

معاونت برنامه ریزی و توسعه
مدیریت برنامه و بودجه

شیوه نامه تدوین برنامه پنجساله چهارم شهرداری تبریز

شهرداری مرکز، مناطق، سازمان های و شرکت های وابسته

شهریور ۱۳۹۴

برنامه ریزی به مثابه یک فرایند

در شیوه های نوین برنامه ریزی اهداف نظام اجرایی به گونه ای تعریف می شوند که با اهداف طرح ها و برنامه های توسعه شهری بخوبی در تعامل قرار بگیرند در این شیوه نظام اجرایی قاعده هر می است که کلیه تصمیم ها ، اهداف ، سیاست ها ، خط مشی ها و طرح ها و برنامه ها بر ان استوار میشود. این جریان بر اثر تقابل بین ایده و عمل با نظریه و واقعیت صورت می گیرد. اصلاح و تغییر و حتی تبدیل در این جا پایه گذاری و بصورت بازخورد به رده های بالایی بازمی گردد. اهداف مجددا تعریف شده و به سطوح اجرایی انتقال می یابد این چرخه ای که برنامه ریزی به اجرا و اجرا به برنامه ریزی تبدیل می شود.

برنامه ریزی اجرایی/ عملیاتی

مجموعه اقدام ها، برنامه ها، پروژه ه ها و فعالیت هایی که به تحقق یک طرح یاری می دهند تا به واقعیت بپیوندند اجرا محسوب می شود برای یک طرح یا برنامه نیاز به ابزار و وسایل، منابع مالی، نیروی انسانی، سازمان دهی، نظارت و کنترل، تهیه طرح های تفصیلی و اجرایی، هماهنگی بین سازمان های اجرایی، تقسیم وظایف، قوانین و ضوابط اجرایی و ضمانت های لازم برای اجرای طرح های تفصیلی و اجرایی می باشد. علت روی آوردن به برنامه ریزی راهبردی را می توان به دلیل توجه این رویکرد به اجرا و واگذاری بخشی از وظایف مربوط به تصمیم گیری به نهادهای محلی دانست. و برنامه ریزی راهبردی در سطح دوم خود جنبه عملیاتی پیدا می کند. در یک نظام هماهنگ سه نوع فعالیت برنامه ریزی، تهیه طرح و اجرا وجود دارد.

ارتباط سطوح برنامه به صورت سلسله مراتبی



چشم انداز	تبریز، شهری سرسبز و سرزنده با فضاهای عمومی جذاب و متنوع
هدف راهبردی	افزایش سرانه فضای سبز درون شهری
راهبرد	گسترش پارک های محله ای
هدف کمی	افزایش سرانه فضای سبز به ۱۲ مترمربع در افق برنامه ۱۴۰۰
طرح	توسعه، ترمیم و تجهیز پارک های محلی
پروژه / فعالیت هزینه ای	توسعه پارک محلی سرخاب در منطقه ۱۰

در مجموع، تحول در نظام برنامه ریزی و گرایش به برنامه ریزی عملی، نقش اجرا و در نتیجه نظام اجرایی را در کل سیستم برنامه ریزی ارتقاء میدهد در عمل این اتفاق برای کشورهای اروپایی در دهه ۱۹۷۰ رخ داد و برنامه ها به سوی اجرایی شدن، تحقق پذیری، قابل ارزیابی بودن و در نتیجه اصلاح گرایبی روی آوردند. از این رو نسبت به نظام اجرایی، نگرش، متفاوت گردید و بنابراین ارتباط یک سویه و جر این یک طرفه برنامه ریزی به یک ارتباط چرخشی و گردشی تبدیل شد نظام اجرایی جایگاه والاتری یافت و با تمامی عناصر برنامه در ارتباط قرار گرفت. در رویکردهای گذشته برنامه ها و طرح های توسعه شهری پس از تصویب برای اجرا به شهرداری ابلاغ می گردید شهرداری نیز از این طرح ها در جهت تدوین ضوابط و قوانین شهرسازی استفاده می کرد و به عنوان دستاوردهایی که برای اجرا ابلاغ شده مورد عمل قرار می داد. در رویکرد سنتی و گذشته اجرای برنامه ها چندان مورد توجه نبود و فقط در زمان تهیه مجدد برنامه و یا اصلاح برنامه قبلی نوعی ارزیابی صورت می گرفت. فرایند کلی تدوین برنامه عملیاتی و تبدیل چشم انداز و استراتژی ها به برنامه پروژه های اجرایی بصورت زیر است:

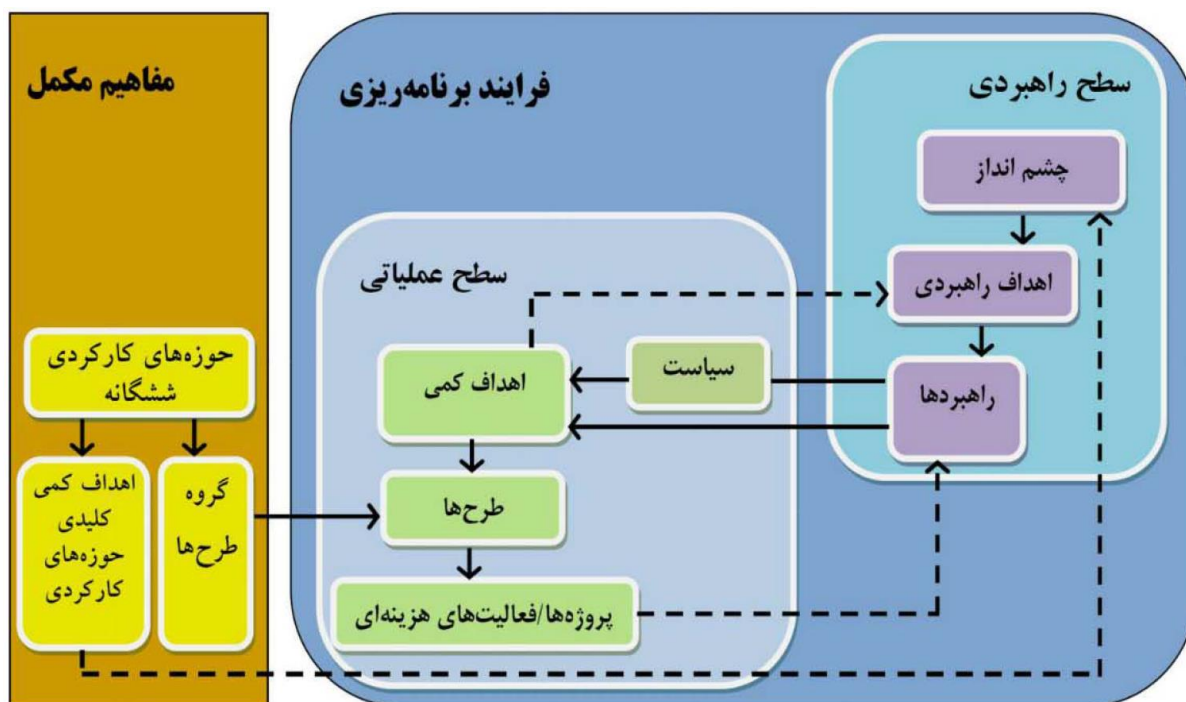
۱- تحلیل محیطی (عوامل بیرونی و درونی) شامل تهدیدها، فرصت ها، ضعف ها و قوت ها

۲- تدوین اهداف راهبردی شامل ماموریت، چشم انداز، ارزش ها

۳- تدوین راهبردها

۴- برنامه عملیاتی شامل راهکارها، ضوابط اجرایی و اقدامات

۵- پروژه های اجرایی



ارتباط بین مفاهیم و اجزای برنامه عملیاتی

الزامات قانونی تدوین برنامه های میان مدت (۵ ساله) سازمانهای شهرداری

طبق ماده ۱۵ قانون نوسازی و عمران شهری شهرداریها موظفند با راهنمایی وزارت کشور برنامه عملیات نوسازی و عمران و اصلاح شهر را برای مدت ۵ سال براساس طرح جامع شهر تدوین نمایند و در صورت عدم وجود طرح جامع در حدود منابع مالی مقرر در این قانون و سایر امکانات مالی شهرداری برنامه را تنظیم و به تصویب شورا و وزارت کشور رسانیده و طرح ها را براساس ان اجرا کنند.

اگر چه طرح جامع برای بیش از ۵ سال برنامه ریزی می گردد ولی لازم نیست برنامه های عملیاتی میان مدت شهرداریها با رویکرد راهبردی بیش از ۵ سال طراحی گردد. کلیه پروژه ها و طرح های پیشنهادی باید منطبق با اهداف و الویت های منظور شده در طرح جامع و هادی شهر بوده و با انها مغایر نباشد.

فرایند عمومی تدوین برنامه راهبردی سازمان شهرداری

برنامه ریزی شهری موضوع مستقلی نیست که به تنهایی قابل بررسی باشد بلکه بدلیل وابستگی شدید به شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و کالبدی بسترهای شکل گرفته اند، ناگزیر از تعیین حوزه های فرادست شهری است. در نگرش راهبردی ابتدا هدف یا منظور اصلی از تهیه طرح شهری در ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی، کالبدی، محیطی و غیره تعیین می شود سپس راهبردها و راهکارهای مناسب برای رسیدن به اهداف و عملی کردن آن ها بیان می شود و سرانجام تحقق فضایی توسعه و عمران به صورت مطلوب و مورد نظر مشخص می گردد. بطور کلی فرایند تدوین برنامه عملیاتی شهرداریها از سه مرحله اصلی (۱- مطالعات پایه، ۲- ساختار سازمانی شهرداری، ۳- تدوین برنامه عملیاتی) تشکیل می گردد.

مرحله اول: مطالعات پایه

جمع اوری اطلاعات وضع موجود شهر و مشخص شدن جایگاه (شهر/ منطقه/ سازمان/ شرکت) در طرح های فرادست (استانی- ملی)

طرح های فرادست

برنامه ریزی شهری موضوعی صرفا فنی و علمی نیست و به دلیل وابستگی شدید به شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و کالبدی نیاز به تعیین حوزه های فرادست شهری با سلسله مراتب زیر دارد

۱- سطح یک : سطح ملی (برنامه ۵ ساله اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی از سازمان مدیریت و برنامه ریزی)

طرح کالبد ملی (وزارت مسکن و شهرسازی) - طرح امایش سرزمین (سازمان مدیریت و برنامه ریزی) قوانین مصوب مجلس شورای اسلامی، هیات وزیران و دستورالعمل های شورایی عالی شهرسازی و معماری طرح های جامع موردی از قبیل طرح جامعه کشاورزی - طرح جامع فرودگاهها- طرح جامع بندرو.....

۲- سطح دو: سطح منطقه ای

طرح های منطقه ای (وزارت مسکن و شهرسازی) - طرح های منطقه ای استانی (سازمان مدیریت و برنامه ریزی)

۳-سطح سه : سطح ناحیه ای

طرح جامعه ناحیه ای یا شهرستان (وزارت مسکن و شهرسازی) - طرح مجموعه شهری برای کلان شهرها (وزارت مسکن و شهرسازی)

۴-سطح چهار : سطح محیطی

طرح های جامع برای شهرهای بزرگ و متوسط (وزارت مسکن و شهرسازی) - طرح های تفصیلی برای شهرهای بزرگ و متوسط (وزارت مسکن) - طرح های هادی برای شهرهای زیر ۵۰ هزار نفر جمعیت (وزارت کشور) - طرح های هادی و روستایی (بنیاد مسکن) - طرح شهرهای جدید (شرکت عمران شهرهای جدید) - طرح آماده سازی شهر (وزارت مسکن و شهرسازی) - طرح بهسازی و نوسازی بافت های قدیمی شهر (شرکت عمران و بهسازی شهری وزارت مسکن و شهرسازی)

از بین طرح های توسعه و عمران شهری ، طرح جامع به عنوان اصلی ترین طرح شهری هر یک از شهرهای ایران محسوب میشود که برای یک افق ده ساله تدوین و پس از تصویب شورای عالی شهرسازی و معماری به شهرداری ابلاغ می شود. این طرح بلندمدتی است که در آن نحوه استفاده از اراضی و منطقه بندی مربوط به حوزه مسکونی، صنعتی، بازرگانی، اداری و کشاورزی، تاسیسات و تجهیزات شهری و نیازمندیهای عمومی شهری، خطوط کلی ارتباطی و ترمینال ها، فرودگاه و بندر و الویت های مربوط به آن مشخص می گردد. این طرح براساس ضرورت قابل تغییر است.

شناخت وضع موجود شهر

براساس اهداف امار و اطلاعات مرتبط را جمع اوری کرده و در ابتدا ارزیابی اولیه انجام می دهیم که با دید آینده نگر، محرک های اصلی تغییر، مانند تغییرات جمعیت شناختی، تکنولوژی و محیط اقتصاد بین المللی را شناسایی و ارزیابی می کنیم و هدف اصلی تدوین چشم انداز و مقایسه آن با چشم انداز شهرهای مشابه و تعیین اهداف بلندمدت و کوتاه مدت شهر است. مطالعات بهتر از براساس شاخص های نمونه زیر انجام شود.

عدالت - کیفیت زندگی - پایداری - مشارکت عمومی - تفویض قدرت - مسکن - زیرساخت ها - تحصیلات - بهداشت - امنیت عمومی - اقتصاد/توسعه اقتصادی - جمعیت شناسی - تفریح و سرگرمی - انرژی - محیط فیزیکی - کاربری - مشکلات جوانان و سالمندان - مسائل فرهنگی - حمل و نقل - مدیریت فاضلاب

نوع دوم ارزیابی، از طریق تحلیل راهبردی است که هدف آن شناسایی مسائل و مشکلات کلیدی شهر و تدوین راهبردهای اصلی و جهات استراتژیک شهر است.

اهداف (بلندمدت - میان مدت - کوتاه مدت)

انواع اهداف

۱- کلی goals مانند تحرک

۲- جزئی objective مانند کاهش زمان سفر به محل کار یا دستور ساخت یک بزرگراه

۳- عملیاتی targets مانند ساخت یک راه آهن زیرزمینی طی ۱۰ سال آینده جهت کاهش مدت زمان سفر

** یک هدف جزئی معمولاً به یک یا چند هدف عملیاتی تجزیه میگردد.

چشم انداز از یک یا چند هدف بلندمدت (۱۰ تا ۲۰ ساله) تشکیل می گردد.

هر هدف بلندمدت از یک یا چند هدف میان مدت (۳ تا ۵ ساله) تشکیل می گردد.

هر هدف میان مدت از یک یا چند هدف کوتاه مدت (۱ ساله) تشکیل می گردد.

فرایند تحلیل راهبردی

بعد از ارزیابی اولیه و تهیه چشم انداز تحلیل راهبردی بصورت زیر آغاز می گردد که نقاط قوت و ضعف درونی، تهدیدها و فرصت های بیرونی را شناسایی و درصد حداکثر کردن قوت ها و غلبه بر ضعف های درونی است.

مرحله اول (ورود اطلاعات)

تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

مرحله دوم (تطبیق)

تشکیل ماتریس تهدیدات، فرصت ها، نقاط ضعف و قوت و ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی

مرحله سوم (تصمیم گیری)

اعمال ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM)

مرحله ورود اطلاعات

الف) شناسایی عوامل خارجی و تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

محیط خارجی به دو لایه ۱- لایه محیط عمومی یا کلان و ۲- محیط تخصصی یا خرد قابل تقسیم می باشد.

۱- محیط عمومی: شامل نیروهایی است که بطور مستقیم بر فعالیت های سازمان اثر می گذارند و از حیثه کنترل شهرداری خارج می باشند مانند عوامل اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی، تکنولوژیکی، سیاسی-قانونی و حقوقی-جهانی که این عناصر هم در سطح ملی و هم بین المللی میتوانند مطرح باشند.

۲- محیط خرد یا تخصصی: شامل افراد ذینفعی است که سازمان بطور منظم با آنها درارتباط متقابل است مانند شهروندان، سایر نهادهای مدیریت شهری، شورای شهر، مشاوران و پیمانکاران

عوامل کلیدی یا استراتژیک که تحت عنوان عوامل خارجی و با بررسی محیط های خارجی است، خارج می شوند شامل فرصت ها و تهدیدهایی می باشند که در روند پروژه تاثیرگذار هستند. منظور از فرصت موقعیت اساسی و مطلوب در محیط خارجی شهر و یا شهرداری می باشد. در واقع فرصت ها عبارت است از عوامل خارجی و یا موقعیت هایی در حال و آینده که سازمان می تواند با استفاده از آن ها ماموریت محول شده را بهتر محقق کند و در نتیجه ارزش عمومی بیشتری را ایجاد نماید. منظور از تهدید یک وضعیت نامطلوب در محیط سازمانی است که بصورت یک مانع برای وضعیت جاری سازمان بحساب می آید و مانع از دستیابی سازمان به نقطه مطلوب و یا ایده ال

در آینده می‌گردد. در واقع تهدیدها عبارت است از عوامل خارجی و یا موقعیت‌هایی در حال و آینده که تاثیر منفی روی سازمان گذاشته و سازمان را از تحقق مأموریت محول شده باز می‌دارد. خبرگان با مراجعه به دیدگاه مدیران شهر و سازمان‌ها سعی در شناسایی عواملی می‌کنند که بیشترین تاثیر را بر سازمان می‌گذرانند.

این عوامل معمولاً روند مشخصی دارند و باید با توجه به استراتژیک بودن یک برنامه بلندمدت روند این عوامل تا چند سال آینده پیش بینی گردد.

پس از شناسایی این عوامل و بررسی روند آنها می‌توانیم به تعیین فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان بپردازیم که در قالب ماتریس ارزیابی عوامل خارجی زیر قابل انجام است.

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

عوامل	ضریب اهمیت نسبی	رتبه	نمره
فرصت‌ها			
تهدیدها			
مجموع	$\sum = 1$		$1 < X < 4$

ضریب اهمیت نسبی: نشانگر اهمیت نسبی هر یک از عوامل در ارتباط با سازمان می‌باشد که عددی بین ۰ تا ۱ است. مجموع ضرایب در انتهای جدول باید یک شود می‌توانید به هر عامل عدد ۱ تا ۵ بدهید و سپس ستون را نرمالیزه کنید تا وزنی بین ۰ تا ۱ بدست آید.

رتبه: امتیازی است (بین ۱ تا ۴) که برحسب تطابق کنونی سازمان، شهر و مدیریت شهری، با فرصت‌ها و تهدیدها داده می‌شود. بیانگر وضعیت کنونی یا آمادگی موجود جهت تقابل با عامل خارجی مورد بررسی می‌باشد. (تهدیدها عدد ۱ و ۲ و برای فرصت‌ها عدد ۳ و ۴ استفاده می‌کنیم) یعنی هرچه از عدد ۴ به سمت عدد ۱ برویم از یک فرصت طلایی به یک تهدید جدی خواهیم رسید.

رتبه ۴: عاملی است که یک فرصت استثنایی یا طلایی محسوب می‌شود

رتبه ۳: عاملی است که یک فرصت معمولی محسوب می شود.

رتبه ۲: عاملی است که یک تهدید معمولی محسوب می شود

رتبه ۱: عاملی است که یک تهدید جدی محسوب می شود.

ضریب اهمیت نسبی * رتبه = نمره و امتیاز نهایی حاصل جمع نمره هایی هر ردیف جدول فوق می باشد.

اگر عدد نهایی بزرگتر از ۲/۵ یعنی فرصت های موجود نسبت به تهدید ها بیشتر است

اگر عدد نهایی کوچکتر از ۲/۵ یعنی جدی بودن تهدید ها نسبت به فرصت های موجود است .

ب) شناسایی عوامل داخلی و تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

این عوامل مربوط به محیط درونی بوده و برخلاف عوامل خارجی در کنترل مدیریت سازمان یا شهری میباشند نقاط ضعف مجموعه مهارت ها و توانایی هایی است که سازمان را قادر میکند استراتژی هایش را بدرستی در راستای چشم انداز و مأموریت تعیین شده اجرا نماید. نقاط ضعف، مهارت ها، امکانات، منابع و توانمندیهایی است که سازمان بخاطر عدم برخورداری از آن نمی تواند هر استراتژی را انتخاب و اجرا نماید.

رتبه ۴: نقطه قوت عالی رتبه ۳: قوت معمولی ۲: نقطه ضعف معمولی ۱: نقطه ضعف بحرانی

اگر امتیاز نهایی بزرگتر از ۲/۵ بشود یعنی غلبه نقاط قوت بر نقاط ضعف

اگر امتیاز نهایی کوچکتر از ۲/۵ بشود یعنی غلبه نقاط ضعف بر نقاط قوت

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

عوامل	ضریب اهمیت	رتبه	نمره
نقاط قوت			
نقاط ضعف			
مجموع	$\sum = 1$		$1 < X < 4$

مرحله مقایسه

گاهی استراتژی یا راهبرد به این گونه تعریف می شود "مقایسه ای که سازمان بین مهارت ها و منابع داخلی و فرصت ها و ریسک ها می نماید" در مرحله مقایسه می توان از روش های مختلفی بهره گرفت ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدها (ماتریس سوات) و ماتریس داخلی و خارجی از مهم ترین و پرکاربردترین ابزارهایی هستند که در این مرحله مورد استفاده قرار می گیرند. این ها فرصت ها و تهدیدها خارجی را با نقاط قوت و ضعف داخلی مقایسه می کنند.

الف) ماتریس نقاط قوت ، فرصت ها و تهدیدها (ماتریس SWOT)

ابزار بسیار مهم در فرایند تدوین راهبرد براساس مقایسه عوامل خارجی و داخلی می باشد و این مقایسه از مشکل ترین بخش های تهیه این ماتریس است و باید از حضور افراد آگاه و صاحب نظر مجرب از داخل و خارج سازمان با استفاده از روش طوفان فکری، راهبردهایی از تطبیق عوامل خارجی و داخلی بدست می آید.

ماتریس نقاط قوت ، فرصت ها و تهدیدها (ماتریس SWOT)

نقاط قوت (S) : نقاط قوت را فهرست نمایید:	نقاط ضعف (W) : نقاط ضعف را فهرست نمایید.	
۱-	نمائید.	
۲-	۱-	
۳-	۲-	
۴-	۳-	
۵-	۴-	
۶-	۵-	
۷-	۶-	
۸-	۷-	
۹-	۸-	
۱۰	۹-	
۱۰	۱۰	
فرصت ها (O) : فرصت ها را فهرست نمایید.	راهبردهای SO	راهبردهای WO
۱-		
۲-		
۳-	با بهره بردن از نقاط قوت درصد بهره	با بهره برداری از فرصت ها نقاط ضعف را از

	برداری از فرصت ها برائید	بین ببرید.	۴- ۵- ۶- ۷- ۸- ۹- ۱۰-
راهبردهای WT	راهبردهای ST	تهدیدها (T)، تهدیدها را فهرست نمائید.	۱- ۲- ۳- ۴- ۵- ۶- ۷- ۸- ۹- ۱۰
نقاط ضعف را کاهش داده و از تهدیدها پرهیز کنید	جهت دوری از تهدیدها از نقاط قوت استفاده کنید		

مطابق شکل فوق می توان به تدوین چهار نوع راهبرد اقدام نمود تدوین هر یک از راهبردها از مقایسه دو عامل خارجی و داخلی صورت می گیرد. هدف تعیین بهترین راهبرد نیست بلکه راهبردهای قابل اجرا هدف این نوع ماتریس است لذا همه راهبردهایی که به وسیله این ماتریس توین می گردند انتخاب و اجرا نخواهند شد

راهبردهای تهاجمی (SO) : سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی به دنبال بهره برداری موثر از فرصت های خارجی می باشد همه مدیران شهری ترجیح میدهند که شهر یا سازمان در موقعیتی قرارگیرد که با استفاده از نقاط قوت داخلی از رویدادهای مثبت و فرصت آفرین خارجی بهره مند گردند.

راهبرد بهبود مستمر (WO)

سازمان با بهره برداری از فرصت های موجود خارج از سازمان بکوشد تا نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد.

راهبرد تغییر تدریجی (ST)

سازمان با این راهبرد می کشد با استفاده از نقاط قوت خود اثر تهدیدهای موجود در محیط خارج را به حداقل رسانیده یا آنها را از بین ببرد

راهبرد تدافعی (WT)

سازمان حالت تدافعی بخود می گیرد و هدف ان کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است.

ب) تجزیه و تحلیل داخلی و خارجی

ماتریس داخلی و خارجی ابزاری جهت تجزیه و تحلیل هم زمان عوامل داخلی و خارجی است. جمع نمره های حاصل از ماتریس های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در ابعاد افقی و عمودی این ماتریس قرار دهید تا موقعیت سازمان یا شهر در ان مشخص شود.

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

۱	۲/۵	۴	نمره
	محافظة کارانه	تہاجمی	۴ ارزیابی
	تدافعی	رقابتی	۲.۵ عوامل ۱ خارجی

ماتریس چهارخانه ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

مرحله تصمیم گیری

علاوه بر روش های ارائه شده در مرحله قبل که به نوعی راهبردهای دارای الویت را مشخص می نماید می توان از یک ابزار تحلیلی دیگر جهت تعیین میزان جذابیت راهبردهای پیشنهادی بهره گرفت به نام ماتریس راهبری کمی و

باید نتیجه مرحله اول یعنی عوامل اصلی داخلی و خارجی شناسایی شده را بنویسیم و در ردیف بالا شامل انواع راهبردهای مختلف امکان پذیر (نتیجه مرحله دوم) می باشد در واقع راهبردهای بدست آمده از ماتریس سوات یا ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در این ردیف قرار می گیرند.

۱- حداقل ۱۰ عامل بسیار مهم خارجی و ۱۰ عامل بسیار مهم داخلی که به نوعی در موفقیت سازمان دخیل هستند انتخاب شوند.

۲- درستون دوم به هریک از عوامل داخلی و خارجی وزن یا ضریب اهمیت داده شود این ضرایب درست همانند ضرایب دو ماتریس خارجی و داخلی تخصیص داده می شوند.

۳- براساس نتایج مرحله دوم راهبردهایی که باید مورد توجه قرار گیرند یا سازمان باید آنها را به اجرا درآورد مشخص شده و ردیف بالای ماتریس نوشته می شود این راهبردها در حدامکان باید ناسازگار و جمع ناشدنی باشد.

۴- به هریک از راهبردها نسبت به عوامل منتخب یک نمره جذابیت داده شود که نشان دهنده توان و قابلیت راهبرد مورد نظر جهت برخورد با عوامل داخلی و خارجی به منظور بهره گیری از فرصت ها و قوت ها و پرهیز از تهدیدها و رفع ضعف ها می باشد

۱- بدون جذابیت ۲- تاحدی جذاب ۳- دارای جذابیت معقول ۴- بسیار جذاب

۵- جمع نمره های جذابیت محاسبه شود ضریب * نمره جذابیت

هرچقدر جمع نمره های جذابیت بیشتر باشد راهبرد مورد نظر از نظر جذابیت بالاتری برخوردار می باشد.

۶- مجموع نمره های جذابیت هر یک از ستون های ماتریس محاسبه شود نمره های بالا بیانگر جذابیت بیشتر راهبردها می باشد.

بعلت تعدد راهبردهای ممکن در شهرداری این ماتریس به منظور انتخاب راهبرهای جذابتر مورد استفاده قرار می گیرد.

هدف اصلی از تحلیل راهبردی، تعیین نقاط استراتژیک و به عبارتی شناسایی مسائل و مشکلات کلیدی شهر است. هر تحلیل راهبردی ممکن است به تولید ۱ الی ۵ نقطه استراتژیک منجر شود پیشنهاد می شود تعداد نقاط از ۵ تا در یک شهر بیشتر نباشد چون قابل فهم نخواهد شد و منابع مالی و علمی آن در تنگنا قرار خواهد گرفت. نقاط استراتژیک لیستی از ارزو ها، پروژه ها یا طرح های بخش جامع نیست بلکه یکسری از ابزارها (فعالیت هایی) است که

بصورت منظم و با هدف تولید نتایج در یک دوره مورد نظر دنبال می شود و با شاخص های کلیدی در برابر اهداف خرد مورد سنجش قرار می گیرد.

ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی

راهبردهای قابل اجرا						ضریب اهمیت	مرحله دوم: مقایسه مرحله اول: ورودی
استراتژی N ام		استراتژی		استراتژی اول			
جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت		
							عوامل اصلی خارجی (فرصت ها و تهدیدها)
							جمع نمره های عوامل خارجی
							عوامل اصلی داخلی (قوت ها و ضعف ها)
							جمع نمره های عوامل داخلی
							جمع کل امتیاز استراتژی

مرحله دوم: تحلیل راهبردی سازمان شهرداری

در مرحله دوم برنامه عملیاتی میان مدت شهرداریها ساختار محیطی شهرداری بررسی و تحلیل می شود:

۱- بررسی ساختار و جایگاه شهرداری در مدیریت شهری و شناخت وضعیت مالی و تشکیلاتی

۲- با استفاده از تحلیل SWOT عوامل داخلی و خارجی موثر بر شهرداری انتخاب می شود

۳- با شناسایی مسائل و مشکلات کلیدی شهرداری چشم انداز سازمانی و ماموریت آن تدوین می شود

تحلیل ساختار تشکیلاتی شهرداری

شهرداری نهادی محلی برای ارائه خدمات به شهروندان و از طرفی نماینده دولت است و انتظارات دولت را باید فراهم کند روی سایر دستگاههای اجرایی تاثیر گذاشته و یا می پذیرد ساختار تشکیلاتی شهرداری بروز نیست و عدم شرح دقیق وظایف و پست ها و شرایط احراز و طبقه بندی آنها است و نیروی انسانی متخصص ندارد مثلا مدیریت شهری، جغرافیا و برنامه ریزی شهری، برنامه ریزی شهری و منطقه ای، فضای سبز، GIS و جامعه شناسی شهری، طراحی شهری، مدیریت گردشگری، اقتصاد شهری و..... قابل استفاده برای شهرداریها می باشد.

مشکل دیگر اینکه ویژگی های محیطی در ساختار شهرداریها در نظر گرفته نشده مثلا تفت و ماسوله محیط مختلف جغرافیایی دارند ولی ساختار سازمانی آنها یکی است در حالی که نیاز آنها متفاوت می باشد. ماسوله نیاز به فضای سبز ندارد ولی تفت فضای سبز و پرسنل مربوطه را می خواهد. ماسوله فضا برای ایجاد خیابان ندارد ولی تفت فضای کافی دارد ماسوله توریستی است و پرسنل مرتبط با زباله بیشتری نسبت به تفت می خواهد.

اصلاح ساختار تشکیلاتی شهرداریها

سازمان شهرداریها و دهیاریهای کشور شهرداریها را به ۵ گروه طبقه بندی کرده شهرهای کمتر از ۱۱۰ هزار نفر، و ۱۱۰ تا ۲۵۰ هزار نفر و ۲۵۰ تا ۵۰۰ هزار نفر و ۵۰۰ تا یک میلیون نفر و بیش از یک میلیون نفر

براساس طبقه بندی فوق و اصول زیر ساختار جدید پیش بینی شده است

۱- در نظر گرفتن پست کارشناسی ۲- تغییر جهت به سوی نیازهای جدید فناوری IT، و GIS و امار، فضای سبز، شهرسازی، تحلیل سیستم ها و...

۳- تخصصی کردن پست ها و پست های خدماتی و کارگری حذف شده و به بخش خصوصی سپرده شده است.

۴- تناسب پست های تشکیلاتی با جمعیت، درآمد، مسائل اقلیمی و فرهنگی

مدیریت یکپارچه شهری و جایگاه آن در تدوین برنامه راهبردی شهرداری

در ماده ۱۳۷ قانون برنامه چهارم توسعه عنوان شده که تصدی های قابل واگذاری دستگاههای دولتی در امور توسعه و عمران شهر و روستا با تصویب هیات وزیران همراه با منابع مالی ذیربط به شهرداریها و دهیاریها واگذار می شود که البته تاکنون بدلیل پیچیدگی موضوع واگذاری توفیق چندانی حاصل نشده است.

مدیریت شهری (مدیریت یکپارچه یا هماهنگ)

اصلی ترین اقداماتی که ساختار شهرداریهای کشور را دچار تغییر اساسی نموده :

الف) حذف وظیفه برنامه ریزی، هدایت و کنترل توسعه شهرها از اختیارات شهرداریها و محول نمودن به وزارت مسکن و شهرسازی
ب) حذف اختیار مربوط به خدمات زیربنایی از قبیل آب، فاضلاب، برق و تلفن و.. و تشکیل وزارتخانه های نیرو و ارتباطات

ج) حذف نظارت بر فعالیت های صنفی یا تصویب قانون نظام صنفی

دو برداشت مختلف از مدیریت واحد شهری بصورت زیر وجود دارد

۱- ادغام دستگاههای خدمت رسان شهری در تشکیلات شهرداری ها به لحاظ تشکیلاتی، منابع مالی، سیاست گذاری و برنامه ای

۲- هماهنگی در تعیین اهداف، سیاست گذاری و برنامه ریزی بدون ادغام دستگاهها به لحاظ تشکیلاتی

مسئله ادغام در شهرداریها با مشکل مواجه است و بجای آن بحث هماهنگی دستگاهها در اهداف، سیاست گذاری و برنامه ریزی مطرح است که البته وجود یک مرجع تصمیم گیری با پشتوانه حقوقی و قانونی امری ضروری است.

شورای راهبری برنامه راهبردی و ساختار آن

تشکیل یک شورای راهبردی متشکل از همه نهادهای دخیل در مدیریت شهری زمینه ساز حرکت به سوی مدیریت یکپارچه شهری است و نظارت بر پیاده سازی و پایش مستمر برنامه های توسعه شهر و از جمله برنامه راهبردی شهرداری نیز از جمله وظایف این شورا است.

تحلیل منابع مالی و درآمدی شهرداری

قبل از هرگونه تصمیم گیری برای برنامه ریزی ابتدا باید توان مالی و ظرفیت های اقتصادی جامعه شهری برای دستیابی به منابع مالی کافی شناسایی و سپس هر یک از وظایف برنامه های پیش بینی شده برنامه ریزی شود و باید تعیین بودجه انجام شود که سالانه افزون بر پیش بینی درآمدها و سایر منابع تامین اعتبار به پیش بینی هزینه های انجام عملیاتی می پردازد که منجر به رسیدن به سیاست ها و هدف های قانونی شهرداری می شود. بودجه یک ابزار موثر مدیریتی است و می تواند در شرایط بحران و تنگناهای مالی، امکان صرفه جویی و کنترل بهینه هزینه ها را فراهم سازد و براساس ماده ۲۳ آئین نامه مالی شهرداری، بودجه سالانه شهرداری را یک برنامه جامع مالی تعریف کرده که در آن تمام خدمات، فعالیت ها و اقداماتی که باید طی سال مالی انجام شود همراه با برآورد مبلغ و میزان مخارج و درآمدهای لازم برای تامین هزینه آنها پیش بینی شده و بتصویب شورای اسلامی شهر می رسد و ماده ۲۵ آئین نامه نیز شهرداری را مکلف کرده که بودجه خود را براساس برنامه ها، وظایف و فعالیت های مختلف و هزینه آنها تنظیم کند.

درآمدهای شهرداریها به ۷ گروه تقسیم شده است

۱۰۰۰- درآمدهای ناشی از عوارض عمومی (درآمدهای مستمر)

۲۰۰۰- درآمدهای ناشی از عوارض اختصاصی

۳۰۰۰- بهای خدمات و درآمدهای موسسات انتفاعی شهرداری

۴۰۰۰- درآمد حاصل از وجوه و اموال شهرداری

۵۰۰۰- کمک های اعطایی دولت و سازمان های دولتی

۶۰۰۰- اعانات و هدایا و دارایی ها

۷۰۰۰- سایر منابع تامین اعتبار

مفاهیم درآمدهای پایدار و ناپایدار

بمنظور ارائه خدمات مورد نیاز شهروندان و تامین هزینه های آن شهرداری نیازمند پایداری منابع درآمدی می باشد و نگرش حاکم بردستیابی به منابع جدید و اصلاح منابع موجود باید به سمت اتکا به درآمدهای پایدار و فاصله گرفتن از درآمدهای ناپایدار حرکت نماید. وضعیت پایدار در یک نگاه کلی وضعیتی است که :

- ۱- دران مطلوبیت و مصرف در طول زمان رو به کاهش نباشد.
 - ۲- منابع و امکانات بنحوی مورد بهره برداری قرارگیرند که فرصت تولید برای آیندگان حفظ گردد.
 - ۳- ذخایر سرمایه های طبیعی در طول زمان رو به کاهش نباشد
 - ۴- منابع بنحوی مورد بهره برداری قرارگیرد که درآمد پایدار از بکارگیری امکانات حفظ شود
 - ۵- حداقل شرایط برای ثبات اکوسیستم ها و توانایی مقابله اکوسیستم ها با شوک ها را در طول زمان فراهم نماید
- یعنی درآمد پایدار باید از دو خصیصه "تداوم پذیری" و "حفظ کیفی محیط شهری" برخوردار باشد یعنی درآمدها مطلوب و هم سالم باشد و محیط زیست شهری را الوده و تخریب نکند.

تدوین چشم انداز سازمانی و ماموریت شهرداری

ماموریت باید بنحوی تعیین شود که قابلیت اجرا داشته و اعضا و کارکنان بتوانند با بررسی آن همراه با علت وجودی آن تصمیم های لازم را بگیرند. هدف از تهیه بیانیه ماموریت آگاه کردن ذینفعان داخلی و خارجی و ایجاد یک درک مناسب از علت وجودی شرکت است و در اغلب شرکت ها ماموریت به منظور جهت دادن به فعالیت های شرکت تهیه می گردد. مشخصات ماموریت به صورت ذیل خواهد بود:

- ۱- هدف اصلی و فلسفه وجودی شهرداری
- ۲- ارزش کاری که برای مشتریان (شهروندان) انجام می شود
- ۳- مشتریان و ذی نفعان
- ۴- فرایندها و وظایف مهم و نحوه گزارش دهی آنها
- ۵- خدمات اصلی سازمان و در صورت نیاز الویت بندی اقدامات
- ۶- شرح عواملی که شهرداری را از رقبای خود متمایز می کند .

از فواید تعیین مأموریت، مشخص کردن اهداف و نیز توجه صریح به فلسفه و ارزش های سازمانی میباشد.
برای تعیین مأموریت شهرداری پیشنهاد می گردد از جدول زیر بعنوان پرسشنامه استفاده شود.

پرسشنامه تعیین مأموریت

عوامل موثر بر تعیین مأموریت	خدمات یا تولیدات اصلی شهرداری	فرایندهای اصلی	مشتریان
راه رسیدن به مأموریت			
درجه عملکرد	شهرداری باید چگونه عمل کند تا آنچه شهرداری در حال انجام است		
وضعیت آینده شهرداری	به آگاهی و اطلاع شهروندان و ذی نفعان داخلی و خارجی برسد ضمن اینکه راه رسیدن به وضعیت مطلوب و یا عملکردهای لازم را از طریق ایجاد انسجام بیشتر میان پرسنل و افزایش درجه مساعدت آنها در انجام اقداماتی که شهرداری را به سوی چشم انداز سوق میدهد را بوجود آورد		

مرحله سوم : تدوین برنامه عملیاتی

در این مرحله براساس اهداف و استراتژی های تدوین شده و نیز براساس نتایج تحلیل استراتژیک پروژ های عملیاتی پیشنهاد می شوند البته پیشنهاد کافی نیست بلکه باید اجرا و نظارت بعد از اجرا نیز انجام که جزء کارهای مهم برنامه عملیاتی می باشد پس تدوین برنامه میان مدت شامل ۱-پیشنهاد پروژه ۲-اجرای پروژه ۳-ارزیابی و نظارت بر اجرای پروژه ها می باشد.

مطالعات نشان داده ۷۰ درصد علت شکست راهبردها در مرحله اجرای ان است که دلایل مدیریتی و کمبود یا فقدان منابع مالی لازم برای اجرا ان است. ضمنا ایجاد هماهنگی بین مدیران عالی، میانی، کارشناسان، تکنسین ها و نیروهای عملیاتی ضروریست.

مزایا و ابزارهای اجرای اثربخش راهبردها

مهمترین مزیت پیاده سازی موفقیت آمیز راهبردها در یک سازمان غیرانتفاعی مانند شهرداری ایجاد ارزش عمومی واقعی شامل تحقق اهداف ارزشمند و رضایت ذینفعان خواهد بود. نمونه عوامل شکست سازمانها بشرح زیراست:

- ۱- مقاومت در مقابل تغییرات
 - ۲- مشکل نیروی انسانی
 - ۳- آموزش و هدایت ناکافی
 - ۴- اختصاص منابع به سایر اولویت ها قبل از اجرای برنامه
 - ۵- عدم حمایت مدیران ارشد
 - ۶- عدم وجود قوانین برای حل مشکلات اجرایی
 - ۷- بروز اولویت های مدیریتی، اقتصادی و سیاسی جدید
- پیشنهاد میشود: برنامه ریزی راهبردی قبل از بودجه ریزی صورت پذیرد و سیستم بودجه ریزی بر مبنای عملکرد (بودجه ریزی عملیاتی) ایجاد و استفاده شود. و برای بودجه ریزی از طرح های جدید و اولویت دار شروع به تخصیص بودجه گردد و در صورت امکان افرادی که در تدوین راهبردها شرکت داشته اند در اجرای آنها نیز مشارکت کنند

تبدیل راهبرد به عمل

برنامه ریزی عملیاتی به فعل درآوردن تصمیم ها و چارچوب های تعیین شده توسط برنامه ریزی راهبردی است یعنی پیش بینی و تعیین مراحل و توالی فعالیت های لازم برای تامین اهداف راهبردی از طریق بکارگیری منابع به تفکیک زمان، هزینه و نیروی انسانی لازم و همچنین نهاد یا بخش مسئول، برنامه ریزی عملیاتی نامیده می شود.

مرحله اول - زمینه سازی

شامل ۵ گام ابتدایی است که سازمان و مدیران را برای اجرای راهبرد آماده می کند

گام اول: ارزیابی امکان پذیری راهبردها

گام دوم: تامین منابع

گام سوم: سیاست گذاری مناسب

گام چهارم: انگیزش سازمانی

گام پنجم: اصلاح های ساختاری

عبور سریع از گام های فوق ممکن است به عدم اجرای برنامه راهبردی و سیاست ها و پروژه های اجرایی منجر گردد.

مرحله دوم – عملیاتی سازی برنامه

برنامه عملیاتی مبنای عملیات و اقدامات روزانه سازمان است که معمولا سالانه تدوین می گردد و شامل فهرست الویت بندی شده از پروژه های پیشنهادی همراه با برنامه هایی برای تمام پروژه ه هایی است که باید اجرا شود. تدوین آن ۲ تا ۳ ماه زمان می طلبد.

در تدوین این برنامه ها سئوالات زیر باید پاسخ داده شود

- ۱- چه کاری ؟
- ۲- توسط چه سازمان/بخش/واحد یا فردی؟
- ۳- درچه زمانی؟ با چه مدت زمانی ؟
- ۴- کجا؟ در چه موقعیت و مکانی ؟
- ۵- چگونه ؟ با چه روشی ؟ با چه کیفیتی ؟
- ۶- بااستفاده از چه منابعی (انسانی و مالی و...) ؟

مرحله سوم- تثبیت و تحکیم فرایند

گرچه انجام هر حرکت راهبردی کار مشکلی است اما دشوارتر حفظ روند حرکتی و استقرار و تثبیت نتایج بدست آمده در طی زمان می باشد. باتوجه به اینکه پروژه های پیشنهادی باید براساس تحلیل راهبردی صورت بگیرند یعنی در ارتباط با چشم انداز، اهداف، استراتژی ها و جهات استراتژیک باشند جدول زیر پیشنهاد می گردد

نمونه جدول پیشنهادی برای تدوین پروژه های عملیاتی

چشم انداز شهر									
هدف یا اهداف کوتاه مدت							هدف بلند مدت		
شاخص ارزیابی استراتژی	هزینه به ریال	زمانبندی (برحسب سال)					مجری	برنامه عملیاتی	استراتژی
		پنجم	چهارم	سوم	دوم	اول			
								۱-۱	استراتژی اول
								۲-۱	
								۳-۱	
								۱-۲	استراتژی دوم
								۲-۲	
								۱-۳	استراتژی سوم
								n-۱	استراتژی am

ارزیابی و بازبینی مجدد برنامه ها و راهبردها

لازم است مدیران به صورت منظم بازبینی و ارزیابی برنامه ها و راهبردها را انجام دهند. ارزیابی برنامه ها و راهبردها در سه گام اصلی زیر قابل انجام است:

۱- بررسی مبانی اصلی تدوین راهبردها (بررسی عوامل محیطی)

۲- محاسبه عملکرد (مقایسه نتایج مورد انتظار با نتایج واقعی)

۳- انجام دادن اقدام های اصلاحی

توقف بکارگیری راهبردها بدلائل زیر است

۱- ممکن است راهبرد اولیه خوب طراحی شده باشد ولی منابع کافی وجود ندارد

۲- تغییر در مسئله و نیاز به تدوین راهبردی نوین باشد

۳- تمرکز بیش از حد روی مشکل های اساسی و ارائه راه حل های گوناگون ، پرتعداد و متناقض

۴- تغییر محیط سیاسی

ارزیابی برنامه راهبردی کار حساس و پیچیده ای است. که تاکید بیش از اندازه بر روی آن پرهزینه بوده و گاهی حتی

نتیجه معکوس به بار می آورد

سرفصل ها و چارچوب تدوین برنامه ریزی راهبردی و سند برنامه پنج ساله شهرداریها (بر اساس ابلاغیه سال

۱۳۹۲ سازمان شهرداریها و دهیاریهای کشور)

- ۱- تهیه نظام نامه، آیین نامه ها و تشکیل کمیته ها
- ۲- بررسی اسناد بالادستی برنامه پنج ساله شهرداری
- ۱-۲- تعیین جایگاه برنامه راهبردی در ارتباط با سایر برنامه های فرادست و محلی مرتبط با شهر
- ۲-۲- تحلیل و بررسی برنامه های شهر در طول برنامه ی پنجم توسعه و چشم انداز ۲۰ ساله کشور با توجه ویژه به بند ۱۷۳ قانون برنامه پنجم توسعه کشور
- ۲-۳- تحلیل و بررسی سند توسعه استان
- ۲-۴- تحلیل و بررسی مصوبات طرح های جامع و تفصیلی در زمینه ی اهداف نهایی راهبردها و سیاست ها
- ۳- بررسی و تحلیل وضع موجود مدیریت شهری
- ۱-۳- شناخت عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) موثر بر مدیریت شهری مانند بررسی امور مالی و غیره
- ۲-۳- شناخت عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدها) موثر بر مدیریت شهری شامل سایر سازمان ها، افراد ذینفع و...
- ۳-۳- ارزیابی و تحلیل وضع موجود مدیریت شهری (با استفاده از تکنیک SWOT)
- ۴-۳- شناسایی مسایل و مشکلات کلیدی و استراتژیک شهرداری (Strategic Issue)
- ۴- بررسی و تحلیل وضع موجود شهر
- ۱-۴- شناخت عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) موثر بر توسعه شهر
- ۲-۴- شناخت عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدها) موثر بر توسعه شهر
- ۳-۴- شناخت مسایل و مشکلات فرهنگی و اجتماعی شهر از طریق نظرسنجی
- ۴-۴- شناخت مسایل و مشکلات کالبدی شهر از طریق نظرسنجی و مشاهدات میدانی
- ۵-۴- شناخت وضعیت اقلیمی و جغرافیایی شهر
- ۶-۴- شناخت ظرفیت های اقتصادی بالقوه شهر
- ۷-۴- ارزیابی و تحلیل وضع موجود شهر (با استفاده از تکنیک SWOT)
- ۸-۴- شناسایی مسایل و مشکلات کلیدی و استراتژیک شهر (Strategic Issue)

۵- تحلیل تفصیلی هزینه‌ها و درآمدهای شهرداری

۱-۵- بررسی تفصیلی هزینه‌های شهرداری

۱-۵-۱- پیش بینی هزینه‌های شهرداری با توجه به داده‌های تفریح بودجه

۱-۵-۲- بررسی تفصیلی هزینه‌های جاری

۱-۵-۳- بررسی تفصیلی هزینه‌های عمرانی

۱-۵-۳-۱- برنامه ریزی توسعه شهری

۱-۵-۳-۲- هدایت و دفع آب‌های داخل شهری

۱-۵-۳-۳- حمل و نقل و بهبود عبور مرور شهری

۱-۵-۳-۴- ایجاد تاسیسات حفاظتی شهرها

۱-۵-۳-۵- بهبود محیط شهری

۱-۵-۳-۶- برنامه ایجاد اماکن و فضاهای ورزشی

۱-۵-۳-۷- برنامه ایجاد سایر تاسیسات و تسهیلات شهری

۱-۵-۳-۸- ایجاد تاسیسات درآمدزا

۱-۵-۳-۹- برنامه هزینه‌های پیش بینی نشده و دیون عمرانی

۱-۵-۴- مقایسه و تحلیل هزینه‌های جاری و عمرانی

۱-۵-۵- مقایسه و تحلیل پروژه‌های ۹ گانه عمرانی

۱-۵-۶- مقایسه و تحلیل هزینه‌های عمومی و موجودی آخر سال

۵-۲- بررسی تفصیلی درآمدهای شهرداری

۵-۲-۱- پیش بینی درآمدهای شهرداری با توجه به داده‌های تفریح بودجه

۵-۲-۲- بررسی تفصیلی اقلام درآمدی شهرداری

۵-۲-۲-۱- درآمدهای ناشی از عوارض عمومی

۵-۲-۲-۲- درآمدهای ناشی از عوارض اختصاصی

۵-۲-۲-۳- بها خدمات و درآمدهای موسسات انتفاعی شهرداری

- ۵-۲-۴- درآمدهای حاصل از وجوه و اموال شهرداری
- ۵-۲-۵- کمک اعطایی دولت و سازمان‌های دولتی
- ۵-۲-۶- امانات و هدایا و دارایی‌ها
- ۵-۲-۷- سایر منابع تامین اعتبار
- ۵-۲-۳- بررسی میزان پایداری درآمدهای هفت‌گانه شهرداری
- ۵-۲-۴- بررسی و مقایسه درآمدهای هفت‌گانه شهرداری
- ۶- تدوین چشم‌انداز شهر و بیانیه مأموریت شهرداری با توجه به طرح‌های فرادست، دیدگاه‌های مردم و صاحب‌نظران امور شهری، شهرداری و شورای اسلامی شهر.
- ۷- تدوین اهداف راهبردی کیفی شهرداری
- ۷-۱- تهیه فهرست نقاط ضعف و قوت شهر با استفاده از نظرسنجی و اطلاعات جمع‌آوری شده در بند ۳ و ۴
- ۷-۲- تهیه فهرست فرصت‌ها و تهدیدات پیرامون شهر با استفاده از نظرسنجی و اطلاعات جمع‌آوری شده در بند ۳ و ۴
- ۷-۳- تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی IFE
- ۷-۴- تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی EFE
- ۷-۵- تشکیل ماتریس داخلی و خارجی IE
- ۷-۶- تدوین اهداف کیفی با استفاده از تحلیل SWOT
- ۸- ارزیابی و اولویت‌بندی اهداف کیفی راهبردی با استفاده از تکنیک QSPM
- ۹- تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی کمی شهرداری
- ۱۰- تدوین برنامه تفصیلی پروژه‌ها و برنامه‌های عملیاتی شهرداری در ۵ سال آینده (Operational Plan):
- ۱۰-۱- تعیین و بررسی پروژه‌های عمرانی در جهت دستیابی به اهداف کلان تعیین شده
- ۱۰-۲- برآورد هزینه پروژه‌های عمرانی
- ۱۰-۳- اولویت‌بندی پروژه‌های عمرانی
- ۱۰-۴- تعیین مسئولیت اجرای پروژه‌های عمرانی
- ۱۰-۵- تخصیص بهینه درصد سرمایه‌گذاری به هر پروژه