

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أَمْسَلِمُوكَ وَمَا



شهرداری یزد

عنوان:

برنامه راهبردی- عملیاتی شهرداری یزد

شهردار یزد:

دکتر مهدی جمالی نژاد

تدوین:

معاونت برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی

شهرداری یزد

تابستان ۱۳۹۷

سخن شهردار

خداوند متعال را شاکریم که فرصت و توفیق خدمت رسانی به مردم عزیز و دارالعباده یزد را عطا فرمود. با عنایات الهی، شهرداری یزد با همراهی و مساعدت شورای اسلامی شهر یزد به ویژه در سالهای اخیر گام‌های مؤثری را در راستای پیشرفت و توسعه پایدار شهر برداشته است.

شهرداری یزد اقدامات شاخصی را در جهت توسعه امور مطالعاتی و پژوهشی و ترویج و نهادینه سازی برنامه ریزی انجام داده است و توجه و اهتمام ویژه به انجام اقدامات و پروژه های شهرداری بر اساس برنامه داشته و در این راستا تدوین برنامه های بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت استمرار یافته است.

مجموعه حاضر که تحت عنوان برنامه راهبردی شهرداری یزد نامیده می‌شود با توجه به تجارب موجود و وظایف شهرداری و خرد جمعی خبرگان مدیریت شهری، مدیران و کارشناسان این سازمان تهیه گردیده است.

از جمله اهداف این برنامه همسوسازی جهت گیری توسعه شهر یزد با اسناد بالا دستی از جمله چشم انداز نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران، ارتقاء جایگاه رفیع و سرآمد شهر یزد و فراهم کردن بستر و حرکت به سمت مدیریت واحد شهری می‌باشد که بدین جهت، در تدوین آن به هماهنگیها و تعاملات شهرداری با سایر دستگاههای مؤثر در مدیریت شهری توجه ویژه شده است. بدون شک سابقه، تجربه و دانش موجود در شهرداری یزد در زمینه های برنامه ریزی و اجرا و موقعیت خاص و ویژه این شهر فرهنگی، تاریخی و زیبا، ضرورت نگاه کلان و راهبردی به آن را دوچندان می‌کند.

امید است این سند که به همت و مسئولیت مجموعه معاونت برنامه ریزی، پژوهش و فناوری اطلاعات شهرداری و در سایه تعامل و همکاری کلیه بخشها اعم از معاونت ها، مدیریت ها، شهرداران مناطق، مدیران عامل سازمانها و مجموعه ای از صاحب نظران علمی و اجرایی در

مدیریت شهری تهیه شده است، چراغ راه روشنی برای توسعه پایدار شهر یزد در دستیابی به قله های پیشرفت و عدالت و موجب برکت برای شهر و شهروندان باشد. از درگاه خداوند متعال توفیق، عزت و سربلندی روزافزون این شهر تاریخی و کهن و اسلامی را مسئلت می نمایم.

دکتر جمالی نژاد

شهردار یزد

تابستان ۱۳۹۷

پیشگفتار

یکی از بزرگترین نعمت‌های الهی توفیق خدمت‌رسانی به مردم و تلاش برای بهبود و ارتقای کیفیت زندگی آنان و به تعبیر حکیمانه رهبر معظم انقلاب اسلامی «آسان کردن زندگی برای مردم» است.

برای تحقق این امر مهم علاوه بر اینکه ضرورت دارد مدیران شهری آسان‌سازی زندگی برای مردم را به عنوان دغدغه اصلی، سرلوحه جهت‌گیریها و انجام اقدامات خود قرار دهند، لازم است با استفاده از دستاوردهای علمی و اجرایی و شناخت همه جانبه و مطابق با واقعیات شهر، شهروندان و مدیریت شهری و تحلیل آنها نسبت به هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی، جامع، دقیق و اثربخش اقدام و تحقق چشم انداز شهر را عملی سازند که توفیق در این امر نیازمند بهره‌گیری از نظرات و رویکردهای نوین برنامه‌ریزی از یک سو و حضور و مشارکت مؤثر و فراگیر مردم، مجموعه شهرداری و سایر نهادهای مدیریت شهری از سوی دیگر است. به منظور دستیابی به هدف فوق و با توجه به سابقه و دانش برنامه ریزی‌های گذشته در شهرداری یزد، برنامه راهبردی شهرداری یزد با همت و جدیت و کار فشرده در مدت نه ماه و طی ۴۳ جلسه مصاحبه با خبرگان و مدیران شهری و ۳۲ جلسه کار تیمی با کارگروه‌های برنامه استراتژی در قالب ۸۰۰ نفر ساعت کار کارشناسی تهیه و تدوین گردید و نمونه ای از «همت مضاعف و کار مضاعف» به نمایش گذاشته شد.

این سند ارکان جهت‌ساز راهبردی با استفاده از تجارب، دستاوردها و نتایج برنامه‌های قبلی، مبتنی بر اصول علمی و اجرایی و با توجه به وظایف شهرداری، نیازهای شهر و عوامل محیطی و نگاه به افق آینده موردنظر که در قالب بیانیه‌های چشم انداز، مأموریت و ارزش‌های بنیادین محوری ترسیم گردیده، تدوین شده است و براساس سه رکن شهر، مدیریت شهری و شهروند تلاش می‌نماید ضمن حرکت به سمت آرمان شهر ایرانی، اسلامی، تحقق پیشرفت همراه با عدالت و ایجاد الگوی الهام بخش تمدن نوین اسلامی در جهت تحقق مدیریت واحد

شهری، ارتقای کیفیت زندگی شهروندان، افزایش نشاط و شادابی در زندگی مردم، رفع مشکلات عبور و مرور، بهبود محیط زیست، ایجاد شهری متعادل، متوازن، زیبا، چشم نواز، ایمن، سالم و هوشمند با معماری ایرانی- اسلامی و بالاخره دستیابی به شهری سرآمد با جایگاه ویژه در سطح ملی و بین المللی و بهترین شهر ایران برای زندگی اقدام نماید.

بدون شک تسری تفکر برنامه ریزی در لایه های مختلف سازمان شهرداری و طراحی ساز و کارهای نظام مند در جهت ایجاد پیوند منطقی بین برنامه راهبردی و عملیاتی و در نهایت تخصیص منابع براساس برنامه، تحقق اهداف و چشم انداز را میسر خواهد ساخت.

امید است تحقق این چشم انداز و حفظ و توسعه ارزش های بنیادین همانند تدوین آن، با توکل به خداوند متعال و با قوت و عزم راسخ و تعامل و همکاری کلیه مدیران، کارشناسان، دست اندرکاران و مسئولان شهر و شهرداری یزد و یاری و همراهی شهروندان عزیز صورت گیرد و شهر باستانی یزد مسیر پیشرفت و عدالت را با شتاب بیشتری به سمت آینده ای سرآمد پیمایش نماید.

مهدی فعالی

معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی و

رئیس دبیرخانه برنامه راهبردی شهرداری یزد

تقدیر و تشکر

برنامه راهبردی شهرداری یزد با همکاری معاونین، مدیران مناطق، مدیران و کارشناسان شهرداری در قالب هفت کارگروه با مشاوره دکتر حسن دهقان دهنوی طبق جدول ذیل در مدت ۹ ماه تدوین گردیده است. لازم بذکر است که علاوه بر ۷ کارگروه ذکر گردیده ۲ کارگروه شهر هوشمند و دستگاه‌های اجرایی نیز در دستور کار قرار گرفت. کارگروه دستگاه‌های اجرایی شهر یزد در جهت ایجاد مدیریت هماهنگ شهری تشکیل گردیده و امید می‌رود با اتکال به خداوند متعال این کارگروه نقش موثری در جهت پیاده‌سازی مدیریت هماهنگ شهری ایفا نماید.

ردیف	کارگروه	رئیس کارگروه
۱	ستادی	شهردار آقای دکتر مهدی جمالی نژاد، آقای مهدی فعالی، آقای محمد حسن رحیمی نژاد، آقای ابوالقاسم موسوی راد، آقای محمد حسین دهستانی، خانم زهرا دره زرشکی، آقای محمدبرزگری، آقای محمد جواد عاشق طوس، آقای حسین ساجدی فر، آقای دکتر حسن دهقان دهنوی
۲	فرهنگی و اجتماعی	شهردار آقای دکتر مهدی جمالی نژاد، آقای محمد باقر پارسائیان، آقای محمد علی سلمانی، آقای حمید زارع، آقای محمد فاضل یوسفی، آقای سید مرتضی ترنجی نیا، آقای علیرضا شواجه، آقای عباس ملازنبلی، آقای محمد حسین حاتمی، آقای دکتر حسن دهقان دهنوی
۳	مالی و اقتصادی	معاون مالی و اقتصادی آقای سید علی مشتاقیون، آقای احمد روستایی، آقای علی محمد مرتضایی، آقای محمد رضا حفیظی، آقای محمد حاجی رضایی، آقای سید جعفر

<p>دشتکی، آقای ابوالقاسم ابوالحسنی، آقای فرامرز رمضانی، آقای محمد منتظری، آقای دکتر حسن دهقان دهنوی</p>			
<p>آقای مهدی فعالی، آقای سید محمد علی شبانی، آقای علی نوری، آقای علی عبدالهی، آقای علیرضا سرسنگی، آقای شهرام شکوهی، آقای علی شاکری، آقای محمد رضا دشتی، آقای مسعود تاج آبی، آقای محمد رضا میرشمسی، آقای مجید بیگی، آقای علیرضا مشایخی، آقای محمد حسین دهستانی، آقای مهدی فلاح، آقای دکتر ولی درهمی، آقای دکتر حسن دهقان دهنوی</p>	<p>معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی</p>	<p>توسعه مدیریت و برنامه ریزی</p>	<p>۴</p>
<p>آقای حسین صالحیان، آقای محمد حسن منصوری زاده، آقای امرا... سیف الدینی، آقای سید محمد میر جلیلی، آقای سید عباس میر شمسی، آقای علیرضا سرخنی زاده، آقای محمد صفدرپور، آقای حمید رضا رحیمدل، آقای علی زارع، آقای محمد علی سلمانی، آقای محسن کرمی نیا، آقای دکتر حسن دهقان دهنوی</p>	<p>معاون خدمات شهری</p>	<p>خدمات شهری</p>	<p>۵</p>
<p>آقای مجتبی فرهمند، آقای علی نوری، آقای حجت فلاح، آقای سعید شکرانه، آقای محمد مهدی قاضی نسب، آقای علیرضا مشایخی، آقای سعید شایگان، آقای میلاد شریفی زاده، آقای مجید صفی نیا، آقای سید منصور علاقبند، آقای مهدی حماسی، خانم بهار نوکار، آقای امیر ناصر طباطبایی، خانم نجمه</p>	<p>معاون شهرسازی و معماری</p>	<p>شهرسازی و معماری</p>	<p>۶</p>

نادری، آقای دکتر حسن دهقان دهنوی، آقای جواد ابراهیمی			
آقای محمود دهقان، آقای کاظم علیخانی، آقای محمد رسول ظهاسبی، آقای محمد علمدار، آقای امین خبیری، آقای حمید دهقان، آقای سید ابوالفضل کشتی، آقای محمد رضا شفیعی، آقای داود زارع، آقای دکتر حسن دهقان دهنوی	معاون امور زیر بنایی	امور زیربنایی و حمل و نقل شهری	۷
آقای مهدی فعالی، آقای دکتر ولی درهمی، آقای دکتر امیر جهانگرد، آقای دکتر سید علی اکبر مصطفوی، آقای دکتر محمد حسین سرایی، آقای سید محمد علی شبانی، آقای دکتر یزدیان، آقای محمد رضا میرشمسی، آقای محمد حسین دهستانی، آقای دکتر حسن دهقان دهنوی	معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی	شهر هوشمند	۸
نمایندگان دستگاه های اجرایی	معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی	دستگاه های اجرایی	۹

دبیرخانه برنامه راهبردی شهرداری یزد از همه کسانی که در تدوین این برنامه با سعه صدر همکاری نموده و همه تلاش خود را در جهت توسعه برنامه ریزی بکار گرفته اند، تشکر و قدردانی می نماید.

برخود لازم می دانیم از اعضاء کمیته علمی بررسی برنامه راهبردی شهرداری یزد آقایان دکتر محمد علی وحدت زاد، دکتر سید محمود زنجیرچی، دکتر محمد حسین سرایی و دکتر محسن عباسی هرفته که صمیمانه و با دقت بسیار کلیه مراحل تدوین برنامه راهبردی شهرداری یزد را داوری نموده و نکات اصلاحی آنها باعث بهبود هرچه بهتر کیفیت برنامه شده است تشکر و قدردانی نماییم.

در پایان ضمن قدردانی از همکاری و همدلی اعضای محترم شورای اسلامی شهر علی الخصوص ریاست محترم
شورا جناب آقای مهندس سفید در تدوین برنامه امیدواریم همچنان ما را در مسیر جاری سازی برنامه
راهبردی شهرداری یزد راهنمایی و یاری نمایند.

دبیرخانه

برنامه راهبردی شهرداری یزد

فهرست مطالب

۱	فصل اول
۱	کلیات برنامه
۱	۱-۱- مقدمه
۴	۱-۲- تعاریف
۴	تعریف مدیریت
۴	تعریف شهر
۵	تعریف مدیریت شهری
۵	تعریف برنامه ریزی
۶	تعریف استراتژیست
۶	تعریف فرهنگ راهبردی:
۷	نهادینه سازی راهبرد
۷	۱-۳- تبیین مدل های تدوین ارکان جهت ساز راهبردی
۸	۱-۴- ارکان نظام برنامه ریزی استراتژیک در شهرداری یزد
۹	۱-۵- جایگاه برنامه راهبردی در میان قوانین و اسناد توسعه
۱۱	فصل دوم
۱۱	ارکان جهت ساز
۱۱	۲-۱- مقدمه
۱۲	۲-۲- اهمیت تدوین سند چشم انداز
۱۲	۲-۳- اهداف تدوین سند چشم انداز
۱۳	۲-۴- ویژگی های یک بیانیه چشم انداز مطلوب
۱۴	۲-۵- گام های مدل چشم اندازسازی CDS

۱۴	۶-۲- روش اجرایی تدوین بیانیه چشم‌انداز شهر یزد
۲۲	۷-۲- سند چشم‌انداز کشور ایران (افق ۱۴۰۴)
۲۲	۸-۲- چشم‌انداز شهرداری یزد:
۲۶	۱۰-۲- مزیت‌های داشتن مأموریت
۲۶	۱۱-۲- روش اجرایی تدوین بیانیه مأموریت شهرداری یزد
۲۷	۱۲-۲- نکات کلیدی اسناد بالاسری و مطالعات پیشین:
۳۰	۱۳-۲- معرفی عناصر مأموریت در کارگروه‌های مختلف شهرداری یزد
۳۲	۱۴-۲- مأموریت شهرداری
۳۷	۱۵-۲- ویژگی‌های یک بیانیه ارزش محوری مطلوب
۳۸	۱۶-۲- روش اجرایی تدوین بیانیه ارزش محوری شهرداری یزد
۳۸	۱۷-۲- معرفی بیانیه ارزش محوری و واژه‌های کلیدی شهرداری یزد
۳۹	۱۸-۲- ارزش‌های محوری
۳۹	۱۹-۲- عوامل موفقیت سازمانی
۴۱	فصل سوم
۴۱	تحلیل SWOT
۴۱	۱-۳- مقدمه
۴۱	۲-۳- فرصت‌ها و تهدیدات
۴۲	۴-۳- ارزیابی محیط داخلی
۴۳	۴-۳- ارزیابی محیط خارجی
۴۳	عوامل سیاسی
۴۳	عوامل تکنولوژیکی
۴۵	عوامل اقتصادی

.....	عوامل اجتماعی-فرهنگی	۴۵
.....	وزن دهی نقاط فرصت و تهدید	۴۹-۳-۶
.....	وزن دهی نقاط قوت و ضعف	۵۲-۳-۷
.....	نتیجه گیری	۵۵-۳-۸
.....	فصل چهارم	۵۹
.....	برنامه راهبردی شهرداری یزد	۵۹
.....	مقدمه	۵۹-۴-۱
.....	سلسله مراتب برنامه ریزی در شهرداری یزد	۵۹-۴-۲
.....	اهداف کلان برنامه های شهرداری	۶۰-۴-۳
.....	استراتژی های کلان	۶۱-۴-۴
.....	برنامه، اهداف کلان و استراتژی	۶۳-۴-۵
.....	منابع و مراجع	۶۶

فصل اول

کلیات برنامه

۱-۱- مقدمه

شهرنشینی به عنوان یکی از مهمترین پیامدهای صنعتی شدن، پدیده‌ای با ابعاد گسترده سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی است. در ایران شکل‌گیری این پدیده از نیم قرن پیش، شتاب بیشتری یافته است و همچنان ادامه دارد. به عنوان مثال تعداد شهرهای کشور از ۲۰۰ نقطه در سال ۱۳۳۵ به ۱۰۱۲ شهر در سال ۱۳۸۵ رسیده است (ساعی ۱۳۹۲) و در سال ۱۳۳۵ از جمعیت ۱۹ میلیون نفری ایران تنها ۳۵ درصد شهرنشین بوده‌اند ولی در سرشماری سال ۱۳۹۵ این عدد به ۷۴ درصد جمعیت ۸۰ میلیونی ایران رسیده است. برنامه‌ریزی در شهر بایستی به صورت پیوسته و متناسب با مقتضیات زمانه اصلاح و نمو داشته باشد، به این معنا که برنامه‌ها و در پی آن، سیاست‌ها در طول زمان پس از بازبینی‌های لازم، تغییر یافته و شهرها را به عنوان یک سیستم پویای پاسخگو به اثرات درونی و بیرونی در مسیر رشد و توسعه قرار دهد.

از دیدگاه نظریه سیستم‌ها، شهر یک سیستم اجتماعی پویا و باز است که در آن سه سطح از حرکات مکانیکی، زیستی و اجتماعی در هم آمیخته و با انواع فراسیستم‌ها و زیرسیستم‌های متعدد در ارتباط است. از این منظر، شناخت کامل سیستم شهر و پیش‌بینی برای کل تحولات و تغییرات آن و بکارگیری تکنیک‌های برنامه‌ریزی جهت نظارت و ساماندهی شهر برای دستیابی به نتایج مطلوب کاملاً ضروری به نظر می‌رسد.

معرفی اجمالی شهر یزد

استان یزد با وسعتی معادل ۷۴۴۹۳ کیلومتر مربع، بین عرض جغرافیایی ۲۹ درجه و ۴۸ دقیقه تا ۳۳ درجه و ۳۰ دقیقه شمالی و طول جغرافیایی ۵۲ درجه و ۴۵ دقیقه تا ۵۶ درجه و ۳۰ دقیقه شرقی واقع شده و دارای ۱۰ شهرستان، ۲۱ شهر، ۲۱ بخش و ۴۵ دهستان می‌باشد. این استان در مرکز سرزمین‌های کویری کشور ایران قرار گرفته و دارای آب و هوای بیابانی و نیمه استوایی است.

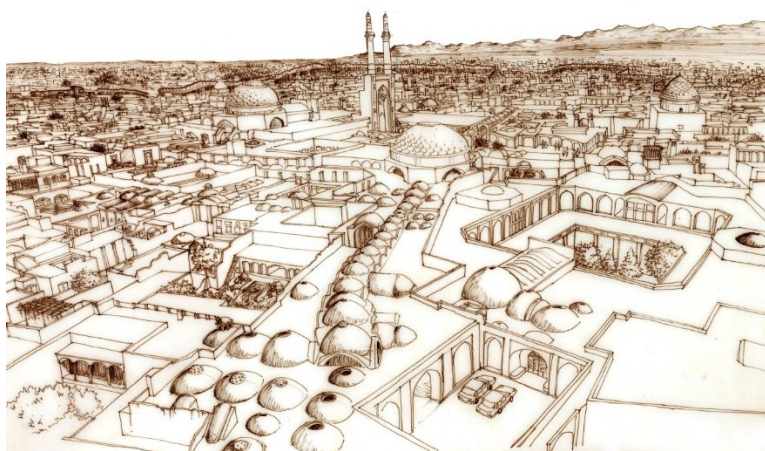
یزد (مرکز استان یزد) در دشت آبخیز یزد - اردکان قرار داشته و از غرب و جنوب غربی به کوهستان شیرکوه و از شرق به کوه‌های خرانق محدود می‌شود. این دشت دارای رشته‌کوه‌های کوتاه و پراکنده‌ای است. همین ویژگی‌ها باعث ایجاد امنیت نسبی و شرایط بهتر جوی در این محدوده شده است. میزان بارندگی سالیانه این شهر در حدود ۱۰۰ میلیمتر بوده و بیشتر آب آن در گذشته از طریق ذوب برف کوه‌ها و از مسیر قنوات از زیر زمین تأمین می‌شده است.

یزد شهری است با پیشینه‌ای تاریخی که در میانه فلات مرکزی ایران و بر سر چهار راه عبوری راه‌های اصلی کشور قرار گرفته است. طبیعت سخت‌گیرانه، آب‌وهوای نسبتاً خشک و کم آب این شهر، منجر به پرورش مردمانی سخت‌کوش، قناعت‌گر و سازگار با آن شده است. مردمانی که با نبوغ خود توانسته‌اند آب را از دل کوه‌ها و با عبور از زیرزمین به سطح آورند. از آن آب، خشت خشت بناهایی را ساختند و از همنشینی آن بناها شهر تاریخی یزد پدید آمد. این شهر در میان شهر جدید تا کنون به حیات خود ادامه داده و با ساختار خشتی منسجم، وسعتی بیش از ۹۰۰ هکتار دارد. مردمان این شهر، با ادیان مسلمان، زرتشتی و یهودی، سالیان درازی است که با یکدیگر در سازگاری و صلح زندگی می‌کنند.

بر اساس گمانه‌زنی‌های باستان‌شناسی در بخش قدیمی این شهر، بستر اولیه آن از خاک بکر محکمی بوده که در اصطلاح محلی، از آن به عنوان "چیلو" یاد می‌شود. بستر طبیعی در مکان‌های مختلف شهر دارای اختلاف با یکدیگر هستند به طوری که در یک نقطه در عمق ۱/۶۰ متری و در نقطه دیگری با فاصله ۵۰۰ متری، در عمق ۴/۸۰ متری بدست آمده است؛ اما در نهایت، معماری و ساخت، آن را به شهری تخت و مسطح تبدیل کرده است. سختی این لایه

به گونه‌ای است که به راحتی امکان کندن را فراهم نمی‌کند. لذا برای احداث زیرزمین کافی است که درون زمین کنده شود به نحوی که بسیاری از بناهای موجود در این محدوده دارای زیرزمین‌های دست‌کند هستند. به طور کلی این کیفیت خاک توانسته خصوصیت ویژه‌ای را در ساخت شهر و معماری به وجود آورد. آسیاب، آب‌انبار و حمام‌ها از جمله سازه‌هایی هستند که در دل خاک کنده شده‌اند.

یزد را شهر بادگیرها می‌خوانند؛ شهر آب‌انبارها، شهر خانه‌های خشتی، شهر گنبدها. شهری کهن که هرچند در اقلیم گرم و بیابانی واقع است، اما خلاقیت معماری، آن را به گونه‌ای ساخته که در تابستان‌های گرم نیز می‌توان در خنکای سایه و باد کوچه‌ها و ساباط‌هایش قدم زد. مصرف کم انرژی در ساخت و بهره‌برداری از بناهای این شهر، الگویی برای بحران انرژی امروزی است. از این رو یزد را می‌توان شاهکار زنده معماری گلین نامید.



شکل ۱: دورنمای شهری بافت تاریخی شهر

شهر یزد از محدود شهرهایی است که می‌توان دوره‌های مختلف تاریخی را در آن دید و بناهای متعددی از هر دوره را در آن یافت. بررسی اسناد تاریخی نشان می‌دهد قدمت یزد به دوره‌های پیش از اسلام باز می‌گردد. اما به جرأت می‌توان گفت که آبادانی و تحول اساسی در یزد، مربوط به قرون ۵-۶ ه.ق باشد. چرا که حکومت این دوره ضمن داشتن استقلال

نسبی سیاسی از انسجام لازم در اداره شهر نیز برخوردار بوده‌اند و همین امر باعث شد تا در این دوره یزد به یک شهر منسجم و معتبر گردد. پس از این دوره یزد در قرون ۷-۸ ه.ق نیز به اوج شکوفایی خود می‌رسد. چرا که وسعت شهر در این دوره در حدود ۵۰۰ هکتار بوده و به خاطر تعدد مدارس در شهر، یزد به دارالعلم ملقب می‌شود. برج و باروی تاریخی موجود در یزد نیز متعلق به این دوره است. خلق و خوی یزدی‌ها، همچنین موقعیت جغرافیایی این شهر باعث شده تا در نبرد و جنگ‌های ایران این شهر کمترین گزند را به خود ببیند. از این رو این شهر در تمامی دوران‌ها دارای رشد و توسعه بوده و آثار شاخص به وفور از دوره‌های مختلف تاریخی برجای مانده است.

۱-۲- تعاریف

تعریف مدیریت

مدیریت، فرآیند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می‌گیرد (رضائیان، ۱۳۸۴)

تعریف شهر

طی دهه‌های اخیر از سوی اندیشمندان علوم جغرافیا، جامعه‌شناسی، اقتصاد، جمعیت‌شناسی و برخی علوم دیگر، تعاریف متعددی از شهر ارائه شده است و جامعه‌شناسان از جمله انگلس و مارکس شهر را محل تمرکز جمعیت، ابزار تولید، سرمایه، نیازها و احتیاجات و غیره می‌دانند که تقسیم کار اجتماعی نیز در آنجا صورت گرفته است. جغرافیدانان، شهر را منظره‌ای مصنوعی از خیابانها، ساختمانها، دستگاهها و بناهایی میدانند که زندگی شهری را امکان پذیر می‌سازد (شیعه، ۱۳۸۷).

طبق ماده ۴ قانون تعاریف و ضوابط تقسیمات کشوری، شهر مکانی است با حدود قانونی که در محدوده جغرافیایی مشخص واقع شده و از نظر بافت ساختمانی، اشتغال و سایر عوامل دارای سیمایی با ویژگیهای خاص خود است جدای از تعاریف فوق شهر جایی است که تعاملات شهری در آن بوقوع می‌پیوندد و مردم حس شهروندی نسبت به شهر خود دارا می‌باشند. به عبارتی آنچه شهر را می‌سازد، ساختمانهای عظیم و پارک‌ها نیستند بلکه مردم خود شهرند با تمام سلايق و ویژگیهای منحصر بفردشان؛ جایی که در آن روابط انسانی و

اجتماعی آنها شکل گرفته و بارور می‌شود. بدین ترتیب می‌توان ادعا نمود که یک شهر تنها بر پدیده‌های مادی استوار نیست بلکه نیاز به زندگی اجتماعی و روابط انسانی نیز بر ایجاد آن اثرگذار است و امکان پاسخگویی به چنین نیازهای اجتماعی و انسانی در فضاهای شهری به وقوع می‌پیوندد. در نهایت می‌توان چنین گفت که شهر در کلیت انسجام یافته خود محصول آرمان‌ها، ایده‌آل‌ها و رویاهای بشری در قالب گروهی و سازمان یافته است.

تعریف مدیریت شهری

هر چند مشخصات و ساختار نهادهای قانونی اداره‌کننده شهر از کشوری به کشور دیگر تفاوت دارد، هر جامعه‌ای با توجه به ساختار اقتصادی، اجتماعی و سیاسی خود تعریف یا تلقی خاصی از مدیریت شهری دارد.

با وظایف کنونی، مدیریت شهری (صرف نظر از تنوع و اختلاف در نظام‌های اجتماعی و سیاسی گوناگون) تنها محدود به مواردی از قبیل برنامه‌ریزی، خدمات رسانی، مدیریت فرهنگ محلی، انجام پروژه‌های عمرانی و غیره نمی‌شود بلکه جهت‌دهی فعالیت‌های شهری و ترسیم چشم‌انداز شهر در راستای دستیابی به توسعه پایدار از جمله مهمترین وظایف مدیران شهری به شمار می‌رود (سعیدنیا، ۱۳۸۳)

مدیریت شهری به همراه دو رکن شهر و شهروند، ارکان نظام برنامه‌ریزی در شهر را پدید می‌آورند که به طور قطع برنامه‌ریزی به عنوان تأثیرگذارترین عامل در مدیریت شهری، توسعه‌یافتگی کالبد شهرها و همچنین افزایش رضایتمندی و خشنودی شهروندان به حساب می‌آید.

تعریف برنامه‌ریزی

تعاریف بسیار گوناگونی برای برنامه‌ریزی وجود دارد اما هنوز تعریف کلی و جامعی از برنامه‌ریزی، ارائه نشده است. عدم تعریف فراگیر از برنامه‌ریزی شاید بدین علت باشد که ما با موضوعی رو به تکامل سر و کار داریم که پویا و در حال توسعه است (فرانک سیف الدینی، ۱۳۸۳) با این حال برخی از تعاریف موجود از بیان اندیشمندان این علم به شرح زیر بیان گردیده است:

برنامه‌ریزی، فعالیت سازمان یافته و تلاشی هوشیارانه، به منظور گزینش بهترین

راه حل‌های پیشنهادی موجود، برای دسترسی به هدف‌های کلی است

(واترستون، ۱۹۶۵)

برنامه‌ریزی، راهنمای تغییر در درون سیستم اجتماعی است (فریدمن، ۱۹۶۷)

6

برنامه ریزی یعنی به کارگیری دانش برای تغییر شرایط معین، به گونه ای که امکان دستیابی به شرایط آرمانی را افزایش دهد (دیویدف و رینر، ۱۹۶۲)

برنامه ریزی عبارت است از تهیه و توزیع و تخصیص امکانات محدود سازمان برای رسیدن به هدف های مطلوب، در حداقل زمان و با حداقل هزینه ممکن؛

در نهایت برنامه ریزی عبارت است از یک سلسله عملیات منظم، سیستماتیک، مرتبط با یکدیگر و اثربخش که به منظور تحقق اهداف مشخص توسط یک نهاد، سازمان و یا دولت برای یک مدت معین انجام میگیرد. بر طبق این تعریف، تصمیم گیری های مقطعی و ناپیوسته برای پیشبرد سازمان، مفهوم مناسبی از برنامه ریزی نیست.

فلسفه برنامه ریزی به عنوان یک نگرش که متضمن تعهد به عمل بر مبنای اندیشه و تفکر منظم و مداوم می باشد، بخش انفکاک ناپذیر مدیریت است؛ فرد و سازمان برای رسیدن به اهداف خویش نیاز به برنامه ریزی دارند. بنابراین ضرورت برنامه ریزی، برای رسیدن به جزئی ترین اهداف، یک واقعیت انکار ناپذیر است. نیاز به برنامه ریزی از این واقعیت نشأت گرفته است که « همه نهادها در محیطی متحول فعالیت می کنند»

تعریف استراتژیست

استراتژیست ها افرادی هستند که مسئول موفقیت یا شکست سازمان می باشند. استراتژیست ها دارای عناوین مختلف شغلی، مانند مدیر عامل، مدیر اجرایی یا کارآفرین هستند. در هر سازمان استراتژیست ها عهده دار سه مسئولیت اصلی زیر هستند:

۱) ایجاد یک بستر برای تغییر

۲) ایجاد تعهد و احساس مالکیت

۳) ایجاد توازن بین ثبات و نوآوری

رمز موفقیت شهرداری یزد تربیت و بکارگماری استراتژیست ها جهت رهبری واحدهای کلیدی زیر مجموعه خود می باشد. این موضوع در دنیای استراتژی بسیار حائز اهمیت می باشد. استفاده از شیوه های متنورینگ و مربی گری برای تربیت کارشناسان و مدیران جوان شهرداری با رویکرد نگاه استراتژیک به مسائل می بایست به صورت ویژه و مستمر در دستور کار قرار گیرد.

تعریف فرهنگ راهبردی:

فرهنگ راهبردی فرهنگی است که وجود حاکمیت آن در سازمان، قابلیت واکنش مناسب و به موقع را در مقابل تغییرات و شرایط محیطی افزایش می دهد. سازمان های دارای فرهنگ راهبردی، ضمن داشتن نگرش بلند مدت، به هر دو عامل برونی و درونی سازمان توجه دارند و برای برتری تلاش می کنند.

این که راهبردها باید نهادینه شوند، به این معنی است که در تمام عملیات روزمره سازمان مشاهده و آثار آن تسری یابد و تنها به این ترتیب می‌توان نسبت به تاثیر راهبردها و برنامه‌های اجرایی آن بر عملکرد سازمان امیدوار بود. جهت نهادینه سازی برنامه راهبردی در سازمان، علاوه بر مشارکت کلیه مدیران و کارشناسان در تدوین برنامه راهبردی، کلیه کارشناسان در حوزه های متفاوت بر اساس نرم افزار اجرا آموزش داده شده و در اجرای صحیح برنامه و گزارش گیری برنامه مشارکت داده می شوند. همچنین اجرای برنامه در حوزه ملاکی بر عملکرد حوزه در نظر گرفته می شود.

۱-۳- تبیین مدل های تدوین ارکان جهت ساز راهبردی

روند تکامل مدل های برنامه ریزی استراتژیک در بستر رویکردهای مختلف تحقق یافته است. هر رویکرد جدید، ابعاد تازه ای از مفاهیم عمیق استراتژی را روشن می‌سازد و پاره ای از ناشناخته های آن را آشکار می‌نماید. دو رویکرد غالب در زمینه ی مدیریت استراتژیک، رویکردهای تجویزی و توصیفی می‌باشند. رویکرد تجویزی مبتنی بر یک فرآیند تحلیلی و دستورالعملی است و رویکرد توصیفی مبتنی بر تفکر استراتژیک و خلاقانه می‌باشد. در رویکرد تجویزی، تدوین استراتژی فرآیندی گام به گام است و برای هر گام آن دستورالعمل های مشخصی تجویز شده است. تکنیک هایی نظیر تحلیل (SWOT)، ماتریس ارزیابی جایگاه استراتژیک (SPACE)، ماتریس (BCG)، ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IEM) و ماتریس استراتژی کلان، جزئی از این رویکرد شمرده می‌شوند. محصول فرآیند های این رویکرد به ندرت یک استراتژی خلاقانه و تحول آفرین است و روش های مربوطه بیشتر بر انتخاب مناسب ترین الگوی استراتژی از میان الگو های شناخته شده متکی هستند، الگو هایی که عوامل داخلی سازمان را به خوبی با عوامل محیطی آن پیوند می‌زنند. علی رغم همه ی انتقادات وارد شده به این رویکرد، عواملی چون روشنی، سهولت فهم و اجرای این دستورالعمل ها جاذبه ی زیادی برای این رویکرد ایجاد کرده است به نحوی که هنوز هم زیربنای اصلی مباحث آکادمیک برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک را رویکرد تجویزی تشکیل می‌دهد.

با این حال، رویکرد توصیفی، شیوه تحلیلی در تدوین استراتژی را مردود دانسته و بر این باور است که استراتژی از مباحث علت و معلولی است و فرآیندهای گام به گام از پیش تعیین شده نمی‌توانند ما را به تصمیمات درست استراتژیک در محیط های با تغییرات سریع، غیر خطی و غیرقابل پیش بینی هدایت نمایند.

در شهرداری یزد مطالعه، مصاحبه و بررسی های زیادی در خصوص نحوه برخورد با این دو رویکرد انجام شده است که منجر به استفاده ترکیبی از این دو روش گردیده، به این صورت که فرآیند برنامه ریزی استراتژیک در شهرداری یزد بر اساس رویکرد تجویزی بوده ولی در سطوح کلان،

برنامه ریزی با رویکرد توصیفی بر مقاصد و روشهای جدید تمرکز کرده و با پیش فرض آینده سازی، نه آینده پذیری و بر مبنای آینده پژوهی، استراتژی‌ها شکل گرفته است.

برای تدوین ارکان جهت ساز راهبردی شهرداری یزد، تمامی موضوعاتی که در زمینه این ارکان در جوامع حرفه ای و دانشگاهی داخل و خارج کشور شناخته شده می‌باشد مطالعه و در نهایت مدل و نظریات زیر برای تدوین ارکان جهت ساز راهبردی برای شهرداری یزد مناسب شناخته شد.

نظریات: آلیسون، رایسون، دیوید، مؤسسه نوواسکوتیا، جانسون

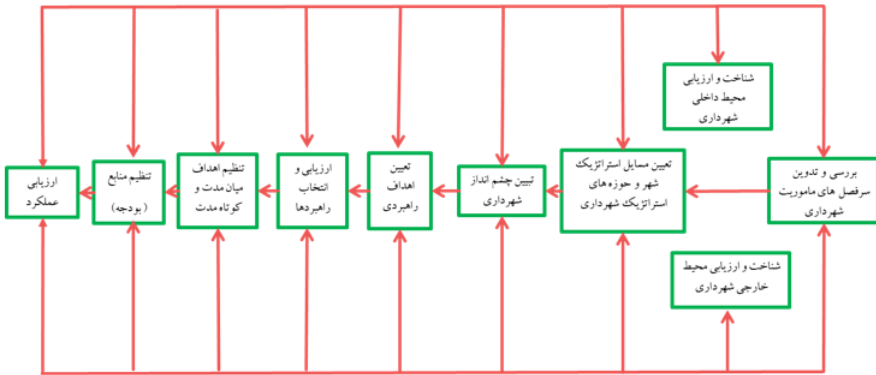
مدل های برنامه ریزی راهبردی جامع تیلور، رایت، هیل، دیوید، ماندیو، پرمیاکس، براون، گلوک، رابسون، استینر، مازور، فرای و استونر

مدل های تدوین ارکان جهت ساز راهبردی ملی و فرا محلی رضاییان و هرسی

مدل های تدوین ارکان جهت ساز راهبردی بر پایه مقتضیات محلی گلکار و CDS

مطالعه تجربیات تدوین اسناد ارکان جهت ساز راهبردی شهرداری های کشور

با بهره گیری از مباحث بیان شده، مدل مورد نظر برای تدوین ارکان جهت ساز راهبردی شهرداری یزد مدل فردریک دیوید انتخاب شد که با توجه به شرایط خاص شهرداری با استفاده از نظرات خبرگان و ادبیات تحقیق و تجربه های اجرا شده در ایران بومی گردید.



مدل برنامه استراتژیک شهرداری یزد

۱-۴- ارکان نظام برنامه ریزی استراتژیک در شهرداری یزد

به طور کلی گروه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در شهرداری یزد که با دیدگاه فرآیندی مطابق ساختار

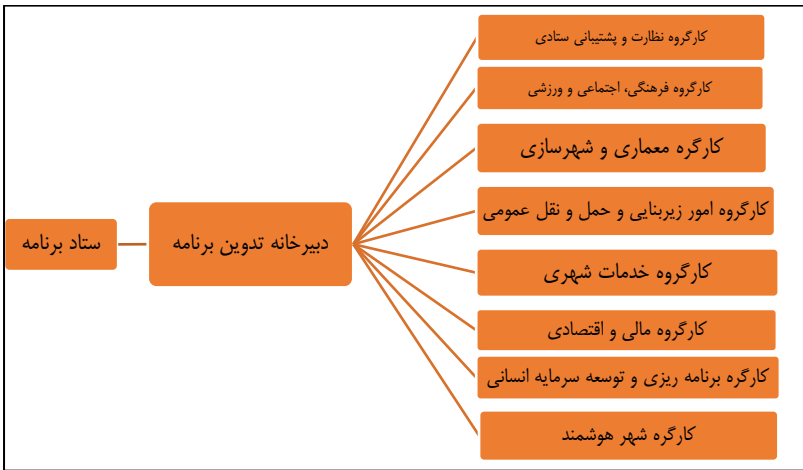
سازمانی و فرآیند برنامه ریزی استراتژیک مشخص شده اند بدین شرح می‌باشند:

✓ کارگروه برنامه‌ریزی، توسعه مدیریت و فن آوری اطلاعات

✓ کارگروه شهرسازی و معماری

- ✓ کارگروه خدمات شهری
- ✓ کارگروه امور زیربنایی و حمل و نقل شهری
- ✓ کارگروه مالی و اقتصادی
- ✓ کارگروه فرهنگی، اجتماعی و ورزشی
- ✓ کارگروه منابع ستادی

به طور ویژه نیز کارگروه شهروشمند به عنوان یکی از کارگروه های تخصصی با حضور اساتید دانشگاه تشکیل شده است.



۱-۵- جایگاه برنامه راهبردی در میان قوانین و اسناد توسعه

برنامه استراتژیک شهرداری ها به عنوان سازمانهای محلی در سلسله مراتب برنامه استراتژیک کشور در سطح محلی تعریف شده است و به همین منظور اسناد فرادست برنامه استراتژیک شهرداری یزد که طی مراحل تدوین مورد استفاده قرار گرفته است شامل موارد زیر می باشد:

- سند چشم انداز کشور
- سیاستهای کلی نظام
- برنامه پنج ساله کشور
- سند آمایش استان
- طرح جامع
- طرح تفصیلی شهر

در شکل زیر جایگاه برنامه راهبردی در میان قوانین و اسناد توسعه کشور نشان داده شده است.

سطح ملی

قانون اساسی

سند چشم انداز نظام در افق ۱۴۰۴

سیاستهای کلی نظام

سایر قوانین موضوعه کشور

برنامه پنج ساله توسعه کشور

سطح منطقه ای (فراشهری)

طرح کالبدی منطقه ای

سند آمایش استان

طرح مجموعه شهری (در صورت وجود)

طرح توسعه و عمران (جامع) ناحیه

سطح محلی (شهری)

طرح های بخشی (مصوب شورای شهر و سایر مراجع قانونی ذی صلاح)

طرح جامع، تفصیلی و هادی شهر

برنامه راهبردی شهر و شهرداری

برنامه عملیاتی پنج ساله شهرداری

بودجه سالانه شهرداری

فصل دوم

ارکان جهت ساز

۲-۱- مقدمه

اولین رکن از ارکان جهت ساز راهبردی سازمان، چشم انداز یا دورنمای سازمان می‌باشد. چشم‌انداز یا دورنما، توصیفی است از شرایط آینده سازمان و به عبارت دیگر، تصویری از وضعیت سازمان، زمانی که به اهداف و راهبردهای خود دست یافته باشد، نشان می‌دهد. چشم‌انداز سقف توسعه سازمان را بیان می‌کند.

چشم انداز بیانگر مقصد و نهایی است که سازمان می‌خواهد در آینده به آن دست یابد. به بیان ساده تر چشم انداز بیانگر آن نقطه ایده آلی است که سازمان در آرزوی رسیدن به آن می‌باشد (دیوید، ۱۳۸۸). چشم انداز شهر انگاره موضعی است که شهر و جامعه می‌خواهند در آینده در آنجا باشند. (گلکار و جلال آذری، ۱۳۸۴)

چشم انداز توصیف روشن و فشرده ای است از سیمایی که شهر در آینده و پس از به فعلیت درآمدن کلیه توان های بالقوه اش پیدا می‌کند (برایسون)

بدین ترتیب توجیهی روشن، مشخص و قابل دفاع از این که چرا و چه انتظاری از سازمان می‌رود حاصل می‌شود و امکان موفقیت سازمان با تصویر روشنی که از آینده آن بدست می‌آورند محتمل تر خواهد شد. از طرف دیگر توافق به آینده سازمان، همه نیروهای مجموعه را همسو و هم جهت ساخته، آرمان مشترکی را بین اعضاء مجموعه فراهم می‌سازد.

چشم‌انداز به مثابه آرزوهای قابل تحقیقی است که با استفاده از فراست، واقع‌بینی و اتکا بر احساسات، ارزش‌ها و واقعیات موجود سازمان شکل گرفته و تصویر زنده سازمان را در آینده به نمایش می‌گذارد. سیمای جامع و کامل از وضعیتی که در آن به اهداف و راهبردهای پیش‌بینی شده سازمان جامه عمل پوشانیده شده و تحقق عینی تمام اهداف سازمان به صورت محسوس مشاهده می‌شود. در آن صورت می‌توان دریافت که سازمان در چه موقعیتی قرار دارد و خدمات عرضه شده توسط آن چه تحولی را در جامعه ایجاد نموده است.

چشم‌اندازهای سازمان بیان آینده مطلوب و امکان پذیر از یک سازمان است و در برگیرنده هدفهای خاص می‌شود در حالی که مأموریت سازمان بیشتر با موضوع رفتار و وضع کنونی سازمان ارتباط دارد. امروزه تعیین چشم انداز به عنوان هسته مرکزی و گام آغازین فرایند برنامه ریزی در قرن بیستم و یکم شناخته می‌شود.

۲-۲- اهمیت تدوین سند چشم‌انداز

چشم‌اندازهای سازمان بیان آینده مطلوب و امکان‌پذیر از یک سازمان است و در برگیرنده هدف‌های خاص می‌شود در حالی که مأموریت سازمان بیشتر با موضوع رفتار و وضع کنونی سازمان ارتباط دارد. امروزه تعیین چشم انداز به عنوان هسته مرکزی و گام آغازین فرایند برنامه ریزی در قرن بیست و یکم شناخته می‌شود.

اهمیت چشم انداز و چشم انداز سازی در تعیین سرنوشت اقتصادی، اجتماعی و کالبدی شهرها به گونه ای است که آن را می‌توان به مثابه قلب فرآیند برنامه ریزی استراتژیک برای شهرها محسوب نمود. از این جهت شهرهای دارای چشم انداز، آینده مطلوب خود را خواهند آفرید، لیکن شهرهای فاقد چشم انداز توسط روندهای موجود به سمت آینده سوق داده خواهند شد. در راستای جذب منابع ایجاد و بهره برداری از مزیت‌ها، تدوین و اجرای چشم انداز برای شهرها، دیگر نه یک انتخاب بلکه به یک ضرورت بدل شده است. به عبارت دیگر تنها راه برون رفت از محیط تصمیم سازی‌های روزانه و سیاست‌های سلیقه‌ای که بدون شک آینده شهرها را مورد تهدید قرار می‌دهند، هدایت و مدیریت شهر بر اساس راهبرهای شهر است که بر مبنای چشم انداز، ارزش‌های مشترک و برداشت از آینده، در ذهن جامعه و طرف‌های ذینفع شکل گرفته باشد. چشم انداز دو کارکرد اصلی برای هر سازمان دارد: نخست آن که با نشان دادن مسیر اصلی سازمان از منحرف شدن در مسیر تعیین شده جلوگیری می‌کند.

دوم آن که همواره امید را در سازمان برای نیل به اهداف تعیین شده تقویت می‌نماید.

۳-۲- اهداف تدوین سند چشم‌انداز

چشم انداز در سطحی فراتر از مأموریت تعریف می‌شود و مهمترین عامل در تعیین نقشه راه یک سازمان و نمایشگر سیمای آینده سازمان است. در واقع چشم انداز، بیان صریح سرنوشتی است که باید به سوی آن حرکت کرد. معمولاً چشم اندازها به منظور دستیابی به اهداف زیر تدوین می‌گردد:

✓ فراهم آوردن زمینه تلاش برای کلیه سطوح سازمانی

- ✓ برانگیختن احساس مدیران، کارشناسان و کارکنان
- ✓ شناساندن مقصد برنامه‌ها و اقدامات
- ✓ تعهد برای دستیابی به آرمان‌ها
- ✓ معنا بخشیدن به عملکرد کارگزاران برنامه

۲-۴- ویژگی‌های یک بیانیه چشم‌انداز مطلوب

یک چشم‌انداز مناسب دارای دو ویژگی اصلی:

- جهت حرکت را بیان کند.
- عاملی برانگیزاننده باشد.

و هفت ویژگی فرعی:

- ✓ واقعی گریانه و امکان‌پذیر باشد.
- ✓ واضح و قابل فهم باشد.
- ✓ پسندیده و مطلوب باشد.
- ✓ بلند پروازانه باشد. (امکان‌پذیر باشد)
- ✓ تغییر شرایط آینده را حتی الامکان پاسخگو باشد.
- ✓ برانگیزاننده و بسیج کننده باشد.
- ✓ هدایت کننده و جهت دهنده باشد.

می‌باشد.

از منظر دیگر معیارها یک چشم‌انداز مناسب شامل موارد زیر می‌باشد:

- در سطح مدیران و کارکنان سازمان انگیزاننده باشد.
- جهت و مسیر حرکت سازمان را نشان دهد.
- تمرکز بر روی فعالیت‌های سازمان و افراد ایجاد کند.
- انتظار عملکردی بهتر از گذشته خلق کند.
- حتی الامکان کوتاه، مطلوب، شفاف، قابل فهم برای همگان و دست یافتنی باشد.
- منجر به ایجاد و حفظ یکپارچگی و شفافیت اهداف در سرتاسر سازمان شود.
- چهارچوب و مبنایی را فراهم کند که همه برنامه‌های سازمان وابسته و مبتنی بر آن باشد.
- موجب ایجاد تعهد در سرتاسر سازمان شود.
- موجب فهم و حمایت افراد خارج از سازمان شود.

۲-۵- گام‌های مدل چشم‌اندازسازی CDS

به منظور تدوین سند چشم‌انداز یک سازمان مدل‌های گوناگونی توسط خبرگان و کارشناسان برنامه‌ریزی راهبردی ارائه شده است. از جمله نظریات و مدل‌هایی که بدین منظور ارائه گردیده است عبارت است از:

- ✚ نظریات: آلیسون، برایسون، دیوید، مؤسسه نوواسکوتیا، جانسون
 - ✚ مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی جامع تیلور، رایت، هیل، دیوید، ماندیو، پرمیاکس، برایون، گلوئک، رابسون، استینر، مازور، فرای و استونر
 - ✚ مدل‌های تدوین ارکان جهت‌ساز راهبردی ملی و فرا محلی رضاییان و هرسی
 - ✚ مدل‌های تدوین ارکان جهت‌ساز راهبردی بر پایه مقتضیات محلی گلکار و CDS
 - ✚ مطالعه تجربیات تدوین اسناد ارکان جهت‌ساز راهبردی شهرداری‌های کشور
- برای تدوین سند چشم‌انداز شهرداری یزد تمامی موضوعاتی که در زمینه چشم‌اندازسازی در جوامع حرفه‌ای و دانشگاهی داخل و خارج کشور شناخته شده‌اند، مطالعه شد و در پایان مدل CDS برای تدوین سند چشم‌انداز برای شهرداری یزد مناسب تشخیص داده شد. گام‌های مدل چشم‌اندازسازی CDS عبارتند از:

- ✚ گام اول: بررسی چشم‌اندازسازی‌های گذشته و موجود
 - ✚ گام دوم: بازاندیشی و نقد
 - ✚ گام سوم: شناسایی و تدوین چشم‌اندازهای گزینه
 - ✚ گام چهارم: انتخاب چشم‌انداز بهینه
 - ✚ گام پنجم: تدوین بیانیه چشم‌انداز
- پس از بررسی این مدل، پیشنهاد تهیه یک چهارچوب مفهومی جهت صورت‌بندی بیانیه چشم‌انداز برای شهر یزد مطرح گردید.

۲-۶- روش اجرایی تدوین بیانیه چشم‌انداز شهر یزد

روش‌های گوناگونی برای تدوین چشم‌انداز از سوی خبرگان راهبردی برای چشم‌انداز پیشنهاد شده است که از جمله می‌توان به روش استوارت، برت نانوس اشاره نمود. روش‌های دیگری همچون روش تعاملی، شهودی و... نیز وجود دارد که صرف نظر می‌شود. ذکر این مطلب ضروری است که باید ترکیبی از روش‌ها را استفاده کرد و بکارگیری آن‌ها به مفهوم توفیق در تدوین چشم‌انداز مؤثر نیست. بدین منظور سؤالاتی با در نظر گرفتن صورت‌بندی فوق طراحی گردید تا با پاسخ‌دهی به آنها بیانیه چشم‌انداز شهر یزد از منظر مأموریت‌های شهرداری در افق ۱۴۰۴ تدوین گردد که این سؤالات به شرح ذیل می‌باشد:

- ۱- در صورت تأمین کلیه نیازها و پیش نیازها و حرکت در چهارچوب برنامه‌ها و در راستای اهداف، لقب صریح و شاخصه اصلی شهر یزد در افق ۱۴۰۴ چیست؟
 - ۲- اقدامات اساسی که بایستی جهت رسیدن به لقب صریح و شاخصه اصلی عنوان شده انجام شود چه مواردی است؟
 - ۳- در افق ۱۴۰۴ ماهیت و ساختار اقتصادی شهر بایستی چگونه باشد؟ اقتصاد شهر بر چه پارامترهایی بنا شده است؟
 - ۴- در افق ۱۴۰۴ ماهیت و ساختار مدیریت شهری بایستی چگونه باشد؟
 - ۵- در افق ۱۴۰۴ ماهیت شکل، کالبد و سیمای شهر یزد بایستی چگونه باشد؟
 - ۶- در افق ۱۴۰۴ شرایط زیست محیطی شهر بایستی چگونه باشد؟
 - ۷- در افق ۱۴۰۴ شرایط فرهنگی و اجتماعی شهر بایستی چگونه باشد؟
 - ۸- در افق ۱۴۰۴ وجوه تمایزی که شهر یزد با شهرهای دیگر ایران، منطقه یا جهان خواهد داشت چیست؟
 - ۹- با توجه به شرایط فعلی و پتانسیل‌ها، شهر یزد در افق ۱۴۰۴ در چه زمینه‌ای الگو خواهد بود؟
 - ۱۰- برای دستیابی به افق ۱۴۰۴ مهمترین موضوعی که در شهر یزد بایستی متحول شود، چیست؟
 - ۱۱- در افق ۱۴۰۴ شهروندان یزدی دارای چه ویژگی‌هایی هستند؟
 - ۱۲- در افق ۱۴۰۴ شهرداری یزد بایستی چگونه سازمانی باشد؟
- بدیهی است چشم‌اندازی که بخواهد برای شهری مانند یزد تدوین گردد، نمی‌تواند محصول تفکر و ارزش‌های جمع‌کوچکی از برنامه‌ریزان و طراحان شهری باشد بلکه لازم است بر مبنای فرآیندی عقلایی، شفاف و مشارکتی شکل گرفته باشد. از طرفی اگر قرار است بیانیه چشم‌انداز مجموعه‌ای از ارزش‌های مشترک باشد که تصمیمات آینده را هدایت نماید، لازم است به لحاظ جامعیت، دارای آن‌چنان محتوایی باشد که ارزشهای مشترک و پراهمیت کلیه ذینفعان شهری را از مناظر مختلف اقتصادی، کالبدی، اجتماعی و فرهنگی صورت‌بندی و بیان نماید.
- بدین ترتیب جهت جلب مشارکت کمیته‌های مختلف راهبردی و خبرگان و نخبگان و مدیران ارشد در راستای پاسخگویی به سؤالات فوق، مصاحبه‌های تخصصی صورت پذیرفت. در نهایت با جمع‌بندی کلیه نظرات مصاحبه‌شوندگان در مورد شهر یزد، ویرایش ابتدایی چشم‌انداز شهر از منظر مأموریت‌های شهرداری یزد تهیه گردید.
- مراحل و گام‌های اجرایی تدوین چشم‌انداز عبارتند از:
- گام اول: بررسی و مطالعه بر روی چشم‌اندازهای گذشته، موجود و اسناد فرادست

مطالعه و بررسی کلیه اسناد فرادست

بررسی مطالعات پیشین و شناسایی نکات محوری اسناد

بررسی ظرفیت های بالقوه توسعه شهری براساس طرح های جامع و تفصیلی

بررسی و جمع بندی نظر سنجی های موجود در شهرداری از ذینفعان شهرداری

مطالعه و بررسی چشم انداز برخی از شهرهای ایران و جهان

گام دوم: شناسایی و تدوین چشم اندازهای گزینه

صورتبندی چهارچوب چشم انداز شهر بر اساس نظریه های علمی در قالب 12 سؤال

کلیدی

انجام مصاحبه با خبرگان و اعضای کمیته های راهبردی سازمان شهرداری یزد

تلفیق و یکپارچگی نظرات، استخراج کلید واژه های چشم اندازی

تعریف و دسته بندی محورهای اصلی چشم انداز و موضوعات فرعی مرتبط

گام سوم: انتخاب چشم انداز بهینه

تحلیل و بررسی کلید واژه های پیشنهادی

انتخاب کلید واژه های برگزیده

گام چهارم: تدوین بیانیه سند چشم انداز شهر یزد

بررسی و انتخاب بهترین قالب مناسب جهت ارائه

تهیه پیش نویس اولیه بیانیه چشم انداز

ویرایش و اصلاح پیش نویس بیانیه چشم انداز

تصویب بیانیه چشم انداز نهایی

فرایند تدوین چشم انداز شهر یزد پس از برگزاری ۱۰ جلسه کارشناسی - مدیریتی و با صرف بیش از

۸۰ نفر ساعت تدوین و در نهایت کلیات آن به تصویب شورای اسلامی شهر رسید.

لازم به ذکر است در تمامی مراحل تدوین بیانیه سند چشم انداز شهرداری یزد، چشم انداز

کشور ایران و شهر یزد با محوریت های :

۱. شهرسازی و عمرانی

۲. خدمات شهری

۳. فرهنگی و اجتماعی

۴. اقتصادی و درآمدی

۵. حمل و نقل و ترافیک

۶. پژوهش و برنامه ریزی

نیز در نظر گرفته شده است تا همگام با آنها بیانیه سند چشم انداز شهرداری یزد تدوین و تنظیم گردد.

نکات کلیدی اسناد بالاسری و مطالعات پیشین:

بعد بررسی تمامی اسناد و مطالعات مرتبط صورت گرفته نکات و کلمات کلیدی هر یک از این اسناد که در ترسیم دورنمای شهر یزد مدنظر قرار گرفته، استخراج گردید. در جدول ذیل لیست نکات کلیدی استخراج شده ارائه شده است

نام سند	عنوان جلد	عنوان دانسته با جزئیات
طرح جامع شهر یزد	جلد اول-بررسی منطقه، حوزه نفوذ و شناخت شهر	تدوین الگوی کلی طراحی شهری به گونه‌ای که بتواند شهر را انتظام بخشد
طرح جامع شهر یزد	جلد اول-بررسی منطقه، حوزه نفوذ و شناخت شهر	تقویت و تشدید نقش تاریخی شهر یزد در زمان حال و برای نسل‌های آینده
طرح جامع شهر یزد	جلد اول-بررسی منطقه، حوزه نفوذ و شناخت شهر	ایجاد موازنه در ساختار فضایی شهر
طرح جامع شهر یزد	جلد اول-بررسی منطقه، حوزه نفوذ و شناخت شهر	هویت بخشی به ساختارهای فضایی
طرح آمایش استان یزد	برنامه ریزی راهبردی	یزد، منطقه‌ای است با هویت ایرانی - اسلامی و برخوردار از پیشینه غنی تاریخی، مستعد برای توسعه فرهنگی
طرح آمایش استان یزد	برنامه ریزی راهبردی	یزد منطقه‌ای است با برخورداری از فضاها و ارزش‌های فرهنگی، معنویت و سنت‌های دیرینه و همکاری و مشارکت بالا برای توسعه فرهنگی
طرح آمایش استان یزد	برنامه ریزی راهبردی	منطقه یزد، دارای جامعه و شهروندانی است آینده‌نگر، تلاش‌گر، نوآور، کارآفرین و مشارکت‌پذیر
سند برنامه و نقشه راه دستگاه‌های بخش حمل و نقل	برنامه عملیاتی بخش حمل و نقل استان یزد	با استفاده از پتانسیل‌های منطقه‌ای و وجود زیرساخت‌های ارتباطی جاده‌ای، ریلی و هوایی با کارکرد ملی و فراملی، استان یزد را به قطب ترانزیتی کشور تبدیل نموده و توسعه اقتصادی استان را سرعت می‌بخشد
طرح راهبردی بافت فرسوده یزد	بررسی زیرساختها	دستیابی به شهری با محوریت فرهنگی - گردشگری با استفاده از امکانات بالقوه بافت تاریخی آن

ایجاد صنعت توریسم فعال با حفظ و تقویت ارزش ها	بررسی زیرساختها	طرح راهبردی بافت فرسوده یزد
تجدید روحیه تاریخی و اصیل یزد در قالب شهری کوبری با ارزشهای مدنی و فرهنگی	بررسی زیرساختها	طرح راهبردی بافت فرسوده یزد
تقویت هویت و اصالت شهر و آماده سازی آن برای ثبت شهر در فهرست شهرهای تاریخی	بررسی زیرساختها	طرح راهبردی بافت فرسوده یزد
حفظ ارزش های بافت تاریخی در کنار تداوم جریان حیات در آن	بررسی زیرساختها	طرح راهبردی بافت فرسوده یزد
بسترسازی برای ارتقاء شرایط محیطی به نحوی پایدار و فراگیر در جهت رشد سلامتی، امنیت، امید، ایمان و کرامت انسانی در سکونتگاه های غیررسمی موجود	چکیده مطالعات توانمندسازی سکونتگاه های غیر رسمی	طرح ساماندهی و توانمندسازی سکونت گاههای غیررسمی
پیش نگری از گسترش اسکان غیررسمی در آینده و زمینه سازی برای احداث مسکن مناسب، خدمات پایه و زیربناها در حد استطاعت و دسترسی گروه های کم درآمد در فضای رسمی شهری	چکیده مطالعات توانمندسازی سکونتگاه های غیر رسمی	طرح ساماندهی و توانمندسازی سکونت گاههای غیررسمی
یزد شهری خواهد بود با مقتضیات فرهنگی، جغرافیایی و تاریخی و اسلامی	چشم انداز شهر یزد	چشم انداز شهر یزد افق ۱۴۰۴
یزد شهری خواهد بود متکی بر اصول اخلاقی، ارزش های اسلامی، ملی و انقلابی	چشم انداز شهر یزد	چشم انداز شهر یزد افق ۱۴۰۴
تبدیل به قدرت اول اقتصادی در سطح منطقه آسیای جنوبی و غربی با تاکید بر رشد پرشتاب و مستمر اقتصادی و ارتقاء نسبی درآمد سرانه و رسیدن به اشتغالزایی مطلوب	جدول SWOT	سند توسعه پایدار گردشگری استان یزد
توسعه گردشگری مبتنی بر شرایط فرهنگی و تاریخی کشور جهت تعامل سازنده و موثر با جهان	جدول SWOT	سند توسعه پایدار گردشگری استان یزد

سند توسعه پایدار گردشگری استان یزد	جدول SWOT	آمایش سرزمین مبتنی بر اصول حفظ هویت اسلامی، ایرانی و مراقبت از میراث فرهنگی، رفع محرومیتها خصوصاً در مناطق روستایی کشور و گسترش عدالت اجتماعی و تعادل منطقه ای
سند توسعه پایدار گردشگری استان یزد	جدول SWOT	توسعه ارتباطات و زیرساخت ها ارتباطات و زیرساختهای ارتباطی و فناوری اطلاعات متناسب با پیشرفت های جهانی
سند توسعه پایدار گردشگری استان یزد	جدول SWOT	تعامل فعال با جهان در تمام عرصه ها
سند ملی توسعه استان یزد	سند ملی توسعه استان یزد	رشد و توسعه خدمات برتر، تجارت الکترونیک و بازرگانی نوین در استان با عملکرد ملی و فراملی
سند ملی توسعه استان یزد	سند ملی توسعه استان یزد	توسعه صنعت گردشگری به ویژه در بعد فراملی
گزارشات مشاور ۵ ساله محیط پایدار	دفتر دوم-گزارش سطح شناخت	شهر یزد در شمار شهرهای نسبتاً بزرگ با عملکرد مرکز منطقه‌ای و قابل ارتقا تا مرکز منطقه‌ای ویژه دسته‌بندی شده است.
گزارشات مشاور ۵ ساله محیط پایدار	دفتر سوم -گزارش سطح تحلیل	برخوردار از دانش پیشرفته و سهم متناسب با منابع انسانی و سرمایه اجتماعی آن در تولید ملی
گزارشات مشاور ۵ ساله محیط پایدار	دفتر سوم -گزارش سطح تحلیل	برخوردار از سلامت، رفاه و تامین اجتماعی، فرصت های برابر و به دور از فقر، فساد، تبعیض و بهره مند از محیط زیست مطلوب
گزارشات مشاور ۵ ساله محیط پایدار	دفتر سوم -گزارش سطح تحلیل	دست یافته به جایگاه مناسب اقتصادی، علمی و فن آوری در سطح کشور
گزارشات مشاور ۵ ساله محیط پایدار	دفتر سوم -گزارش سطح تحلیل	دارای تعامل سازنده و موثر با شهرهای تاریخی و فرهنگی جهان و به ویژه جهان اسلام، کلانشهر های کشور، مراکز استان های همجوار و شهرهای واقع در استان یزد

گزارشات مشاور ۵	دفتر سوم - گزارش سطح تحلیل	توجه به پتانسیل های توسعه گردشگری موجود در استان
چشم انداز شهر یزد افق ۱۴۰۴	چشم انداز شهر یزد	یزد شهری خواهد بود با تأکید بر مردم سالاری دینی، عدالت اجتماعی، آزادیهای مشروع، حفظ کرامت و حقوق انسانها
چشم انداز شهر یزد افق ۱۴۰۴	چشم انداز شهر یزد	یزد شهری خواهد بود بهره مندی از امنیت اجتماعی و قضایی
چشم انداز شهر یزد افق ۱۴۰۴	چشم انداز شهر یزد	یزد شهری خواهد بود شهری آباد و با نشاط برای سکونت، فعالیت همراه با آسایش و رفاه شهروندان آن
چشم انداز شهر یزد افق ۱۴۰۴	چشم انداز شهر یزد	یزد شهری خواهد بود شهری دانش محور، امن و مقاوم و با ترافیک روان و سهولت در حمل و نقل شهری
چشم انداز شهر یزد افق ۱۴۰۴	چشم انداز شهر یزد	یزد شهری خواهد بود پیشگام در توسعه IT شهری و شهر الکترونیک با شهروندان امیدوار، خلاق و مشارکت پذیر، با عزت نفس بالا و پایبند به ارزش های والای اسلامی
سند چشم انداز توسعه شهرستان یزد	سند چشم انداز توسعه شهرستان یزد - جلد اول	ایمن و در زمره سه شهر برتر کشور در زمینه کیفیت زندگی برای مردمانی سخت کوش، کارآفرین و با فرهنگ
سند چشم انداز توسعه شهرستان یزد	سند چشم انداز توسعه شهرستان یزد - جلد اول	در زمره شهرستان های برتر از لحاظ علمی، بازرگانی، ارتباطات و فناوری اطلاعات و حرکت در مسیر رشد پایدار در سطح منطقه
طرح جامع حفاظت از بافت تاریخی	طرح حفاظت جامع بافت تاریخی یزد - سطح دوم - شناخت تفصیلی - جلد اول - مبانی نظری	پیوستگی سازمان فضایی بافت تاریخی با کل شهر
طرح جامع حفاظت از بافت تاریخی	طرح حفاظت جامع بافت تاریخی یزد - سطح دوم - شناخت تفصیلی - جلد اول - مبانی نظری	حفظ هویت شهر در طول زمان با ایجاد سازمان فضایی منسجم و خوانا

<p>تبدیل بافت تاریخی به بافتی امروزی، سرزنده و قابل زندگی برای ساکنان با حفظ ارزشهای تاریخی و گردشگری</p>	<p>طرح حفاظت جامع بافت تاریخی یزد-سطح دوم- شناخت تفصیلی-جلد اول- مبانی نظری</p>	<p>طرح جامع حفاظت از بافت تاریخی</p>
<p>ایجاد ساختار منسجم عملکردی بر اساس الگوی عدالت اجتماعی (توزیع عادلانه فرصتها)</p>	<p>طرح حفاظت جامع بافت تاریخی یزد-سطح دوم- شناخت تفصیلی-جلد اول- مبانی نظری</p>	<p>طرح جامع حفاظت از بافت تاریخی</p>
<p>دستیابی به شهری با محوریت فرهنگی گردشگری با استفاده از امکانات بالقوه بافت تاریخی آن</p>	<p>طرح حفاظت جامع بافت تاریخی یزد-سطح دوم- شناخت تفصیلی-جلد اول- مبانی نظری</p>	<p>طرح جامع حفاظت از بافت تاریخی</p>
<p>تجدید روحیه تاریخی و اصیل یزد در قالب شهری کویری با ارزشهای مدنی و فرهنگی</p>	<p>طرح حفاظت جامع بافت تاریخی یزد-سطح دوم- شناخت تفصیلی-جلد اول- مبانی نظری</p>	<p>طرح جامع حفاظت از بافت تاریخی</p>
<p>ایجاد اقتصادی زنده، پویا و جاذب سرمایه و مکانی امن برای سرمایه گذاری، از لحاظ فعالیت‌های عمرانی، واجد سوددهی منطقی و بستر مناسبی برای اجرای پروژه‌ها در مقیاسهای متنوع</p>	<p>طرح حفاظت جامع بافت تاریخی یزد-سطح دوم- شناخت تفصیلی-جلد اول- مبانی نظری</p>	<p>طرح جامع حفاظت از بافت تاریخی</p>
<p>اعمال مدیریت واحد یکپارچه و هماهنگ از سوی نهادهای مرتبط شهری پرهیز از اقدامات موازی، موردی و بدون پشتوانه</p>	<p>طرح حفاظت جامع بافت تاریخی یزد-سطح دوم- شناخت تفصیلی-جلد اول- مبانی نظری</p>	<p>طرح جامع حفاظت از بافت تاریخی</p>

۲-۷- سند چشم انداز کشور ایران (افق ۱۴۰۴)

با استکل به قدرت لایزال الهی و در پرتو ایمان و عزم ملی و کوشش برنامه ریزی شده و مدبرانه جمعی و در مسیر تحقق آرمان ها و اصول قانون اساسی، در چشم انداز ۲۰ ساله، ایران کشوری است توسعه یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه، با هویت اسلامی و انقلابی، الهام بخش در جهان اسلام و با تعامل سازنده و موثر در روابط بین الملل.

۲-۸- چشم انداز شهرداری یزد:

شهرداری یزد سازمانی است کارآمد، خلاق با تاکید بر مدیریت هماهنگ شهری جهت توسعه شهری با قابلیت زیست پذیری و
 کرومگرپذیر

بمنظور شفاف سازی عبارات بکار رفته در چشم انداز تعاریف مختصری در خصوص هر کدام ارائه شده است

مدیریت هماهنگ شهری

مدیریت شهری عبارت است از اداره امور شهر به منظور ارتقاء شاخص های زندگی شهری در ابعاد مختلف اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی با همکاری کلیه اجزاء رسمی و غیررسمی موثر و ذیربط (اعم از بخش خصوصی و دولت؛ قوای سه گانه و مردم) با رهبریت شهرداری و با هدف دستیابی به توسعه همه جانبه و پایدار شهری و با عنایت کلی به اهداف و سیاستهای کلان کشور.

مدیریت هماهنگ شهری به معنای قرار گرفتن شهرداری در رأس همه امور اجرایی شهر، از خدمات رسانی تا توسعه و عمران نیست، بلکه نوعی از مدیریت یکپارچه و توانمند در همه نهادها و ارگان هایی است که در بهبود مسائل و رفع مشکلات شهری به صورت موضوعی و موضعی می توانند نقشی مستقل یا مکمل داشته باشند.

به عنوان مثال هنگامی که از مدیریت واحد ترافیک، صحبت می شود این تصور وجود دارد که قرار است شهرداری حلال مشکل ترافیک شهر باشد در صورتی که برای رسیدن به شهر بدون ترافیک نهادهای بسیاری باید در قالب مدیریت واحد ترافیک نقش ایفا کنند؛ از راهنمایی و رانندگی و نیروی انتظامی گرفته تا سازمان محیط زیست که در نگاه نخست اصلاً به نظر نمی رسد که نهادی تأثیرگذار در امر حل مشکلات ناشی برای ترافیک شهری است. حتی در این زمینه خودروسازان نیز دخیل و سهیم اند و به اندازه خودروهایی که هر روز روانه بازار می کنند، در مقابل ترافیک شهری پاسخگو هستند و باید سهمشان را از استفاده از ظرفیت های شهری بپردازند. از اهداف مدیریت هماهنگ شهری می

توان به ارتقای شرایط کار و زندگی همه جمعیت شهر با توجه ویژه به افراد و گروه‌های کم درآمد، زمینه سازی و ایجاد مشوق های توسعه اقتصادی و اجتماعی پایدار و حفاظت از محیط کالبدی شهر اشاره کرد همچنین سازمان ملل متحد نیز در این راستا، برای ارتقای مدیریت شهری و ارتقای مردم سالاری، بر پاره‌ای از موضوعها و اولویتها تاکید ویژه دارد که عبارتند از:

بازنگری در جایگاه و کارکردهای دولت

تلاش برای تعیین راهبردهای شهر با مشارکت نهادها و شهروندان

شفافیت کارکرد مالی در تمام سطوح

جریان آزاد اطلاعات، به عنوان پیشنیاز شفافیت و مشارکت و رضایت شهروندان

تاکید بر جایگاه رهبری مدیریت شهری

قابلیت زیست پذیری

هرچند تاکنون اجماع نظر در تعریف زیست پذیری به وجود نیامده است، اما در تعاریف ارائه شده مشترکاتی چون تأمین رفاه و رضایت ساکنان، کیفیت زندگی، تأمین نیازهای گوناگون، دستیابی به زندگی مطلوب و رضایت بخش و... به چشم می خورد. به عبارت دیگر، مجموعه ویژگی های عینی و ذهنی که جذابیت و مطلوبیت ی مکان را عرضه می کنند، زیست پذیری تلقی شده است. بدیهی است این عوامل می توانند در مکان های مختلف، متفاوت باشند. بنابراین ارائه تعاریف متعدد و مختلف ریشه در این مهم دارد که نیازها و مسائل مکان های گوناگون، متفاوت است و از آنجایی که راه حل مسائل و مشکلات از مکان و زمینه ای که در آن قرار دارد بر می خیزد، این راه حل ها نیز با یکدیگر متفاوت اند. از این رو، باید به اقلیم محلی، محیط زیست، منابع، نهادها، فرهنگ، اقتصاد و مردم محلی و نیازها و خواسته های آنها توجه دقیق داشت. با توجه به تعاریف ذکر شده، می توان گفت زیست پذیری زیرمجموعه ای از پایداری است که مستقیماً بر ابعاد فیزیکی،

اجتماعی- اقتصادی و روانی زندگی مردم تأثیر می گذارد و دربرگیرنده مجموعه ای از ویژگی های اکتسابی محیط است که آن را به مکانی مطلوب، مناسب و جذاب برای زندگی، کار و بازدید همه مردم تبدیل می کند. این ویژگی ها به دو دسته عینی و فرصت های اقتصادی- روانی تقسیم می شود. دسته عینی شامل دسترسی به زیرساخت های شهری، امنیت، گزینه های مختلف جابه جایی و حمل و نقل، مسکن، سلامت و امکانات بهداشتی، تفریحی و فضاهای عمومی جذاب و دسته فرصت های اقتصادی- روانی شامل تعلق به مکان، هویت محلی، سرمایه اجتماعی، هم بستگی، عدالت، صمیمیت و راحتی می شود.

گردشگری پذیری

برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای در جهت رسیدن به کمال مطلوب و نهایی خویش که همان توسعه پایدار، ایجاد تعادل و توزیع همگن منابع و امکانات بوده با علوم مختلفی از قبیل محیط زیست، اقتصاد، جامعه‌شناسی و... ارتباطی تنگاتنگ دارد. از جمله علمی که امروزه با برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای ارتباطی روزافزون یافته، گردشگری است. چرا که با توجه به بالا رفتن فشارهای عصبی ناشی از آلودگی هوا، ترافیک، زندگی در خانه‌های کوچک و آپارتمانی و محلات شلوغ شهرهای بزرگ و همچنین بالا رفتن درآمد نسبی مردم ساکن در آنها، گرایش به گردشگری در مناطق بیلاقی خوش و آب و هوا برای گذراندن اوقات فراغت افزایش داشته است و پیش بینی می‌شود رشد آن در سالهای آینده فزونی یابد.

در دهه های اخیر رشد و توسعه صنعت گردشگری و اتخاذ آن به عنوان یکی از فعالیتهای عمده اقتصادی از طرف کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه و رقابت مقاصد عمده گردشگری در جهت جذب گردشگران، برنامه‌ریزان را بر آن داشته تا جهت افزایش درآمدهای حاصله از فعالیتهای گردشگری به دو مقوله مهم توجه نمایند: اول: افزایش رضایت گردشگران و ارتقای لذت و کیفیت تجربه گردشگری دوم: تلاش در جهت حفظ منافع جوامع میزبان (Inskeep ۱۹۹۱: ۱۵).

دور از ذهن نیست که دستیابی به این دو مهم تنها از طریق شناسایی، تعیین و ارتقاء ظرفیت پذیرش گردشگری این مقاصد میسر می‌گردد. زیرا توسعه فعالیتهای گردشگری بیش از ظرفیت پذیرش این مقاصد، باعث کاهش کیفیت تجربه گردشگری و افول میزان رضایت جوامع میزبان و نارضایتی آنان از توسعه فعالیتهای گردشگری می‌گردد. گردشگران نقاط مختلفی را به عنوان مقاصد گردشگری مورد توجه قرار می‌دهند، از مناطق بکر طبیعی تا سایت‌های تاریخی و فرهنگی تا نمایشگاهها و فستیوالها و تمامی این مقاصد از محیط طبیعی ویژه و خاص خود برخوردار بوده و غالب آنها نیز از جمعیتی در حوزه نفوذ عملکردی و توزیعی خود برخوردارند که این دو محیط یعنی محیط طبیعی و انسانی این مقاصد متاثر از توسعه فعالیت‌های گردشگری خواهند بود. اگر شکل توسعه فعالیت‌های گردشگری ناپایدار بوده و منطبق با ظرفیت پذیرش محیطی و انسانی این مقاصد نباشد دیر یا زود این مقاصد با افول بازار گردشگری روبرو خواهند شد و گردشگری این مقاصد از رونق خواهد افتاد (طیبیان و همکاران، ۱۳۸۶، ۱۸).

گردشگران مقاصد مختلفی را جهت گذران فراغت و بازدید انتخاب می‌کنند. این مقاصد شامل مناطق سکونتگاهی و یا غیرمسکونی می باشند. مناطق غیرسکونتی مانند کوهها و قله مرتفع، جنگلهای دریاچه‌ها، مناطق ویژه زمین شناسی و... است که در صورت افزایش فعالیت‌های ناپایدار گردشگری ممکن است یکپارچگی محیطی این مقاصد دستخوش تغییراتی گشته و ظرفیت پذیرش گردشگری آنها از ابعاد اکولوژیکی کاهش یابد (Sun and Wash, ۱۹۹۸: ۱۴۵).

نکته‌ای که در اینجا قابل ذکر است این است که ظرفیت پذیرش گردشگری این مقاصد تنها مربوط به ظرفیت اکولوژیکی منطقه است. اما امروزه یکی از مقاصد مهمی که در گردشگری مورد توجه قرار گرفته‌اند شهرها و روستاهای بیلاقی و خوش آب و هوا هستند که شکلی از توسعه گردشگری در ابعاد مختلف گردشگری طبیعت‌گردی، فرهنگی و گردشگری ویژه در این نقاط در حال رخ دادن است و این مقاصد برخلاف سایر مقاصد گردشگری طبیعی از جمعیت انسانی برخوردار بوده و همین موضوع اهمیت ظرفیت پذیرش گردشگری را چندان می‌نماید (Hall and et al, ۱۹۹۹:۳۲۷). اما نکته مهم در اینجا بی‌توجهی طرح‌های فرادست و کلان از قبیل طرح‌های جامع و تفصیلی اینگونه نقاط به مواردی از قبیل اهمیت بروندادهای گردشگری و تاثیرات فعالیتهای گردشگران بر محیط این گونه مقاصد، نحوه افزایش میزان رضایت گردشگران از تجربه گردشگری، افزایش حداکثر کارایی گردشگری منطبق با خواسته‌های اهالی و ساکنان بومی بوده و توجه صرف اینگونه طرحها به توسعه کالبدی این شهرها است. بایستی توجه داشت که در این نقاط نیز اگر گردشگری در راستای اهداف و برنامه‌های توسعه پایدار حرکت ننماید شکلی از توسعه بی‌برنامه گردشگری در این نقاط رخ خواهد داد که باعث تخریب محیط طبیعی و انسانی این شهرها و کاهش ظرفیت پذیرش این نقاط می‌گردد (Fernando, Yeamduan, Daniel, ۲۰۰۳: ۲۱).

۹-۲- تعریف مأموریت

ماموریت یک سازمان فلسفه وجودی و چرایی فعالیت آن است. هر سازمانی در پاسخ به یک سری نیاز ایجاد می‌شود و هدف آن رفع آن نیاز می‌باشد بنابراین قبل از هر اقدام باید مشخص شود چه نیازهایی منجر به تشکیل سازمان گردیده است! دراکر می‌گوید طرح این پرسش «فعالیت ما چیست؟» مترادف با پرسش «ماموریت ما چیست؟» است. به عبارتی بیانیه ماموریت سازمان جمله یا عبارتی است که بوسیله آن مقصود یک سازمان از مقصود سازمان مشابه متمایز می‌شود و آن بیان‌کننده علت وجودی یک سازمان است. یک بیانیه ماموریت خوب به جای توجه به محصولات و خدمات خاص، به ارزشی که برای مشتری ایجاد می‌کند توجه دارد و به نیازی که برطرف می‌کند. هیچگاه نمی‌توان به مقصود بنیادی (هدف غایی) دست یافت. نقش مقصود بنیادی راهنمایی و الهام بخشی است. یک روش تعیین هدف بنیادی، پرسیدن چراهای متوالی از هدف/محصول است. از دیدگاه ورن مک‌چینز ماموریت سازمان باید دارای ویژگی‌های زیر باشد:

- ✓ سازمان را بدان گونه که هست و آنچه در نظر دارد بشود، معرفی نماید.
- ✓ به اندازه‌ای محدود باشد که برخی از فعالیت‌های مخاطره‌آمیز را حذف نماید و بدان اندازه گسترده و وسیع باشد که نوید رشد خلاق و نوآوری را بدهد.

- ✓ سازمان را از سایر سازمان ها متمایز نماید.
- ✓ به عنوان چارچوبی عمل کند که بتوان بدان وسیله فعالیت های کنونی و آینده را ارزیابی کرد.
- ✓ سرانجام به حد کافی واضح و آشکار باشد تا همه ی اعضای سازمان بتوانند آن را درک نمایند.

۲-۱۰- مزیت‌های داشتن مأموریت

با بررسی سازمان‌های با عملکرد عالی می‌توان پی برد که آن سازمان‌ها دارای مأموریت سازمانی جامع و مستند بودند. از جمله مزایایی که می‌توان برای داشتن مأموریت برشمرد عبارتند از:

۱. ایجاد اتفاق نظر در میان مدیران و کارکنان شرکت در مورد سمت و سوی فعالیت‌های شرکت
۲. روشن شدن فلسفه وجودی سازمان
۳. ایجاد عادت تمرکز بر روی موضوعات و مسائل مهم
۴. ...
۵. توجه به ذینفعان سازمان
۶. توجه به وجوه ممیزه سازمان

۲-۱۱- روش اجرایی تدوین بیانیه مأموریت شهرداری یزد

شهرداری یزد نیز به عنوان یک نهاد عمومی مردم نهاد، در اولین گام از فرآیند برنامه ریزی استراتژیک خود اقدام به تدوین مأموریت خود نمود. همانطور که قبلاً نیز ذکر گردید، هر مأموریت برای تدوین بایستی پاسخ شفافی برای سوالات نه گانه زیر که ارکان اساسی مأموریت را تشکیل می‌دهد، ارائه نماید. این سوالات عبارتند از:

- ✓ (مشتریان) چه کسانی از مخاطبان سازمان بوده و از خدمات ما استفاده می‌کنند؟
- ✓ (محصولات و خدمات) چه محصولات و خدماتی را ارائه می‌دهیم؟
- ✓ (بازارها) محصولات و خدمات خود را در چه گستره جغرافیایی ارائه می‌دهیم؟
- ✓ (فناوری) برای تولید محصولات و خدمات خود از چه فناوری استفاده می‌کنیم؟
- ✓ (توجه به بقا، رشد و سودآوری) دیدگاه ما نسبت به آینده چگونه است؟
- ✓ (فلسفه) اصول اخلاقی حاکم بر سازمان چیست؟
- ✓ (ویژگی ممتاز) وجوه ممیزه ما در مقایسه با سازمان های مشابه و رقیب چیست؟

✓ (توجه به تصور مردم و شهروندان) نسبت به تصور سازمان در نزد مردم، چه دیدگاهی داریم؟

✓ (توجه به کارکنان) راجع به نقش و اهمیت کارکنان در سازمان چه می‌اندیشیم؟ پاسخ‌های سؤالات فوق، با نگاه به اسناد فرادستی جمع‌بندی شد و پیش‌نویس آن در جلسه کارگروه‌های برنامه ریزی راهبردی مطرح گردید. در نهایت طی برگزاری جلسات متعدد کارشناسی- مدیریتی در سطح مدیریت ارشد سازمان، مأموریت شهرداری یزد ویرایش و به تصویب شورای عالی برنامه ریزی راهبردی رسید.

به طور خلاصه مراحل اجرایی تدوین بیانیه مأموریت شهرداری یزد عبارتند از:

- ۱- بررسی و مطالعه قانون شهر و شهرداری
- ۲- بررسی و مطالعه مأموریت‌های کلان شهرهای جهان
- ۳- بررسی و مطالعه درباره خصوصیات و ویژگی‌های شهر یزد
- ۴- بررسی و مطالعه موضوع آرمان شهر اسلامی- ایرانی
- ۵- بررسی و مطالعه مستندات موجود در راستای تعریف جامعی از شهرداری
- ۶- بررسی و مطالعه مستندات مربوط به راهبردهای توسعه شهری
- ۷- مشخص نمودن ویژگی‌های مأموریت سازمان
- ۸- جمع‌بندی و تلفیق پاسخ‌های نه‌گانه اجزای مأموریت و درج در جدول عناصر بیانیه مأموریت
- ۹- تنظیم پیش‌نویس بیانیه مأموریت سازمانی
- ۱۰- ویرایش نهایی در شورای راهبری برنامه ریزی راهبردی
- ۱۱- تصویب نسخه نهایی در شورای عالی برنامه ریزی راهبردی

۱۲-۲- نکات کلیدی اسناد بالاسری و مطالعات پیشین:

بعد بررسی تمامی اسناد و مطالعات مرتبط صورت‌گرفته نکات و کلمات کلیدی هر یک از این اسناد که در ترسیم مأموریت شهرداری یزد مدنظر قرار گرفته، استخراج گردید. در جدول ذیل لیست نکات کلیدی استخراج شده ارائه شده است.

عنوان سند	عنوان جلد	عنوان دانسته با جزئیات
گزارشات مشاور ۵ ساله محیط پایدار	دفتر دوم-گزارش سطح شناخت	مأموریت‌ها و وظایف اصلی استان به‌ترتیب بر پایه " توسعه صنعت و معدن و خدمات برتر، بازرگانی نوین و گردشگری " استوار خواهد بود
طرح جامع مدیریت پسماند یزد	طرح جامع مدیریت پسماند-خلاصه مدیریتی	افزایش مشارکت فعال جامعه در راستای کاهش تولید، تفکیک در مبدأ و همکاری با ناوگان جمع آوری پسماندها
طرح جامع مدیریت پسماند یزد	طرح جامع مدیریت پسماند-خلاصه مدیریتی	گردآوری و انتشار آمارهای شهری و اطلاع‌رسانی به شهروندان و ارائه خدمات مشاوره‌ای به شهروندان و ایجاد بانک اطلاعات جغرافیایی (G.I.S)
طرح جامع مدیریت پسماند یزد	طرح جامع مدیریت پسماند-خلاصه مدیریتی	افزایش سطح آگاهی و توانمند سازی کارشناسان و مردم در جهت دستیابی به اهداف
طرح جامع مدیریت پسماند یزد	طرح جامع مدیریت پسماند-خلاصه مدیریتی	حرکت در جهت ارتقا شاخص‌های سلامت محیط زیست
طرح جامع مدیریت پسماند یزد	طرح جامع مدیریت پسماند-خلاصه مدیریتی	توانمند سازی کارشناسان و مردم
طرح جامع مدیریت پسماند یزد	طرح جامع مدیریت پسماند-خلاصه مدیریتی	افزایش مشارکت جامعه
طرح جامع مدیریت پسماند یزد	طرح جامع مدیریت پسماند-خلاصه مدیریتی	استفاده از فناوری های مناسب
طرح جامع مدیریت پسماند یزد	طرح جامع مدیریت پسماند-خلاصه مدیریتی	تقویت هماهنگی های درون بخش و برون بخشی
چشم انداز شهر یزد افق ۱۴۰۴	چشم انداز شهر یزد	همکاری در جهت کنترل نظام‌های مالی- سرمایه ای

همکاری در جهت تولید اشتغال مولد با توجه به توانمندی های شهرداری	چشم انداز شهر یزد	چشم انداز شهر یزد افق ۱۴۰۴
همکاری برای فقرزدایی	چشم انداز شهر یزد	چشم انداز شهر یزد افق ۱۴۰۴
انجام مطالعات و تحقیقات در زمینه مسائل شهری	چشم انداز شهر یزد	چشم انداز شهر یزد افق ۱۴۰۴
انجام برنامه ریزی برای بهبود سازمان از ابعاد سازمانی - مالی - نظارتی - شهروندی - سرمایه ای	چشم انداز شهر یزد	چشم انداز شهر یزد افق ۱۴۰۴
مدیریت نظام بهره برداری از زمین و همکاری برای برنامه ریزی آن	چشم انداز شهر یزد	چشم انداز شهر یزد افق ۱۴۰۴
برنامه ساختمانی، برنامه ریزی شهرک ها و توسعه های جدید برنامه ریزی	چشم انداز شهر یزد	چشم انداز شهر یزد افق ۱۴۰۴
همکاری با سازمان های اجتماعی - امنیتی و بهداشتی درمانی شهر در زمینه های متعدد	چشم انداز شهر یزد	چشم انداز شهر یزد افق ۱۴۰۴
تهیه طرح های ترافیکی و هندسی مورد نیاز شهر به صورت جامع و موضعی، موردی، زمانی	چشم انداز شهر یزد	چشم انداز شهر یزد افق ۱۴۰۴
همکاری برای گسترش فرهنگ ترافیکی از طریق تامین زیرساخت های آن	چشم انداز شهر یزد	چشم انداز شهر یزد افق ۱۴۰۴
مدیریت تاسیسات و ابزارهای مورد نیاز برای روانی و کنترل ترافیک	چشم انداز شهر یزد	چشم انداز شهر یزد افق ۱۴۰۴
مدیریت نظام دسترسی شهروندان از ابعاد ترافیکی، معابر، پارکینگ، الگوی وسایل حمل و نقل	چشم انداز شهر یزد	چشم انداز شهر یزد افق ۱۴۰۴
تلاش برای ارتقا رابطه شهرداری و مدیریت شهر با شهروندان	چشم انداز شهر یزد	چشم انداز شهر یزد افق ۱۴۰۴
تلاش برای ارتقا کیفیت، اوقات فراغت، آموزش، فرهنگ و افزایش توانمندی و مهارت شهروندان	چشم انداز شهر یزد	چشم انداز شهر یزد افق ۱۴۰۴
تلاش برای افزایش منابع درآمدی سازمان همسو با ارتقا کیفیت زندگی در شهر یزد	چشم انداز شهر یزد	چشم انداز شهر یزد افق ۱۴۰۴
تلاش برای توسعه و گسترش فرهنگ	چشم انداز شهر یزد	چشم انداز شهر یزد
ساخت خیابان ها، پل ها، زیرگذرها، ساخت کانال ها، پارکینگ ها، پایانه ها،	چشم انداز شهر یزد	چشم انداز شهر یزد افق ۱۴۰۴

چشم انداز شهر یزد	چشم انداز شهر یزد	مراقبت و نگهداری از فضای سبز، مبلمان
چشم انداز شهر یزد افق ۱۴۰۴	چشم انداز شهر یزد	مدیریت و نظارت بر سیستم حمل و نقل عمومی، ایمنی، آتش نشانی
چشم انداز شهر یزد	چشم انداز شهر یزد	تلاش برای ساماندهی منظر شهری
چشم انداز شهر یزد افق ۱۴۰۴	چشم انداز شهر یزد	همکاری و نظارت در تهیه طرح های معماری و طراحی شهری برای ارتقا کیفیت کالبدی شهر
چشم انداز شهر یزد افق ۱۴۰۴	چشم انداز شهر یزد	کنترل و راهبری توسعه فیزیکی و نظام ساخت و ساز شهر و همکاری برای برنامه ریزی آن
چشم انداز شهر یزد افق ۱۴۰۴	چشم انداز شهر یزد	تلاش برای تقویت زیرساخت های (شبکه) اجتماعی شهر همسو با فرهنگ اسلامی
چشم انداز شهر یزد افق ۱۴۰۴	چشم انداز شهر یزد	ساخت میدان های میوه و تره بار، سردخانه ها و انبارها
چشم انداز شهر یزد افق ۱۴۰۴	چشم انداز شهر یزد	مدیریت جمع و آوری و دفع زباله و بازیافت آن،
چشم انداز شهر یزد	چشم انداز شهر یزد	مدیریت بازارهای روز و میداين
برنامه راهبردی مدیریت توسعه فرهنگی و اجتماعی استان	مجلد نتایج	ارتقای شاخصهای فرهنگی اجتماعی استان یزد برای رفع فقر، ایجاد سلامت، شکوفایی، رشد
برنامه راهبردی مدیریت توسعه فرهنگی و اجتماعی استان	مجلد نتایج	احداث مراکز فرهنگی و تفریحی و ساختمان های عمومی مورد نیاز شهروندان

۲-۱۳- معرفی عناصر مأموریت در کارگروه های مختلف شهرداری یزد

پس از طراحی جدول عناصر مأموریت و برگزاری جلسه توجیهی برای کمیته های راهبردی شهرداری یزد، اعضای کمیته ها نسبت به ارائه پیشنهاد های خود در خصوص عناصر نه گانه بیانیه مأموریت سازمان شهرداری مبادرت کردند که در ذیل به تفکیک هر کمیته به طور فهرست وار آمده است.

عوامل ماموریت/کارگروه ها	فرهنگی و اجتماعی	امور زیربنایی و حمل و نقل شهری	توسعه‌ی مدیریت و برنامه ریزی	ستادی و پشتیبانی	خدمات شهری	مالی و اقتصادی	معماری و شهرسازی
۱	مشتریان	شهروندان	شهروندان و سرمایه گذاران	شهروندان و گردشگران	شهروندان و سازمان های خدماتی و بهداشتی	شهروندان و سرمایه گذاران	شهروندان، گردشگران و سازمان ها
۲	کالا و خدمات	برنامه های شاد و گروهی- پرکردن اوقات فراغت- مشارکت مردم- خدمات فرهنگی، اجتماعی و ورزشی	شهر قانون مند و شهر پایدار	کیفیت زندگی	فضای سبز و سیما منظر زیبای شهری	اقتصاد شهری و درآمد پایدار	شهر پایدار، سلامت اجتماعی و شهر سالم
۳	بازار	شهر یزد	شهر یزد	شهر یزد	شهر یزد	شهر یزد	شهر یزد
۴	فناوری	فناوری نوین و به روز	هوشمندسازی با فناوری نوین و به روز	فناوری نوین و به روز کاربری آسان	فناوری روز، نوین با منابع و فناوری نوین	فناورین نوین و فن آوری اطلاعات	سیستم به روز و برنامه انسان محور
۵	توجه به بقای رشد و سود آوری	بهبود کیفیت زندگی	رضایت مندی شهروند، احترام به نیاز شهروند و اقتصاد پایدار	درآمد پایدار شهر پایدار	اعتمادسازی و شهر پایدار	اقتصاد پایدار، رضایت شهروند و درآمد پایدار	رونق و بویایی شهر و احترام به شهروند
۶	فلسفه	فرهنگ شهروندی و سلامت اجتماعی	افزایش کیفیت زندگی با استفاده از فن آوری نوین	سازمان یادگیرنده	رضایت و نیاز شهروند	اقتصاد شهری، تعادل منطقه ای و پیوندکارا با روستا	شهر مردم محور، پایدار و زیست پذیر
۷	ویژگی ممتاز	استفاده از خرد جمعی و توانمندی مدیریتی و ساختاری	انرژی پاک، خدمات مبتنی بر نیاز، کیفیت زندگی و شهر قانونمند	صداقت و فرهنگ سازی	توانمندی مدیریت و ساختاری	مدیریت شهری واحد و قانون مدار	توانمندی ساختاری و مدیریتی
۸	توجه به کارکنان	کارکنان شایسته، زندگی کاری، شایسته سالاری	نیروی متخصص و توانمندساز	شایسته سالاری و حرفه ای گری	شایستگی و آموزش	مشارکت کارکنان در تصمیم گیری، مدیریت بهبود منابع و کیفیت زندگی کاری	نیروی خلاق، کارآمد و متخصص
۹	توجه به تصورات مردم	اعتمادسازی، مشارکت شهروندان و گفتمان محوری	حقوق شهروندی و مشارکت شهروندی	مشارکت شهروندان و صداقت در گزارش گری به شهروند	مشارکت و اعتماد شهروند	رضایت شهروندان و شهر بویا	فرهنگ و منزلت شهروند

۲-۱۴- مأموریت شهرداری

پس از جمع بندی عناصر مأموریت کمیته های هفت گانه شهرداری یزد، مأموریت سازمان شهرداری یزد به شرح ذیل پیشنهاد و به تصویب نهایی رسید:

شهرداری یزد نهادی عمومی و غیردولتی با قریب به یک قرن تجربه خدمات رسانی به شهروندان است که با استفاده مؤثر از توانایی و تخصص پرسنل خود، مجازاً در جهت زیست پذیری شهر میراث جهانی یزد تلاش می نماید و ضمن برنامه ریزی در جهت ایجاد مدیریت هابنگ شهری با بهره مندی حلقه از فن آوری های روز دنیا و با تکیه بر دانش بومی و پیشرانده های شهروشمند محورهای ذیل را سرلوحه برنامه های توسعه ای خود قرار می دهد.

محورهای اصلی مأموریت شهرداری یزد :

- ✓ ایمنی
- ✓ پاکیزگی و سلامت اجتماعی و محیطی
- ✓ فرهنگی
- ✓ شادابی و نشاط اجتماعی
- ✓ سیما و منظر شهری
- ✓ توزیع عادلانه خدمات شهری
- ✓ توسعه متوازن فضاهای عمومی شهری
- ✓ شبکه معابر منظم و پیوسته
- ✓ حمل و نقل ترکیبی
- ✓ زیرساخت های گردشگری
- ✓ اقتصاد شهری و سرمایه پذیری
- ✓ مشارکت شهروندی و کاهش تصدی گری

بمنظور شفاف سازی عبارات بکار رفته در مأموریت تعاریف مختصری در خصوص هر کدام ارائه شده است

نهاد عمومی و غیر دولتی: مؤسسات و نهادهای عمومی غیر دولتی از نظر ماده ۵ قانون محاسبات عمومی کشور واحدهای سازمانی مشخصی هستند که با اجازه قانون به منظور انجام وظایف و خدماتی که جنبه عمومی دارد، تشکیل شده یا می‌شود. شهرداری - ها و شرکت‌های تابعه آنان مادام که بیش از ۵۰ درصد سهام و سرمایه آنان متعلق به شهرداریها باشد نمونه ای از یک نهاد عمومی غیر دولتی می باشند.

میراث جهانی: به مجموعه مکان‌های فرهنگی یا طبیعی ثبت شده در سازمان جهانی یونسکو مانند جنگل، کوه، آبگیر، صحرا، بقعه، ساختمان، مجموعه یا شهر گفته می‌شود که به صورت فهرستی توسط کمیته میراث جهانی یونسکو همه ساله برگزیده شده‌اند. سایت‌هایی که در این فهرست قرار می‌گیرند بر اساس کنوانسیون حفاظت از میراث جهانی فرهنگی و طبیعی متعلق به تمام انسان‌های زمین، فارغ از نژاد، مذهب و ملیت خاص، محسوب می‌شوند و دولت‌ها موظف به حفظ و نگهداری این آثار هستند. بر پایه این کنوانسیون کشورهای عضو یونسکو، می‌توانند آثار تاریخی، طبیعی و فرهنگی کشور خود را نامزد ثبت به‌عنوان میراث جهانی کنند. حفاظت از این آثار پس از ثبت در عین باقی ماندن در حیطة حاکمیت کشور مربوطه، به عهده تمام کشورهای عضو خواهد بود. شهر تاریخی یزد، به عنوان دومین شهر تاریخی ایران بعد از بم و بیست و دومین اثر تاریخی کشور در فهرست میراث جهانی یونسکو به ثبت رسید. پس از گذشت ۹ سال از قرار گرفتن پرونده این شهر تاریخی در فهرست میراث موقت جهانی، روز یکشنبه ۱۸ تیر ۱۳۹۶ «شهر تاریخی یزد» به عنوان یکی از نخستین شهرهای خشتی دنیا در چهل و یکمین اجلاس کمیته میراث جهانی یونسکو به ثبت رسید. بافت و ساخت معماری ویژه منطقه یزد از بارزترین نمونه‌های معماری خاص اقلیم‌های گرم و خشک در جهان است. تناسب آن با نیازها و شرایط اقلیمی - فرهنگی مردم منطقه، گذشته از زیبایی خاص این معماری، از ویژگی‌های آن است. در مرکز هر محله معمولاً حمام، بازارچه، آب انبار، مسجد، حسینیه، لرد، کارگاه‌های کوچک، جوی آب (برای دسترسی به قنات) قرار دارد که بسیاری از این امکانات هنوز پابرجا هستند. بادگیرها، مناره‌ها و گنبدها مشخص‌ترین جنبه ظاهری معماری شهر است.

دانش بومی: دانش بومی دانشی است که بوسیله آن در طی قرون، اقوام گوناگون روزی خود را از محیطشان جسته اند، پوشاکشان را تهیه کرده اند، خود را در پناهی

اسکان داده اند و سلامت خود و احشام خود را حفظ کرده اند. تجربه نشان می دهد که دانش بومی نه تنها با دانش رسمی تعارض و تناقض ندارد بلکه می تواند مکمل آن باشد. از ویژگی های متفاوت دانش بومی می توان به قابل دسترس، کار آمد و ارزان بودن دانش بومی و دیدگاه کل نگر و شیوه انتقال شفاهی آن اشاره نمود. دانش بومی پویا و زمان آزموده است و چون در بطن محیط طبیعی و اجتماعی محلی تکامل یافته است با شرایط بومی نیز کاملاً سازگار است. دانش بومی هم به اجزای فرهنگ یک قوم و هم به کل آن گفته می شود.

ویژگی های دانش بومی

- دانش بومی، محلی می باشد؛ این دانش ریشه در یک مکان بخصوص و مجموعه ای از تجارب آن محل دارد و به وسیله مردمی که در این مکان ها زندگی می کنند به وجود آمده است.
- دانش بومی به صورت شفاهی، یا از طریق نقل و نمایش منتقل شده است.
- دانش بومی نتیجه و پیامد درگیری عملی در زندگی روزمره می باشد و دائماً به وسیله تجربه و آزمون و خطا تقویت می شود.
- با توجه به مشخصه های یک و سه، این دانش بیشتر تجربی می باشد تا نظری.
- تکرار یکی از ویژگی های بارز نقل و نقالی می باشد، حتی وقتی که دانش جدیدی فرا گرفته می شود. تکرار به حفظ و یادآوری و تقویت ایده ها کمک شایان توجهی می کند.
- «نقل» هنگامی که برای دانش به کار برده می شود، یک عامل سیال و متغیر همراه با عدم سرانجام و پایان واقعی می باشد. بنابراین دانش بومی پیوسته در حال تغییر است، تولید و بازتولید می شود، کشف می شود و از بین می رود و به طور کلی این دانش بسیار پویا و متغیر می باشد.
- دانش بومی بنا بر خصلت با دیگر دانش ها، از جمله علم جهانی، سهیم و همگام می شود.
- اگر چه ممکن است دانش بومی بر افراد بخصوصی متکی باشد و ممکن است به یک حدی از انسجام در آئین ها و دیگر مفاهیم و ساختارهای نمادین دست یابد، اما توزیع آن همیشه به صورت مجزا و قسمت قسمت می باشد. این دانش

به صورت تمام و کمال در هیچ یک از افراد، مکان‌ها، فرهنگ‌ها و جوامع وجود ندارد.

- سازمان و ماهیت دانش بومی اساساً کارکردی و عملی می‌باشد.
- دانش بومی بنا بر خصلت، درون سنت‌های فرهنگی گسترده‌تر فرا گرفته است، تفکیک فنی از غیر فنی، عقلانی از غیر عقلانی مشکل‌آفرین و مسئله‌ساز می‌باشد.

شهر هوشمند: شهر هوشمند شهری نوآور است که از فناوری اطلاعات و ارتباطات و وسایل دیگر استفاده بهینه می‌کند تا کیفیت زندگی، کارایی عملیات شهری و خدمات به علاوه رقابت‌پذیری را ارتقا دهد در حالیکه سازگاری و مطابقت با نیازهای نسل‌های کنونی و آتی را با توجه به جنبه‌های اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی تضمین می‌کند. به عبارت دیگر شهر هوشمند به شهری گفته شود که دارای مولفه‌های هوشمند شامل اقتصاد هوشمند، ترابری هوشمند، محیط زیست هوشمند، شهروندان هوشمند، سبک زندگی هوشمند و مدیریت اداری هوشمند باشد.

برای تحقق شهر هوشمند باید مولفه‌های اصلی آن را که اغلب به شش مورد تقسیم می‌شوند، شناخت.

✓ **اقتصاد هوشمند:** مقصود از اقتصاد هوشمند عمدتاً کسب و کارهای الکترونیکی، بازرگانی و تجارت الکترونیکی، بهره‌وری بیشتر، تولید و ارائه خدمات پیشرفته با محوریت فاوا و همچنین ارائه محصولات، محتوا و خدمات با انواع مدل‌های کسب و کار جدید است. اقتصاد هوشمند سبب ایجاد خوشه‌های هوشمند می‌شود.

✓ **مردم هوشمند:** مقصود از این قسم، شهروندانی دارای مهارت‌های کار با پایانه‌ها و سامانه‌های الکترونیکی، اشتغال در مشاغل فاوا، دسترسی مردم به آموزش و پرورش، منابع انسانی و مدیریت ظرفیت‌های انسانی درون یک جامعه فراگیر با هدف ترویج خلاقیت و توسعه نوآوری‌ها است. این ویژگی، مردم و جامعه را قادر می‌سازد تا پایگاه داده‌هایی را ایجاد کرده و در صورت نیاز آنها را پردازش و از آنها استفاده کنند تا بتوانند از این داده‌ها در تصمیم‌گیری، تولید محتوا و ارائه خدمات و محصولات بهره‌برداری نمایند.

✓ **حکمرانی هوشمند:** مقصود از حکمرانی هوشمند اعمال حاکمیت به هم پیوسته درون شهری در سراسر شهر است که شامل خدمات و تعاملاتی می‌شود که سازمان‌های مدنی، دولتی، خصوصی و نظام جهانی را به هم متصل نموده و در صورت نیاز، با هم ادغام می‌کند تا شهر بتواند به مانند یک ارگانیک کارآمد و اثربخش به حیات خود ادامه دهد.

اصلی‌ترین ابزار برای نیل به هدف فوق، فاوا است که با فرآیندهای هوشمند و افزایش مشارکت، فعال گردیده و سوخت مورد نیاز خود را از داده‌های در دسترس تأمین می‌کند. در این جا، اهداف هوشمند شامل شفافیت و در دسترس قرار دادن اطلاعات در بستر خدمات الکترونیکی با کمک فاوا و دولت الکترونیکی است.

✓ **تحرك هوشمند:** کارکرد سامانه‌های یکپارچه آماد و پشتیبانی یا لجستیک، ترابری و مدیریت زنجیره تأمین که به وسیله فاوا پشتیبانی می‌شود، مدنظر این بخش است. مثلاً سیستم‌های حمل‌ونقل ایمن، به هم پیوسته و سازگار با محیط زیست را می‌توان شامل ترامواها، اتوبوس‌ها، قطارها، مترو، خودروها، موتورها، دوچرخه‌ها و عابرین پیاده که بنا به اقتضا از یک یا چند روش حمل و نقل استفاده می‌کنند، دانست.

تحرك هوشمند اولویت را روی استفاده از گزینه‌های غیرموتوری پاکتر برای جابجایی قرار می‌دهد و می‌بایست اطلاعات معتبر در مورد مسیر و سیستم حمل و نقل در دسترس عموم قرار گیرد تا با استفاده از این اطلاعات بتوان در هزینه‌ها صرفه‌جویی و از افزایش انتشار گازهای گلخانه‌ای جلوگیری به عمل آورده و سازوکاری ایجاد کرد تا مدیران حمل و نقل شبکه‌ای بتوانند خدمات خود را بهبود و بازدهی رفت‌وآمد و جابجایی در شهر را افزایش دهند.

✓ **محیط زیست هوشمند:** در محیط زیست هوشمند تمرکز بر انرژی هوشمند که شامل مواردی مثل انرژی‌های تجدیدپذیر، شبکه‌های انرژی فاوا، سیستم‌های اندازه‌گیری، کنترل و پایش آلودگی، نوسازی ساختمان‌ها و مراکز رفاهی، ساختمان‌های سبز و برنامه‌ریزی سبز شهری، قرار گرفته است.

✓ **زندگی هوشمند:** مقصود از زندگی، سبک‌های زندگی، رفتار و عادات مصرف که در نتیجه به کارگیری فاوا به وجود آمده‌اند، است. از زندگی هوشمند به عنوان یک زندگی سالم و امن در یک شهر با فرهنگ، باطراوت و با امکانات متنوع

فرهنگی که در برگزیده استانداردهای اقامتی بسیار بالا و خانه‌های باکیفیت است نیز تعبیر می‌شود.

زندگی هوشمند با سطح بالایی از انسجام اجتماعی و سرمایه‌های اجتماعی نیز مرتبط است.

شش ویژگی مذکور برای تعریف شاخص‌ها و پیشبرد راهبردهای ایجاد شهر هوشمند به صورت گسترده‌ای در مطالعات مربوط به شهر هوشمند مورد استفاده قرار می‌گیرد و شاید بتوان گفت برای حرکت هر شهر به سمت هوشمند شدن می‌بایست حداقل یکی از شش ویژگی فوق در پروژه‌ها و ابتکار عمل‌های آن حاضر باشد.

۲-۱۵- ویژگی‌های یک بیانیه ارزش محوری مطلوب

ارزش‌های سازمانی، اصول اعتقادی پویا و اساسی یک سازمان بوده که موجب نمود افراد در قالب گروه می‌شوند. ارزش‌های سازمانی به عنوان اصول راهنمای جاویدان، به هیچ توجیهی نیاز ندارند و برای افراد درون سازمان ارزش و اهمیت ذاتی دارند. شایان ذکر است که یک سازمان به عنوان واکنش در برابر تغییرات محیطی، ارزش‌های خود را تغییر نمی‌دهد؛ بلکه در صورت لزوم، محیط خود را تغییر می‌دهد تا بتواند آن‌ها را حفظ کند.

ارزش‌های سازمانی زیربناهای فرهنگ سازمانی می‌باشند. یعنی چیزی که شرط بقا و رشد سازمان است و به عبارت دیگر اصول و راهنمای سازمان‌ها بوده و به عنوان رهنمودهایی جهت تصمیم‌گیری‌ها و رفتار در سازمان مورد توجه قرار می‌گیرند. ارزش‌ها همان بایدها و نبایدهای سازمان هستند که آرمان‌ها و مأموریت سازمان بر مبنای آن‌ها تدوین می‌شوند و چشم‌انداز مطلوب سازمان در این راستا شکل می‌گیرد. لذا در شرایط متغیر آن‌چه تغییر می‌کند مأموریت سازمان می‌باشد نه ارزش‌های سازمان.

برای تدوین یک بیانیه ارزش محوری برای یک سازمان می‌بایست همچون بیانیه مأموریت و سند چشم‌انداز نکاتی را در نظر گرفت تا بیانیه ارزش محوری مطلوب و واقعی حاصل گردد. در تدوین یک بیانیه ارزش ۵ ویژگی باید رعایت شود:

۱- شفاف و قابل فهم باشد (برای همه یکسان باشد).

۲- در سازمان قابل رؤیت باشد (اگر کسی وارد سازمان شد از رفتار کارکنان مشخص شود و این ارزش‌ها دیده شود) مثلاً در سازمانی که در ارزش‌های خود ارج نهادن به مشتری وجود داشته باشد باید این برخورد در بین کارکنان دیده شود.

۳- مبنای رشد و یا عدم رشد افراد در سازمان باشد.

۴- با اهداف سازمان مرتبط باشد. مثلاً سرعت ارائه خدمات برای سازمانی که می‌خواهد عالی‌ترین و باکیفیت‌ترین خدمات را ارائه دهد درمغایرت با هم می‌باشند چرا که سرعت باعث کاهش در کیفیت و دقت می‌شود.

۵- ارزش‌ها باید همسو و هم‌افزا باشد. ارزش‌ها در سازمان خط قرمز هستند که باید‌ها و نبایدهای سازمان را تعیین می‌کند. آرمان‌ها و مأموریت‌های سازمان بر مبنای ارزش‌ها تدوین می‌یابند یعنی در شرایط متغیر آن‌چه تغییر می‌کند مأموریت سازمان است نه ارزش‌های کلیدی سازمان.

۲-۱۶- روش اجرایی تدوین بیانیه ارزش محوری شهرداری یزد

برای رسیدن به ارزش‌های یک سازمان می‌بایست از افراد کلیدی آن سازمان در مورد باورهای ایشان به عنوان عنصری از خانواده سازمان خود پرسش شود. یک راه تشخیص ارزش‌های سازمانی منوط به برقراری جلسات مباحثه با حضور کلیه کارکنان کلیدی یک سازمان می‌باشد. راه دیگر که در مورد تدوین ارزش‌های سازمانی نیز صادق است، بمباران فکری افراد با ارزش‌های بالقوه می‌باشد تا بدین ترتیب اذهان ایشان برای شناسایی ارزش‌های اصلی خود در سازمان آماده‌تر شود. پر واضح است که ارزش‌ها برای افراد مختلف، متفاوت هستند. لذا نمی‌توان انتظار داشت که کلیه افراد ذینفع و مرتبط در یک سازمان ارزش‌های یکسانی داشته باشند. در این راستا باید بنا بر اولویت نقش و اثرگذاری افراد و گروه‌های تعیین کننده، بین ارزش‌ها مصالحه ایجاد نمود.

مکانیزم جمع بندی نظرات افراد کلیدی در مورد ارزش‌های پیشنهادی آنان، می‌تواند به صورت وزنی و سلسله مراتبی باشد. بدین ترتیب که ابتدا از ایشان خواسته شود ۱۰ تا از موارد را انتخاب کرده، سپس در مرحله بعد از بین آن‌ها ۵ ارزش را انتخاب کنند و در آخرین مرحله، ۳ ارزش را از بین ۵ ارزش برگزینند. می‌توان به انتخاب‌های اول ضریب یک، به انتخاب‌های دوم ضریب دو و به انتخاب‌های سوم ضریب سه داد و با توجه به ضرایب، ارزش‌ها را جمع‌بندی نمود.

۲-۱۷- معرفی بیانیه ارزش محوری و واژه‌های کلیدی شهرداری یزد

در شهرداری یزد نیز برای تدوین بیانیه ارزش محوری این سازمان پرسشنامه‌ای برای نظرسنجی طرح‌ریزی گردیده و در اختیار کمیته‌های راهبردی شهرداری قرار گرفت تا نسبت به ارائه پیشنهاد واژه‌های ارزش محوری در سازمان خود که به آن اعتقاد داشته و تصور می‌شود در این سازمان جاری است، اقدام شود. پس از گردآوری نظرات و پیشنهاد‌های واژه‌های ارزشی

اعضای کمیته‌های راهبردی، مبادرت به بررسی فراوانی و تکرار ارزش‌ها و جمع‌بندی آنها گردید که کلید واژه‌های ارزش‌های محوری شهرداری یزد (کار تیمی، اطمینان، احترام، ایجاد فرصت‌های برابر، تعالی و پیشرفت، شناخت نیاز شهروندان، یکپارچگی، پاسخگویی و مشارکت پذیری) به دست آمد و در پایان بیانیه ارزش محوری شهرداری به شرح ذیل ارائه و تصویب گردید.

۲-۱۸- ارزش‌های محوری

- ۱- کار تیمی: ما از تیم‌های کاری متنوع و مشارکت اعضای حمایت می‌کنیم.
- ۲- اطمینان: ما با صداقت و عدالت عمل می‌کنیم.
- ۳- احترام: ما ارزش ذاتی کلیه همکاران را درک نموده و از آن قدردانی می‌کنیم.
- ۴- ایجاد فرصت برابر: ما فرصت‌هایی را برای همه همکاران جهت توسعه توانمندی‌های خود فراهم می‌کنیم.
- ۵- تعالی و پیشرفت: ما برای تعالی و پیشرفت کلیه ذینفعان تلاش می‌کنیم.
- ۶- شناخت نیاز شهروندان: ما بر روی نیازهای شهروندان تمرکز داریم.
- ۷- یکپارچگی: کانون توجه ما توسعه مدیریت هماهنگ شهری می‌باشد.
- ۸- پاسخگویی: ما با تکیه بر دانش فنی به کلیه ذینفعان پاسخ می‌دهیم.
- ۹- مشارکت پذیری: مشارکت ذینفعان مبنای برنامه‌های ما می‌باشد.

۲-۱۹- عوامل موفقیت سازمانی

در این مرحله پس از جمع‌آوری عوامل موفقیت سازمانی در قالب پرسشنامه در کارگروه‌ها ابتدا تحلیل محتوا صورت گرفته و سپس با استفاده از نرم افزار اطلس تی تحلیل کیفی بر روی داده‌ها صورت گرفته است.

عامل موفقیت	ردیف
انسجام داخلی	۱
آموزش مستمر و مداوم مسایل مربوط به شهر و شهرداری	۲
برنامه محوری	۳
تقویت حس تعلق به شهر	۴
توجه به میراث فرهنگی، معنوی	۵

توزیع عادلانه خدمت	۶
دانش محوری	۷
شایسته سالاری	۸
شفاف سازی برنامه های شهرداری	۹
شناخت پتانسیل و نیازهای بالقوه	۱۰
مدیریت بهینه منابع و مصارف	۱۱
مدیریت واحد شهری	۱۲
مشارکت بخش خصوصی	۱۳
مشارکت شهروندان در اداره شهر	۱۴
هوشمند سازی فرایند و خدمات	۱۵

فصل سوم

تحلیل SWOT

۳-۱- مقدمه

پس از بررسی و تدوین مأموریت و چشم انداز شهرداری یزد و بررسی ارکان جهت ساز و عوامل موفقیت شهرداری یزد در راستای توسعه خدمات رسانی به شهروندان، بررسی عوامل محیطی موفقیت در شهر و شهرداری یزد مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. ماتریسهای SWOT برای استراتژی‌سازی برنامه‌های شهرداری مورد استفاده قرار گرفت.

۳-۲- فرصت‌ها و تهدیدات

مقصود از فرصت‌ها و تهدیدات رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فن‌آوری و رقابتی است که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند. فرصت‌ها و تهدیدها به میزان زیادی خارج از کنترل یک سازمان است، از این رو از واژه محیط خارجی استفاده می‌کنند. انقلاب در رایانه‌ها، فن‌آوری زیستی (بیوتکنولوژی)، جابجایی جمعیت، تغییر در نگرش‌ها و ارزش‌های کار، بازیافت ضایعات و افزایش رقابت به وسیله شهرها نمونه‌هایی از فرصت‌ها و تهدیدهایی هستند که برای شهرها وجود دارند. این گونه تغییرات موجب به وجود آمدن نیازهای خاص شهروندی می‌گردد. و در نتیجه به انواع متفاوتی از محصول، خدمات و استراتژی‌ها نیاز است.

اصل اساسی مدیریت استراتژیک این است که سازمان ها باید برای بهره جستن از فرصت های خارجی و پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدات خارجی یا کاهش دادن آنها درصدد تدوین استراتژی برآیند.

۳-۴- ارزیابی محیط داخلی

منظور از ارزیابی محیط داخلی تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان است. همه سازمانها دارای نقاط قوت و ضعف می باشد. نقاط قوت و ضعف سازمان از جمله پایه هایی هستند که برای تعیین استراتژی ها به کار می رود.

عواملی که به عنوان نقاط قوت و ضعف سازمان محسوب می شود معمولا به عنوان عوامل داخلی موسوم اند که عبارتند از: نیروی انسانی، تجهیزات، مدیریت عمومی، نظام مالی، سیستم اطلاعاتی، ساختار، آیین نامه ها و دستورالعمل ها، منابع فیزیکی. در هر کدام از قسمتهای فوق بدیهی است نقاطی به عنوان نقاط ضعف و قوت محسوب می شود. منظور از عامل منابع انسانی تعداد و ترکیب نیروی انسانی، سوابق و مهارت های نیروی انسانی، وضعیت تحصیلی، توان دریافت آموزش های تخصصی و توانایی پژوهش است.

مدیریت عمومی شامل فعالیت های اصلی برنامه ریزی، سازماندهی، انگیزش، ستادی کردن و کنترل فعالیتهاست.

سایر فعالیت های مدیریت شامل ایجاد و کارایی سیاست های مدیریتی می باشد. منظور از عامل منابع مالی، وضعیت هزینه ها و درآمدها و نحوه توزیع منابع مالی می باشد.

همچنین سیستم اطلاعاتی سازمان وضعیت سخت افزاری و نرم افزاری و اتوماسیون اداری، وضعیت جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات و دسترسی به شبکه اینترنت می باشد.

ساختار سازمان نیز به مواردی مانند تشکیلات سازمان، وضعیت گردهمایی آموزش مربوط می شود. تاسیسات ساختمان ها و نحوه نگهداری و تعمیرات و سیستم حمل و نقل به عنوان سایر منابع فیزیکی مطرحند.

عوامل مدیریت کیفیت شامل میزان تجربه مفید در امر تحقیقات در راستای ارتقای کیفیت تحقیقات و ارتباط نزدیک و مستمر با محققین به منظور ارتقای کیفی پژوهشها می باشد.

۳-۴- ارزیابی محیط خارجی

منظور از ارزیابی محیط خارجی، شناخت کلیه عواملی است که به عنوان فرصت و یا تهدید برای سازمان تلقی می شود. عواملی می تواند به عنوان عوامل خارجی محسوب شود که شامل عوامل سیاسی، عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی و عوامل تکنولوژی می باشد.

✚ عوامل سیاسی

کدامیک از سیاستهای دولت و تغییراتی که ممکن است اتفاق افتد تا در موفقیت یا عدم موفقیت سازمان بیشترین تأثیر را بگذارد.

به هر حال عواملی که می تواند به عنوان عوامل سیاسی محسوب گردد عبارتند از :

- ۱- دیدگاه سازمانهای دولتی به شهرداری
- ۲- میزان حاکمیت قانون
- ۳- نحوه ارتباط مسئولین شهرداری و سازمانهای دولتی
- ۴- میزان نفوذ سیاسی مسئولین و مدیران شهرداری در استان

✚ عوامل تکنولوژیکی

تغییرات بسیار شدیدی که در فن آوری رخ داده و کشفهای جدید مانند ابرهای، مهندسی رایانه، رایانههایی که فکر می کنند، روباتها، داروهای معجزه آس، ارتباطات فضایی، لیزر، شبیه سازی (خلق موجودی مشابه) شبکههای ماهواره ای، فیبر نوری و انتقال پول از طریق دستگاههای الکترونیکی اثراتی شدید بر سازمانها داشته اند. تنها پیشرفت در ابرهایها که موجب کاهش مقاومت در جریان می شود و در نتیجه قدرت وسایل برقی را افزایش می دهد باعث تحولی بزرگ در عملیات اقتصادی شهر شده است بویژه در زمینه حمل و نقل شهری، وسایل رفاهی شهروندان، مراقبتهای بهداشتی.

نیروهای فنی، نمونههایی از فرصتها و تهدیداتی می باشند که سازمانها به هنگام تدوین استراتژیها باید آنها را مورد توجه قرار دهند. پیشرفتهای فن آوری می توانند بر محصولات، خدمات، بازارها، سازمانهای عرضه کننده مواد اولیه، توزیع کنندگان و فرآیندهای ارائه خدمت اثرات شدید بگذارند و در نهایت موجب پیدایش بازارهای جدید می شوند. در هر شهر از نظر هزینه های نسبی، موضوع یا پایگاه های جدید رقابتی به وجود می آید و محصولات و خدمات موجود منسوخ یا قدیمی می شود. تغییرات فن آوری می تواند موجب از میان برداشتن موانعی شود که از نظر هزینه بین سازمانها وجود دارند، دورههای ارائه خدمت را کوتاه تر نماید، مهارت های فنی را

به سرعت منسوخ کند و موجب تغییرات در ارزش‌ها و انتظارات کارکنان، مدیران و مشتریان شود. پیشرفت‌های فنی می‌توانند مزیت‌های رقابتی جدید به وجود آورند که از مزیت‌های رقابتی کنونی قدرت بیشتری دارند. در صنایع خدماتی که از فن آوری پیشرفته استفاده می‌کنند، تهدیدات و فرصت‌ها بخش مهمی از عوامل خارجی محیط مدیریت استراتژیک را تشکیل می‌دهند.

سازمان‌هایی که بر حسب سنت، هزینه‌های چندان زیادی صرف فن آوری نمی‌کنند معمولاً منتظر می‌مانند تا شرایط مالی و بازاریابی ایجاد کند که چنین هزینه‌هایی را به مصرف برسانند (انفعالی عمل می‌کنند). سرعت تغییرات نو آوری بسیار زیاد است و هر روز تعداد زیادی از شرکت‌ها را از صحنه فعالیت حذف می‌کند. یک دیدگاه حاکم این است که باید پست تازه‌ای به نام «مدیریت فنی» وجود داشته باشد و استراتژیست‌ها باید به این مسئولیت خود توجه نمایند. شهرداری‌ها برای این که در ارائه خدمات به وضعی پایدار دست یابند باید از فرصت‌های ناشی از مزایای فن آوری بهره‌برداری نمایند.

تقریباً در هر تصمیمی که استراتژیست‌ها اتخاذ می‌کنند، مسائل مربوط به فن آوری مطرح است. توانایی استراتژیست‌ها در برنامه‌ریزی فنی و تحلیل‌های استراتژیک می‌تواند اثراتی شگرف بر این تصمیمات بگذارد. با استفاده از روش‌های فنی رسمی (مشابه آنچه در برنامه‌ریزی‌های مربوط به سرمایه‌گذاری و تجارت مورد استفاده قرار می‌گیرد) می‌توان فرآیند و امور فنی را برنامه‌ریزی کرد و بر آنها نظارت نمود. یکی از استراتژی‌های اثر بخش فن آوری این است که فرصت‌ها و تهدیدات ناشی از فن آوری‌های جدید، مورد بررسی و تجزیه و تحلیل کامل قرار گیرد و اثراتی که این عوامل بر استراتژی‌های مهم سازمان دارند را مورد ارزیابی قرار داد.

در مرحله عمل، اغلب، تصمیم‌گیری‌های مربوط به فن آوری به سطوح مختلف سازمانی واگذار می‌شود و این در حالی است که اغلب این افراد درباره کاربردهای استراتژیک این وسایل پیشرفته اطلاعات کافی ندارند. بسیاری از استراتژیست‌ها ساعات بسیاری زیادی را صرف تعیین نوع خدمات، پایگاه خدمات از نظر ویژگی‌ها، پیش‌بینی درآمد می‌کنند و نیز مدت زمان زیادی را صرف نظارت بر سیستم ارائه خدمات می‌نمایند و اینها در حالی انجام می‌شود که فن آوری بدان گونه که باید و شاید مورد توجه قرار نمی‌گیرد.

اثر این غفلت بسیار ویرانگر است. سازمان‌هایی که به جنبه‌های فن آوری سازمان توجه لازم می‌کنند و نسبت به آینده خود نمی‌اندیشند، سرانجام در خواهند یافت که فن آوری با پیشرفت‌های خود، سرنوشت و آینده آنها را رقم خواهد زد. اثرات ناشی از فن آوری بسیار بیش از چیزی است

که سازمان های دارای فن آوری های پیشرفته اعمال می کنند. اگر چه برخی از شهرداری ها نسبت به فن آوری های مربوط به ارائه خدمات توجه کافی نمی کنند، باید به دقت بر تهدیدات و فرصت های ناشی از پیشرفت فن آوری نظارت نمایند.

پیشرفت فن آوری بر همه بخش های سیستم اقتصادی به صورت یکسان اثر نمی گذارد. صنایع ارتباطات، الکترونیکی، و سازمان های خدماتی بیش از صنایع فلزی، جنگلبانی و بافندگی اثرپذیر یا صدمه پذیر می باشند. کسانی که در صناعی که به سرعت دستخوش تغییرات ناشی از پیشرفت فن آوری قرار می گیرند، مسئول می باشند باید شناسایی و ارزیابی فرصت ها و تهدیدات ناشی از این پیشرفت را به عنوان مهمترین بخش بررسی عوامل محیط به حساب آورند.

✚ عوامل اقتصادی

عوامل اقتصادی نقش مهمی در امر آموزش و پژوهش دارا می باشند. در این رابطه سوالات زیر مطرح است:

- ۱- میزان درآمد سرانه افراد جامعه چقدر است؟
- ۲- تورم و تاثیر آن بر هزینه های زندگی؟
- ۳- نقدینگی و تاثیر آن بر رفاه جامعه؟
- ۴- طرح تحول اقتصادی و تاثیر آن در فرهنگ شهروندی؟
- ۵- اشتغال و تاثیر آن بر رفاه اجتماعی؟

✚ عوامل اجتماعی-فرهنگی

بررسی اسناد فرادست (طرح های جامع و تفصیلی) حاکی از آن است که شهر یزد به لحاظ الحاق های مکرر اراضی پیرامونی طی سال های اخیر و عرضه و واگذاری های گسترده زمین، دچار تنوعی از الگوهای توسعه فیزیکی شده است، به نحوی که تداوم این وضعیت یکپارچگی کالبدی شهر را گسسته و معضلات اقتصادی، اجتماعی و حقوقی زیادی را دامن زده است.

شهر یزد تا دهه ۱۳۴۰ رشدی آرام، موزون و متعادل داشته و پس از آن رشد شتابانی را تجربه نموده به گونه ای که تعادل معناداری بین رشد جمعیت و رشد کالبدی شهر مشاهده نمی شود. رشد جمعیت شهر یزد که طی سال های ۱۳۳۵ تا ۱۳۴۵ حدود ۳ / ۹ درصد و رشد مساحت آن حدود ۱ / ۲ درصد بوده به یکباره در دهه ۱۳۶۰ دچار اختلاف شدید موازنه رشد جمعیت به مساحت شهر گردیده و این نسبت به حدود ۲ / ۷ درصد رشد جمعیت در مقابل ۱۶ / ۲ درصد رشد مساحت تغییر وضعیت داده است. به عبارت دیگر آمار و اطلاعات حاصله نمایانگر این مطلب است که طی

سال‌های ۱۳۴۵ تا ۱۳۸۵ جمعیت شهر ۶/۴ برابر شده است، حال آن که مساحت آن بیش از ۵/۱۴ برابر رشد داشته است.

این مسئله باعث شده تراکم ناخالص جمعیت به ۳۵ نفر در هکتار در سال ۱۳۸۰ تقلیل یابد و جداول کاربری اراضی طرح تفصیلی در دست تهیه نیز از تراکم ناخالص ۴۰ نفر در هکتار در حال حاضر خبر می‌دهد. لذا می‌توان شهر یزد را از جمله کم تراکم‌ترین شهرهای کشور دانست که این عدم تعادل در وسعت و جمعیت موجب هزینه‌های سربار در اداره امور شهر گردیده است.

هزینه‌های حمل و نقل شهری، خدمات رسانی شهری، اتلاف انرژی، تشدید جدایی‌گزینی‌های اجتماعی، تخریب محیط‌زیست و عدم زیبایی و انسجام و عدم وحدت عناصر شهری را می‌توان از مهم‌ترین پیامدهای توزیع نامتناسب مراکز خدماتی و تأسیسات زیربنایی به لحاظ نحوه تقسیم اراضی شهری و توسعه پراکنده حاشیه شهر به شمار آورد.

شاهد این مدعا یک برآورد ساده جهت اصلاح سطح آسفالت معابر شهر می‌باشد که در حال حاضر فاقد مطلوبیت لازم است.

نتایج آخرین سرشماری رسمی کشور جمعیت استان یزد را یک میلیون و ۱۳۸ هزار و ۵۳۳ نفر در سال ۱۳۹۵ اعلام کرد. بر اساس نتایج حاصل از سرشماری عمومی نفوس و مسکن سال ۱۳۹۵ سازمان برنامه و بودجه کشور، ۵۷.۶۶ درصد یعنی بیش از نیمی از جمعیت استان در شهرستان یزد متمرکز شده‌اند که شامل ۶۵۶ هزار و ۴۷۴ نفر هستند.

آمار مهاجرت به استان :

طبق آمار ارائه شده در این سند، میزان مهاجرت‌ها طی ۵ سال (۱۳۸۵ تا ۱۳۹۰) افزایش یافته است به نحوی که مجموعاً طی این سال‌ها ۱۰۳۳۳۶ نفر به عنوان مهاجر وارد استان یزد شده اند که از این تعداد ۵۶۷۲۱ مرد (حدود ۵۲ درصد مهاجران) و ۴۶۶۱۵ مهاجر (حدود ۴۸ درصد) را زنان تشکیل داده‌اند.

علت مهاجرت در این سال‌ها در وهله اول، پیروی از خانواده (۳۶ هزار نفر) تحصیل (۱۸ هزار نفر) جستجوی کار (۷ هزار نفر) دستیابی به مسکن (پنج هزار نفر) و جستجوی کار بهتر (۳۵۰۰ نفر) بوده است. بقیه موارد دیگر مثل خدمت سربازی، انتقال شغلی و ... بوده است. جدول شماره یک را ببینید.

همانگونه که مشاهده می‌شود درصد بالایی از جمعیت مهاجر استان را افغانه در مقایسه با سایر مهاجرین خارجی تشکیل می‌دهند که در این میان مردان افغانی نسبت به زنان افغانی سهم بالاتری دارند. به طور کلی اغلب مهاجرت‌ها از خارج به داخل استان متعلق به گروه سنی (۱۵ تا

۲۹ سال) یعنی گروه در سن کار و فعالیت و جویای کار میباشد. از طرفی دیگر جمعیت استان با تابعیت غیر ایرانی افزایش داشته است.

نکته قابل تأمل این است که شرایط ویژه توسعه ای و ایجاد فرصتهای شغلی فراوان در استان یزد زمینه مهاجرت نیروی انسانی کارگر از دیگر استانهای کشور و به خصوص اتباع خارجی را به این استان فراهم آورده است. به بیانی دیگر، این روند با بسترسازی مشاغل یدی و مشاغلی که نیازمند تحصیلات و مهارت خاصی نیستند با سرعت قابل توجهی افزایش داشته است. از سویی بسیاری از شهروندان یزدی از پذیرش برخی مشاغلی (به دلیل کسرشأن، پایین بودن حقوق و دستمزد و ...) سر باز می زنند. همچنین وجود شرایط مطلوب اقتصادی همچون مسکن ارزان قیمت در نقاط خاص شهرهای استان مانند بافت های فرسوده و محدوده های اسکان غیررسمی و نیز بالا بودن میزان دستمزدها نسبت به مکان مبدا موجب شده تا استان یزد به عنوان مکانی ایده آل برای اقشار و اتباع خارجی همچون افغانه و پاکستانی ها شناخته شود.

با این وصف، میتوان ادعا نمود تا زمانی که نیاز به نیروی کاری در استان از سوی خود شهروندان تأمین نشود، کارفرمایان برای تأمین نیاز خود در جذب نیروی کار، کارخانجات و کارهای عمرانی، خواه و ناخواه به سراغ افراد مهاجر و البته اتباع خارجی خواهند رفت.

به عبارت دیگر میتوان گفت مهم ترین دغدغه و مشکل اتباع افغانی برای بازگشت به افغانستان، اشتغال و کسب درآمدی پایدار است که به رغم تشکیل دولت مرکزی و کمک های بین المللی که تاکنون در این کشور اجرا شده همچنان افغانستان با مشکل اشتغال روبرو است.

بنابراین کشور ما و به تبع آن استان یزد همه ساله پذیرای جمع کثیری از مهاجران است که از شرق کشور وارد شده و اغلب قریب به اتفاق این افراد از سواد و حرفه مناسب برخوردار نبوده اما به هدف اینکه درآمدی داشته باشند دست به هر نوع کاری میزنند. در صورت بازگشت این گروه از اتباع بیگانه به افغانستان باز هم در آنجا توانایی و مهارت انجام کارهای مورد نیاز آن کشور را ندارند و برای تأمین معیشت خانواده خود مجدداً به ایران باز می گردند و این سیکل معیوب همچنان ادامه خواهد داشت .

از طرفی هم بسیاری از مهاجران افغان خود را جزیی از جامعه ایرانی میدانند و این مساله باعث کاهش تمایل و حتی فکر بازگشت به افغانستان در این گروه بزرگ از مهاجران میشود. دلیل این مسئله را نیز می بایست در مدت طولانی حضور و در موارد زیادی به دنیا آمدن و مشکلات هویتی جستجو کرد.

متأسفانه در مقابل مهاجرت افراد غیر بومی و به خصوص افراد غیرماهر از نظر تخصص و اشتغال به داخل استان شاهد مهاجرت بسیاری از نخبگان و متخصص بومی به خارج از استان و حتی خارج از کشور هستیم. شاید بتوان مهم ترین دلیل چنین مهاجرت هایی را به مواردی چون مواجهه با پدیده جهانی شدن و در مقابل عدم انطباق سطح استانداردهای زندگی در استان با معیارهای جهانی بیان کرد .

از سویی عدم تأمین فرصتهای شغلی درخور نخبگان استان و به تبع آن شرایط نامطلوب اقتصادی، فقدان بسترهایی برای رشد و شکوفایی استعدادها، رقابت پذیری پائین، کم توجهی به امور پژوهشی و تحقیقاتی، عدم برنامه ریزی در جذب نخبگان و نیز وجود جاذبه هایی در مقصد همچون دسترسی به فرصتهای آموزشی بهتر، درآمد بالاتر فعالیت‌های پژوهشی و جذابیت های زندگی مدرن عواملی از این دست هستند.

با توجه به اطلاعات مستخرج از آمار موجود، علت مهم دیگری که موجب افزایش میزان مهاجرت ها به استان یزد طی سال های ۱۳۸۵ تا ۱۳۹۰ شده است؛ مقوله تحصیل می باشد. چنانکه این موضوع پس از مقوله پیروی از خانوار، بیشترین سهم را از لحاظ تعداد مهاجرین به خود اختصاص داده است. مهم ترین دلیل این امر وجود مراکز متعدد آموزش عالی در استان می باشد که سالانه موجب مهاجرت تعداد زیادی از دانشجویان غیربومی به استان یزد میشود. از طرفی طبق آمار تعداد دانشجویان زن مهاجرت کننده به استان نسبت به دانشجویان مرد مهاجر بیشتر است.

۳-۵- ماتریس فرصتها، تهدیدات، نقاط ضعف و نقاط قوت (SWOT)

ماتریس SWOT ابزاری مهم برای کمک به مدیران جهت توسعه چهار نوع استراتژی است:

استراتژی فرصت - نقاط قوت (SO) استراتژی فرصت نقاط ضعف (WO) استراتژی نقاط قوت - تهدید (ST) و استراتژی نقاط ضعف - تهدید (WT). نظارت بر عوامل داخلی و خارجی مشکل ترین قسمت تهیه یک ماتریس SWOT است و نیاز به قوه تفکر خوب (Good Judgment) دارد. حال به بررسی استراتژی های (WT, ST, WO, SO) می پردازیم.

۱- استراتژی SO: این استراتژی از نقاط قوت داخلی برای کسب مزیت از فرصتهای خارجی استفاده می کند. خیلی از مدیران دوست دارند در موقعیتی باشند که از نقاط داخلی برای کسب مزیت از رویدادهای خارجی استفاده کنند. سازمان ها کلا استراتژی های WT, WO, ST را دنبال می کنند تا اینکه در شرایطی باشند تا آن ها بتوانند استراتژی SO را به کار گیرند.

- ۲- استراتژی WO: این استراتژی به بهبود نقاط ضعف داخل به وسیله کسب مزیت از فرصت‌های خارجی توجه می‌کند. بعضی اوقات فرصت‌های خارجی کلیدی وجود دارد اما شرکت دارای نقطه ضعف داخلی است که از استفاده از فرصت‌های خارجی جلوگیری می‌کند.
- ۳- استراتژی ST: این استراتژی از نقاط قوت یک شرکت برای اجتناب یا کاهش تهدیدات خارجی استفاده می‌کنند این به این معنی نیست که این سازمان قوی باید همیشه در محیط خارجی با تهدیدات روبرو شود.
- ۴- استراتژی WT: این استراتژی یک تاکتیک دفاعی است که در راستای کاهش نقاط ضعف داخلی و اجتناب از تهدیدات محیطی است.
- قدم‌های توسعه ماتریس SWOT به ترتیب زیر است:
- ۱- برای سازمان فرصت‌های محیطی را بنویسید.
 - ۲- برای سازمان نقاط تهدیدات اصلی محیطی را بنویسید.
 - ۳- برای سازمان نقاط ضعف داخلی را بنویسید.
 - ۴- برای سازمان نقاط قوت داخلی را بنویسید.
 - ۵- نقاط قوت داخلی را با فرصت‌های محیطی منطبق کنید و استراتژی‌های منتجه را در سلول SO مناسب بنویسید.
 - ۶- نقاط ضعف داخلی را با فرصت‌های محیطی منطبق کنید و استراتژی‌های منتجه را در سلول WO را بنویسید.
 - ۷- نقاط قوت داخلی را با تهدیدات محیطی منطبق کنید و استراتژی‌های منتجه ST را بنویسید.
- ۳-۶- وزن دهی نقاط فرصت و تهدید

وزن	فرصت‌ها
۰.۰۶۹۱	یزدیهی‌های صاحب منصب در سمت‌های مختلف سیاسی و دولتی در کشور
۰.۰۴۸۷	وجود نیروی کار ارزان
۰.۰۵۲۶	وجود مناطق بکر معدنی و مستعد
۰.۰۶۴۱	وجود مراکز علمی - دانشگاهی
۰.۰۵۵۲	وجود محورهای اصلی در شهر
۰.۰۶۲۹	وجود فن‌آوری‌های نوین در شبکه حمل و نقل
۰.۰۶۶۶	وجود فن‌آوری‌های نوین اطلاعات
۰.۰۵۲۳	وجود پتانسیل صنایع دستی (ترمه،..)

۰.۰۷۱۶	وجود انرژی های پاک
۰.۰۶۰۵	
۰.۰۵۶۰	مجاورت با کویر
۰.۰۶۷۷	گسترش سازمان های دانش بنیان
۰.۰۵۶۷	گسترش شبکه اینترنت
۰.۰۶۸۲	قناعت و سختکوشی مردم استان
۰.۰۶۲۲	فضای سبز باغی
۰.۰۷۰۰	شهر علمی و مذهبی در کشور (دار العباده و دار العلم)
۰.۰۶۵۳	شاهراه ریلی و جاده ای
۰.۰۵۰۴	سهم بالا از نخبگی کشور
۰.۰۵۲۶	سنتها و آیین های بومی - محلی
۰.۰۵۳۹	سکونت علماء، اندیشمندان و فضلا در شهر یزد و ارتباط مناسب آنها با شهروندان
۰.۰۴۵۳	ساختار محلگی
۰.۰۶۹۰	خوشه شیرینی های سنتی
۰.۰۷۵۸	حمایت های دولت در بخش گردشگری
۰.۰۵۹۲	حضور در کریدور گردشگری کشور
۰.۰۸۴۷	حسینیه ها و هیئت های مذهبی
۰.۰۵۵۵	جهانی شدن یزد
۰.۰۶۰۵	تنوع حیات وحش و پوشش گیاهی در سطح استان و امکان احیاء و توسعه آن
۰.۰۵۳۱	تأسیس و راه اندازی بندر خشک در استان یزد
۰.۰۴۳۵	پتانسیل قوی در حوزه سلامت
۰.۰۵۹۹	پتانسیل صنایع دستی
۰.۰۶۲۴	افزایش سرانه استفاده از تلفن همراه
۰.۰۵۲۲	افزایش آگاهی اجتماعی
۰.۰۵۷۴	ارزان بودن گردشگری برای گردشگران خارجی

۰.۰۶۴۳	وجود بازار مناسب برای محصولات بازیافتی
۰.۰۶۹۷	امنیت بالای شهر
۰.۰۶۹۱	وجود مراکز تفریحی طبیعی و روستایی و اقبال عمومی مردم به آنها
۰.۰۴۸۷	گسترش استفاده از تلفن همراه
۰.۰۵۲۶	دسترسی به شبکه حمل و نقل
۰.۰۶۴۱	وجود امکانات و زیرساختهای لازم جهت حمل و نقل ترکیبی (ریل و جاده)
۰.۰۵۲۲	توجه به فناوری روز دنیا در توسعه شبکه حمل و نقل (سیستمهای حمل و نقل هوشمند)
وزن	تهدیدها
۰.۰۲۰۰	وضعیت قوانین حاکم بر حوزه گردشگری
۰.۰۲۳۸	ناکافی بودن کمیت و کیفیت تورهای گردشگری
۰.۰۲۱۵	مهاجرت خاکستری
۰.۰۱۹۷	گسترش افقی شهر
۰.۰۱۹۵	کمبود آب
۰.۰۲۳۱	کاربری های تجاری غیر مجاز
۰.۰۲۵۱	قرار گرفتن در مسیر ترانزیت قاچاق مواد مخدر
۰.۰۲۳۳	فقر و توزیع نابرابر درآمدها
۰.۰۲۳۸	فصلی بودن گردشگر
۰.۰۱۷۱	فرهنگ شهروندی
۰.۰۲۲۱	
۰.۰۲۳۴	عدم مشارکت شهروندان
۰.۰۲۴۰	عدم مشارکت سرمایه گذار
۰.۰۲۴۳	عدم دسترسی به خدمات ایمنی در بافت فرسوده و مرکز شهر
۰.۰۲۱۷	عدم تسلط شهروندان به زبان های خارجی مورد نیاز
۰.۰۱۹۳	ضعف فرهنگ ترافیک و حمل و نقل
۰.۰۱۹۶	شرایط اقلیمی نامناسب

۰۰۰۲۱۸	زمین های خالی و بدون کاربری
۰۰۰۲۳۱	رکود فعالیت های اقتصادی
۰۰۰۲۱۵	رشد ناپیوسته یا گسیخته شهر
۰۰۰۲۲۲	تمرکز فعالیت های اقتصادی و اداری در مرکز شهر
۰۰۰۲۳۴	تغییر سلیقه مصرف کننده
۰۰۰۲۳۲	تغییر سبک زندگی
۰۰۰۲۳۷	پایین بودن مهارت های ارتباطی شهروندان
۰۰۰۲۰۰	پایین بودن سرانه مطالعه مفید
۰۰۰۲۳۸	آلودگی شهر
۰۰۰۲۱۵	امنیت محیطی
۰۰۰۱۹۷	افزایش حوادث ترافیکی در سطح شهر
۰۰۰۱۹۵	افزایش آلاینده ها
۰۰۰۲۳۱	افزایش آسیب های اجتماعی
۰۰۰۲۵۱	کمبود آگاهی عمومی در راستای ایمنی
۰۰۰۲۳۳	فقدان سرزندگی در فضاهای شهری
۰۰۰۲۳۸	عدم تناسب موقعیت های شغلی با نیروهای تحصیل کرده و متخصص استان
۰۰۰۱۷۱	ضعف فرهنگ ترافیک
۲۶۵۲	جمع

۳-۷- وزن دهی نقاط قوت و ضعف

وزن	قوت ها
۰۰۰۷۴۷	جوان بودن سازمان
۰۰۰۶۷۳	جامع بودن خدمات و اطلاعات مکانی
۰۰۰۷۶۶	تخصص مدیریت
۰۰۰۶۷۳	اتوماسیون
۰۰۰۸۴۸	مسئولیت پذیری پرسنل
۰۰۰۷۷۰	وجود حس تعلق به سازمان در کارکنان

۰.۰۷۰۰	مدیریت مشارکتی
۰.۰۸۰۵	تعهد کارکنان
۰.۰۵۹۷	نیروی انسانی با پشتکار بالا
۰.۰۷۰۱	افزایش توجه مدیران به بخش خصوصی
۰.۰۸۲۵	افزایش توجه مدیران به مشارکت مردمی
۰.۰۷۹۸	توسعه فن اوری اطلاعات
۰.۰۶۸۵	مرکز کنترل ترافیک
۰.۰۳۵۷	ارتباط مناسب با شهرهای جهان
۰.۰۴۶۷	فرهنگ بالایی شهروندی در مورد کاهش تولید زباله
وزن	ضعف ها
۰.۰۲۴۶	شرایط نامناسب معابر و فضاهای عمومی برای افراد خاص (سالامندان و کودکان و معلولین)
۰.۰۲۷۷	عدم کارایی تحقیقات و پژوهشها
۰.۰۲۶۷	مقاومت درونی سازمان نسبت به اصلاح رویه ها
۰.۰۲۹۰	ارائه خدمت نامناسب در بافت تاریخی و فرسوده
۰.۰۴۵۶	اطلاع رسانی به شهروندان
۰.۰۲۷۰	المان ها و مبلمان شهری
۰.۰۲۶۸	آموزش شهروندی
۰.۰۲۶۶	انتقال دانش
۰.۰۳۰۹	انسجام بخش مالی
۰.۰۲۷۵	بروکراسی زیاد اداری
۰.۰۲۸۳	بهداشت شهر
۰.۰۲۴۸	بدنه سازی معابر در بافت تاریخی
۰.۰۲۷۹	پیاده رو های نامنظم
۰.۰۲۸۰	تعداد فرهنگسراها و مراکز فرهنگی
۰.۰۲۸۱	تکریم ارباب رجوع
۰.۰۲۶۵	توزیع عادلانه خدمات شهری
۰.۰۲۷۴	سیستم حمل و نقل درون شهری

۰۰۰۲۶۸	ساماندهی پارکینگ‌ها در سطح شهر
۰۰۰۲۷۷	ساماندهی مشاغل مزاحم شهری
۰۰۰۲۷۱	ساماندهی مشاغل و دست فروشان
۰۰۰۲۵۷	سرویس دهی عمومی نامناسب در بافت فرسوده
۰۰۰۲۶۳	ضعف در کار تیمی و جمعی
۰۰۰۲۵۰	طرح هندسی معابر
۰۰۰۲۸۳	عدم ایجاد صنایع بازیافت
۰۰۰۲۴۴	عدم آگاهی کافی از آسیب‌های اجتماعی
۰۰۰۲۷۲	عدم برنامه محوری بودن بخش‌ها
۰۰۰۲۵۲	عدم پارکینگ‌های محله‌ای
۰۰۰۲۵۷	عدم تعادل ساختار فضایی شهر
۰۰۰۲۳۸	عدم توجه به بافت تاریخی
۰۰۰۲۶۶	عدم توجه به مشارکت بخش خصوصی
۰۰۰۲۶۳	عدم شناخت نیازهای واقعی شهروندان
۰۰۰۲۸۸	عدم کنترل نظارت بر پروژه‌ها
۰۰۰۲۷۱	عدم نوسازی بافت‌های فرسوده و مخروبه
۰۰۰۲۸۰	عدم وجود امکانات ویژه و متناسب با نیاز ورزشی جانبازان و معلولین
۰۰۰۲۷۶	عدم وجود سلسله مراتب شهری
۰۰۰۲۴۶	عدم هماهنگی بین دستگاه‌های اجرایی
۰۰۰۲۷۷	فرسودگی ناوگان حمل و نقل
۰۰۰۲۶۷	فضاهای فرهنگی، تفریحی و ورزشی
۰۰۰۲۹۰	کفسازی و روسازی نامناسب معابر
۰۰۰۴۵۶	کمبود ارتباط بین المللی در زمینه گردشگری
۰۰۰۲۷۰	کمبود برنامه های اوقات فراغت
۰۰۰۲۶۸	کمبود پارک سوارهای تاکسی
۰۰۰۲۶۶	کمبود پایانه‌های مسافربری کمکی
۰۰۰۳۰۹	کمبود زیرساخت‌های موجود در حوزه گردشگری ورزشی (کوهنوردی، کویرنوردی)

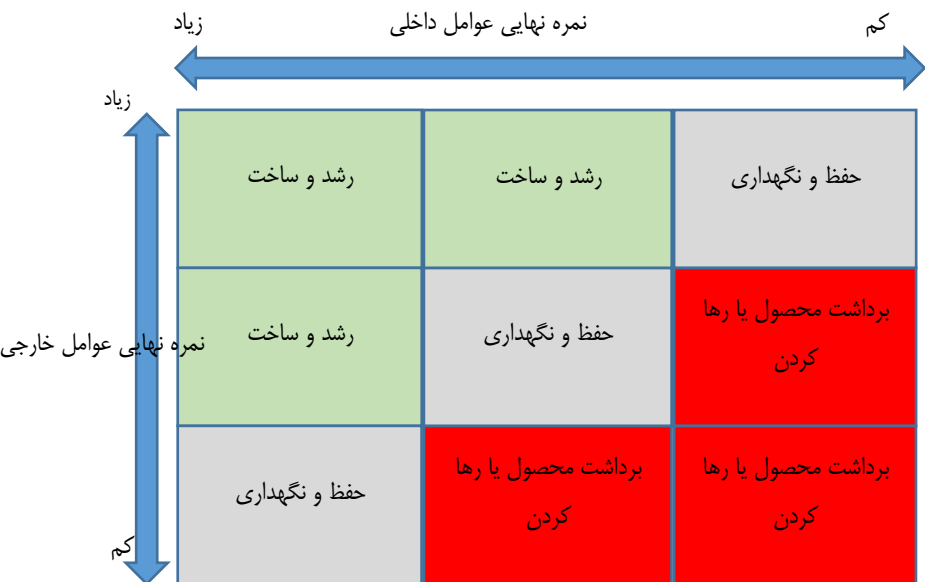
۰.۰۲۷۵	کمبود مراکز تخلیه بار
۰.۰۲۸۳	کمبود مسیرهای دوچرخه
۰.۰۲۴۸	کمبود منابع مالی
۰.۰۲۷۹	کمبود نیروهای متخصص فرهنگی و ورزشی
۰.۰۲۸۰	کمبود نیروهای متخصص و فنی
۰.۰۲۸۱	مبلمان شهری
۰.۰۲۶۵	نامنظم بودن شبکه معابر بعلت وجود بافت های خاص
۰.۰۲۷۴	نورپردازی فضاهای عمومی
۰.۰۲۶۸	وجود کاربری های ناسازگار
۰.۰۲۷۷	وضعیت زیبا سازی شهر
۰.۰۲۷۱	وضعیت پارک ها و فضای سبز
۰.۰۲۵۷	وضعیت پارکینگ ها در سطح شهر
۰.۰۲۶۳	وضعیت نامناسب تسهیلات رفاهی ایستگاه های اتوبوس و تاکسی
۰.۰۲۵۰	وضعیت نامناسب تسهیلات رفاهی پارک سوارها
۰.۰۲۸۳	طولانی بودن فرایندهای کاری
۰.۰۲۴۴	حمایت از سرمایه گذاران با توان مالی بالا
۰.۰۲۷۲	درآمد ناپایدار
۰.۰۲۵۲	ساخت و ساز غیر مجاز
۰.۰۲۵۷	طولانی بودن زمان سفرهای درون شهری
۰.۰۲۳۸	هوشمند سازی فرایند
۲.۰۰۲۴	جمع کل

۳-۸ - نتیجه گیری

ماتریس عوامل داخلی و خارجی یکی از پر کاربردترین تکنیکهای تحلیل استراتژی برای تحلیل استراتژیهای مواجهه با محصولات و خدمات است که در اغلب تحلیل‌های سنتی مدیریت استراتژیک به کار می‌رود. این تکنین بر مبنای نتایج تحلیل داخلی با روش SWOT انجام می‌گردد که استراتژی مواجهه و خدمات در هر یک از بخش‌های شرکت را براساس جمع نمره نهایی عوامل داخلی (محور افقی) و جمع نمره عوامل خارجی (محور عمودی) مشخص می‌کند.

پس برای توسعه این ماتریس ابتدا لازم است نقاط ضعف و قوت داخلی و تهدیدات و فرصت‌های محیطی ابتدا شناسایی و وزن دهی و سپس امتیاز دهی گردد که نتیجه امتیاز کل هر بخش در محورهای ماتریس قرار می‌گیرد.

ماتریس عوامل داخلی و خارجی به سه ناحیه عمده تقسیم بندی شده است. ناحیه اول مربوط به استراتژی رشد و ساخت است که شامل وضعیتی می‌شود که سازمان برای یک محصول یا خدمت خاص از قابلیت‌های استراتژیک (قوتها) یا فرصت‌های محیطی بالا (مانند گستره و رشد بازار) برخوردار است. در این حالت سازمان استراتژی رشد و ساخت را پیش می‌گیرد به گونه‌ای که با تقویت نقاط قوت و بهره برداری حداکثری از فرصت‌های محیطی و تقویت تاثیر گذاری آنها، به بازدهی مورد انتظار است. این استراتژی کلان که رشد و ساخت نام‌گذاری شده است شامل استراتژی‌های رسوخ بازار، توسعه بازار و توسعه محصول و نیز ایجاد ادغام‌های عمودی رو به بالا و پایین و افقی می‌گردد.



ناحیه دوم مربوط به وضعیتی است که در آن یکی از مشخصه‌های نمره نهایی عوامل داخلی و یا خارجی ضعیف ارزیابی شده یا هر دو در سطح متوسط بوده‌اند. بنگاه‌ها در این حالت باید استراتژی‌هایی مبنی بر نگهداشت وضع موجود را هدف‌گذاری کنند زیرا به کار بستن

استراتژی‌های رشد در این وضعیت از ریسک پذیری زیادی برخوردار خواهد بود. استراتژی‌های نگهداشت وضع موجود می‌تواند شامل توسعه محصول به صورت همگون و غیر همگون و رسوخ در بازار خواهد بود.

ناحیه سوم مربوط به وضعیتی از محصولات و خدمات است که در آن بنگاه اقتصادی از قابلیت سازمانی مناسب برخوردار نیست و ویژگی‌های محیطی نیز شرایط مساعدی را برای آن رقم نمی‌زند. در این حالت استراتژی مناسب برای مواجهه با آن محصول یا خدمت، برداشت یا رها کردن آن خواهد بود.

به منظور غنای بیشتر تحلیل بر اساس تکنیک، برای شرکت‌هایی که بیش از یک محصول یا خدمت را ارائه می‌کنند، بر اساس وضعیت هر یک از واحدهای کسب و کار دواپری در خانه تحلیل شده قرار داده می‌شود که اندازه دایره نشان دهنده درصد فروش بنگاه در آن کسب و کار و قسمت هاشور خورده میزان سود دهی آن به نسبت فروش است. طبیعتاً استراتژی مناسب برای سازمان‌ها آن است که بیشتر منابع خود را در ناحیه اول بکار گیرند.

ماتریس IE		نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)		
		قوی	متوسط	ضعیف
		۲۰ - ۲۳	۲۴ - ۲۷	۲۸ - ۳۱
نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)	زیاد	I	II	III
	متوسط	IV	V وضعیت دلهره‌داری بزرگ	VI
	کم	VII	VIII	IX

با این اوصاف، تجزیه و تحلیل صورت گرفته از ماتریس تحلیل عوامل خارجی و کسب امتیاز بالاتر از ۲.۵ به منزله‌ی آن است که محیط بیرونی شرایط نسبتاً مساعدی را برای توسعه برنامه‌های شهرداری دارد. ولی از آنجا که امتیاز ماتریس عوامل داخلی کمتر از ۲.۵ می‌باشد می‌بایست نسبت به رفع ضعف‌های داخلی توجه ویژه شود. استراتژی بهینه مبتنی بر حفظ و نگهداری وضع موجود می‌باشد.



فصل چهارم

برنامه راهبردی شهرداری یزد

۴-۱- مقدمه

در این بخش ساختار برنامه استراتژیک شهرداری یزد به تفکیک برنامه‌های تعیین شده ارائه می‌گردد. بدیهی است که اهداف و استراتژی‌های تعیین شده پس از بررسی عوامل محیطی و معضلات احصاء شده از نظرات مردمی و مصاحبه‌های انجام شده از خبرگان شهر ثبت گردیده‌اند.

۴-۲- سلسله مراتب برنامه ریزی در شهرداری یزد

برنامه راهبردی شهرداری شامل ۱۵ برنامه می‌باشد که سه برنامه آن برای توسعه درونی، ۱۰ برنامه مطابق با ماموریت‌های شهرداری و دو برنامه به عنوان برنامه‌های پیشران برای دستیابی به ماموریت شهرداری معین شده‌اند. در درخت زیر برنامه‌های شهرداری نمایش داده شده‌اند.

ردیف	نوع برنامه	برنامه
۱	برنامه های توسعه داخلی	برنامه توسعه مدیریت و برنامه ریزی
۲		برنامه مدیریت منابع مالی و درآمدی
۳		برنامه توسعه منابع ستادی
۴		برنامه بهداشت شهری
۵		برنامه محیط زیست سالم شهری

برنامه اقتصاد شهری	۶
برنامه کالبد شهری	۷
برنامه آراستگی محیط شهری	۸
برنامه سلامت اجتماعی و فرهنگ شهروندی	۹
برنامه ایمنی شهری	۱۰
برنامه حمل و نقل عمومی	۱۱
برنامه ترافیک شهری	۱۲
برنامه عمران شهری	۱۳
برنامه شهر هوشمند	۱۴
برنامه گردشگری و شهر جهانی	۱۵

۴-۳- اهداف کلان برنامه‌های شهرداری

در تدوین اهداف برنامه استراتژیک شهرداری یزد توجه به وظایف و حوزه‌های تخصصی شهرداری و مباحث صورت گرفته در کارگروه‌های برنامه‌ریزی مطابق برنامه راهبردی شهرداری، اهداف کلان در نظر گرفته شده است به همین جهت این اهداف می‌بایست بیان‌کننده شکست کاملی از مأموریت شهرداری در برنامه مورد نظر باشد. همانطور که در قسمت‌های قبل بیان گردید اهداف کلان شهرداری در راستای محورهای مأموریت تدوین گردیده است.

اهداف کلان	ش برنامه
ارتقاء کارایی سازمانی و کیفی سازی فناوریانه خدمات در جهت توسعه اثر بخش سازمان	برنامه توسعه مدیریت و برنامه ریزی
بهره مندی از منابع درآمدی پایدار و مدیریت بهینه هزینه	برنامه مدیریت منابع مالی و درآمدی
دستیابی به سازمانی شفاف، یکپارچه و مدافع حقوق شهروندی با توجه ویژه به تحقق مدیریت هماهنگ شهری	برنامه توسعه منابع ستادی
دستیابی به شهری پاکیزه با استفاده از ظرفیت مشارکت شهروندان	برنامه بهداشت شهری

برنامه محیط زیست سالم شهری	ارتقاء کیفیت زیست محیطی شهری با تأکید بر استفاده از انرژی های پاک
برنامه اقتصاد شهری	بستر سازی جهت توسعه و رونق اقتصاد شهری
برنامه کالبد شهری	توسعه متوازن فضاهای شهری (بویژه فضاهای سبز) در جهت توزیع عادلانه خدمت
برنامه آراستگی محیط شهری	ارتقاء هویت سیما و منظر شهری با تکیه بر مبنای معماری بومی
برنامه سلامت اجتماعی و فرهنگ شهروندی	ارتقاء فرهنگ شهروندی با رویکرد توسعه مشارکت شهروندان
برنامه ایمنی شهری	ارتقاء سطح ایمنی شهر جهت دستیابی به شهری تاب آور
برنامه حمل و نقل عمومی	توسعه متوازن و یکپارچه حمل و نقل ترکیبی
برنامه ترافیک شهری	روان سازی تردد ایمن شهری
برنامه عمران شهری	ارتقاء شبکه ارتباطی پیوسته و اتصال پذیر ارتقاء کیفیت طراحی معماری با رویکرد پایداری و با تکیه بر معماری بومی و اجرای پروژه های عمرانی
برنامه شهر هوشمند	کاربست هوشمندانه فن آوری نوین در تعامل با فن آوری سنتی
برنامه گردشگری و شهر جهانی	بستر سازی جهت جذب و وفادار سازی گردشگر

۴-۴- استراتژی های کلان

همانطور که قبلاً بیان شد استراتژی های تدوین شده با بررسی کامل عوامل محیطی داخلی و بیرونی شهرداری ارائه شده است. به همین جهت رویکرد سطوح زیرین برنامه های شهرداری نیز می بایست با توجه به این رویکردها مشخص و پروژه یابی گردند.

در این قسمت ابتدا دو استراتژی بنیادین به صورت زیر تدوین گردید:

- ✓ استفاده از پیشرفت های شهر هوشمند، دانش بومی و دانش های تاریخی برای دستیابی به شهر زیست پذیر و گردشگر پذیر
- ✓ توسعه گفتمان شهری با محوریت مشارکت مردمی، سرمایه گذاری و کاهش تصدی گری

بدیهی است که این استراتژی های بنیادین می بایست روح تمامی استراتژی های طراحی شده برای ماموریت های شهرداری باشد. لذا کلیه سطوح برنامه استراتژیک شهرداری می بایست از استراتژی های محوری شهرداری بهره گرفته باشد.

اهداف کلان	استراتژی	استراتژی های بنیادین
ارتقاء کارایی سازمانی و کیفی سازی فناورانه خدمات در جهت توسعه اثر بخش سازمان	توسعه کیفی خدمات مبتنی بر فن آوری های نوین	توسعه گفتمان شهری با محوریت مشارکت مردمی، سرمایه پذیری و کاهش تصدی گری - استفاده از پیشرانه های شهر هوشمند، دانش بومی و داشته های تاریخی برای دستیابی به شهر زیست پذیر و گردشگر پذیر
بهره مندی از منابع درآمدی پایدار و مدیریت بهینه هزینه	هوشمند سازی محاسبات مالی در جهت توسعه منابع درآمدی پایدار و برنامه ریزی مالی مبتنی بر عملکرد	
بستر سازی جهت توسعه و رونق اقتصاد شهری	شناسایی و استفاده از پتانسیل بخش خصوصی در جهت برندسازی صنایع برتر و سنتی یزد	
دستیابی به سازمانی شفاف، یکپارچه و مدافع حقوق شهروندی با توجه ویژه به تحقق مدیریت هماهنگ شهری	شفاف سازی و تسهیل گری امور شهرداری مبتنی بر مدیریت (حکمروایی) هوشمند	
کاربست هوشمندانه فن آوری نوین در تعامل با فن آوری سنتی	توسعه کمی و کیفی خدمات مبتنی بر فن آوری های نوین در سطح شهر	
بستر سازی جهت جذب و وفادار سازی گردشگر	تنوع بخشی زیرساختهای گردشگری مبتنی بر مزیت های شهر جهانی	
ارتقاء فرهنگ شهروندی با رویکرد توسعه مشارکت شهروندان	پرورش شهروندان مشارکت جو با استفاده از پتانسیل فرهنگ و سنت بومی با توجه به نیازهای اجتماعی روز	
<u>دستیابی به شهری پاکیزه با استفاده از ظرفیت مشارکت شهروندان</u>	کاهش الودگی های محیطی مبتنی بر شهروند هوشمند	
ارتقاء کیفیت زیست محیطی شهری با تاکید بر استفاده از انرژی های پاک	استفاده از پتانسیل بخش خصوصی جهت ساماندهی مشاغل و صنایع مزاحم شهری و بازیافت	
توسعه متوازن فضاهای شهری (ویژه فضاهای سبز) در جهت توزیع عادلانه خدمت	انسجام بخشی به کالبد شهر با بستر توسعه درون زا	

ارتقاء هویت سیما و منظر شهری با تکیه بر مبانی معماری بومی	توسعه کمی و کیفی سیما و منظر شهری مبتنی بر هویت فرهنگی، بومی
ارتقاء سطح ایمنی شهر جهت دستیابی به شهری تاب آور	ارتقاء ایمنی از طریق انسجام کالبدی و اجتماعی
توسعه متوازن و یکپارچه حمل و نقل ترکیبی	توسعه زیر ساخت و خدمات مدرن حمل و نقل عمومی با استفاده از فن آوری های نوین
روان سازی تردد ایمن شهری	روان سازی و کاهش تراکم ترافیک با تکیه بر تکنولوژی های برتر
ارتقای شبکه ارتباطی پیوسته و اتصال پذیر	توسعه شبکه معابر شهری از طریق بهره مندی مناسب از شیوه های مختلف مشارکت جویی
ارتقاء کیفیت طراحی معماری با رویکرد پایداری و با تکیه بر معماری بومی و اجرای پروژه های عمرانی	ارتقای سیستم مدیریت پروژه های عمرانی

۴-۵- برنامه، اهداف کلان و استراتژی

در نهایت اینکه برای مجموعه شهرداری، مناطق و سازمانهای وابسته آن و کلیه بخشهای جزئی آن که در ساختار سازمانی شهرداری وجود نداشته و نیاز به برنامه ریزی مؤثر دارند سطح اول برنامه استراتژیک شهرداری به صورت زیر طراحی گردیده است.

برنامه	اهداف کلان	استراتژی
برنامه توسعه مدیریت و برنامه ریزی	ارتقاء کارایی سازمانی و کیفی سازی فن‌آورانه خدمات در جهت توسعه اثر بخش سازمان	توسعه کیفی خدمات مبتنی بر فن آوری های نوین
برنامه مدیریت منابع مالی و درآمدی	بهره مندی از منابع درآمدی پایدار و مدیریت بهینه هزینه	هوشمند سازی محاسبات مالی در جهت توسعه منابع درآمدی پایدار و برنامه ریزی مالی مبتنی بر عملکرد
برنامه توسعه منابع ستادی	دستیابی به سازمانی شفاف، یکپارچه و مدافع حقوق شهروندی با توجه ویژه به تحقق مدیریت هماهنگ شهری	شفاف سازی و تسهیل گری امور شهرداری مبتنی بر مدیریت (حکروایی) هوشمند
برنامه بهداشت شهری	دستیابی به شهری پاکیزه با استفاده از ظرفیت مشارکت شهروندان	کاهش آلودگی های محیطی مبتنی بر شهروند هوشمند
برنامه محیط زیست سالم شهری	ارتقاء کیفیت زیست محیطی شهری با تاکید بر استفاده از انرژی های پاک	استفاده از پتانسیل بخش خصوصی جهت ساماندهی مشاغل و صنایع مزاحم شهری و بازیافت
برنامه شهر هوشمند	کاربست هوشمندانه فن آوری نوین در تعامل با فن آوری سنتی	توسعه کمی و کیفی خدمات مبتنی بر فن آوری های نوین در سطح شهر
برنامه اقتصاد شهری	بستر سازی جهت توسعه و رونق اقتصاد شهری	شناسایی و استفاده از پتانسیل بخش خصوصی در جهت برندسازی صنایع برتر و سنتی یزد
برنامه کالبد شهری	توسعه متوازن فضاهای شهری (بویژه فضاهای سبز) در جهت توزیع عادلانه خدمت	انسجام بخشی به کالبد شهر با بستر توسعه درون زا

برنامه آراستگی محیط شهری	ارتقاء هویت سیما و منظر شهری با تکیه بر مبانی معماری بومی	توسعه کمی و کیفی سیما و منظر شهری مبتنی بر هویت فرهنگی، بومی
برنامه گردشگری و شهر جهانی	بستر سازی جهت جذب و وفادار سازی گردشگر	تنوع بخشی زیرساختهای گردشگری مبتنی بر مزیت های شهر جهانی
برنامه سلامت اجتماعی و فرهنگ شهروندی	ارتقاء فرهنگ شهروندی با رویکرد توسعه مشارکت شهروندان	پرورش شهروندان مشارکت جو با استفاده از پتانسیل فرهنگ و سنت بومی با توجه به نیازهای اجتماعی روز
برنامه ایمنی شهری	ارتقاء سطح ایمنی شهر جهت دستیابی به شهری تاب آور	ارتقای ایمنی از طریق انسجام کالبدی و اجتماعی
برنامه حمل و نقل عمومی	توسعه متوازن و یکپارچه حمل و نقل ترکیبی	توسعه زیر ساخت و خدمات مدرن حمل و نقل عمومی با استفاده از فن فناوری های نوین
برنامه ترافیک شهری	روان سازی تردد ایمن شهری	روان سازی و کاهش تراکم ترافیک با تکیه بر تکنولوژی های برتر
برنامه عمران شهری	ارتقای شبکه ارتباطی پیوسته و اتصال پذیر ارتقاء کیفیت طراحی معماری با رویکرد پایداری و با تکیه بر معماری بومی و اجرای پروژه های عمرانی	توسعه شبکه معابر شهری از طریق بهره مندی مناسب از شیوه های مختلف مشارکت جویی ارتقای سیستم مدیریت پروژه های عمرانی

منابع و مراجع

- ✚ برایسون، جان ام. ۱۳۷۲. برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی. چاپ دوم. دانشگاه پیام نور.
- ✚ دیوید، فردر. ۱۲۸۸. مدیریت استراتژیک. چاپ سیزدهم. پارسائیان، علی. اعرابی، سیدمحمد.
- ✚ دهقان دهنوی، حسن و همکاران. ۱۳۹۲. برنامه ریزی راهبردی (نگرش کاربردی). چاپ اول.
- ✚ شیعه، اسماعیل. ۱۳۸۷. مقدمه ای بر مبانی برنامه ریزی شهری. چاپ بیستم. دانشگاه علم و صنعت ایران.
- ✚ مهديزاده، جواد. ۱۳۸۲. برنامه ریزی راهبردی (تجربیات اخیر جهانی و جایگاه آن در ایران) چاپ اول. مرکز مطالعات و تحقیقات شهرسازی و معماری ایران.
- ✚ مرادی، وراز. ۱۳۸۱. برنامه ریزی استراتژیک در کلان شهرها. چاپ اول. سازمان پردازش و برنامه ریزی شهری.
- ✚ نجاتی حسینی، محمود. ۱۳۸۱. برنامه ریزی و مدیریت شهری، مسائل نظری و چالش های تجربی. چاپ اول.
- ✚ دفتر برنامه ریزی عمرانی وزارت کشور - مرکز مطالعات برنامه ریزی شهری.
- ✚ عبدی دانشپور، زهره. ۱۳۸۷. درآمدی بر نظریه های برنامه ریزی با تأکید ویژه بر برنامه ریزی شهری. چاپ دوم. دانشگاه شهید بهشتی
- ✚ کاپلان، رابرت. نورتون، دیوید. ۱۳۸۸. دستاورد اجرا. چاپ اول. عاطفی، محمدرضا. گروه ناب.
- ✚ ساعی ارسی ایرج، ۱۳۹۲. تحلیل روند تحولات شهر نشینی در استان های ایران. مطالعات علوم اجتماعی ایران دوره ۱۰ شماره ۳۷