهبرد توسعه شهر چیست؟.** نشریه شهر نگار، (۳۰): ۵-۸۰

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

[DOR: 20.1001.1.22287736.1300.0.0.175.8]

[DOI: 10.52547/jgs.24.72.171]

فرد آر، دیوید (۱۳۹۴). **مدیریت استراتژیک**. ترجمه سید محمد عربی، علی پارساییان، دفتر پژوهش‌های فرهنگی. ص ۶۸۶.

دیوید هانگر و توماس ال، ویلن (۱۳۹۷). **مبانی مدیریت استراتژیک**. ترجمه سید محمد اعرابی و حمیدرضا رضوانی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ هفت، تهران، ص ۳۴۶.

Ache, P. (2011). **Creating futures that would otherwise not be reflections on the greater helsinki vision process and the making of metropolitan regions,** Progress in Planning, 75, 155-192.

Amos. F. (1989). **Strengthening municipal government**, Journal of Cities, 6(3),202-208.

McGill, R. (1998).**Urban Management in Developing Countries**,Cities.15(6), 463-471.

Oliver, P. A. (2008). **City leadership: At the heart of the global challenge**, Journal of Global Asia, 3(3), 21-24.

Sendich E. (2006).**planning and urban design standaras**. john wiley and sons, Hoboken URL 2:www.**portlandonline.com**/portlandplan /index.cfm?c=47906&,2015

Wong Siu-WaiTang, Bo-sin, van Horen Basil. (2006).**Strategic urban management in China: A case study of Guangzhou Development District**. Habitat International, 30, 645-667.

Chen, F. Romice, O.(2009), **Preserving the cultural identity of Chinese cities in urban design through a typomorphological approach**, Urban Design International.

DATTA.B.K. (2004),. **Rural Development: From Vision to Action**, LBS Journal of Management & Research, 2(1), 33-43.

Green, Gary P. Deller, Steven C. Marcouiller, David W. (2005), **Amenities and rural development Theory, methods and public policy, Cheltenham**, UK, Northampton, MA: Edward Elgar (New horizons in environmental economics).

Kim, Joon; Oki, Taikan (2011), **Visioneering: an essential framework in sustainability science**, In Sustain Sci, 6(2), 247-251.

Macdonald, E. (2005), **Suburban Vision to Urban Reality: The Evolution of Olmsted and Vaux's Brooklyn Parkway Neighborhoods**, In Journal of Planning History, 4(4), 295-321.

Rapoport, Amos (1990), **Vernacular Architecture, in Turan M, (eds); Current Challenges in the Environmental Social Sciences**, Avebury, Aldershot, England.

Steinberg Florian (2005). "Strategic urban planning in Latin America: experiences of building and managing the future". Habitat International, 29(1), 69–93.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

[DOR: 20.1001.1.22287736.1300.0.0.175.8]

[DOI: 10.52547/jgs.24.72.171]