



شهرداری بندرعباس

دستورالعمل تدوین برنامه راهبردی - عملیاتی

شهرداری بندرعباس

WF302

کد مدرک:

شماره و تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۸/۰۲-۰۰

۱ از ۲۷

شماره صفحه:

تهیه کنندگان				
کارشناس برنامه ریزی و ارزیابی عملکرد	مدیر برنامه و بودجه	سرپرست مدیریت نوسازی و تحول اداری	معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی	شهردار
عاطفه افسا	فرشید هاشمی پور	علیرضا مدرسی	محمدرضا کهوری	مهدی نوبانی
تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:
۱۴۰۱/۸/۲				
فهرست اصلاحیه های صادره				
شماره بازنگری	تاریخ بازنگری	شماره صفحه اصلاح شده	شرح اصلاحیه	
وضعیت کنترل				
مسئول امور بهبود روشها	معتبر	منسوخ	بازنگری سالانه	
نام و نام خانوادگی: آزاده رنجبر تاریخ و امضاء: ۱۴۰۱/۸/۲	مدارک معتبر سیستم مدیریت کیفیت شهرداری بندرعباس			
هرگونه بازنگری، ویرایش و یا تغییر در محتوا، قالب و شکل آئین نامه، منوط به بررسی تخصصی و تأیید مدیریت نوسازی و تحول اداری می باشد.				

WF302	کد مدرک:	دستورالعمل تدوین برنامه راهبردی - عملیاتی شهرداری بندرعباس	 شهرداری بندرعباس
۱۴۰۱/۰۸/۰۲-۰۰	شماره و تاریخ بازنگری:		
۲ از ۲۷	شماره صفحه:		

۱- مقدمه:

تدوین برنامه راهبردی- عملیاتی (از سطح بلندمدت تا کوتاهمدت) بر ساماندهی فعالیت‌ها، هزینه کردها و افزایش بهره‌وری سازمانی موثر است. برنامه راهبردی پاسخی به نیاز مدیریت شهری در خصوص تدوین برنامه‌ای فراگیر است؛ به گونه‌ای که بتواند در کنار برنامه‌های توسعه شهری متداول در ایران مانند برنامه (طرح) جامع-تفصیلی، که اغلب ناظر بر ساماندهی کالبدی-فضایی شهر است و سایر برنامه‌هایی که با هدف رفع بخشی از مسایل روزمره شهر مورد استفاده قرار می‌گیرند در چارچوبی علمی، به آینده محتمل توسعه شهر به شکلی هدفمند و با اتکا به مشارکت همه بهره‌وران بپردازد. دستورالعمل حاضر چارچوبی برای تدوین برنامه راهبردی عملیاتی شهرداری ارائه می‌دهد به نحوی که به پیشنهادها روشنی برای انجام کلیه فعالیت‌های شهرداری منجر می‌گردد و در این راستا پیش‌بینی منابع مالی و پایش و ارزیابی برنامه نیز مدنظر قرار گرفته است.

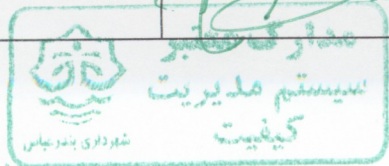
۲- هدف و دامنه کاربرد:

۱. تنظیم یک چارچوب راهبردی برای اتخاذ تصمیمات در حوزه مدیریت شهری به منظور مواجهه با چالش‌های آتی در بازه زمانی میان‌مدت
۲. هماهنگ کردن اقدامات کلیه واحدهای اجرایی در زمینه اداره شهر و بسترسازی برای تحقق مدیریت یکپارچه شهری
۳. فراهم کردن برنامه عمل شهرداری با لحاظ ویژگی‌های محیطی درونی و بیرونی مبتنی بر رویکرد راهبردی
۴. تعیین نقش شهرداری در نیل به چشم‌انداز و راهبردهای توسعه شهر
۵. ترجمه پیشنهادها اسناد فرادست توسعه شهری (طرح‌های هادی، جامع و تفصیلی شهر و سایر اسناد مصوب) به زبان برنامه‌ریزی راهبردی و ایجاد زنجیره‌ای از راهبردها تا اقدامات، به منظور اتصال برنامه‌های بلندمدت توسعه شهر به برنامه مالی شهرداری (بودجه سالانه) به واسطه برنامه میان‌مدت (برنامه عملیاتی).
۶. تدقیق مقاصد توسعه شهری و تعیین شاخص‌های کلیدی قابل سنجش و زمانبندی شده برای رسیدن به آن‌ها.
۷. فراهم آوردن بستر مشارکت فعال تمامی گروه‌های ذینفع شهری شامل سازمان‌های مردم‌نهاد، بخش خصوصی و متخصصین مرجع شهرسازی و مدیریت شهری (شامل اشخاص حقیقی و حقوقی).
۸. تقویت جایگاه شوراهای اسلامی شهر برای نقش‌آفرینی موثر در عرصه برنامه‌ریزی راهبردی-عملیاتی توسعه شهر
۹. ارتقای توانمندی گروه‌های مختلف درگیر در فرایند تهیه برنامه (به ویژه شهرداری و شورا) برای ایجاد تغییرات مثبت ساختاری و سازمانی (ظرفیت‌سازی).

۳- مسئولیت‌ها و اختیارات:

مسئولیت کلی اجرای این دستورالعمل به عهده مدیریت برنامه و بودجه می‌باشد و سایر معاونت‌ها و مدیریت‌ها با

تهیه کنندگان		تایید کننده	تصویب کننده
کارشناس برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد	مدیر برنامه و بودجه	معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی	شهردار
عاطفه افسا	فرشید هاشمی‌پور	محمدرضا کهوری	مهدی نوبانی
تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:



WF302	کد مدرک:	دستورالعمل تدوین برنامه راهبردی - عملیاتی شهرداری بندرعباس	 شهرداری بندرعباس
شماره و تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۸/۰۲-۰۰			
شماره صفحه: ۲۷ از ۳			

توجه به نوع اهدافی که بر مبنای این دستورالعمل شکل می گیرد. مسئولیت اجرای امور در هر یک از حوزه‌های اجرایی مرتبط را بر عهده خواهند داشت.

مسئولیت نظارت بر حسن اجرا به عهده معاونت برنامه‌ریزی و توسعه سرمایه انسانی شهرداری بندرعباس می باشد. مسئولیت تغییر و به روزآوری این دستورالعمل با پیشنهاد مدیریت برنامه و بودجه و تأیید معاون برنامه‌ریزی و توسعه سرمایه انسانی و تصویب شهردار می باشد.

۴- مراجع و الزامات قانونی:

۱. ماده ۱۵ قانون نوسازی و عمران شهری (مصوب ۱۳۴۷/۰۹/۰۷): شهرداری‌های مشمول ماده ۲ این قانون، مکلفند با راهنمایی وزارت کشور، برنامه عملیات نوسازی و عمران و اصلاحات شهر را برای مدت پنج سال بر اساس نقشه جامع شهر و در صورتی که فاقد نقشه جامع باشند بر اساس احتیاجات ضروری و با رعایت اولویت آن‌ها در حدود منابع مالی مقرر در این قانون و سایر امکانات مالی شهرداری تنظیم کرده و پس از تصویب انجمن شهر و تأیید وزارت کشور، طرح‌های مربوطه را بر اساس آن اجرا کنند.

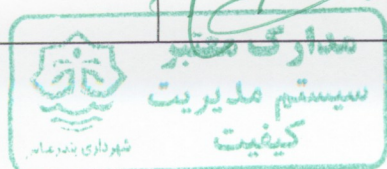
۲. بند ۲ ماده ۷۱ قانون تشکیلات، وظایف و اختیارات شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهرداران (مصوب ۱۳۷۵/۰۳/۰۱): بررسی و شناخت کمبودها، نیازها و نارسایی‌های اجتماعی، فرهنگی، آموزشی، بهداشتی، اقتصادی و رفاهی حوزه انتخابیه و تهیه طرح‌ها و پیشنهادهای اصلاحی و راه‌حل‌های کاربردی در این زمینه‌ها جهت برنامه‌ریزی و ارائه آن به مقامات مسئول

۳. بند ۳۲ (الحاقی ۱۳۸۲/۰۷/۰۶) ماده ۷۱ قانون تشکیلات، وظایف و اختیارات شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهرداران (مصوب ۱۳۷۵/۰۳/۰۱): واحدهای شهرستانی کلیه سازمان‌ها و موسسات دولتی و موسسات عمومی غیر دولتی که در زمینه ارائه خدمات شهری وظایفی را بر عهده دارند، موظفند برنامه سالانه خود در خصوص خدمات شهری را که در چارچوب اعتبارات بودجه سالانه خود تنظیم شده به شورا ارائه نمایند.

۴. ماده ۲۵ آیین‌نامه مالی شهرداری‌ها (مصوب ۱۳۴۶/۰۴/۱۲): بودجه شهرداری‌ها باید بر اساس برنامه‌ها و وظایف و فعالیت‌های مختلف و هزینه هر یک از آنها تنظیم گردد. طرز تنظیم برنامه و بودجه و تفریق بودجه و نحوه تفکیک وظایف و فعالیت‌ها و انطباق بودجه با برنامه و همچنین طرز برآورد درآمد و هزینه به موجب دستورالعملی خواهد بود که به وسیله وزارت کشور تصویب و ابلاغ خواهد شد.

۵. دستورالعمل تهیه، تصویب، اجرا و پایش برنامه عملیات نوسازی و عمران و اصلاحات شهر (برنامه راهبردی-عملیاتی شهر و شهرداری) (ابلاغی مورخ ۱۳۹۴/۰۸/۰۹) سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های

تهیه کنندگان		تایید کننده	تصویب کننده
کارشناس برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد	مدیر برنامه و بودجه	معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی	شهردار
عاطفه افسا	فرشید هاشمی پور	محمدرضا کهوری	مهدی نوبانی
تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:



WF302	کد مدرک:	دستور العمل تدوین برنامه راهبردی - عملیاتی شهرداری بندرعباس	 شهرداری بندرعباس
۱۴۰۱/۰۸/۰۲-۰۰	شماره و تاریخ بازنگری:		
۴ از ۲۷	شماره صفحه:		

کشور)

۶. جایگاه برنامه در میان قوانین و اسناد توسعه

در جدول زیر رابطه برنامه راهبردی عملیاتی شهر و شهرداری با برنامه‌های فرادست و پایین دست مشخص گردیده است.

سطح ملی	سطح منطقه‌ای (فرا شهری)	سطح محلی (شهری)
قانون اساسی سند چشم‌انداز نظام در افق ۱۴۰۴ سیاست‌های کلی نظام برنامه پنج ساله توسعه کشور سایر قوانین موضوعه کشور	سند آمایش استان طرح کالبدی منطقه ای طرح توسعه و عمران (جامع) ناحیه طرح مجموعه شهری (در صورت وجود)	طرح جامع، طرح تفصیلی و طرح هادی شهر طرح‌های بخشی (مصوب شورای شهر و سایر مراجع ذی صلاح) برنامه راهبردی شهر و شهرداری برنامه عملیاتی پنج ساله شهرداری بودجه سالانه شهرداری

۵- تعاریف:

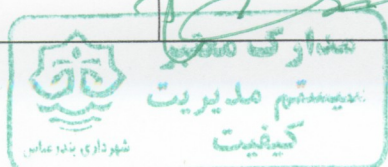
۵-۱- تعاریف برنامه در سطح راهبردی:

۱. **استراتژی توسعه شهری (CDS):** فرآیند تهیه چشم‌انداز بلندمدت از آینده شهر است که بر اساس آن برنامه اجرایی (**Action Plan**) تهیه می‌شود. از اهداف اصلی این فرآیند، مشارکت ترکیبی همه اجزای تأثیرگذار در جامعه برای رسیدن به چشم‌انداز بلندمدت و یکپارچه شهر و به توافق رسیدن در زمینه اولویت‌های مسائل اداری و شناسایی طرح‌های اجرایی کوتاه مدت است (**World Bank, 2002:9**). در استراتژی توسعه شهری، شرایطی فراهم می‌شود که در آن به شیوه‌ای مشارکتی و مردمی به حل مسائلی چون فقر و توسعه اقتصادی توجه می‌شود (**City Development Strategy: 2002:8**). در مجموع سند راهبردی CDS، برای رشد متطبق با عدالت اجتماعی شهر از طریق همکاری و مشارکت گسترده جامعه در جهت ارتقای کیفیت زندگی کلیه شهروندان تهیه می‌گردد.

۲. **برنامه راهبردی توسعه شهری City Development Strategic Plan:** این برنامه در مقیاس زمانی ۲۰ ساله تهیه می‌گردد و مخاطب آن، موجودیت شهر در کلیت آن است؛ به عبارتی دیگر این برنامه شامل چشم‌انداز، راهبردها و سیاست‌های اجرایی مربوط به شهر می‌باشد فارغ از این که هر یک از پیشنهادها و اقدامات مورد نیاز توسط کدام دستگاه اجرایی (شهرداری یا غیر آن) انجام می‌شود.

۳. **برنامه‌ریزی راهبردی:** عبارت است از تدوین و اجرای راهبردهایی برای رسیدن به چشم‌انداز و اهداف

تهیه کنندگان				تایید کننده	تصویب کننده
کارشناس برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد	مدیر برنامه و بودجه	سرپرست مدیریت نوسازی و تحول اداری	معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی	شهردار	
* عاطفه افسا	فرشید هاشمی پور	علیرضا مدرس	محمدرضا کهوری	مهدی نویانی	
تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:



WF302	کد مدرک:	دستور العمل تدوین برنامه راهبردی - عملیاتی شهرداری بندرعباس	 شهرداری بندرعباس
۱۴۰۱/۰۸/۰۲-۰۰	شماره و تاریخ بازنگری:		
۲۷ از ۵	شماره صفحه:		

سازمان با استفاده از توانمندی‌های داخلی سازمان و بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی و مقابله با تهدیدهای محیطی.

۴. **برنامه راهبردی شهرداری:** برنامه راهبردی شهرداری بخشی از برنامه راهبردی توسعه شهر است که راهبردها و سیاست‌های مرتبط با شهرداری را در خود جای می‌دهد.

۵. **ماموریت (Mission):** بیانگر فلسفه وجودی سازمان است که در قالب یک بیانیه تبیین می‌گردد. در این جا بیانیه مأموریت شامل مسیر آینده شهر و شهرداری است و به این پرسش پاسخ می‌دهد که چرا یک شهر و شهرداری وجود دارد؟ به چه کاری مشغول است؟

۶. **ارزش (Value):** اعتقادات اصلی یک شهر/سازمان را شامل می‌شود. مجموعه ارزش‌ها بیانگر فرهنگ شهری/فرهنگ سازمانی است. ارزش‌ها اصولی هستند که هدایتگر زندگی حرفه‌ای افراد است. به عنوان مثال: مشارکت، قانونمداری، صرفه‌جویی، حفظ محیط زیست، صداقت، اعتماد به نفس و ...

۷. **چشم‌انداز (Vision):** توصیف روشن و فشرده‌ای است از حیات مدنی که شهر در آینده و پس از به فعلیت درآمدن کلیه ظرفیت‌های بالقوه‌اش پیدا می‌کند. سه ویژگی عمده چشم‌انداز عبارتند از: روشن و فشرده بودن، معطوف به آینده بودن و به فعلیت درآوردن تمامی توان بالقوه شهر. چشم‌انداز تلاش دارد تا به این پرسش پاسخ دهد که این شهر تا چند سال آینده توان بالقوه شدن چه چیزی را دارد.

۸. **اهداف:** راستاهایی که حرکت کل سازمان را در مسیر تحقق چشم‌انداز شفاف و مشخص می‌کند.

۹. **راهبرد (Strategy):** به مجموعه خط‌مشی‌هایی که راه رسیدن به اهداف و به تبع آن، چشم‌اندازها را مشخص می‌سازند، راهبرد می‌گویند. به عبارت دیگر راهبرد عبارت است از انتخاب یک مسیر از بین کلیه مسیرهایی که فراروی مدیریت برای حصول به اهداف قرار دارد.

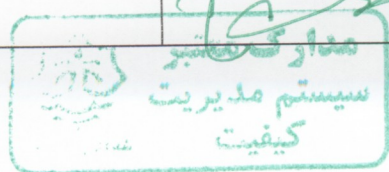
۱۰. **سیاست اجرایی (Policy):** مجموعه تصمیم‌هایی است که از سوی نظام مدیریت برای هموارسازی اجرای راهبرد اتخاذ می‌شوند. بدین ترتیب سیاست مجموعه‌ای از تدابیر قانونی، فنی، اجرایی و مالی است که اتخاذ آن تسهیلات لازم جهت تحقق راهبردها را فراهم می‌سازد.

۵-۲- مفاهیم برنامه در سطح عملیاتی:

۱. **برنامه عملیاتی:** این سطح از برنامه‌ریزی پیوند بین سطح راهبردی و نظام تخصیص اعتبار یعنی همان بودجه سالانه شهرداری را برقرار می‌کند. مقیاس زمانی این برنامه ۵ سال است.

۲. **هدف عملیاتی (Objective):** در این دستورالعمل هدف‌های عملیاتی (شاخص عملیاتی) متناظر با هر

تهیه کنندگان		تایید کننده	تصویب کننده
کارشناس برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد	مدیر برنامه و بودجه	سرپرست مدیریت نوسازی و تحول اداری	شهردار
هماطه افسا	فرشید هاشمی پور	علیرضا مدرس	مهدی نوبانی
تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:



WF302	کد مدرک:	دستورالعمل تدوین برنامه راهبردی - عملیاتی شهرداری بندرعباس	 شهرداری بندرعباس
۱۴۰۱/۰۸/۰۲-۰۰	شماره و تاریخ بازنگری:		
۲۷ از ۶	شماره صفحه:		

راهبرد تعریف می‌شود و بیان صریح‌تر و دقیق‌تر راهبردها هستند. به طور معمول برای هر راهبرد، یک یا چند هدف عملیاتی به صورت کمی تعریف می‌گردد. هدف عملیاتی یک شاخص قابل اندازه‌گیری درباره نتیجه نهایی یک خدمت یا فعالیت است که انتظار می‌رود در راستای تحقق راهبردها در یک بازه زمانی معین قابل دستیابی باشد. هدف‌های عملیاتی از طرف دیگر با سیاست‌ها تناظر دارند. همچنین هدف‌های عملیاتی سطح بالادست هدف‌های کمی طرح‌ها هستند و تحقق هدف‌های کمی طرح‌ها باید منجر به تحقق هدف‌های عملیاتی گردد.

۳. **هدف کمی (Target):** عبارت است از شاخص‌هایی که به صورت ملموس و کمی قابل اندازه‌گیری بوده و برای افق زمانی مشخص عدد خاصی برای شاخص، به عنوان هدف تعیین می‌شود. در این دستورالعمل اهداف کمی برای طرح‌ها تعریف می‌شوند. اهداف کمی (=شاخص کمی) طرح‌ها از یک طرف تحقق طرح‌ها را می‌سنجند و از طرف دیگر پایین دست اهداف عملیاتی (=شاخص عملیاتی) هستند. یکی از کارکردهای عمده اهداف کمی عملکرد به عنوان معیاری برای اندازه‌گیری موفقیت طرح‌های پیشنهادی است. اهداف کمی در دو زمینه قابل تعریف است: ۱) خروجی (ستانده) و ۲) نتیجه (پیامد)

۴. **اهداف کمی در زمینه خروجی - ستانده (Output):** عبارت است از کمیت خدمات و محصولات تولید شده؛ به عنوان مثال سطح پیاده‌رو سنگ‌فرش شده

۵. **اهداف کمی در زمینه نتیجه - پیامد (Outcome):** این دسته از اهداف ناظر بر پیامدها و نتایج متعاقب هر طرح است. به عبارت دیگر اهداف کمی ناظر بر نتیجه، عبارتست از نسبت ستانده‌ها به استانداردها. مانند بهره‌وری پرسنل (درصد)

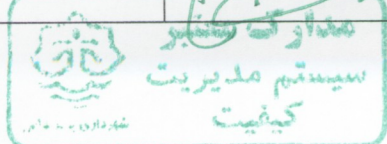
۶. **طرح (Program):** مجموعه عملیات مشخصی هستند که بر اساس مطالعات توجیهی، فنی، اقتصادی و اجتماعی توسعه شهر انجام می‌شود و با اعتبار معین برای تحقق بخشیدن به سیاست‌های اجرایی اجرا می‌شود. هر طرح از یک یا چند پروژه تشکیل می‌شود. طرح در برنامه عملیاتی شهرداری با نظام بودجه سالانه شهرداری مشترک است و به عنوان حلقه پیوند برنامه عملیاتی و بودجه شهرداری ایفای نقش می‌کند.

۷. **پروژه (Project):** عبارت است از اقداماتی زمان‌مند برای تحقق یک تعهد، ایجاد یک محصول یا ارائه خدمات مشخص. پروژه دارای شش ویژگی اصلی است:

- یک کار منحصر به فرد، جدید و غیرتکراری است.

- برای تحقق یک نتیجه عینی انجام می‌شود. بعد از تکمیل پروژه این نتیجه در قالب یک محصول، ارائه

تهیه کنندگان		تایید کننده	تصویب کننده
کارشناس برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد	مدیر برنامه و بودجه	معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی	شهردار
عاطفه افسا	فرشید هاشمی‌پور	محمدرضا کهوری	مهدی نوبانی
تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:



WF302	کد مدرک:	دستور العمل تدوین برنامه راهبردی - عملیاتی شهرداری بندرعباس	 شهرداری بندرعباس
۱۴۰۱/۰۸/۰۲-۰۰	شماره و تاریخ بازنگری:		
۲۷ از ۷	شماره صفحه:		

یک خدمت یا تعهد باید به طور ملموس قابل تحویل باشد.

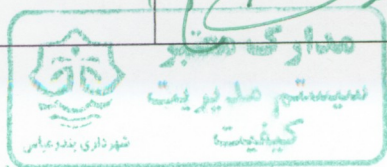
- زمان‌مند است. یک نقطه شروع و پایان مشخص داشته باشد و مدت زمان انجام آن محدود است.
- باید بتوان آن را به بسته‌های کاری مشخصی تقسیم نمود و هر یک از آن‌ها دارای زمانی محدود بوده و وابستگی خاصی بین آن‌ها برقرار است.
- هر یک از این بسته‌های کاری نیازمند منابع مالی، انسانی و مصرفی مختلفی هستند.
- بودجه آن محدود و قابل پیش‌بینی است. خروجی اجرای هر پروژه یک محصول (کالا یا خدمات) است که زیرمجموعه یک طرح تلقی شده و بخشی از سیاست‌های اجرایی را محقق می‌کند.

۸. فعالیت: عبارتست از کلیه عملیات مستمری که مرتبط با بهره‌برداری از امکانات فعلی و حفظ وضع موجود است. معمولاً فعالیت‌ها مستلزم تامین از محل هزینه‌های جاری سازمان می‌باشند مانند فعالیت‌های نگهداری خیابان و پیاده‌روها، انجام امور حسابداری، آموزش کارکنان، نگهداری ناوگان حمل و نقل عمومی، تولید نهال و بذر و سایر خدمات مستمر.

۵-۳- مفاهیم مکمل

۱. **سند بالادستی:** مدرک مستندی که از لحاظ سلسله مراتب و اهداف، بالاتر از برنامه است (مانند سند چشم انداز توسعه بیست ساله کشور، طرح جامع و...)
۲. **برنامه (Plan):** عبارت است از مجموعه‌ای از راهکارها و ساز و کارهای معین برای تحقق چشم‌انداز و راهبردهای تعیین شده توسط مراجع فرادست در بازه زمانی معین و منابع مشخص. در این دستورالعمل، منظور از برنامه، "برنامه راهبردی- عملیاتی شهرداری" است. ممکن است در حال حاضر شهرداری برنامه‌های بخشی نیز داشته باشد. مانند برنامه حمل و نقل و ترافیک، برنامه توسعه فضاهای فرهنگی شهر، برنامه مدیریت پسماندها. برنامه‌های بخشی موجود می‌توانند در تعریف پروژه‌ها و فعالیت‌ها و ارائه اهداف عملیاتی و اهداف کمی طرح‌ها مورد استفاده قرار گیرند؛ لکن در فرایند تهیه برنامه راهبردی- عملیاتی شهرداری، کلیه برنامه‌های بخشی باید در آن ادغام شوند؛ به نحوی که یک برنامه واحد در شهرداری، کلیه حوزه‌های عملکردی شهرداری را در بر گیرد و ملاک عمل تصمیم‌گیری مدیران شهری باشد.
۳. **برنامه اجرایی:** مجموعه‌ای از عملیات و خدمات مختلف در ارتباط با یکدیگر برای تحقق هدف‌های مشخص برنامه می‌باشد. هر برنامه اجرایی متشکل از طرح‌های متعددی است. برنامه اجرایی عبارت است از سطحی از برنامه عملیاتی که بالاتر از طرح قرار می‌گیرد.
۴. **تامین مالی:** عبارت است از جذب اعتبار مورد نیاز برای طراحی و اجرای فعالیت‌ها و پروژه‌های برنامه

تهیه کنندگان		تایید کننده	تصویب کننده
کارشناس برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد	مدیر برنامه و بودجه	سرپرست مدیریت نوسازی و تحول اداری	شهردار
عاطفه افسا	فرشید هاشمی پور	علیرضا مدرس	مهدی نوبانی
تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:



WF302	کد مدرک:	دستور العمل تدوین برنامه راهبردی - عملیاتی	شهرداری بندرعباس
شماره و تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۸/۰۲-۰۰			
شماره صفحه: ۸ از ۲۷			

عملیاتی.

۵. روش‌های تامین مالی: عبارت است از منابع مختلفی که می‌توان اعتبار مورد نیاز فعالیت‌ها و پروژه‌ها را از آن طریق جلب نمود. مهم‌ترین این منابع عبارتند از منابع داخلی شهرداری (نقدی و غیر نقدی)؛ منابع داخلی سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه شهرداری (نقدی و غیر نقدی)؛ کمک‌های دولتی، وام (از منابعی مانند بانک جهانی، بانک توسعه اسلامی، صندوق‌های عمران شهری، صندوق‌های زمین و ساختمان)؛ فروش اوراق مشارکت؛ مشارکت عمومی و خصوصی (PPP: Public Private Partnership)؛ انواع قراردادهای (بیع متقابل، قراردادهای اجاره‌ای، مدیریتی، خدماتی)
۶. اجرا (Implementation): فرایند انجام برنامه و اجزای آن است که با منابع مالی و زمان‌بندی مشخصی صورت گرفته و به تولید یک محصول یا خدمت منتهی می‌گردد.
۷. پایش (Monitoring): نظارت بر فرایند و عملکرد حاصل از اجرای برنامه در حین اجرای آن است. به عبارت دیگر ثبت واقعیت‌ها در حین اجرای برنامه.
۸. ارزیابی (Evaluation): جمع‌بندی نظارت‌های صورت پذیرفته بر برنامه پس از تکمیل اجرای آن‌ها است. گزارش عملکرد برنامه عملیاتی در پایان هر سال گزارش ارزیابی سالانه برنامه نامیده می‌شود.
۹. بازنگری (Revision): پیشنهاد تغییر در احکام و مصوبات برنامه عملیاتی، بازنگری خوانده می‌شود. پیشنهاد بازنگری پس از تصویب مراجع قانونی ذی ربط الزام‌آور خواهد بود.

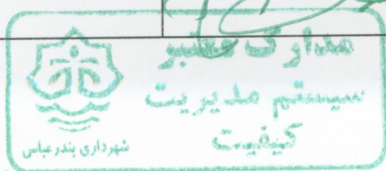
۶- شرح فعالیت‌ها (روند عملیات)

- فرایند تدوین برنامه راهبردی - عملیاتی شهرداری:

- برنامه راهبردی شهرداری بندرعباس مشتمل بر سند چشم انداز شهر بندرعباس و دارای افق بیست ساله می‌باشد و به چهار برنامه عملیاتی پنج ساله تقسیم می‌گردد. برنامه راهبردی شهرداری، بخشی از برنامه راهبردی توسعه شهر است که راهبردها و سیاست‌های مرتبط با شهرداری را در خود جای می‌دهد. راهبردهای برنامه راهبردی شهرداری می‌تواند دارای یکی از موضع‌های زیر نسبت به شهرداری باشد:
- الف) تمام مسئولیت تحقق آن راهبرد بر عهده شهرداری است.
- ب) مسئولیت آن راهبرد به طور مشترک به عهده شهرداری و سایر دستگاه‌ها است.
- ج) مسئولیت آن راهبرد با سایر دستگاه‌هاست، اما نیاز به اقداماتی از سوی شهرداری دارد.

برنامه عملیاتی پیوند بین سطح راهبردی و نظام تخصیص اعتبار یعنی همان بودجه سالانه شهرداری را برقرار

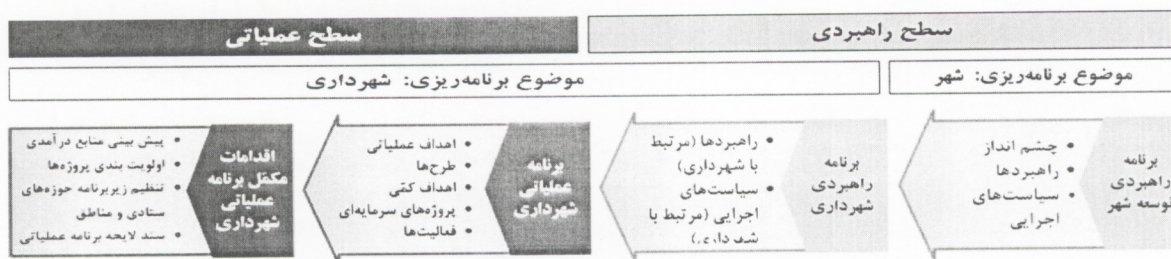
تهیه کنندگان		تایید کننده	تصویب کننده
کارشناس برنامه ریزی و ارزیابی عملکرد	مدیر برنامه و بودجه	معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی	شهردار
عاطفه افسا	فرشید هاشمی پور	محمدرضا کهوری	مهدی نوبانی
تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:



WF302	کد مدرک:	دستور العمل تدوین برنامه راهبردی - عملیاتی شهرداری بندرعباس	 شهرداری بندرعباس
۱۴۰۱/۰۸/۰۲-۰۰	شماره و تاریخ بازنگری:		
۲۷ از ۹	شماره صفحه:		

می‌کند. در برنامه عملیاتی شهرداری که در مقیاس زمانی ۵ ساله تهیه می‌گردد، پروژه‌ها و فعالیت‌های شهرداری شناسایی و فهرست می‌شوند. همچنین در برنامه عملیاتی با تعیین اهداف کمی در سطوح مختلف، ویژگی "سنجش‌پذیری" برنامه تأمین گردیده و با تعریف یک سطح مشترک با نظام بودجه‌ریزی شهرداری (=طرح) امکان اتصال پذیری به برنامه کوتاه‌مدت و برنامه مالی شهرداری (=بودجه سالانه) فراهم می‌گردد.

در برنامه عملیاتی شهرداری همچنین پروژه‌های تملک دارایی‌های سرمایه‌ای اولویت‌بندی شده و منابع تأمین اعتبار هر یک به تفکیک سال‌های برنامه مشخص می‌گردد. در نمودار زیر تفکیک سطح راهبردی و عملیاتی نمایش داده شده است.



۱-۶- ساختاردهی ارکان برنامه

۱-۱-۶- تصویب و تأیید برنامه

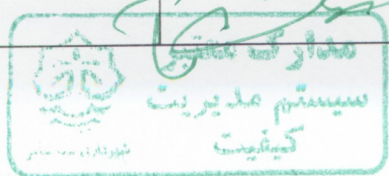
طبق مفاد ماده ۱۵ قانون نوسازی و عمران شهری (مصوب سال ۱۳۴۷)؛ برنامه عملیاتی پنج ساله شهرداری پس از تصویب شورای اسلامی شهر باید به تأیید وزارت کشور برسد. در صورت تأیید وزیر محترم کشور، اختیار وزارت کشور به تناسب به سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور، استانداری‌ها و فرمانداری‌ها تفویض می‌گردد.

۲-۱-۶: تهیه و بررسی برنامه

فعالیت تشکیل ساختار با هدف ایجاد ساختار تصمیم‌گیری تا مرحله پیشنهاد پروژه‌های اجرایی برنامه بوده و متشکل از ارکان زیر می‌باشد:

- ستاد راهبری
- شورای اسلامی شهر بندرعباس
- کارگروه‌های تخصصی: کارگروه‌های تخصصی منطبق با وظایف اصلی شهرداری می‌باشد که حوزه فعالیت این کارگروه‌ها عمدتاً هماهنگ با وظایف معاونت‌های شهرداری است. این کارگروه‌ها در مراحل زیر نقش دارند:
- تحلیل وضع موجود شهرداری در هر مأموریت

تهیه کنندگان		تایید کننده	تصویب کننده
کارشناس برنامه‌ریزی و ارزیابی	مدیر برنامه و بودجه	معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی	شهردار
عملکرد	فرشید هاشمی‌پور	محمدرضا کهوری	مهدی نوبانی
عاطفه افسا	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:



WF302	کد مدرک:	دستور العمل تدوین برنامه راهبردی - عملیاتی شهرداری بندرعباس	 شهرداری بندرعباس
شماره و تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۸/۰۲-۰۰			
شماره صفحه: ۲۷ از ۱۰			

- شناسایی مشکلات موجود
 - استخراج اطلاعات ماتریس‌های تحلیلی وضع موجود
 - استخراج سیاست‌ها و طرح‌ها
 - تهیه برنامه عملیاتی
 - هدفگذاری شاخص‌های راهبردی و عملیاتی
- کارگروه‌های تخصصی عبارتند از: کارگروه اجتماعی و فرهنگی، کارگروه حمل و نقل و ترافیک و امور زیربنایی، کارگروه محیط زیست و خدمات شهری، کارگروه شهرسازی و معماری، کارگروه تأمین منابع و سرمایه، کارگروه خدمات مدیریت و ذینفعان
- مشاورین تخصصی پروژه
- مشاور اجرایی پروژه

۲-۶- تبیین مدل‌ها و انتخاب مدل برنامه‌ریزی استراتژیک در شهرداری بندرعباس

به منظور پیاده‌سازی فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌ها منطبق با پارادایم‌های مختلف، مدل‌های گوناگونی در زمینه استقرار برنامه‌ریزی استراتژیک به وجود آمده‌اند. این الگوها در سه دسته بندی کلی تجویزگرایان، توصیف‌گرایان و الگوی ترکیبی تعریف می‌شوند.

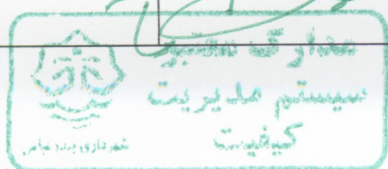
مدل پیشنهادی در شهرداری بندرعباس مدلی است از الگوی ترکیبی که ضمن بهره‌برداری از مزایای هر دو الگوی تجویزی و توصیفی از قابلیت اجرایی بالایی برخوردار باشد. این مدل که مورد تایید و تاکید شهرداری‌های کشور نیز می‌باشد منطبق با شهرداری‌های کلان شهرها و ساختار بودجه‌ریزی شهرداری‌ها طراحی شده است.

۳-۶- انجام مطالعات موضوعی و بررسی اسناد فرادستی در سه سطح ملی، استانی و شهری و استخراج نکات کلیدی مرتبط با تدوین چشم‌انداز شهر بندرعباس

مطالعات موضوعی به منظور آگاهی از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های شهر و همچنین تنگناها و محدودیت‌های آن انجام می‌شود تا بر پایه آن چشم‌انداز شهر تدوین گردد.

اسناد بالاسری مجموعه‌ای از قوانین، دستورالعمل‌ها، الزامات و خطی‌مشی‌هایی می‌باشند که به عنوان یکی از مهمترین ورودی‌ها در هر سیستم برنامه‌ریزی مورد استفاده قرار می‌گیرند. در موضوعات برنامه‌ریزی شهری اسناد بالاسری در حوزه‌های ملی، استانی و شهری دسته‌بندی می‌شوند. اسناد بالاسری ملی مجموعه الزاماتی هستند که در سطح ملی برای کلیه شهرها در سائز شهری مختلف ارائه گردیده است؛ از این جمله می‌توان به مصوبات شورای عالی معماری و شهرسازی ایران در خصوص الزامات شهرسازی در کلان‌شهرها اشاره کرد. اسناد بالاسری استانی غالباً ناظر بر مزیت‌ها و برنامه‌های توسعه استانی می‌باشند؛ از آن جمله می‌توان به طرح آمایش سرزمین و سند

تهیه کنندگان		تایید کننده	تصویب کننده
کارشناس برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد	مدیر برنامه و بودجه	معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی	شهردار
عاطفه افسا	فرشید هاشمی‌پور	محمدرضا کهوری	مهدی نوبانی
تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:



WF302	کد مدرک:	دستور العمل تدوین برنامه راهبردی - عملیاتی شهرداری بندرعباس	 شهرداری بندرعباس
۱۴۰۱/۰۸/۰۲-۰۰	شماره و تاریخ بازنگری:		
۱۱ از ۲۷	شماره صفحه:		

توسعه استان اشاره نمود. اسناد بالاسری شهری نیز مجموعه‌ای از طرح‌های ساختاری راهبردی شهری می‌باشند که در قالب طرح‌های جامع و تفصیلی برنامه‌های توسعه شهری را تبیین می‌کنند، همچنین کلیه طرح‌های جامع موضوعی نیز به عنوان بخشی از اسناد بالاسری شهری شناخته می‌شود. در مسیر تدوین سند راهبردی شهرداری بندرعباس و در گام‌های ابتدایی پروژه کلیه اسناد بالاسری ملی، منطقه‌ای و استانی مرتبط با شهر بندرعباس استخراج و در مسیر پروژه مورد بهره‌برداری قرار گرفته است. در ادامه لیست اسناد بالاسری که در تدوین سند راهبردی-عملیاتی شهرداری مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته آورده شده است:

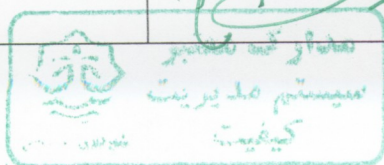
- ✓ سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی
- ✓ سند توسعه ملی استان هرمزگان
- ✓ سند آمایش سرزمین
- ✓ طرح ساختاری-راهبردی و تفصیلی شهر بندرعباس
- ✓ برنامه ششم توسعه جمهوری اسلامی ایران
- ✓ سند جامع حمل و نقل شهر بندرعباس
- ✓ چشم انداز منطقه ۸ کشور
- ✓ مدیریت یکپارچه مناطق ساحلی
- ✓ شیوه نامه وزارت کشور
- ✓ طرح جامع بندرعباس
- ✓ طرح جامع گردشگری

۴-۶- تدوین چشم انداز

در این مرحله چشم‌اندازهای توسعه شهر که شامل اهداف بلندمدت و مطلوب مردم و مسئولان شهر است مشخص می‌گردد. مطالعات چشم‌اندازسازی با محوریت توانمندی‌های شهر و تعیین مزیت‌های رقابتی آن صورت می‌گیرد. منابع اصلی تشخیص و تعیین چشم‌انداز عبارتند از:

- بررسی و استخراج نکات کلیدی اسناد فرادستی که توسط نهادهای دولتی و یا محلی تهیه شده‌اند؛ مانند برنامه‌های آمایش، برنامه‌ریزی‌های منطقه‌ای، استانی، شهرستانی و مانند آن‌ها.
- بررسی تجربه‌های جهانی و ملی و بهینه‌کاوی چشم‌انداز در سایر کلان شهرها.
- نظر کارشناسی مشاور بر اساس مطالعات موجود یا انجام شده.
- نظرخواهی از بهره‌وران (شامل نظرسنجی بصورت پرسشنامه، مصاحبه، کارگاه‌های تخصصی و مانند آن‌ها از مردم - نظرسنجی از مدیران و مسئولان اعم از اعضای شورای شهر و شورای محلات، مدیران و کارشناسان ارشد شهرداری، نظرخواهی از مدیران و کارشناسان ارشد و ...)

تهیه کنندگان		تایید کننده	تصویب کننده
کارشناس برنامه‌ریزی و ارزیابی	مدیر برنامه و بودجه	سرپرست مدیریت نوسازی و تحول اداری	شهردار
عملکرد	فرشید هاشمی پور	علیرضا مدرس	مهدی نوبانی
عاطفه افسا	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:
۱۴۰۱/۰۸/۰۲			



WF302	کد مدرک:	دستور العمل تدوین برنامه راهبردی - عملیاتی شهرداری بندرعباس	 شهرداری بندرعباس
۱۴۰۱/۰۸/۰۲-۰۰	شماره و تاریخ بازنگری:		
۱۲ از ۲۷	شماره صفحه:		

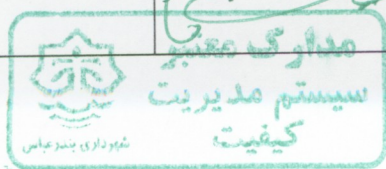
در نهایت به استناد بررسی کلیه اسناد بالاسری، بررسی شمای کالبدی شهر بر اساس سرانه‌های کاربری، جمع‌بندی نقطه نظرات و پیشنهادات سازنده اعضای ستاد راهبری و بهینه‌سازی‌های انجام شده در مقیاس ملی و بین‌المللی چشم انداز شهر بندرعباس در افق زمانی بیست ساله استخراج و مورد تصویب ستاد راهبری قرار می‌گیرد.

۵-۶- تدوین بیانیه ماموریت و ارزش

- در تعریف ماموریت شهرداری می‌بایست به پرسش‌های زیر پاسخ داد:
- استفاده کننده از خدمات: استفاده کنندگان از خدمات شهرداری چه کسانی هستند؟
 - خدمات: خدمات و سرویس‌های عمده شهرداری چیست؟
 - بازار و حوزه‌ها: شهرداری در چه حوزه‌هایی فعالیت می‌نماید؟
 - فناوری: شهرداری بندرعباس در راستای انجام وظایف از چه فناوری‌ها، سیستم‌ها و روش‌های مدیریتی استفاده می‌نماید؟
 - توجه به بقا، رشد و سودآوری: آیا شهرداری برای رشد و سلامت مالی از تعهد لازم برخوردار است؟
 - ارزش‌ها: باورها، خواسته‌ها و اولویت‌های اخلاقی اصلی شهرداری بندرعباس چیست؟
 - ویژگی ممتاز: شهرداری بندرعباس دارای چه مزیت رقابتی یا شایستگی ممتاز است؟
 - توجه به تصور مردم: تصور شهروندان از مجموعه مدیریت شهرداری بندرعباس چگونه است؟ (مسائل اجتماعی)
 - توانمندی‌های کارکنان: چه مهارت‌ها و توانمندی‌هایی در بین کارکنان شهرداری وجود دارد؟
 - در تدوین بیانیه ارزش می‌بایست ویژگی‌های مهم ارزش لحاظ گردد؛ که به شرح ذیل می‌باشد:
 - ارزش‌های محوری سازمان می‌توانند به عنوان مبنایی برای تدوین سیاست‌ها مورد استفاده قرار گیرند.
 - می‌توان با تکیه بر آن‌ها، شیوه رفتار روزانه کارکنان و مبنای تصمیم‌گیری‌ها در محل کار را مشخص نمود.
 - ارزش‌ها یا کدهای اخلاقی روح معنوی حاکم بر کلیه وظایف، رفتار و معاشرت‌های کاری پرسنل شهرداری بوده و پرسنل با اتکال به این ارزش‌های محوری نسبت به انجام وظایف و تحقق چشم انداز سازمانی گام بر می‌دارند.
 - ارزش‌ها باید در روزگار سختی به کارکنان سازمان روحیه بدهند.
 - ارزش‌ها شعار هر روز هستند که احساس خوبی به کارکنان می‌بخشند.
 - ارزش‌های سازمانی، جنبه اخلاقی منافع سازمانی می‌باشند.
 - ارزش‌های محوری، اصول اعتقادی دیرپا و اساسی یک سازمان بوده، باعث رشد و نمو افراد در قالب گروه می‌شوند.
 - ارزش‌های محوری یک سازمان به عنوان اصول راهنمای پایدار به هیچ توجیهی نیاز ندارند و برای افراد درون سازمان ارزش و اهمیت ذاتی دارند.

در این مرحله با توجه به بهینه‌سازی‌های انجام شده در سایر کلان‌شهرها در زمینه بیانیه ماموریت و ارزش‌های

تهیه کنندگان		تایید کننده	تصویب کننده
کارشناس برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد	مدیر برنامه و بودجه	معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی	شهردار
عاطفه افسا	فرشید هاشمی‌پور	محمدرضا کهوری	مهدی نوبانی
تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:



WF302	کد مدرک:	دستور العمل تدوین برنامه راهبردی - عملیاتی شهرداری بندرعباس	 شهرداری بندرعباس
۱۴۰۱/۰۸/۰۲-۰۰	شماره و تاریخ بازنگری:		
۲۷ از ۱۳	شماره صفحه:		

سازمان و نتایج حاصل از نظرسنجی کارگروه‌های تخصصی مأموریت و بیانیه ارزش‌های شهرداری بندرعباس استخراج می‌گردد.

۶-۶-۶ تحلیل وضع موجود شهرداری و شناسایی عوامل داخلی و خارجی

۶-۶-۶-۱ تحلیل وضع کالبدی و فضایی موجود شهر بندرعباس

در این قسمت به بررسی ساختار جمعیتی و ساختار کالبدی شهر پرداخته می‌شود.

۶-۶-۶-۲ تعیین الگوی مورد استفاده در تحلیل عوامل داخلی وضع موجود

در این مرحله با توجه به الگوی انتخاب شده محرک‌هایی که برای استخراج عوامل داخلی می‌بایست مدنظر قرار گیرند تعیین و بر آن اساس تجزیه و تحلیل و تشخیص مزیت‌های استراتژیک محیط داخلی صورت می‌پذیرد.

۶-۶-۶-۳ تعیین الگوی مورد استفاده در تحلیل عوامل خارجی وضع موجود

در این مرحله با توجه به الگوی انتخاب شده محرک‌هایی که برای استخراج عوامل خارجی می‌بایست مدنظر قرار گیرند تعیین و بر آن اساس تجزیه و تحلیل و تشخیص مزیت‌های استراتژیک محیط خارجی صورت می‌پذیرد.

۶-۶-۶-۴ استخراج عوامل داخلی و خارجی در کارگروه‌های تخصصی و ستاد راهبری

در هنگام جمع‌آوری اطلاعات به درون سازمان (اطلاعات داخلی) و بیرون سازمان (اطلاعات محیطی) توجه می‌شود. مجموعه عوامل داخلی به دو دسته نقاط قوت و ضعف و مجموعه عوامل خارجی به دو دسته فرصت‌ها و تهدیدها تقسیم می‌شوند.

عوامل داخلی عواملی هستند که در درون مجموعه وجود داشته و از نظر اداری و رسمی تحت کنترل مجموعه می‌باشند. عوامل خارجی عواملی هستند که در سطح کلان و از بیرون مجموعه اثر می‌گذارند. در این مرحله از فرایند تدوین برنامه راهبردی ضمن تحلیل وضع کالبدی و فضایی موجود شهر و انتخاب الگوی مناسب، تحلیل و شناسایی عوامل داخلی و خارجی وضع موجود از طریق برگزاری جلسات توجیهی و آموزشی، مصاحبه و اخذ نظرات و پیشنهادات اعضای کارگروه‌های تخصصی و ستاد راهبری صورت می‌پذیرد.

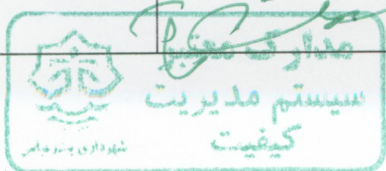
۶-۶-۶-۵ استخراج تهیه لیست نهایی عوامل داخلی و خارجی

پس از جمع‌بندی نظرات و مصاحبه‌های لازم با اعضای کارگروه‌های تخصصی و ستاد راهبری پیشنهادات ارائه شده ثبت و بانک اطلاعاتی عوامل داخلی و خارجی تهیه می‌گردد و پس از بررسی، اصلاح و جمع‌بندی عوامل لیست نهایی عوامل داخلی و خارجی استخراج می‌گردد.

۶-۶-۶-۶ وزن‌دهی عوامل داخلی و خارجی و تهیه ماتریس IFE و EFE

در این مرحله پس از نهایی شدن لیست عوامل داخلی و خارجی، میزان اهمیت نسبی هر آیتم و همچنین میزان اثرپذیری شهرداری بندرعباس نسبت به عوامل (در وضع موجود و وضع بالقوه) توسط اعضای کارگروه و ستاد

تهیه کنندگان		تایید کننده	تصویب کننده
کارشناس برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد	مدیر برنامه و بودجه	معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی	شهردار
عاطفه افسا	فرشید هاشمی‌پور	محمدرضا کهوری	مهدی نوبانی
تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:



WF302	کد مدرک:	دستورالعمل تدوین برنامه راهبردی - عملیاتی شهرداری بندرعباس	 شهرداری بندرعباس
۱۴۰۱/۰۸/۰۲-۰۰	شماره و تاریخ بازنگری:		
۲۷ از ۱۴	شماره صفحه:		

مشخص می گردد و میانگین نمرات داده شده توسط اعضا محاسبه و امتیاز ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی به شرح جداول زیر محاسبه می گردد.

جدول شماره یک: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

شرح عوامل استراتژیک داخلی	نوع قوت/ضعف	میانگین اهمیت عامل (۰ تا ۱۰۰)	میانگین اهمیت عامل (نرمال شده)	میانگین نمره وضع موجود	میانگین نمره وضع بالقوه	امتیاز وزن دار بالفعل	امتیاز وزن دار بالقوه
		a	a/x	h	o	$=(a/x)*h$	$=(a/x)*o$
		b	b/x	i	p	$=(b/x)*i$	$=(b/x)*p$
		c	c/x	j	q	"	"
		d	d/x	k	r	"	"
جمع		X		l			

جدول شماره دو: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

شرح عوامل استراتژیک خارجی	نوع فرصت/تهدید	میانگین اهمیت عامل (۰ تا ۱۰۰)	میانگین اهمیت عامل (نرمال شده)	میانگین نمره وضع موجود	میانگین نمره وضع بالقوه	امتیاز وزن دار بالفعل	امتیاز وزن دار بالقوه
		a	a/x	h	o	$=(a/x)*h$	$=(a/x)*o$
		b	b/x	i	p	$=(b/x)*i$	$=(b/x)*p$
		c	c/x	j	q	"	"
		d	d/x	k	r	"	"
جمع		X		l			

در ستون نمره وضع موجود و بالقوه نمره های داده شده از یک تا چهار بر اساس جدول ذیل می باشد:

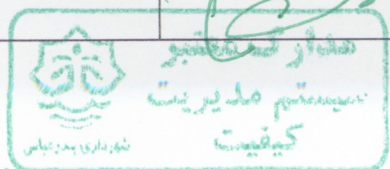
جدول شماره سه

نمره وضع موجود/ بالقوه	معادل
۱	واکنش بسیار ضعیف نسبت به تهدیدها و فرصتها
۲	عکس العمل متوسط نسبت به فرصتها و تهدیدها
۳	استفاده مناسب از فرصت و کنترل نسبی تهدید
۴	استفاده اثربخش و عالی از فرصت/ بی اثر کردن شدید تهدید

۶-۶-۷- تحلیل ماتریس IE

در تجزیه و تحلیل هم زمان عوامل داخلی و خارجی از ابزاری به نام ماتریس داخلی و خارجی استفاده می شود. این ماتریس برای تعیین موقعیت شهرداری به کار می رود.

تهیه کنندگان				تایید کننده	تصویب کننده
کارشناس برنامه ریزی و ارزیابی عملکرد	مدیر برنامه و بودجه	سرپرست مدیریت نوسازی و تحول اداری	معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی	شهردار	
عاطفه افسا	فرشید هاشمی پور	علیرضا مدرس	محمدرضا کهوری	مهدی نوبانی	
تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:



WF302	کد مدرک:	دستور العمل تدوین برنامه راهبردی - عملیاتی شهرداری بندرعباس	 شهرداری بندرعباس
شماره و تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۸/۰۲-۰۰			
شماره صفحه: ۱۵ از ۲۷			

برای تشکیل این ماتریس باید نمرات حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی را در ابعاد افقی و عمودی این ماتریس قرار داد تا جایگاه شهرداری در خانه‌های این ماتریس مشخص گردد و بتوان استراتژی مناسبی را برای آن اتخاذ نمود. در ماتریس داخلی و خارجی نه خانه‌های نمرات ماتریس‌های ارزیابی عوامل خارجی و داخلی در یک طیف سه بخش قوی (۳ الی ۴)، متوسط (۲ الی ۲،۹۹) و ضعیف (۱ الی ۱،۹۹) در ابعاد افقی و عمودی قرار می‌گیرند.

در ماتریس نه خانه‌ای که در نمودار زیر نشان داده شده است، چنانچه موقعیت سازمان از حیث نمرات عوامل خارجی و داخلی در یکی از خانه‌های I، II، III یا VI باشد، اتخاذ استراتژی رشد و توسعه برای آن توصیه می‌شود، اگر در یکی از خانه‌های I، V یا IX قرار گیرد استراتژی حفظ و نگهداری یا ثبات توصیه می‌شود، و اگر در یکی از خانه‌های VI، VII یا IIX باشد استراتژی کاهش، برداشت، واگذاری یا انحلال توصیه می‌گردد. همان گونه که ملاحظه می‌شود، این ماتریس سه وضعیت اصلی را مشخص کرده و سه دسته استراتژی را پیشنهاد می‌کند.

شکل شماره یک

ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE)				
نمره میانگین ارزیابی عوامل داخلی (IFE)				
مقیاس IE	مقیاس	وضعیت		
		قوی ۳/۰ - ۳/۰	متوسط ۲/۹۹ - ۲/۰	ضعیف ۱/۹۹ - ۱/۰
مقیاس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)	I ۳/۰ - ۲/۰	I	II وضعیت آبی	III
	II ۲/۹۹ - ۲/۰	IV	V	VI وضعیت قرمز
	III ۲/۰ - ۱/۹۹	VII	VIII	IX

۶-۷- تحلیل استراتژیک

مشکلات موجود در حوزه فعالیت‌های شهرداری بر اساس مطالعات پیشین و اسناد بالاسری و همچنین نظرسنجی از اعضا ستاد راهبری استخراج و اولویت‌بندی می‌شود.

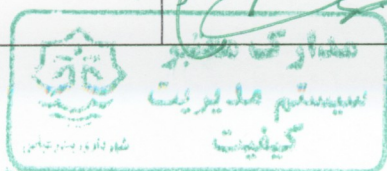
- نظرسنجی از اعضا ستاد راهبری

جهت بررسی و استخراج مشکلات موجود نظرات اعضای ستاد راهبری در حوزه‌های مختلف شهرداری بندرعباس اخذ و بررسی می‌گردد و جدول لیست مشکلات بر اساس نظرسنجی از اعضا ستاد راهبری بر اساس موضوعات دسته‌بندی شده تهیه می‌گردد.

- لیست مشکلات بر اساس مطالعات پیشین و اسناد بالاسری

در این مرحله با توجه به مطالعات صورت گرفته و بررسی اسناد بالاسری جدول لیست مشکلات بر اساس

تهیه کنندگان				
کارشناس برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد	مدیر برنامه و بودجه	سرپرست مدیریت نوسازی و تحول اداری	معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی	تصویب کننده
عاطفه افسا	فرشید هاشمی پور	علیرضا مدرس	محمدرضا کهنوری	شهردار
تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	مهدی نوبانی
۱۴۰۱/۸/۲۸				تاریخ و امضا:



WF302	کد مدرک:	دستور العمل تدوین برنامه راهبردی - عملیاتی شهرداری بندرعباس	 شهرداری بندرعباس
شماره و تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۸/۰۲-۰۰			
شماره صفحه: ۱۶ از ۲۷			

موضوعات دسته‌بندی شده تهیه می‌گردد.

پس از آن به منظور تحلیل و شناسایی عوامل بروز مشکلات گراف ارتباطی مشکلات شناسایی شده به نقاط ضعف و تهدید استخراج شده ترسیم می‌گردد. از طریق ترسیم این گراف درمیابیم که ریشه یا ریشه‌های اصلی بروز یک مشکل از کجاست.

راه‌های مختلفی وجود دارند که به کمک آن‌ها می‌توانیم تشخیص دهیم ریشه یا ریشه‌های اصلی بروز یک مشکل از کجاست. یکی از این روش‌ها تکنیک استخوان ماهی است. بررسی و حل کردن تمام عوامل بروز یک مسئله برای زمانی که مسئله مربوطه کوچک و ساده باشد قابل انجام است. اما زمانی که مشکل مورد نظر بزرگ و پیچیده می‌شود، به طور معمول عوامل بروز آن مشکل هم زیاد می‌شوند. در چنین شرایطی اگر بر اساس تکنیک استخوان ماهی عوامل بروز مسئله را شناسایی کرده باشیم، دارای تعداد زیادی استخوان‌های ریزی هستیم که هر کدام بیانگر یکی از عوامل بروز مشکل هستند. هدف اصلی در تحلیل استراتژیک با استفاده از تکنیک استخوان ماهی، شناسایی عوامل بروز یک مسئله یا مشکل است.

۸-۶- تدوین اهداف کلان برنامه

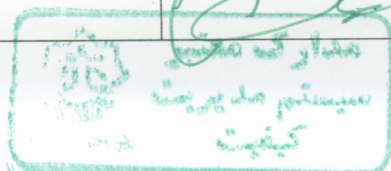
هدف‌های بلند مدت را می‌توان به صورت نتیجه‌های خاصی که سازمان می‌کوشد در تأمین مأموریت خود بدست آورد، تعریف کرد. مقصود از دوره بلندمدت، دوره‌ای است که بیش از یک سال باشد. از آن نظر این هدف‌ها برای موفقیت سازمان لازم و ضروری است که تعیین‌کننده مسیر شرکت می‌باشند. هدف‌های سالانه هدف‌های کوتاه مدتی هستند که شرکت برای رسیدن به هدف‌های بلندمدت باید به آنها دست پیدا کند. هدف‌های سالانه، مانند هدف‌های بلندمدت، باید قابل سنجش به صورت کمی، چالشگر، واقعی، سازگار با سایر هدف‌ها و اولویت‌بندی شده باشند.

ویژگی‌هایی برای تدوین اهداف ذکر شده است که به اصطلاح آن‌ها را SMART می‌نامند. و شامل موارد زیر می‌باشند:

ویژه و خاص (Specific) / قابل اندازه‌گیری (Measurable) / قابل دسترس (Attainable) / واقع گرایانه (Realistic) / دارای بازه زمانی (Time bound)

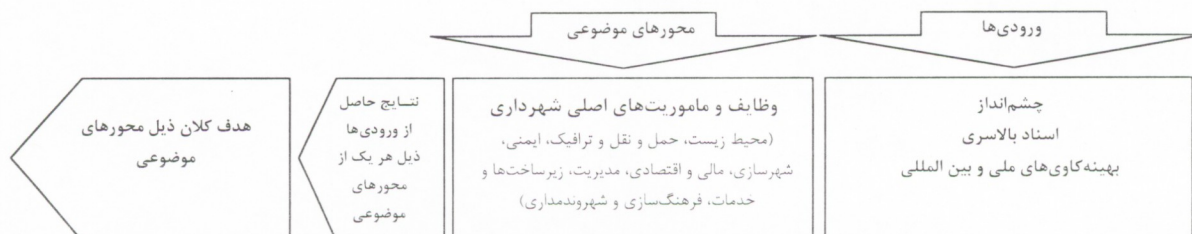
استخراج اهداف با استفاده از محورهای موضوعی وظایف اصلی شهرداری و با رویکرد آینده نگاری انجام می‌شود. موضوعات محوری بر اساس وظایف شهرداری‌ها، نکات کلیدی بیان شده در چشم‌انداز و اسناد بالادستی و همچنین بهینه کاوی‌های ملی و بین‌المللی در خصوص هر یک از محورهای موضوعی مشخص می‌گردد و در نهایت اهداف کلان ذیل هر یک از محورهای موضوعی استخراج و ارتباط اهداف کلان تعیین شده با عبارات چشم‌انداز تعیین می‌گردد.

تهیه کنندگان		تایید کننده	تصویب کننده
کارشناس برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد	مدیر برنامه و بودجه	سرپرست مدیریت نوسازی و تحول اداری	شهردار
عاطفه افسا	فرشید هاشمی‌پور	علیرضا مدرسی	مهدی نوبانی
تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:



WF302	کد مدرک:	دستور العمل تدوین برنامه راهبردی - عملیاتی شهرداری بندرعباس	 شهرداری بندرعباس
۱۴۰۱/۰۸/۰۲-۰۰	شماره و تاریخ بازنگری:		
۲۷ از ۲۷	شماره صفحه:		

شکل شماره دو



۹-۶- تعیین سطح راهبردی برنامه (راهبردها و سیاست‌های اجرایی)

تدوین سطح راهبردی برنامه (راهبردها و سیاست‌ها) طی فرایندی با مراحل زیر انجام می‌گردد:

۹-۶-۱- استخراج راهبردها بر اساس محورهای وظیفه‌ای شهرداری

در این مرحله ابتدا بر اساس تحلیل پوششی ذیل اهداف کلان شهرداری محورهای وظیفه‌ای شهرداری در قالب جدول شماره چهار مشخص می‌گردد و پس از ارائه آموزش‌های لازم به اعضای ستاد راهبری و کارگروه‌های تخصصی و ارائه بهینه‌کاو کلان‌شهرها؛ راهبردها و سیاست‌های پیشنهادی اعضا متناظر با هر یک از محورهای وظیفه‌ای در قالب جدول شماره ۵ تکمیل می‌گردد.

جدول شماره ۴: محورهای وظیفه‌ای ذیل اهداف کلان

هدف کلان شماره
محورهای وظیفه‌ای ذیل هدف کلان
۱.
۲.

جدول شماره ۵: راهبردها و سیاست‌های پیشنهادی ذیل محورهای وظیفه‌ای

هدف کلان شماره
محور وظیفه‌ای ذیل هدف کلان
راهبردها و سیاست‌های پیشنهادی

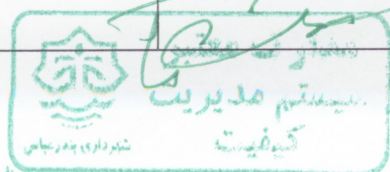
۹-۶-۲- تهیه بانک راهبردها و سیاست‌های پیشنهادی

در این مرحله پس از جمع‌بندی نظرات اعضای ستاد راهبری و کارگروه‌های تخصصی؛ راهبردها و سیاست‌های پیشنهادی ذیل اهداف کلان تعیین شده گردآوری می‌گردد.

۹-۶-۳- انتخاب راهبردها بر اساس تحلیل ماتریس SWOT و تحلیل پوششی اهداف کلان

با بررسی راهبردهای پیشنهادی و مطالعه بهینه‌کاو‌ها و بر اساس نتایج ماتریس IE و تحلیل ماتریس SWOT

تهیه کنندگان		تایید کننده	تصویب کننده
کارشناس برنامه‌ریزی و ارزیابی	مدیر برنامه و بودجه	سرپرست مدیریت نوسازی و تحول اداری	معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی
عملکرد	فرشید هاشمی پور	علیرضا مدریس	محمدرضا کپوری
عاطفه افسا	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:
تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:



WF302	کد مدرک:	دستور العمل تدوین برنامه راهبردی - عملیاتی شهرداری بندرعباس	 شهرداری بندرعباس
شماره و تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۸/۰۲-۰۰			
شماره صفحه: ۱۸ از ۲۷			

راهبردها تدوین می گردد. راهبردهای تعیین شده ذیل اهداف کلان در قالب جدول شماره ۶ گردآوری می گردد.
 جدول شماره ۶: تعیین راهبرد (تحلیل پوششی ذیل اهداف کلان)

کد هدف کلان	عنوان هدف کلان	کد راهبرد	عنوان راهبرد

با توجه به راهبردهای تعیین شده ذیل اهداف کلان؛ ارتباطات معنادار میان راهبردها با نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید تحلیل و ماتریس چهارخانه ای SWOT تدوین می گردد.

جدول شماره ۷: ماتریس SWOT

	نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)
فرصتها (O)	راهبردهای دارای ارتباط معنادار با نقاط قوت و فرصت شناسایی شده	راهبردهای دارای ارتباط معنادار با نقاط ضعف و فرصت شناسایی شده
تهدیدها (T)	راهبردهای دارای ارتباط معنادار با نقاط قوت و تهدید شناسایی شده	راهبردهای دارای ارتباط معنادار با نقاط ضعف و تهدید شناسایی شده

۴-۹-۶- تدوین سیاستهای اجرایی بر اساس تحلیل پوششی راهبردها

با توجه به تجميع نظرات اعضای ستاد راهبري و کارگروه تخصصی سیاستهای اجرایی تدوین می گردد.

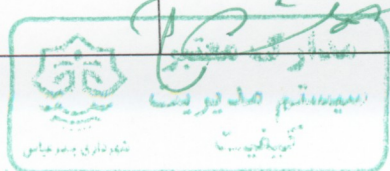
جدول شماره ۸: تدوین سیاستهای اجرایی

کد هدف	عنوان هدف کلان	کد راهبرد	عنوان راهبرد	کد سیاست اجرایی	عنوان سیاست اجرایی

۱۰-۶- تهیه برنامه عملیاتی

به عنوان یکی از گامهای اصلی پیاده سازی سند راهبردی می بایست برنامه راهبردی شهرداری بندرعباس به

تهیه کنندگان					تایید کننده	تصویب کننده
کارشناس برنامه ریزی و ارزیابی عملکرد	مدیر برنامه و بودجه	سرپرست مدیریت نوسازی و تحول اداری	معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی	شهردار		
عاطفه افسا	فرشید هاشمی پور	علیرضا مدریس	محمدرضا کهوری	مهدی نوبانی		
تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:		



WF302	کد مدرک:	دستورالعمل تدوین برنامه راهبردی - عملیاتی شهرداری بندرعباس	 شهرداری بندرعباس
شماره و تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۸/۰۲-۰۰			
شماره صفحه: ۱۹ از ۲۷			

اصطلاحات عملیاتی ترجمه شود؛ این امر باعث برقراری تناظر بین وظایف کارکنان شهرداری با اهداف و راهبردها شده و نقش افراد و رده‌های مختلف سازمانی در تحقق چشم‌انداز شهرداری مشخص می‌گردد.

۶-۱۰-۱- تدوین طرح‌ها بر اساس تحلیل پوششی سیاست‌های اجرایی

جدول شماره ۹: تدوین طرح‌ها

کدینگ	شرح	دسته
G01		هدف کلان
G01-S01		راهبرد
G01-S01-P01		سیاست اجرایی
G01-S01-P01-A1		طرح
G01-S01-P01-A2		طرح

۶-۱۰-۲- تبدیل مضامین راهبردی به عملگرهای عملیاتی (تعیین شاخص‌های عملیاتی و کمی)

به منظور داشتن ترجمه عملیاتی از راهبردها و طرح‌ها می‌بایست برنامه راهبردی به عملگرهای عملیاتی متصل گردند که با بررسی اسناد مختلف عملیاتی موضعی و موضوعی شهرداری بندرعباس و سایر کلانشهرهای هدف و همچنین بررسی دقیق بانک اطلاعاتی شاخص‌های مدیریت شهری شاخص‌های عملیاتی و کمی استخراج می‌گردد. به طور کلی شاخص‌ها ابزاری جهت کمی کردن راهبردها و طرح‌ها و عملیاتی کردن برنامه می‌باشد و از طریق هدفگذاری شاخص‌های عملیاتی و کمی برنامه عملیاتی هر سال مشخص می‌گردد و سنجش شاخص‌ها در هر دوره پایش میزان تحقق اهداف تعیین شده را مشخص می‌کند.

شاخص‌های عملیاتی: شاخص‌هایی هستند که برای کنترل و تبدیل راهبردها به عبارات‌های عملیاتی تعیین می‌گردد.

شاخص‌های کمی: شاخص‌هایی هستند که برای کنترل و تبدیل طرح‌ها به عبارات‌های کمی تعیین می‌گردد.

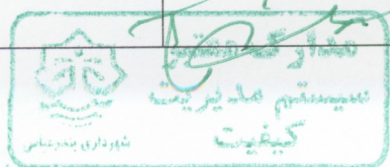
۶-۱۰-۳- تعیین متولی شاخص و متولیان اجرایی

متولی شاخص: منظور از متولی شاخص سازمان یا حوزه مسئول جهت اندازه‌گیری شاخص است. متولیان اجرایی: به منظور همسوسازی سازمان با راهبردهای تدوین شده می‌بایست مسئولیت تحقق استراتژی‌ها، سیاست‌ها و طرح‌ها (شاخص‌های عملکردی) بین واحدهای سازمان تقسیم گردد؛ که با توجه به توان کاری واحدهای سازمان، وظایف و ساختار سازمانی مصوب این موضوع مشخص می‌گردد.

۶-۱۰-۴- هدفگذاری (کمی سازی)

مقادیر کمی نتایج قابل انتظار از اجرای طرح‌ها در این قسمت مشخص می‌گردد. با توجه به ضرورت بودجه‌ریزی

تهیه کنندگان		تایید کننده	تصویب کننده
کارشناس برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد	مدیر برنامه و بودجه	معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی	شهردار
عاطفه افسا	فرشید هاشمی پور	محمدرضا کهوری	مهدی نوبانی
تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:



WF302	کد مدرک:	دستور العمل تدوین برنامه راهبردی - عملیاتی شهرداری بندرعباس	 شهرداری بندرعباس
شماره و تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۸/۰۲-۰۰			
شماره صفحه: ۲۷ از ۲۰			

عملیاتی و تناظر خروجی‌های قابل انتظار با محدودیت منابع شهرداری، اهمیت توجه همزمان به مقوله اهداف و خروجی‌ها و سیستم بودجه‌ریزی و تخصیص منابع ضروری است. به طور کلی برای هدفگذاری کمی برنامه راهبردی باید کلیه نیازهای ذینفعان مشخص گردد و با در نظر گرفتن محدودیت منابع نسبت به کمی‌سازی آن اقدام گردد. مکانیزم و روش هدفگذاری کاملاً وابسته به موضوع خاص شهری می‌باشد. گروهی از موضوعات به صورت الزام دارای استاندارد شهری بوده که شهرها می‌بایست در محدوده کمینه تا بیشینه به سمت تحقق اهداف حرکت نمایند. گروهی دیگر از شاخص‌ها مربوط به سیاست‌های ذینفعان می‌باشد و گروهی دیگر از شاخص‌ها نیز می‌بایست به صورت موضعی کمی‌سازی گردند. پیش از هدفگذاری نهایی شاخص‌ها نیازمند مشخص شدن وضعیت فعلی شهرداری در هر یک از شاخص‌های مربوطه می‌باشیم. بطور کلی می‌توان گفت مکانیزم کمی‌سازی شاخص‌ها بصورت ذیل می‌باشد:

✓ استفاده از استانداردهای ملی و بین‌المللی تدوین شده:

بسیاری از شاخص‌های مربوط به گروه‌های موضوعی محیط زیست، ایمنی و بحران و دسته‌ای از شاخص‌های شهرسازی دارای استانداردهای بین‌المللی یا ملی می‌باشند؛ به عنوان مثال شاخص سرانه فضای سبز دارای استاندارد بین‌المللی و همچنین شاخص ملی مصوب شورای عالی معماری و شهرسازی ایران می‌باشد. در این گروه شاخص‌ها استانداردها شناسایی و بعد از انطباق با وضع موجود کمی‌سازی صورت پذیرفته است.

✓ استفاده از اسناد بالاسری:

با توجه به اینکه کمی‌سازی شاخص‌ها مقوله‌ای تخصصی و وابسته به شناخت کامل وضع موجود و تحلیل سناریوهای مختلف شهری می‌باشد از این رو گروه‌هایی از شاخص‌ها صرفاً می‌بایست بر اساس نتایج پژوهش‌های مطالعاتی و اسناد موضوعی و موضعی هدفگذاری گردند.

✓ استفاده از نسبت تخصیص بودجه در سبد کلانشهرها:

برخی از شاخص‌ها به گونه‌ای هستند که فاقد استاندارد یا سند موضوعی می‌باشند مانند برگزاری همایش‌های موضوعی و یا شاخص‌های مرتبط با ارتقای فرهنگ شهروندی، برای کمی‌سازی این شاخص‌ها از راهکار استفاده از نسبت تخصیص بودجه در سایر کلانشهرها استفاده می‌گردد.

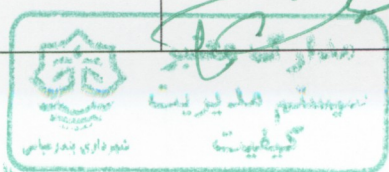
✓ استفاده از بودجه کلانشهر بندرعباس در سنوات گذشته:

در این روش از روند بودجه سنوات گذشته استفاده می‌شود. بدین منظور بودجه سنوات گذشته بررسی و نسبت میزان تخصیص بودجه هر طرح به نسبت کل بودجه مشخص می‌گردد و سبد بودجه تلفیقی کلان شهرها و شهر بندرعباس تشکیل می‌شود و به عنوان مبنایی برای هدفگذاری این گروه از شاخص‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۶-۱۰-۵- تعیین پروژه‌ها و فعالیت‌ها

در این مرحله از برنامه عملیاتی پس از تعیین مقادیر کمی اهداف، پروژه‌ها و فعالیت‌های مختلف تدوین می‌گردد و

تهیه کنندگان		تایید کننده	تصویب کننده
کارشناس برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد	مدیر برنامه و بودجه	معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی	شهردار
عاطفه افسا	فرشید هاشمی پور	محمدرضا کهوری	مهدی نوبانی
تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:



WF302	کد مدرک:	دستورالعمل تدوین برنامه راهبردی - عملیاتی شهرداری بندرعباس	 شهرداری بندرعباس
شماره و تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۸/۰۲-۰۰			
شماره صفحه: ۲۱ از ۲۷			

لیست کلیه فعالیت‌هایی که منجر به تحقق اهداف می‌شوند را مشخص می‌کنند. پس از اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌ها باید نتایج و دستاوردهای بدست آمده با اهداف مقایسه شوند تا اصلاحات لازم در اهداف، برنامه‌ها و فعالیت‌ها به عمل آید.

۱۱-۶- تحلیل سناریوهای درآمدی (پیش‌بینی منابع مالی و درآمدها)

در اجرای فعالیت‌ها و پروژه‌های تعیین شده در برنامه عملیاتی نیازهای رو به رشد شهروندان و محدودیت منابع باعث شده ایجاد منابع کافی و تأمین هزینه‌های خدمات شهری یکی از دغدغه‌ها و مسائل مهم شهرداری‌ها باشد. از آنجایی که آگاهی از میزان منابع مالی بالقوه و بالفعل در اختیار شهرداری می‌تواند به مدیران شهری کمک نماید تا با دید بهتری برنامه‌ریزی نمایند در این بخش خلاصه‌ای از تحلیل‌های صورت گرفته در خصوص برآورد منابع مالی شهرداری در بازه ۵ ساله برنامه راهبردی ارائه می‌شود. به منظور برآورد منابع درآمدی شهرداری در بازه زمانی برنامه راهبردی-عملیاتی در ابتدا تحلیل‌هایی در خصوص وضعیت مالی و اقتصادی شهر و به تبع آن شهرداری انجام می‌گیرد که خروجی این تحلیل‌ها به عنوان پیش‌فرض‌های برآورد منابع مالی در طی پنج سال آتی مد نظر قرار می‌گیرد.

۱۱-۶-۱- تحلیل بودجه پنج سال اخیر شهرداری بندرعباس

قبل از هرگونه تخصیص منابع در یک سیستم برنامه‌ریزی می‌بایست حجم منابع در دسترس سیستم مورد ارزیابی و تحلیل قرارگیرد و بر اساس محدودیت منابع موجود، برنامه‌ریزی تخصیص در قالب مدل‌های پویای ریاضی و یا سایر مدل‌های منطقی درون سازمانی صورت پذیرد.

در این بخش نیز به منظور تحلیل منابع ابتدا به تحلیل روندهای حاکم بر بودجه درآمدی شهرداری بندرعباس در سنوات گذشته پرداخته و سپس بر اساس آن به برآورد تقریبی از میزان منابع درآمدی سال‌های آتی دست خواهیم یافت که این برآورد مبنای تسطیح فعالیت‌ها و هزینه‌های شهرداری در برنامه‌ریزی خواهد بود.

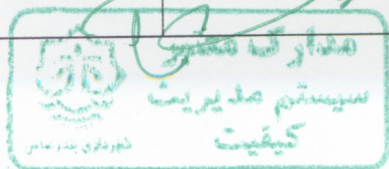
- تحلیل درآمدهای گذشته

در این مرحله از تحلیل‌های درآمدی بر اساس گزارشات تفریغ بودجه سال‌های گذشته روند عملکرد هر یک از ردیف‌های درآمدی و به تفصیل در قالب ردیف درآمدی جز مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. بر این اساس میزان عملکرد درآمدهای شهرداری بندرعباس در ۵ سال مالی منتهی به سال جاری استخراج می‌گردد و میزان تغییرات به صورت سالیانه و در قالب هر ردیف جز درآمدی مشخص می‌شود که در نتیجه تحلیل‌ها روند و نرخ تغییرات و همچنین سهم هر ردیف از کل درآمد شهرداری قابل بررسی می‌باشد.

از جمله مستندات تهیه شده در تحلیل درآمدهای گذشته عبارتند از:

✓ میانگین عملکرد ۵ سال اخیر منتهی به سال جاری در ردیف‌های اصلی درآمد

تهیه کنندگان		تایید کننده	تصویب کننده
کارشناس برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد	مدیر برنامه و بودجه	معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی	شهردار
عاطفه افسا	فرشید هاشمی پور	محمدرضا کهوری	مهدی نوبانی
تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:



WF302	کد مدرک:	دستورالعمل تدوین برنامه راهبردی - عملیاتی شهرداری بندرعباس	 شهرداری بندرعباس
شماره و تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۸/۰۲-۰۰			
شماره صفحه: ۲۲ از ۲۷			

- ✓ میانگین درآمدهای عملکردی در ردیف‌های جز درآمدی در ۵ سال اخیر منتهی به سال جاری
- ✓ مقایسه درآمدهای شهرداری در ردیف‌های بودجه اصلی در ۵ سال اخیر منتهی به سال جاری
- ✓ درآمدهای عملکرد شهرداری بندرعباس در ۵ سال اخیر منتهی به سال جاری
- ✓ مقایسه درآمدهای عملکرد شهرداری در ردیف‌های جز درآمدی در ۵ سال اخیر منتهی به سال جاری

- انحراف عملکرد از درآمد مصوب ردیف‌های اصلی

در این بخش میزان انحراف عملکرد درآمد از درآمد مصوب در ۵ سال اخیر منتهی به سال جاری به تفکیک ردیف‌های درآمدی اصلی تعیین می‌گردد.

- محاسبه نرخ رشد عملکرد درآمدهای شهرداری

پس از تحلیل درآمدهای عملکرد، نرخ رشد درآمدهای شهرداری برای هر سال نسبت به سال قبل آن محاسبه می‌شود. در این بخش از تحلیل‌های درآمدی نرخ رشد درآمد عملکرد ۵ سال اخیر منتهی به سال جاری و همچنین میانگین نرخ رشد ۵ ساله شهرداری به تفکیک ردیف‌های درآمدی اصلی و ردیف‌های جز درآمدی محاسبه می‌گردد.

۶-۱۱-۲- تحلیل سناریو درآمدی شهرداری برای ۵ سال آتی

روش تهیه و تنظیم درآمد (پیش‌بینی درآمد)، یعنی پیش‌بینی چگونگی و محل کسب درآمد. پیش‌بینی درآمدهای شهرداری با توجه به اینکه مخارج شهرداری در درجه اول، تابع درآمدها و وضع مالی شهرداری است امری بسیار فنی و دقیق است، هر چند که باید در هر مورد با توجه به وضع خاص اقتصادی برای هر یک از منابع درآمد از چند روش به طور همزمان استفاده شود. پیش‌بینی‌ها و برآوردهای شهرداری صرف نظر از طبقه بندی‌های آنها به چهار روش ارائه می‌شود که عبارتند از:

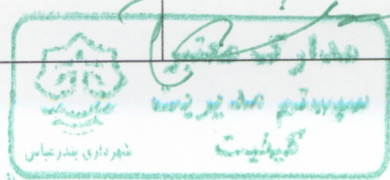
۱- روش سال ما قبل آخر:

در این روش از بودجه سال مالی گذشته یعنی سالی که بلافاصله قبل از سال مالی جاری قرار دارد استفاده می‌شود، زیرا اجرای بودجه سال مالی جاری هنوز خاتمه نیافته است و برآورد درآمدها از آخرین بودجه‌ای که اجرای آن خاتمه پذیرفته است گرفته می‌شود.

۲- روش حد متوسط‌ها:

در این روش حد متوسط افزایش یا کاهش هر یک از انواع درآمدها را در یک دوره قبلی (سه تا پنج سال) به دست آورده و بر اساس آن درآمد سال آینده را پیش‌بینی می‌کنند. مطابق این روش حد متوسط افزایش درآمدها از سالی به سال دیگر در اختلال چند سال گذشته محاسبه می‌شود و پس از به دست آمدن آهنگ آن، درآمد سال ما قبل

تهیه کنندگان					تایید کننده	تصویب کننده
کارشناس برنامه ریزی و ارزیابی عملکرد	مدیر برنامه و بودجه	سرپرست مدیریت نوسازی و تحول اداری	معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی	شهردار		
عاطفه افسا	فرشید هاشمی پور	علیرضا مدرس	محمدرضا کهوری	مهدی نوبانی		
تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:		



WF302	کد مدرک:	دستورالعمل تدوین برنامه راهبردی - عملیاتی شهرداری بندرعباس	 شهرداری بندرعباس
شماره و تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۸/۰۲-۰۰			
شماره صفحه: ۲۷ از ۲۳			

آخر اضافه می شود.

۳- روش پیش بینی مستقیم:

در این روش کارشناسان با مطالعه و تجزیه و تحلیل گرایش های اقتصادی، مبالغ وصول شده درآمد در سال های قبل و سایر آمارها و اطلاعات، اثر عوامل گوناگون را بر هر یک از انواع درآمدها در مدت محدودی از زمان می سنجند و سپس با تکیه بر تخصص و تجارب خویش مبادرت به پیش بینی درآمد برای دوره آتی می نمایند.

۴- روش سنجیده منظم:

این روش دارای فنون و فرمول های خاص است و پیش بینی درآمد بر اساس تجزیه و تحلیل همبستگی و جمع آوری پرسشنامه های نمونه و غیره انجام می شود. در تجزیه و تحلیل همبستگی، ارتباط میان وصول مالیات ها و منابع مختلف درآمد در طی دوره یا دوره های معین اقتصادی مورد مطالعه قرار می گیرد و سپس بر اساس آن و با توجه به پیش بینی وضع اقتصادی در دوره آتی میزان درآمدها پیش بینی می گردد.

در بین روش های مذکور، روش حد متوسط ها با توجه به مزایای بیشتر و معایب کمتر نسبت به سایر روش ها و همچنین در دسترس بودن اطلاعات درآمدی چند سال اخیر شهرداری بندرعباس به عنوان روش پیشنهادی جهت برآورد درآمد ۵ ساله شهرداری بندرعباس بکار گرفته شده است.

- برآورد درآمدهای شهرداری در افق برنامه

پس از تحلیل درآمدهای عملکرد و نرخ رشد آن ها طی سال های اخیر، درآمدهای شهرداری بندرعباس با استفاده از روش حد متوسط ها برای برآورد درآمد در پنج سال برنامه و به تفکیک ردیف های درآمدی اصلی پیش بینی می گردد. که شامل مراحل زیر می باشد:

۱. مطابق با روش حد متوسط ها، نرخ رشد درآمدها از سالی به سال دیگر در اختلال ۴ سال گذشته محاسبه می شود و پس از به دست آمدن میانگین آن، درآمد سال ماقبل آخر محاسبه می گردد و به عنوان سال پایه در نظر گرفته می شود و با توجه میزان درآمد در سال پایه درآمد شهرداری در هر یک از سال های افق برنامه برآورد می گردد.

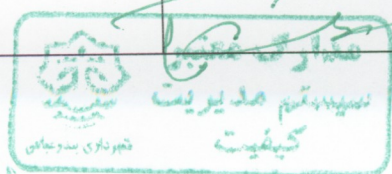
۲. محاسبه شاخص حجم (سهم هر یک از ردیف های درآمدی اصلی و ردیف های جز درآمدی)

برای محاسبه شاخص حجم ابتدا میانگین عملکرد ۴ سال گذشته درآمد کل و ردیف های درآمدی اصلی و ردیف های جز درآمدی را محاسبه کرده و بر اساس جدول میانگین ۴ سال گذشته سهم هر یک از ردیف های درآمدی (اصلی و جز) را بصورت درصدی از درآمد کل به عنوان شاخص حجم بدست می آوریم.

۳. برآورد درآمد در هر یک از ردیف های درآمدی اصلی و ردیف های جز درآمدی جز در افق برنامه

پس از برآورد درآمد کل در افق برنامه و شاخص حجم؛ مقدار برآورد درآمد در هر یک از ردیف های درآمدی اصلی

تهیه کنندگان				
کارشناس برنامه ریزی و ارزیابی عملکرد	مدیر برنامه و بودجه	سرپرست مدیریت نوسازی و تحول اداری	تایید کننده	تصویب کننده
عاطفه افسا	فرشید هاشمی پور	علیرضا مدرسی	معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی	شهردار
تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:



WF302	کد مدرک:	دستور العمل تدوین برنامه راهبردی - عملیاتی شهرداری بندرعباس	 شهرداری بندرعباس
شماره و تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۸/۰۲-۰۰			
شماره صفحه: ۲۴ از ۲۷			

و ردیف‌های درآمدی جز از حاصلضرب شاخص حجم در مقدار برآورد درآمد کل در هر سال به دست می آید.

۱۲-۶- مدل ساختار کنترلی

۱۲-۶-۱- وزن دهی پروژه‌ها بر اساس میزان اهمیت در تحقق چشم‌انداز

برای وزن دهی پروژه‌ها از سه عامل بودجه، زمان و اهمیت پروژه استفاده می‌شود. بدین صورت که برای هر پروژه سه وزن ریالی، زمانی و کیفی با توجه به جدول شماره ۱۰ بدست آورده (طبق فرمول‌های زیر) و از طرفی ضریب اهمیت هر یک از این وزن‌ها نیز مشخص شده سپس وزن نهایی به صورت زیر محاسبه می‌شود:

(وزن ریالی پروژه * ضریب اهمیت وزن ریالی) + (وزن زمانی پروژه * ضریب اهمیت وزن زمانی) + (وزن کیفی پروژه * ضریب اهمیت وزن کیفی)

وزن ریالی = بودجه پروژه تقسیم بر کل بودجه پروژه‌های عمرانی منطقه

وزن زمانی = مجموع زمان فعالیت‌های پروژه تقسیم بر مجموع زمان کل پروژه‌های عمرانی منطقه

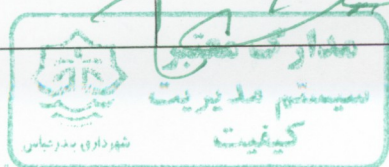
شاخص کیفی با در نظر گرفتن اهمیت پروژه‌ها بر اساس پنج مقیاس مذکور با توجه به جدول شماره ۱۱ تعیین می‌شود. با توجه به میزان اهمیت هر یک از پنج شاخص و صلاح دید کارشناسان برای هر کدام یک ضریب کلی در نظر گرفته می‌شود که در مجموع ضرایب آن‌ها برابر یک می‌باشد. میزان اهمیت هر یک از پروژه‌ها از دید هر یک از ۵ شاخص با توجه به محدوده مشخص شده توسط کارشناس یا مدیران مسلط بر پروژه‌های عمرانی سطح شهر تعیین می‌گردد. به عنوان مثال اگر پروژه‌ای دارای پیچیدگی اجرایی کمتری باشد وزنی بین ۰ تا ۳۵ درصد، اگر دارای پیچیدگی اجرایی متوسط باشد وزن بیشتری بین ۳۶ تا ۷۰ درصد و اگر از نظر اجرا پیچیدگی زیادی داشته باشد حداکثر وزن بین ۷۱ تا ۱۰۰ را می‌گیرد. مقیاس عملکرد پروژه میزان اهمیت و وزن پروژه‌ها را با توجه به اجرای پروژه در سطح محله، منطقه و شهر تعیین می‌کند. به عنوان مثال احداث خیابان فرعی در سطح محله وزن کمتری نسبت به احداث خیابان اصلی در سطح منطقه می‌گیرد.

جدول شماره ۱۰- وزن دهی پروژه‌ها با سه عامل بودجه، زمان و اهمیت پروژه

شاخص‌های وزندهی	وزن پیشنهادی شاخص	نحوه وزندهی
شاخص زمان	۰.۱	نسبت زمان اجرای پروژه به کل
شاخص بودجه	۰.۲۵	نسبت بودجه پروژه به کل
شاخص کیفی	۰.۶۵	تعیین سه معیار اصلی: ۱- پیچیدگی اجرا ۲- مقیاس عملکرد پروژه ۳- میزان تاثیرگذاری پروژه



تهیه کنندگان		تایید کننده	تصویب کننده
کارشناس برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد	مدیر برنامه و بودجه	معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی	شهردار
عاطفه افسا	فرشید هاشمی‌پور	محمدرضا کهوری	مهدی نوبانی
تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:



WF302	کد مدرک:	دستورالعمل تدوین برنامه راهبردی - عملیاتی شهرداری بندرعباس	 شهرداری بندرعباس
شماره و تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۸/۰۲-۰۰			
شماره صفحه: ۲۷ از ۲۵			

جدول شماره ۱۱- وزندهی شاخص کیفی پروژه‌ها

پروژه	متولی	بودجه پیشنهادی	پیچیدگی اجرا	مقیاس عملکرد پروژه	تاثیر در تحقق اهداف و راهبردهای کلان شهرداری	تاثیر در جلب رضایت شهروندان	تاثیر در توسعه زیرساخت‌های شهری
			کم (۰ تا ۳۵) متوسط (۳۶ تا ۷۰) زیاد (۷۱ تا ۱۰۰)	محله ۳۰ منطقه ۶۰ شهر ۱۰۰	تاثیر ندارد صفر - تاثیر کم ۱۰ تا ۲۵ - تاثیر متوسط ۲۶ تا ۵۰ - تاثیر زیاد ۵۱ تا ۸۰ - تاثیر بسیار زیاد ۸۱ تا ۱۰۰		
			۰,۲	۰,۲	۰,۳	۰,۱۵	۰,۱۵

۶-۱۲-۲- ترسیم درختواره نهایی چشم‌انداز تا طرح‌ها

همانگونه که اشاره شد یکی از مهم‌ترین اجزای فرایند بازخورد استراتژیک ترسیم سلسله مراتب راهبردی و سلسله مراتب شاخص‌های استراتژیک می‌باشد.

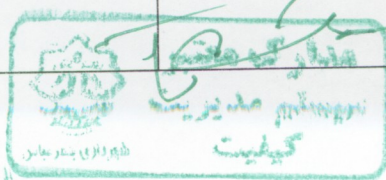
در سلسله مراتب راهبردی همان‌گونه که اشاره شد منشأ هر اقدام تا بالاترین سطح راهبردی که همان چشم‌انداز است مشخص می‌گردد. سلسله مراتب راهبردی بصورت درختواره چشم‌انداز، اهداف، راهبردها، سیاست‌های اجرایی و طرح‌ها نشان داده می‌شود. در این درختواره سطوح بالا کلی هستند و از این رو نسبت به سطوح پایین‌تر که جزئی‌ترند، فراگیر می‌باشند. در ادامه این سلسله مراتب با توجه به اهداف سالیانه طرح‌ها به اقدامات و بودجه سالیانه وصل شده و سلسله مراتب اقدامات استراتژیک را تشکیل می‌دهند.

جدول شماره ۱۲: درختواره برنامه راهبردی عملیاتی - چشم‌انداز تا طرح‌ها

کد هدف	عنوان هدف کلان	کد راهبرد	عنوان راهبرد	کد سیاست اجرایی	عنوان سیاست اجرایی	کد طرح	عنوان طرح

همچنین در ادامه در تناظر با هر عضو از سلسله مراتب راهبردی یک یا چند شاخص تعریف می‌شود. بدیهی است شاخص‌ها در سطوح بالاتر مانند اهداف، جامع و کلی بوده و در سطوح پایین‌تر مانند طرح، جزئی و عملیاتی‌تر خواهند بود با جایگزینی هر شاخص با عضو مرتبط در سلسله مراتب راهبردی به سلسله مراتب شاخص‌های راهبردی خواهیم رسید که مبنای تحلیلی تحقق نتایج در سیستم بازخورد استراتژیک می‌باشد.

تهیه کنندگان					تصویب کننده
کارشناس برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد	مدیر برنامه و بودجه	سرپرست مدیریت نوسازی و تحول اداری	معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی	شهردار	
عاطفه افسا	فرشید هاشمی‌پور	علیرضا مدرس	محمدرضا کهوری	مهدی نوبانی	
تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	



WF302	کد مدرک:	دستورالعمل تدوین برنامه راهبردی - عملیاتی شهرداری بندرعباس	 شهرداری بندرعباس
۱۴۰۱/۰۸/۰۲-۰۰	شماره و تاریخ بازنگری:		
۲۶ از ۲۷	شماره صفحه:		

ساختار کلی مدل بازخورد استراتژیک بر مقایسه تحقق اهداف برنامه‌ریزی شده در دو سلسله مراتب اقدامات استراتژیک و سلسله مراتب شاخص‌ها پایه‌ریزی شده است به گونه‌ای که با بررسی و مقایسه کنترل پیشرفت اقدامات استراتژیک و کنترل نتایج و تحلیل عقب افتادگی‌ها و عدم انطباق‌ها گلوگاه‌های عملکردی و استراتژیک مشخص شده و اقدامات اصلاحی در راستای پوشش کاستی‌ها معرفی می‌گردند. همچنین بر اساس هر یک از این سلسله مراتب و مبتنی بر مکانیزم وزن‌دهی طراحی شده میزان تحقق چشم انداز شهرداری در بازه‌های ماهیانه به صورت تحقق عملکردی و تحقق نتایج قابل اندازه‌گیری خواهد بود.

۶-۱۲-۳- مدل‌سازی و ایجاد ساختار اندازه‌گیری تحقق چشم‌اندازها و راهبردها

بطور کلی کنترل استراتژیک عبارتست از فعالیتی منظم که ضمن آن نتایج مورد نظر در قالب استانداردهای انجام عملیات معین می‌شوند. سیستم دریافت اطلاعات طراحی می‌شود، عملیات پیش‌بینی شده و انجام شده با هم مقایسه می‌گردد. اختلافات و انحرافات مشاهده شده ارزیابی و میزان اهمیت آن‌ها مشخص می‌شود و سرانجام اقدامات اصلاحی لازم برای تحقق هدف‌ها و مأموریت‌های سازمان انجام می‌گیرد.

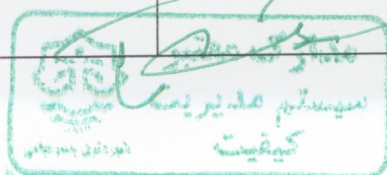
فرآیند ارزیابی و بازخورد استراتژیک، وضعیت سازمان را در حوزه‌های عملکردی و استراتژیک بطور هوشمند کنترل می‌کند تا مشخص شود که سازمان تا چه حد در اجرای استراتژی موفق بوده است و نیز به شناسایی انحرافات احتمالی و اقدامات متناسب برای برطرف کردن آن‌ها می‌پردازد.

۶-۱۲-۴- طراحی مدل بازخورد استراتژیک

بازخورد استراتژیک را می‌توان به عنوان شکلی از کنترل پیش برنده و آینده‌نگر دانست. معمولاً فاصله زمانی مهمی میان اجرای استراتژی پیشنهادی و رسیدن به نتایج مورد نظر وجود دارد که در طول این زمان پروژه‌های متعددی تعهد شده، سرمایه‌گذاری‌ها انجام می‌شود و اقداماتی برای استراتژی‌های جدید صورت می‌گیرد، اما اغلب در طول این دوران، موقعیت نهایی داخلی و خارجی سازمان‌ها توسعه و تکامل می‌یابد. کنترل و ارزیابی استراتژی‌ها و عملکرد سازمان‌ها در برابر این رویدادها ضروری است. آنها باید، همان‌طور که توسعه و تغییراتی در محیط و موقعیت داخلی سازمان روی می‌دهد مبنایی برای تصحیح اقدامات و هدایت سازمان در اجرای استراتژی‌ها فراهم سازند. برای رسیدن به این مقصود به طور کلی چهار نوع روش کنترلی تحت عنوان کنترل استراتژیک در سازمان‌ها تعریف می‌شود:

- ارزیابی مفروضات
- کنترل اجرا
- نظارت استراتژیک
- کنترل ویژه

تهیه کنندگان		تایید کننده	تصویب کننده
کارشناس برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد	مدیر برنامه و بودجه	معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی	شهردار
عاطفه افسا	فرشید هاشمی پور	محمدرضا کهوری	مهدی نوبانی
تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:



WF302	کد مدرک:	دستورالعمل تدوین برنامه راهبردی - عملیاتی شهرداری بندرعباس	 شهرداری بندرعباس
۱۴۰۱/۰۸/۰۲-۰۰	شماره و تاریخ بازنگری:		
۲۷ از ۲۷	شماره صفحه:		

در راستای دستیابی به این کنترل‌ها، ساختارهای ویژه‌ای در سازمان‌ها طراحی و پیاده‌سازی می‌گردد. ساختار برنامه‌ریزی و کنترل پروژه و به روزرسانی سالانه برنامه‌ریزی استراتژیک دو ساختاری هستند که وظیفه انجام کنترل‌های اول، دوم و چهارم را برعهده دارند. نظام بازخورد استراتژیک نیز وظیفه اجرای کنترل سوم که به نوعی مهم‌ترین و پیچیده‌ترین نوع کنترل است را برعهده دارد. چارچوب ارزیابی متوازن زیر بنای مدل پیشنهاد شده برای بازخورد استراتژیک را تشکیل می‌دهد. ویژگی برجسته این روش این است که سند استراتژیک سازمان با نظام بازخورد مبتنی بر روش ارزیابی متوازن تطبیق داده می‌شود. به همین منظور اهداف و استراتژی‌های سازمان با دیدگاه‌های چهارگانه ارزیابی متوازن (منظر مالی، منظر مشتری، منظر فرایندهای داخلی، منظر یادگیری و رشد) هماهنگ شده و ساختار سلسله مراتبی منطبق با ارزیابی متوازن پیدا می‌کنند.

با توجه به این که چارچوب ارزیابی متوازن زیر بنای مدل پیشنهاد شده برای بازخورد استراتژیک را تشکیل می‌دهد، در ادامه این چارچوب بطور کلی تشریح می‌شود. جهت طراحی مدل بازخورد استراتژیک پنج مرحله در نظر گرفته شده است در طی این مراحل اهداف کوتاه‌مدت سازمان منطبق با اهداف کلان و راهبردهای سازمان مشخص شده، اقدامات استراتژیک سازمان تدوین گردیده و منابع سازمان در راستای اقدامات استراتژیک، اهداف سازمان همسو می‌شود.

- در اولین گام سند استراتژیک سازمان با نظام بازخورد مبتنی بر روش ارزیابی متوازن تطبیق داده می‌شود. به همین منظور اهداف و استراتژی‌های سازمان با دیدگاه‌های چهارگانه ارزیابی متوازن هماهنگ شده و ساختار سلسله مراتبی منطبق با ارزیابی متوازن پیدا می‌کنند.
- درگام دوم برای هر زیر استراتژی شاخص‌های عملکردی تعیین شده و معیار ارزیابی استراتژی‌های سازمان تدوین می‌شود.
- در گام سوم اهداف عملکردی مورد نظر سازمان برای تحقق نتایج اهداف کلان سازمان به صورت ماهیانه برای استراتژی‌های سازمان تعیین می‌شود.
- درگام چهارم اقدامات استراتژیک برای تحقق اهداف عملکردی سالیانه مشخص شده است.
- درگام پنجم منابع سازمان شامل نیروی انسانی، مالی و زمان در دسترس سازمان، در راستای اجرای اقدامات استراتژیک قرار می‌گیرند.

۷- یادداشت ها و توضیحات

۸- پیوست

تهیه کنندگان				
کارشناس برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد	مدیر برنامه و بودجه	سرپرست مدیریت نوسازی و تحول اداری	تایید کننده	تصویب کننده
عاطفه افسا	فرشید هاشمی پور	علیرضا مدرس	معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی	شهردار
تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	تاریخ و امضا:	مهدی نوبانی
۱۴۰۱/۰۸/۰۲				تاریخ و امضا:

