

برنامه ۴۰۴ اسبده لنجان

فصل ۴



مزایا و منافع مستندسازی بسیار شگفت‌انگیز است. ویژگی‌هایی همچون ثبت تجارب و موفقیت‌ها، دستاوردها و مراحل رشد و نقاط عطف رشد سازمان، تدارک زمینه ثبت، گسترش و آموزش فرهنگ سازمانی به نسل‌های آینده، امکان بازخوانی رویدادهای گذشته و بررسی نقاط قوت و ضعف تصمیمات و عملکردها، زمینه‌سازی برای **آفرینش نظریه‌های بومی** مدیریت، تسهیل فرآیند یادگیری و الگوبرداری و تعمیم تجارب موفق، هر چه بیشتر مدیران را ترغیب به مستندسازی می‌کند. از این رو، هدف اساسی در این بخش، مستند ساختن ماهیت و ابعاد مختلف نظریه‌ها و اصولی است که در چشم‌انداز و برنامه راهبردی شهر مد نظر قرار گرفته و همچنین کمک به کارشناسان، مدیران و صاحب‌نظران برای دست یافتن به درک بهتر و دقیق‌تر از دانش نهفته در مستندات و یاری رساندن به آنها به منظور استفاده درست از این اطلاعات ارزشمند در آینده است.

این بخش گزارشی است که بینش و آگاهی لازم را پیرامون اینکه شهرداری چگونه چشم‌انداز و راهبردهای برگزیده را ترسیم نموده است، فراهم ساخته و توضیحی درباره این که در آینده چگونه آنها را اجرا خواهد کرد، فراهم خواهد ساخت. تمرکز گزارش بیشتر بر بهبود عملکرد آینده است، نه بر روی عملکرد گذشته. بدون شک، انتظار ما از این گزارش آن است که موجب یک **گذار فرهنگی** در شیوه مدیریت راهبردی در شهر (داری) شود. هدف غایی از تهیه آن نیز آغاز بحث و گفتگو، اصلاح مسیر و تعیین گام‌های بعدی در پیاده‌سازی راهبردهای برگزیده است. این فرآیند، شهرداری را قادر می‌سازد بر روی آندسته از اهداف، راهبردها، اقدامات و ابتکارات کلیدی متمرکز شود که موجب پیشرفت و تسریع در اجرای برنامه و در نتیجه، منجر به دستاوردهای مؤثری خواهند شد. استفاده از این گزارش در جلسات به اعضای کمیته‌ها کمک می‌کند تا راهبردهای شهر (داری) را در رأس و محور بحث‌های خود قرار دهند.



SEDEH LENJAN
www.SH-SEDELENJAN.com

سده لنجان - خوشه برنج

مأموریت یا رسالت شهرداری



نخستین مرحله در فرآیند برنامه‌ریزی تنظیم کردن یا تجدید نظر کردن در مأموریت سازمانی است. مأموریت سازمان، شالوده برنامه راهبردی است، عبارتی است که به سازمان هویت بخشیده و نقطه کانونی در شناخت هویت و فلسفه وجودی سازمان به شمار می‌رود. عبارتی که به تعریف مأموریت اصلی شهرداری می‌پردازد باید تصویری ایجاد نماید که همه کارکنان را راهبری، ترغیب و حمایت کند تا آنها به اجرای آرمان‌های مشروح در مأموریت جلب نماید. بیانیه مأموریت پس از تعریف و تصویب تا زمانی که تغییرات عمده‌ای در نوع ماهیت سازمان و اصول فلسفی حاکم بر آن رخ نداده است، برای یک دوره بلندمدت زمانی ثابت می‌ماند. رسالت یا مأموریت از دو جزء تشکیل می‌گردد:

الف) فلسفه سازمانی: فلسفه سازمانی بیانگر ارزش‌ها، باورها و خطوط راهنمای مدیران برای هدایت سازمان در حوزه‌های گوناگون است.

ب) مقصود سازمانی: مقصود سازمانی شامل فعالیت‌هایی است که سازمان انجام یا تمایل به انجام آنها دارد و نوع سازمانی که هست یا تصمیم دارد که باشد را تعریف می‌نماید. مسلماً بدون بیان یک مقصود روشن از رسالت سازمان، غیرممکن است که هدف‌ها و راهبردهای مناسبی جهت سازمان تدوین گردد.

بنابراین، با توجه به قوانین و دیگر اسناد فرادستی، بیانیه مأموریت شهرداری سده لنجان به شرح زیر تنظیم و تدوین گردید:

مأموریت شهرداری سده لنجان

شهرداری سده لنجان نهادی اجتماعی است که با ارزش نهادن بر خواسته‌های ذینفعان شهری به ویژه شهروندان و گردشگران، وظایف قانونی خود را برای خدمت‌رسانی مطلوب با کار آبی و اثربخشی به انجام می‌رساند. شهرداری با اتکاء بر ویژگی‌های زیست‌محیطی منطقه و مشارکت مردمی سعی دارد شهری سالم برای زندگی با فرهنگ‌های گوناگون و مکانی متمایز برای کسب و کار و رشد اقتصادی فراهم کند.

شهرداری در فضایی آکنده از همدلی و همکاری با توانمندسازی کارکنان می‌کوشد به سازمانی زودپادگیرنده مبدل شده و با گسترش یک فرهنگ کاری بی‌نظیر و برخورداری از سرمایه‌های اجتماعی به ویژگی‌های منحصر بفردی دست یابد که احساس اعتماد و امنیت را برای همه به ارمغان آورد. پیامد انجام این رسالت، بهره‌گیری از بهترین دستاوردهای علمی و فناوری‌های نوین در ارائه خدمات کیفی، و تأمین منابع پایدار برای شهر است.



پیش از ادامه مطلب لازم است این توضیح ارائه گردد که سعی شده است در مأموریت شهرداری سده لنجان به مفاهیم بنیادین مدل سرآمدی توجه شود. مدل سرآمدی یک ساختار مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت فراگیر و سیستم خودارزیابی، موجبات پیشرفت و بهسازی را فراهم می‌کند و ابزاری جهت سنجش میزان استقرار سیستم‌ها در سازمان است که مسیر فعالیت مدیران را برای بهبود عملکرد شناسایی و تعیین می‌کند. پیام کلیدی مدل سرآمدی متکی بر پاسخ دادن به دو سوال است که چگونه این مدل به عنوان یک ساختار مدیریتی مناسب و منطقی شناسایی می‌شود و چه کسانی می‌توانند در این زنجیره ارتباط و تعاملات، نقش اساسی را ایفا کنند. مفاهیم بنیادین سرآمدی عبارتند از:

- نتیجه‌گرایی
- شهروندمداری
- رهبری و ثبات در مقاصد
- مدیریت براساس فرآیندها و واقعیت‌ها
- مشارکت و توسعه منابع انسانی
- یادگیری، نوآوری و بهبود مداوم
- توسعه شراکت‌ها و مشارکت‌ها
- مسئولیت‌های اجتماعی

نتیجه‌گرایی: سازمانی که می‌خواهد سرآمد باشد باید به گونه‌ای عمل کند که به نتیجه مطلوب دست پیدا کند و این نتیجه باید نظر تمامی ذینفعان سازمان را به طور متوازن جلب کند (ایجاد توازن یعنی توجه به نظر همه بر حسب میزان اهمیت هر کدام) ذینفعان شهرداری عبارتند از کارکنان، ارباب رجوعان، پیمانکاران، جامعه، دستگاه‌های خدمت‌رسان در شهر و سایر کسانی که بر عملکرد شهرداری نظارت دارند.

شهروندمداری: چون داوری نهایی در مورد کیفیت خدمات با ارباب رجوع یا شهروندان است، جلب رضایت وی اهمیت زیادی دارد. ایجاد رضایت در ارباب رجوع، تنها از طریق توجه جدی به نیازهای فعلی و بالقوه او امکان‌پذیر است.

رهبری و ثبات در مقاصد: رهبری یعنی تعیین اهداف و ایجاد انگیزه در افراد برای تلاش در جهت دستیابی به اهداف.

مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت‌ها: سازمانی که می‌خواهد سرآمد باشد باید به کمک مجموعه‌ای از سیستم‌ها، فرآیندها و واقعیت‌های مرتبط و به هم پیوسته مدیریت شود.

توسعه و مشارکت کارکنان: سازمانی که می‌خواهد سرآمد باشد باید مشارکت کارکنان را در امور به حد اکثر رساند برای استفاده از تمامی توان بالقوه کارکنان بهترین کار توانمند کردن کارکنان در انجام کارهایشان است.

یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر: سرآمدی یعنی به چالش طلبیدن وضع موجود و ایجاد تغییر از طریق نهادینه کردن یادگیری به قصد خلق نوآوری و بهبود بخشیدن فرصت‌ها.



توسعه شراکت‌ها و مشارکت‌ها: سرآمدی یعنی توسعه و حفظ مشارکت‌هایی که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می‌کند. برای این که بین ذینفعان رابطه سودمند و درازمدت ایجاد شود باید اعتماد و انتقال دانش و تجربیات به یکدیگر پایه روابط دو جانبه باشد.

مسئولیت‌های اجتماعی: سازمانی که می‌خواهد سرآمد باشد باید به جامعه توجه زیادی داشته باشد و فراتر از انتظارات و مقررات جامعه عمل کند. توجه به اخلاقیات در کار یکی از مشخصه‌های یک سازمان سرآمد است.

از آنجا که نظام مدیریت اجرایی فعلی در شهر یک روند خوبی را طی نمی‌کند و در عین حال از درون با موضوعات و مشکلات متعددی مواجه است، می‌توان ادعا کرد که نظام مدیریت اجرایی در شهر در یک سیر توسعه متعالی و نظام‌مند پیش نمی‌رود و نهادینه‌سازی این مفاهیم و استقرار مدل سرآمدی در آینده‌ای نه چندان دور در شهرداری کمک شایانی به بهبود وضعیت خواهد کرد.

چشم‌انداز سده نجان

امروزه ترسیم و دستیابی به چشم‌انداز برای شهرها نه یک انتخاب، بلکه یک ضرورت است که سده نجان نیز از آن مستثنی نیست. چرا که بدون داشتن تجسمی از آینده، سرنوشت اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی شهر دستخوش سلیقه‌های گونه‌گون و تصمیمات بوقلمونی خواهد شد. چشم‌اندازی که هر مدیریت شهری برای شهر خود ترسیم و انتخاب می‌کند، نشان‌دهنده موقعیتی است که می‌خواهد در چند سال آینده در آن قرار گیرد. از زاویه‌ای دیگر، چشم‌انداز نشان‌دهنده آینده و سرنوشت ایده‌آلی است که شهروندان در آرزوی رسیدن به آن هستند.

برایسون به عنوان یکی از صاحب‌نظران مدیریت راهبردی، چشم‌انداز را توصیف روشن و فشرده‌ای از سیمایی که شهر در آینده و پس از به فعلیت درآمدن کلیه توان‌های بالقوه‌اش پیدا خواهد کرد، تعریف می‌کند. چشم‌انداز، دورنمایی از شهر است که هم جامع باشد، و هم در بیان، ساده و روشن. بایستی هم جنبه شعاری داشته باشد، و هم این که بتواند شعور و انگیزه و هماهنگی دلخواه را در همسو کردن فعالیت‌های شهروندان و مدیریت شهری فراهم کند. با این اوصاف، بسیاری از چشم‌اندازها تقریباً به آرزوها و رویاهایی درباره این که چگونه می‌توان بود، شباهت دارند. نظیر تبدیل شدن به شهری با بهترین کیفیت زندگی. پس به علت ایده‌آل بودن بیانیه چشم‌انداز نباید رسیدن صد در صدی آن مد نظر شهروندان باشد، بلکه همواره با توجه به ایده‌آل بودنش باید حرکت به سوی کیفیت بهتر زندگی را آسان کند؛ یعنی جهت و مختصات حرکت را مشخص می‌کند.

بیانیه‌های چشم‌انداز اغلب بر احساسات انسان چنگ انداخته، ذهن انسان را از وضع موجود، به آنچه می‌تواند باشد، می‌کشاند. چشم‌انداز همانند اهداف و مقاصدی نیست که به راحتی بتوان آن را با اعداد و ارقام به صورت کمی بیان کرد، ولی پیشرفت به سمت آن را می‌توان حس کرد. قدرت انگیزه‌بخشی چشم‌انداز بسیار زیاد است. چشم‌انداز دلیلی احساسی برای آنچه انجام می‌دهیم فراهم می‌کند. همه چشم‌اندازها کاملاً کلی‌گویی است و سعی دارند شهرشان را از دیگر شهرها متمایز کند. مشخصات ریز و جزئیات در چشم‌انداز شهرها جایی ندارد. اما چشم‌انداز سده نجان چیست و ویژگی‌های آن چیست؟



SEDEH LENJAN
www.SH-SEDELENJAN.com

سده لنجان - منظره حاشیه شهر



چشم‌انداز سده لنجان در افق ۱۴۰۴

سده لنجان، نخست‌شهر کارآفرین ایران زمین

شهری است پاک و امین، با مردمانی سرآمد که پیام‌آوران فرهنگ و دین‌اند و صاحبان سرمایه و کارآفرین. شهری که آیین‌نهاد است و آیین‌نماد، پاسدار آیین‌ها و سنت‌ها، با سیمایی درخشان از آب و آیین. سده لنجان با زمین‌های زرخیزش، دوستدار کودک است و محیط‌زیست، و برای گردشگران آرام و نشاط‌انگیز. شهری پیش‌رفته با شهروندانی فرهیخته که زبان زد است به شهر آیین ایران زمین.

یادداشت: شهر آیین (شده) به معنای "شهرانیده" و معادل با "Urbanized" می‌باشد. شهر آیینی به معنای شهری گری و نیز شهرنشینی و معادل با واژه "Urbanism" است.

ویژگی‌های چشم‌انداز سده لنجان عبارت است از:

- **الهام‌بخش:** شهر پاک و امین که برگرفته از آیات قرآنی است.
 - **روشن و فشرده:** براساس آزمون‌های انجام‌شده این بیانیه، طولانی و نامفهوم نبوده است.
 - **متمايزکننده شهر:** شهر دیگری دارای این چشم‌انداز نیست.
 - **تعلق همگانی:** این چشم‌انداز متعلق به گروه خاصی نیست و برای همه مردم شهر در نظر گرفته شده است.
 - **بر پایه ارزش‌ها و باورها:** این چشم‌انداز با گرایش‌های دینی و فرهنگی مردم سده لنجان سازگار شده است.
 - **متمرکزکننده فعالیت‌ها:** کارها و فعالیت‌های مختلف شهرداری و شهروندان را همگرا می‌کند.
 - **قابل یادآوری:** محورهای بیانیه چشم‌انداز را به‌سادگی می‌توان به خاطر سپرد.
- چنانچه در بخش‌های پیشین اشاره شد، از همان گام‌های نخست فرآیند برنامه‌ریزی تلاش گردید ارتباط دوسویه‌ای با شهروندان سده لنجان برقرار شود. بنابراین، پس از تأیید اولیه بیانیه چشم‌انداز توسط کمیته برنامه‌ریزی و اعضای شورای اسلامی شهر، از طریق وبگاه‌ها در دسترس مردم قرار گرفت تا بازخوردهای لازم دریافت شود. در اینجا به چند قطعه شعر و اظهار نظر درباره چشم‌انداز اشاره می‌شود:



جعفر ناظم الرعايا

نگهدار میهن، پرستار دین
توانمند و کوشا و کار آفرین
ز راز خاک یاب و ز آب انگبین
به اقبال گردشگر نازنین
بسی مرد دانشور و برگزین
به فرمان یزدان در این سرزمین
بخیزند و بالا زنند آستین
امید آفرین باشد و دلنشین
بیاید، برد لذتی راستین

سده هست یک شهر پاک و امین
ز فرهنگ و آئین همه مردمش
ز آب و ز آئینه الهام گیر
از آنان گلستان شده زیستگاه
در این شهر همواره در پیشرفت
کمر بسته در بهره گیری ز خاک
که مردانه در کار عمران شهر
میان چنین مردمی زیستن
به گردشگری هر که در شهر ما

مسعود ناظم الرعايا

شهر آب و آینه، ای زرناب
دوستدار زیستگاه مردمان
پاسدار دین احمد بوده اند
عاشق کار و تلاش و معرفت
شهر آیین و وطن شدن نام تو

زخمه زد بر ساز جانت، آفتاب
رامش افزا، پرنشاطی هر زمان
شهر و ندانت سر آمد بوده اند
وارث فرهنگ و آیین، ملتت
از ترقی شد لبالب جام تو





خانم نجمه امامی

شهر من، شهر آینه و آب
شهر من پاک و امین
صاحب ناب‌ترین زیور سرمایه و دین
نخبگانش همه مشهورترین
شهر من، شور عجیبی دارد
خاک زرخیز زرافشان نجیبی دارد
شهر من آرام است
زنده‌رود از وسط سینه‌ی سبزش جاری است
ودلانگیزترین زمزمه‌ها را دارد
شهر من تکه‌ای از ایران است
آری آری، سده لنجان است

بهروز نصر آزادانی

نگاهی سوی چشم‌انداز می‌دار
که شهرم چون نهادت، پاک خواهند
بیا وین شهر، پرآوازه می‌کن
خوشا، آن شهر پرآوازه‌ی ما
جهانی را به کام خویش گیریم
به نور آب و هم آیینه‌کاری
شود این شهر در هستی، سرآمد

دلا چون چشم داری، باز می‌دار
دلا شهرم امین، چون خاک خواهند
برآور دست و عهدی تازه می‌کن
خوشا، این دست و عهد تازه‌ی ما
که هر گامی چو با هم پیش گیریم
جهانی تازه از آیین‌گزاری
که از فرهنگ ما، وز دین احمد



SEDEH LENJAN
www.SH-SEDELENJAN.com

سده لنجان - پاییز

اظهار نظر یک شهروند



چشم انداز ۱۴۰۴ شهر سده نینجا

بسیار ارزشمند بود. فقط یادمون باشه وقتی قراره برای یک شهر چشم انداز تعریف کنیم که هم شعاری باشه و هم شعور اجتماعی را برانگیزاند باید به چند نکته توجه ویژه داشته باشیم:

۱. در تعریف چشم انداز و ویژگی های آن باید مراقب کلمات و لغاتی که استفاده می کنیم باشیم چرا که گاهی بدون توجه خاص به معنی برخی لغات با تقلیل محتوایی لغت، آن کلمه را به نوعی شعار کلیشه ای تبدیل می کنیم که خیلی خطرناکه! اگر شعارمون به کلیشه تبدیل شود دیگه ارزش نداره.
۲. در ضمن وقتی از واژه ها استفاده می کنیم مراقب تعریف کلمه و جایگاه آن باشیم تا مفاهیم برای مخاطب ملموس و قابل انتقال باشه. واقعاً شهرامین چه نوع شهری می تونه باشه؟ امین با چه تعریف و در چه جایگاهی؟

۳. هر چشم اندازی که برای هر پدیده، برای هر فعالیتی و یا در هر بستری تدوین می شه نیاز به برجسته سازی ویژگی های بومی محل داره. به ویژه برای شهر که خودش یک موجود زنده است و در دل خودش فعالیت، زمان و مکان را تعریف می کنه. شاید ویژگی های طبیعی و بصری موجود در شهر را به راحتی بتوان کشف کرد اما ویژگی منحصر به فرد شهر همواره از دل افراد ساکن از شهر و ویژگی های آنان بر می خیزد. یادمون باشه که چشم انداز که تدوین می شه قطعاً برگرفته از مزیت های منحصر به فرد شهر باشد، در غیر این صورت شهر هویت متمایز پیدا نخواهد کرد.
از آنجایی که شهر خودش موجود زنده و محل تولد و رشد و بالندگی است، خود نیز برای رشد و بالندگی نیاز به مراقبت، حفاظت از سوی استفاده کنندگان خودش داره. اگر چه همیشه این مهم را به عهده نمایندگان خودمون در شهر می گذاریم، اما همیشه فرصت برای حضور ما شهروندان نیز در این عرصه وجود داشته که به صورت مستمر نمایندگان خودمون را همراهی کنیم. قطعاً در تدوین سند چشم انداز نیز شهروندان یکی از بهترین تصمیم گیرندگان برای هدایت شهر خواهند بود. چرا که در اصل این یکی از حقوق شهروندی ما است.

خیلی خوبه که مردم شهر را درگیر تدوین چشم انداز کنیم، چون هر کدام از مردم با توجه به وضعیت اجتماعی و اقتصادی خودشون (سطح سواد و امکانات رفاهی) و در نهایت تجارب زندگی شان می توانند موضوع را از جنبه های مختلف بررسی کنند. اینطوری به تعداد افراد شهر، ایده خواهیم داشت. شاید آنها موضوعی را مطرح کنند که هیچیک از دوستان سیاست گذار به آن فکر نکرده باشند و یا آن را جدی نگرفته باشند. به هر حال نظرات آنان جهت گیری های متفاوتی را برای رشد شهر و چشم انداز آتی آن به ارمغان خواهد آورد. برای قدم اول و یک امتحان کوچک می تونیم از خودمون، خانواده هامون و خویشاوندانمون شروع کنیم. مطمئناً تصمیم گیرندگان مدیریت شهری هم از این پیشنهاد استقبال می کنند.

همیشه برای ما شهروندان هیچ چیز ارزشمندتر از این نیست که خودمون بتونیم شهرمون را اداره کنیم. یقیناً وقتی مطمئن بشیم که نظرات ما برای مدیریت شهری ارزش داره و نظرات خودمون را اجرایی می کنند، شهر برای ما مکان زیباتری خواهد بود و آنرا ماند فرزندانمون ارج می نهمیم.

نخست‌شهر

کمیته برنامه‌ریزی سده لنجان با دو منظور از واژه نخست‌شهر بهره گرفتند: (۱) سده لنجان اولین شهری است که شهر کارآفرین خواهد شد، و (۲) سده لنجان در میان دیگر شهرهای پیرامونش به نخست‌شهر با تعریف آکادمیکش که در زیر آمده، تبدیل می‌شود. دراکایس اسمیت، نخست‌شهر را تسلط جمعیتی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسییک شهر بر تمامی شهرهای دیگر در داخل یک نظام شهری می‌داند. براساس تعریف سازمان ملل، ویژگی نخست‌شهری، تمرکز بالای جمعیت شهری در یک شهر یا مجموعه شهری است. معمولاً وقتی نسبت جمعیت بزرگترین شهر به دومین شهر از عدد ۲ بیشتر باشد، به اندازه شهر، نخست‌شهری می‌گویند.

بنابراین، زمانی که جمعیت سده لنجان نسبت به جمعیت شهرهای اطرافش بیشتر و به اندازه دو برابر رسید می‌توان آن را نخست‌شهر نامید و بخشی از چشم‌انداز محقق خواهد شد. بخش دیگر آن هم در مفهوم کارآفرینی است. نخست‌شهری سده لنجان با توجه به وسعت قابل توجه زمین‌های سده لنجان در مقایسه با شهرهای همجوار و راهبرد جذب مشارکت‌های بخش خصوصی و ایجاد زمین‌های اشتغال در سده لنجان امری دور از واقعیت نیست. البته پدیده نخست‌شهری تبعات سوء نیز در بر دارد. برای نمونه باید به شهر تهران که دارای این ویژگی است توجه کرد. همه فعالیت‌های مهم در آن تمرکز یافته و سیاست‌مداران اکنون در صدد تمرکززدایی از آن هستند. اما در صورت وقوع نخست‌شهری برای شهر سده لنجان، تبعات منفی آن متصور نیست.

شهر کارآفرین

از دیدگاه دیگر، برای تحقق مفهوم نخست‌شهر چنانچه با مفهوم کارآفرین ترکیب شده است، سده لنجان می‌تواند اولین شهری باشد که به آن شهر کارآفرین اطلاق می‌شود. شهر کارآفرین، شهری است که در آن روحیه و شور و شوق آفرینندگی و سازندگی موج می‌زند و پیوسته نوآوری‌های متعددی در آن پدیدار می‌شود. شهرهای کارآفرین از یک سو باید زمین‌های بروز خلاقیت و ابتکار را فراهم کنند و از سوی دیگر برای بکارگیری پدیده‌های جدید، بستر لازم را ایجاد کنند. در این شهرها بایستی افراد خلاق پرورش یافته و تیم‌های کارآفرین تشکیل‌داد و کوشید تا تفکر خلاق و نوآوری در شهر ترویج‌پیدا کند و به گونه‌ای عمل نمود که همه شهروندان در اندیشه خلاقیت و نوآوری باشند.



”دستیابی به چشم‌انداز با انتظارات بلندمدت هم خوانی دارند با معجزات کوتاه‌مدت. بهبود چشم‌انداز شهر و اجرای موفقیت‌آمیز طرح‌ها و برنامه‌های مربوط به آن منوط به ارائه عمومی و نیازمند هم‌دلی، اتحاد و جان‌فشانی شدن تمنیات فردی و خودرایی است.“



تبدیل شهرسده لنجان به یک شهر کارآفرین نیازمند گسترش و ترویج فرهنگ نوآوری و کسب و کار و روحیه کارآفرینی در سطوح مختلف شهر، توانمندسازی خانواده‌ها و ارتقای مهارت‌های کارآفرینی شهروندان، تلاش برای افزایش مشارکت بین مردم، شناسایی و معرفی زمینه‌های بکه باعث رشد و توسعه فعالیت‌های کارآفرینی در شهر می‌شوند، حمایت از کارآفرینان برای تبلیغات شهری، ایجاد فضاهای ویژه کارآفرینان به منظور عرضه محصولات خود، و اقدامات حمایتی دیگر است.

بی‌تردید با سیاست‌های جدید شورای اسلامی شهر و شهرداری که اجرای طرح‌ها و برنامه‌های شهر باید با مشارکت مردمی انجام پذیرد، گام‌های اولیه را به راحتی برداشته می‌شود. مطمئناً اگر موسسات آموزشی سده لنجان همراهی کرده و حجم قابل توجهی از آموزش‌های خود را به کارآفرینی اختصاص

شهر پاک و امین

واژه «امین» برگرفته از سوره مبارکه تین در قرآن کریم می‌باشد که خداوند به بلد امین قسم یاد می‌کند. شهر امن شهری است که در آن به حقوق کسی ظلم نشود، دزدی در آن نباشد و سایر مسائلی که امنیت یک شهر را تأمین می‌کند در آن رعایت شود. شهر امن قرآنی و اسلامی شهری است که از امنیت همه‌جانبه در زمینه‌های فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، اخلاقی، روانی و معنوی برخوردار باشد. شهر امن همان آرمان‌شهر اسلامی، شهر امنیت و صلح و اطمینان خاطر است. وجود ایمان و افراد مؤمن در شهر حکایت از امن بودن شهر دارد و بالعکس، آرمان‌شهر اسلامی امنیت را در نظر و عمل برای شهروندان فراهم می‌آورد. برخی از مؤلفه‌های جامعه آرمان‌شهر اسلامی که سیمای جامعه اسلامی را به نمایش می‌گذارد، عبارتند از:

الف) عدالت: عدل در حکومت یعنی رعایت حقوق افراد و دادن حق به صاحب حق است.

ب) طهارت و پاکی: تأکید بر طهارت در ظاهر و باطن جزو ویژگی‌های شهر اسلامی است، بر «طیب» بودن شهر یا فراهم ساختن شهر پاک تأکید بسیار شده است، این پاکی می‌تواند هم شهر سالم زیستی و سکونت‌ی مادی باشد هم پاکی روحانی و معنوی را به همراه داشته باشد.

دهند به زودی بارقه‌های کارآفرینی مشاهده خواهد شد. شهرداری هم عزم نموده است تا طرح‌های توسعه شهری را با مشارکت مردم به انجام برساند.

ج) شهر اصلاح: تذکر خداوند بر عمل صالحان در کنار ایمان و اصلاح زمین از موضوعاتی است که در کتاب خدا تکرار گشته است. اصلاح و عدم فساد از صفات و ویژگی‌های خاص بستر شهری است.

د) وحدت: وحدت فرد با جامعه، وحدت جامعه با محیط، وحدت در نگرش، وحدت در کالبد و سیمای شهری، وحدت مردم شهر با مسئولان و بالعکس، وحدت تفکر در رسیدن به خشنودی خالق یکتا، وحدت نظر و عمل، همگی نشانه‌هایی دال بر وحدت در شهر اسلامی است.

ه) نفی خشونت: امام علی(ع) در بسیاری از بیاناتش از استبداد، خودکامگی و خشونت کارگزاران نظام سیاسی با مردم به شدت نهدی کرده و مراوده ملاطفت‌آمیز و عادلانه را توصیه می‌نماید.

و) حفظ کرامت انسانی: انسان‌ها بالاتر از حق حیات، دارای حق کرامتند. کرامت یعنی انسان دارای شرف و عزت و حیثیت ارزشی است. از دید اسلام حق حیات و کرامت انسان‌ها باید نزد حکومت‌ها و توسط آنها محفوظ بماند.



SEDEH LENJAN
www.SH-SEDELENJAN.com

سده لنجان - پارک کوهستان



ز) وصول به تعامل صحیح بین حکومت و مردم و کسب رضایت عامه: امام علی(ع) رابطه مردم با حکومت را رابطه پدری و فرزندی می داند و در فرمان به مالک اشتر این نوع رابطه آرمانی را مبتنی بر لطف و محبت توصیه می فرماید.

ح) شایسته سالاری: برای دستیابی به شهر مطلوب لازم است مناصب، بر اساس لیاقت و شایستگی تقسیم شود، مسئولان با کفایت ترین و خدمتگزارترین افراد باشند. چنین شهری به آرمان های خود سریعتر دست می یابد.

اگر جایی امن نباشد قابل سکونت نیست، هر چند تمام نعمت های دنیا در آن جمع باشد. اصولاً شهر و دیار و کشوری که فاقد نعمت امنیت است همه نعمتها را از دست خواهد داد.

شهر پاک

شهری است که پاکی هم در ابعاد زیستی و سکوتی آن مشهود است و هم پاکی از لحاظ روحانی و معنوی در میان مردم آن نهادینه شده و از ارزش های والای دینی و انسانی به شمار خواهد رفت.

شهر آیین نهاد

شنیدم ز دانای فرهنگ دوست که زی هر کس آیین شهرش نکوست یکی از کلیدواژه هایی که در بیانیه چشم انداز شهر سده لنجان رخ نمایی می کند، عبارت است از «شهر آیین نهاد» است. تأثیر مراسم ها و آیین های مردمی در شکل گیری الگوهای رفتاری مردم بر کسی پوشیده نیست، و همه از این مهم آگاهند که فراهم ساختن فضاهای مناسب برای برگزاری آیین های مختلف، چه تأثیرشگرفی در محیط شهر و روحیه شهروندان خواهد گذاشت. اما در اینجا برای تشریح مفهوم «شهر آیین نهاد» از معانی مختلف واژه آیین در لغت نامه دهخدا استفاده می شود:

|| سیرت. رسم. عرف. عادت. روش. خلق. خصلت. خوی. منش:

با توجه به این معانی، سده لنجان شهری است که آداب و رسوم و منش های خاصی در آن نهادینه شده است. به دلیل وجود اقوام مختلف در شهر و وجود تنوع فرهنگی هریک از این اقوام که دارای آداب و رسوم متفاوتی هستند، می توان هر ساله آیین های باشکوهی در شهر اجرا کرد تا گردشگران بیشماری جهت تماشای این آیین ها به سده لنجان سرازیر شوند.

|| شرع. شریعت. دین. سنت:

از این معنی به سادگی استنباط می شود که منظور از شهر آیین نهاد، شهری است که در آن دین اسلام و شریعت حضرت محمد (ص) در آن اشاعه یافته و بر اندیشه، گفتار و رفتار شهروندان سایه انداخته است. به بیان دیگر، فرهنگ شهروندی سده لنجان نشأت گرفته از آیین های اسلامی بوده و خواهد بود. در این راستا، فعالیت های فرهنگ سازی متنوع و متعددی باید با مشارکت مردم در شهر به اجرا در آید. برگزاری آیین های فرهنگی ویژه در راستای رشد و تکامل شهر از جمله راهبردهایی است که برای محقق شدن این مفهوم تعریف شده است.

ز خوردن همه روز بر بسته لب
همان بر دل هر کسی بود دوست

به پیش جهاندار بر پای شب
نماز شب و روزه آیین اوست



|| اسباب. وسائل. آلات. ادوات:

شهر سده لنگان، شهری است که در آن وسایل و اسباب و مبلمان شهری در آن استقرار یافته است و همه شهروندان می‌توانند از آنها استفاده کنند. استقرار اسباب بازی کودکان، مبلمان شهری برای سالمندان، وسایل نشاط بانوان و غیره از جمله اهدافی است که در زیر این مفهوم در برنامه راهبردی شهر محقق خواهد شد.

|| قاعده. قانون. نظم. ترتیب:

شاید مهمترین معنی برای آیین‌نهاد عبارت باشد از شهری که در آن نظم و قانون نهادینه شده باشد. شهری که در آن شورای اسلامی شهر و مدیریت شهری تلاش می‌کند قوانین خوبی را برای شهر وضع نموده و آن را نهادینه سازد. نهادینه‌سازی فرهنگ شهروندی و قانون‌مداری در شهر، هدف کلانی است که از این معنی گرفته شده است. آگاه‌سازی شهروندان از قوانین، مقررات و ضوابط شهروندی هم از جمله راهبردهایی است که برای دستیابی به این منظور تعریف شده است.

بگسترده بر هر سوئی مهر و داد
که گویند لعنت بر آن کاین نهاد

بکوشید و آیین نیکو نهاد
نباید به رسم بد آیین نهاد

|| آذین. شهر آرای:

مطمئناً شهری که در ایام و مناسبت‌های خاص در آن آذین‌های شهری مختلفی مشاهده شود، جذابیت‌های زیادی برای شهروندان و افرادی که قصد سفر به آن را دارند، ایجاد می‌کند. اگر برگزاری آیین‌های جمعی و بستن آذین‌های متمایز در شهر نهادینه شود هر ساله گردشگران بی‌شماری را به سمت شهر خواهد کشید. نمادینه‌سازی سیمای منظر شهروانی و افزایش تمیز اناشتهار شهر در بعد استانی، ملی و بین‌المللی نیز هدف کلان دیگری است که در برنامه راهبردی شهر با توجه به این مفهوم تعریف شده است.

نه کم بد سرای از بهشت خدای

چو آیین‌ها بسته شد در سرای

|| آدب. آداب. مراسم:

شهری که در آن ادب و آداب مختلف ترویج و گسترش یافته و رفتار شهروندان بر اساس آنها شکل گرفته باشد، نمونه و سرآمد خواهد شد. در شهری که همه شهروندان از آداب سخن گفتن، آداب معاشرت، آداب غذا خوردن، آداب دوستی، و هزاران آداب دیگر آگاه باشند، محبت فراگیر خواهد شد. مدینه فاضله‌ای که علما می‌گفتند بر اساس حاکمیت علم ایجاد می‌شود قرن‌هاست رنگ باخته و منسوخ شده، و جای خود را به حاکمیت محبت داده است.

شهر سده لنگان برای این که به شهری پیشرفته تبدیل شود و برای این که شهروندانش به مردمانی سرآمد و پیام‌آور فرهنگ و دین بدل شوند باید آیین‌های گوناگون را با معانی فوق در گفتار و رفتار خود چه در بُعد فردی و چه در ابعاد اجتماعی به منصف ظهور برسانند. برگزاری آیین‌های مختلف هم پاسداری از داشته‌های گذشته شهر است، هم روی آوردن به دستاوردهای نوین و همچنین گذاشتن این دستاوردها در قالب‌های نمادین برای ماندگاری



شهر آینه‌نماد

آینه در فرهنگ ایرانی نماد پاکی، راستی و صداقت است و به همین دلیل است که ایرانیان از آینه در خانه، آئین‌ها و مراسم و حتی معماری بسیار استفاده می‌کنند. از آینه در معماری به منزله عنصری تزئینی و به دلیل جذب نور بیشتر و ایجاد محیطی دل‌انگیز استفاده شده است. در واقع استفاده از آینه در تزئین بنا یا معماری ابتکار هنرمندان ایرانی است و اوج شکوفایی هنر آینه کاری در معماری دوره قاجاریه بوده است. آینه کاری، این هنر تزئینی ایرانی ابتدا با نصب آینه‌های بزرگ بر بدنه بناچه درون و چه نمای بیرونی بنا استفاده می‌شد. این هنر که زمانی در تمامی خانه‌ها و جلوها داشته است امروزه دست فراموشی سپرده و به بناهای مذهبی محدود شده است. آینه و انعکاس نور در آن که تمثیلی از حضور و وجود خداوند است، دیگر زینت بخش خانه‌ها نیست. آینه کاری با ایجاد اشکال و طرح‌های تزئینی منظم و بیشتر هندسی از قطعات کوچک و بزرگ آینه در سطوح داخلی بنا فضایی درخشان پرتلاو پدید می‌آورد که حاصل آن بازتاب پی در پی نور در قطعات بی‌شمار آینه و ایجاد فضایی پرنور و دل‌انگیز و رویایی است.

آینه یکی از عناصر مهم و تاثیرگذار دکوراسیونی نیز هست به گونه‌ای که کاربرد آن در برخی از فضاها ساختمان مانند سرویس‌های بهداشتی و اتاق خواب به عنوان عنصری ثابت و جزء لوازم دکوراسیونی کاربردی آن مکان‌ها به حساب می‌آید. علاوه بر آن از آینه برای زینت بخشیدن گوشه‌ای از فضای خانه نیز استفاده می‌کنند.

آینه در صنایع دستی برخی از استان‌های کشورمان از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. آینه کاری بر روی پارچه‌ها و لباس‌های محلی و سنتی، رومی‌ی، روتختی و کوسن، دیوارکوب‌های پارچه‌ای و بسیاری دیگر از صنایع دستی از این قبیل هنوز هم به وفور دیده می‌شود. علاوه بر صنایع دستی امروزه آینه‌ها در ساخت بسیاری از لوازم دکوراسیونی به سبک مدرن نیز کارایی دارد. از جمله آنها به میزها، بتزین‌ها، پایه‌های آباژور و لوازمی مانند آنها که آینه بخش اعظمی را در ترکیب ساختاری آنها تشکیل می‌دهد می‌توان اشاره کرد ولی با تمام این تفاسیر نقش کاربردی آینه در دکوراسیون داخلی از اهمیت بسزایی برخوردار است.

امروزه همانگونه که روش‌های شیشه‌سازی بهبود یافته، آینه‌ها جایگاه حرفه‌ای تری در هنر و معماری پیدا کردند. شیشه‌ها و آینه‌های قوی‌تر، روشن‌تر و شفاف‌تر برای طراحان جذاب‌تر شده‌اند. شیشه‌های که از سمت بیرونی ساختمان ویژگی آینه‌ای دارند، ظاهر و نمای متمایزی را برای ساختمان‌ها فراهم ساخته و به دلیل دفع گرما در طول تابستان، سیستم‌های سرمایشی و گرمایشی ساختمان را اثربخش‌تر کرده‌اند. استفاده از این نوع شیشه‌ها در ساختمان‌های اداری مرسوم شده است.

بنابراین «شهر آینه‌نماد»، شهری است که در آن از نمای ساختمان‌ها گرفته تا فضای داخلی مغازه‌ها و خانه‌ها همه و همه از آینه جلوه دیگری به خود گرفته است. شهری که گردشگران برای دیدن هنر آینه کاری که تجلی‌ساز نور خداوند و روشنایی دل مردم آنجاست، لحظه شماری خواهند کرد. دور نیست زمانی که بتوان تالار آینه‌خانه را در سده لنجان برپا کرد. هر مدرسه، فرهنگ‌سرا، تالار یا اداره‌ای که در سده لنجان ایجاد می‌شود با آینه تزئین شود. تندیس‌های مختلفی از جنس آینه و آینه‌های محدب و مقعر مختلفی را برای سرگرمی در پارک‌های آن گذاشت. پارک آب و آینه را برای تفریح کودکان شهر ایجاد نمود. می‌توان آب‌نماهایی که با آینه تزئین شده‌اند را برای نشاط مردم سده لنجان طراحی و اجرا کرد. می‌توان دل مردم





SEDEH LENJAN
www.SH-SEDELENJAN.com

سده لنجان - نمای شهر از دور در زمستان



را آیینهای کرد و در سده لنجان هر فرد مومنی، آیینه مومن دیگری باشد. اگر زمینه برای آموزش و احیای هنر آیینه کاری فراهم شود این هنر شهری در سده لنجان رواج پیدا کرده و زمینه اشتغال و کارآفرینی برای آن ایجاد می شود. به عبارتی این کلیدواژه مکمل شهر کارآفرین و نیز شهر آیین نهاد خواهد بود.

شهر دوستدار کودک

کودکان ابزار قدرتمندی در جهت گیری ها و تغییرات اجتماعی اند و از طریق مشارکتی اجتماعی در فرآیند برنامه ریزی و طراحی در کنار افراد بزرگسال جامعه با ایجاد روابط چندسویه، علاوه بر مطرح ساختن ایده هایشان، مهارت های جدیدی در ارتباط برقرار کردن و حضور در جامعه فرا می گیرند. آنها آموزش می بینند که درک جامع تر و دقیق تری از دیدگاه ها و نگرش های جامعه داشته باشند و به آنها قدرت داده می شود در ایجاد و مدیریت مکانی که از آن استفاده می کنند، شرکت داشته باشند. فضاهایی که در شهر برای کودکان طراحی می شود باید دارای همبستگی اجتماعی-هویتی منسجم و مملو از تنوع های پرجاذبه باشد. البته فضاهایی که با کودکان و برای کودکان طراحی شود برای همه افراد جامعه مناسب است و یک محیط انسانی و امنی را ایجاد می کند که تمام اقشار جامعه می توانند در آن حضور داشته باشند. سده لنجان می خواهد چنین فضاهایی داشته باشد.

شهرهای سازگار با کودک محیط های شهری سالم و ایمنی هستند که بستری مناسب برای رشد کودکان در همه سنین می باشند. این شهرها زندگی ایمن را تضمین می کنند و دسترسی به خدمات و تسهیلات اساسی را برای همگان فراهم می آورند. در این شهرها به کودکان روبرو با ناهنجاری های اجتماعی توجه ویژه می شود و هرگونه تبعیض از میان می رود. محیط دوستدار کودک به مجموعه وساختارهای محیطی گفته می شود که حمایت ها و موقعیت های لازم را برای کودک (چه گروهی و چه فردی) فراهم می کند و کودک می تواند اهداف و برنامه های خود را در آن محیط پایه ریزی و اجرا کند. درجائی دیگر شهرو محیط دوستدار کودک بدین صورت معرفی شده است «محیط فیزیکی و اجتماعی که به کودکان اجازه و امکان می دهد احساس تعلق کنند، مورد احترام و ارزش واقع شوند و فرصت هایی به منظور استقلال و فعالیت مستقلانه کودکان ارائه دهد». شهر دوستدار کودک با در نظر گرفتن ضوابط پیمان جهانی کودک و اعلامیه جهانی حقوق بشر، سعی در احقاق موارد زیر دارد:

- همه کودکان حق اظهار نظر درباره شهر مطلوبشان را دارند.
- همه کودکان در تصمیماتی که در مورد شهرشان گرفته می شود، مشارکت داشته باشند.
- همه کودکان حق مشارکت در خانواده و جامعه و زندگی اجتماعی را دارند.
- کودکان حق باید بتوانند به تنهایی امکان رفت و آمد امن در گذرگاه ها و از عرض خیابان ها را داشته باشند.
- همه کودکان باید امکان دیدن دوستان و فضای بازی مناسب را داشته باشند.
- همه کودکان باید فضای سبز مناسب و در دسترس در شه رو محله داشته باشند.
- همه کودکان حق زندگی و رشد در محیطی پاکیزه و غیر آلوده را دارند.
- همه کودکان حق مشارکت در رویداد های فرهنگی و اجتماعی دارند.



تحلیل‌های راهبردی

تحلیل‌های راهبردی، زیربنای اطلاعاتی برنامه راهبردی است. این تحلیل‌ها شامل تجزیه و تحلیل آن دسته از عوامل درونی و بیرونی سازمان است که تأثیری بسیار بر آینده سازمان دارند. این تحلیل‌ها در پایان به اولویت‌بندی موضوعاتی می‌انجامد که برنامه باید به نوعی راه‌حلی برای آن پیدا کند. تجزیه و تحلیل‌های راهبردی، یکی از زمان‌برترین گام‌های فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی به شمار می‌رود. دستاورد آن نیز شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهاست.

ارزیابی محیط و عوامل خارجی

در این گام به کمک دیدگاه‌ها و نظرات اعضای کمیته و شهروندانی که در جلسات کمیته برنامه‌ریزی حضور یافته بودند یا به صورت مکتوب نظرات خود را ارسال کرده بودند، عوامل محیطی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، قانونی و حقوقی، فناوری و دیگر شرایط حاکم بر شهر (داری) در مقطع زمانی آغاز برنامه‌ریزی راهبردی مورد ارزیابی قرار گرفته و فهرستی شامل ۲۰ عامل در دو دسته فرصت‌ها (ده عامل) و تهدیدها (ده عامل) به شرح جدول ۱-۴ در قالب ماتریس ارزیابی عوامل خارجی تهیه شد:

با نگاهی به جدول و بررسی کلی نظرات اعضایی که فرآیند وزندهی و نمره‌دهی را کامل کرده‌اند، می‌توان دید که مهمترین فرصت‌های پیش روی مدیریت شهری در سده لنجان وجود رودخانه‌زاینده رود و طبیعت زیبا و چشم‌اندازهای بکر درون‌شهر و نیز زمین‌های آزادوارزان قیمت در محدوده شهر است که ظرفیت‌های بالقوه بسیاری را برای سرمایه‌گذاری در این منطقه فراهم کرده است. اما در کنار این فرصت‌ها، تهدیدهای بااهمیتی همچون نزدیکی به صنایع عماد و حوادث آلاینده‌ها و همچنین مهاجر تسرمایه‌داران و مردم اصیل از شهر و تهرانی شدن سبک زندگی، امکان بهره‌برداری از سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت را تاکنون از شهر گرفته است.

با توجه به امتیازهای محاسبه‌شده که نشان می‌دهد غلبه تهدیدها بر فرصت‌ها چندان زیاد نیست، می‌توان این‌گونه اظهار نظر کرد که همچنان شرایط برابری میان آنها برقرار است و با اتخاذ راهبردهای مناسب می‌توان زمینه‌های رشد و توسعه را به سمت بهره‌برداری از فرصت‌ها فراهم ساخت.



جسم انداز ۴۰۴ شهر سده لندجان

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی با میانگین وزن‌ها و امتیازها (جدول ۱-۴)

امتیاز	وزن	شرح تهدید
۰/۰۷	۰/۰۵	۱ تعصب‌های قومی، تژادی و محله‌ای
۰/۱۰	۰/۰۶	۲ نزدیکی به منابع مادر و حوادث و آلاینده‌های ناشی از آنها
۰/۰۸	۰/۰۶	۳ مهاجرت سرمایه‌داران و مردم اصیل از شهر و تهرانی‌شدن سبک زندگی
۰/۰۷	۰/۰۵	۴ نبود رسانه‌های گروهی قوی در کل شهر
۰/۰۸	۰/۰۵	۵ ناآشنایی شهروندان با حقوق و تکالیف شهروندی و ساخت و سازهای بدون مجوز
۰/۰۸	۰/۰۵	۶ نبود امکانات رفاهی برای مسافران و مردم (هتل، تالار، رستوران، شهربازی و ...)
۰/۰۷	۰/۰۴	۷ نبود نمایندگی ادارات شهرستان و ضعف همکاری سایر نهادها با شهرداری
۰/۰۷	۰/۰۵	۸ کالبد نامناسب شهر و فرسودگی بافت شهری
۰/۰۸	۰/۰۵	۹ خشکسالی‌های پی در پی و کشاورزی رو به افول در شهر
۰/۰۸	۰/۰۴	۱۰ توان مالی متوسط عامه مردم و مشارکت ضعیف شهروندان

امتیاز	وزن	شرح فرصت
۰/۲۲	۰/۰۶	۱ دانشگاه، نخبگان و فرهیختگان شهر و میزان سواد شهروندان
۰/۰۷	۰/۰۴	۲ وجود نماینده قوی در مجلس شورای اسلامی
۰/۳۳	۰/۰۹	۳ رودخانه زاینده‌رود و طبیعت زیبا و چشم‌اندازهای بکر موجود در شهر
۰/۱۴	۰/۰۵	۴ فرصت‌ها و تقاضای سرمایه‌گذاری بالا در شهر و سرمایه‌داران قابل توجه شهر
۰/۲۴	۰/۰۷	۵ زمین‌های آزاد و ارزان‌قیمت در محدوده شهر
۰/۰۷	۰/۰۴	۶ قومیت‌های متعدد با فرهنگ‌ها و رسوم گوناگون و تاریخچه شهر
۰/۱۲	۰/۰۵	۷ نزدیکی به منابع بزرگ و مادر از جمله ذوب آهن
۰/۱۴	۰/۰۵	۸ دسترسی مناسب به سده لنجان از دیگر شهرها (شعاع ۵۰ کیلومتری استان)
۰/۱۲	۰/۰۵	۹ توان در خور توجه خیرین و واقفان، و رواج فرهنگ وقف در شهر
۰/۰۷	۰/۰۳	۱۰ توان استفاده از اعتبارات ملی و استانی

ارزیابی عوامل داخلی

هدف از این گام، ارزیابی ساختار، فرآیند و عملیات سازمان با اتکاء بر قضاوت‌های شهودی و نظرات اعضای کمیته برنامه‌ریزی و براساس این ارزیابی، استخراج نقاط ضعف و قوت شهرداری است. حوزه‌ها و حیطه‌هایی که در این گام مورد بررسی قرار می‌گیرند معمولاً عبارتند از سازماندهی و ساختار سازمانی، منابع انسانی، امور مالی، واحدهای فیزیکی، تجهیزات، کاربرد فناوری، مدیریت، برنامه‌ها و خدمات خاص، شیوه‌های برنامه‌ریزی و کنترل، هماهنگی فرهنگ سازمان با اهداف و راهبردها و غیره.

در تدوین راهبردها معمولاً با استفاده از نقاط قوت از فرصت‌ها بهره‌جویی کرده، یا اثرات تهدیدها را کاهش می‌دهیم و یا این‌که با بهره‌جویی از فرصت‌ها یا پرهیز از تهدیدها، نقاط ضعف سازمان را کاهش می‌دهیم. چون این موارد در زمره فعالیت‌های قابل کنترل سازمان قرار دارند، بهتر می‌توان آنها را بهبود داد. سازمان‌ها می‌کوشند راهبردهایی را به اجرا درآورند که نقاط قوت داخلی تقویت شده و ضعف‌های داخلی برطرف گردد یا بهبود یابد. در این گام نیز در مقطع زمانی آغاز برنامه‌ریزی راهبردی، عوامل داخلی شهرداری مورد ارزیابی قرار گرفته و فهرستی شامل ۲۰ عامل در دو دسته قوت‌ها (ده عامل) و ضعف‌ها (ده عامل) به شرح جدول زیر در قالب ماتریس ارزیابی عوامل داخلی تهیه شد:

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی با میانگین وزن‌ها و امتیازها (جدول ۲-۴)

شرح قوت	وزن	امتیاز	شرح ضعف	وزن	امتیاز
۱ تعامل خوب شورا با شهرداری	۰/۰۶	۰/۱۹	۱ کمبود منابع مالی پایدار	۰/۰۶	۰/۰۸
۲ سازمان‌های وابسته به شهرداری و امکان تأسیس سازمان‌های جدید	۰/۰۴	۰/۱۰	۲ فقدان واحد اطلاعات و ضعف اطلاع‌رسانی و راهنمایی شهروندان	۰/۰۴	۰/۰۹
۳ توان مالی خوب شهرداری	۰/۰۶	۰/۲۳	۳ عدم رعایت اصول مدیریت اجرایی و برنامه‌ریزی عملیاتی	۰/۰۶	۰/۱۱
۴ طرح تفضیلی و جامع مصوب شهر	۰/۰۵	۰/۱۷	۴ فرآیندهای کاری طولانی در شهرداری و ضعف مدیریت زمان در اجرای پروژه‌ها	۰/۰۵	۰/۰۸
۵ اعتقاد به ارزش‌های انسانی و اسلامی به ویژه تکریم ارباب رجوع	۰/۰۵	۰/۱۴	۵ ضعف مدیریت منابع انسانی و عدم توانمندسازی نیروی انسانی	۰/۰۶	۰/۱۱
۶ نیروهای جوان، تحصیل‌کرده و متعهد، و روحیه مشارکت و تعامل کارکنان	۰/۰۶	۰/۱۸	۶ عدم توجه و رسیدگی به ماشین‌آلات و کامل نبودن تجهیزات و دستگاه‌ها	۰/۰۴	۰/۰۷
۷ شناخت مدیران، مسئولین و کارشناسان از شهر، شهروندان و مشکلات آنها	۰/۰۵	۰/۱۶	۷ کاستی در سیستم‌های مدیریت اطلاعات و یکپارچگی و بروزرسانی آنها	۰/۰۴	۰/۰۷
۸ سیستم‌های اطلاعاتی و مکانیزه مناسب	۰/۰۴	۰/۰۹	۸ ضعف کلی نظارت و کنترل بر شهر (ضعف سیستم‌های نظارتی شهرداری)	۰/۰۵	۰/۰۷
۹ داشتن امکانات و زمین‌های مناسب برای اجرای طرح‌های مختلف	۰/۰۵	۰/۱۵	۹ سستی در اجرای برخی آراء، کمیسیون ماده صد و فعال نبودن کمیسیون ماده	۰/۰۵	۰/۰۷
۱۰ اقبال زیاد مسئولین به برنامه‌ریزی و آینده‌سازی و پاسخگویی آنها	۰/۰۴	۰/۱۰	۱۰ ۷۷ و بند ۲۴ ماده ۵۵	۰/۰۴	۰/۰۷





نتایج این ماتریس نیز نشان‌دهنده برابری شدت ضعف‌ها و قوت‌ها با اندکی غلبه ضعف‌ها در شهرداری است. آنچه تجزیه و تحلیل ماتریس عوامل داخلی شهرداری را دشوار می‌سازد متناظر شدن برخی از نقاط قوت و ضعف با یکدیگر است. برای نمونه، توان مالی خوب شهرداری به عنوان نقطه قوت متناظر با کمبود منابع مالی پایدار به عنوان نقطه ضعف آن. زیرا شهرداری سده لنگران با برخورداری از عوارض ناشی از فعالیت کارخانه‌های پیرامون به ویژه ذوب آهن می‌تواند به وجود منابع مالی مناسبی اطمینان داشته باشد، لیکن این منبع مالی از منابع پایدار به شمار نمی‌آید و هر آن ممکن است قطع گردد.

همچنین وجود نیروهای جوان، تحصیل کرده و متعهد و مشارکت‌جو به عنوان نقطه قوت در کنار ضعف مدیریت منابع انسانی و عدم توانمندسازی آنها به عنوان نقطه ضعف در خور توجه است. زیرا محرک اصلی امور و اجرای فعالیت‌ها در شهرداری‌هایی همچون سده لنگران، منابع انسانی آنهاست و بی‌انگیزگی و ضعف در بینش و مهارت‌های آنها را به سرعت با افزودن پیمانکاران و مجریان قدرتمند نمی‌توان جبران نمود. کارکنان از دارایی‌های پایه برای هر سازمانی محسوب می‌شوند و ایجاد هر گونه قابلیت و شایستگی محوری در سازمان بدون آمادگی منابع انسانی با دشواری بسیار روبرو خواهد بود. این پدیده ناشی از عدم رعایت اصول مدیریت اجرایی و برنامه‌ریزی عملیاتی به عنوان یکی دیگر از نقاط ضعف کلیدی شهرداری است.

اما شناخت مدیران، مسئولین و کارشناسان از شهر، شهروندان و مشکلات آنها یکی از نقاط قوت کم‌نظیری است که در کمتر سازمان یا نهادی وجود دارد. در این شهر به دلیل وسعت و جمعیت محدود و ارتباطات بسیار قوی میان کارکنان شهرداری و مردم، شناخت بسیار خوبی نسبت شهر و نیازهای شهروندان وجود دارد. این امر در اولویت‌بندی رفع مسائل و مشکلات، مزیت منحصر بفردی به شمار می‌رود. این قوت در کنار نقطه قوت دیگر یعنی تعامل خوب شهرداری و شورای اسلامی شهر، امر سیاست‌گذاری در شهر را که یکی از پرچالش‌ترین وظایف مدیریت شهری است را ساده خواهد نمود. چون نیازها از سمت پایین به بالا انتقال یافته و براساس فهم و درک مشترک، سیاست‌های مناسب جهت فعالیت شهرداری اتخاذ خواهد شد.

تا اینجا تصویری اجمالی از محیط حاکم بر شهر و شهرداری سده لنگران در قالب نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها فراهم گردید تا مبنایی مناسب برای بهبود و ارتقای عملکرد آن باشد زیرا می‌توان برای رفع ضعف‌ها، بهره‌گیری از قوت‌ها، رفع تهدیدها و استفاده از فرصت‌ها تصمیم‌گیری و اقدام کرد. شناسایی نقاط ضعف موجب می‌گردد تا توجه کارشناسان در هنگام تدوین راهبردها به رفع مشکلات داخلی در جهت تحقق چشم‌انداز نیز معطوف گردد. همچنین با تحلیل نقاط قوت و ضعف، فاصله بین شرایط موجود و آینده مطلوب مشخص می‌شود. زیرا پیش از آغاز تدوین اهداف و راهبردهای مشخص باید حوزه‌های اصلی که شهرداری بایستی در آنها فعالیت کند تا چشم‌انداز به واقعیت تبدیل شود، تعیین گردند.



اگر مأموریت یا رسالت شهرداری را به عنوان هدف بنیادی، محوری و دائمی آن بدانیم، باید بپذیریم که شهرداری علاوه بر این هدف کلی، باید سلسله‌ای از اهداف مشخص‌تر برای هدایت منابع و تلاش‌های خود در جهت تحقق مأموریتش داشته باشد. از آنجا که مدیر در واحدهای مختلف شهرداری تنها یک هدف را دنبال نمی‌کند، شناخت سطح وسیعی از اهداف و تشکیل سلسله‌مرتب هدف‌ها در فرآیند تحلیل و برنامه‌ریزی راهبردی از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است به گونه‌ای که هدف‌ها در بالاترین سطح، اساس هدف‌های سطوح پایین‌تر قرار گیرند. در واقع، هدف‌های سطوح پایین‌تر، ابزاری هستند تا هدف‌های سطح بالاتر تحقق یابند.

در این گام، بر اساس نتایج حاصل از بررسی‌ها و گفتگوهای به عمل آمده‌ضمن توجه به توانمندی‌ها و پتانسیل‌های موجود، اهداف کلان تعریف گردید. اهداف کیفی شهرداری‌شش هدف عمده را شامل می‌شود. این اهداف به گونه‌ای انتخاب شده‌اند که با وجود کلیت، بخش‌های مختلفی درگیر دستیابی به آن می‌شوند. عناوین اهداف کلان و بلندمدت شهرداری به شرح زیر می‌باشد:

اهداف کلان

- نمادین‌سازی سیما و منظر شهر و افزایش میزان اشتها در شهر در بعد استانی، ملی و بین‌المللی
- نهادینه‌سازی فرهنگ شهروندی و قانون‌مداری در شهر
- ارتقاء جایگاه و پایگاه مدیریت شهری با رویکرد مشارکت و هم‌افزایی میان ذینفعان شهر
- افزایش جذب اعتبارات و منابع درآمدی پایدار با تأکید بر بهبود فضای کسب و کار در شهر
- بهبود فرآیندهای سازمانی و سیستم‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری شهرداری
- توسعه و ارتقای شاخص‌های زیست‌محیطی شهر

اولویت‌بندی اهداف کلان



پس از مشخص شدن اهداف باید اولویت آنها نسبت به یکدیگر را تعیین نمود. به منظور اولویت‌بندی بایستی اهداف براساس مجموعه معیارهایی به طور دقیق با هم مقایسه شوند تا بدین وسیله الویت آنها سنجیده شود که با نظر کمیته راهبردی شش معیار زیر انتخاب شد تا بتوان الویت‌بندی اهداف کلی را انجام داد:

- نیاز مردم شهر؛
- ارتباط با مأموریت و چشم‌انداز؛
- داشتن پتانسیل برای درآمد و اشتغال‌زایی؛
- دارا بودن جذابیت برای سرمایه‌گذاری و مشارکت؛
- وجود بسترهای قبلی و قانونی (عملی بودن هدف)؛
- در دسترس بودن منابع و بودجه لازم برای تحقق هدف؛
- قدرت تأثیرگذاری و نفوذ در فرهنگ مردم؛
- برخورداری از ظرفیت ایجاد تمایز و مزیت رقابتی؛
- میزان زمانبری تحقق هدف؛

ارتباط با چشم‌انداز و مأموریت بدین معنی است که هدف‌های انتخاب شده با چشم‌انداز و مأموریت شهرداری در ارتباط بوده و با آنها همسویی داشته باشند. در صورتی که برنامه‌های اجرایی ذیل هر هدف امکان ایجاد درآمد برای شهروندان و در درجه دوم اهمیت برای شهرداری داشته باشند و به افزایش اشتغال در شهر کمک کنند، از اولویت بالاتری برخوردار خواهند بود. همچنین هرگاه برنامه‌های مربوط به هر هدف جذابیت بیشتری برای مشارکت ایجاد نمایند، مرجح بوده و اولویت پیدا خواهند کرد. منظور از وجود بسترهای قبلی و قانونی (عملی بودن هدف) این است که در شهر و جامعه پیش‌نیازهای تحقق اهداف وجود داشته باشد مثلاً پذیرش مردم و دیگر دستگاه‌های ذیربط، وجود زیرساخت‌های اطلاعاتی و غیره در خارج از شهرداری. منظور از در دسترس بودن منابع و بودجه لازم برای تحقق هدف این است که آیا شهرداری نیروی کافی، منابع پولی، تجهیزات مناسب، اطلاعات کافی و سایر امکانات لازم را در اختیار دارد تا بتواند با تکیه بر آنها به اهداف خود دست یابد. در معیار میزان زمانبری جهت تحقق هدف، هر چه مدت زمان تحقق هدف کوتاه‌تر باشد، هدف مذکور دارای اولویت بالاتری خواهد بود.



در جدول ۳-۴ میانگین نمرات اعضای کمیته عالی برنامه‌ریزی برای الویت‌بندی اهداف که براساس مقایسه دو به دو انجام شده، آمده است. چنانچه در جدول ۳-۴ مشاهده می‌شود طبق امتیازات به دست آمده اهداف «نمادینه‌سازی سیما و منظر و افزایش اشتها شهر» و «افزایش منابع درآمدی پایدار با مشارکت و هم‌افزایی» با اختلاف معناداری، اولویت اول را دریافت کرده‌اند. البته ظرفیت این دو هدف برای ایجاد پیشنیازهای لازم جهت توسعه و عمران شهر و همچنین معیارهای اولویت‌بندی، نتیجه حاضر را پیشاپیش نوید می‌داد. پس از این هدف‌ها، اهداف «نهادینه‌سازی فرهنگ شهروندی و قانون مداری»، «توسعه و ارتقای شاخص‌های زیست محیطی»، و «ارتقاء جایگاه مدیریت شهری با مشارکت و هم‌افزایی» حائز اولویت دوم شده‌اند.

جدول اولویت‌بندی اهداف همراه با امتیاز هر یک (جدول ۳-۴)

میانگین	بسترهای قانونی	نظیر گذار در فرهنگ	جدولیت سرمایه گذار و مشارکت	چشم انداز	ارتقاء با چشم انداز	خرآمد و اشتغال رایی	رفاه بری	منابع و بودجه لازم	بناز مردم شهر	معیار
۱۹/۸	۱۴/۸	۲۰/۸	۲۷/۵	۲۳/۵	۲۱/۳	۱۹/۸	۱۸/۵	۱۵۰۰	۱۷۰۳	نمادینه‌سازی سیما و منظر شهر و افزایش اشتها شهر
۱۹/۳	۱۸/۰	۱۴/۵	۲۳/۳	۱۴/۸	۱۵/۵	۲۳/۸	۲۰/۰	۲۱/۵	۲۲/۵	افزایش منابع درآمدی پایدار با بهبود فضای کسب و کار
۱۷/۳	۲۰/۳	۲۲/۰	۱۴/۵	۱۷/۵	۱۷/۰	۱۴/۰	۱۶/۳	۱۶/۰	۱۸/۳	نهادینه‌سازی فرهنگ شهروندی و قانون‌مداری در شهر
۱۵/۹	۱۳/۸	۱۶/۵	۱۴/۸	۱۷/۵	۱۶/۵	۱۳/۸	۱۳/۳	۲۰/۰	۱۶/۸	توسعه و ارتقای شاخص‌های زیست محیطی شهر
۱۵/۵	۱۹/۵	۱۵/۸	۱۰/۳	۱۶/۳	۱۷/۵	۱۳/۸	۱۵/۸	۱۵/۳	۱۵/۳	ارتقاء جایگاه مدیریت شهری با مشارکت و هم‌افزایی
۱۲/۳	۱۳/۸	۱۰/۵	۹/۸	۱۰/۵	۱۲/۳	۱۵/۰	۱۶/۳	۱۲/۳	۱۰/۰	بهبود فرآیندها و سیستم‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری
	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	مجموع

شاخص‌ها و معیارهای اندازه‌گیری اهداف



بی‌گمان یکی از مهمترین اهداف هر سازمانی دستیابی به بیشترین میزان کارآیی، اثربخشی و بهره‌وری است و این امر ممکن نخواهد بود مگر با بهره‌مندی از نظام‌ها و ابزارهای نظارت و ارزیابی که جزء لاینفک مدیریت امروزی است. چرا که سازمان‌ها همواره باید تحت برنامه‌های از پیش تعیین شده و البته انعطاف پذیر فعالیت نمایند تا امنیت خاطر ذی‌نفعان از جمله دولت و شهروندان را فراهم آورند. بنابراین، نظارت و کنترل به عنوان یک ابزار قوی می‌تواند نقش موثری در ارائه بازخورد برنامه‌ها و عملیات به مدیران و ذی‌نفعان ایفا نموده و در بازگشت فعالیت‌ها به مسیر اصلی، موثر واقع شود.

بدهی است مدیریت یک سازمان بدون اندازه‌گیری و سنجش عملکرد همانند هدایت یک کشتی بدون ابزار ناوبری است. از این رو، وظیفه نظارت و ارزیابی در بین وظایف مدیران، بیش از هر وظیفه دیگری اهمیت و اولویت می‌یابد و سازمان‌های سرآمد به خوبی از این ابزار مدیریتی و کارآمد، بهره‌می‌گیرند. شهرداری‌ها نیز از این قاعده مستثنی نبوده و برای تأمین منافع ذی‌نفعان خود باید برنامه‌های منسجم کاری، نظارت و کنترلی را به اجرا گذارند.

بالا بودن هزینه سازمان‌های عمومی برای ارائه خدمات و محصولات گوناگون و تأمین این هزینه‌ها از منابع عمومی که روز به روز محدودتر و کمتری شود و پایین بودن اثربخشی این سازمان‌ها، مسئولین را به این فکر انداخته است که تحقق اهداف آنها را مورد توجه قرار دهند. توجه به نتایج و تحقق اهداف، بهبود مستمر کیفیت خدمات و محصولاتیکه سازمان‌های عمومی ارائه می‌کنند و همچنین تأمین رضایت شهروندان، انجام هدفمند امور در سازمان‌های عمومی توجه به عملکرد مدیریت و ارزیابی آنرا الزامی می‌سازد.

در این ارتباط، شاخص‌ها همراه با استانداردهای تعیین شده برای آنها معیارهایی را برای سنجش عملکرد آینده فراهم می‌کنند. مدیران مسئولیت دارند هدف‌ها و برنامه‌ها را به استانداردهای قابل سنجش و مناسب برای پیگیری عملکرد جاری تبدیل کنند. وقتی مدیران معیارهای اصلی برای موفقیت را تعیین و پیگیری می‌کنند در واقع بین عملکرد مورد انتظار و کارکنانشان ارتباط برقرار می‌کنند. چون سنجش‌ها یا شاخص‌ها ابزارهایی هستند که هم اهداف را برای کل مجموعه ملموس و محسوس خواهند کرد و هم به امر نظارت، ارزیابی و کنترل یاری می‌رسانند. از این طریق، همه متوجه می‌شوند که کجا باید باشند و برای رسیدن به آنجا باید چه کار کنند. بنابراین در نخستین گام برای استقرار سیستم نظارت و ارزیابی سعی شد بهترین سنجش‌ها برای انتقال، اعلام و ابلاغ اهداف کلان به کل مجموعه شهرداری تعریف گردد. این سنجش‌ها در جدول ۴-۴ ارائه شده است.

کمبود شاخص‌های موثق برای عملکرد احتمالاً به فقدان اتفاق نظر کلی درباره شرایط یک حرکت موفق و اختلاف نظر عمده در مورد معیارهای مناسب برای ارزیابی عملکرد آن منجر می‌شود. از این رو، لازم است اهداف به صورت سنجش‌ها یا شاخص‌های اصلی عملکرد به کمیته درآورده شود. آنچه حائز اهمیت است طراحی شاخص‌هایی است که عملکرد و اثربخشی برنامه را نشان دهد. این شاخص‌ها باید بازخورد ارزشمندی به مدیران ارائه دهد.

در انتخاب معیارهای ارزیابی، مد نظر قرار دادن اندازه‌گیری واقعی شاخص‌های خاص انتخابی بسیار حائز اهمیت است. پیچیدگی محیط، مسایل سیاسی، و ناسازگاری‌های موجود می‌تواند دستیابی به موفقیت به معیارهای ارزیابی را غیرممکن سازد. می‌دانیم که گردآوری اطلاعات اغلب در یک سازمان مشکل بوده و گردآوری داده‌هایی که می‌تواند اطلاعات نسبتاً مهم و حساس عملکرد باشد در بین دو یا چند سازمان ممکن است مشکل ساز



باشد. همچنین باید در جمع‌آوری فقط مناسب‌ترین اطلاعات در فرآیند ارزیابی دقت نمود. چون جمع‌آوری و پردازش اطلاعات، هزینه‌زا است. بنابراین، حداقل تعداد شاخص‌های ارزیابی باید اندازه‌گیری شود نه تنها برای تمرکز توجه ارزیابان، بلکه برای پرهیز از هزینه‌های گردآوری اطلاعات کم‌ارزش و کم‌فایده‌تر. این شاخص‌ها ممکن است در مرحله اجرا جرح و تعدیل شوند. لازم به ذکر است که در گام‌های بعدی برنامه‌ریزی، مقادیر هدف شاخص‌ها تعیین خواهد شد.

جدول شاخص‌ها و معیارهای اندازه‌گیری اهداف (جدول ۴-۴)

نحوه محاسبه	نام شاخص ارزیابی	ردیف	هدف
نسبت سطح نماهای استاندارد به کل نماها	درصد نماهای مطلوب	۱	نمادینه‌سازی سیما و منظر شهر و افزایش میزان شهرت در بعد استانی، ملی و بین‌المللی
میانگین روزانه شمار بازدیدکنندگان از سایت	بازدید از سایت	۲	
میانگین خبرهای منتشره در ماه	اخبار ملی از شهر	۳	
کل ساعات آموزشی به جمعیت	سرانه آموزشی شهروندان	۱	نهادینه‌سازی فرهنگ شهروندی و قانون‌مداری در شهر
میانگین ماهیانه تخلفات شهروندان	تخلفات شهروندی	۲	
کل مبالغ جرائم به شمار متخلفین	سرانه جریم شهروندی	۳	
میانگین مصوبات شهرداری با دیگر دستگاه‌ها	پیشنهادهای پذیرفته و اجرا شده	۱	ارتقاء جایگاه و پایگاه مدیریت شهری با رویکرد مشارکت و هم‌افزایی میان ذینفعان شهر
حجم ریالی مشارکت‌های شهرداری در سال	سرمایه‌های جذب‌شده	۲	
شمار برنامه‌های مشترک شهرداری با دیگران	برنامه‌های مشارکتی	۳	
نسبت درآمدهای پایدار جذب‌شده به کل	سهم منابع پایدار	۱	افزایش جذب اعتبارات و منابع درآمدی پایدار با تأکید بر بهبود فضای کسب و کار در شهر
درصد رشد بودجه نسبت به دوره قبل	رشد بودجه	۲	
میانگین نفر ساعت برنامه‌های کارآفرینی	برنامه‌های کارآفرینی	۳	
بهره‌وری نیروی کار	بهره‌وری نیروی انسانی	۱	بهبود فرآیندهای سازمانی و سیستم‌های ساخت‌افزایی و نرم‌افزاری شهرداری
متوسط زمان پاسخ به درخواست‌ها (دقیقه)	زمان پاسخگویی	۲	
میانگین خدمت الکترونیکی در ماه	خدمات الکترونیکی	۳	
نسبت مساحت فضای سبز به جمعیت	سرانه فضای سبز تفریح گاهی	۱	توسعه و ارتقای شاخص‌های زیست‌محیطی شهر
کل بازیافت جمع‌آوری‌شده به جمعیت	سرانه بازیافت	۲	

طراحی و تدوین راهبردها



در گام طراحی راهبردها بیشتر بحث درباره پاسخ به این پرسش‌هاست که چه چیزی می‌خواهیم انجام دهیم؟ و چگونه آنرا می‌خواهیم انجام دهیم. روش‌های مهم تدوین راهبرد در یک چارچوب تصمیم‌گیری سه مرحله‌ای جای می‌گیرند: مرحله ورودی، مرحله مقایسه و مرحله تصمیم‌گیری. برای هر مرحله تعدادی از ماتریس‌های مشهور به کار می‌رود. کمیته برنامه‌ریزی متناسب با موقعیت، در مرحله اول (یا مرحله ورودی) از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) بهره برد و در مرحله دوم (یا مرحله مقایسه) از ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف و قوت (SWOT) و ماتریس داخلی و خارجی (IE) استفاده نمود. چنانچه در ادامه خواهد آمد در مرحله سوم (یا مرحله تصمیم‌گیری) نیز از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) استفاده می‌شود.

هر چند کمیته برنامه‌ریزی تفکر خود را به استفاده از ابزارهای تجویزی محدود نکرد، لیکن از آنجا که ماتریس SWOT (یعنی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها) یک رهیافت نظام‌یافته برای توسعه راهبردهای مطلوب است که تضمین دهد برنامه‌های تولیدشده، واقعی هستند، تمرکز بیشتری بر کاربرد این ماتریس در گام طراحی و تدوین راهبردها داشت. این مدل مبتنی بر یک فرآیند تطبیقی است، به طوری که جهت‌گیری راهبردی شهرداری براساس تطابق بین شرایط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) و قابلیت‌های داخلی (نقاط ضعف و قوت) آن تعیین می‌شود. در این راستا با تشکیل ماتریس تحلیل SWOT در قالب جدول ۵-۴، راهبردهای نهایی تدوین گردید. تحلیل SWOT با تعیین و تطبیق نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید از متداولترین روش‌های تجزیه و تحلیل راهبردی است. برای این منظور نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات در چهار حالت کلی زیر پیوند داده می‌شوند و گزینه‌های راهبردی از بین آنها انتخاب می‌شوند. این چهار نوع راهبرد عبارت است از:

- راهبرد (SO): که از نقاط قوت سازمان به منظور بهره‌برداری از فرصت‌های محیط پیرامون استفاده می‌شود.
- راهبرد (WO): که راهکارهای غلبه بر نقاط ضعف جهت بهره‌برداری از فرصت‌ها پیشنهاد می‌گردند.
- راهبرد (ST): از نقاط قوت سازمان برای غلبه بر تهدیدها و کاهش اثرات منفی آنها بر سازمان استفاده می‌کند.
- راهبرد (WT): تلاش در ارائه راهکارهایی برای کاهش نقاط ضعف سازمان و اجتناب از تهدیدها دارد.

چون مناسب بودن هر راهبرد بستگی به شرایطی دارد که راهبرد در آن شرایط تحلیل و اندازه‌گیری می‌گردد، تعامل نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها به صورت یک تحلیل کیفی راهبردهای مناسب را از بین مجموعه طرح‌های راهبردی عام پیشنهاد می‌کند. در تدوین راهبردهایی برای فضا، تجهیزات، منابع انسانی، سیستم‌های اطلاعاتی، ارتقاء یا اشتها و غیره، نیاز اصلی در حوزه برنامه‌ریزی راهبردی به توسعه برنامه‌های لازم است که تأثیرات مهم منابع را مشخص نماید. با این حال انتخاب نهایی راهبردها مستلزم تحلیل‌های کمی و دقیق‌تر می‌باشد.



ماتریس تدوین راهبردهای نهایی (جدول ۴-۵)

اهداف کلان	نقاط قوت	نقاط ضعف
۱-	... - S1	... - W1
۲-	... - S2	... - W2
۳-	... - S3	... - W3
فرصت‌ها	... - O1	استراتژی‌هایی که بر اساس استفاده از نقاط قوت، برای بهره‌برداری از فرصت‌ها پایه‌گذاری شده‌اند.
	... - O2	استراتژی‌هایی که بر اساس از بین بردن نقاط ضعف، برای بهره‌برداری از فرصت‌ها پایه‌گذاری شده‌اند.
	... - O3	استراتژی‌هایی که بر اساس استفاده از نقاط قوت، به منظور مبارزه با تهدیدها پایه‌گذاری شده‌اند.
تهدیدها	... - T1	استراتژی‌هایی که بر اساس استفاده از نقاط قوت، به منظور مبارزه با تهدیدها پایه‌گذاری شده‌اند.
	... - T2	استراتژی‌هایی که بر اساس از بین بردن نقاط ضعف، به منظور مبارزه با تهدیدها پایه‌گذاری شده‌اند.
	... - T3	استراتژی‌هایی که بر اساس استفاده از نقاط قوت، به منظور مبارزه با تهدیدها پایه‌گذاری شده‌اند.

چون راهبردها به عنوان اقدامات اصلی یا الگوهای اقدامات برای تحقق آرمان‌ها و هدف‌ها (و انجام مأموریت) تعریف می‌شوند، و چون احتمالاً بیش از یک راه برای تحقق هر یک از اهداف وجود دارد؛ دخالت دادن شمار زیادی از کارکنان در این فرآیند این تضمین را ایجاد می‌کند که مسیرهای متفاوت کشف‌شده و احتمال یافتن راه‌حل‌های سازنده برای مسائل افزایش یابد. بنابراین جلسات تفکر فردی و طوفان فکری گروهی به شکلی ترتیب داده شد تا راه‌حل‌های خلاق برای بررسی توسط کمیته برنامه‌ریزی و مدیران فراهم شود. در هر حال، از آنجا که باید راهبردها در راستای اهداف کلان تدوین گردند این مسئله نیز در تدوین راهبردها مد نظر قرار گرفت و در نهایت راهبردهای مرتبط با اهداف کلان به صورت زیر استخراج و انتخاب گردید.

نمادینه‌سازی سیما و منظر شهر و افزایش میزان اشتها شهر در بعد استانی، ملی و بین‌المللی

- توسعه طرح‌های عمرانی و اجرای نما و منظر ویژه در آنها
- اجرای مفاهیم مدیریت بین‌المللی در شهر
- عضویت در نمایشگاه‌ها و مجامع بین‌المللی و ملی
- زیباسازی شهر براساس مفاهیم دینی-باستانی و نامگذاری عناصر شهر با توجه به مکارم اخلاقی



نهادینه‌سازی فرهنگ شهروندی و قانون‌مداری در شهر

- اطلاع‌رسانی و توسعه آموزش‌های شهروندی و آگاه‌سازی شهروندان از قوانین، مقررات و ضوابط شهری و شهرداری
- بهره‌مندسازی فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی در تبیین فرهنگ‌سازی و قانون‌مداری
- برگزاری آئین‌های فرهنگی ویژه در راستای رشد و تکامل شهر
- انتخاب و تجلیل از شهروندان نمونه در زمینه‌های گوناگون
- توسعه فضاهای فرهنگی - تفریحی و بهره‌برداری از توان تاثیرگذاران در شهر
- فراهم‌سازی سازوکارهای مشارکت شهروندان و حمایت از تشکلهای و نهادهای فرهنگی
- ارتقاء جایگاه و پایگاه مدیریت شهری با رویکرد مشارکت و هم‌افزایی میان ذینفعان شهر
- افزایش پروژه‌های مشترک شهری بین دستگاه‌های اجرایی
- اعطای اختیارات و امتیازات خاص به شهروندان/ذینفعان نمونه
- تقویت پل ارتباطی مدیران شهر و شهروندان
- ترویج و گسترش الگوهای رفتاری شایسته توسط مدیران
- افزایش جذب اعتبارات و منابع درآمدی پایدار با تأکید بر بهبود فضای کسب و کار در شهر
- اصلاح و ارتقای مستمر ساختارهای مالی و افزایش درآمدهای پایدار
- بکارگیری سازوکارهای مناسب و سیاست‌های تشویقی برای رفع موانع پرداخت عوارض و تسهیل در وصول درآمدها
- پشتیبانی از فعالیتهای کارآفرینی و استعدادهای سرمایه‌گذاری
- مشارکت مالی در پروژه‌ها و طرح‌های شهری از طریق انتشار اوراق قرضه و سهام
- توسعه مستمر دارائی‌های فکری و سرمایه‌های انسانی شهرداری
- تبدیل دارائی‌های غیرمولد به دارائی‌های مولد
- بهبود فرآیندهای سازمانی و سیستم‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری شهرداری
- توانمندسازی نیروی انسانی در زمینه‌های بینشی، دانشی و مهارتی
- بهسازی دارائی‌ها و امکانات شهرداری و افزایش بازدهی آنها
- استانداردسازی و مکانیزه کردن کارها و یکپارچه‌سازی سیستم‌ها و فرآیندها در شهرداری
- بهبود سازوکارهای ارزیابی و انگیزشی کارکنان و پیمانکاران شهرداری
- اشاعه ارزش‌های ایرانی-اسلامی در شهرداری (همکاری، همدلی و غیره)
- بهبود مدیریت دانش و ساماندهی اطلاعات در شهرداری



توسعه و ارتقای شاخص‌های زیست‌محیطی شهر

- توسعه کمی و کیفی فضای سبز و مدیریت پایدار منابع زیست‌محیطی
- کنترل کلیه پسماندهای شهر و تبدیل و دفع بهداشتی آنها
- انتقال و ساماندهی مشاغل و دیگر عوامل مزاحم و آلاینده
- کاهش آلاینده‌های ناشی از حمل و نقل و گسترش انرژی‌های نو و پاک
- استقرار سیستم‌های آبیاری نوین و کشت گیاهان مقاوم به خشکی
- مهار فاضلاب‌های صنعتی و شهری و هدایت آب‌های سطحی و زیرسطحی

اولویت‌بندی راهبردها

اولویت‌بندی راهبردهای مؤثر به لحاظ میزان اثربخشی مفروض در زمان تحلیل موقعیت و انتخاب راهبردهای مطلوب، مسیر روشن‌تر و ساده‌تری را برای اجرای پیشنهادها و انجام اقدامات مؤثر فراهم می‌کند. از این رو، در این گام از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) استفاده شد. این ماتریس یکی از روش‌ها و ابزارهای بسیار شایع در ارزیابی گزینه‌های راهبردی و مشخص نمودن جذابیت نسبی راهبردهاست که در مرحله تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد. این روش مشخص می‌نماید کدام یک از گزینه‌های راهبردی انتخاب شده، امکان پذیر بوده و در واقع این راهبردها را اولویت‌بندی می‌نماید. این ماتریس برای ارزیابی امکان‌پذیری و پایداری راهکارهای پیشنهادی در مواجهه با شرایط محیطی و وضع موجود است. در صورتیکه در این ارزیابی یک راهبرد توان رویارویی با شرایط درون و برون سازمانی را نداشته باشد، باید از فهرست راهبردهای قابل اولویت‌بندی خارج شود. بدیهی است این ابزار نیز همانند بسیاری از ابزارهای دیگر، برای استفاده بهینه نیازمند خبرگی، آگاهی و قضاوت مناسب و جامع‌نگر است. در واقع تمام آنچه این ابزارها بطور بالقوه می‌توانند عرضه کنند برای بالفعل شدن نیازمند دانش و بینش کامل افرادی دارند که امتیازدهی رابه عهده می‌گیرند. جدول ۶-۴ فهرست راهبردهای اولویت‌بندی شده بر اساس میانگین نمرات جذابیت آنها در ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی را که توسط اعضای کمیته عالی ارزیابی شده‌اند، نشان می‌دهد.



فهرست راهبردهای اولویت بندی شده (جدول ۶-۴)

اولویت	میانگین	شرح راهبرد	
A	۱۶/۹۳	اطلاع رسانی و توسعه آموزش های شهروندی و آگاه سازی شهروندان از قوانین و مقررات	۱
A	۱۵/۳۸	توسعه فضاهای فرهنگی - تفریحی و بهره برداری از توان تاثیرگذاران در شهر	۲
A	۱۴/۵۸	فراهم سازی ساز و کارهای مشارکت شهروندان و حمایت از تشکلهای و نهادهای فرهنگی	۳
A	۱۳/۱۸	برگزاری آیین های فرهنگی ویژه در راستای رشد و تکامل شهر	۴
A	۱۰/۵۵	انتخاب و تجلیل از شهروندان نمونه در زمینه های گوناگون	۵
B	۷/۵۴	بهره مندی از فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی در فرهنگ سازی و قانون مداری	۶
B	۷/۵۲	اصلاح و ارتقای مستمر ساختارهای مالی و افزایش درآمدهای پایدار	۷
B	۶/۴۷	توسعه طرح های عمرانی و اجرای نما و منظر ویژه در آنها	۸
B	۵/۸۵	توانمندسازی نیروی انسانی در زمینه های بیشتی، دانشی و مهارتی	۹
B	۵/۶۳	مشارکت مالی در پروژه ها و طرح های شهری از طریق انتشار اوراق قرضه و سهام	۱۰
B	۵/۳۱	افزایش پروژه های مشترک شهری بین دستگاه های اجرایی	۱۱
B	۵/۲۰	عضویت در نمایشگاه ها و مجامع بین المللی و ملی	۱۲
B	۵/۱۹	زیباسازی شهر بر اساس مفاهیم دینی-باستانی و نامگذاری عناصر شهر با توجه به مکارم اخلاقی	۱۳
C	۵/۱۴	اجرای مفاهیم مدیریت بین المللی در شهر	۱۴
C	۵/۱۱	تقویت پل ارتباطی مدیران شهر و شهروندان	۱۵
C	۴/۹۶	اعطای اختیارات و امتیازات خاص به شهروندان/ذینفعان نمونه	۱۶
C	۴/۷۴	ترویج و گسترش الگوهای رفتاری شایسته توسط مدیران	۱۷
C	۴/۵۷	توسعه مستمر دارائی های فکری و سرمایه های انسانی شهرداری	۱۸
C	۴/۲۱	پشتیبانی از فعالیتهای کارآفرینی و استعدادهای سرمایه گذاری	۱۹

این بخش از گزارش یا سند برنامه راهبردی شهرسده لنجان شامل مباحث اصلی یعنی چشم‌انداز، مأموریت، اهداف، راهبردها و اولویت هر یک از آنهاست که بر مبنای آنها وضعیت موجود و مطلوب مشخص شده و مسیر حرکت استخراج گردید. در گام بعدی، کمیته‌های فرعی با توجه به این سند راهبردی ملزم به ارائه برنامه‌های عملیاتی خود مبنی بر چگونگی استفاده از سند و مفاهیم مندرج در آن هستند. به همین جهت به مدیران توصیه می‌شود که شناختی از این مفاهیم اساسی پیدا کرده و در اجرای برنامه‌های خود در شهر یا شهرداری، آنها را مد نظر قرار دهند. رویکرد کامل مشورتی و صرف وقت کافی برای برنامه‌های راهبردی و عملیاتی نیز توصیه می‌شود. چرا که دستاوردهای آن قابل ملاحظه بوده و منافع حاصل از آن به سرعت مشهود خواهد شد.

