



عنوان طرح:

سند چشم انداز توسعه شهرستان یزد

کارفرما: استانداری یزد

مجری طرح:

جهاد دانشگاهی استان یزد

مدیر پروژه:

دکتر محمد میرابی

بهار ۱۳۹۲



الحمد لله رب العالمين

الحمد لله رب العالمين





عنوان طرح:

سند چشم انداز توسعه شهرستان یزد

(جلد اول)

کارفرما: استانداری یزد

مجری طرح:

جهاد دانشگاهی استان یزد

مدیر پروژه:

دکتر محمد میرابی

بهار ۱۳۹۲

" تا چشم انداز را برای خود تعریف نکنیم، هیچ کار درستی صورت نخواهد گرفت، همه اش روزمرگی است، بعد از آن که تعریف کردیم، اگر برنامه ریزی نکنیم، کار بی برنامه به سامان نخواهد رسید. بعد از آن که برنامه ریزی کردیم، اگر همت نکنیم، حرکت نکنیم، ذهن و عضلات و جسم خود را به تعب نیندازیم و راه نیفتیم، به مقصد نخواهیم رسید؛ این ها لازم است."

مقام معظم رهبری (مد ظله العالی)

چکیده

برنامه ریزی فعالیتی است آگاهانه، دقیق، مبتنی بر تجزیه و تحلیل واقعی از زمان و شرایط درونی و بیرونی سازمان که به عنوان اولین تابع مدیریت و رکن اساسی پیشرفت و توسعه در هر جامعه شناخته می‌شود. از برجسته‌ترین نقاط قوت دولت خدمتگزار در دو دوره حضور خود در مدیریت کشور، اعتقاد به برنامه ریزی و انجام کلیه امور با استناد به برنامه‌های مطالعاتی عمیق و کارشناسی است. تاکید مقام معظم رهبری (مد ظله العالی) بر لزوم برنامه ریزی در سامان بخشیدن به امور و وجود این اعتقاد در مسئولین موجب شد تا دولت خدمتگزار در دومین دوره حضور خود در رأس قوه مجریه، به منظور تحقق آرمان‌ها و اهداف بلند ترسیمی جهت توسعه ایران اسلامی و همچنین در راستای ارج نهادن به اقدامات و تلاش‌های دانش محور و دانش بنیان، اقدام به تدوین اسنادی تحت عنوان سند توسعه چشم انداز برای هر شهرستان نموده است. این اسناد در سطح هر شهرستان و با بکارگیری دانش بومی آن شهرستان و با محوریت فرمانداری به عنوان کارفرما اجرا می‌شوند.

با یک دید هوشمندانه ساختار مورد استفاده در تدوین اسناد توسعه متناسب با ساختار برنامه ریزی استراتژیک در نظر گرفته شده است. برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی است که ضمن آن اهداف و خطوط کلی فعالیت‌ها و مأموریت‌های سازمان در درازمدت تعیین می‌شود. تشخیص اولویت‌ها و تعیین اقدامات اصلی و کلیدی جهت نیل به اهداف نیز در برنامه‌ریزی استراتژیک مدنظر قرار می‌گیرد.

گزارش حاضر تحلیلی است که در ارتباط با ترسیم سند توسعه چشم انداز شهرستان یزد انجام گرفته است. در این گزارش، ابتدا چشم انداز شهرستان یزد در افق ۱۴۰۴ تدوین شده و سپس بر اساس آن، اهداف کلان این شهرستان در این افق تعیین گردیده است. سپس بر اساس مطالعات شناخت شهرستان، تحلیل محیط داخلی و خارجی شهرستان صورت پذیرفته و نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات محیطی پیش روی آن شناسایی گردید. با توجه به این عوامل و با استفاده از تکنیک SWOT استراتژی‌های لازم برای دستیابی به اهداف کلان مشخص شده و در قالب سیاست‌هایی مورد تشریح واقع گردید. در انتها نیز دسته‌ای از اقدامات اجرایی لازم برای جامه عمل پوشاندن به هر یک از سیاست‌ها تعریف و مورد اولویت بندی قرار گرفت. در نهایت اقدامات اولویت دار و مهمتر جهت اجرایی شدن مشخص شده و به عنوان گام‌های مقدماتی و اولیه در راستای دستیابی به چشم انداز تعریف شده برای شهرستان یزد در افق ۱۴۰۴ معرفی گردید.

در اینجا لازم است تا از کلیه مسئولین محترم و عزیزانی که در انجام این سند، گروه مشاور را همراهی نمودند از جمله جناب آقای مهندس فخرالدین مشاور علمی طرح، جناب آقای مهندس حسینی پور مدیر کل معاونت برنامه ریزی استانداری، جناب آقای مهندس نقدی معاون فرماندار، جناب آقای مهندس باصولی معاون پژوهشی جهاد استان و همچنین کلیه عزیزان حاضر در کمیته‌های راهبردی و علمی صمیمانه قدردانی شود.

فهرست

عناوین

صفحه

فصل ۱: کلیات طرح	۱
۱- مقدمه	۲
۲- تبیین مساله و اهمیت تحقیق	۳
۳- فرضیات و سوالات تحقیق	۴
۴- اهداف طرح	۴
فصل ۲: روش انجام طرح و نحوه تدوین برنامه ریزی استراتژیک	۶
۱- مقدمه	۷
۲- روش انجام طرح	۸
۳- فرایند اجرای برنامه ریزی استراتژیک در شهرستان یزد	۹
۳-۱- مرحله پیش برنامه ریزی (گزارش آماده سازی و توجیه طرح)	۱۰
۳-۲- شناسایی و تحلیل ذینفعان	۱۱
۳-۳- مرحله برنامه ریزی (گزارش پنها و کارگاهها و جلسات)	۱۵
۴- شرح تکنیکها و روشهای مورد استفاده در طرح	۱۸
۴-۱- روش دلفی	۱۸
۴-۲- روش طوفان فکری	۲۰
۴-۳- تجزیه و تحلیل SWOT	۲۳
فصل ۳: تدوین چشم انداز و اهداف کلان شهرستان یزد	۲۶
۱- ماهیت چشم انداز (دورنمای) شهرستان یزد	۲۷
۲- چشم انداز (VISION) شهرستان یزد	۲۷
۲-۱- ضرورت تدوین چشم انداز	۲۷
۲-۲- خصوصیات چشم انداز	۲۸
۲-۳- روش تدوین چشم انداز	۲۹
۲-۴- چشم انداز توسعه شهرستان- ویرایش مقدماتی	۳۲
۲-۵- چشم انداز توسعه شهرستان- ویرایش نهایی کمیته راهبردی شهرستان	۳۲

۳۳	۳- اهداف کلان شهرستان یزد.....
۳۳	۳-۱- ضرورت تدوین اهداف کلان(خصوصیات).....
۳۴	۳-۲- خصوصیات اهداف کلان.....
۳۵	۳-۳- روش تدوین اهداف کلان.....
۳۸	۳-۴- اهداف کلان شهرستان یزد- ویرایش مقدماتی.....
۴۲	۳-۵- اهداف کلان شهرستان یزد- ویرایش نهایی کمیته راهبردی شهرستان.....

فصل ۱

کلیات طرح

۱- مقدمه

تدوین سند چشم انداز توسعه شهرستان یکی از رسالت‌های اساسی دولت خدمتگزار در جهت شناخت قابلیت‌ها، تنگناها و محدودیت‌ها، مسائل عمده شهرستان و همچنین ترسیم اهداف کوتاه مدت و بلند مدت شهرستان می‌باشد. رویکرد اتخاذ شده، در جهت تدوین اهداف برنامه ریزی استراتژیک است.

از نظر استوارت (۱۹۹۸) «برنامه‌ریزی استراتژیک، فرآیند پیوسته‌ای از تصمیمات سیستماتیک و ریسک پذیر و با حداکثر دانش و آگاهی از نتایج آینده است که به طور سیستماتیک، تلاش‌ها و کوشش‌هایی را که برای انجام این تصمیم‌ها مورد نیاز است، سازماندهی می‌کند و نتایج این تصمیم‌گیری‌ها را در مقابل انتظارات، از طریق بازخورد سیستماتیک و سازمان‌دهی شده اندازه‌گیری می‌کند.»

برنامه‌ریزی فعالیتی است فرآیندی؛ یعنی از ویژگی‌هایی چون تداوم، استمرار، پویایی و جامعیت برخوردار است. از این رو مدیران و مسئولین به منظور احیای هر سازمان، پیوسته در حال برنامه‌ریزی و طراحی هستند و این وظیفه‌ای است که تعطیل شدنی و منقطع نیست. برنامه‌ریزی فعالیتی است آگاهانه، دقیق، مبتنی بر تجزیه و تحلیل واقعی از زمان و شرایط درونی و بیرونی سازمان. استراتژی در زبان فارسی به معنای راهبرد آمده است. «رهنمودهایی در مورد چگونگی اتخاذ تصمیماتی که بر عملکرد بلندمدت سازمان اثری می‌گذارد». یعنی راهی که یک سازمان برای نیل به هدف‌های خود در پیش می‌گیرد.

نتیجتاً برنامه‌ریزی جامع یا استراتژیک فرآیندی است که ضمن آن اهداف و خطوط کلی فعالیت‌ها و مأموریت‌های سازمان در درازمدت تعیین می‌شود. تشخیص اولویت‌ها و تعیین اقدامات اصلی و کلیدی که برای نیل به اهداف و سازمان ضروری است نیز در برنامه‌ریزی جامع انجام می‌گیرد.

روند تغییرات و تحولات جوامع امروز نشان از لزوم پیاده سازی برنامه‌ریزی استراتژیک دارد؛ چرا که دیگر نمی‌توان برای تعیین اهداف سازمان بر اساس تجربیات گذشته تصمیم گرفت. تجربه گذشته لزوماً راهنمای مطمئنی برای آینده نیست و مدیران باید با مددگیری از برنامه‌ریزی جامع، استراتژی‌های آینده سازمان خود را به نحوی تنظیم نمایند که متناسب با موقعیت و شرایط آینده باشد. امروزه تعیین اهداف و مأموریت‌های سازمان در زمان‌های مدت‌دار (کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت) موجب خواهد شد تا سازمان بهتر بتواند برنامه‌های مورد نظر خود را به ثمر برساند. به عقیده بعضی از اندیشمندان برنامه‌ریزی استراتژیک بیانگر قدرت خلاقیت مدیران و ساختن آینده است. به عبارتی، مدیران از طریق برنامه‌ریزی استراتژیک به امر آینده‌سازی می‌پردازند.

گزارش حاضر در راستای تدوین سند توسعه شهرستان یزد تهیه گردیده است. مدل بکار رفته در تدوین این برنامه برگرفته از مدل SWOT است. این مدل به لحاظ توالی زمانی آخرین مدل مطرح شده در تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک است که از آن به عنوان کاملترین و شفافترین مدل نیز مطرح می‌شود. در این مدل اهداف سازمان با توجه به رسالت آن تعیین و از طریق مطالعات گسترده، فرصت‌ها و تهدیدها و نقاط قوت و ضعف سازمان شناسایی شده تا از این طریق هدف‌های واقع‌بینانه‌تری تعیین و به اجرا درآید. در مدل SWOT برنامه‌ریزی استراتژیک عوامل اساسی خطرآفرین محیطی را تحلیل کرده و راه‌حلی که با احتمال بیشتر برای رسیدن به هدف را که مناسب‌تر است ارائه می‌دهد. به عبارتی، برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیند تعیین اهداف سازمان و اتخاذ تصمیم درباره طرح‌های جامع عملیاتی و اجرایی برای تحقق آن اهداف است.

۲- تبیین مساله و اهمیت تحقیق

یزد اولین شهر خشتی و دومین شهر تاریخی جهان بعد از شهر ونیز ایتالیاست. همین دو ویژگی کافی است تا ایرانیان بدانند کشوری به وسعت تاریخ جهان دارند و شهری کویری که می‌توانند خشت به خشت، ریگ به ریگ و لحظه به لحظه تاریخ آن را به رخ جهانیان بکشند. دومین شهر تاریخی جهان، جاذبه‌های گردشگری، تاریخی و میراث فرهنگی زیادی دارد که هر کدام از آنها می‌تواند به تنهایی جاذبه‌ای منحصر به فرد برای بازدید گردشگران و دوستداران میراث فرهنگی و تاریخ ایران و جهان باشد. این شهر به شهر بادگیرها، دارالعباده، شهر دوچرخه‌ها، شهر شیرینی، شهر قنات و قنوت و قناعت و شهر آتش و آفتاب معروف است.

تاریخ نویسان معتقدند که قدمت یزد به پیش از اسلام می‌رسد. عده‌ای هم می‌گویند که شاید شهر تاریخی یزد را باید در نقطه دیگری غیر از مکان کنونی آن جستجو کرد. اما با این حال قدمت بسیاری از آثار تاریخی کشف شده در شهر یزد به قرن پنجم هجری باز می‌گردد. در عین حال کشف بناهای دیگری متعلق به قرن‌های دوم و سوم هجری، تردیدها را در تخمین قدمت شهر یزد بیشتر می‌کند. در هر صورت تاریخ سکونت انسان در این خطه از هزاره سوم پیش از میلاد فراتر رفته است، به طوری که در عهد پیشدادیان طایفه‌های در حال کوچ از بلخ به پارس، این سرزمین را یزدان نامیدند و از آن زمان به بعد یزد محل عبادت شد.

یزد را از آن جهت امن‌ترین شهر می‌دانند که جنگ و بلایای طبیعی تاکنون نتوانسته به آن صدمه‌ای وارد کند. به همین دلیل است که تاریخ نویسان از آن به عنوان امن‌ترین شهر ایران یاد کرده‌اند. مارکوپولو جهانگرد ایتالیایی نیز درباره یزد می‌گوید که تجار جاده ابریشم این شهر را به لحاظ امنیت مالی و جانی آن دوست دارند.

بافت تاریخی شهر یزد با مساحتی در حدود ۸۰۰ هکتار را می‌توان گسترده‌ترین و اصولی‌ترین بافت تاریخ ایران دانست که تجربه‌های متفاوتی در زمینه مداخله متولیان امر در شبکه معابر را در خود جای داده است. بافت

تاریخی یزد به عنوان دومین بافت خشتی دنیا و دست نخورده ترین بافت تاریخی کشور به شماره ۱۵۰۰۰ در فهرست ملی ثبت شده است.

با وجود مزیت‌های گسترده‌ای که برای این شهرستان مطرح است، گام‌های بسیاری در راستای توسعه یافتگی آن بایستی برداشته شود. با توجه به این که شهرستان یزد به عنوان مرکزیت استان یزد، بخش عمده‌ای از امکانات و پتانسیل‌های استان را در زمینه‌های مختلف شامل می‌شود، نقش بسزایی در توسعه استان دارد. از این رو ضرورت تدوین سند چشم انداز توسعه شهرستان یزد در راستای استفاده بهینه از منابع و پتانسیل‌های موجود بسیار حائز اهمیت است.

در این راستا امید بر این است با شناخت نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای پیش روی شهرستان و در نهایت تدوین استراتژی‌ها و برنامه‌های اجرایی، شهرستان یزد همگام با سایر شهرستان‌ها و استان‌های پیشرو در مسیر توسعه یافتگی حرکت نماید.

۳- فرضیات و سوالات تحقیق

سوالات پژوهشی که در این تحقیق در راستای پاسخ به آنها گام برداشته می‌شود عبارتند از:

- دینفعان کلیدی شهرستان یزد کدامند؟
- چشم انداز توسعه شهرستان یزد در افق ۱۴۰۴ کدام است؟
- ماموریت فرمانداری شهرستان یزد چیست؟
- عمده‌ترین نقاط قوت و ضعف شهرستان یزد چیست؟
- عمده‌ترین فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی شهرستان یزد کدامند؟
- اهداف کلان شهرستان یزد (در راستای چشم انداز) چیست؟
- استراتژی‌های و برنامه‌های اجرایی اولویت‌دار شهرستان یزد چیست؟

۴- اهداف طرح

این طرح در جهت تدوین سند چشم انداز شهرستان یزد در پی اهداف اساسی زیر است:

- ارائه برنامه جامع و عملیاتی

- تعیین چشم انداز، مأموریت و استراتژی‌های کلان و عملیاتی در جهت کارآمدتر ساختن، نظام‌مند کردن و سرعت بخشیدن به فعالیت‌ها
- طراحی برنامه‌های عملیاتی و ارائه طرح عملیاتی جهت پیاده سازی استراتژی‌های کلان سازمان

فصل ۲

روش انجام طرح و نحوه تدوین برنامه ریزی استراتژیک

۱- مقدمه

سیر تحول جامعه بشری و تغییرات و پیچیدگی‌های چند دهه اخیر که به دوره فرا صنعتی و یا عصر دانش از آن نام می‌برند، شرکت‌ها و سازمان‌ها را با بحران برنامه ریزی و رقابت مواجه ساخته است. در این میان غلبه بر پیچیدگی‌ها، شکار فرصت‌های پیش رو، کسب مزیت رقابتی و برتری نسبت به رقبای و جلب رضایت ذینفعان از جمله دغدغه‌های کلیدی مدیران و تصمیم‌گیران شرکت‌ها و سازمان‌ها در سطوح و حوزه‌های مختلف کسب و کار بوده که آن هم به نوبه خود بروز و ظهور گرایش‌های مختلف برنامه ریزی و از جمله برنامه ریزی استراتژیک را به دنبال داشته است. گرایش به برنامه ریزی و یا به عبارتی تفکر آگاهانه در زمان حال برای اقداماتی که در آینده باید محقق شوند، خط اصلی اقداماتی است که به عنوان طراحی آینده دلخواه و ابداع راه‌های پدید آوردن آن در ادبیات برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک مطرح شده و توسعه‌ی استراتژی، کنترل و ارزیابی استراتژی را در بر می‌گیرد. خصوصیت برتری که برنامه‌ریزی استراتژیک را از سایر روش‌های برنامه‌ریزی و مدیریت متمایز می‌سازد، قابلیت تغییر و نوآوری آن و همچنین رویکرد خاص آن می‌باشد که می‌تواند تمام سازمان را در یک نگرش سیستماتیک و جامع در درون محیط متغیر و رقابتی خارج تصویر نماید و با پیش‌بینی آینده، بهترین برنامه‌ریزی ممکن را انجام دهد.

در این راستا مفهوم استراتژی یا راهبرد و نیز فرایند دستیابی به آن همواره به عنوان عامل بحث و جدل فی مابین طرفداران جنبه‌های علمی و یا هنری برنامه ریزی استراتژیک مطرح بوده که آن هم به نوبه خود منجر به خلق پارادایم‌ها و مکاتب مختلفی در این رشته از دانش بشری شده است.

بر این اساس گروهی معتقدند که استراتژی جریانی از تصمیمات کلیدی است که بر مبنای توالی منطقی از اقدامات و بر اساس یک فرایند برنامه ریزی مشخص، ابداع شده و تجویز می‌گردد. این گروه که به چپ مغزان معروف هستند، از استراتژی و فرایند دستیابی به آن به عنوان علم تجزیه و تحلیل یاد کرده و پیرو پارادایم تجویزی هستند. در مقابل گروه دیگر معتقدند که استراتژی امری است خلاقانه و نحوه شکل‌گیری آن نیز منطبق با شرایط و اعمال تدابیر غیر رسمی و خلق الساعه است که گروه اخیر نیز به راست مغزان معروف بوده و پیرو پارادایم توصیفی محسوب می‌شوند. با همه این اوصاف می‌توان گفت، آنچه در عمل بدان پرداخته می‌شود دیدگاهی تلفیقی از علم و تحلیل‌گری و نیز خلاقیت و هنر است که دیدگاهی سیستماتیک و اقتضایی را نسبت به برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک توصیه می‌کند.

شایان ذکر است که با وجود مکاتب مختلف و گوناگونی روش‌ها و مدل‌ها و با وجود اختلاف نظرهای اساسی در دیدگاه‌های صاحب‌نظران برنامه‌ریزی استراتژیک، به نظر می‌رسد نه می‌توان این متدلوژی را کاملاً و صددرصد پذیرفت و نه آن را رد کرد و کنار گذاشت، بلکه مدیران شرکت‌ها می‌توانند با آگاهی از کم و کاستی‌های یک نظریه، انتظارات خود را تعدیل نموده و در حد کارائی نظریه یا متدلوژی، از آن بهره‌گیری کنند. بنابراین نباید

انتظار داشت که این نظریه‌ها، مدیریت یک شرکت را به قطعیت برسانند و آنچنان استراتژی ترسیم نمایند که موفقیت آن را صددرصد تضمین نمایند، بلکه استفاده از این نظریه‌ها و متدلوژی‌ها می‌تواند در رسیدن به استراتژی‌های مطلوب و یا نزدیک شدن به آن‌ها، راه را هموارتر نماید.

اگرچه متدلوژی سنتی برنامه ریزی استراتژیک با تحلیل‌های منابع سازمان و محیط خارجی صورت می‌گیرد، اما در این روش، از رسالت‌ها و ارزش‌های سازمانی که در گذر زمان و در یک محیط پویا تغییر می‌کنند، کمتر نشانی یافت می‌شود. در چنین شرایطی، استراتژی دیگر مستقر کردن یک سری از فعالیت‌های ثابت برای ایجاد ارزش افزوده و سودآوری سازمان نیست. سازمان‌های موفق کنونی نیاز دارند که هدف استراتژی سازمان را ماورای نیازمندی‌های تغییرات محیطی و مدیریت منابع دنبال نمایند. هدف استراتژی در سازمان باید این باشد که شرایطی را فراهم آورد تا سازمان قادر به خلق ارزش‌های حیاتی باشند و آن‌ها را به مشتریان محول نمایند و همچنین باید تضمین کند که با تغییرات شرایط سازگار است، به طوری که قادر به افزایش ارزش‌ها در آینده باشد. پس در تحلیل ارزش‌ها، سازمان‌ها به دنبال افزایش ارزش‌هایی هستند که انجام می‌دهند و طرف توجه آن‌ها، دیگر صنعتشان نیست، بلکه نفس نظام خلق ارزش آن‌ها است که بازیگران اقتصادی مختلف، نظیر سازمان‌های حمایت‌کننده و تأمین‌کننده، شرکای تجاری، شرکت‌های وابسته، هم‌پیمانان و مشتریان برای خلق ارزش‌ها با یکدیگر تشریک مساعی می‌کنند و هدف اساسی و استراتژیک، تناسب و حالت اصلاح‌پذیری دایمی بین توانمندی‌های و استعداد‌های سازمانی و خواسته‌های بازیگران است. به عبارت دیگر اعتقاد و تصور شرکت‌های موفق از استراتژی، به عنوان نوآوری سیستماتیک اجتماعی، طراحی مستمر و مجدد سیستم‌های پیچیده کاری است.

در این بخش، فرایند برنامه ریزی استراتژیک شهرستان یزد مورد تشریح واقع شده و روش‌های مورد استفاده در این راه به اختصار توضیح داده می‌شود.

۲ روش انجام طرح

به طور معمول تحقیقات علمی را بر اساس هدفی که پژوهشگر دنبال می‌نماید، به دو دسته اصلی تحقیقات بنیادی و تحقیقات کاربردی تقسیم می‌نمایند. تحقیقات بنیادی که مبنایی یا پایه‌ای نیز خوانده می‌شوند، در جستجوی کشف حقایق و واقعیت‌ها و شناخت پدیده‌ها بوده و در نتیجه آن مرزهای دانش عمومی بشر توسعه داده می‌شود. دسته اصلی دیگر که بر بستر فراهم آمده توسط تحقیقات بنیادی شکل می‌گیرند، تحقیقات کاربردی نامیده می‌شوند و هدف آن‌ها، حل مسائل موجود در جهت رفع نیازمندی‌ها، بهبود و بهینه‌سازی ابزارها، اشیاء و الگوها می‌باشد.

مدل مورد استفاده در این تحقیق مدل برنامه ریزی استراتژیک براسون است. در این راستا در ابتدا با استفاده از این مدل چشم انداز مطلوب شهرستان یزد تدوین می‌شود. در ادامه به تحلیل وضع موجود شهرستان یزد و شناسایی قابلیت‌ها و تنگناهای پیشروی شهرستان یزد پرداخته می‌شود. در نهایت با تحلیل وضع موجود، استراتژی‌ها و برنامه‌های اجرایی در راستای توسعه شهرستان یزد مطرح می‌شود.

در راستای پیشبرد هرچه بهتر این تحقیق با پیشنهاد ناظرین محترم استانداری تیم اجرایی پروژه به تشکیل کمیته راهبردی، متشکل از متخصصین و کارشناسان در حوزه‌های مختلف پرداخته است. به این ترتیب، کمیته راهبردی، تصویب نهایی چشم انداز، اهداف کلان، استراتژی‌ها و برنامه‌های اجرایی پیشنهادی توسط تیم اجرایی پروژه را بر عهده خواهد داشت.

از جمله روش‌های مورد استفاده در مراحل مختلف این تحقیق می‌توان به دلفی، توفان فکری، روش‌های معیار و امتیازدهی اشاره نمود. همچنین از جمله ابزار مورد استفاده در تجزیه و تحلیل این تحقیق، نرم افزارهای spss، exel و ... می باشد.

۳- فرایند اجرای برنامه ریزی استراتژیک در شهرستان یزد

یکی از نکات اساسی در پیشبرد اهداف یک پروژه و توفیق آن که در دانش مدیریت پروژه همواره بر آن تأکید شده است همراهی ذینفعان پروژه است. از سوی دیگر نخستین فاز اجرائی پروژه ها آموزش می باشد. به همین منظور در اجرای طرح سند توسعه چشم انداز شهرستان یزد، تیم مشاور در نخستین گام در قالب جلسات متعدد همراه با آموزش مفاهیم برنامه ریزی استراتژیک و تشریح ضرورت اجرا و پیاده سازی آن، سعی در همراه نمودن ذینفعان اساسی طرح داشت. این ذینفعان گلچینی از شهروندان یزدی به خصوص مدیران و مسئولین شهرستان بودند. با هماهنگی معاونت فرمانداری، شهردارها نخستین گروه از این ذینفعان بودند که دو جلسه آموزشی و توجیهی در این رابطه با این مجموعه تشکیل گردید. جلسه آموزشی سوم با حضور دیگر مسئولین شهرستان برگزار گردید. پس از جلسات توجیهی و آموزشی، دو مرحله تدوین پیش نویس چشم انداز و مأموریت و شناخت شهرستان بصورت همزمان توسط تیم مشاور و تیم متشکل از اعضای جهاد دانشگاهی استان آغاز گردید. مرحله تعیین پیش نویس چشم انداز و مأموریت در قالب جلسات متعدد با ذینفعان خبره انجام گرفت و مرحله شناخت شهرستان با مراجعه به سازمان های متعدد و جمع آوری اطلاعات موجود و گردآوری اطلاعات پراکنده انجام گرفت.

تعیین نقاط قوت و ضعف و همچنین فرصت و تهدید شهرستان به همراه تعیین اهمیت این موارد و وضعیت موجود آنها مرحله بعدی پروژه بود که انجام این مورد تنها در قالب جلسات متعدد با کمیته راهبردی و

مصاحبه های متعدد با شهروندان یزدی و عمدتاً شهروندانی که مسئولیت های برجسته ای داشتند امکان پذیر بود. انتخاب اعضاء کمیته راهبردی با پیشنهاد مشاور و اصلاح و تأیید ناظر علمی انجام گرفت. در فاز بعد مشاور نسبت به غربال نمودن نقاط ضعف و قوت و فرصت و تهدید و استخراج ۵۰٪ پراهمیت آنها اقدام نمود. استخراج استراتژی های متعدد در هر حوزه جهت تقویت نقاط ضعف، برطرف نمودن ضعفها، استفاده از فرصتها و همچنین مقابله با تهدیدها دیگر اقدام مشاور بوده است که این موارد جهت تصحیح و تأیید برای کلیه اعضاء کمیته علمی و دیگر مسئولین شهرستان ارسال گردید و اصلاحیه های منطقی لحاظ گردید. اقدام بعدی تعیین اقدامات مناسب در هر حوزه بود که این اقدامات نیز پس از استخراج جهت تأیید به ذینفعان اصلی طرح ارجاع شد. در کل مراحل کلی انجام طرح تدوین سند توسعه چشم انداز به شرح زیر است:

- ۱) اجرای جلسات توجیهی و آموزشی جهت ذینفعان
- ۲) تعیین پیش نویس چشم انداز و مأموریت با کمک گرفتن از مطالب علمی و افراد خبره
- ۳) شناخت شهرستان در ۲۷ حوزه از کانال مطالعه، مراجعه و مصاحبه
- ۴) انتخاب اعضاء کمیته راهبردی با کمک ناظر علمی
- ۵) استخراج نقاط ضعف و قوت و فرصت و تهدید با کمک اعضاء کمیته علمی
- ۶) استخراج استراتژی ها و سیاست های مؤثر در حوزه های مختلف
- ۷) استخراج اقدامات در ارتباط با هر سیاست
- ۸) ایجاد خلاصه ای از طرح تدوین سند توسعه چشم انداز با نظر مشاور

۳ + مرحله پیش برنامه ریزی (گزارش آماده سازی و توجیه طرح)

همانگونه که پیشتر عنوان شد برگزاری جلسات مختلف بخصوص با شهردارها و مسئولین ارشد مؤسسات دولتی و خصوصی جهت تشریح اهداف طرح و ضرورت اجرای آن و همچنین آموزش مفاهیم مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک، به عنوان راهکاری جهت توجیه طرح در نظر گرفته شد. البته برجسته ترین مانع در این حیطه نگرانی ذینفعان در ارتباط با اجرائی شدن طرح بود که این مورد در قالب تعهدات مشاور در جلسات متعدد تا حدودی مرتفع گردید.

همچنین در راستای ترسیم چشم انداز شهرستان و تصویر نقاط ضعف و قوت و فرصت و تهدید منابع متعددی شناسایی و استفاده شد. عمده منابعی که با هماهنگی کارفرما و ذینفعان طرح در تدوین چشم انداز و مراحل بعدی مورد استفاده قرار گرفتند عبارت بودند از:

- ✓ چشم انداز ۲۰ ساله کشور
- ✓ سند مطالعات توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی شهرستان یزد
- ✓ سند برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان یزد
- ✓ سند ملی توسعه استان یزد
- ✓ سند تدوین استراتژی توسعه بخش کشاورزی استان یزد
- ✓ لایحه برنامه چهارم و پنجم توسعه
- ✓ استراتژی توسعه پایدار صنعتی و معدنی استان یزد
- ✓ اسناد جامع استان الکترونیک یزد
- ✓ سند تحول اداری استان یزد
- ✓ سند توسعه بخش حمل و نقل استان یزد
- ✓ طرح جامع مسکن استان یزد

۳ ۴ شناسایی و تحلیل ذینفعان

مطابق با مراحل انجام برنامه ریزی استراتژیک نخستین گام پس از توافق اولیه تحلیل ذینفعان می باشد. قبل از مرحله تحلیل ذینفعان باید به شناسایی آن ها پرداخت. ذینفعان، موکلان استراتژیک یا ذینفعان به آن گروه از افراد حقیقی و حقوقی گفته می شود که به نوعی نسبت به عملکرد سازمان و یا شرکت مورد نظر دارای منافع هستند مثل مشتریان، کارکنان، مدیران، سهامداران. تحلیل ذینفعان بسیار ضروری است، چرا که رمز موفقیت در بخش دولتی و غیرانتفاعی ارضای ذینفعان کلیدی سازمان است. اگر سازمان نداند که ذینفعانش چه کسانی هستند، چه معیارهایی برای قضاوت درباره سازمان به کار می برند و وضعیت عملکردی سازمان در قبال این معیارها چیست، به احتمال زیاد نخواهد توانست فعالیت هایی را که باید برای ارضای ذینفعان کلیدی خود انجام دهد، شناسایی کند [۱].

طبیعتاً ذینفعان طرح توسعه چشم انداز شهرستان، کلیه شهروندان یزدی و بعضاً دیگر شهرستان‌ها می باشد چرا که افراد دیگر شهرستان‌ها نیز بسیار متأثر از شرایط شهرستان مرکزی استان می باشند. البته اینکه تمامی این افراد در تدوین طرح مشارکت داشته باشند، امکان پذیر نیست و از این رو بخش مطلوب و مؤثری از این جمعیت انتخاب شد. در این انتخاب، ارائه پیشنهاد از سوی مشاور و تأیید از سوی ناظر علمی راهکاری بود که مد نظر قرار گرفت. از این رو، ابتدا لیستی از افراد و سازمان‌ها از سوی مشاور انتخاب شد و در اختیار ناظر علمی جهت تأیید قرار گرفت. از این میان، باید برخی افراد مؤثر به عنوان کمیته راهبردی انتخاب می شدند. وجود مراکز و مؤسسات متعدد در شهرستان و وجود افراد متخصص و صاحب‌نظر بصورت گسترده باعث شد تا مشاور لیست بلند بالایی از افراد را جهت حضور در کمیته راهبردی به ناظر علمی معرفی نماید. از دیگر دلایل این امر، احتمال عدم همکاری برخی افراد در جلسات کمیته بود و به منظور رفع این تهدید سعی شد تعداد افرادی حاضر در کمیته راهبردی بیشتر از حد معمول باشند تا همراه با عدم حضور برخی افراد، جلسه از کارآمدی نیفتد. افراد کمیته راهبردی بشرح زیر بودند:

- نماینده محترم ولی فقیه و امام جمعه یزد
- نماینده محترم مردم یزد و صدوق در مجلس شورای اسلامی
- معاونت برنامه‌ریزی استانداری
- اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی
- نماینده بانک ملی ایران
- سازمان امور اقتصادی و دارایی یزد
- شورای شهر یزد
- انجمن نخبگان
- سازمان بورس استان یزد
- شهرداری یزد
- شهرداری زارچ
- مدیر کل امور روستایی استانداری
- سازمان مسکن و شهرسازی

- اداره کل راه و ترابری
- شرکت برق منطقه‌ای
- شرکت آب و فاضلاب یزد
- مخابرات
- گروه پیشگامان کویر
- بخش‌داری
- سازمان نظام مهندسی ساختمان استان یزد
- اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان یزد
- سازمان صدا و سیما مرکز یزد
- جامعه بسیج پزشکی
- سازمان ملی جوانان
- بیمه ایران
- مرکز بهداشت شهرستان
- بهزیستی شهرستان یزد
- اداره کل آموزش و پرورش
- اداره تربیت‌بدنی شهرستان
- اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی شهرستان
- دانشگاه یزد
- دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی
- اتاق بازرگانی
- سازمان صنایع و معادن
- خانه صنعت و معدن

- شرکت شهرک‌های صنعتی
- اداره کل محیط زیست استان
- جهاد کشاورزی شهرستان
- شرکت جهان الکترونیک
- شرکت الکتروکویر
- شرکت صنایع کرک یزد
- فرش ستاره کویر
- شرکت فولاد آلیاژی ایران
- شرکت شهرک‌های صنفی استان یزد
- جمعیت واقفین سبز
- موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی
- پارک علم و فناوری

در ادامه و در راستای شناسایی و اصلاح ذینفعان اساسی این سند، جلسه‌ای در مرکز فرماندهی با حضور ناظر فرمانداری و اعضای کمیته راهبردی تشکیل گردید و با استفاده از تکنیک توفان فکری، تمامی ذینفعان این طرح از دیدگاه اعضای کمیته راهبردی و چگونگی تأثیرگذاری یا تأثیرپذیری هر یک بر شهرستان شناسایی گردید که بالغ بر ۱۴۰ مورد از ذینفعان کلیدی شهرستان در حوزه‌های تولیدی-اقتصادی، فرهنگی-اجتماعی، زیربنایی و کالبدی و نیروی انسانی و نخبگان را شامل می‌شود. سپس پرسشنامه‌ای تهیه گردید که توسط آن، میزان اهمیت و تأثیرگذاری یا تأثیرپذیری هر یک از ذینفعان بر شهرستان مورد پرسش قرار گرفت که نمونه‌ای از این پرسشنامه به پیوست ارائه گردیده است. این پرسشنامه طی جلسه‌ای که با حضور ناظر فرمانداری و اعضای کمیته راهبردی در مرکز فرماندهی یزد تشکیل گردید، در اختیار شرکت‌کنندگان قرار گرفت و نظرات آن‌ها درباره درجه اهمیت هر یک از ذینفعان جمع‌آوری گردید. سپس میانگین درجه اهمیت مربوط به هر یک از ذینفعان، مورد محاسبه قرار گرفته و توسط تیم مشاور مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در نتیجه مقرر گردید که با توجه به گستردگی تعداد ذینفعان شناسایی شده و درجه تأثیرگذاری یا تأثیرپذیری هر یک، ذینفعان کلیدی شناسایی شده و سایر مراحل پروژه با بهره‌گیری از نظرات آن‌ها دنبال گردد. بدین منظور از تکنیک شناخته شده

و معتبر آنالیز پارتو استفاده گردید. در نتیجه بکارگیری این تکنیک، تعدادی از ذینفعان دارای درجه اهمیت کمتر مورد چشم‌پوشی واقع گردید. اما با توجه به نظرات ناظر فرمانداری و تیم مشاور، تعدادی از ذینفعان چشم‌پوشی شده نیز مجدداً به لیست ذینفعان کلیدی اضافه گردید.

همان گونه که قبلاً اشاره گردید، ذینفعان، با پروژه و نتایج آن در تعامل خواهند بود؛ یعنی به طور مستقیم در نتایج پروژه و کارآمدی آن نقش خواهند داشت و نیز از سوی دیگر، از نتایج آن تأثیر خواهند پذیرفت. لذا در راستای بهره‌برداری و استفاده از نظرات و تجربیات ذینفعان کلیدی طرح، جلساتی به صورت خصوصی با آن‌ها ترتیب داده شد و از طریق مصاحبه، دیدگاه‌های آن‌ها در رابطه با شهرستان یزد، سند چشم‌انداز توسعه و الزامات آن جمع‌آوری گردید. همچنین اصلی‌ترین قابلیت‌های شهرستان در راستای توسعه و نیز عمده‌ترین تنگناها و محدودیت‌های موجود بر سر راه تحقق این امر از نقطه نظر آن‌ها شناسایی و مورد بحث قرار گرفت.

۳-۴ مرحله برنامه ریزی (گزارش پنل‌ها و کارگاه‌ها و جلسات)

برجسته‌ترین تهدید در انجام هر طرح مطالعاتی و یا کاربردی در هر رده، امکان مقاومت و یا عدم همراهی ذینفعان آن طرح به دلیل عدم آگاهی و یا برداشت‌های ناقص از طرح می‌باشد. اصلی‌ترین دلیل این مقاومت‌ها نیز ذهنیت‌های منفی از طرح‌های پیشین و یا ذهنیت در ارتباط با فرمایشی بودن طرح است. نتیجتاً ارائه آموزش‌های لازم و جلسات توجیهی متعدد اصلی‌ترین اقدام جهت مواجهه با این تهدید است. طرح‌های مبتنی بر برنامه ریزی استراتژیک بیش از هر طرح دیگری نیازمند تفکر گروهی ذینفعان در استخراج چشم‌انداز، نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید و همچنین ارائه برنامه‌های اجرایی است و مشخصاً همراهی مسئولین و ذینفعان شهرستان در تدوین سند توسعه یکی از عوامل حیاتی توفیق و اجرایی شدن طرح خواهد بود. ارائه آموزش‌های مناسب و هوشمندانه در این گونه طرح‌ها موجب خواهد شد تا تهدید عدم همراهی و یا احتمالاً مقاومت به یک فرصت مبدل گردد تا همه ذینفعان تمامی تلاش خود را در جهت انجام مطلوب طرح بکار گیرند.

به همین دلیل در نخستین گام از تدوین سند چشم‌انداز توسعه شهرستان یزد و در قالب پودمان یک از شرح خدمات، تیم مشاور اقدام به ارائه زمان‌بندی تشکیل جلسات آموزشی و توجیهی با مسئولین محترم شهرستان و با هماهنگی ناظر فرمانداری نمود. به دلیل جامعیت طرح تمامی نهادها و مؤسسات دولتی فعال و همچنین نماینده تمامی سازمان‌های خصوصی شهرستان به عنوان ذینفع طرح شناسایی شدند.

با هماهنگی ناظر محترم فرمانداری، اولین جلسه آموزشی-توجیهی با شهرداران محترم شهرستان‌ها، بخشدارها و معاونین مربوطه به عنوان پیکره اساسی و مهم ذینفعان طرح در تاریخ ۱۳۸۹/۹/۷ در محل فرمانداری برگزار گردید.

در این جلسه پس از معرفی مقدماتی ناظر فرمانداری، ابتدا توضیحاتی در ارتباط با طرح و اهداف آن توسط مشاور مطرح شد. پس از آن مسئولین مدعو دغدغه‌ها و مسائل خود را طرح نمودند. شفافیت و صریح بودن مسئولین در ارائه مسائل و مشکلات احتمالی طرح و همچنین پیش زمینه ذهنی از طرح‌های مشابه از نکات مثبت و قوت جلسه برگزار شده بود. نگرانی از احتمال نادیده گرفتن نظرات، احتمال اجرایی نشدن طرح، تحمیل نظرات افراد تأثیر گذار در سطح شهرستان، عدم لحاظ نمودن عدالت میان شهرها و مناطق مختلف شهرستان، دانش کافی تیم مشاور به لحاظ اجرای طرح و موارد مشابه از جمله عمده دغدغه‌های مسئولین در این جلسه بود که هر یک توسط مشاور طرح تشریح شد. یکی از موارد اصلی طرح شده در این جلسه بحث آموزش مبسوط برنامه ریزی استراتژیک با بکارگیری لوازم مطلوب آموزشی بود. این بحث موجب جهت گیری جلسه دوم شد و جلسه دوم در راستای آموزش مبحث برنامه ریزی استراتژیک و با همین جمع در تاریخ ۱۳۸۹/۱۰/۱۳ در مکان فرمانداری برگزار گردید.

حضور فرماندار محترم شهرستان و تأکید ایشان بر لزوم اجرا طرح و همچنین همکاری مسئولین در اجرای آن از نقاط قوت جلسه دوم بود. در جلسه دوم پس از توضیحات ابتدایی فرماندار محترم مبنی بر تأکید استاندار محترم بر اجرای طرح و همچنین اهمیت آن در سطح کشور و همچنین تشریح تهدیدهایی که موجب خواهد شد تا نتیجه مورد انتظار حاصل نشود، برنامه آموزشی انجام شد. در طول انجام برنامه آموزشی و همچنین پس از آن هر یک از مسئولین به ارائه پرسش از مشاور و همچنین مسائل پیش رو بر اساس تجربه کاری پرداختند. انتهای جلسه مذکور به شکل پرسش و پاسخ ادامه یافت و نهایتاً با توضیحات ناظر فرمانداری جلسه پایان یافت.

با توجه به مشکلاتی که دعوت چند باره از مسئولین شهرستان در راستای آموزش مبحث برنامه ریزی استراتژیک به همراه داشت و با عنایت به پیشنهاد ناظر فرمانداری، در جلسه آموزشی بعدی از کلیه مسئولین شهرستان دعوت به عمل آمد. این جلسه در تاریخ ۱۳۸۹/۱۰/۲۷ در فرمانداری برگزار گردید. مسئولین مدعو در سومین جلسه آموزشی عبارت بودند از:

اداره کل تعاون شهری، اداره کل تعاون روستایی، اتاق بازرگانی، سازمان بازرگانی، سازمان صنایع و معادن، شرکت شهرکهای صنعتی، خانه صنعت و معدن، شرکت فولاد آلیاژی ایران، اداره مخابرات استان یزد، اداره پست مرکزی، اداره کل راه و ترابری، اداره کل حمل و نقل و پایانه ها، اداره راه آهن، شرکت آب و فاضلاب شهری، اداره هواشناسی، اداره کل منابع طبیعی استان و شهرستان، اداره کل محیط زیست استان و شهرستان، سازمان جهادکشاورزی استان و شهرستان، شرکت برق منطقه ای، شرکت توزیع برق، شرکت آب منطقه ای، اداره کل آموزش و پرورش، آموزش و پرورش ناحیه یک، آموزش و پرورش ناحیه دو، اداره کل تربیت بدنی، اداره تربیت بدنی شهرستان، دانشگاه یزد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد، دانشگاه علمی کاربردی، دانشگاه علوم پزشکی، مرکز آموزش عالی شهید صدوقی یزد، اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان، اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی

شهرستان، اداره کل بهزیستی، شبکه بهداشت، اداره کل اوقاف و امور خیریه، سرپرست بانک سپه، بانک کشاورزی، بانک ملی، بیمه ایران، بیمه آسیا، بیمه البرز.

جلسه آموزشی سوم با ارائه مقدمه‌ای از سوی ناظر فرمانداری شروع شد و با ارائه مبحث آموزشی از سوی تیم مشاور ادامه یافت. سرانجام این جلسه همراه بود با پرسش از سوی مسئولین محترم و پاسخ از سوی مشاور. پس از جلسات آموزشی و به منظور تخصصی نمودن جلسات و محدود کردن تعداد مسئول حاضر در هر جلسه کلیه مسئولین شهرستان در ۴ بخش تقسیم شدند و جلسات تخصصی متعدد میان مشاور و مسئولین محترم در مکان فرمانداری برگزار شد. تاریخ، مکان و مسئولین هر جلسه به شرح ذیل بودند:

جلسه ۱ مورخ ۱۳۸۹/۱۱/۲۵ در مرکز فرمانداری یزد با حضور مشاوران جهاد دانشگاهی استان، معاونت محترم فرمانداری جناب آقای نقدی با دعوت از نمایندگان محترم شهرداری مرکزی، شهرداری ناحیه یک، شهرداری ناحیه دو، شهرداری ناحیه تاریخی، شهرداری زارچ، شهرداری حمیدیا، شهرداری شاهدیه، مدیر کل امور روستایی استانداری، مدیر کل امور شهری و شوراهای استان برگزار گردید.

جلسه ۲ مورخ ۱۳۸۹/۱۱/۲۶ در مرکز فرمانداری یزد با حضور مشاوران جهاد دانشگاهی استان، با دعوت از نمایندگان محترم اداره کل تعاون شهری، اداره کل تعاون روستایی، اتاق بازرگانی، سازمان بازرگانی، سازمان صنایع و معادن، شرکت شهرکهای صنعتی، خانه صنعت و معدن، شرکت فولاد آلیاژی ایران، صنعت نساجی، صنایع غذایی، صنایع لاستیک و پلاستیک، مجمع امور صنفی، مدیر کل IT، اداره مخابرات استان یزد، اداره پست مرکزی برگزار گردید.

جلسه ۳ مورخ ۱۳۸۹/۱۱/۲۷ در مرکز فرمانداری یزد با حضور مشاوران جهاد دانشگاهی استان، نمایندگان محترم اداره کل راه و ترابری، اداره کل حمل و نقل و پایانه ها، دبیر کل حمل و نقل، اداره راه آهن، اداره فرودگاه های استان، مدیر کل تاکسیرانی، مدیر کل اتوبوسرانی، معاونت ترافیک شهرداری، فرمانده راهنمایی و رانندگی، شرکت برق منطقه ای، شرکت توزیع برق، شرکت آب منطقه ای، شرکت آب و فاضلاب روستایی، شرکت آب و فاضلاب شهری، شرکت پخش فراورده های نفتی، اداره هواشناسی، اداره کل منابع طبیعی استان و شهرستان، اداره کل محیط زیست استان و شهرستان، اداره مدیریت بحران، سازمان جهادکشاورزی استان و شهرستان، اداره کل دامپزشکی و اداره کل حفاظت نباتات برگزار گردید.

جلسه ۴ مورخ ۱۳۸۹/۱۱/۲۸ در مرکز فرمانداری یزد با حضور مشاوران جهاد دانشگاهی استان، نمایندگان محترم اداره کل آموزش و پرورش، آموزش و پرورش ناحیه یک، آموزش و پرورش ناحیه دو، اداره کل تربیت بدنی، اداره تربیت بدنی شهرستان، دانشگاه یزد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد، دانشگاه علمی کاربردی، دانشگاه علوم پزشکی، مرکز آموزش عالی شهید صدوقی یزد، اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان، اداره فرهنگ و ارشاد

اسلامی شهرستان، خیرین مدرسه ساز، اداره کل بهزیستی، شبکه بهداشت، اداره کل اوقاف و امور خیریه، سرپرست بانک سپه، بانک کشاورزی، بانک ملی، بیمه ایران، بیمه آسیا، بیمه البرز برگزار گردید.

هدف از این جلسات توضیح شفاف‌تر طرح سند توسعه و همچنین تشریح لزوم اجرای این طرح در شهرستان و نهایتاً تأکید بر لزوم حمایت و همکاری مسئولین شهرستان در راستای اجرای طرح بود. همچنین در این جلسات گزارشی به مسئولین ارائه شد تا در جهت تکمیل آن تیم مشاور را همراهی نمایند.

گزارش سایر جلسات تشکیل یافته نیز در ادامه گزارش و در مکان مقتضی بر حسب فرایند کاری صورت پذیرفته ارائه گردیده است.

۴ شرح تکنیک‌ها و روش‌های مورد استفاده در طرح

۴-۱ روش دلفی

اساس و پایه روش یا تکنیک دلفی بر این است که نظر متخصصان هر حوزه علمی در مورد پیش بینی آینده صائب‌ترین نظرست. بنابراین برخلاف روشهای تحقیق پیمایشی، اعتبار روش دلفی نه به تعداد شرکت کنندگان در تحقیق که به اعتبار علمی متخصصان شرکت کننده در پژوهش بستگی دارد. شرکت کنندگان در تحقیق دلفی از ۵ تا ۲۰ نفر را شامل می‌شوند. حداقل تعداد شرکت کنندگان بستگی به چگونگی طراحی روش تحقیق دارد. در این روش هیات (پنل) هایی از متخصصان تشکیل می‌شود که تعامل بین اعضاء، توسط رییس یا ناظر هیات انجام می‌شود. ارتباطات داخلی شرکت کنندگان بصورت ناشناس بوده و نظرات، پیش بینی‌ها و تمایلات به ارائه دهندگان آنها منتسب نمی‌شود. انتشار این اطلاعات بدون اعلام هویت ارائه دهندگان صورت می‌گیرد.

عناصر اصلی در روش‌های اولیه دلفی عبارتند از:

- ساختار سازی جریان اطلاعات
- ارائه باز خورد به شرکت کنندگان
- عدم افشای هویت شرکت کنندگان

علیرغم تفاوت‌های قابل توجهی که در کاربرد تکنیک دلفی وجود دارد، معمولاً تحقیق دلفی با یک پرسشنامه که توسط یک تیم کوچک طراحی شده و به گروه بزرگ‌تری از متخصصان فرستاده می‌شود آغاز می‌شود. پرسشنامه‌ها به طریقی تنظیم می‌شوند که این امکان به وجود آید تا مخاطبین ضمن استنباط کردن و فهمیدن مساله مطرح شده، واکنش‌های فردی خود را بروز دهند. وقتی پرسشنامه‌ها برگشت، طیف پاسخ‌ها و دلایلی که

متخصصان برای پاسخهایشان بیان کرده‌اند مورد بررسی قرار گرفته و خلاصه نویسی می‌شوند. در این مرحله مواردی که مرتبط با اهداف زمینه تحقیق نباشد حذف و از این طریق از مسایل منفی رایج در تعاملات داخل گروهی (مرتبط با حوزه روانشناسی اجتماعی) اجتناب می‌شود. پس از آن، گزارش خلاصه برای متخصصان فرستاده می‌شود. متخصصان اجازه دارند که پاسخهایشان را بر اساس نتایج تغییر دهند و این نتایج دور دوم مجدداً مورد ارزیابی محققان قرار می‌گیرد. بدین طریق در طول زمان و با پیشرفت کار، دیدگاه‌های مخاطبین با موضوع مطروحه تطابق خواهد یافت. این فرایند ادامه می‌یابد تا اینکه اجماعی در مورد نظرات حاصل شود یا مشخص شود که متخصصان به توافق نرسیده‌اند.

مهم‌ترین نکته در روش دلفی، غلبه بر نکات منفی موجود در کمیته‌های متعارف است. طبق نظر فاول (Fowle, 1978)، عدم افشای هویت، بازخورد کنترل شده و پاسخ‌های مبتنی بر آمار مهم‌ترین مشخصه‌های دلفی هستند.

دلفی یک روش آماری سفت و سخت برای پیش بینی آینده نیست. فقدان نمونه گیری، نامشخص بودن وقایع آینده و عدم فرایندهای واضح تعریف شده برای انجام دادن مطالعات دلفی، تنها چند مورد از مواردی هستند که دلفی را از روشهای علمی کنترل شده متمایز می‌کند. اما مطالعه دلفی مخصوصاً برای مسائلی باارزش است که نیازی به تکنیکهای تحلیلی دقیق ندارند: مثلاً زمانی که داده‌ها ناکافی یا فاقد قطعیتند یا وقتی نمونه‌های واقعی موجود نیست و یا وقتی که جمع کردن افراد و بحث کردن در مورد مساله‌ای مشکل است. از آنجا که تکنیک دلفی بر ناشناس بودن، بازخوردهای کنترل شده و پاسخ گروهی آماری تکیه دارد و بنابراین از نفوذ افراد برجسته در گروه‌های بحث یا فشار گروه برای هم‌نواپی اجتناب می‌کند، با استفاده از این تکنیک اجماعی معتبر از متخصصان می‌تواند بدست آید.

فاول مراحل زیر را پیشنهاد کرده است:

۱. تشکیل تیم اجرا و نظارت بر انجام دلفی
۲. انتخاب یک یا چند هیات (پنل) جهت شرکت در فعالیت‌ها. اعضاء این هیات‌ها معمولاً متخصصان و خبرگان حوزه تحقیق هستند.
۳. راه اندازی فعالیتهای تنظیم پرسش نامه برای دور اول
۴. بررسی پرسش نامه از نظر نوشتاری (رفع ابهامات استنباطی و..)
۵. ارسال اولین پرسش نامه به اعضاء هیات‌ها
۶. تجزیه و تحلیل پاسخ‌های رسیده در دور اول

۷. آماده کردن پرسش نامه دور دوم (با بازنگری‌های مورد نیاز)
۸. ارسال پرسش نامه دور دوم برای اعضاء هیات ها
۹. تجزیه و تحلیل پاسخ‌های رسیده در دور دوم (مراحل ۷ الی ۹ تا حصول پایداری در پاسخ‌های دریافتی ادامه می‌یابد).
۱۰. آماده سازی گزارش توسط تیم تحلیلگر

مهم‌ترین نکته در این فرایند، درک هدف‌های بکارگیری روش دلفی از طرف شرکت کنندگان است. در صورت عدم درک صحیح، با پاسخ‌هایی نا مرتبط از سوی شرکت کنندگان مواجه خواهیم بود. پاسخ دهندگان باید از معلومات کافی در حوزه مربوطه برخوردار بوده و با ادبیات موضوعی مقوله مورد بحث آشنایی داشته باشند. ولی در عین حال شاید لزوماً به تخصص بسیار بالا در زمینه مورد نظر نیازی نباشد.

همانگونه که در بخش قبل گفته شد، حداقل تعداد اعضاء پنل‌ها برای حصول به نتیجه قابل اتکاء بستگی به طراحی تحقیق دارد. بنا بر نظر برکهوف (Berkhoff, 1975) در شرایط آرمانی حتی گروه‌های چهار نفره هم می‌توانند عملکرد مناسبی داشته باشند [۲].

۴-۴ روش طوفان فکری

این تکنیک یکی از روش‌های آماده سازی ذهن برای انجام کارهای بزرگ و متفاوت است. متخصصان مسائل بازاریابی و تجارت بر این اعتقادند که هر مدیر موفق در دوران کار حرفه ای خود در یک شرکت نیاز به استفاده از روش طوفان فکری دارد. این تکنیک نخستین بار توسط دکتر اسبورن مطرح شد که برای اجرای آن دانستن چهار قانون اساسی ضروری است.

۱. انتقاد ممنوع است. از ابراز قضاوت مخالف و ناسازگار باید تا مدتی خودداری شود.
۲. چرخش آزاد اطلاعات با استقبال رو به رو شود. هرچه ایده ها، دور از ذهن تر و جسورانه تر باشد بهتر است.
۳. کمیت، موردنظر است. هرچه تعداد ایده ها بیشتر باشد احتمال ظهور ایده های مفید بیشتر است.
۴. اعضای تیم به ترکیب ایده ها و اصلاح آن ها ترغیب شوند.

علاوه بر ایفای نقش مهم خود در ایجاد ایده های خویشت، شرکت کنندگان باید پیشنهادهای در جهت بهبود ایده ای دیگران یا ترکیب ایده ها ارائه دهند.

در روش های سنتی مدیران در یک سازمان تصور می کردند برای هر مساله ای یک یا چند راه حل مشخص وجود دارد، اما طوفان فکری نشان می دهد که هیچ محدودیتی برای حل یک موضوع از طریق ایمیل به پرسنل و کارکنان یا حتی در سطحی عام تر برای عده زیادی از مردم خواهان پاسخ ها و راهکارهای آن ها هستند حتی در برخی از مواقع دیده شده که یک بازاریابی در شبکه های اجتماعی با طرح یک موضوع و میزگرد مجازی طوفان فکری به راه می اندازد و از آن ها در پیشبرد امور تجاری خود بهره لازم را می برد.

این تکنیک به روش های گوناگونی قابل اجراست. مثلاً می توان از تک تک اعضای یک گروه خواست که به یک سوال پاسخ مناسب دهند و پاسخ های شان را در زمان مشخص تحویل مسوولان کنند. یا حتی می توان در یک گروه به شکل دسته جمعی موضوع را مطرح و در چند مرحله ایده ها را از مخاطبان دریافت کرد. حال باتوجه به این که قضاوت در مورد این ایده ها ممنوع است لازم است در حین اجرا به این موضوع توجه شود که خنده دار بودن، غیرواقعی بودن و دور از ذهن بودن یک ایده دلیل بر عدم ارائه آن نیست. عموماً جلسات طوفان فکری بین ۲۰ تا ۴۵ دقیقه است که بعد از ارائه ایده ها می توان آن ها را بررسی کرد و در نهایت بهترین ها را برای اجرا یا استفاده مورد بهره برداری قرار داد (البته برخی معتقدند برای این گونه جلسات نباید محدودیت زمانی در نظر گرفت).

طوفان فکری به ما نشان می دهد که همیشه راه حلی برای حل موفقیت در کسب و کار و بازار وجود دارد. حتی وقتی شرکتی ضرر می دهد، می توان امیدوار بود که راه حل های نرفته ای وجود دارد که اگر به آن ها دست یابیم مشکلات حل خواهد شد. گفته می شود دو بازاریابی کفش از دو شرکت مختلف برای شناسایی پتانسیل های بازار آفریقا به این قاره سفر کردند. اولی بعد از مدت کوتاهی با دفتر شرکت تماس گرفت و گفت: «این جا بازار خوبی برای کفش نیست. چون اکثر مردم فقیرند و کفشی به پا ندارند.» دومی بعد از مدتی با دفتر شرکت تماس گرفت و گفت «بسیار عالی است بهتر از این نمی شود این جا هیچ کس کفش ندارد و ما می توانیم تا سال ها در این قاره کفش های مان را به فروش برسانیم.»

این دو دیدگاه نشان می دهد که تا چه حد میان افراد در رسیدن به موفقیت تفاوت نظر وجود دارد. انسان های خلاق هرگز متوقف نمی شوند و در جست و جوی راه هایی برای رسیدن به اهداف شان هستند. طوفان فکری در این زمینه به ما کمک می کند که در یک شرایط آزاد، به دور از استرس ایده ها و نظریات خود را در راستای یک هدف خاص ابراز کنیم. آن چه در هر جامعه ای رسیدن به سود در کسب و کار یا مزیت های اقتصادی با مانع رو به رو می سازد وجود محدودیت های ذهنی، توجه به کلیشه ها و روش های سنتی است.

اما اگر بتوان با یک طراحی و برنامه ریزی درست روش تولید ایده را تجربه کرد می توان امیدوار بود که در آینده به نتایج مطلوب و بهره وری و سود در کسب و کار رسید. تکنیک طوفان فکری بهترین روش را برای تقویت اعتماد به نفس، ایجاد پویایی ذهنی، پیدا کردن آزادی عمل و تقبل خطر در مواقعی که به آن احساس نیاز می شود. در اختیار ما قرار می دهد.

دو مرحله ی مهم و اساسی در پروسه ی برین استورمینگ وجود دارد:

۱. مرحله ی خلق ایده: هدف از مرحله ی خلق ایده، تولید یک گروه بزرگ و انبوه از ایده هاست. در طی این مرحله، مهم ترین چیز پرهیز از انتقاد از ایده هاست. تمام ارزیابی ها باید تا زمانی نگهداری شوند که تیم قبول کند که دیگر ایده ای برای خلق و ارائه وجود نخواهد داشت.

۲. مرحله ی ارزیابی ایده: هدف از مرحله ی ارزیابی ایده ترکیب کردن و انتخاب تعدادی از ایده های مفهومی از لیست تولید است که در مرحله ی خلق ایده انجام می شود.

برای هریک از دو پروسه ی برین استورمینگ واقعی قواعدی که در زیر آمده است به شما برای دست یافتن نتیجه ی بهتر کمک خواهد کرد.

در مرحله ی خلق ایده:

- انتقادات شخصی شما باید نادیده گرفته شود.
- هیچ ایده ای نباید در ذهن شما زمان زیادی باقی بماند.
- قبل از آن که نظرایت را جمع کرده و ثبت کنید، نظریات شخصی خود را کارشناسی نکنید.
- هیچ نظریه ای نباید مورد انتقاد قرار گیرد یا رد شود یا نادیده گرفته شود یا به مفهوم ایده ای احمقانه به آن نگریسته شود، حتی نظریات احمقانه نیز قابل پذیرش اند.
- تمامی نظریه ها باید فوراً در جملات کوتاه و بدون سر مقاله ثبت شوند.
- هیچ نظریه ای نباید اصلاح شود. نظریات شبیه به هم نیز باید به عنوان نظریه ای مستقل و مجزا بررسی شوند.
- مرحله ی خلق ایده زمانی به پایان خواهد رسید که دیگر هیچ یک از افراد تیم نظریه ای شبیه به آن ارائه ندهند.

در مرحله ارزیابی ایده:

- هر ایده ای باید به کمک تمام تیم، بر اساس لیستی از پروسه و بررسی های لازم از آن ارزیابی شود.
- نظریه ها تا زمانی که حداقل یک مورد در لیست پروسه ی آن وجود داشته باشد. نباید نادیده گرفته شوند .
- قبل از رد کردن یک ایده، امکان یکی شدن آن با بقیه نظریات باید بررسی و رسیدگی شود. تولید نهایی را تا زمانی که نظری ارزیابی نشده است، نسازید[۲].

۴ تجزیه و تحلیل SWOT

روش تجزیه و تحلیل SWOT، مدل تحلیلی مختصر و مفیدی است که به شکل نظام یافته هر یک از عوامل قوت و ضعف و فرصت ها و تهدیدها را شناسایی کرده و استراتژی های متناسب به موقعیت کنونی حرفه مورد بررسی را منعکس می سازد. در این روش تلاش هایی برای تجزیه و تحلیل شرایط بیرونی و وضعیت درونی به عمل آمده و بر اساس آن استراتژی مناسب برای بقاء شرکت طراحی می شود. این مدل مبتنی بر رویکرد پارادایم تجویز می باشد گرچه برای پارادایم ترکیبی نیز کاربرد دارد. در این مدل فرصت ها و تهدیدها نشان دهنده چالش های مطلوب و یا نامطلوب عمده ای است که در محیط صنعت مورد نظر فرا روی شرکت وجود داشته و در مقابل قوت ها و ضعف ها (شایستگی ها، توانایی ها، مهارت ها، کمبودها) وضعیت محیط داخلی تشکیلات مورد مطالعه را به نمایش می گذارد. پس از اینکه عوامل محیطی (فرصت ها و تهدیدها) و عوامل درونی (قوت ها و ضعف ها) شناسایی شده و عوامل کلیدی آن ها از غیر کلیدی تمیز داده شد، زمان پیشنهاد و انتخاب استراتژی ها فرا می رسد.

مدل SWOT در حالت معمولی متشکل از یک جدول مختصاتی دو بعدی است که هر یک از چهار نواحی آن نشانگر یک دسته استراتژی می باشد. به عبارت دیگر همواره چهار دسته استراتژی در این مدل مطرح می گردد (جدول ۲-۵). این استراتژی ها عبارتند از:

- راهبردهای حداکثر استفاده از فرصت های محیطی با به کارگیری نقاط قوت سازمان (ناحیه ۱) (استراتژی های SO)

- راهبردهای استفاده از نقاط قوت سازمان برای جلوگیری از مواجهه با تهدیدها (ناحیه ۲) (استراتژی های ST)

- راهبردهای استفاده از مزیت های بالقوه ای که در فرصت های محیطی نهفته است. برای جبران نقاط ضعف موجود سازمان (ناحیه ۳) (استراتژی های WO)

- راهبردهای برای به حداقل رساندن زیان های ناشی از تهدیدهای و نقاط ضعف (ناحیه ۴) (استراتژی های WT)

در این تحلیل پرسش های زیر مطرح می شود:

۱- چه فرصت های محیطی عمده ای برای ما وجود دارد؟

۲- با چه تهدیدهای عمده خارجی مواجهه هستیم؟

۳- نقاط قوت عمده داخلی ما چه مواردی است؟

۴- ضعف‌های عمده داخلی ما چه هستند؟

لازم به ذکر است که تجزیه و تحلیل فوق تنها، موقعیت استراتژیک را در یک مقطع زمانی مشخص، روشن می‌سازد. لذا به منظور دنبال نمودن روند زمانی، با توجه به این موضوع که شرایط محیطی (داخلی و خارجی) پویا بوده و دائماً در حال تغییر و دگرگونی می‌باشد. لازم است روند تحولات مورد بررسی قرار گرفته و در مقاطع مختلف زمانی، استراتژی‌ها را استخراج نمود. دنبال نمودن این روند کمک می‌کند تا بتوان حالت‌های مختلفی را که در آینده ممکن است رخ دهند را بررسی و پیش بینی نمود. متداول‌ترین کاربرد این روش چارچوبی است که برای موقعیت‌های مختلف کسب و کار، استراتژی‌های مختلف را ارائه می‌کند.

جدول ۱- تجزیه و تحلیل SWOT معمولی

عوامل داخلی	فهرست قوت‌ها (S)	فهرست ضعف‌ها (W)
فهرست فرصت‌ها (O)	ناحیه ۱ استفاده از فرصت‌ها با استفاده از نقاط قوت (SO)	ناحیه ۲ از مزیت‌هایی که در فرصت نهفته است استفاده نماییم برای جبران نقاط ضعف (WO)
فهرست تهدیدات (T)	ناحیه ۳ استفاده از نقاط قوت برای جلوگیری از تهدیدها (ST)	ناحیه ۴ به حداقل رساندن زیان‌های ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف (WT)

پیچیدگی‌های موجود در تجزیه و تحلیل این‌گونه مسائل ایجاب می‌کند از روش‌هایی استفاده شود تا نسبت به درستی کار اطمینان حاصل شود.

در مدل SWOT پس از لیست کردن هر یک از عوامل قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها و نوشتن آن‌ها در سلول‌های مربوط به خود از محل تلاقی هر یک از آن‌ها استراتژی‌های مورد نظر حاصل می‌شود. بنابراین همواره این ماتریس منجر به چهار دسته استراتژی ST، WO، SO و WT می‌شود (جدول ۲-۴).

مواجهه دادن عوامل اصلی داخلی و خارجی و تدوین استراتژی‌های ST، WO، SO و WT از مشکل‌ترین بخش‌های تهیه ماتریس SWOT می‌باشد و به قضاوت و قدرت تجزیه و تحلیل خوبی نیاز دارد. در اجرای استراتژی‌های SO سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی حداکثر بهره‌برداری را نماید. هر شرکتی علاقه‌مند است که همیشه در این موقعیت قرار داشته باشد تا بتواند با بهره‌گیری از نقاط قوت داخلی از فرصت‌ها و رویدادهای خارجی حداکثر استفاده را بنماید. معمولاً سازمان‌ها برای رسیدن به چنین

موقعیتی سعی می‌کنند در زنجیره ارزش دارائی‌ها، دارائی‌های پایه خود را تبدیل به شایستگی کلیدی و نتیجتاً مزیت رقابتی نمایند.

هدف از استراتژی‌های WO این است که سازمان از مزیت‌هایی که در فرصت‌ها نهفته است استفاده نماید. در جهت جبران نقاط ضعف، گاهی در خارج از سازمان فرصت‌های بسیار مناسبی وجود دارد ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت بهره برداری نماید. برای مثال تقاضا برای یک محصول مشخص در جامعه‌ای بالا می‌باشد. ولی شرکت تکنولوژی لازم را در جهت تولید آن محصول ندارد. در این صورت شرکت استراتژی‌های مختلفی از قبیل، خرید، تکنولوژی، شراکت یا شرکتی که دارای چنین توان یا شایستگی است ایجاد واحد تحقیق و توسعه به منظور ایجاد تکنولوژی مورد نظر، ... بالاخره فراموش کردن فرصت بدست آمده را می‌تواند انتخاب نماید.

سازمان در اجرای استراتژی‌های ST می‌کوشد تا با استفاده از نقاط قوت داخلی خود برای جلوگیری از تأثیر منفی تهدیدات خارجی بر سازمان، ساز و کارهایی را در پیش بگیرد و یا تهدیدات را از بین ببرد. هدف سازمان‌ها در اجرای استراتژی‌های WT کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. شرکتی که بیشتر عواملش در این خانه متمرکز باشد وضعیت مناسبی نداشته و در موضع مخاطره آمیزی قرار خواهد گرفت. در چنین حالتی شرکت استراتژی‌های مختلفی از قبیل انحلال، واگذاری، کاهش عملیات، ادغام و مشابه آن را بر می‌گزیند و در هر صورت شرکت‌ها سعی می‌کنند از چنین وضعیتی پرهیز نمایند.

تدوین استراتژی‌های SO، WO، ST و WT کاملاً بر اساس خبرگی و خلاقیت می‌باشد و لیست نمودن نقاط قوت و ضعف تهدیدها و فرصت‌ها در واقع کمک‌هایی هستند برای این مرحله از تدوین استراتژی [۳].

فصل ۳

تدوین چشم انداز و اهداف کلان شهرستان یزد

۱- ماهیت چشم انداز (دورنمای) شهرستان یزد

چشم انداز یک بیانیه است جهت بیان تمایل استراتژیک سازمان در تخصیص منابع و انرژی به اهداف آینده. بر این اساس، تیم مشاور ابتدا یک پیش نویس اولیه از این بیانیه را بر اساس قابلیت‌ها و شرایط شهرستان تهیه نمود و جهت اصلاح و تأیید در جلسات متعدد ارائه نمود. البته بعداً با نظر نماینده فرمانداری، این چشم انداز از حالت یک بیانیه تا حدودی خارج شده و در برخی حوزه‌ها در قالب اهداف کمی بیان شده است.

۲ چشم انداز (VISION) شهرستان یزد

۲ + ضرورت تدوین چشم انداز

استراتژی با هر تعریف، مرحله‌ای بعد از مرحله تدوین چشم انداز، تلقی می‌شود و از این رو، برای تدوین استراتژی در هر بنگاه اقتصادی، بخش اقتصادی، منطقه و یا کشور، نخست باید چشم انداز آن بنگاه، بخش، منطقه و یا کشور، مشخص شود. نحوه ترسیم چشم انداز افراد ترسیم کننده آن موارد دیگری است که پاسخ به آنها حائز اهمیت است. با این وجود، نخست باید به این سوال پاسخ داده شود که تعریفی مشخص از چشم انداز چیست؟

از نگاه برنامه ریزی استراتژیک، چشم انداز تصویری روشن از آینده است که با توجه به شناخت متغیرهای تعیین کننده و اثرگذار بیرونی و درونی، ترسیم گردیده و توافق جمعی از آن حاصل شده باشد. بر این اساس، چشم‌انداز، تصویری آرمانی و یا رؤیایی و یا مقوله‌ای از جنس آرزومندی از آینده نیست. به عبارتی: "چشم انداز اگرچه سر به ابرها می‌ساید، لیکن باید حتماً پای بر سکوی زمینی استواری داشته باشد تا خیالی نباشد و فرو نریزد."

ضرورت و اهمیت چشم‌انداز از ابعاد گوناگونی قابل بررسی است، اما مهمتر از همه آن که چشم انداز دو کارکرد اصلی را برای هر فرد یا سازمان دارد: نخست آن که از به بیراهه کشیده شدن‌ها جلوگیری می‌کند و دوم آن که همواره امید را در فرد یا سازمان برای نیل به اهداف تعیین شده تقویت می‌نماید.

گرافه گویی نیست اگر بگوییم، چشم‌انداز عامل شناسایی یک انسان زنده است. فردی که هنوز هیچ چشم‌اندازی را برای خودش تدوین نکرده است و روز و شب را بر حسب گذر زمان به یکدیگر می‌رساند، شایسته پذیرش مسوولیت سنگین انسان بودن نیست. توانایی‌ها و استعداد تمامی انسان‌ها ولو هر قدر اندک، از چنان اهمیتی برخوردار است که می‌تواند تعیین کننده سرنوشت جمع عظیمی از همنوعان آنها باشد.

از آنجایی که چشم‌انداز بر اساس اهداف فردی و سازمانی تدوین می‌شود و اولویت‌های کوتاه و درازمدت در آن مورد توجه قرار می‌گیرد، می‌تواند مانند یک خط کش تصحیح کننده حرکت‌های فردی و سازمانی باشد. هر تصمیم یا اقدامی را می‌توان بر مبنای چشم‌انداز مورد بررسی و ارزیابی قرار داد و به تفکیک درست از نادرست پرداخت. حتا بایدها و نبایدها نیز در هنگام تدوین چشم‌انداز مشخص می‌شوند و دیگر نیازی به آزمون و خطاهای متوالی و تکراری نیست. این خود نقش و سهمی قابل توجه در جلوگیری از به هدر رفتن منابع انسانی و سازمانی دارد.

همان گونه که پیش‌تر ذکر شد، چشم‌انداز دارای یک کارکرد امیدبخش نیز می‌باشد. امید داشتن و امیدوار باقی ماندن شرط ادامه حیات و بقای هر انسان است و بدون امید باید آماده مرگ باشیم. انسان بدون آب می‌میرد، اما انسان امیدوار زنده می‌ماند چون امیدوار است آب را بیابد و خود را نجات دهد. چشم‌انداز همواره امیدها و اهداف آرمانی فردی و سازمانی را مقابل چشم انسان می‌آورد و یادآوری می‌کند که جهت حرکت به کدام سو ادامه می‌یابد. از این رو چشم‌انداز خود به مثابه یک قطب نما عمل می‌کند و ضمن جلوگیری از گم شدن یا به خطا رفتن، امید به دستیابی به هدف را در فرد یا سازمان زنده نگه می‌دارد.

۲ ۴ خصوصیات چشم‌انداز

قبل از ارائه پیش نویس بیانیه چشم‌انداز جزیره سبز صنعتی سیری، به عنوان یادآوری برخی از ویژگیهای یک چشم‌انداز خوب به شرح زیر بیان می‌گردد:

- چشم‌انداز خوب، یک مدل ذهنی از وضعیت آینده ای است که تفکر درباره آینده، مدلسازی وضعیت-های ممکن آن را در بر می‌گیرد. یک چشم‌انداز زمان حال را در بر نمی‌گیرد و در حقیقت ممکن است هیچ گاه به واقعیت تبدیل نشود. با این وجود یک مدل ذهنی مناسب مسیر شناسایی اهداف و چگونگی برنامه ریزی برای دستیابی به آنها را نشان می‌دهد.
- چشم‌انداز باید متعالی بوده و در عین حال محال عقلی نباشد. چشم‌اندازهای کوتاه، خیلی زود اعتبار و کارایی خود را از دست می‌دهند و کشش و جذابیت آنها محدود است.
- یک چشم‌انداز باید در بخش آرمانی خود جذاب و انگیزه بخش باشد، در غیر این صورت تأثیری در جهت بخشی حرکت سازمان نخواهد داشت. مؤلفه های چشم‌انداز باید برای تمام ذینفعان سازمان به نوعی با معنا باشد تا آنان حرکت سازمان را در آن راستا ارزشمند و جهت گیری اتخاذ شده را شایسته حمایت بدانند.
- یک بیانیه چشم‌انداز باید از عبارت ها و واژه های روشن با قابلیت فهم یکسان برای همه ذینفعان تشکیل شده باشد.

- عبارت های چشم انداز آنگاه اثر گذارند که در ورای آن عزم و باور قوی مدیران و کارکنان قرار داشته باشد، زیرا تعهد مدیران ارشد به چشم انداز، از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است.
- بیانیه چشم انداز نباید کلی گویی باشد بلکه باید در حد مطلوبی جزئیات وضعیت آرمانی را نشان دهد.
- یک چشم انداز باید با فرهنگ و ارزشهای سازمان و جایگاه آن در محیط کسب و کارش هماهنگ باشد.

۲ ۳ روش تدوین چشم انداز

همان گونه که اشاره گردید، چشم انداز باید دارای خصوصیات و ویژگی های خاصی باشد تا از کارایی لازم برخوردار باشد. در راستای تبیین بیشتر این خصوصیات، در ادامه لازم دیده شد که چشم انداز پاره ای از نقاط مختلف دنیا ارائه و مورد بررسی قرار گیرد.

الف) چشم انداز ایالت ویرجینیا در افق ۲۰۲۵

یک مکان بسیار مطلوب و مناسب برای تمامی شهروندان که دارای ویژگی های زیر است

- ✓ پیشرو در نوآوری، حفظ محیط زیست و ثبات اقتصادی و اجتماعی
- ✓ پیشرو و منعطف در پیش بینی و پاسخ گویی به نیازهای شهروندان
- ✓ شناخته شده به عنوان پایتخت فرهنگی

ب) چشم انداز کارولینای شمالی

افق چشم انداز منطقه کارولینای شمالی در آمریکا برای سال ۲۰۱۰ ترسیم گردیده است. این چشم انداز در سال ۲۰۰۲ تدوین شده است. چشم انداز ارائه شده برای این منطقه به صورت زیر است:

"دستیابی به اقتصادی پایدار، مدیریت منابع طبیعی بی نظیر، بهبود کیفیت زندگی و استانداردهای حیاتی برای تمام شهروندان"

ج) چشم انداز کلان شهر سیدنی (دوره ۲۰۰۶-۲۰۰۹)

"سیدنی شهری متنوع و در حال پیشرفت است که زندگی آرام و با کیفیت برای شهروندان، کسب و کارها و بازدیدکنندگان از شهر فراهم می سازد. مردم سیدنی از حسن تعلق قوی برخوردار بوده و به واسطه توانمند بودن در فرصتهایی که شهر پدید می آورد، مشارکت تمام عیار دارند. همچنین برای میراث غنی طبیعی، فرهنگی و

شهری خود ارزش قائل هستند. با تکیه بر این بنیان قوی و با تعهد به اصول پایداری، برابری و همکاری شهروندی، سیدنی شهری شکوفا است که به نظر شهروندان خود توجه جدی دارد و به این ویژگی‌های خود افتخار می‌کند."

در ایران و خصوصاً بعد از تدوین چشم انداز ۲۰ ساله کشور برخی از استان‌ها به تدوین سند چشم انداز در سطح استان‌ها و شهرستان‌ها پرداخته‌اند. در این راستا می‌توان به سند چشم انداز ذیل اشاره نمود:

د) چشم انداز استان اصفهان

استان اصفهان را می‌توان از جمله پیشگامان تدوین سند چشم انداز دانست. سند چشم انداز استان اصفهان سه محور اساسی امور اقتصادی، امور فرهنگی، اجتماعی و امنیتی و امور آمایش، محیط زیست و توسعه پایدار را شامل می‌شود.

چشم انداز استان اصفهان در امور اقتصادی

"استانی دست یافته به جایگاه برتر اقتصادی در کشور، مبتنی بر علم و فناوری، همراه با رشد سریع و پایدار اقتصادی، متکی بر امنیت اقتصادی، اجتماعی و اکولوژیکی". بر این اساس بخش اقتصاد استان در افق ۱۴۰۴ دارای چنین ویژگی‌هایی است:

- ✓ استانی با نهادهای مناسب در جهت تحقق رشد پایدار اقتصادی.
- ✓ استانی به عنوان قطب آموزش عالی و تولید دانش و فناوری برتر در سطح کشور.
- ✓ استانی توانمند در جذب کارآفرینان ایرانی سراسر جهان.
- ✓ استانی برتر در صنعت توریسم با اتکا بر منابع فرهنگی، هنری و طبیعی.
- ✓ استانی بهره‌مند از مدیریت اقتصادی شایسته و هماهنگ در ابعاد خصوصی، عمومی و دولتی و برتر در شاخص‌های بهره‌وری در مقیاس ملی.

چشم انداز استان اصفهان در امور فرهنگی، اجتماعی و امنیتی

استانی با مردم دانا، مسئولیت‌پذیر و با نشاط دارای هویت اسلامی-ایرانی، برخوردار از امنیت پایدار. متکی بر مردم سالاری دینی. در این راستا بخش‌های فرهنگی، اجتماعی و امنیتی دارای چنین ویژگی‌هایی است:

- ✓ آزادی‌های مشروع و قانونی، به رسمیت شناخته شده و اصول اخلاقی و کرامت انسانی ارزش‌های دینی و ملی مورد توجه قرار می‌گیرد.
- ✓ برخوردار از نظم و امنیت پایدار با تحکیم روابط مردم و حکومت توأم با مشارکت و امیدوار به آینده.

- ✓ به دور از تبعیض در ابعاد اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی و برخوردار از امنیت اجتماعی و قضایی.
- ✓ دارای روابط گسترش یافته علمی - فرهنگی و هنری در ابعاد ملی و بین‌المللی
- ✓ بهره‌مند از سرمایه اجتماعی مطلوب آینده
- ✓ دارای همزیستی مبتنی بر تعامل مثبت فرهنگی اقوام.

چشم‌انداز استان اصفهان در امور آمایش، محیط زیست و توسعه پایدار

استانی با توسعه جامع، پایدار و هماهنگ و سازمان فضایی متعادل و متوازن با تاکید بر حفاظت از محیط زیست و بهره‌برداری منطقی. در این راستا استان اصفهان در افق ۱۴۰۴ دارای چنین ویژگی‌هایی است:

- ✓ استانی سامان یافته بر مبنای مزیت‌های رقابتی در سطح کشور همراه با ایجاد مزیت‌های جدید متناسب با مقتضیات نواحی.
- ✓ استانی با توزیع متعادل جمعیت و فعالیت در پهنه جغرافیایی خود از طریق اجرای برنامه‌های هماهنگ توسعه روستایی و ناحیه‌ای و رعایت ملاحظات زیست محیطی.
- ✓ استانی موفق در مهار بیابان‌زایی و گسترش کویر.
- ✓ استانی سامان یافته در مدیریت شهری واحد کلان شهر اصفهان با تاکید بر نگاه ویژه به زاینده رود.

ه) چشم‌انداز توسعه استان یزد

چشم‌انداز توسعه استان منبعث از آرمان‌های بلند و متعالی چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور، سیاست‌های کلان توسعه کشور، اهداف کلان برنامه چهارم توسعه و ضوابط ملی آمایش است.

"استان یزد، استانی است توسعه یافته، الهام گرفته از ارزش‌های اسلامی و هویت فرهنگی که در تولید دانش و خدمات برتر بوده و دارای جایگاه ویژه‌ای در تولید ارزش افزوده کشور می‌باشد."

و) شهرستان بیرجند

"توسعه یافته با جایگاه درخور و شایسته در سطح کشور با اولویت در بخش‌های کشاورزی، صنعت و معدن، آموزش و گردشگری."

با تحلیل و بررسی چشم‌اندازهای ارائه شده و سبک و ویژگی‌های مربوط به هر یک، در نظر گرفتن ویژگی‌ها و خصوصیات شهرستان یزد و نیز پتانسیل‌ها و موقعیت‌های پیش روی این شهرستان، با استفاده از روش طوفان فکری، چشم‌اندازی مقدماتی تدوین گردید که در ادامه ارائه شده است. همچنین در این مرحله، نظرات اساتید دانشگاه (دکتر ابوئی، دکتر وحدت، دکتر طباطبائی، دکتر فلاح و غیره)، افراد برجسته در صنعت (مهندس

فنائی، مهندس صادقیان، مهندس نصیریانی و غیره) و برخی مسئولین شهرستان نیز مورد استفاده قرار گرفته است.

۲ ۴ چشم انداز توسعه شهرستان - ویرایش مقدماتی

با عنایت به الطاف الهی و در ظل توجهات حضرت ولی عصر (عج) و رهبری مدبرانه و با بصیرت ولایت فقیه حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای (مد ظل العالی) و در پرتو ایمان و عزم عمومی و کوشش برنامه ریزی شده و خرد جمعی، مشارکت عمومی و در مسیر تحقق آرمان‌های والای جمهوری اسلامی، شهرستان یزد با تاکید بر هویت و فرهنگ ایرانی_اسلامی و بومی، شهری است:

- دارای کیفیت زندگی مطلوب برای مردمانی سخت‌کوش، متدین و با فرهنگ،
- جذاب برای گردشگران داخلی و خارجی،
- از قطب‌های برتر فرهنگی ایران،
- سرآمد در استفاده کارآمد از قابلیت‌ها و برقراری عدالت اجتماعی و اقتصادی،
- در زمره شهرستان‌های برتر از لحاظ علمی، اقتصادی، ارتباطات و فناوری اطلاعات و ارائه خدمات برتر پزشکی در سطح کشور.

چشم انداز مقدماتی ارائه شده در جلسات متعددی که با حضور اعضای کمیته راهبردی تشکیل گردید، مورد اصلاح و تکمیل واقع گردید و پس از اعمال برآیند نظرات مطرح شده، در نهایت متن زیر به عنوان چشم انداز نهایی توسعه شهرستان یزد در افق ۱۴۰۴ مورد تصویب قرار گرفت.

۲ ۵ چشم انداز توسعه شهرستان - ویرایش نهایی کمیته راهبردی شهرستان

در پرتو ایمان، عزم و مشارکت عمومی و کوشش برنامه ریزی شده و در راستای سند چشم‌انداز کشور و استان، شهرستان یزد به عنوان نگین علمی کشور، با تاکید بر هویت و فرهنگ ایرانی_اسلامی و بومی، شهرستانی است:

- ایمن و در زمره سه شهر برتر کشور در زمینه کیفیت زندگی برای مردمانی سخت‌کوش، کارآفرین و با فرهنگ
- برخوردار از مدیریت کارآمد و عدالت‌محور قابلیت‌ها و منابع موجود بویژه آب

- از قطب‌های برتر صنعتی، فرهنگی، گردشگری و پزشکی در سطح ملی
- در زمره شهرستان‌های برتر از لحاظ علمی، بازرگانی، ارتباطات و فناوری اطلاعات و حرکت در مسیر رشد پایدار در سطح منطقه

۳ اهداف کلان شهرستان یزد

۳+ ضرورت تدوین اهداف کلان (خصوصیات)

با توجه به اطلاعات حاصل از شناخت سازمان و یافتن فهرست جامعی از نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیط و با عنایت به اهداف بنیادین و رسالت‌هایی که صنعت مورد نظر داراست می‌توان اهداف را تعیین کرد. مقاصدی را که سازمان می‌خواهد با فعالیت به آن‌ها دست یابد، اهداف سازمان گویند. سلسله مراتب اهداف به گونه‌ای است که از رسالت‌ها می‌توان به اهداف کیفی دست یافت و با مشخص کردن اهداف کیفی به اهداف کمی برای یک دوره برنامه ریزی رسید [۴].

اهداف بنیادین، اصلی‌ترین اهداف یک مجموعه هستند که مبین علت یا علل به وجود آمدن آن مجموعه بوده و جایگاهش را در نظام اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و غیره تعیین و خط حرکت مجموعه را ترسیم می‌نماید. در همین راستا اهداف کیفی هدف‌هایی هستند که در چارچوب تعیین شده توسط اهداف بنیادین و بر اساس ارزش‌های حاکم بر جامعه و بر سازمان، در رابطه با فعالیت‌های مختلفی که برای مجموعه متصور است وضع می‌شوند و جهت حرکت فعالیت‌های سازمان یا شرکت را در ابعاد مختلف نشان می‌دهند.

اهداف کمی نیز در جهت تعیین شده در هدف‌های کیفی، وضعیت یا حالت صنعت را در یک مقطع زمانی معین و یا نتایج مورد انتظار از یک دوره زمانی معین را معلوم می‌نماید و به وسیله یک کمیت و زمان دست‌یابی به آن مشخص می‌شوند به عبارت دیگر به کمک اهداف کیفی می‌توان جهت حرکت و به کمک اهداف کمی مقدار حرکت را مشخص ساخت [۵].

از جمله اهداف سازمان‌های اقتصادی می‌توان به افزایش سهم بازار، سوددهی، کارایی، رضایت و بهبود وضعیت کارکنان، ارتقا کیفیت کالاها یا خدمات، افزایش بهره‌وری، تأمین نیاز و رضایت مصرف کنندگان، کاهش ضایعات و هزینه‌ها، به حداکثر رساندن سود سهام و ... اشاره نمود. سازمان‌ها معمولاً برخی از اهداف را در کوتاه مدت و بعضی را در بلند مدت و برخی را در میان مدت جستجو می‌کنند. مثلاً در بیشتر موارد کارایی و رضایت کارکنان را هدف کوتاه مدت و سوددهی و خدمت به جامعه را هدف بلند مدت میدانند. به چهار دلیل داشتن هدف ضرورت دارد:

- اهداف به موسسه کمک می‌کنند که خود را توجیه نمایند و در مقابل دولت و جامعه مشروعیت بخشند،
- اهداف بین تصمیمات و تصمیم گیران هماهنگی ایجاد می‌کنند،
- اهداف استانداردهایی برای ارزیابی عملکرد سازمان به وجود می‌آورند،
- اهداف نسبت به رسالت‌ها مقاصدی ملموس‌تر و مشهودتر هستند.

۳ ۴ خصوصیات اهداف کلان

هدف‌های بلند مدت بیانگر نتیجه‌های مورد انتظار از اجرای استراتژی‌های مشخصی می‌باشد. استراتژیست‌ها برای دستیابی به هدف‌های بلند مدت مورد نظر راه‌های عملی پیشنهاد می‌کنند. چارچوب زمانی این استراتژی‌ها و هدف‌های بلند مدت باید با هم سازگار باشند.

هدف‌های بلند مدت باید واقعی، قابل درک، چالشگر، دارای سلسله مراتب سازمانی، قابل دستیابی و با اهداف سازمانی سازگار باشد. اگر اهداف بلند مدت به شیوه‌ای روشن و آشکار تعیین گردند منافع زیادی به بار خواهند آورد. آنها مسیر یا جهت فعالیت‌های سازمان را مشخص می‌نمایند، موجب هم‌افزایی می‌گردند، اولویت‌ها را تعیین می‌کنند، از میزان عدم اطمینان می‌کاهند، تعارض و تضاد را کاهش می‌دهند و دیدگاه‌های القا شده را تقویت می‌نمایند.

اگر اهداف بلند مدت مشخص و روشن باشند و آنها را به آگاهی دیگران برسانند، به چند دلیل موجب موفقیت سازمان خواهند شد. نخست این هدف‌ها به گروه‌های ذینفع کمک می‌کنند تا نقش خود را در آینده سازمان درک کنند. همچنین برای مدیرانی که دارای ارزش‌ها و نگرش‌های متفاوتی هستند، این هدف‌ها مبنایی پایدار ارائه می‌کنند که بر آن اساس تصمیم‌گیری نمایند. در فعالیت‌هایی که برای تدوین استراتژی‌ها صورت می‌گیرد، اگر در مورد هدف‌ها اتفاق نظر وجود داشته باشد، در مرحله اجرا تعارض‌ها و تضادها به پایین‌ترین حد ممکن خواهد رسید. به هنگام تعیین هدف‌ها اولویت‌های سازمانی تعیین می‌شود، آنچه مورد توافق است، تقویت می‌گردد و به اجزا در می‌آید. هدف‌ها مبنایی را به دست می‌دهند که می‌توان بر آن اساس مشاغل را طرح‌ریزی کرد و فعالیت‌هایی که باید به وسیله سازمان انجام شود، سازماندهی نمود. آنها همچنین مسیری را مشخص می‌نمایند که سازمان می‌تواند بدان وسیله هم‌افزایی کند.

سازمان بدون اهداف بلند مدت گیج و بی هدف به سوی پایانی نامعلوم گام بر می‌دارد. به ندرت امکان دارد که موقعیت به صورت تصادفی به دست آید؛ بلکه نتیجه سخت کوشی و تلاش‌های طاقت‌فرسایی است که فرد یا سازمان برای دستیابی به هدف‌های مشخصی انجام می‌دهند.

۳-۳ روش تدوین اهداف کلان

با توجه به این که در این بخش از پژوهش هدف تدوین و تهیه اهداف کلان شهرستان یزد می‌باشد، اهداف کلان تعدادی از شهرستان های داخل و خارج از کشور به صورت نمونه بیان شده است. نکته جالب توجه در این زمینه دیدگاه متفاوت اهداف تدوین شده در داخل کشور با برنامه‌های خارجی است.

الف) اهداف بلندمدت شهرستان بجنورد

هدف‌های بلندمدت اجتماعی-فرهنگی توسعه شهرستان

- ارتقای شاخص‌های سلامت اجتماعی-فرهنگی به منظور پیشگیری و کاهش ناهنجاری‌ها و آسیب‌های اجتماعی
- ارتقای شاخص‌های ورزشی مبتنی بر ورزش‌های همگانی
- رشد، ارتقاء و توسعه صنعت گردشگری، صنایع دستی و حفظ، مرمت، احیاء و معرفی میراث فرهنگی، تاریخی شهرستان
- ارتقای شاخص‌های بهداشتی و درمانی
- ترویج و توسعه ارزش‌ها و الگوی اسلامی-ایرانی
- افزایش سرمایه اجتماعی، اعتماد عمومی، رضایتمندی و نشاط اجتماعی و آگاهی از حقوق شهروندی
- توانمندسازی اقشار آسیب‌پذیر بویژه در مناطق حاشیه نشین شهرها و روستاها

هدف‌های بلندمدت زیربنایی توسعه شهرستان

- تامین آب شرب سالم و بهداشتی برای مناطق شهری روستایی
- ارتقای کمی و کیفی وضعیت شبکه‌های حمل و نقل شهری و روستایی
- بهسازی کالبدی سکونتگاه‌های شهری و روستایی
- پوشش کامل برخورداری جمعیت شهری و روستایی از شبکه‌های انرژی صدا و سیما
- هویت بخشی به سیمای کالبدی شهر و روستا با الگوهای معماری ایرانی-اسلامی
- تویعه نقش IT و دولت الکترونیک در بخش‌های مختلف اقتصادی-اجتماعی
- افزایش ضریب ایمنی شهرستان در مقابل حوادث غیرمترقبه با تاکید بر پدافند غیرعامل
- مطالعه و اکتشاف به منظور بهره‌برداری از حوزه‌های نفتی

هدف‌های بلندمدت اقتصادی-تولیدی توسعه شهرستان

- ارتقاء زیرساخت‌ها، فعالیت‌ها و پتانسیل‌های بازرگانی و تجاری در بخش‌های ملی و بین‌المللی
- افزایش توان و شتاب بخشیدن به توسعه اقتصادی شهرستان
- کاهش تصدی‌گری بخش دولتی در راستای اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی
- ایجاد سازوکارهای لازم و حمایت از افزایش بهره‌وری در بخش‌های اقتصادی و عوامل تولید و توسعه بخش تعاون
- افزایش بهره‌وری در تولید محصولات بخش کشاورزی
- فراهم نمودن بستر مناسب برای توسعه صنایع در انطباق با طرح‌های آمایش سرزمین
- شناسایی و فراهم نمودن زیرساخت‌های لازم جهت بهره‌برداری از معادن
- فراهم نمودن زمینه‌های اشتغال‌زایی در بخش‌های مختلف اقتصادی جهت کاهش نرخ بیکاری
- حفاظت از منابع طبیعی، زیستگاه‌ها و حیات وحش
- بهبود فرایند شبکه توزیع، تقویت و توسعه شبکه‌های نوین توزیع کالا و خدمات
- حمایت هدفمند از صادرات کالا و خدمات

ب) اهداف بلندمدت شهرستان قشم

- تجدیدنظر در ساختار فضایی
- افزایش سهم و نقش شهرستان در فعالیت‌های اقتصادی
- تقویت بخش رسمی اقتصادی شهرستان
- ایجاد توازن و تعادل در سلسله مراتب خدمات‌رسانی
- ارتقاء شاخص‌های توسعه انسانی
- حفاظت و ارتقاء سطح توانمندی‌های محیطی
- ارتقاء شاخص‌های بخش‌های مختلف اجتماعی
- مهار روان‌آب‌های سطحی

ج) اهداف کلان شهر شارلوتسویل ایالت ویرجینیای امریکا

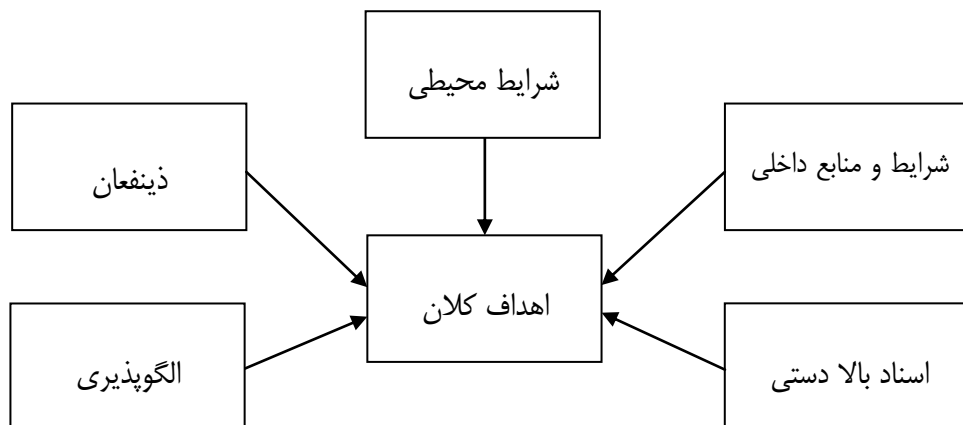
- پایداری اقتصادی
- مرکزی برای آموزش مداوم
- فرصت‌های اسکان باکیفیت برای همگان

- برخوردار از هنر و فرهنگ شهروندی
- شهری سبز
- سالم‌ترین شهر امریکا
- یک جامعه متصل از لحاظ حمل و نقل
- دارای حکومت باهوش و شهروند-محور

(د) اهداف کلان شهرستان یزد (برنامه چهارم توسعه)

به طور کلی هدف گذاری یک پروسه سیاسی و اجتماعی است که عوامل مختلف درونی و محیطی بر آن تاثیر دارند. در طی این پروسه چشم انداز و رسالت اصلی به اهداف تبدیل می شود. با وجود این که در تعیین اهداف فرمول و رویه خاصی وجود ندارد؛ در این پژوهش به طور کلی اهداف تحت تاثیر عوامل مختلفی تعیین شده اند:

- شرایط محیطی حاکم بر شهرستان یزد
- شرایط درونی و وضع موجود شهرستان یزد
- توجه به نظرات و دیدگاه های ذینفعان متعدد شهرستان
- توجه به اسناد بالا دستی تدوین شده در سطح شهرستان، استان و کشور
- الگو پذیری از کشورها و شهرهای پیشرو در سطح جهان در چگونگی تدوین اهداف



به طور کلی رویکرد مورد استفاده در این پروژه جهت تعیین اهداف نهایی، یک رویکرد ترکیبی می باشد. به عبارت دیگر، از رویکرد بالا به پایین^۱ استفاده شده است. بر طبق این رویکرد و با تحلیل نمونه های اهداف کلان که در فوق بدان اشاره گردید، تیم مجری پروژه با استناد به متن نهایی بیانیه چشم انداز، کار تفصیل-

¹ - Top-down (explanatory) approach

بخشی به ابعاد مختلف چشم انداز را به انجام رسانده و آن را به عنوان توصیف زنده چشم انداز در زمینه های گوناگون ارائه نموده است.

۳-۴ اهداف کلان شهرستان یزد- ویرایش مقدماتی

الف) دستیابی به کیفیت زندگی مطلوب: سطح رفاه بالا مانند بهزیستی، تأمین زندگی و فقرزدایی که ارتباط تنگاتنگی با عدالت اجتماعی دارد از جمله حقوق طبیعی شهروندان یزدی است. بهداشت، مسکن، خدمات عمومی، شادمانی خانوادگی، خدمات بیمه‌ای، تعلیم و تربیت، فرصت‌های اشتغال، تأمین معاش و درآمد مناسب، خوراک، حق رأی، امید به زندگی، درصد ثبت نام در مدارس، تعداد متوسط تلفن و روزنامه، تأسیسات تفریحی، وسایل حمل و نقل و نظایر آن از جمله فاکتورهای مهم در کیفیت زندگی می‌باشد. شهروندان شهرستان یزد در جامعه‌ای با طراوت، نشاط و محیطی سر سبز، زندگی می‌کنند. حق طبیعی شهروندان یزدی زندگی در یک شهر با هوای پاک و تمیز و با ظاهری مطلوب است. همه شهروندان باید حق استفاده از کلیه خدمات با کیفیت مطلوب را داشته باشند؛ بنابراین، با ترسیم افق فوق، انتظار است این شهرستان در زمره با کیفیت‌ترین شهرستان‌های ایران برای زندگی شهروندان باشد.

ب) مدیریت کارآمد و عدالت‌محور منابع و قابلیت‌ها: تمامی شهروندان در سطح شهرستان یزد از خدمات با کیفیت مطلوب و با نگرش عدالت محور بهره‌مند هستند. استفاده مناسب و بهینه از محدودیت‌ها، قابلیت‌ها و منابع موجود بخصوص منابع آب، از معیارهای اصلی توسعه می‌باشد. دسترسی به تمامی امکانات و تسهیلات در حوزه‌های مختلف شهری و روستایی و توجه به مناطق محروم در دستور کار کلیه ارگان‌های اجرایی خواهد بود. توجه به شایسته سالاری و جذب نیروهای مستعد و توانمند، با نگاهی عادلانه مورد توجه حوزه‌های مختلف شهرستان است.

ج) شکوفایی فرهنگی، علمی و پزشکی: شهرستان یزد با توجه به بنیان‌های اصیل و منحصر به فرد فرهنگی، رشد فضائل اخلاقی جامعه و رفتارهای مناسب و مطلوب و سطح بالای تحصیلات شهروندان، یکی از قطب‌های برتر فرهنگی ایران است. وجود مراکز آموزش عالی متعدد در سطح شهرستان یزد، باعث ایجاد فرصت‌های تحصیلی و آموزشی مداوم برای شهروندان شده و سیستمی موثر را در جهت توسعه نیروی انسانی کارآمد فراهم نموده است. بنیان مستحکم خانواده‌ها، برنامه‌های آموزشی مدون در حوزه‌های مختلف برای اقشار جامعه، سطح مطلوب سلامت روانی جامعه، ریشه کنی معضلات و آسیب‌های اجتماعی از ویژگی‌های شهرستان در این حوزه است. همچنین با داشتن امکانات و تجهیزات مناسب و نیروی متخصص در زمینه بهداشت و درمان و توسعه مراکز آموزشی-تحقیقاتی و پژوهشی در این زمینه از قطب‌های برتر پزشکی کشور تلقی می‌شود.

د) سامان دهی بافت تاریخی: یزد اولین شهر خشتی و دومین شهر تاریخی جهان، مورد توجه بسیاری از گردشگران داخلی و خارجی است. دومین شهر تاریخی جهان، برترین جاذبه‌های گردشگری، تاریخی و میراث فرهنگی را به همراه دارد. شهرستان یزد با بهره‌گیری اصولی از بافت تاریخی و معرفی آن، در راستای جذب گردشگران و توسعه صنعت توریسم در سطح کشور سرآمد می‌باشد.

ه) شکوفایی اقتصادی و بازرگانی: شهرستان یزد در راستای عرضه و توزیع محصولات تولیدی در سطح کشور و منطقه سرآمد بوده و توجهی اساسی به امر بازرگانی و صادرات دارد. این شهرستان با جذب و بهره‌گیری از توان مالی سرمایه داران داخلی و خارجی و ارائه تسهیلات به بخش خصوصی و کارآفرینان، زیرساخت‌های مناسب را در راستای توسعه اشتغال فراهم نموده است. شهرستان یزد با فراهم نمودن امکانات و تسهیلات مناسب برای نخبگان و خبرگان، در راستای توسعه یافتگی گامی اساسی برداشته است. کاهش نرخ بیکاری، تحقق رشد اقتصادی، دستیابی به رشد صادرات، ارتقاء سطح تولید، از جمله ویژگی‌های شهرستان در این حوزه می‌باشد.

و) شهر الکترونیک: شهرستان یزد دارای سیستم ارتباطی کارآمد با توزیع مناسب امکانات ارتباطی در بخش‌های اجتماعی، صنعتی، تجاری، تولیدی، کشاورزی و توریستی شهری و روستایی در راستای توزیع خدمات به صورت الکترونیک است. شهروندان شهرستان یزد از دسترسی آسان به خدمات دولتی و بخش عمومی غیردولتی به صورت الکترونیک برخوردار هستند و با تأمین امکانات مورد نیاز بستر توسعه شهر الکترونیک فراهم شده است تا خدمات با کیفیت در هر زمان و هر مکان برای شهروندان فراهم آید. امکان دسترسی به اینترنت و اینترنت خدمات در سراسر شهرستان بدون هیچ محدودیتی فراهم شده و دستگاه‌های دولتی با مهندسی مجدد فرایندها به صورت الکترونیک نسبت به فرهنگ سازی و آموزش شهروندان در راستای دستیابی به شهر الکترونیک در سطح شهرستان اقدام می‌نمایند.

در نهایت در راستای تکمیل و تطبیق این اهداف با شرایط موجود شهرستان جلسات متعددی با حضور مدیران رده بالای سازمان‌های دولتی و خصوصی در تاریخ‌های ۱۳۹۰/۸/۲۱، ۱۳۹۰/۸/۳۰ و ۱۳۹۰/۸/۲ برگزار گردید که حوزه‌های شرکت کننده در این جلسات عبارت بودند از:

- نماینده محترم ولی فقیه و امام جمعه یزد
- ائمه محترم جمعه: مرکزی، زارچ، شاهده
- نماینده محترم مردم یزد و صدوق در مجلس شورای اسلامی
- معاونت برنامه‌ریزی استانداری
- اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی
- بانک کشاورزی

- بانک سپه
- بانک ملی ايران
- سازمان امور اقتصادي و دارايي يزد
- شوراي شهر يزد
- اداره كل امور شهري و شوراهاي استاني يزد
- انجمن نخبگان
- سازمان بورس استان يزد
- شهرداري يزد
- شهرداري منطقه يك
- شهرداري منطقه دو
- شهرداري منطقه سه
- شهرداري ناحيه تاريخي
- شهرداري زارچ
- شهرداري حميديا
- شهرداري شاهديه
- مديريت بحران استاني
- مدير كل امور روستايي استاني
- سازمان مسكن و شهرسازي
- اداره كل راه و ترابري
- شركت برق منطقه‌اي
- شركت توزيع برق
- شركت گاز استان يزد
- شركت آب و فاضلاب يزد
- شركت آب منطقه‌اي يزد
- آب و فاضلاب روستايي
- مخابرات
- شركت پخش فراورده‌هاي نفتي
- اداره هواشناسي

- گروه پیشگامان کویر
- اداره کل راه آهن استان یزد
- اداره کل فرودگاه های استان یزد
- اداره پست مرکزی
- دهیاری ها
- بخشدار ی ها
- سازمان نظام مهندسی ساختمان استان یزد
- سازمان اتوبوس رانی یزد و حومه
- اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان یزد
- سازمان صدا و سیما ی مرکز یزد
- جامعه بسیج پزشکی
- جامعه بسیج مهندسی
- جامعه اسلامی دانشگاه یزد
- سازمان ملی جوانان
- بیمه ایران
- بیمه آسیا
- مرکز بهداشت شهرستان
- بهزیستی شهرستان یزد
- اداره کل آموزش و پرورش
- اداره تربیت بدنی شهرستان
- اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی شهرستان
- دانشگاه یزد
- دانشگاه علمی-کاربردی
- دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی
- نوسازی مدارس
- سازمان بازرگانی استان یزد
- اتاق بازرگانی
- سازمان صنایع و معادن

- خانه صنعت و معدن
- شرکت شهرک‌های صنعتی
- اداره کل محیط زیست استان
- اداره منابع طبیعی شهرستان
- جهاد کشاورزی شهرستان
- اداره تعاون روستایی شهرستان یزد
- مجامع امور صنفی
- شرکت جهان الکترونیک
- شرکت الکتروکویر
- شرکت صنایع کرک یزد
- فرش ستاره کویر
- شرکت فولاد آلیاژی ایران
- شرکت شهرک‌های صنفی استان یزد
- جمعیت واقفین سبز
- موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی
- پارک علم و فناوری

بر این اساس با بررسی اهداف کلان با بخش‌ها و حوزه‌های مختلف، دقت تعیین این اهداف و در نظر داشتن موارد متعدد در آن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و در نهایت متن زیر به عنوان اهداف نهایی شهرستان یزد تصویب گردید.

۳ ۵- اهداف کلان شهرستان یزد - ویرایش نهایی کمیته راهبردی شهرستان

الف) یزد یکی از با کیفیت‌ترین شهرهای ایران برای زندگی: سطح رفاه بالا مانند بهزیستی، تأمین زندگی و فقر زدایی که مفاهیم تنگاتنگی با عدالت اجتماعی دارد از جمله حقوق طبیعی شهروندان یزدی است. بهداشت، مسکن، خدمات عمومی، شادمانی خانوادگی، تعلیم و تربیت، فرصت‌های اشتغال، حقوق و مزد، خوراک، حق رأی، امید به زندگی، درصد ثبت نام در مدارس، تعداد متوسط تلفن و روزنامه، تأسیسات تفریحی، وسایل حمل و نقل و نظایر آن از جمله فاکتورهای مهم در کیفیت زندگی می‌باشد.

همه شهروندان باید حق استفاده از خدمات درمانی با کیفیت مطلوب را داشته باشند. ایجاد امنیت شهری مناسب در سیستم‌های حمل و نقل، سیستم‌های حمایتی کارآمد در ارتباط با افراد ناتوان (معلولین) و سالخورده و

همچنین ارائه امکانات تفریحی سالم و مناسب و توقیف تفریحات کاذب و مخرب جهت سلامت روانی شهر از دیگر برنامه‌های مهم در ایجاد یک شهر سالم خواهد بود. انتظار است این شهرستان در زمره با کیفیت‌ترین شهرهای ایران برای زندگی شهروندان باشد.

ب) یزد شهر سبز: شهروندان شهرستان یزد در جامعه‌ای پر طراوت، با نشاط و با محیطی سر سبز، زندگی می‌کنند. حق طبیعی شهروندان یزدی زندگی در یک شهر با هوای پاک و تمیز است. توقف مجوزها جهت صنایع آلوده، انتقال واحدهای صنعتی به حومه شهر و افزایش فضای سبز، حداقل نمودن فاضلاب‌های سطحی، مدیریت زنجیره تأمین سبز، طراحی مناسب و صحیح خانه‌ها و ساختمان‌ها و همچنین بهبود سیستم‌های بازیابی و استفاده مجدد از منابع، می‌تواند در این راستا موثر باشد.

ج) عدالت محوری: ارائه خدمات، با کیفیت مطلوب به شهروندان یزدی همراه با نگرش عدالت محور به تمامی شهروندان، نگرش یکسان به تمامی شهرهای شهرستان، ایجاد یک سیستم ارتباطی مناسب جهت اخذ بازخورها از نحوه سرویس دهی و حذف تمامی اولویت‌های مجازی از جمله نگرش‌های مورد نظر جهت تحقق بحث عدالت محوری در شهرستان می‌باشد.

د) شکوفایی فرهنگی: تقویت بنیان‌های فرهنگی شهرستان، پایه گذاری صحیح ارزش‌های ایرانی_اسلامی و هنجارهای اجتماعی، اتخاذ برنامه‌های جامع جهت انعکاس مشخصات منحصر به فرد فرهنگ و میراث فرهنگی متنوع شهرستان، تا به آنجا که این شهرستان مبدل به یکی از قطب‌های برتر فرهنگی ایران شود. برگزاری و گسترش فستیوال‌ها، کنفرانس‌های ملی و بین‌المللی و دیگر نشست‌ها در راستای بازشناسی مجموعه‌ای از معارف دربردارنده سابقه زندگی و فعالیت در شهرستان یزد و در نتیجه آن بهره برداری از دانش حاصل از تجارب تاریخی مردم یزد، در این شکوفایی تأثیرگذار خواهد بود. از جمله اهداف اساسی در این راستا می‌توان به بهبود سطح فرهنگ و رشد فضائل اخلاقی جامعه و برنامه‌ریزی برای اصلاح رفتارهای فردی و اجتماعی، اشاره نمود.

ه) سامان دهی بافت تاریخی: یزد اولین شهر خشتی و دومین شهر تاریخی جهان، مورد توجه بسیاری از گردشگران داخلی و خارجی است. دومین شهر تاریخی جهان، برترین جاذبه‌های گردشگری، تاریخی و میراث فرهنگی را به همراه دارد. حفظ جایگاه و بافت شهری به عنوان پایتخت خشتی جهان، جلوگیری از تخریب‌ها و ساخت و سازهای غیراصولی و بهره گیری مناسب از موقعیت جغرافیایی و تاریخی شهرستان بایستی به یکی از اولویت‌های اساسی شهرستان تبدیل شود.

و) شکوفایی اقتصادی: وجود مراکز آموزش عالی متعدد در سطح شهرستان یزد، باعث ایجاد فرصت‌های تحصیلی و آموزشی مداوم برای شهروندان شده و سیستمی موثر را در جهت توسعه نیروی انسانی کارآمد فراهم نموده است. کمک به رشد و شکوفایی صنایع تولیدی_خدماتی در شهرستان از طریق راهکارهای

انگیزشی_آموزشی، ایجاد شرایط مساعد برای کارکنان (پرداخت مناسب حقوق و مزایا و امکان ارتقا شغلی)، فراهم نمودن امکان دسترسی و دستیابی به مشاغل کوچک برای شهروندان، بخش خصوصی فعال در عرصه ملی و بین‌المللی با تفکر استراتژیک، فرهنگ‌سازی برای استفاده از تولیدات داخلی، افزایش تولید و صادرات کالا و خدمات، استخراج نیازمندی‌ها و موانع صنایع و اتخاذ راهکار مناسب در بخش‌های دولتی جهت رفع موانع تا حد امکان و همچنین اتخاذ راهکار عملیاتی در محیط‌های آموزشی جهت کارآمدی آموزش‌ها و انطباق با نیاز صنعت، امکان پذیر می‌شود. نتیجه مستقیم چنین شکوفایی در شهرستان، کاهش نرخ بیکاری، تحقق رشد اقتصادی، دستیابی به رشد صادرات غیر نفتی، دست یابی به تولید سرانه تا حد امکان خواهد بود.

ز) یزد شهر الکترونیک: شهروندان شهرستان یزد دسترسی آسان به خدمات ارتباطی امن و با کیفیت را در هر زمان و در هر مکان دارند. شهرستان یزد دارای سیستم ارتباطی کارآمد با توزیع مناسب امکانات ارتباطی در بخش‌های اجتماعی، صنعتی، تجاری، تولیدی، کشاورزی و توریستی شهری و روستایی است. امکان دسترسی به اینترنت پرسرعت در سراسر شهرستان بدون هیچ محدودیتی فراهم شده و فرهنگ سازی و آموزش شهروندان در راستای دستیابی به شهر الکترونیک در سطح شهرستان به خوبی انجام می‌شود.

منابع:

- [۱] - بلانچارد، اوکانر، مدیریت ارزش‌ها، مترجم: حمیدرضا فرتوک زاده، نشر فرا، ۱۳۸۱.
- [2]- www.wikipedia.org
- [۳] -مدیریت استراتژیک، فرد آر. دیوید، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۹.
- [4]- Steiner, G.A., Top Management Planning , Macmillan, New York, NY, 1969.
- [۵] -شریفی کلویی، منصور، راهنمای اجرایی برنامه‌ریزی استراتژیک، نشر آروین، ۱۳۷۶.

