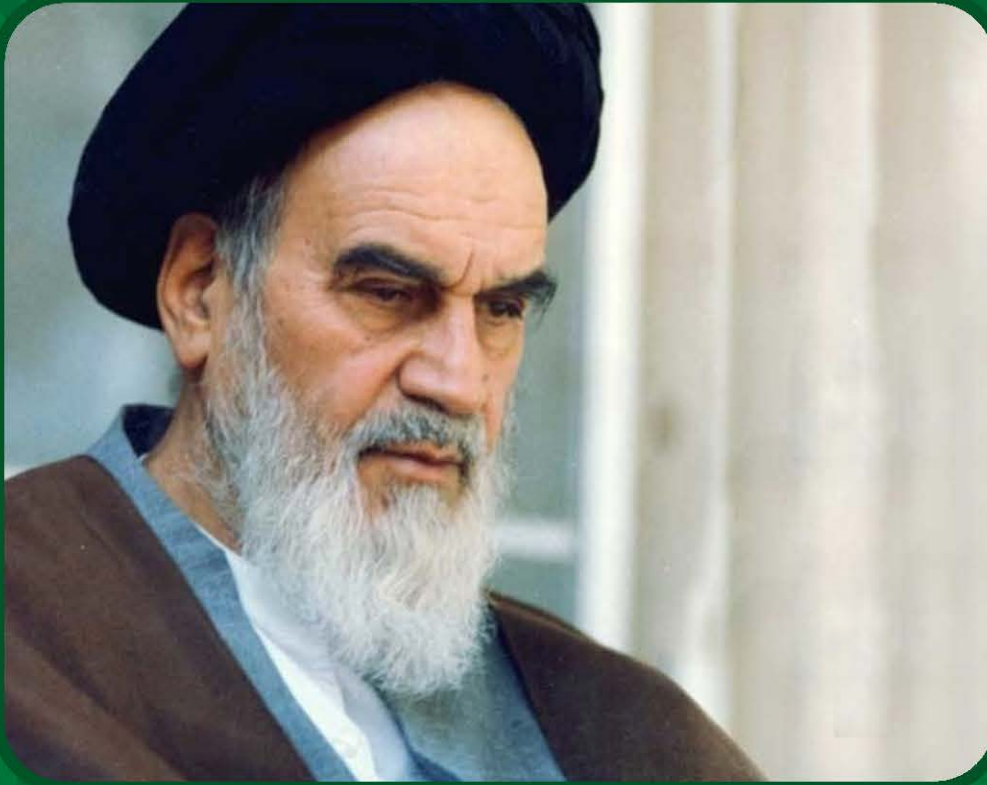


برنامه راهبردی عملیاتی شهرداری رفسنجان ۱۴۰۳-۱۴۰۷





حضرت امام خمینی (ره) بنیانگذار کبیر انقلاب اسلامی

علم و عمل، علم و تعهد به منزله دو بال
هستند که باهم می‌توانند به مراتب ترقی و
تعالی برسند.

مقام معظم رهبری

کناره گیری از تحول موجب از بین رفتن یا
منزوی شدن خواهد شد، بنابراین تحول را باید
پذیرفت و آن را در جهت صحیح مدیریت کرد.





شهید آیت الله رئیسی

هیچ بخشی از کشور نباید در سال جهش
تولید بدون برنامه باشد و این برنامه هم باید
بصورت کلان و هم بصورت اقلیمی و استانی
باشد.

رفسنجان امروز با چشم اندازی نوین و با استفاده از تجارب گذشته، گام در مسیر توسعه پایدار شهری نهاده است. برنامه راهبردی عملیاتی شهرداری رفسنجان برای سال‌های ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۷، محصول تفکر جمعی، تعامل و هم‌افزایی میان شهروندان، کارشناسان و مدیران شهری است، که با هدف ارتقاء کیفیت زندگی، توسعه اقتصادی و اجتماعی و حفظ محیط زیست شکل گرفته است. بر خود لازم می‌دانم از تلاش‌های بی‌وقفه و همت بلند تمامی افرادی که در تدوین این برنامه نقش داشته‌اند، قدردانی نمایم. این برنامه، حاصل مشارکت و هم‌اندیشی جمعی همه ذی‌نفعان شهری است که با نگاهی تعاملی و هدفمند، به دنبال تحقق چشم‌اندازی روشن برای شهرمان هستند.

این مسیر، نمادی از اراده‌ی جمعی برای پیشرفت و توسعه‌ی پایدار شهر رفسنجان است. ما با اتکا به دانش و تجربه‌ی متخصصان خود و با بهره‌گیری از نظرات و پیشنهادات شهروندان، توانسته‌ایم برنامه‌ای جامع و کاربردی را ارائه دهیم که نه تنها پاسخگوی نیازهای کنونی است، بلکه بستری برای رشد و شکوفایی آینده‌ی رفسنجان را فراهم می‌آورد.

این برنامه، با بهره‌گیری از رویکرد برنامه‌ریزی تعاملی و مشارکتی، نه تنها به دنبال رفع نیازهای کنونی شهر است، بلکه با نگاهی به آینده، در پی آن است تا زمینه‌های لازم برای پیشرفت و شکوفایی نسل‌های آتی را فراهم آورد و نقشه راه تحقق چشم‌اندازی است که در آن، رفسنجان نه تنها به عنوان یک شهر پیشرو در حوزه‌های فناوری و نوآوری شناخته شود، بلکه به عنوان یک الگوی موفق در مدیریت شهری منسجم و مشارکت‌جو در سطح ملی و بین‌المللی مطرح می‌گردد.

با اطمینان به پیشرفت‌هایی که در پیش است، به پیشواز فردایی روشن برای رفسنجان می‌رویم. با امید به آینده‌ای روشن،



[مجید کهنوجی]

شهردار رفسنجان



کوشش در راستای توسعه و پیشرفت شهری، همواره از اصول اساسی مدیریت شهری بوده است. امروز با افتخار شاهد آن هستیم که شهرداری رفسنجان، با تدوین برنامه راهبردی عملیاتی برای دوره ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۷، نه تنها گامی بلند در مسیر توسعه پایدار برداشته، بلکه تاریخ یکصد ساله خود را با نگاهی نو به آینده، غنی‌تر ساخته است.

این برنامه، که نخستین تجربه تدوین برنامه راهبردی عملیاتی در تاریخ شهرداری و شورای اسلامی شهر رفسنجان بشمار می‌رود، با بهره‌گیری از مدل برنامه‌ریزی تعاملی و مشارکتی، نمادی از اراده جمعی برای رسیدن به اهداف عالی شهری است. ما در این برنامه، با دعوت از همه شهروندان، کارشناسان و فعالان اجتماعی، به دنبال آن بوده‌ایم تا با مشارکت همگانی، زمینه‌های لازم برای تحقق چشم انداز آرمانی این شهر را فراهم آوریم.

با امید به آنکه این برنامه، نقطه عطفی در تاریخ توسعه شهری رفسنجان دیار فاتحان اروند باشد و میراثی ماندگار برای نسل‌های آینده به جای گذارد.

به امید با لندگی شهری زیبا و پایدار و پیشرفت رفسنجان زیبا و با اصالت.

[سید حسین رحیمی]
رئیس شورای شهر رفسنجان

A handwritten signature in white ink, which appears to be 'Seyed Hossein Rahimi', written over a dark green background.





برنامه
راهبردی
عملیاتی
۱۴۰۳-۱۴۰۷

شهرداری رفسنجان

برنامه راهبردی - عملیاتی شهرداری رفسنجان ۱۴۰۳-۱۴۰۷

مدیر پروژه: هدا پیروی **مشاور علمی:** جمال حسن بارانی **ناظر علمی:** دکتر نعمت الله اکبری
تیم راهبری پروژه: حمید خطیب، علی زیرک فرشه، مسعود عطاری، محمد حسین کاظمی، کامران ارسکی، صابر هنرمند راد

تیم گردآوری و تدوین:

جناب آقای مهندس محمد حسین رنجبر
سرکار خانم مهندس بهشته بهشتی
جناب آقای رهبر
جناب آقای دکتر سید رضا مرتضوی
جناب آقای مهندس یوسفی
جناب آقای مهندس علی میریابایی
جناب آقای مهندس زینلی
جناب آقای شقیعی
جناب آقای مهندس سجادی
جناب آقای مهندس علی محمد خانی
جناب آقای حجت الاسلام ارجمند
سرکار خانم مهندس مریم خواجه پور
سرکار خانم دکتر نسیم برازش
جناب آقای رضائی
جناب آقای حجت الاسلام عسکری
جناب آقای علی اکبر اسلامی
جناب آقای دکتر کوروش افصلی
جناب آقای بلندی
جناب آقای حکیم مولوی افصلی
سرکار خانم مرادی
جناب آقای مهندس علی جعفری
جناب آقای حاجی زاده
جناب آقای بهرام خسرو زاده
جناب آقای مهندس محمد جلالی
جناب آقای علی بهشتی پور

جناب آقای علی رفسنجانی
جناب آقای رسول ابوالحسنی
جناب آقای حسین ابولی
سرکار خانم فاطمه عرب نژاد
جناب آقای حسین خدادادی
جناب آقای سید مالک میرمخلصونی
جناب آقای ابراهیم احمدی
جناب آقای قاسم کریمی دهنو
جناب آقای مصطفی امیری پاک
جناب آقای علی رمضان نژاد
جناب آقای حسن خالقیان
جناب آقای علی حنیف نژاد
جناب آقای مهدی صاحب الزمانی
جناب آقای حسین گرمیان
جناب آقای حجت الاسلام شیخ علی هاشمیان
جناب آقای مهندس سید علی مرتضوی
جناب آقای دکتر حمید ایرانمنش
سرکار خانم مهندس مه لقا حکمت
جناب آقای دکتر محمد علی دهقان
جناب آقای دکتر نیما جهانبین
جناب آقای مهندس مهران سعیدی
جناب آقای مهندس حسینعلی بخشی
جناب آقای مهندس محمد رضا عظیمی زاده
سرکار خانم دکتر طباطبائی

جناب آقای حسین عسکری
جناب آقای علی برادر
جناب آقای مجید نورمحمدی قاسم آبادی
جناب آقای احسان کریمی زاده
جناب آقای سید مجتبی میرزمانی
جناب آقای جواد حسینی
جناب آقای هادی تقی زاده
جناب آقای سعید سلطانی
جناب آقای احمد پور غلامحسینی
جناب آقای حسین مهدیزاده
جناب آقای حسن انجم شعاع
جناب آقای محسن حاج غلامرضایی
جناب آقای مجتبی اکبر نسب
جناب آقای سید محسن حسینی
جناب آقای سعید سلطانی
جناب آقای محمد حسین کاویانی
سرکار خانم ساره رضایی
سرکار خانم نجمه رحیمی
جناب آقای محمد علی کریمی
جناب آقای امیر نوذری
جناب آقای سید حسین حسینی رهبر
جناب آقای حمید سلیمی
سرکار خانم فهیمه پرندوار
جناب آقای مرتضی حسینی نژاد

جناب آقای محمد رضا سلمانی
جناب آقای مرتضی خداداد پور
جناب آقای محمد محمدی
جناب آقای مرتضی صالحی
جناب آقای مجید پور اکبری
جناب آقای محسن ایزدی
جناب آقای محمد کریمی
جناب آقای حمید قلی زاده
جناب آقای سید علی پور باقری
جناب آقای حسین شهاب الدینی پاریزی
جناب آقای سید علی مرتضوی
جناب آقای سامان اسما عیلی
جناب آقای یاسر شریفی
جناب آقای عباس فتحی پور
جناب آقای حسین رزاق زاده
جناب آقای جواد ابوطالبی
سرکار خانم الهام عزیز کریمی کشکوییه
جناب آقای محمد رضا مرادی زاده
جناب آقای علیرضا مقیمی پور کانی
جناب آقای مهدی ملک احمدی
جناب آقای محمد سیستانی مقدم
سرکار خانم نجمه اسماعیلی
سرکار خانم فاطمه شبان
سرکار خانم مرژان کبیری



روش شناسی

(معرفی الگوی برنامه ریزی تعاملی)

۱

مقدمه

اهمیت برنامه‌ریزی به لحاظ تأثیری که بر ساماندهی فعالیت‌ها، هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری سازمانی ایفا می‌کند، روشن است. بدون وجود برنامه‌ای مدون و دارای چارچوب‌های اجرایی و زمانی مشخص، فعالیت‌های سازمان‌ها دچار روزمرگی شده و در پیچ‌وخم مسائل محیطی از چارچوب رسالت آن‌ها دور خواهد شد. برنامه راهبردی - عملیاتی شهرداری، پاسخی به نیاز مدیریت شهری در کشور در خصوص تدوین برنامه‌ای فراگیر است؛ به گونه‌ای که بتواند در کنار برنامه‌های توسعه شهری متداول در ایران، از قبیل طرح‌های جامع و تفصیلی (که اغلب ناظر بر ساماندهی کالبدی - فضایی شهر است) و سایر چارچوب اقداماتی 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.

چارچوب کلی تدوین نظام برنامه‌ریزی

با نگاهی به دستورالعمل تهیه، تصویب، اجرا و پایش برنامه راهبردی - عملیاتی شهر و شهرداری ابلاغ شده توسط سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور (آبان ۱۴۰۱) درمی‌یابیم که نظام جامع برنامه‌ریزی در شهرداری‌ها بر پایه تفکر راهبردی و رویکرد مشارکتی، در سه سطح زمانی بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت، تدوین شده است. برنامه‌ریزی راهبردی فرآیندی است که سازمان برای هدایت و پیش‌برد برنامه‌ها و فعالیت‌های خود با افق دید بلندمدت برمی‌گزیند و از آن در جهت دستیابی به اهداف و تحقق مأموریت سازمانی، با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی، بهره می‌گیرد. این نوع برنامه‌ریزی اگر به درستی تدوین شود، به انتخاب راهبردهایی منجر می‌گردد که در صورت اجرای صحیح و به موقع، تعالی و پیشتازی سازمان را به ارمغان می‌آورد و باعث خلق مزیت رقابتی می‌شود. برنامه بلندمدت (راهبردی) شهرداری معمولاً به برنامه‌ای بیست ساله با ارکان اصلی بیانیه چشم‌انداز، اهداف کلان و راهبردها اطلاق می‌گردد. برنامه میان‌مدت (عملیاتی) برنامه‌ای چهار یا پنج ساله است که در ادامه به ارکان آن اشاره شده و زمینه اجرای برنامه بلندمدت و ارتباط آن با برنامه‌های کوتاه‌مدت سالانه را فراهم می‌آورد. مسئولیت تدوین این برنامه بر عهده معاونت توسعه، مدیریت و منابع انسانی شهرداری گذاشته شده است.

علی شهسواری
مدیرکل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

سید حسین رحیمی
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

مجید کهنوجی
شهردار رفسنجان

برنامه کوتاه مدت نیز در قالب بودجه های سالانه تدوین و ارائه می گردد که علاوه بر چارچوب درآمد و هزینه شهرداری، مجموعه اقدامات و پروژه های عمرانی و فعالیت های جاری شهرداری را برای یک سال مالی برنامه ریزی می نماید.

مدل پایه تدوین برنامه

به عقیده کارشناسان، فرآیند برنامه ریزی بسیار پیچیده است؛ چرا که عوامل گوناگونی در تحقق موفقیت آمیز آن دخالت دارند. از این رو سازمان های پیشرو، با حساسیت بالایی نسبت به عارضه یابی برنامه های خود اقدام می نمایند. شهرداری ها نیز از این امر مستثنی نیستند؛ زیرا با توجه به تلاطم های گوناگون محیط شهر در هر لحظه مسائل و اتفاقات جدیدی در برابر شهرداری ظاهر می گردد. بدون شک این مهم با توجه به جایگاه شهر رفسنجان از منظر راهبردی نیز اهمیت دو چندان یافته است. در این راستا، شهرداری رفسنجان نسبت به احصای پیشینه و ادبیات برنامه ریزی سازمان های عمومی در سطح ملی اقدام نمود. در این بررسی که با دو هدف صورت پذیرفت؛ از یک طرف اسناد شناسایی شده، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته و مدل های نظری مورد استفاده استخراج شد؛ و از طرف دیگر شبکه مسائل و ابعاد راهبردی هر یک در حوزه وظایف مدیریت شهری و شهرداری ها مشخص گردید. تعیین محدودیت ها، نقاط ضعف و قوت مدیریت شهری و تهدیدها و فرصت های پیش رو و آگاهی از وضعیت موجود و آینده مورد انتظار از دیگر یافته های این اقدام بود. در واقع از خروجی های دوگانه این مطالعه، علاوه بر کمک به تبیین و انتخاب الگوی تدوین برنامه، به عنوان یکی از ورودی های فرآیند تدوین برنامه راهبردی - عملیاتی ۱۴۰۳-۱۴۰۷ شهرداری رفسنجان، در گام اول فرآیند تدوین، استفاده شد که در ادامه بدان اشاره خواهد شد.

لذا شهرداری رفسنجان در راستای حرکت رو به جلو و غلبه بر مشکلات، اصول ذیل را در دستور کار فرآیند تدوین برنامه ۱۴۰۳-۱۴۰۷ قرار داد:



علی شهسواری
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان



مهندس حسین رحیمی
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان



۱

جریان اطلاعات مستمر و چند سویه (به وسیله گروه‌های ذی‌نفع)، به‌جای تصمیم‌گیری سنتی و یک‌سویه

۲

بهره‌گیری از تمامی ایده‌های خلاقانه چه در درون و چه در بیرون، به‌جای نگاه سنتی و طراحی استراتژی‌ها پشت درهای بسته

۳

استفاده از رویکرد سیستمی به‌جای مجموعه‌ای از راه‌حل‌ها برای گروهی از مسئله‌های مستقل

۴

غلطان بودن برنامه و راهبردها با توجه به شرایط متغیر، به‌جای ارائه راهکارهای ایستا و غیرمنعطف

۵

تغییر وضع موجود، به‌جای پذیرش شرایط موجود



و بر این اساس، تلاش شد تا در انتخاب مدل پایه تدوین برنامه راهبردی - عملیاتی شهرداری،

- تعداد بیشتری از ذی‌نفعان نسبت به چిستی و چگونگی برنامه اطلاع داشته باشند.
- مشارکت تمامی ذی‌نفعان در تدوین برنامه جلب شود.
- تعهد و الزام کارکنان و مدیران نسبت به اجرای برنامه افزایش یابد.
- قابلیت تحقق‌پذیری برنامه افزایش یابد.
- تصویر واضحی از موقعیت سازمانی و آینده آن به دست بیاید.
- فرآیند برنامه‌ریزی منجر به خلاقیت و نوآوری شود.

از آن‌جا که افزایش سرعت تغییرات و پیچیدگی روزافزون سازمان شهرداری و کلیه نظام‌های اجتماعی، بیش از پیش ضرورت نگرش سیستمی را در برخورد با مسائل و برنامه‌ریزی‌ها آشکار می‌کند؛ پس از مطالعات مختلف، این نظریه پایه در برنامه‌ریزی مورد توجه برنامه‌ریزان شهرداری قرار گرفت. نظریه عمومی سیستم‌ها نخستین بار در دهه ۱۹۳۰ میلادی توسط فن‌برتالانفی معرفی شد. یکی از اندیشمندان تاثیرگذاری که این شیوه را درک کرده و عملاً آن را در چاره‌جویی‌هایی برای نظام‌های اجتماعی و برای سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی به کار گرفته است، راسل ال. ایکاف (Russell L. Ackoff) می‌باشد.



علی شهسواری
مدیرکل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان



د. حسین رحیمی
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان



محمد کهنوجی
شهردار رفسنجان

تفکر سیستمی



سیستم مجموعه‌ای متشکل از اجزای وابسته است که متفقاً در راه رسیدن به یک هدف کلی گام برمی‌دارند. سیستم، کلی است متشکل از اجزای مرتبط یا به عبارت دیگر، پیکره‌ای سازمان یافته از اشیای مادی یا غیرمادی. مهم‌ترین نکته‌ای که باید در مورد یک سیستم بخاطر بسپارید این است: خواص اساسی یک سیستم به عنوان یک کل، از تعاملات بین بخش‌های مختلف آن ناشی می‌شود و نه از اقدامات اجزای سیستم که به طور جداگانه انجام شود.

اجزاء سیستم عبارتند از:

نقاط مرزی: بخش‌هایی هستند که در نخستین تعامل با سیستم به آنها برخورد می‌کنیم.

نقاط کلیدی: بخش‌هایی هستند که سیستم حول آن‌ها شکل گرفته و به وجود آمده است.

نقاط اهرمی: بخشی از سیستم است که با کمترین هزینه مادی و معنوی و زمانی، توسط آن بتوان بیشترین تغییر در خروجی سیستم را ایجاد کرد.

به علت وابستگی بخش‌ها یا زیرمجموعه‌های مختلف، هر قسمت از سیستم دارای خواصی است که با جدا شدن از سیستم آن خصوصیات را از دست می‌دهد و هر سیستم دارای برخی خصوصیات است که در هیچ یک از بخش‌های دیگر آن یافت نمی‌شود.

راسل ایکاف پیام خود را این‌گونه اعلام می‌کند:

انسان‌ها و سیستم‌های انسانی غیرمنطقی نیستند. آن‌ها هدف دارند، حتی اگر خود اعضای یک سیستم اقتصادی یا اجتماعی به هدف خود، آگاه نباشند. گاهی ما منطق سیستم‌ها را درک نمی‌کنیم؛ اما سیستم‌ها منطق کلان خود را دارند؛ منطقی که با خواهش و نصیحت و توصیه تغییر نمی‌کند. مگر آن‌که سیستمی فکر کنیم و با استفاده از تفکر سیستمی، راهکارهای منطقی و اثربخش ارائه دهیم.



هدف‌هایی تعیین می‌کنیم و مسیری انتخاب می‌کنیم که به نظر می‌رسد ما را به هدف‌مان می‌رساند. ابتدا هم همین است. اما به تدریج متوجه می‌شویم که فاصله‌مان از هدف، دورتر و دورتر شده است. مشکلی می‌بینیم و راه‌حلی انتخاب می‌کنیم که به نظر می‌رسد باید مشکل را حل کند. اوایل هم واقعاً چنین می‌شود. اما پس از مدتی می‌بینیم مشکل قبلی به شکل بزرگ‌تری پدیدار شده، یا اگر هم حل شده، مشکل جدی‌تری در جای دیگری به وجود آمده است. تفکر سیستمی علمی است که به ما کمک می‌کند کمتر اشتباه کرده و هزینه کمتری برای راه‌حل‌های مشکل‌آفرین پرداخت کنیم.

در مجموع، می‌توان دو نوع نگرش کلی رایج به پدیده‌ها را شناسایی کرد: نگرش تجزیه‌گرا یا مکانیسمی و نگرش کل‌گرا یا سیستمی. هر کدام از این نگرش‌های کلی، در برخورد با پدیده‌ها شکل متفاوتی از رفتار را به مشاهده‌گر پیشنهاد می‌کند. در جدول زیر، دستورات اصلی این نگرش‌ها را مرور می‌کنیم:

نگرش تجزیه‌گرا (مکانیسمی)

- پدیده مورد نظر را به اجزاء آن تجزیه کن؛
- رفتار و مظاهر هر جزیی را به طور جداگانه شناسایی کن؛
- تعاریفی را که از شناخت اجزا به دست آورده‌ای با یکدیگر ترکیب کن تا تعریف کل را به دست آوری.

نگرش کل‌گرا (سیستمی)

- سیستم بزرگ‌تری که پدیده مورد نظر تو جزیی از آن است را شناسایی کن؛
- رفتار کل مجموعه را بشناس؛
- رفتار پدیده مورد نظر را در مفهوم نقش یا کارکرد آن در قالب سیستم بزرگ‌تر تعریف کن.

جمهوری اسلامی
وزارت کشور
استاندارداری کرمان
ستاد امری و مشاوران

علی شهسواری
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

نماینده حسین رحیمی
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

مجدد گهتوچی
شهردار رفسنجان
شماره داری رفسنجان

گرایش تعاملی



در حالی که همه ما با شرایط محیطی مشابهی روبرو هستیم، برداشت‌ها و پاسخ‌های ما غالباً فردی هستند. بر همین اساس برنامه‌ریزان را می‌توان به صورت آزادانه و براساس گرایش زمانی آن‌ها در ۴ گروه دسته‌بندی کرد:

واکنش‌گرایان	غیرفعال‌گرایان	فعال‌گرایان	تعامل‌گرایان
--------------	----------------	-------------	--------------

واکنش‌گرایان گذشته را دوست دارند و به دنبال بازگشت به حالت قبلی با ابطال تغییرات تعاملی مربوط هستند. غیرفعال‌گرایان از وضعیت حال راضی هستند و تمایلی به بازگشت به حالت قبلی یا حرکت به سمت آینده ندارند. فعال‌گرایان تمایل به بازگشت به حالت قبل ندارند و از آن‌چه که هستند نیز رضایت ندارند. آن‌ها به دنبال سرعت بخشیدن به تغییر و ایجاد فرصت‌هایی برای بهره‌برداری هستند.

تعامل‌گرایان دوست ندارند که به حالت قبلی برگردند، اما از آن‌چه که هستند راضی هستند و آینده‌ای که پیش‌روست را هم می‌سازند. آن‌ها معتقدند که می‌توان آینده را خلق کرد. از نظر تعامل‌گرایان در هنگام برنامه‌ریزی، فرآیند برنامه‌ریزی مهم‌ترین محصول است و نه نتیجه برنامه! زیرا معتقدند یادگیری روش ماهی‌گیری مفیدتر از دریافت بهترین ماهی است. فعالان تعاملی برای حل مسئله، یا ماهیت آن را تغییر می‌دهند یا محیط را جوری تغییر می‌دهند که منجر به حل مشکل شود. آن‌ها با طراحی آینده‌ای مطلوب و ابداع و خلاقیت به دنبال راه‌هایی برای تحقق آن هستند.

روش برنامه‌ریزی تعاملی از مفهوم تعامل‌گرایی مشتق شده است. این یک روش مشارکتی برای مقابله با مجموعه‌ای از مشکلات مرتبط است. در این روش اعتقاد بر این است که اگر کاری انجام نشود، احتمالاً آینده مطلوبی رخ نمی‌دهد و اگر اقدام مناسبی انجام شود، احتمال آینده‌ای مطلوب را می‌توان افزایش داد (ایکاف، ۱۹۸۱).



دستاورد	ویژگی‌ها	رویکرد زمانی	گرایش
تجربه	جزئی، دقیق، پدروآبانه، بیزار از تکنولوژی و تغییرات	گذشته	واکنشی (Reactive)
ثبات	حفظ وضعیت فعلی، بوروکراسی، اطلاعات، شورایی	حال	غیرفعال (Inactive)
حرکت	بهره‌گیری از فرصت‌ها، تحلیل ریسک، خلاقیت	آینده	فعال (Proactive)
خلق آینده	محتاط، توسعه‌گرا	حال و آینده	تعاملی (Interactive)

جمهوری اسلامی ایران
وزارت کشور
استاندارد کرمان
دانشگاه شهید بهشتی

علی شهسواری
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

استان کرمان
شهرداری رفسنجان
رئیس شورای اسلامی
شهرداری رفسنجان
شهر رفسنجان

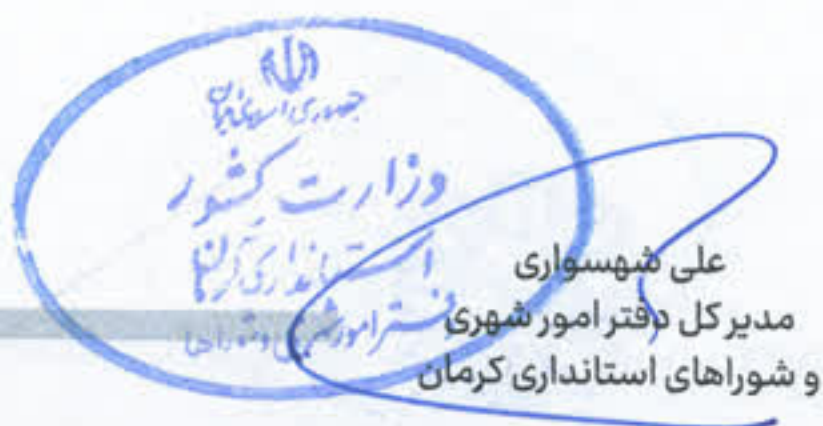
شهر رفسنجان
شهرداری رفسنجان
محید کهنوجی

بر اساس نگرش سیستمی، در مقابله با مسائل اجتماعی، سیاسی و اقتصادی، ما با مسائل مستقل و پراکنده‌ای که بتوانیم هر یک از آن‌ها را جداگانه طبق روش علمی حل کنیم، مواجه نیستیم؛ بلکه برعکس با مجموعه‌ای از مسائل مرتبط مواجهیم که پدیده‌ای پیچیده یا سیستمی از مسائل را تشکیل می‌دهند. چنین مجموعه‌ای از مسائل، وضع بغرنجی به وجود می‌آورد. یکاف چنین سیستمی از مسائل را آشفتگی نام نهاده است. مسائلی که آشفتگی ایجاد می‌کنند، در تعامل‌اند و برهم آثار متقابلی دارند. وی با نقد دو نوع نگرش و تفکر غالب در برنامه ریزی‌های سنتی، زمینه‌های لازم را برای ارائه مفهوم جدیدی از برنامه‌ریزی، یعنی برنامه ریزی تعاملی فراهم می‌سازد. بر خلاف برنامه ریزی سنتی که اختصاص به برنامه ریزان حرفه‌ای دارد و از دخالت کسانی که تحت تاثیر برنامه قرار می‌گیرند، جلوگیری می‌نماید، در برنامه ریزی تعاملی، بر مشارکت، یعنی «دخالت مستقیم در فرآیند برنامه‌ریزی توسط همه کسانی که مستقیماً تحت تاثیر برنامه هستند» تاکید می‌شود (یکاف، ۱۳۷۵: ۶۵).

در نتیجه، پس از مطالعه تجارب دیگران و استفاده از آموخته‌ها به عنوان پیشینه و همچنین اخذ نظرات و برگزاری پنل‌های علمی و تخصصی با صاحب‌نظران و اساتید دانشگاهی «مدل برنامه ریزی تعاملی» به عنوان الگوی مورد استفاده در فرآیند تدوین برنامه راهبردی عملیاتی ۱۴۰۷-۱۴۰۳ شهرداری رفسنجان انتخاب شد.

اصول حاکم بر این مدل عبارتند از:

- ۱) مشارکت و تعامل گروه‌های ذی‌نفع (مشارکت)؛
- ۲) استمرار توجه به تغییرات، تحولات درونی، محیطی و لزوم اصلاحات مستمر در برنامه (مداومت)؛
- ۳) کل‌نگری به منظور داشتن کل جامعه یا سازمان مورد نظر در فرآیند برنامه‌ریزی، به نحوی که هماهنگی‌های لازم در کلیه سطوح و بین کلیه بخش‌های سازمان ایجاد گردد.



اصول برنامه ریزی تعاملی



جمهوری اسلامی ایران
وزارت کشور
استاندارد ملی
دفتر امور شهری و دهی

علی شهسواری
مدیرکل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

شهر رفسنجان
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

شهر رفسنجان
شهردار
شهر رفسنجان

در کنار این اصول، ویژگی‌های دیگری نیز در انتخاب این مدل به عنوان الگوی پایه تدوین برنامه موثر بودند، که از آن میان می‌توان به مواردی همچون: متکی بودن بر روش‌شناسی سیستمی، چندبعدی بودن، غایت‌مندی و داشتن آرمان و ایده آل، کنترل تغییر و آثار آن، افزایش سرعت سازگاری با تغییرات غیرقابل کنترل و یادگیری اشاره نمود. به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی تعاملی «به عنوان طراحی آینده دلخواه و ابداع راه‌های پدید آوردن آن» نوعی برنامه‌ریزی مشارکتی است که هدف آن تهیه برنامه از طریق مجموعه‌ای از فرآیندهای تعاملی، توسط گروه‌های متنوع، در راستای حداکثر کردن توانایی یادگیری و سازگار کردن، یعنی توسعه است. بنابراین مشارکت در فرآیند برنامه‌ریزی، دانش، فهم و خرد را توسعه می‌دهد و اینها به سازمان امکان بهتر شدن را می‌دهد.

مفهوم برنامه‌ریزی فعالیتی نیست که برون‌داد آن احتمالاً کمکی برای توسعه باشد، بلکه فعالیتی است که توسعه در درون آن روی می‌دهد.

برنامه‌ریزی تعاملی با تمامی انواع متداول برنامه‌ریزی از سه جهت متفاوت است:

- ۱- برنامه‌ریزی تعاملی، حرکتی است رو به عقب؛ یعنی حرکت از جایی که امروز می‌پسندید به جایی که امروز در آن قرار دارید.
 - ۲- برنامه‌ریزی تعاملی، فرآیندی پیوسته است و نه فعالیت گسسته.
 - ۳- برنامه‌ریزی تعاملی، برای تمامی ذی‌نفعان سازمان فرصت ایجاد می‌کند تا در فرآیند برنامه‌ریزی مشارکت نمایند.
- طرفداران گرایش تعاملی معتقدند شکست ما در یافتن مسئله‌های درست، ناشی از عدم آگاهی از سرانجامی است که برایش تلاش می‌کنیم. انسان‌ها فراتر از حیواناتی هدف‌جو هستند. انسان در پی ایده آل است؛ لیکن این ویژگی انسان در همه گرایش‌های برنامه‌ریزی، جز گرایش تعاملی، نادیده گرفته می‌شود (ایکاف، ۱۳۷۵: ۷۴).

تمرکز بر وضعیت آرمانی باعث می‌شود به برنامه‌ریزی رسیده و مسائل حل شوند

علی شهسواری
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

سید حسین رحیمی
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

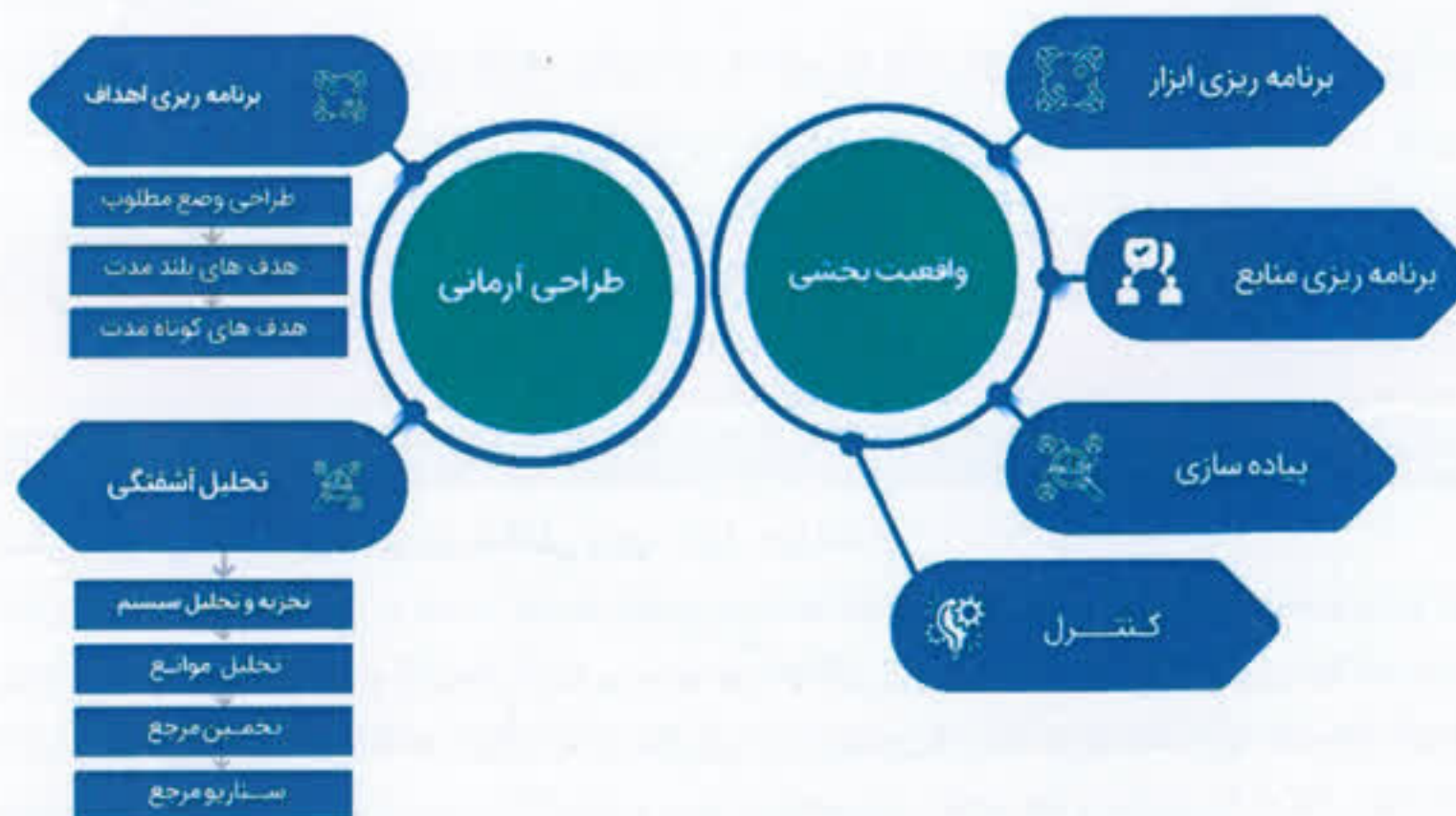
محمّد کهنوجی
شهردار رفسنجان
شهرداری رفسنجان

اثرات چرخه‌ای برنامه‌ریزی تعاملی



مراحل برنامه‌ریزی تعاملی

برنامه ریزی تعاملی، سیستمی مرکب از ۵ مرحله در دو بخش می باشد: (ایکاف، ۱۳۸۴: ۷۶)



مراحل فرآیند برنامه‌ریزی تعاملی

علی شهسواری
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

سید حسین رحیمی
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

محمّد کهنوجی
شهردار رفسنجان
شهرداری رفسنجان

بخش اول) طراحی آرمانی (تحلیل آشفتگی، برنامه‌ریزی اهداف)

بخش اول) طراحی آرمانی (تحلیل آشفتگی، برنامه‌ریزی اهداف):

۱-تحلیل آشفتگی: تعریف نابسامانی و آشفتگی جامعه یا سازمان مورد نظر به صورت سیستمی از مسائل به درک وضعیت، توانایی‌ها و تغییرات فعلی سازمان مربوط می‌شود. باید برای تحلیل آشفتگی‌ها و مدون کردن آن‌ها، تلاش زیادی در جهت شناخت و آگاهی از وضعیت فعلی یک سازمان و محیط آن صورت گیرد که به آن «شناخت وضعیت فعلی یا تحلیل موقعیت» گفته می‌شود. آشفتگی یک سازمان عبارت است از آینده‌ای که سازمان در برابر خواهد داشت؛ در صورتی که رفتار فعلی را ادامه دهد و در صورتی که محیط آن تغییر نکند و جهت خود را به هیچ صورت عمده‌ای عوض ننماید (ایکاف، ۱۳۷۵: ۹۲).

آشفتگی سازمان چیزی است ناشی از رفتار فعلی و محیط آن

چهار مولفه‌ای که در تدوین «آشفتگی» در طی فرآیند برنامه‌ریزی تعاملی وجود دارد، عبارتند از:

- ۱-۱. تجزیه و تحلیل سیستم: اساس برنامه‌ریزی اثربخش سازمانی به یک توضیح همه‌جانبه و منسجم از وضعیت فعلی سازمان و محیط آن نیازمند است؛ اینکه سازمان چگونه کار می‌کند، بر چه کسانی و چه چیزهایی تاثیر دارد و از آن‌ها تاثیر می‌پذیرد و چگونگی این تاثیرگذاری و تاثیرپذیری (ایکاف، ۱۳۷۵: ۹۳).
- ۱-۲. تحلیل موانع: تشخیص و تعریف موانع پیشرفت سازمان. موانع رشد سازمان در درجه اول مربوط به محیط سازمانند؛ اما موانع توسعه آن بیش‌تر در درون سازمان جای دارند. بزرگ‌ترین موانع توسعه سازمان معمولاً خودتحمیل، ناآگاهانه و بر دو نوع هستند: تفاوت‌ها و تعارض‌ها (ایکاف، ۱۳۷۵: ۹۷).

علی شهسواری
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

سید حسین رحیمی
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

مجید کهنوجی
شهردار رفسنجان

۳-۱. تخمین مرجع: تخمین های مرجع تعمیم ویژگی عملکرد گذشته نزدیک یک سیستم به آینده، با فرض عدم تغییر رفتارهای سیستم و محیط آن است. این برآوردها در واقع تصویری از آینده هستند که دلالت بر ادامه گذشته نزدیک سیستم دارند و بایستی براساس عوامل حیاتی موفقیت سازمان شکل بگیرند. این عوامل در تحقق آینده پیش بینی شده نقش کلیدی دارند (ایکاف، ۱۳۷۵: ۱۱۳).

۴-۱. سناریوی مرجع: آن تخمین های مرجعی که سربلند از آب در می آیند را می توان با برون دادهای سیستم و تجزیه و تحلیل موانع در یک سناریو - که سازمان در صورتی که هیچ تغییر عمده ای در رفتار و محیط آن پدید نیاید، به احتمال زیاد در برابر خواهد داشت - ترکیب نمود. در این سناریوی مرجع است که آشفتگی شرکت به بهترین صورت رفع و رجوع خواهد شد (ایکاف، ۱۳۷۵: ۱۱۷).

۲-برنامه ریزی اهداف (طراحی وضع مطلوب، هدف های بلند و کوتاه مدت): این مرحله به معنای تعریف آن چه سازمان می خواهد باشد، شناسایی شکاف های موجود و سناریوهای مرجع است. دستاورد این مرحله مشخص کردن دقیق همان چیزی است که سازمان برای آینده خود تصویر می کند. در یک سازمان سه نوع هدف خاص: ایده آل ها، مقاصد و اهداف وجود دارند. شناسایی مشارکت کنندگان در برنامه ریزی هدف ها ضروری است. این افراد متشکل از افرادی هستند که در پروژه، برنامه و یا کسب و کار غوطه ور شده، از نظر اندیشه و جنسیت متنوع، قادر به تفکر خارج از چارچوب و از اهمیت تحقیق و توسعه در توسعه سازمانی آگاهی دارند.

بخش دوم) واقعیت بخشی (برنامه ریزی ابزار و منابع، پیاده سازی و کنترل)

۱- برنامه ریزی ابزار: به مفهوم ابداع راه های تحقق بخشیدن به اهداف و نزدیک شدن به چشم انداز و سیاست حاکم بر پیشرفت می باشد. هدف اصلی برنامه ریزی ابزارها، تعیین چگونگی حذف یا کاهش فاصله ها است و روش های لازم برای این کار را ارائه می دهد. بسته به پیچیدگی فاصله ها، ابزارهای مختلفی به کار گرفته می شود که عبارت است از انواع راهکارها، اقدامات، رویه ها، روش ها، فرآیندها، پروژه ها و نظام های مدیریتی. اگر برنامه ریزی اهداف در مورد «چیزی» باشد، برنامه ریزی ابزار به «چگونگی» می پردازد.

علی شهنساری
مدیرکل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

مهندس حسین رحیمی
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

محمد کهنوجی
شهردار رفسنجان
شهرستان رفسنجان

۲- برنامه ریزی منابع (منابع انسانی، فن آورانه، مالی و...): در این مرحله منابع و زمان مورد نیاز ارزیابی شده و کمبود یا بیش بود هر کدام تعیین می شود.

برای برنامه ریزی منابع، سوالاتی باید پاسخ داده شوند. این سوالات عبارتند از:

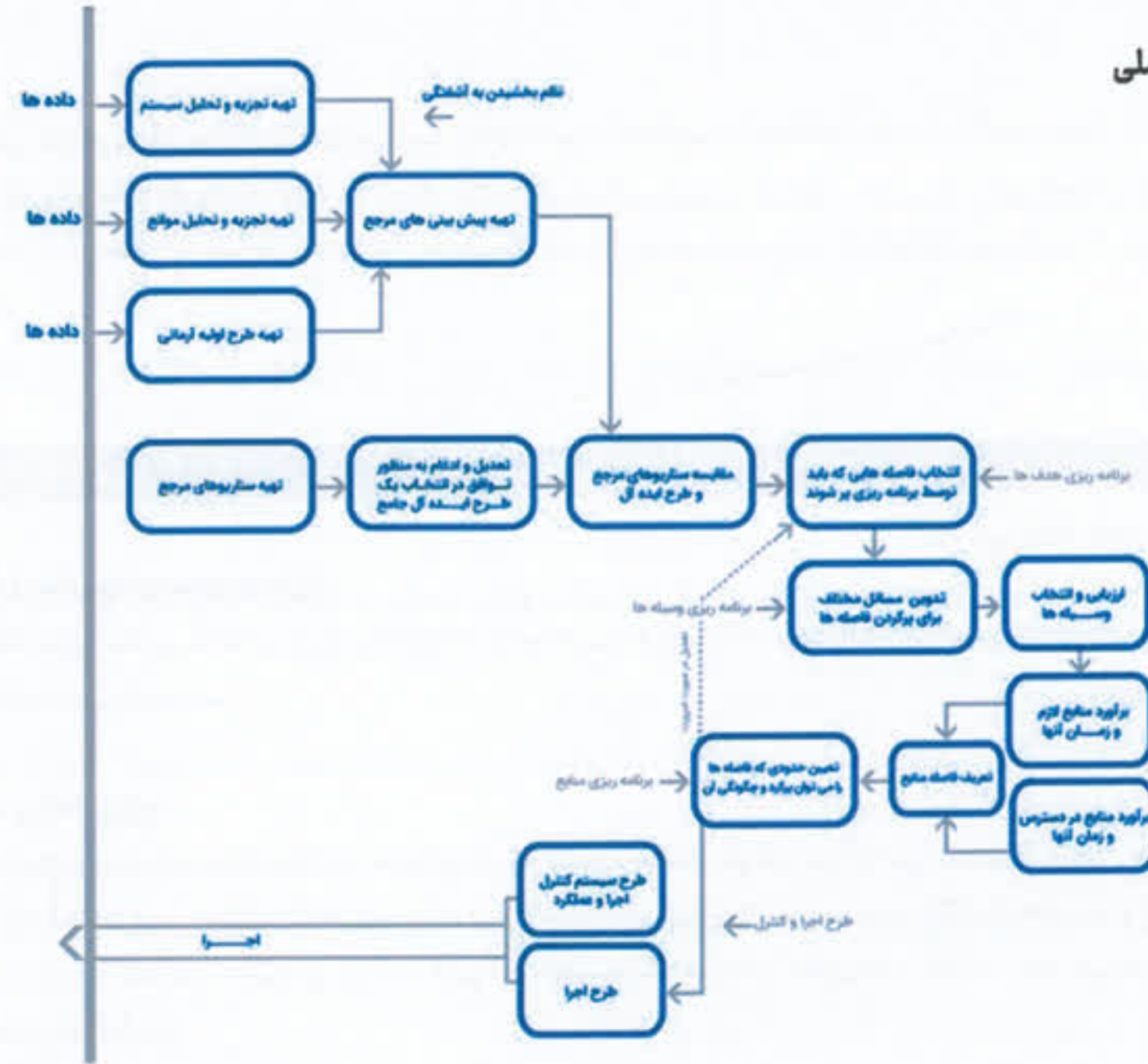
۱. چه مقدار منابع، کجا و چه زمان مورد نیاز است؟
۲. در یک مقطع مشخص، چه مقدار منابع در زمان و مکان مورد نیاز در دسترس خواهد بود؟
۳. چگونه می توان هر کمبود یا بیش بود را برطرف کرد؟

۳- طرح ریزی اجرا و کنترل: ساماندهی منابع و طراحی سازمان و سیستم های لازم برای اجرا، کنترل و دریافت بازخورد برای اصلاح و تکمیل برنامه در جریان عمل و نگه داشتن آن در مسیر درست، هدف این مرحله است.

در طرح ریزی کنترل، تصمیم گیری بر چگونگی نظارت بر اجرای تصمیمات برنامه ریزی شده و چگونگی ارزیابی برنامه اجرا شده، متمرکز است. در فرآیند کنترل، روش هایی ایجاد می شود که شناسایی انتظارات، نظارت بر تصمیمات، تشخیص مشکلات، تجویز اقدامات اصلاحی و ارائه بازخورد را انجام می دهد. نکته مهم این است که هدف از این کار تسهیل یادگیری و ایجاد انسجام است و نه مچ گیری.



چرخه برنامه ریزی تعاملی



جمهوری اسلامی ایران
وزارت کشور
استاندارد ایران
استاندارد ملی ایران

علی شهسواری
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان
استان کرمان

محمّد کهنوجی
شهردار رفسنجان
شهرداری رفسنجان

در برنامه‌ریزی از جایی که می‌خواهیم باشیم، کار را آغاز می‌کنیم و در مسیری معکوس، اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت را تعریف می‌کنیم و به جایی که در آن قرار داریم، می‌رسیم. بدین ترتیب، اهدافی که ما را به وضع مطلوب نزدیک کند، تعریف می‌کنیم و اقدامات عملی را بر این اساس انجام می‌دهیم. اما در برنامه‌ریزی تعاملی، هیچ ترتیب لازمی بر این مراحل مترتب نیست. این مراحل، جنبه‌های هم‌بسته یک فرآیند سیستمی اند که هر کدام بر دیگری اثر دارند و از آن تاثیر می‌پذیرند، به ویژه در برنامه‌ریزی مداوم (ایکاف، ۱۳۷۵: ۸۷).

مزایای برنامه‌ریزی تعاملی

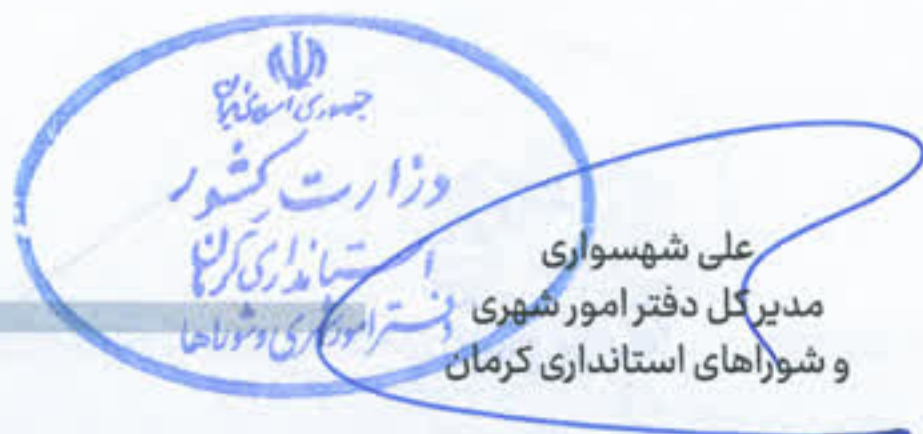


اجرایی‌تر بودن برنامه به دلیل یکی بودن مجری و طراح:

از آنجایی که در برنامه‌ریزی تعاملی اعضای سازمان با یکدیگر برنامه را طراحی و اجرا می‌کنند، ضمانت اجرایی بودن برنامه بیش‌تر است؛ زیرا مجریان و طراحان برنامه یکی؛ و همچنین مالک و مصرف‌کننده یکی هستند.

عرضی و طولی بودن فرآیند برنامه‌ریزی:

نسبت به سایر مدل‌های برنامه‌ریزی، در این مدل نگاه به سازمان بسیار جامع‌تر است. در طراحی آرمانی، به‌طور هم‌زمان مصرف‌کننده، مشتری، منابع انسانی، واحد مالی، واحد طراحی محصول و... دیده شده و به آن‌ها توجه می‌شود؛ در حالی که در سایر مدل‌های برنامه‌ریزی، نگاه به هر کدام از این بخش‌ها در زمان‌های مختلف صورت می‌گیرد (نگاه طولی). در واقع در برنامه‌ریزی تعاملی، علاوه بر این که تغییرات داخلی هر کدام از این بخش‌ها را تک‌تک رصد می‌کنیم، نگاهی هم‌زمان به تمام این بخش‌ها داریم و این یعنی نگاه طولی و عرضی در کنار هم.



خلق آینده سازمان به جای پیش بینی آینده:

برنامه ریزی تعاملی به مدیران فرصت می دهد تا سازمان شان را بر اساس خواسته خود و نیاز و خواسته ذی نفعان و نه پیش بینی آینده، طراحی کنند.

پیش گیری از مشکلات مرسوم منابع انسانی:

در فرآیند برنامه ریزی، به دلیل مشارکت کارکنان، بسیاری از مشکلات مربوط به منابع انسانی در سازمان پیش گیری می شود؛ زیرا کارکنان حس تعلق خاطر به سازمان داشته و گویی برای خودشان برنامه ریزی می کنند.

امکان پیاده سازی سایر مدل های برنامه ریزی در مدل تعاملی:

در دل برنامه ریزی تعاملی امکان این را داریم که از سایر ابزارهای برنامه ریزی استراتژیک (تحلیل سوات، پستل، ۵ نیروی رقابتی پورتر و...) استفاده کنیم.

فراهم کردن شرایط شکوفایی استعدادهای کارکنان:

در طراحی آرمانی به دلیل افزایش تعاملات منابع انسانی با یکدیگر، استعدادهای کارکنان شکوفا شده و از آنها در جهت رشد سازمان استفاده می شود.

تبدیل سازمان به سازمانی یادگیرنده:

برنامه ریزی تعاملی قابلیت تولید سازمانی یادگیرنده را دارد؛ یعنی سازمانی که خودش را در طول زمان توسعه دهد، تغییر و رشد کند و با تغییرات محیطی (درونی و بیرونی) هماهنگ شود.



فرآیند اجرایی تدوین برنامه



برنامه راهبردی- عملیاتی ۱۴۰۷-۱۴۰۳ شهرداری رفسنجان، از آن جهت حائز اهمیت ویژه است که اولین برنامه راهبردی - عملیاتی این شهرداری می‌باشد. از طرف دیگر، با توجه به در جریان بودن فرآیند تدوین و تصویب طرح جامع توسعه و عمران شهر رفسنجان و همچنین تکمیل طرح تفصیلی، این اسناد هم مورد توجه ویژه برنامه‌ریزان شهرداری بوده است. علاوه بر آن اسناد دیگری نظیر اطلس جامع سرمایه‌گذاری و سند آمایش استان کرمان نیز به عنوان اسناد پایه ملاک عمل، مطالعه و بررسی شده است.

در کنار این اسناد، سیاست‌های دوره ششم شورای اسلامی شهر رفسنجان، به عنوان یکی از منابع اصلی تعیین اهداف و راهبردهای اصلی برنامه راهبردی- عملیاتی شهرداری، در مراحل مختلف تدوین برنامه، مورد استفاده قرار گرفته است.

گام اول: تهیه دستورالعمل، فرآیندها و فرم‌ها

برای استقرار و پیاده‌سازی چارچوب نظری تدوین برنامه راهبردی- عملیاتی ۱۴۰۷-۱۴۰۳ شهرداری رفسنجان، ساختار و فرآیند مشخصی در شهرداری طراحی گردید که ضمانت اجرای سه اصل اساسی مشارکت، مداومت و یادگیری در الگوی تعاملی باشد. در گام اول دستورالعمل فرایند تدوین برنامه راهبردی - عملیاتی شهرداری رفسنجان با کد N-۰۰۲-۰۰۱ تدوین و ابلاغ گردید. ساختار پیش‌بینی شده در این دستورالعمل، عبارت است از:

شورای برنامه‌ریزی و تعالی:

به عنوان عالی‌ترین مرجع تصمیم‌گیری، تصویب، هدایت، هماهنگی و نظارت در امور برنامه‌ریزی و بودجه شهرداری رفسنجان و موسسات تابعه در چارچوب اسناد فرادست است که مسئولیت رسیدن به برنامه‌های بلندمدت و میان‌مدت و ارائه استراتژی‌هایی در جهت اثربخشی و تحقق نظام برنامه‌ریزی، به منظور آگاهی و رفع موانع و مشکلات نظام برنامه‌ریزی را برعهده دارد.



کمیته تدوین برنامه میان مدت شهرداری:

این کمیته با مشارکت کارگروه‌های تخصصی، مسئول تدوین و جمع‌بندی ارکان برنامه میان مدت و پس از آن بررسی درخواست‌های بازنگری شاخص‌ها، پیشران و سایر ارکان برنامه می‌باشد.

کارگروه‌های تخصصی تدوین برنامه میان مدت شهرداری: این کارگروه‌ها در راستای جلب مشارکت تخصصی حوزه‌های علمی و دانشگاهی، شهروندان، سمن‌ها و فعالان شهری، سازمان‌ها و نهادها و خبرگان شهری با محوریت کارشناسان و متخصصان شهرداری جهت احصاء آشفستگی و طراحی مطلوبیت با محوریت موضوعات راهبردی شهر و شهرداری تشکیل می‌گردد.

محوریت تدوین این برنامه بر مدار کارگروه‌های تخصصی بنا نهاده شد، که در ادامه ساختار و مأموریت آن‌ها توضیح داده خواهد شد. تنظیم ۸ فرم به منظور جمع‌آوری اطلاعات از سطوح مختلف سازمانی و تلفیق داده‌ها از دیگر اقدامات انجام گرفته در سطح کارگروه‌های تخصصی تدوین برنامه در این گام می‌باشد. (لازم به ذکر است که مشروح دستورالعمل و فرم‌های برنامه در اسناد پیوست کتاب برنامه ارائه شده است).

گام دوم: تعیین اسناد ملاک عمل و خوانش اسناد

در این گام، اسناد ملاک عمل شناسایی و مورد بررسی دقیق قرار گرفت. محتوای هر سند برمبنای این که به کدام یک از بخش‌های برنامه متعلق باشد، استخراج و دسته‌بندی شد.



سطوح اسناد بالادست	تعداد اسناد بررسی شده
ملی	۱۶
منطقه‌ای	۵
محلی	۴۱
کل	۶۲

علاوه بر اسناد بالادستی، اسناد داخلی از قبیل دستورالعمل‌ها، شیوه‌نامه‌ها، مصوبات شورا و... نیز توسط کارگروه‌های تخصصی احصا و مورد بررسی قرار گرفت.

گام سوم: شناسایی و احصای نظرات ذی‌نفعان

بر اساس اصل مشارکت، همکاری کلیه ذی‌نفعان در تدوین برنامه بسیار مهم و حیاتی قلمداد می‌شود. لذا شناسایی و جلب مشارکت ذی‌نفعان شهرداری حول موضوعات کلی برنامه، اولین گام در تدوین برنامه آتی شهرداری بوده است. به طور کلی ذی‌نفعان تدوین برنامه به ۵ گروه ذیل تقسیم شدند:

- شهروندان
- تشکل‌های مردمی و انجمن‌های رسمی و غیررسمی
- دستگاه‌های اجرایی
- نخبگان شهری
- خبرگان شهرداری



به منظور احصای نظرات شهروندان و دغدغه‌های مردمی، تمامی تماس‌های سامانه ۱۳۷ در یک دوره دو ساله مورد بررسی و تحلیل محتوا قرار گرفت. همچنین در قالب اجرای یک نظرسنجی آنلاین، دغدغه‌های اصلی شهروندان جمع‌آوری گردید. بدین منظور پرسشنامه‌ای طراحی شد که لینک دسترسی به آن از طریق شبکه‌های اجتماعی، نصب بنرهای شهری و همچنین حضور میدانی همکاران تیم مشاور، در اختیار شهروندان قرار گرفت. تعداد کل شهروندانی که در این طرح مشارکت نمودند، ۳۸۵ نفر بود. با توجه به تعداد زیاد داده‌های جمع‌آوری شده، نیاز به سیستمی برای یکپارچه کردن همه داده‌ها و تحلیل و دسته‌بندی آن‌ها برای استخراج محورهای کلی برنامه و زیرمحورها وجود داشت. در این رابطه از نرم افزار MAXQDA و توانایی آن در کدگذاری داده‌ها و دسته‌بندی آن‌ها استفاده شد و شبکه‌های موضوعات و مسائل با استفاده از امکانات این نرم‌افزار ترسیم و تحلیل گردید.

از طرف دیگر، نظرات نخبگان شهری نیز از طریق پرسشنامه مخصوص احصا گردید که تعداد ۸۰ نفر در این بخش مشارکت نمودند. همچنین طی جلسات حضوری و مکاتبات مختلف با دستگاه‌های دولتی و تشکلهای مردم‌نهاد، دغدغه‌ها و پیشنهادات آن‌ها نیز احصا گردیده و در فرآیند برنامه‌ریزی مورد استفاده قرار گرفت.

گام چهارم: شناسایی آشفتگی

در این گام، کارگروه‌های شش‌گانه طی جلسات متعدد، نسبت به شناسایی مشکلات و مسائل اقدام نمودند. در ادامه نیز خروجی‌های کارگروه‌ها که از طریق فرم‌های طراحی شده در اختیار مشاور طرح قرار گرفته بود، پس از تلفیق با خروجی منتج شده از خوانش اسناد و احصای نظرات ذی‌نفعان، تلفیق و شبکه‌سازی گردید. خروجی این گام به شناسایی مسائل کلیدی و چالش‌ها منجر شد.

گام پنجم: طراحی مطلوبیت

چشم‌انداز شهری، اهداف کلان، راهبردها و اهداف عملیاتی طی این گام طراحی و ارائه شدند. در این گام، ضمن استفاده از خروجی‌های نظرات ذی‌نفعان و اسناد بالادستی، جمع‌بندی نظرات کارگروه‌های تخصصی نیز تلفیق و جمع‌بندی گردید.



علی شهسواری
مدیرکل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان



سید حسین رحیمی
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان



اهداف عملیاتی ما را در حرکت بر مسیر راهبردهای برنامه کمک و هدایت می‌کنند، در عین حالی که اهداف کلان نتیجه طی کردن کامل مسیر راهبردی هستند. پیش‌بینی این است که در صورت پیمودن این مسیر به صورت درست و دستیابی به اهداف کلان برنامه، تحقق چشم‌انداز در دسترس قرار گیرد.

گام ششم: طراحی راه حل و ابزار

ناگفته پیداست که مسیر دستیابی به یک هدف مشخص، یگانه نیست و قاعدتاً می‌توان از مسیرهای گوناگونی برای تحقق هدفی واحد تلاش نمود. مطابق آنچه در برنامه‌ریزی تعاملی مدنظر قرار می‌گیرد، بهترین راه برای دستیابی به اهداف شهری، زمانی خواهد بود که بتوان در مسیر تحقق اهداف به حل مسائل شهری نیز همت گماشت. بر این اساس، در این گام، تلاش شد تا از طریق برقراری ارتباط میان مسائل و اهداف در حوزه‌های مختلف، راهکارهای مناسب برای حل مسائل در عین دستیابی به اهداف عملیاتی تعیین شده طراحی گردد و برای اجرایی شدن هر راهکار نیز پیشران مناسب پیشنهاد شود.

گام هفتم: تخمین منابع و مصارف

یکی از اقدامات مهم در فرآیند تدوین برنامه راهبردی - عملیاتی ۱۴۰۳-۱۴۰۷ شهرداری رفسنجان، پیش‌بینی و تعیین منابع درآمدی شهرداری در طول دوره برنامه می‌باشد. این درآمدها در قالب کدهای درآمدی، در سه سرفصل درآمدهای عمومی و کمک دولت، واگذاری دارایی‌های سرمایه‌ای و واگذاری دارایی‌های مالی، دسته‌بندی می‌شوند. یکی از مأموریت‌های برنامه‌ریزان، ارائه پیش‌بینی‌های درآمدی بر اساس سناریوهای مختلف و تدوین راهبردهای مناسب برای دستیابی به سناریوی بهینه در افق برنامه تعیین شد. بدین منظور پس از بررسی و تحلیل روند تحقق منابع بودجه سنواتی شهرداری رفسنجان برای پیش‌بینی منابع درآمدی برنامه راهبردی - عملیاتی ۱۴۰۳-۱۴۰۷ از پنج سناریوی ذیل استفاده گردیده است:

- پیش‌بینی بر اساس رشد بودجه
- پیش‌بینی بر اساس رشد تورم



- پیش‌بینی بر اساس نسبت رشد بودجه به رشد تورم
- پیش‌بینی بر اساس میانگین رشد بودجه و رشد تورم
- پیش‌بینی بر اساس رشد منابع بودجه در سال پایه (۱۳۹۳)

که مدل پیش‌بینی بر اساس رشد منابع بودجه در سال پایه (۱۳۹۳) به عنوان سناریوی منتخب استفاده گردید. در این مدل ابتدا مبلغ بودجه هر سال به کمک نرم‌افزار محاسبه‌گر بانک مرکزی بر مبنای سال پایه (۱۳۹۳) محاسبه گردید. در مرحله بعد بر پایه اعداد بدست آمده مبالغ پنج سال آتی پیش‌بینی شد. در گام بعد به کمک نرم‌افزار محاسبه‌گر بانک مرکزی، مبالغ بدست آمده برای سال‌های ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۷ بر پایه تورم سالانه در سال ۱۴۰۰ محاسبه شد و در ادامه براساس نرخ تورم برآوردی برای سال‌های ۱۴۰۱ تا ۱۴۰۷ مجدد محاسبه گردید.

گام هشتم: ارزیابی و بازنگری

همانطور که پیش از این اشاره شد، رصد مستمر عملکرد حوزه‌های کلان سازمانی از مهم‌ترین اقداماتی است که منجر به ارتقا و بهبود شرایط و اصلاح امور سازمان می‌شود. در واقع بررسی نتایج ارزیابی عملکرد، یک اقدام کلیدی است که کیفیت و اثربخشی آن عاملی تعیین‌کننده جهت تحقق برنامه‌های توسعه سازمان است.

نتایج رصد و ارزیابی با توجه به چرخه دمینگ (PDCA) و با هدف افزایش شفافیت و پاسخگویی و همچنین افزایش بهره‌وری و اثربخشی در فرآیندهای مختلف شهرداری از جمله:

- شناسایی علل تحقق و یا عدم تحقق نتایج و اهداف تعیین شده
 - بازبینی استراتژی‌ها، برنامه‌ها، پروژه‌ها و بودجه‌بندی
 - ارتقا و توانمندسازی مدیران در تصمیم‌گیری‌های آتی
- به کار می‌رود.



علی شهبازی

مدیرکل دفتر امور شهری

و شوراهای استانداری کرمان



سید حسین رحیمی

رئیس شورای اسلامی

شهر رفسنجان



مجید کهنوجی

شهردار رفسنجان

شهرداری رفسنجان

از نکات اساسی دیگر، چرخه بازنگری در برنامه است که با توجه به دستورالعمل، به صورت سالانه و از طریق بررسی عملکرد و ارزیابی آن با اهداف تعیین شده، توسط کارگروه‌های تخصصی قابل انجام می‌باشد.

ویژگی‌های برنامه

اصلی‌ترین ویژگی‌های برنامه راهبردی - عملیاتی شهرداری رفسنجان را می‌توان به شرح زیر برشمرد:

- به کارگیری الگوی تعاملی در تدوین برنامه
- تسری گفتمان سیستمی و کل‌نگر در فرآیند برنامه‌ریزی به بدنه سازمان
- برنامه‌ریزی برای شهرداری بر مبنای مسائل اساسی شهر
- بهره‌گیری از مشارکت موثر و مداوم ذی‌نفعان کلیدی شهر و شهرداری در قالب مشارکت شهروندان و نخبگان
- پویایی و غلتان بودن برنامه متناسب با تحولات شهری
- افزایش قابلیت تحقق برنامه
- جهت‌دار کردن مسیر توسعه از طریق تولید نقشه‌های پیشران و محدوده‌های مجاز برای تعریف پروژه
- انطباق با طرح‌های توسعه شهری
- ایجاد اتصال معنادار بین سطوح راهبردی و عملیاتی (از راهبرد تا اقدام)
- جاری ساختن گفتمان برنامه‌ریزی و برنامه‌محوری در تمامی سطوح سازمانی و استفاده از دانش انباشته سرمایه انسانی سازمان

جمهوری اسلامی ایران
وزارت کشور
استاندارد ملی
فرمانروای کشور
علی شهسواری
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان
فرمانروای شهر

شهردار رفسنجان
فرمانروای شهر



شناسایی و تحلیل آشفتگی

۲

شهر رفسنجان در شمال غربی استان کرمان و در ۱۱۵ کیلومتری شهر کرمان واقع است که مرکز شهرستان رفسنجان می‌باشد. این شهر با دارا بودن وسعتی حدود ۷۳ کیلومترمربع (بر اساس بازنگری طرح جامع)، مطابق آخرین سرشماری در سال ۱۳۹۵ جمعیتی بالغ بر یکصد و شصت و یک هزار نفر را در خود جای داده است که تراکم جمعیتی آن را به ۱۸ نفر در هکتار می‌رساند. شهرستان رفسنجان به عنوان یکی از مراکز تولید پسته در کشور شناخته شده که مزیت اقتصادی ویژه‌ای را برای آن به همراه آورده است. هرچند وضعیت تک محصولی کشاورزی در این شهرستان که اقتصاد تجاری شهر رفسنجان نیز برپایه آن شکل گرفته است، می‌تواند از زاویه تهدید نیز نگریسته شود. وجود گمرک صادراتی در شهر رفسنجان و قرارگیری بر سر یکی از مسیرهای اصلی مواصلاتی جنوبی - شمالی کشور نیز جایگاه ترانزیتی خاصی به این شهر بخشیده است. از دیگر مواهب طبیعی شهرستان رفسنجان که می‌تواند برای این شهر نیز مثمرتر باشد، وجود معدن مس سرچشمه در محدوده آن است. این معدن با فعالیت گسترده و تاثیرگذاری وسیعی که بر محدوده پیرامونی خود دارد، طبیعتاً منشأ فرصت‌ها و تهدیدهای قابل توجهی برای این شهر می‌باشد.

از دیگر ویژگی‌های شاخص رفسنجان، میزبانی از واحدهای دانشگاهی و آموزش عالی است. دانشگاه ولی عصر (عج)، دانشگاه علوم پزشکی، دانشگاه آزاد اسلامی، دانشگاه پیام نور و دانشگاه کارواحدی اصلی آموزش عالی این شهر را تشکیل می‌دهند. وجود این دانشگاه‌ها و جذابیت آن‌ها برای داوطلبان، باعث شده که شهر رفسنجان به عنوان یک شهر دانشگاهی در استان شناسایی شود.

وجود موزه ریاست جمهوری آیت‌الله هاشمی رفسنجانی، مجموعه بازار تاریخی، خانه باقری، کوشک جمشیدی، مساجد و تکایای تاریخی و جاذبه‌های طبیعی نظیر دره راگه، غار میرزا، کویر و بزرگ‌ترین جنگل دست‌کاشت جهان (مجموعه باغ‌های پسته) در این شهر، ویژگی‌های گردشگری این شهر را تشکیل می‌دهد.

قرارگیری در منطقه‌ای کویری باعث شده که شهر رفسنجان در برابر تغییرات اقلیمی شرایط شکننده‌ای داشته باشد و کاهش نزولات جوی در کنار افزایش برداشت از سفره‌های آب زیرزمینی، آن را در معرض تهدید کم‌آبی قرار دهد. از سوی دیگر، گرد و خاک ایجاد شده از کانون‌های کویری منطقه نیز وضعیت جوی آن را تحت تاثیر قرار می‌دهد. در کنار این موارد که بیشتر ناشی از شرایط جغرافیایی این شهر می‌باشد، آلودگی‌های ناشی از مصرف بالای سموم آفت‌کش گیاهی، ریزگردهای ناشی از فعالیت معدنی و گازهای متصاعد



از مجموعه معدنی-صنعتی مس سرچشمه، مهم‌ترین منابع آلودگی انسانی در این شهر می‌باشد.

در حوزه خدمات شهری، شهرداری رفسنجان بالغ بر یکصد تن پسماند را جمع‌آوری می‌کند که ۱/۵٪ از آن را تفکیک می‌نماید. این میزان زباله توسط بالغ بر ۳ دستگاه جمع‌آوری زباله گردآوری و به لندفیل‌های دفع پسماند حمل می‌شود. ضمناً این شهر که مجهز به دستگاه امحاء زباله‌های عفونی نیز می‌باشد. در حوزه حمل‌ونقل عمومی نیز این شهر دارای حدود ۵۰۰ دستگاه تاکسی و ۷۰ دستگاه اتوبوس گازوئیلی است که وظیفه جابجایی روزانه حدود هشتاد هزار نفر مسافر را برعهده دارند.

بافت جمعیتی این شهر که اغلب بومی می‌باشد، دارای فرهنگی سنتی است که اکثریت ساکنان آن را شیعیان تشکیل می‌دهند. هرچند در طی سالیان، حضور اهل سنت، زرتشتیان، مسیحیان و کلیمیان نیز در این شهر سابقه داشته و هم‌اکنون نیز شهروندان رفسنجانی با مذاهب گوناگون در این شهر زندگی کرده و مراکز مذهبی خود را فعال نگاه داشته‌اند. در کنار این جمعیت بومی، حضور اتباع خارجی که به‌طور خاص افغانستانی‌ها قسمت عمده آن را تشکیل می‌دهند در این شهر ملموس بوده است. مهم‌ترین جاذبه این شهر برای مهاجران، وجود بازار کار مناسب برای فعالیت‌های کارگری بوده که در نگهداری و برداشت محصول از باغ‌های پسته و همچنین فعالیت‌های تکمیلی و تجاری آن بروز یافته است. اما مسائل کشور افغانستان در سال‌های اخیر باعث شده که جمعیت عظیمی از بی‌جاشدگان افغان وارد ایران شوند و یکی از مقاصد آن‌ها نیز شهر رفسنجان بوده است. این موضوع موجب رشد بی‌رویه جمعیت اتباع غیرقانونی در این شهر و تغییر تناسب جمعیتی شده که یکی از جنبه‌های نیازمند دقت برنامه‌ریزان برای سال‌های آتی است.

شناسایی آشفتگی (راهبردی و عملیاتی)



با توجه به آن‌چه در فصل پیشین اشاره شد، نتیجه بررسی اسناد بالادستی و داخلی، بررسی دیدگاه‌ها و جمع‌بندی نظرات ذی‌نفعان و نهایتاً جلسات کارگروه‌های شش‌گانه تدوین برنامه، منجر به شناسایی ۲۴۵ مشکل گردید که پس از تحلیل، علت‌یابی و دسته‌بندی، در مجموع ۱۱۰ مسئله یکتا شناسایی و ذیل محورهای راهبردی قرار گرفت که در جدول زیر قابل مشاهده می‌باشد:



محور راهبردی	مشکل	علت	مسئله
اجتماعی و فرهنگی	کمبود جدی پارکینگ همگانی و عدم تخصیص فضای مناسب برای این منظور	کمبود فضای مناسب برای پارک ماشین ها	کمبود فضای مناسب برای پارک ماشین ها
	اولویت بخشی به حرکت سواره به واسطه تخصیص بخش عمده ای از شبکه معابر به حرکت سواره.	کم توجهی به الگوهای شهر انسان محور در طراحی شهری	کم توجهی به الگوهای شهر انسان محور در طراحی شهری
	عدم تناسب پارکینگ های عمومی موجود با تقاضای موجود و اقبال پایین شهروندان به استفاده از آنها	محتوای آموزش های شهروندی مطابق با نیازهای سایر بخش های شهرداری نمی باشد.	محتوای آموزش های شهروندی مطابق با نیازهای سایر بخش های شهرداری نمی باشد.
	بی توجهی به موضوع تأمین پارکینگ و عدم ارائه پیشنهاد در خصوص احداث پارکینگهای همگانی	کمبود فضای مناسب برای پارک ماشین ها	کمبود فضای مناسب برای پارک ماشین ها
	غلبه بالای حرکت سواره و پیاده	کم توجهی به الگوهای شهر انسان محور در طراحی شهری	کم توجهی به الگوهای شهر انسان محور در طراحی شهری
	ناکارآمدی نسبی شبکه حمل و نقل همگانی	فقدان نظام حمل و نقل همگانی	ضعف در نظام حمل و نقل همگانی
	وضعیت آسفالت و معابر دست انداز آب گرفتگی و	عدم تعمیر و ترمیم به موقع و براساس طول عمر مفید آسفالت معابر	عدم تعمیر و ترمیم به موقع و براساس طول عمر مفید آسفالت معابر
	ریختن زباله در فضای سبز و اماکن عمومی توسط شهروندان	عدم آگاهی بخشی و اطلاع رسانی در خصوص مسائل قانونی و شرعی مرتبط با فضای سبز	نقص در محتوای آموزش های شهروندی مربوط به حقوق و تکالیف حوزه عمومی
	ریختن زباله در زمین های خالی	ضعف محتوای آموزش های شهروندی در رعایت حقوق سایر اشخاص	ضعف محتوای آموزش های شهروندی در رعایت حقوق سایر اشخاص
	نبود سازو کار مناسب برای اعمال نظر ذی نفعان در هنگام تدوین برنامه ها	نبود سازو کار مناسب برای اعمال نظر ذی نفعان در هنگام تدوین برنامه ها	نبود سازو کار مناسب برای اعمال نظر ذی نفعان در هنگام تدوین برنامه ها
	عدم انسجام حوزه های فرهنگ، هنر، ورزشی و بانوان در ساختار اداری	ضعف در ساختار سازمانی فرهنگی اجتماعی	کم توجهی به نیازها و فعالیت های حوزه بانوان در شهرداری
	نبود یک ساختار هماهنگ کننده برنامه های فرهنگی شهر	نبود یک ساختار هماهنگ کننده برنامه های فرهنگی شهر	سلیقه محور بودن فعالیت های سازمان های مختلف
	عدم شناسایی نیازهای فرهنگی در برنامه ها	عدم شناسایی نیازهای فرهنگی در برنامه ها	عدم توجه به لزوم تدوین و به کارگیری پیوست فرهنگی
	کم توجهی به ظرفیت های سرمایه گذاری در برنامه ها و طرح های فرهنگی	کم توجهی به ظرفیت های سرمایه گذاری در برنامه ها و طرح های فرهنگی	کم توجهی به ظرفیت های سرمایه گذاری در برنامه ها و طرح های فرهنگی
	توافق با درخواست های شهروندان خارج از محدوده مأموریت ها و وظایف منجر به بی اعتمادی می شود	توافق با درخواست های شهروندان خارج از محدوده مأموریت ها و وظایف منجر به بی اعتمادی می شود	توافق با درخواست های شهروندان خارج از محدوده مأموریت ها و وظایف منجر به بی اعتمادی می شود
	ضعف در حساس سازی و شبکه سازی اجتماعی برای ایجاد و افزایش مشارکت	ضعف در حساس سازی و شبکه سازی اجتماعی برای ایجاد و افزایش مشارکت	ضعف در حساس سازی و شبکه سازی اجتماعی برای ایجاد و افزایش مشارکت
	عدم تمایل هنرمندان به همکاری با شهرداری	عدم حفظ مالکیت معنوی تدوین ایده های خلاقانه	عدم حفظ مالکیت معنوی تدوین ایده های خلاقانه
	تعدد اظهار نظرهای کیفی و سلیقه ای در حوزه فرهنگی اجتماعی	تعدد اظهار نظرهای کیفی و سلیقه ای در حوزه فرهنگی اجتماعی	تعدد اظهار نظرهای کیفی و سلیقه ای در حوزه فرهنگی اجتماعی
	کم توجهی به کارکردهای فرهنگی فضاهای شهری	کم توجهی به کارکردهای فرهنگی فضاهای شهری	کم توجهی به کارکردهای فرهنگی فضاهای شهری

جمهوری اسلامی ایران
وزارت کشور
تایید کرد
علی شهبازی
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

استان کرمان
شهرداری رفسنجان
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان
محمد حسین رحیمی

شهرداری رفسنجان
محمد کهنوجی
شهردار رفسنجان

محور راهبردی	مشکل	علت	مسئله
ایمنی و مدیریت بحران	قلمروهای نامناسب استقرار جمعیت و توسعه فعالیت کشاورزی و صنعتی و معدنی شامل حریم گسل ها و رودخانه ها	ضعف در نظارت بر اجرای ضوابط ساخت و ساز	ضعف در نظارت بر اجرای ضوابط ساخت و ساز
	رفسنجان منطقه سیلخیزی است	طراحی و اجرای ناقص شبکه هدایت آبهای سطحی	طراحی و اجرای ناقص شبکه هدایت آبهای سطحی
	روند فزاینده و شتابان تخریب باغات و تغییر کاربری این اراضی به کاربری مسکونی	تغییر کاربری باغات و تخریب های موجود در محدوده شهری	تغییر کاربری باغات و تخریب های موجود در محدوده شهری
	این شهر از بهم پیوستن چند روستا به یکدیگر به وجود آمده و از هسته ای روستایی برخوردار است	بافت مرکزی روستایی و نایمن	بافت مرکزی روستایی و نایمن
	گسل فعال رفسنجان در 10 کیلومتری جنوب غرب	ضعف در نظارت بر اجرای ضوابط ساخت و ساز	ضعف در نظارت بر اجرای ضوابط ساخت و ساز
	فرونشست در محدوده شهر رفسنجان بین 0 تا 70 میلیمتر در سال است. میزان فرونشست در نیمه شمالی شهر بیشتر از نیمه جنوبی آن بوده و کمترین فرونشست مربوط به اطراف کشت و صنعت رفسنجان است	ناآرایی منابع آبی	ناآرایی منابع آبی
	مسئله ها و پهنه های آبی و در معرض آبگرفتگی در جنوب و جنوب شرقی و در محل ورود رودخانه ها به شهر قرار دارند. در شمال شهر نیز در محل عبور مسیل ها احتمال سیل و آبگرفتگی وجود دارد.	طراحی و اجرای ناقص شبکه هدایت آبهای سطحی	طراحی و اجرای ناقص شبکه هدایت آبهای سطحی
	معابر موجود در بافت قدیمی و هسته تاریخی شهر به واسطه برخورداری از ماهیت روستایی اغلب دارای شکل پریچ و خم و عرض کم است	بافت مرکزی روستایی و نایمن	بافت مرکزی روستایی و نایمن
	افت سطح آبهای زیرزمینی به دلیل استفاده بیرویه از چاه های عمیق و برداشت بیرویه آب زیرزمینی و فرونشست زمین	ناآرایی منابع آبی	ناآرایی منابع آبی
	تعداد بالای محلات با بافت روستایی	بافت مرکزی روستایی و نایمن	بافت مرکزی روستایی و نایمن
	صدور پروانه ها و مجوزهای ساختمانی فراتر از چارچوب ضوابط و مقررات	ساخت و سازهای خارج از ضابطه	ساخت و سازهای خارج از ضابطه
	عدم توجه مدیریت شهری به تخریب باغات موجود و تغییر کاربری آنها	تغییر کاربری باغات و تخریب های موجود در محدوده شهری	تغییر کاربری باغات و تخریب های موجود در محدوده شهری
	وجود ابنیه قابل تخریب و نوسازی در محدوده شهر (ابنیه با قدمت بیش از 30 سال)	بافت مرکزی روستایی و نایمن	بافت مرکزی روستایی و نایمن
	محدوده شهر رفسنجان در پهنه با خطر نسبی زیاد با درجه 3 قرار دارد.	ضعف در نظارت بر اجرای ضوابط ساخت و ساز	ضعف در نظارت بر اجرای ضوابط ساخت و ساز

جمهوری اسلامی ایران
وزارت کشور
استاندارد ملی
استاندارد ملی
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان
علی شهسواری

شهر رفسنجان
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان
محمد حسین رحیمی

شهر رفسنجان
شهردار رفسنجان
محمد کهنوجی

محور راهبردی	مشکل	علت	مسئله
حمل و نقل و ترافیک	ایجاد ترافیک در معابر منتهی به مراکز تجاری اداری، درمانی سطح شهر	کم توجهی به الزامات حمل و نقل در طراحی و اجرای طرح های کالبدی	کم توجهی به الزامات حمل و نقل در طراحی و اجرای طرح های کالبدی
	پارک دویل توسط شهروندان	کمبود زیر ساخت پارکینگ، فرهنگ سازی	محتوای آموزش های شهروندی مطابق با نیازهای سایر بخش های شهرداری نمی باشد
	استقبال کم شهروندان از دوچرخه سواری	کمبود مسیر دوچرخه، فرهنگ سازی	کم توجهی به الگوهای شهر انسان محور در طراحی شبکه معابر
	پارک وانت بارها در میادین اصلی شهر	کمبود فضای مناسب برای پارک ماشین ها - ساماندهی نشدن بارانداز	کم توجهی به نظام حمل و نقل بار درون شهری
	ایجاد ترافیک توسط تاکسی های شهری	کمبود پایانه تاکسی در سطح شهر	کمبود پایانه تاکسی در سطح شهر
	عبور عابرین پیاده از نقاط حادثه خیز	کمبود پل هوایی چراغ عابر پیاده (فرهنگ سازی)	کم توجهی به الگوهای شهر انسان محور در طراحی معابر
	افزایش ترافیک در معابر شریانی	عرض کم معابر، آزاد سازی معابر در بافت فرسوده	محتوای آموزش های شهروندی مطابق با نیازهای سایر بخش های شهرداری نمی باشد
	قفل شدن تقاطع ها	کمبود دور برگردان در انتهای بلوارها، نبود راستگرد، در تقاطع ها، عدم هوشمند سازی در تقاطع های شهری	نامتناسب بودن ظرفیت معابر با جریان عبور و مرور
	استقبال ضعیف مردم از ناوگان حمل و نقل	ناوگان فرسوده، فرهنگ خودروی شخصی وجود دارد، کمبود مسیر مستقل، عدم تصویب طرح های مطالعاتی	نقص در طراحی اجزای معابر
	بار ترافیکی زیاد در تقاطع ها	کمبود راستگرد در تقاطع ها، هوشمند سازی چراغ ها	بی اعتمادی شهروندان به حمل و نقل همگانی
	عدم مراجعه مردم به ایستگاه های حمل و نقل عمومی	کمبود تسهیلات ایستگاه در سطح شهر	نقص در طراحی اجزای معابر
	-	کمبود نیروی متخصص حوزه ترافیک	کمبود تسهیلات ایستگاه در سطح شهر
	-	ساختار ضعیف سازمان حمل و نقل و جدا بودن ترافیک از حمل و نقل	نقصان مدیریت منابع انسانی
	-	عدم برنامه ریزی دقیق در حوزه حمل و نقل عمومی دورن شهری	نامتناسب بودن طراحی سازمان با وظایف مدیریت شهری
	-	کمبود نیروی انسانی اپراتور و اجرایی اتوبوسرانی	ضعف در نظام حمل و نقل همگانی
	-		نقصان مدیریت منابع انسانی
	-		

جمهوری اسلامی ایران
وزارت کشور
استاندارد ملی
و شوراهای استانداری کرمان
علی شهسواری
مدیر کل دفتر امور شهری

جمهوری اسلامی ایران
شهر رفسنجان
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان
محمد حسین رحیمی

شهر رفسنجان
شهردار رفسنجان
مجید کهنوجی

محور راهبردی	مشکل	علت	مسئله
خدمات مدیریت	سطح پایین مهارت کارکنان	تقویم مدون آموزشی وجود ندارد	کم توجهی به توسعه مهارت های سرمایه انسانی سازمان
		رعایت نشدن سلسله مراتب اداری در تغییر پست پرسنل	ضعف در نظام ارتقا شغلی کارکنان
		بی اطلاعی از وظایف شغلی (شرح وظایف)	نقص در نظام طراحی سازمانی
		ناکافی بودن آموزش های ضمن خدمت	کم توجهی به توسعه مهارت های سرمایه انسانی سازمان
		بی انگیزه بودن پرسنل	ضعف در نظام ارتقا شغلی کارکنان
		بی اطلاعی در صدور شناسنامه آموزشی	کم توجهی به توسعه مهارت های سرمایه انسانی سازمان
		عدم انطباق مدرک تحصیلی با پست فعلی	ضعف در نظام ارتقا شغلی کارکنان
		عدم شناسایی نیاز های آموزشی در پست فعلی	کم توجهی به توسعه مهارت های سرمایه انسانی سازمان
	درخواست های غیر مرتبط با سامانه 137	ناکافی بودن آموزش شهروندی	محتوای آموزش های شهروندی مطابق با نیازهای سایر بخش های شهرداری نمی باشد
	کم کاری پرسنل	عدم تطابق نظام پرداخت حقوق و دستمزد (جبران خدمات ، رفاهی ، اضافه کار ، بیمه های تکمیلی ، کارانه و ...)	نقصان مدیریت منابع انسانی
		جا به جایی های پرسنل بر اساس سلیقه	
		بی توجهی به سختی کار	
		بی توجهی و بی اطلاعی نسبت به ارتقاء گروه پرسنل	
	کمبود پست های سازمانی	عدم انتخاب شهردار از شاکله شهرداری	ضعف در نظام ارتقا شغلی کارکنان
	عدم موفقیت در توجیه وزارت کشور در خصوص چارت	ناکافی بودن آموزش شهروندی	محتوای آموزش های شهروندی مطابق با نیازهای سایر بخش های شهرداری نمی باشد
	نارضایتی در تقسیم عوارض	بی توجهی به تکریم ارباب رجوع	مدون نبودن ضوابط و فرآیندهای صدور پروانه و عوارض
		انحصاری کردن دستور تقسیم	عدم شفافیت شهرداری
		ضعف در گدینگ سیستم مالی	کم توجهی به توسعه مهارت های سرمایه انسانی سازمان
	گزارشات اشتباه کارکنان در حوزه مالی	عدم مهارت کافی کارکنان با سیستم مالی	
		پیچیده بودن نرم افزار مالی	
	سربار هزینه - هزینه مازاد	ناقص بودن لیست اموال	ضعف در استقرار کامل فرآیند های مالی و خزانه داری
	خرید اضافی بر اساس درخواست های خرید از واحدها	بروز نبودن سیستم های گردش اموال و انبار	
	جا به جایی و تغییر نامطلوب ردیف های بودجه ای	اجرای کارهای خدماتی و عمرانی خارج از بودجه مصوب	تعجیل در اجرای پروژه بدون طی فرآیند کارشناسی

جمهوری اسلامی ایران
وزارت کشور
استاندارد ملی
استاندارد ملی
استاندارد ملی

علی شهبازی
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

جمهوری اسلامی ایران
استاندارد ملی
استاندارد ملی
استاندارد ملی

سید حسین رحیمی
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

جمهوری اسلامی ایران
استاندارد ملی
استاندارد ملی
استاندارد ملی

مجتهد کهنوجی
شهردار رفسنجان
شهرداری رفسنجان

محور راهبردی	مشکل	علت	مسئله
خدمات مدیریت	زمان بر بودن ثبت فرایند مزایده و مناقصه	عدم همخوانی سامانه در بعضی موارد با آیین نامه مالی شهرداری ها	متناسب نبودن فرآیند های ابلاغی با نیازهای سازمان
		عدم استفاده از نیروهای متخصص و ماهر	نقصان مدیریت منابع انسانی
		آموزش ناکافی در استفاده از سامانه ستاد	کم توجهی به توسعه مهارت های سرمایه انسانی سازمان
		پیچیدگی سامانه ستاد و عدم سهولت دسترسی	
		نا آگاهی مدیران ارشد از فرایند عقد قرارداد	
		آموزش ناکافی و بی تجربگی کارکنان جایگاه	
	کاهش درآمد جایگاه CNG	استفاده از نیروهای فاقد مسئولیت	ضعف در فرآیندهای نظارت و ارزیابی
		ضعف در نظارت	توسعه سامانه های سازمانی به صورت جداگانه و بدون توجه به نیازهای آینده
	عدم تهیه اقلام مورد نظری که قید فوریت دارند در زمان مقرر	نقص در سیستم های اتوماسیون	ضعف در استقرار کامل فرآیند های مالی و خزانه داری
		ناکافی بودن موجودی و تقوای	
		اطلاع رسانی ناقص به کاربردار	
		ناهماهنگی در زمان اطلاع رسانی	
		عدم توجه به نبود محصول در بازار	
		دستورات مدیران ارشد	
	خرید خارج از ضوابط و روال اداری	عدم اطلاع از چگونگی قوانین مالی و خرید	کم توجهی به توسعه مهارت های سرمایه انسانی سازمان
		ناکافی بودن آموزش پرسنلی	

جمهوری اسلامی ایران
وزارت کشور
استاندارد ملی
استاندارد ملی
استاندارد ملی

علی شهبازی
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

جمهوری اسلامی ایران
شهر رفسنجان
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

شهر رفسنجان
شهردار رفسنجان
شهر رفسنجان

محور راهبردی	مشکل	علت	مسئله
خدمات مدیریت	شکایت های متعدد از شهرداری	تفسیر و اخذ چک بابت عوارض و برگشت چک ها از بانک	مدون نبودن ضوابط و فرآیندهای صدور پروانه و عوارض
		جا به جایی پرسنل بدون در نظر گرفتن مهارت و تجربه	نقصان مدیریت منابع انسانی
		الکترونیکی نبودن بایگانی پرونده های راکد و عدم دسترسی به بایگانی	کم توجهی به نظام مستندسازی
		ناقص بودن سامانه در ثبت چک ها و عدم اطلاع رسانی زودتر از موعد به صاحبان چک	مدون نبودن ضوابط و فرآیندهای تملک املاک در مسیر
		بی توجهی بعضی از پرسنل در سیر مراحل قانونی پرونده ها از جمله بازگشایی مسیر ها	ضعف فرآیند و دستورالعمل تملک
		پیگیری ناقص جهت دریافت اسناد املاک و اراضی شهرداری	محتوای آموزش های شهروندی مطابق با نیازهای سایر بخش های شهرداری نمی باشد
		ناکافی بودن آموزش حقوق شهروندی	کم توجهی به توسعه مهارت های سرمایه انسانی سازمان
		بعضا بی دقتی در تکمیل پرونده و ارسال به کمیسیون ها	ناکارآمدی و ناهماهنگی بین بخشی برای رفع مسائل شهری
		آموزش ناکافی پرسنل در حوزه های خدمتی	ناکارآمدی تعامل با ذینفعان شهری
		عدم هماهنگی بین ادارات شهر	عدم وجود برنامه مشارکت های اقتصادی
	پایین بودن نرخ سرمایه گذاری در شهرداری	نبود بانک اطلاعاتی از سرمایه گذاران و سرمایه های موجود	ضعف در استقرار کامل فرآیند های مالی و خزانه داری
		عدم وجود طرح های آماده سرمایه گذاری	محتوای آموزش های شهروندی مطابق با نیازهای سایر بخش های شهرداری نمی باشد
		ناقص بودن لیست اراضی و املاک شهرداری	مدون نبودن ضوابط و فرآیندهای سرمایه گذاری و مشارکت
		ناقص بودن مدارک مالکیتی اراضی	کم توجهی به توسعه مهارت های سرمایه انسانی سازمان
		ناکافی آموزش شهروندی	نقصان مدیریت منابع انسانی
		سردرگمی سرمایه گذار در پروسه اداری	عدم وجود برنامه مشارکت های اقتصادی
		آموزش ناکافی پرسنل در حوزه ارتباطی با سرمایه گذار	
		نبود پرسنل متخصص و کافی	
		نا کارآمد بودن فضای اداری واحد	

جمهوری اسلامی ایران
وزارت کشور
استاندارد ملی
استاندارد ملی

علی شهسواری
مدیرکل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

استاندارد ملی
استاندارد ملی
استاندارد ملی

رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

مجید کهنوجی
شهردار رفسنجان
شهرداری رفسنجان

محور راهبردی	مشکل	علت	مسئله
کالبدی و شهرداری	در نظر نگرفتن نیاز منطقه و نارضایتی عمومی از عملکرد	برخورد سلیقه ای مدیران شهری	ناکارآمدی نظام ارزیابی عملکرد فردی و سازمانی
	وجود نقص در اسناد و نقشه های پیمان و مناقصه	عدم رعایت زمان بندی قرارداد طراحی و تکمیل اسناد	تعیین در اجرای پروژه بدون طی فرآیند کارشناسی
	نداشتن آرشيو فني قیزيكي و آنلاین کامل از وضع شهر	عدم تعریف این واحد در سیستم شهرداری	کم توجهی به نظام مستندسازی
	مطالبات و طرح های بی کیفیت از سمت مشاوران	عدم رعایت فرآیند انتخاب مشاور	ضعف در اجرا ضوابط و دستورالعمل های پشتیبانی شهرداری
	اخذ تصمیمات نامناسب و هدر رفت سرمایه	عدم وجود دستورالعمل جذب نیروهای متخصص	نقصان مدیریت منابع انسانی
	اخذ تصمیمات نامناسب و هدر رفت سرمایه	افزایش تعداد پروژه ها	کم توجهی به نظام مدیریت پروژه و استانداردهای تولید پروژه
	هدر رفت سرمایه، انرژی و زمان در اجرای پروژه ها	اجرای بدون برنامه و مطالبات با فوریت-عدم بکارگیری سیستم بهینه سازی	تکراری است
	صدمه زدن به فضاهای شهری (حرکات وندالیسم)	مشکلات روانی و شخصیتی-وجود مهاجرین غیررسمی-فرهنگ پایین بعضی مناطق	محتوای آموزش های شهروندی مطابق با نیازهای سایر بخش های شهرداری نمی باشد
	کمبود سرانه های عمومی	همکاری ضعیف دستگاهها در خصوص واگذاری	ضعف در دیپلماسی شهری
		قیمت گذاری ناعادلانه	ضعف فرآیند و دستورالعمل تملک
		عدم اعتماد مردم به شهرداری	
	وجود ترافیک در سطح شهر	نبود رینگ و کمربندی دورتادور شهر	نقص در طراحی و توسعه شبکه معابر
	اتلاف وقت شهروندان در شهرداری	عدم وجود شهرداری الکترونیک	عدم استقرار و پیاده سازی ارائه خدمات برخط
	دفع نامناسب فاضلاب و آبهای سطحی در شهر	عدم اجرای شبکه فاضلاب شهری	عدم اجرا شبکه فاضلاب
		عدم وجود طرح جامع شیب بندی	
	فرو نشست	وجود فنوآت متروکه در محدوده شهری	وجود فنوآت متروکه در محدوده شهری
		برداشت بیش از حد آبهای زیر زمینی	ناترازی منابع آبی
	پوداشت ضعیف ، عقاید متعصبانه، ترخ رشد جمعیتی بالا، سطح سواد پایین اتباع	گنجانده نشدن جمعیت غیررسمی مهاجرین در طرح های جامع	نبود برنامه مشخص برای ساماندهی مهاجرین در برنامه های توسعه شهری
	کیفیت پایین معابر و نارضایتی مردم	عدم رسیدگی	عدم تعمیر و ترمیم به موقع و براساس طول عمر مفید آسفالت معابر
	کمبود پارکینگ، فضای سبز	قیمت گذاری ناعادلانه جهت تملک	ضعف فرآیند و دستورالعمل تملک
	کیفیت پایین معابر و نارضایتی مردم	عدم رسیدگی	ناهماهنگی دستگاه های خدمت رسان
	نفوذ پذیری ضعیف معابر در عرض های کم	عدم تملک و توسعه معابر طبق طرح	ضعف فرآیند و دستورالعمل تملک
	وجود تاسیسات مخایرات، آب و فاضلاب در مسیر اجرای پروژه ها	نبود هماهنگی بین ادارات شهرستان	ناکارآمدی و ناهماهنگی بین بخشی برای رفع مسائل شهری

جمهوری اسلامی ایران
وزارت کشور
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

مجتهد کهنوجی
شهردار رفسنجان
شهرداری رفسنجان

محور راهبردی	مشکل	علت	مسئله
کالبدی و شهرداری	مهمترین گسل در نزدیکی شهر رفسنجان، گسل رفسنجان در مرز کوه مارکش و در مرز رسوبات کواترن است که در فاصله حدود ۱۰ کیلومتری جنوب غربی شهر رفسنجان به صورت آشکار مشاهده شده و فعال است	ضعف در نظارت بر اجرای ضوابط ساخت و ساز	ضعف در نظارت بر اجرای ضوابط ساخت و ساز
	با استناد به مندرجات آییننامه طراحی ساختمانها در برابر زلزله محدوده شهر رفسنجان در پهنه با خطر نسبی زیاد با درجه ۳ قرار دارد.		
	استفاده بی رویه از آب زیرزمینی جهت مصارف شرب، صنعتی، کشاورزی موجب شده تا دشت رفسنجان با نرخ بالای فرونشست سالانه مواجه بوده و شهر رفسنجان نیز به واسطه قرارگیری در این گستره از این روند تبعیت می نماید	ناآرایی منابع آبی	ناآرایی منابع آبی
	فرونشست در محدوده شهر رفسنجان بین ۲۰ تا ۷۰ سانتیمتر در سال است، میزان فرونشست در		
	نیمه شمالی شهر بیشتر از نیمه جنوبی آن است و کمترین فرونشست مربوط به اطراف کشت و صنعت رفسنجان است		
	شهر رفسنجان در محدوده با خطر سیل خیزی شدید واقع شده است	طراحی و اجرای ناقص شبکه هدایت آبهای سطحی	طراحی و اجرای ناقص شبکه هدایت آبهای سطحی
	بیشترین عدم تعادل جنسیتی در گروههای سنی ۳۰ تا ۳۴ سال، ۴۵ تا ۴۹ سال، ۳۵ تا ۳۹ سال و ۲۰ تا ۲۴ سال رخ داده است. نسبت جنسیتی در این بازه های سنی به ترتیب برابر با ۱۱۹، ۱۱۸، ۱۱۵ و ۸۸ است.	کمبود زیر ساختهای فراغتی متناسب با گروه های سنی و اجتماعی مختلف در سطح شهر	کمبود زیر ساختهای فراغتی متناسب با گروه های سنی و اجتماعی مختلف در سطح شهر
	مناسبات اجتماعی همبسته منتج از باغات متمرکز یک سرمایه اجتماعی برای شهر به حساب می آید، در عین حال به دلیل ماهیت روستایی و غیرشهری آن، در راستای تعلق به شهر و سرمایه گذاری در آن به طور مؤثری عمل نمیکند.	یافت مرکزی روستایی و ناایمن	یافت مرکزی روستایی و ناایمن
	توزیع مراکز اجتماعی و خدمات شهری در شهر رفسنجان به صورت مناسبی وجود ندارد و عمدتاً در محدوده مرکزی شهر و به صورت خطی متمرکز شده اند و پهنه های غربی و شمال شرقی به ویژه در این زمینه دچار فقر هستند.	دسترسی نا مناسب شهروندان به کاربری های خدماتی	دسترسی نا مناسب شهروندان به کاربری های خدماتی
	همچنین پیرامون همه مراکز دانشگاهی که مراکز توسعه مدرن و تحریک توسعه اجتماعی شهر هستند فقدان پاتوق و مراکز تفریحی قابل مشاهده است که پیوندهای دانشگاه و شهر را تضعیف کرده است و بر قدرت جذب شهر از جمعیت دانشجوی، تأثیر منفی دارد	کمبود زیر ساختهای فراغتی متناسب با گروه های سنی و اجتماعی مختلف در سطح شهر	کمبود زیر ساختهای فراغتی متناسب با گروه های سنی و اجتماعی مختلف در سطح شهر
	فرهنگ روستا شهری و ضعف احساس تعلق به شهر، فرهنگ شهری و تمایل به سرمایه گذاری در شهر	یافت مرکزی روستایی و ناایمن	یافت مرکزی روستایی و ناایمن
	فقدان زیرساخت گردشگری مناسب در شهر	عدم تحقق سرنانه های خدماتی	ضعف طرح و برنامه های گردشگری
	سرنانه کاربری پارک و فضای سبز موجود در سطح شهر رفسنجان پایینتر از استاندارد تعیین شده	عدم تحقق متوازن سرنانه های خدماتی	عدم تحقق متوازن سرنانه های خدماتی

جمهوری اسلامی
وزارت کشور
استاندارد
نشریه شهری و روستایی

علی شهسواری
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

محمد حسین رحیمی
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

محمد کهنوجی
شهردار رفسنجان
شهرداری رفسنجان

محور راهبردی			مشکل	علت	مسئله
کالبدی و شهرداری			تمرکز خدمات شهری در بخش مرکزی شهر و مجاور محورهای اصلی	دسترسی نامناسب شهروندان به کاربری های خدماتی	دسترسی نامناسب شهروندان به کاربری های خدماتی
			دسترسی ضعیف جمعیت گستره های مسکونی جدیدالاحداث موجود در لبه های شهر به خدمت مرکز شهر		
			تخریب و تغییر کاربری حدود 911 هکتار از باغات طی سالهای 95 - 1375		
			تبدیل شدن باغات و اراضی کشاورزی به اراضی بایر		
			اغلب متابر شهر رفسنجان از عرض مناسبی برای تسهیلات پیاده روی برخوردار نیستند		
			حدود 42 درصد معابر فاقد کیفیت روسازی مناسب هستند		
			کمبود قابل توجه پارکینگهای عمومی مناسب به ویژه در بخش مرکزی شهر (نظیر خیابان چمران و شریعتی) و ایجاد مشکلات تردد در این بخش از شهر به سبب حجم بالای پارک حاشیه ای		
			عدم تناسب پارکینگهای عمومی موجود با تقاضای موجود و اقبال پایین شهروندان به استفاده از آنها		
			حجم تردد قابل توجه و تراکم بالاتر در محدوده مرکزی شهر و تداخل فراوان حرکت سواره و پیاده		
			تنگنا سطح سرویس خیابانهای مفتوح، مدارس و مصطفی خمینی به رده های E یا F در ساعات اوج به دلیل مشکلات تردد ناشی از تداخل جریانهای پیاده و سواره و پارک حاشیه ای		
			عبور و مرور وسایل نقلیه سنگین در سطح شهر	عدم همکاری خرده مالکان	ضعف فرایند و دستورالعمل تملک
			وجود کاربری های ناسازگار در سطح شهر	عدم وجود شهرک کارگاهی	بیرو بودن طرح تفصیلی
				عدم نظارت صحیح شهرداری	ضعف در اجرای ضوابط طرح تفصیلی
				استفاده بیش از حد شهروندان از حمل و نقل شخصی	محتوای آموزش های شهروندی مطابق با نیازهای سایر بخش های شهرداری نمی باشد

جمهوری اسلامی ایران
وزارت کشور
استاندارد
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان
شهرستان کرمان

مجموعه کهنوج
شهر رفسنجان
شهرستان رفسنجان

محور راهبردی	مشکل	علت	مسئله
کالبدی و شهرسازی	کمبود پارکینگ در سطح شهر	عدم اجرای ضوابط طرح	ضعف در نظارت بر اجرای ضوابط طرح تفصیلی
		عوارضی اخذ شده از مردم صرف تامین کسری پارکینگ نمی گردد	عدم رعایت قوانین مربوط به تامین پارکینگ
	دور شدن از فرهنگ منطقه	عدم وجود ضوابط الزام آور در استفاده از آن	عدم وجود ضوابط الزام آور در استفاده از فرهنگ بومی
	تغییر ناگهانی طرح	به دلیل عدم توجه به مصالح بومی و اقلیم در طراحی	عدم توجه به مصالح بومی و اقلیم در طراحی
	به روز نبودن محدوده های محلات هدف بازآفرینی بر اساس شاخص های جدید	تغییر ناگهانی طرح	تعجیل در اجرای پروژه بدون طی فرآیند کارشناسی
	فرسودگی بازار اصلی	عدم قرار داد با مشاور جهت بروز رسانی محدوده ها	ضعف طرح و برنامه های بازآفرینی شهری
		عدم رسیدگی توسط شهرداری و سازمان میراث فرهنگی	
		عدم وجود نقشه های معماری مورد تایید میراث فرهنگی	
	فرسودگی و تخریب بازار قطب آباد	رودیکرد های تهاجمی مدیران شهری	ناتوانی در توافق با مالکان
		فوت مالکین اصلی و در دسترس نبودن مالکین جدید (ورثه)	
	آلودگی بصری و محیطی زمین های بایر	تخریب و عدم برداشت حدود ملک	ضعف در اجرا ضوابط ساماندهی زمین های بایر
	نبود وجود مجموعه گردشگری	عدم وجود برنامه	ضعف طرح و برنامه های گردشگری
		عدم اقدام	
	ضوابط سختگیرانه و انعطاف ناپذیر میراث فرهنگی در زمینه ارتفاع ابنیه	قدیمی بودن ضوابط	ضعف طرح و برنامه های بازآفرینی شهری
	آلودگی های بصری	عدم وجود برنامه جهت نماسازی در ساخت و ساز طبق مصالح بومی و همخوان با بافت	ضعف ضوابط سیما و منظر
		عدم اصلاح شبکه های تاسیسات شهری	
	نفوذ پذیری ضعیف معابر در عرض های کم	عدم تملک و توسعه معابر طبق طرح	عدم تملک و توسعه معابر طبق طرح
	بلا تکلیف بودن مالکین برای صدور مجوزهای لازم جهت ساخت	قیمت گذاری ناعادلانه	ضعف فرآیند و دستورالعمل تملک
	فرسودگی آثار تاریخی	عدم تصویب طرح	بروز نبودن طرح تفصیلی
	مطالعات و طرح های بی کیفیت از سمت مشاوران	عدم رسیدگی	ضعف طرح و برنامه های بازآفرینی شهری
		عدم وجود برنامه	
		مالکیت خصوصی املاک	
	ضعف اطلاع رسانی و شفافیت اطلاعات و آموزش به مردم	ضعف اطلاع رسانی و شفافیت اطلاعات و آموزش به مردم	ضعف اطلاع رسانی و شفافیت اطلاعات و آموزش به مردم
	پراکنده رویی در حریم	پراکنده رویی در حریم	پراکنده رویی در حریم

جمهوری اسلامی
وزارت کشور
استاندارد کرامت
دفتر امور شهری و شوراهای

علی شهبازی
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

محمد حسین رحیمی
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

محمد کهنوجی
شهردار رفسنجان
شهرداری رفسنجان

محور راهبردی		مشکل	علت	مسئله
محیط زیست و خدمات شهری		رفسنجان منطقه سیل خیزی است دشت رفسنجان در محدوده با خطر خیلی شدید سیل خیزی واقع است و شهر رفسنجان بطور کامل در محدوده با خطر سیل خیزی خیلی شدید واقع شده است. بروز بهنگام های شبانه و ذوب شدن روزانه آن در ماه های آذر تا بهمن- پدیده ذوب و انجماد را به همراه دارد که موجب فرسایش مصالح ساختمانی نفوذپذیر در مقابل رطوبت خصوصا در قسمت های پایین بنا و محل اتصال بنا با زمین خواهد بود. استقرار کسل فعال رفسنجان در فاصله ۶۵ کیلومتری شهر	طراحی و اجرای ناقص شبکه هدایت آبهای سطحی	طراحی و اجرای ناقص شبکه هدایت آبهای سطحی
		در اثر برداشت ها، سالیانه ۳۱ سانتی متر سطح آب زیرزمینی نشست دارد و به تبع آن، نشست زمین به وجود می آید که شکاف های عمیق باعث ایجاد درز و بالا آمدن لوله های چاه تا ۶ متر بوده است. چاه ها اکثرا عمیق هستند به طوریکه تنها ۴۹ حلقه چاه غیر عمیق بوده و ۱۶۶۶ حلقه چاه دیگر عمیق اند. در حال حاضر از ۱۴۱ رشته قنات دشت رفسنجان، تنها ۱ رشته قنات باقی مانده اند و مابقی خشک شده اند. تعداد چشمه های رفسنجان ناچیز است و تنها در کوهستان های اطراف به ندرت دیده میشوند و آبدهی آنها ۶ لیتر در ثانیه است. برداشت بی رویه از آب زیرزمینی دشت رفسنجان و کاشمر به عنوان بحرانی ترین دشت های ایران سالانه ۳۵ سانتی متر نشست دارند. رودهای موجود در شهرستان رفسنجان از نوع اتفاقی و غیر دائمی است و مهمترین آنها رود شور است که از ارتفاعات سرچشمه میگردد و به چاله باقی در استان یزد میریزد. در حوزه نفوذ شهر رفسنجان رودخانه دائمی وجود ندارد میانگین بارندگی سالانه در ایستگاه جهان آباد نوق حدود ۶۵ میلی متر در سال است. استفاده بی رویه از آب زیرزمینی نرخ بالای فرونشست سالانه در دشت رفسنجان آلودگی زیستی و همچنین ایجاد و گسترش بیماری مختلف آلودگی زیست محیطی و خطرسازی برای سازه های شهری	کم توجهی به تناسب مصالح ساختمانی با اقلیم	کم توجهی به تناسب مصالح ساختمانی با اقلیم
		ضعف در نظارت بر اجرای ضوابط ساخت و ساز	ضعف در نظارت بر اجرای ضوابط ساخت و ساز	ضعف در نظارت بر اجرای ضوابط ساخت و ساز
		ناآرامی منابع آبی	ناآرامی منابع آبی	ناآرامی منابع آبی
		کمبود منابع آبی	کمبود منابع آبی	
		ناآرامی منابع آبی	ناآرامی منابع آبی	
		کمبود منابع آبی	کمبود منابع آبی	
		ناآرامی منابع آبی	ناآرامی منابع آبی	
		محتوای آموزش های شهروندی مطابق با نیازهای سایر بخش های شهرداری نمی باشد ورود آلاینده های کشاورزی و فاضلاب شهری و صنعتی به آب های زیرسطحی طراحی و اجرای ناقص شبکه هدایت آبهای سطحی	کمبود آموزش شهروندی در جهت ارتقاء حس مسئولیت پذیری نبود فاضلاب شهری و تجمع آب های سطحی طراحی و اجرای ناقص شبکه هدایت آبهای سطحی	محتوای آموزش های شهروندی مطابق با نیازهای سایر بخش های شهرداری نمی باشد ورود آلاینده های کشاورزی و فاضلاب شهری و صنعتی به آب های زیرسطحی طراحی و اجرای ناقص شبکه هدایت آبهای سطحی

جمهوری اسلامی ایران
وزارت کشور
استاندارد کرمان
دفتر امور شهری و شوراها

علی شهسواری
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

محبوبه کهنوجی
شهردار رفسنجان
شهرستان رفسنجان

محور راهبردی	مشکل	علت	مسئله
محیط زیست و خدمات شهری	عدم هماهنگی کامل مدیریتی در ادارات مختلف شهرداری	ضعف در نظام فرآیندهای شهرداری	ضعف در نظام فرآیندهای شهرداری
	بهره وری پایین و افزایش هزینه های شهرداری	ارتباط ضعیف با مراکز و موسسات علمی	کم توجهی به تفکر سیستمی در اداره شهر
	عدم هماهنگی کامل مدیریتی در ادارات مختلف شهرداری	دستورالعمل های اجرایی منسجم وجود ندارد	ضعف در طراحی دستورالعمل های اجرایی
	مشارکت پایین مردم در مدیریت خدمات شهری	ضعف در آموزش شهروندان در حوزه خدمات شهری	محتوای آموزش های شهروندی مطابق با نیازهای سایر بخش های شهرداری نمی باشد
	عدم تفکیک زباله های خشک و تر	متکدیان، معنادان، متجاهر و کودکان کار	نبود الگوهای مداخله در مسائل اجتماعی و توانمندسازی آسیب دیدگان اجتماعی
	کاهش جلوه های بصری و آسیب های اجتماعی	بازدهی پایین ادوات و تجهیزات خدمات شهری	بازدهی پایین ادوات و تجهیزات خدمات شهری
	عدم کنترل بهینه ماشین آلات حوزه خدمات شهری	فقدان واحد تحقیق و توسعه	عدم توجه به نیازهای مطالعاتی در طراحی ساختار
	علمی نبودن بسیاری از فعالیت های شهرداری در حوزه خدمات شهری	نبود پرسنل و نیروی متخصص لازم	نقصان مدیریت منابع انسانی
	آشفتگی بصری سیما و منظر شهری	فراوانی سگ های ولگرد	نبود الگوی موثر مواجهه با تهدید های سلامت شهروندان
	آسیب های اجتماعی و ایجاد رعب و وحشت در شهروندان	نبود برنامه جامع برای طراحی فضای سبز	نبود برنامه جامع برای طراحی فضای سبز
	شیوع و گسترش بیماری های عفونی	عدم استفاده از سموم ارگانیک و غیر شیمیایی در کنترل آفات و بیماری ها	نبود الگوی موثر مواجهه با تهدید های سلامت شهروندان
	عدم وجود توازن و تناسب در پراکندگی فضای سبز	عدم اهمیت به پرندگان در فضاهای شهری	تخریب زیستگاه حیوانات و تغییرات اقلیمی
	استفاده نکردن از گونه های مقاوم به کم آبی و منطبق با شرایط اقلیمی در فضای سبز	نبود تحقیقات لازم و پایه ای در انجام امور فضای سبز	کم توجهی به گونه های گیاهی متناسب با اقلیم
	در معرض خطر قرار گرفتن سلامت عمومی جامعه از بین رفتن گونه های مفید زیست محیطی	کمبود آب و عدم توانایی نگهداری	کم توجهی به گونه های گیاهی متناسب با اقلیم
	کاهش و انقراض پرندگان بومی	فرسودگی سیستم های روشنایی	کم توجهی به حیات شبانه شهری
	عدم استفاده از گونه های گیاهان دارویی منطقه	عدم توجه به تغذیه درختان	کم توجهی به پایداری فضای سبز شهری
	کاشت گیاهان پوششی نامتناسب با اقلیم در سالهای گذشته	عدم آگاهی بخشی و اطلاع رسانی در خصوص مسائل قانونی و شرعی مرتبط با فضای سبز	محتوای آموزش های شهروندی مطابق با نیازهای سایر بخش های شهرداری نمی باشد
	نبود روشنایی کافی در برخی پارکها	افزایش هزینه های خدمات شهری	افزایش هزینه های خدمات شهری
	خراب زودرس درختان	نبود گمرک سبز	کم توجهی به گونه های گیاهی متناسب با اقلیم
	سرقت تاسیسات و ملزومات بهداشتی پارکها، بوستانها و معابر عمومی	نبود حصار برای زمین های خالی توسط مالکین	ضعف در اجرای ماده ۱۱۰ قانون شهرسازی
	نبود و ضعف هماهنگی بین دستگاههای اجرایی با شهرداری	ناآگاهی شهروندان و تخلیه نخاله های ساختمانی	محتوای آموزش های شهروندی مطابق با نیازهای سایر بخش های شهرداری نمی باشد
	بادهای شدید و گرد و غبار	عدم حصارکشی زمین خالی ها توسط مالکین	ضعف در اجرای ماده ۱۱۰ قانون شهرسازی
	تخلیه نخاله ساختمانی در زمین های خالی سطح شهر		

جمهوری اسلامی ایران
وزارت کشور
استاندارد ملی
دفتر امور شهری و شهرها

علی شهسواری
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

مجد کهنوجی
شهردار رفسنجان
شهرداری رفسنجان

محور راهبردی	مشکل	علت	مسئله
محیط زیست و خدمات شهری	وجود سگ های پر سر زن و بلا صاحب	عدم کنترل بهداشتی و فرمانداری در جمع آوری سگ ها از روستاهای اطراف و ورود آنها به سطح شهر	ناکارآمدی و ناهماهنگی بین بخشی برای رفع مسائل شهری
	تخلیه نخاله ساختمانی در زمین های خالی سطح شهر	عدم همکاری بعضی از شهروندان با شهرداری در بحث غذا دادن و نگهداری سگ ها جلو درب منزل	محتوای آموزش های شهروندی مطابق با نیازهای سایر بخش های شهرداری نمی باشد
	آلودگی زیست محیطی	ناآگاهی شهروندان و تخلیه نخاله ها در زمین های خالی	ناکارآمدی اجرای ماده ۲۰ و ساماندهی مشاغل آلاینده
	ناهماهنگی و نازیبایی در تابلوهای شهری	مشاغل آلاینده و مواد پسماند غیر شهری (عفونی - صنعتی - نفتی - دوده	ضعف در زیباسازی شهری
	عدم وجود المان های هویت بخشی شهر	عدم اجرای ضوابط تابلوهای شهری بر اساس قانون ۹۳ شهرداری	بی توجهی به عنصر هویت در طراحی سیما و منظر شهر
	عدم تفکیک زیانه های شهری	عدم تشکیل کار گروه های تخصصی با متخصصین و تدوین ضوابط طراحی اجرا در این زمینه / نداشتن نگاه هویتی در طراحی شهری	محتوای آموزش های شهروندی مطابق با نیازهای سایر بخش های شهرداری نمی باشد
	نا هماهنگی در نحوه تهیه و نصب پل های روی جوی های آب و کانوها	عدم آموزش و فرهنگ سازی شهروندان در بحث تفکیک از مبدأ	ضعف در سازوکار اجرایی طرح های مصوب مناطق
	عدم اجرای برخی از نقاشی ها بر اساس موضوع هنر اصیل ایرانی اسلامی و هویت مکانی	عدم نظارت بر اجرای طرح مصوب توسط شهرداری های مناطق	ضعف در زیباسازی شهری
	ناهنجاری های اجتماعی در پارک های قدیمی شهر	نا هماهنگی در سیاست گذاری شهرداری (هماهنگی با معاونت هنری و اداره سیما منظر شهری) نداشتن نگاه هویتی در طراحی شهری	کم توجهی به الگوهای شهر انسان محور در طراحی فضای سبز
	نازیبایی بصری دیوارهای سطح شهر	عدم باز پیرایی بوستان های قدیمی شهر با رویکرد انسان محور و فضاهای فرهنگی	ضعف در زیباسازی شهری
	عمر کوتاه نورپردازی شهری	نداشتن نگاه هنری به دیوارهای سطح شهر	کم توجهی به حیات شبانه شهری
	سرقت متعدد اقلام نورپردازی	کم توجهی به زیباسازی شهری	ضعف در استقرار کامل فرآیند های مالی و خزانة داری
	عدم تفکیک زیانه های شهری	فرسودگی سیستم های روشنایی	تخریب تجهیزات شهری توسط مهاجران غیررسمی
	عدم مدیریت آب های سطحی سطح شهر	عدم قرارداد با پیمانکاران واجد شرایط دارای رزومه های موفق	نداشتن الگوهای تامین مالی در صنایع پسماند
	عدم مجازات بازدارنده آلوده کنندگان محیط زیست	تخریب اقلام نورپردازی توسط اتباع بیگانه	طراحی و اجرای ناقص شبکه هدایت آبهای سطحی
	عدم استفاده از انرژی های پاک سبز، محصولات ارگانیک ، مدیریت پسماند	عدم استقبال سرمایه گذاران جهت احداث کارگاه های بازیافت	ناکارآمدی و ناهماهنگی بین بخشی برای رفع مسائل شهری
	عدم استفاده از ابزارهای مناسب از جمله عوارض و مالیات سبز	سیمان کاری و عایق کاری کف جوی های سطح شهر	نداشتن الگوهای تامین مالی در محیط زیست
	کمبود منشور اخلاق محیط زیست	وجود عرصه ها و کانال های انتقال آب قدیمی و ناکارآمد	محتوای آموزش های شهروندی مطابق با نیازهای سایر بخش های شهرداری نمی باشد
	آلودگی زیستی و همچنین ایجاد و گسترش بیماری مختلف	عدم ساماندهی بند های رودخانه	ضعف در نظام مدیریت پسماند
		عدم پیشگیری و ممانعت از انتشار انواع آلودگی های غیر مجاز	
		جلوگیری از گسترش اقتصاد سبز	
		سرمایه گیری و کمبود فناوری های سازگار با محیط زیست (سرمایه گذاری)	
		عدم ترویج و نهادینه سازی فرهنگ و اخلاق زیست محیطی	
		ضعف ضوابط مدیریتی پسماند و زیانه شهری	

جمهوری اسلامی ایران
وزارت کشور
استاندارد کرمان
نشریه شهری و شهرها

علی شهسواری
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

جمهوری اسلامی ایران
استان کرمان
شهر رفسنجان

رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

مجدد کهنوجی
شهردار رفسنجان
شهرداری رفسنجان

محور راهبردی	مشکل	علت	مسئله
محیط زیست و خدمات شهری	نبود طراوت لازم و همیشگی در فضای سبز شهری	ضعف در استفاده از گونه های گیاهی مقاوم و سازگار	کمبود منابع آبی و ضعف در مدیریت پساب
	کمبود آب و کاهش فضای سبز	سیستم های نامناسب آبیاری در فضای سبز شهری	نقص در سیستم آبیاری و بهره برداری از منابع آبی
	افزایش هزینه های شهرداری	ضعف در هدفمندی نیروها و کارکنان شهرداری در حوزه خدمات شهری	ضعف بازدهی منابع انسانی و نبود نظام ارزیابی عملکرد
	پیچیدگی فرآیند انجام امور	ضعف در اجرای ضوابط مدون تابلو های شهری	فقدان نظام ساماندهی و نظارت بر سیما و منظر شهری
	آشفتگی بصری سیما و منظر شهری	مهاجرت پذیری بیش از ظرفیت تحمل سرزمینی	ناترازی منابع آبی
	برداشت از منابع مختلف از جمله منابع آبی بیش از حد معمول و متعاقباً به خطر افتادن منابع آبی و سایر منابع زیست	تغییر کاربری باغات و تخریب های موجود در محدوده شهری	تغییر کاربری باغات و تخریب های موجود در محدوده شهری
	فرسایش خاک و وقوع سیلاب	عدم جانمایی محل های مناسب و در دسترس جهت دیو	ضعف در نظام مدیریت پسماند
	تخلیه نخاله ساختمانی در زمین های خالی سطح شهر	ضعف در فرهنگ شهروندی و نگه داری از این ضعف ها	محتوای آموزش های شهروندی مطابق با نیازهای سایر بخش های شهرداری نمی باشد
	عدم نصب سطل زباله در پیاده روها	جانمایی محل های مناسب و در دسترس جهت دیو نخاله های ساختمانی توسط ماشین آلات	ضعف در نظام مدیریت پسماند
	تخلیه نخاله ساختمانی در زمین خالی های سطح شهر		

تحلیل آشفتگی

در ادامه، مسائل احصا شده با استفاده از تحلیل سطح اثرگذاری و برقراری شبکه های ارتباطی، در دو سطح راهبردی و عملیاتی مورد مطالعه قرار گرفت و بنا بر شاخص هایی نظیر حوزه اثر، نوع مداخله مورد نیاز، بازیگران، بازه زمانی و... در دو سطح راهبردی و عملیاتی دسته بندی و شبکه سازی شد. در سطح راهبردی، تعداد ۲۵ مورد چالش و در سطح عملیاتی نیز تعداد ۲۸ مورد مسئله کلیدی استخراج گردید.

جمهوری اسلامی ایران
وزارت کشور
استاندارد کرمان
شهرامور شهری و شوراهای

علی شهسواری
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

محمد حسین رحیمی
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

مجید کهنوجی
شهردار رفسنجان
شهرداری رفسنجان

شبکه چالش

محور راهبردی	مشکل	علت	چالش
اجتماعی و فرهنگی	سرقه متعدد اقلام نورپردازی	مشکلات اقتصادی کشور	بیکاری
	افزایش نرخ بیکاری طی دوره زمانی ۹۵ - ۱۳۸۵ ناشی از روندهای کلان اقتصادی و روندهای محلی نظیر حضور افغانستانی ها (به عنوان نیروی کار ارزان) و کاهش رونق کشاورزی و کشت پسته	-	پایین بودن نرخ مشارکت اجتماعی و اقتصادی زنان
	نرخ سواد پایینتر از میانگین نرخ سواد کشور، به ویژه نرخ سواد زنان و همچنین نرخ اشتغال و مشارکت پایین زنان	-	رتبه اول طلاق توافقی در استان و کشور
	رتبه اول طلاق توافقی در استان و کشور	-	تعداد بالای محلات فقیرنشین به نسبت مقیاس شهر و ثروت شهر
	تعداد بالای محلات فقیرنشین به نسبت مقیاس شهر و ثروت شهر	-	شیوع مصرف مواد مخدر و به ویژه مواد مخدر صنعتی و به ویژه در بین زنان
	پيامدهای عدم تعادل نسبت جنسی: (۱) مانع جدی برای افزایش جمعیت و فرزندآوری طبق برآوردها برای شهر. (۲) میزان بالای تجرد قطعی مردان و مخاطرات اجتماعی آن (۳) مردانه شدن فضاهای شهری و تبعات اجتماعی آن از جمله افزایش احساس ناامنی (به ویژه برای زنان) که بر کاهش میزان مشارکت زنان مؤثر است	-	عدم تعادل جنسیتی
	تعادل جنسیتی شهر رفسنجان به سبب غلبه جمعیت مردان به زنان برهم خورده و از حالت تعادل خارج شده است. بر اساس نتایج سرشماری نفوس و مسکن سال ۱۳۹۵ نسبت جنسیتی شهر رفسنجان برابر با ۱۰۷ درصد است.	-	کم توجهی به فرآیند پذیرش مهاجرین در فرهنگ شهری
	کاهش امنیت عمومی، جلوه نامناسب شهری و پائین آمدن امنیت اجتماعی	پراگندگی بیش از حد و فراوانی اتباع بیگانه در سطح شهر	کم توجهی به فرآیند پذیرش مهاجرین در فرهنگ شهری
	بهداشت ضعیف، عقاید متعصبانه، نرخ رشد جمعیتی بالا، سطح سواد پایین اتباع	گنجانده نشدن جمعیت غیررسمی مهاجرین در طرح های جامع	
	شهر رفسنجان از سویی ویژگی فرهنگ پذیری و مسالمت جویی دارد و از طرف دیگر مقاومت در برابر تغییر	-	
	کمبود قابل توجه واحد مسکونی در مهمان شهر	-	
اجتماعی و فرهنگی	یکی از مهمترین مسائل اجتماعی رفسنجان، سکونت جمعیت قابل توجه افغانستانی ها در شهر است. این موضوع چند وجه دارد. نخست، تعارض های فرهنگی و اجتماعی ساکنان با مهاجران. دوم مشکلات ناشی از فقدان حقوق شهروندی و عدم ادغام اجتماعی مهاجران. سوم مخاطرات ناشی از ظهور افراطی گری که گزارشهای جدی امنیتی در مورد آن وجود دارد. چهارم مخاطرات حوزه سلامت به ویژه با توجه به پاندمی کرونا و سطح پایین بهداشتی مهاجران.	-	نیوض در فرآیند ادغام مهاجرین در جامعه شهری
	جمعیت متمرکز، قابل توجه، ادغام نشده و فاقد شهروندی افغانستانی	متکدیان، معنادران متجاهر و کودکان کار	نبود الگوهای مداخله در مسائل اجتماعی و توانمندسازی آسیب دیدگان اجتماعی
	کاهش جلوه های بصری و آسیب های اجتماعی	تخریب اقلام نورپردازی توسط اتباع بیگانه	وندالیسم
	سرقه متعدد اقلام نورپردازی	ضعف در تهیه حفاظ های تجهیزات	
	صدمه زدن به فضاهای شهری (حرکات وندالیسم)	مشکلات روانی و شخصیتی - وجود مهاجرین غیررسمی - فرهنگ پایین بعضی مناطق	

جمهوری اسلامی ایران
وزارت کشور
استاندارداری کرمان
دفتر امور شهری و شوراهای

علی شهسوازی
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

محمد حسین رحیمی
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

محمد کهنوجی
شهردار رفسنجان
شهر واری رفسنجان

محور راهبردی		مشکل	علت	چالش
ایمنی و مدیریت بحران		محدوده شهر رفسنجان در پهنه با خطر نسبی زیاد با درجه 3 قرار دارد.	ضعف در نظارت بر اجرای ضوابط ساخت و ساز	زلزله خیز بودن شهر رفسنجان
		استقرار گسل فعال رفسنجان در فاصله 10 کیلومتری شهر		
		با استناد به مندرجات آیین نامه طراحی ساختمان ها در برابر زلزله محدوده شهر رفسنجان در پهنه با خطر نسبی زیاد با درجه 3 قرار دارد.		
		قلمروهای نامناسب استقرار جمعیت و توسعه فعالیت کشاورزی و صنعتی و معدنی شامل حریم گسل ها و رودخانه ها		
		گسل فعال رفسنجان در 10 کیلومتری جنوب غرب		
		مهمترین گسل در نزدیکی شهر رفسنجان، گسل رفسنجان در مرز کوه مارکش و در مرز رسوبات کواترن است که در فاصله حدود 10 کیلومتری جنوب غربی شهر رفسنجان به صورت آشکار مشاهده شده و فعال است.		
		دشت رفسنجان در محدوده با خطر خیلی شدید سیل خیزی واقع است و شهر رفسنجان بطور کامل در محدوده با خطر سیل خیزی خیلی شدید واقع شده است.	طراحی و اجرای ناقص شبکه هدایت آبهای سطحی	سیل خیز بودن شهر رفسنجان
		شهر رفسنجان در محدوده با خطر سیل خیزی شدید واقع شده است.		
		مسیلهای و پهنه های آبی و در معرض آبگرفتگی در جنوب و جنوب شرقی و در محل ورود رودخانه ها به شهر قرار دارند. در شمال شهر نیز در محل عبور مسیلهای احتمال سیل و آبگرفتگی وجود دارد.		

محور راهبردی		مشکل	علت	چالش
حمل و نقل و ترافیک		دسترسی ناکافی به محورهای ترانزیتی منطقه و کشور	ضعف در ایفای نقش اقتصادی شهر در تراز ملی	ضعف در ایفای نقش اقتصادی شهر در تراز ملی
		محدودیت دسترسی به شبکه حمل و نقل ریلی و فاصله 35 کیلومتری از نزدیکترین ایستگاه راه آهن		

محور راهبردی		مشکل	علت	چالش	
خدمات مدیریت		عدم برنامه محوری و اتخاذ سیاست های آمرانه و کوتاه مدت	عدم تنوع مشاغل و پویا نبودن اقتصاد شهری	اتخاذ سیاست های آمرانه و کوتاه مدت و عدم برنامه محوری	
		اقتصاد تک محصولی وابسته به کشت پسته، استخراج معدن			
		دفع نامناسب فاضلاب و آبهای سطحی در شهر		عدم اجرای شبکه فاضلاب شهری	مدیریت ناهماهنگ شهری
		کمبود پارکینگ، فضای سبز		عدم وجود طرح جامع شیب بندی	
		آلودگی بصری و محیطی زمین های بایر		عدم شناسایی مالکین	نبود بانک اطلاعات املاک و مستغلات شهر
				مشخص نبودن مالکین	

جمهوری اسلامی ایران
وزارت کشور
استاندارد کرمان
استاندارد کرمان
علی شهبازی
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

جمهوری اسلامی ایران
استاندارد کرمان
استاندارد کرمان
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

مجید کهنوجی
شهردار رفسنجان
شهرداری رفسنجان

محور راهبردی		مشکل	علت	چالش
کالبدی و شهرسازی		ناتکلیف بودن مالکین برای صدور مجوزهای لازم جهت ساخت و وجود کاربری های ناسازگار در سطح شهر	عدم تمویب طرح	به روز نبودن طرح تفصیلی
			عدم وجود شهرک کارگاهی	
		دست اندازی سودجویانه به طبیعت و تغییر کاربری غیرمجاز اراضی کشاورزی	-	
		جمعیت ساکن در مهمان شهر از دسترسی بسیار اندکی به مراکز خدمات برخوردارند	قرارگیری مهمان شهر در مسیر توسعه شهر	قرارگیری مهمان شهر در مسیر توسعه شهر
		فرسودگی کالبد ساختمان های موجود فاقد ارزش	عدم نوسازی	کم توجهی به وظایف قانونی در حوزه بافت فرسوده توسط سایر دستگاه ها
		خدمت رسانی نامناسب به منازل و شهرک های اطراف و حومه محدوده شهر	عدم وجود بسته های تشویقی موثر	
		کمبود پارکینگ در سطح شهر	پراکندگی منازل ساخته شده اطراف محدوده شهر	
		کمبود سرانه های عمومی	تعریف لکه های پارکینگ روی املاک خصوصی	
		کمبود پارکینگ فضای سبز	تعریف لکه های کاربری های خدماتی بر روی املاک خصوصی	
		سختی و مشقت در خدمت رسانی به منازل و شهرک های پراکنده اطراف شهر	عدم تمرکز لازم در ساخت و سازها و بافت شهری	
		نقوذ پذیری ضعیف معابر در عرض های کم	عدم تملک و توسعه معابر طبق طرح	
		سهم بالای اراضی بایر (24 درصد مساحت شهر)	عدم تناسب توسعه محدوده شهری با نیاز	
		پنج درصد از طول معابر محدوده در بازه کمتر از 6 متر واقع شده اند	عدم کفایت منابع شهرداری برای حجم بالای تملکات طرح	
		عبور و مرور وسایل نقلیه سنگین در سطح شهر	مالکیت خصوصی املاک	
		استفاده نکردن از گونه های مقاوم به کم آبی و منطبق با شرایط اقلیمی در فضای سبز	نبود برنامه جامع تفصیلی برای طراحی فضای سبز	
		عدم وجود توازن و تناسب در پراکندگی فضای سبز	-	
		وجود تعارضات قابل ملاحظه و عدم برخورداری از قابلیت اجرایی (به خصوص در محدوده مرکزی و بافت تاریخی شهر) از جمله دلایل اصلی عدم تحقق پذیری پیشنهادات مطروحه در این طرحهاست	نداشتن اطلاعات کافی مشاور نسبت به وضع موجود و مجوز های صادره - وجود مغایرت در طرح ها و وضع موجود	
		نارضایتی مردم از وضعیت ضوابط و مجوزات ساختمانی	وجود معابر خاکی در توسعه بدون برنامه	
		نارضایتی مردم در حاشیه شهر و تفکیک های جدیدالاحداث		

جمهوری اسلامی ایران
وزارت کشور
استاندارد ملی
استاندارد ملی
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان
علی شهسواری

جمهوری اسلامی ایران
شهر رفسنجان
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان
سید حسین رحیمی

شهر رفسنجان
شهر رفسنجان
مجید گهنوجی

محور راهبردی	مشکل	علت	چالش	
محیط زیست و خدمات شهری	میزان متوسط تبخیر از 3000 میلی متر در سال تجاوز می کند	اقلیم فرا خشک و بیابانی شهر رفسنجان	اقلیم فرا خشک و بیابانی شهر رفسنجان	
	بارندگی کمتر از 15 میلیمتر در اغلب ماههای سال به استثناء ماههای بهمن و اسفند			
	حداکثر دمای متوسط سالیانه حدود 61 درجه و مربوط به ماه جولای است و همچنین حداقل دمای متوسط سالیانه مربوط به ماه ژانویه و در حدود منفی 1 درجه سانتی گراد است			
	شدت بالای تبخیر (بیش از 3000 میلیمتر در سال)			
	شهر رفسنجان دارای زمستان های معتدل و تابستان های بسیار گرم است			
	شهر رفسنجان در منطقه اقلیم گرم و خشک واقع شده است.			
	شهرستان رفسنجان دارای دو اقلیم، گرم و خشک در نواحی دشتی و سرد و معتدل در نواحی کوهستانی میباشد			
	شهرستان رفسنجان در محدوده خشکسالی متوسط تا شدید قرار داشته و موقعیت استقرار شهر رفسنجان منطبق بر محدوده خشکسالی متوسط است			
	کمبود آب مناسب شرب و کشاورزی			
	میانگین بارش سالانه 78 ملی متر است و متوسط ضریب تغییرات بارندگی سالانه در ایستگاه سینوپتیک رفسنجان برابر با 40 درصد است.			
	میزان اندک بارندگی سالانه و میزان بالای ساعت آفتابی و شدت بالای تبخیر			
	میزان رطوبت طی سال های اخیر کاهش داشته است.			
	آلودگی هوا ناشی از کانون های محلی گرد و غبار و ریزگردها	بادهای شدید، گرد و غبار و ریزگردها		
	تهدید جمعیت جانوری و زیستی	فرسایش خاک و وقوع سیلاب		
	کاهش امید به زندگی و افزایش مرگ و میر	-	آلودگی و تخریب محیط زیست	
	آلودگی هوا	استفاده نیش حد کشاورزان از سموم و آفت کش ها در باغات پسته اطراف شهر	قرارگیری معادن فلزات در مسیر باد غالب	
	آلودگی زیست محیطی و مخاطره سلامت جامعه	آلودگی کارخانه مس سرچشمه		
	ایجاد گردوغبار محلی و تنزل کیفیت هوا در شهر رفسنجان ناشی از بهره برداری از معادن، وجود سازندهای خاص زمینشناسی (تپه های شنی)، فرسایش شدید اراضی به دلیل فقر پوشش گیاهی ناشی از برداشت بیرویه از آب زیرزمینی که باعث شوری خاک شده و امکان رشد پوشش گیاهی وجود ندارد	بادهای شدید، گرد و غبار و ریزگردها		
	آلودگی هوا ناشی از صنایع آلاینده (مجمع مس سرچشمه و مس خاتون آباد)	قرارگیری معادن فلزات در مسیر باد غالب		
	ریزگردهای صنعتی کیفیت هوای شهر رفسنجان را مستقیماً تحت تأثیر آلاینده ها قرار داده است			
	قرارگیری مجتمع مس سرچشمه در جنوب غربی شهر رفسنجان و در مسیر باد غالب موجب شده تا فعالیتهای صنعتی جاری در این مجموعه مستقیماً بر کیفیت هوای این شهر اثر گذاشته و این مجموعه صنعتی - معدنی به عنوان منبع اصلی آلاینده هوا شناسایی شود.			
	نزدیکی شهر رفسنجان به مجتمع مس سرچشمه و مس خاتون آباد موجب شده تا کیفیت هوای شهر رفسنجان مستقیماً تحت تأثیر آلاینده SO2 ناشی از فعالیتهای این مجتمع قرار گیرد			

وزارت کشور
استاندارد کرمان
مستشار امور شهری و شوراهای

علی شهسواری
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

محمّد کهنوجی
شهردار رفسنجان
شماره داری رفسنجان

محور راهبردی	مشکل	علت	چالش
محیط زیست و خدمات شهری	عدم وجود فاضلاب شهری و کنترل آب های سطحی	آلاینده های محیط زیست و هدر رفت منابع آبی موهبتی	ورود آلاینده های کشاورزی و فاضلاب شهری و صنعتی به زندگی شهری
	ابتلا به انواع بیماری ها	آلودگی خاک و تخریب محیط زیست	
	آلودگی زیست محیطی	عدم کنترل منابع انتشار آلودگی ها (سپتینگ ها و تصفیه خانه ها)	
	اغلب منابع آب زیرزمینی پیرامون شهر رفسنجان دلیل وجود آلاینده آرسنیک برای مصرف شرب مناسب نیست.	ورود آلاینده های کشاورزی و فاضلاب شهری و صنعتی به آب های زیرسطحی	
	آلودگی آب به واسطه فعالیت های کشت و صنعت رفسنجان. منطقه ویژه اقتصادی و کشتارگاه		
	آلودگی آب ناشی از فعالیت معدن مس سرچشمه		
	پساب و رواناب آلوده کشت و صنعت رفسنجان. منطقه ویژه اقتصادی و کشتارگاه میتواند وارد آب های سطحی شود. این منابع در جت جریان آب زیرزمینی هم قرار دارند و میتوانند باعث آلوده شدن آب زیرزمینی به سمت شهر رفسنجان شوند		
	پسابها و رواناب های ناشی از فعالیتهای مجتمع مس سرچشمه، کشت و صنعت رفسنجان و کشتارگاه زمینهای کشاورزی از جمله مهمترین منابع آلاینده در شهر رفسنجان و پیرامون آن میباشد.		
	قرارگیری شهر و اراضی کشاورزی و باغات پسته بر روی آبخوان آب زیرزمینی باعث شده تا آلاینده های فاضلاب شهری از چاه های جذبی و آلاینده های کشاورزی مستقیماً از خاک، وارد آب زیرزمینی شوند و املاح محلول و شوری آب را افزایش دهند. (آلودگی آب و شوری)		
	معادن مس (آلودگی زیست محیطی) لیچینگ می کنند و با رها کردن پساب در محیط باعث افزایش میزان آرسنیک خاک می شوند		
	معدن مس سرچشمه در مسیر آب های سطحی قرار دارد و آلاینده ها و ذرات فلزات سنگین پس از نشست بر روی زمین، میتوانند توسط آب سطحی و سیلاب به شهر رفسنجان منتقل شود.		

جمهوری اسلامی ایران
وزارت کشور
استاندارد ملی
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان
علی شهسواری

رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان
مد حسین رحیمی

مجید کهنوجی
شهردار رفسنجان
شماره ۱۳۸۸

محور راهبردی

مشکل

علت

چالش

محیط زیست
و خدمات
شهری

اقلیم فراخشک و بیابانی شهر رفسنجان	آلودگی هوا ناشی از کانون‌های محلی گرد و غبار و ریزگردها	تهدید جمعیت جانوری و زیستی	بادهای شدید گرد و غبار و ریزگردها
	حد اکثر دمای متوسط سالانه حدود ۶۱ درجه و مربوط به ماه جولای است و همچنین حداقل دمای متوسط سالانه مربوط به ماه ژانویه و در حدود منفی ۱ درجه سانتی گراد است	شهر رفسنجان دارای زمستان‌های معتدل و تابستان‌های بسیار گرم است	فرسایش خاک و وقوع سیلاب
	شهر رفسنجان در منطقه اقلیم گرم و خشک واقع شده است.	شهرستان رفسنجان دارای دو اقلیم، گرم و خشک در نواحی دشتی و سرد و معتدل در نواحی کوهستانی میباشد	اقلیم فراخشک و بیابانی شهر رفسنجان
	قرارگیری شهرستان رفسنجان در محدوده خشک‌سالی متوسط تا شدید و استقرار شهر رفسنجان منطبق بر محدوده خشک‌سالی متوسط	میانگین بارش سالانه ۷۸ میلی متر است و متوسط ضریب تغییرات بارندگی سالانه در ایستگاه سینوپتیک رفسنجان برابر با ۴۰ درصد است.	
	میزان رطوبت طی سال‌های اخیر کاهش داشته است	میزان متوسط تبخیر از ۳۰۰ میلی‌متر در سال تجاوز می‌کند	
	کاهش امید به زندگی و افزایش مرگ و میر	سرقت متعدد اقلام نورپردازی	
	استقرار گسل فعال رفسنجان در فاصله ۱۰ کیلومتری شهر	دشت رفسنجان در محدوده با خطر خیلی شدید سیل خیزی واقع است و شهر رفسنجان بطور کامل در محدوده با خطر سیل خیزی خیلی شدید واقع شده است.	
	آلودگی زیست محیطی و مخاطره سلامت جامعه	رفسنجان منطقه سیل خیزی است	
	آلودگی هوا	آلودگی هوا ناشی از صنایع آلاینده (مجمع مس سرچشمه و مس خاتون‌آباد)	
آلودگی و تخریب محیط زیست	-	کاهش امنیت عمومی، جلوه نامناسب شهری و پائین آمدن امنیت اجتماعی	فرارگیری معادن فلزات در مسیر باد غالب
بیابانی	مشکلات اقتصادی کشور		فرارگیری معادن فلزات در مسیر باد غالب
زلزله خیز بودن شهر رفسنجان	ضعف در نظارت بر اجرای ضوابط ساخت و ساز		فرارگیری معادن فلزات در مسیر باد غالب
سیل خیز بودن شهر رفسنجان	طراحی و اجرای ناقص شبکه هدایت آبهای سطحی		فرارگیری معادن فلزات در مسیر باد غالب
فرارگیری معادن فلزات در مسیر باد غالب	بادهای شدید گرد و غبار و ریزگردها		فرارگیری معادن فلزات در مسیر باد غالب
	اسفاده بیش حد کشاورزان از سموم و آفت کش‌ها در باغات پسته اطراف شهر		فرارگیری معادن فلزات در مسیر باد غالب
	آلودگی کارخانه مس سرچشمه		فرارگیری معادن فلزات در مسیر باد غالب
	قرارگیری معادن فلزات در مسیر باد غالب		فرارگیری معادن فلزات در مسیر باد غالب
کم توجهی به فرآیند پذیرش مهاجرین در فرهنگ شهری	پراکندگی بیش از حد و فراوانی اتباع بیگانه در سطح شهر		فرارگیری معادن فلزات در مسیر باد غالب

جمهوری اسلامی ایران
وزارت کشور
استاندارد کرمان
استاندارد شهری و شهرها

علی شاهسواری
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

محمّد حسین رحیمی
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

محمّد کهنوجی
شهردار رفسنجان
شهرداری رفسنجان

محور راهبردی	مشکل	علت	چالش
محیط زیست و خدمات شهری	کاهش جلوه های بصری و آسیب های اجتماعی	متکدیان، معتادان متجاهر و کودکان کار	نبود انگوهای مداخله در مسائل اجتماعی و توانمندسازی آسیب دیدگان اجتماعی
	استفاده نکردن از گونه های مقاوم به کم آبی و منطبق با شرایط اقلیمی در فضای سبز	نبود برنامه جامع تفصیلی برای طراحی فضای سبز	واقع بینانه نبودن طرح های توسعه شهری
	خدمت رسانی نامناسب به منازل و شهرک های اطراف و حومه محدوده شهر	پراکندگی منازل ساخته شده اطراف محدوده شهر	
	سختی و مشقت در خدمت رسانی به منازل و شهرک های پراکنده اطراف شهر	عدم تمرکز لازم در ساخت و سازها و بافت شهری	
	عدم وجود توازن و تناسب در پراکندگی فضای سبز	نبود برنامه جامع تفصیلی برای طراحی فضای سبز	
	ابتلا به انواع بیماری ها	آلودگی خاک و تخریب محیط زیست	ورود آلاینده های کشاورزی و فاضلاب شهری و صنعتی به زندگی شهری
	آلودگی آب به واسطه فعالیت های کشت و صنعت رفسنجان، منطقه ویژه اقتصادی و کشتارگاه	ورود آلاینده های کشاورزی و فاضلاب شهری و صنعتی به آب های زیرسطحی	
	آلودگی آب ناشی از فعالیت معدن مس سرچشمه	ورود آلاینده های کشاورزی و فاضلاب شهری و صنعتی به آب های زیرسطحی	
	آلودگی زیست محیطی	عدم کنترل منابع انتشار آلودگی ها (سپتینگ ها و تصفیه خانه ها)	
	عدم وجود فاضلاب شهری و کنترل آب های سطحی	آلاینده های زیست محیطی و هدر رفت منابع آبی موهیتی	
	معدن مس (آلودگی زیست محیطی) لیچینگ می کنند و با رها کردن پساب در محیط باعث افزایش میزان آرسنیک خاک می شوند	ورود آلاینده های کشاورزی و فاضلاب شهری و صنعتی به آب های زیرسطحی	
	سرقت متعدد اقلام نورپردازی	تخریب اقلام نورپردازی توسط اتاع بیگانه	وندالیسم
		ضعف در تهیه حفاظ های تجهیزات	



علی شهسواری
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان



محمد حسین رحیمی
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان



محمد کهنه جی
شهردار رفسنجان

شبکه مسائل

مسئله کلیدی	مسئله	محور راهبردی
ضعف در طراحی و کاربست پیوست های پروژه ها و اقدامات	عدم توجه به لزوم تدوین و به کارگیری پیوست فرهنگی	اجتماعی و فرهنگی
	کم توجهی به کارکردهای فرهنگی فضاها و شهر	
	کم توجهی به نیازها و فعالیت های حوزه بانوان در شهرداری	
	کمبود زیر ساختهای فراغتی متناسب با گروه های سنی و اجتماعی مختلف در سطح شهر	
	ضعف اطلاع رسانی و شفافیت اطلاعات و آموزش به مردم	
	ضعف محتوای آموزش های شهروندی در رعایت حقوق سایر اشخاص	
	محتوای آموزش های شهروندی مطابق با نیازهای سایر بخش های شهرداری نمی باشد	
	نامتناسب بودن ظرفیت معابر با جریان عبور و مرور	
	نقص در محتوای آموزش های شهروندی مربوط به حقوق و تکالیف حوزه عمومی	
	تخریب تجهیزات شهری توسط مهاجران غیررسمی	
محتوای آموزش های شهروندی مطابق با نیازهای سایر بخش های شهرداری نمی باشد	نبود برنامه مشخص برای ساماندهی مهاجرین در برنامه های توسعه شهری	اجتماعی و فرهنگی
	نقص در فرآیند ساماندهی و ادغام مهاجرین در جامعه شهری	

مسئله کلیدی	مسئله	محور راهبردی
یکپارچه نبودن نظام حمل و نقل شهری	بی اعتمادی شهروندان به حمل و نقل همگانی	حمل و نقل و ترافیک
	ضعف در نظام حمل و نقل همگانی	
	کم توجهی به الزامات حمل و نقل در طراحی و اجرای طرح های کالبدی	
	کم توجهی به نظام حمل و نقل بار درون شهری	
	کمبود پارانه تاکسی در سطح شهر	

جمهوری اسلامی
وزارت کشور
استاندارد کرامت
استاندارد کرامت

علی شهسواری
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

شهید حسین رحیمی
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

مجید کهنوجی
شهردار رفسنجان
شهرستان رفسنجان

مسئله کلیدی	مسئله	محور راهبردی
بهره وری پایین منابع	ضعف بازدهی منابع انسانی و نبود نظام ارزیابی عملکرد	
	ضعف در نظام ارتقا شغلی کارکنان	
	کم توجهی به تناسب مصالح ساختمانی با اقلیم	
	نقصان مدیریت منابع انسانی	
بی توجهی به تفکر سیستمی در طراحی سامانه های مدیریتی و شهری	توسعه سامانه های سازمانی به صورت جداگانه و بدون توجه به نیازهای آینده	
	عدم استقرار و پیاده سازی ارائه خدمات برخط	
	کم توجهی به نظام مستندسازی	
تسلط نگاه بخشی در مدیریت شهری	افزایش هزینه های خدمات شهری	خدمات مدیریت
	بروز نبودن طرح تفصیلی	
	سلیقه محور بودن فعالیت های سازمان های مختلف	
	ضعف در دیپلماسی شهری	
	ضعف طرح و برنامه های بازآفرینی شهری	
	ضعف طرح و برنامه های گردشگری	
	ناآشنایی در توافق با مالکان	
	ناکارآمدی و ناهماهنگی بین بخشی برای رفع مسائل شهری	
	ناهماهنگی دستگاه های خدمت رسان	
	نبود الگوهای مداخله در مسائل اجتماعی و توانمندسازی آسیب دیدگان اجتماعی	

جمهوری اسلامی ایران
وزارت کشور
استاندارد کرامت
استاندارد کرامت
استاندارد کرامت

علی شهسواری
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

استاندارد کرامت
استاندارد کرامت
استاندارد کرامت

مهندس حسین رحیمی
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

شهر رفسنجان
شهر رفسنجان
شهر رفسنجان

مهندس کهنوجی
شهردار رفسنجان
شهر رفسنجان

مسئله کلیدی	مسئله	محور راهبردی
شفاف نبودن فرآیندهای خدمات رسان	تعدد انظار نظریات کیفی و سلیقه ای در حوزه فرهنگی اجتماعی	خدمات مدیریت
	توافق با درخواست های شهروندان خارج از محدوده مأموریت ها و وظایف منجر به بی اعتمادی می شود	
	ضعف در حساس سازی و شبکه سازی اجتماعی برای ایجاد و افزایش مشارکت	
	ضعف فرآیند و دستورالعمل تملک	
	عدم شفافیت شهرداری	
	مدون نبودن ضوابط و فرآیندهای تملک املاک در مسیر	
	مدون نبودن ضوابط و فرآیندهای سرمایه گذاری و مشارکت	
	مدون نبودن ضوابط و فرآیندهای صدور پروانه و عوارض	
ضعف اجرایی ضعیف تحقق ضوابط شهری	ضعف در نظارت بر اجرای ضوابط طرح تفصیلی	خدمات مدیریت
ضعف در استقرار و توسعه نظام برنامه ریزی	تعمیل در اجرای پروژه بدون طی فرآیند کارشناسی	
	ضعف در استقرار کامل فرآیندهای مالی و خزانه داری	
	ضعف در طراحی دستورالعمل های اجرایی	
	ضعف در نظام فرآیندهای شهرداری	
	عدم توجه به نیازهای مطالعاتی در طراحی ساختار	
	کم توجهی به تفکر سیستمی در اداره شهر	
	کم توجهی به توسعه مهارت های سرمایه انسانی سازمان	
	کم توجهی به نظام مدیریت پروژه و استانداردهای تولید پروژه	
	متناسب نبودن فرآیندهای ابلاغی با نیازهای سازمان	
	ناکارآمدی نظام ارزیابی عملکرد فردی و سازمانی	
	نامتناسب بودن طراحی سازمان با وظایف مدیریت شهری	
	نبود سازو کار مناسب برای اعمال نظردی نفعان در هنگام تدوین برنامه ها	
	نظام پیشنهادات	
	نقص در نظام طراحی سازمانی	

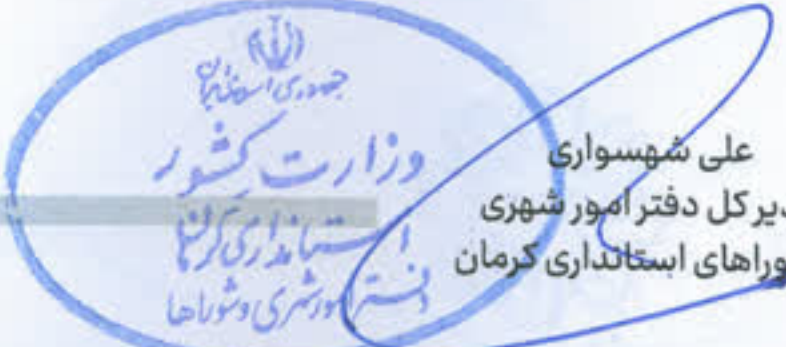
جمهوری اسلامی ایران
وزارت کشور
استاندارد ملی ایران
استاندارد ملی ایران

علی شهسواری
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

محمد حسین رحیمی
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

مجید کهنوجی
شهردار رفسنجان
شهرداری رفسنجان

مسئله کلیدی	مسئله	محور راهبردی
ضعف در نظارت بر اجرای قوانین و مقررات	تغییر کاربری باغات و تخریب‌های موجود در محدوده شهری	خدمات مدیریت
	ساخت و سازهای خارج از ضابطه	
	ضعف در اجرا ضوابط و دستورالعمل‌های پشتیبانی شهرداری	
	ضعف در اجرای ضوابط طرح تفصیلی	
	ضعف در استقرار کامل فرآیند های مالی و خزانه داری	
	ضعف در سازوکار اجرایی طرح های مصوب مناطق	
	ضعف در فرآیندهای نظارت و ارزیابی	
	ضعف در نظارت بر اجرای ضوابط ساخت و ساز	
	ضعف دستگاه نظارت	
	عدم حفظ مالکیت معنوی تدوین ایده های خلاقانه	
	عدم رعایت قوانین مربوط به تامین پارکینگ	
	ناکارآمدی اجرای ماده 20 و ساماندهی مشاغل آلاینده	
کم توجهی به شیوه های متنوع تامین منابع	عدم وجود برنامه مشارکت های اقتصادی	
	کم توجهی به ظرفیت های سرمایه گذاری در برنامه ها و طرح های فرهنگی	
	ناکارآمدی تعامل با ذینفعان شهری	
	نداشتن الگوهای تامین مالی در صنایع پسماند	
	نداشتن الگوهای تامین مالی در محیط زیست	


 علی شهسواری
 مدیر کل دفتر امور شهری
 و شوراهای استانداری کرمان


 محمد حسین رحیمی
 رئیس شورای اسلامی
 شهر رفسنجان


 مجید کهنوجی
 شهردار رفسنجان

مسئله کلیدی	مسئله	محور راهبردی
پراکنده رویی در حریم	پراکنده رویی در حریم	کالبدی و شهرسازی
ضعف در اجرا ضوابط ساماندهی زمین های بایر	ضعف در اجرا ضوابط ساماندهی زمین های بایر	
	ضعف در اجرای ماده ۱۱۵ قانون شهرسازی	
طراحی و اجرای ناقص شبکه هدایت آبهای سطحی	طراحی و اجرای ناقص شبکه هدایت آبهای سطحی	
	عدم اجرا شبکه فاضلاب	
	ورود آلاینده های کشاورزی و فاضلاب شهری و صنعتی به آب های زیرسطحی	
عدم تحقق متوازن سرانه های خدماتی	دسترسی نا مناسب شهروندان به کاربری های خدماتی	
	عدم تحقق سرانه پارکینگ های عمومی	
	عدم تحقق متوازن سرانه های خدماتی	
	کمبود فضای مناسب برای پارک ماشین ها	
	نبود برنامه جامع تفصیلی برای طراحی فضای سبز	
	نبود برنامه جامع تفصیلی برای طراحی فضای سبز	
	نبود برنامه جامع تفصیلی برای طراحی فضای سبز	

جمهوری اسلامی ایران
وزارت کشور
استاندارد ملی
پست سازمانی و شوراها

علی شهسواری
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

امید حسینی رحیمی
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

مجید کهنوجی
شهردار رفسنجان
شماره داری رفسنجان

مسئله کلیدی	مسئله	محور راهبردی
کم توجهی به الگوهای شهر انسان محور در طراحی شهری	عدم تمکک و توسعه معابر طبق طرح	محور راهبردی
	کم توجهی به الگوهای شهر انسان محور در طراحی شبکه معابر	
	کم توجهی به الگوهای شهر انسان محور در طراحی شهری	
	کم توجهی به الگوهای شهر انسان محور در طراحی فضای سبز	
	کم توجهی به الگوهای شهر انسان محور در طراحی معابر	
	کمبود تسهیلات ایستگاه در سطح شهر	
کم توجهی به حیات شبانه شهری	کم توجهی به حیات شبانه شهری	کالبدی و شهرسازی
کم توجهی به نظام نگهداشت شهر	بازدهی پایین ادوات و تجهیزات خدمات شهری	
	عدم تعمیر و ترمیم به موقع و براساس طول عمر مفید آسفالت معابر	
نقص در بازآفرینی بافت مرکزی فرسوده و ناپهن	کم توجهی به پایداری فضای سبز شهری	
	بافت مرکزی روستایی و ناپهن	
نقص در طراحی و توسعه شبکه معابر	ضعف طرح و برنامه های بازآفرینی شهری	
	نقص در طراحی اجرای معابر	
	نقص در طراحی و توسعه شبکه معابر	

جمهوری اسلامی ایران
وزارت کشور
استاندارد ملی

علی شهسواری
مدیرکل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

محمد حسین رحیمی
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

مجدد کهنوجی
شهردار رفسنجان
شهرداری رفسنجان

محور راهبردی

محیط زیست و خدمات شهری

مسئله کلیدی	مسئله
بهره برداری ناپایدار از منابع طبیعی	تغییر کاربری باغات و تخریب های موجود در محدوده شهری
	کمبود منابع آبی و ضعف در مدیریت پساب
	ناآرایی منابع آبی
	نقص در سیستم آبیاری و بهره برداری از منابع آبی
	وجود قنوات متروکه در محدوده شهری
بی توجهی به عنصر هویت در طراحی سیما و منظر شهر	بی توجهی به عنصر هویت در طراحی سیما و منظر شهر
	ضعف در زیباسازی شهری
	ضعف ضوابط سیما و منظر
	عدم توجه به مصالح بومی و اقلیم در طراحی
	عدم وجود ضوابط الزام آور در استفاده از فرهنگ بومی
ضعف در استفاده از گونه های گیاهی متنوع و متناسب با اقلیم	فقدان نظام ساماندهی و نظارت بر سیما و منظر شهری
ضعف در نظام مدیریت پسماند	کم توجهی به گونه های گیاهی متناسب با اقلیم
نبود الگوی موثر مواجهه با تهدید های سلامت شهروندان	ضعف در نظام مدیریت پسماند
	تخریب زیستگاه حیوانات و تغییرات اقلیمی
	نبود الگوی موثر مواجهه با تهدید های سلامت شهروندان

جمهوری اسلامی ایران
وزارت کشور
استاندارد ملی
مستشار امور شهری و شوراها

علی شهسواری
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

محمد حسین رحیمی
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

محمد کهنوجی
شهردار رفسنجان
اداره فرمانداری رفسنجان



طراحی مطلوبیت

۳

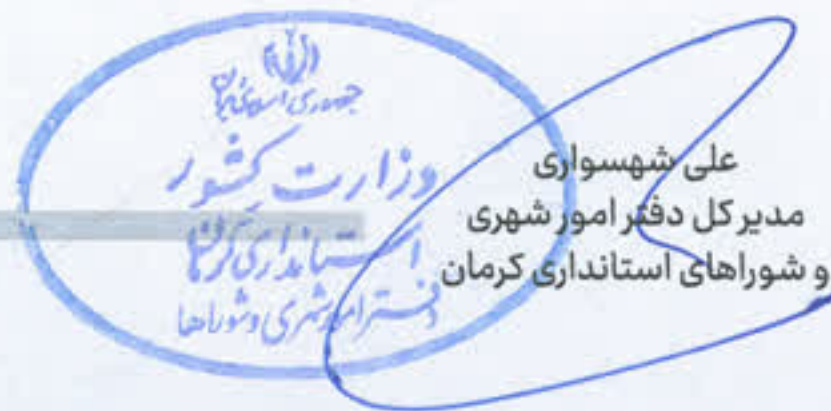
طراحی مطلوبیت برای دو سطح راهبردی و عملیاتی با مطالعه اسناد بالادستی و داخلی، بررسی دیدگاه‌ها و جمع‌بندی نظرات ذی‌نفعان و نهایتاً جلسات کارگروه‌های شش‌گانه تدوین برنامه، انجام شد.

چشم‌انداز

با توجه به پیشنهادات ذی‌نفعان و انطباق آن با چشم‌انداز پیشنهادی طرح جامع، چشم‌انداز شهر رفسنجان به شرح ذیل مصوب گردید:

چشم‌انداز طرح جامع

رفسنجان شهر تاب‌آور؛ فناورمحور، برخوردار از ساختار اقتصادی پویا و چندبعدی، اختلاط بالای اجتماعی، در انطباق و توازن حداکثری با محیط طبیعی



چشم انداز شهر

رفسنجان در افق ۱۴۲۳ شهری است انسان مدار، تاب آور، منطبق با محیط طبیعی بهره مند از عدالت فضایی و هدایتگر توسعه منطقه ای با جامعه شهری پذیرا منسجم، مشارکت جو و برخوردار از هویت و فرهنگ بومی و برپایه حکمروایی هوشمند و اقتصاد پویا و فناور

جمهوری اسلامی ایران
وزارت کشور
استاندارد کرمان
دستگاه امور شهری و شوراهای

علی شهسواری
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

سید حسین رحیمی
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

مجید کهنوجی
شهردار رفسنجان
شهرداری رفسنجان

اهداف کلان و راهبردهای دستیابی به این اهداف در افق راهبردی برنامه و ارتباط آن‌ها با چشم‌انداز و محورهای راهبردی، از قرار زیر می‌باشد:

محور راهبردی	گزاره چشم‌انداز برنامه	هدف کلان	راهبرد
اجتماعی و فرهنگی	جامعه شهری پدیدار، منسجم، مشارکت‌جو و برخوردار از هویت و فرهنگ بومی	ارتقاء تاب‌آوری اجتماعی	تقویت مولفه‌های همبستگی اجتماعی
		تقویت سرمایه اجتماعی	تسهیل مشارکت شهروندان و سازمانهای مردم‌نهاد در مدیریت شهر
		تقویت نشان (برند) شهر رفسنجان	تقویت زمینه‌های نشاط اجتماعی
ایمنی و مدیریت بحران	تاب‌آور	تقویت همزیستی و همبستگی اجتماعی	توسعه شبکه‌های یکپارچه گردشگری و اکوتوریسم
		ارتقاء تاب‌آوری شهری	تعمیق فرهنگ میزبانی و مدارا
		استقرار تاب منطقه‌ای حمل و نقل	تقویت زیرساختهای مدیریت بحران
حمل و نقل و ترافیک	انسان‌مدار	توسعه حمل و نقل همگانی پاک	توسعه ظرفیتهای حمل و نقل شهری و فراشهری
		دستیابی به حمل و نقل انسان‌محور	تکمیل شبکه حمل و نقل همگانی
			بازمهندسی شبکه دسترسی معابر
خدمات مدیریت	حکمرانی هوشمند و اقتصاد پویا و فناور	ارتقاء تاب‌آوری شهری	کیفیت بخشی معابر با رویکرد انسان‌محور
		ارتقاء فرهنگ سازمانی	مدیریت نقادانه سفر با اولویت حمل و نقل همگانی
		اقتصاد شهری دینورا و برون‌نگر	بهبود ایمنی در ساخت و ساز شهری
کالبدی و شهرسازی	بهره‌مند از عدالت فضایی و هدایتگر توسعه منطقه‌ای	تحقق سازمان هوشمند	توانمندسازی سرمایه‌های انسانی
		تنوع بخشی به منابع درآمدی	توسعه خدمات و کالاهای دارای مزیت رقابتی
		حکمرانی شهری	توسعه زیرساختهای فناوریانه شهری و سازمانی
محیط زیست و خدمات شهری	دارای انطباق و توان حداکثری با محیط طبیعی	ارتقاء تاب‌آوری شهری	حمایت از ظرفیت زیست بوم نوآوری بومی و دانشگاهی
		ارتقاء هویت ملی-شهری و محلی	تلاش برای افزایش سهم درآمدهای غیرساختمانی
		توسعه شهری پایدار و متوازن	بهره‌گیری از رویکرد سیستمی در طراحی نظام مدیریت شهری
		ارتقاء تاب‌آوری شهری	توسعه همکاری و هماهنگی نهادهای ذینفع در مدیریت شهری
		پایداری محیط زیست شهری	بازآفرینی بافت تاریخی و ساماندهی بافت‌های ناپایمن شهری
		دستیابی به شهر سالم و پاک	ساماندهی هویت محور نما و منظر شهری
			بهره‌گیری از رویکرد دوام در ساخت و نگهداری تأسیسات و ساختمان‌های شهری
			توسعه متوازن سرنانه‌های خدماتی
			تحصیل و ایمن‌سازی حرائم طبیعی
			تقویت زیرساختهای مدیریت بحران
			بازچرخانی آب خاکستری
			تقویت بهداشت و مدیریت آلاینده‌های شهری
			توسعه متوازن فضای سبز متناسب با اقلیم
			تقویت بهداشت و مدیریت آلاینده‌های شهری

محبوبه کهنوجی
شهردار رفسنجان
شهرداری رفسنجان

محمد حسین رحیمی
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

علی شهبازی
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

وزارت کشور
استاندارد ملی
استاندارد ملی

برای هر راهبرد، اهداف عملیاتی مناسب در بازه زمانی برنامه عملیاتی (پنج ساله) طراحی شده که در جدول زیر آمده است:

محوّر راهبردی	راهبرد	هدف عملیاتی
اجتماعی و فرهنگی	تقویت مولفه های همبستگی اجتماعی	توانمندسازی آسیب دیدگان اجتماعی
	تسهیل مشارکت شهروندان و سازمانهای مردم نهاد در مدیریت شهر	افزایش سهم مشارکت شهروندی در اداره شهر
	تقویت زمینه های نشاط اجتماعی	افزایش سرانه زیرساخت فرهنگی و فراغت
	توسعه شبکه های یکپارچه گردشگری و اکوتوریسم	افزایش سهم گردشگری در درآمدهای شهری
ایمنی و مدیریت بحران	تعمیق فرهنگ میزبانی و مدارا	افزایش سهم مشارکت شهروندی مهاجرین
	تقویت زیرساختهای مدیریت بحران	استقرار نظام مدیریت بحران و پدافند غیرعامل
	توسعه ظرفیتهای حمل و نقل شهری و فرانشهری	سرعت بخشی به واکنش در مقابله با حوادث
	تکمیل شبکه حمل و نقل همگانی	تکمیل زیرساختهای حمل و نقل بار و مسافر
حمل و نقل و ترافیک	بازمهندسی شبکه دسترسی معابر	ارتقاء زیرساختهای حمل و نقل همگانی
	کیفیت بخشی معابر با رویکرد انسان محور	افزایش ایمنی تردد در شهر
	مدیریت تقاضای سفر با اولویت حمل و نقل همگانی	افزایش ایمنی تردد در شهر
		توازن بخشی به اجزای شبکه حمل و نقل
		روان سازی ترافیک در شهر

وزارت کشور
استاندارد
استاندارد ملی

علی شهسواری
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

محمّد حسین رحیمی
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

محمّد کهنوجی
شهردار رفسنجان
شهرداری رفسنجان

محور راهبردی	راهبرد	هدف عملیاتی
خدمات مدیریت	بهبود ایمنی در ساخت و ساز شهری	ارتقا سهم فناوری در مدیریت سازمانی
	توانمندسازی سرمایه های انسانی	افزایش بهره وری منابع انسانی
	توسعه خدمات و کالاهای دارای مزیت رقابتی	گسترش الگوهای تامین مالی مبتنی بر سرمایه گذاری
	توسعه زیرساختهای فناوریانه شهری و سازمانی	ارتقا سهم فناوری در مدیریت سازمانی
	حمایت از ظرفیت زیست بوم نوآوری بومی و دانشگاهی	افزایش سهم نوآوری در حل مسائل شهری
	نمایش برای افزایش سهم درآمدهای غیرساختمانی	افزایش سهم درآمدهای پایدار
	بهره گیری از رویکرد سیستمی در طراحی نظام مدیریت شهری	ارتقاء مسئولیت پذیری، شفافیت و پاسخگویی سازمانی
	توسعه همکاری و هماهنگی نهادهای ذینفع در مدیریت شهری	بهبود مدیریت هماهنگ شهری
	بازآفرینی بافت تاریخی و ساماندهی بافتهای ناایمن شهری	افزایش ایمنی فضاهاى شهری
	ساماندهی هویت محور نما و منظر شهری	تحقق شهرآراسته و با هویت
کالبدی و شهرسازی	بهره گیری از رویکرد دوام در ساخت و نگهداری تاسیسات و ساختمان های شهری	افزایش عمر مفید تاسیسات و ساختمان های شهری
	توسعه متوازن سرانه های خدماتی	توازن بخشی به توسعه شهر
	تکمیل و ایمن سازی حرائم طبیعی	افزایش ایمنی در برابر مخاطرات طبیعی
	تقویت زیرساختهای مدیریت بهران	افزایش ظرفیت و کیفیت آرامستانها
	بازچرخانی آب خاکستری	افزایش بهره وری منابع آبی
	تقویت بهداشت و مدیریت آلاینده های شهری	ارتقای مدیریت سبز
محیط زیست و خدمات شهری	توسعه متوازن فضای سبز متناسب با اقلیم	دستیابی به فضای سبز پایدار
	تقویت بهداشت و مدیریت آلاینده های شهری	افزایش پاکیزگی
		افزایش دسترسی و شمولیت تاسیسات بهداشتی شهر
		تحقق زیست بوم چالوری متعادل
		کاهش آلاینده های محیط شهری

مجید کهنوجی
شهردار رفسنجان
شماره اداری رفسنجان

محمد حسین رحیمی
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

علی شهسواری
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

وزارت کشور
استان کرمان
شماره اداری



طراحی ابزار

۴

در این بخش با انطباق اهداف عملیاتی بر ساختار شهرداری از طریق برنامه‌ها، سهم هر حوزه در پیاده سازی برنامه مشخص می‌گردد. از طرف دیگر، با توجه به امکان طراحی مسیرهای مختلف برای دستیابی به اهداف عملیاتی، تلاش شده تا با نگاه به مسائل کلیدی هر حوزه، راهکاری پیشنهاد شود که در عین تضمین حرکت در مسیر هدف، متضمن حل مسائل مربوطه نیز باشد. در ادامه نیز برای هر راهکار حداقل یک پیشران ارائه شده است. بنابراین، آنچه در این بخش ارائه می‌گردد، بیانگر سه موضوع است: جایگاه عملیاتی اهداف، راهکارهای حل مسئله و پیشران‌های اجرایی

محور	برنامه	هدف عملیاتی	مسئله کلیدی	راهکار	پیشران
اجتماعی و فرهنگی	توسعه زیرساختها، ظرفیتها، فعالیتها و طرحهای فرهنگی	افزایش سرانه زیرساخت فرهنگی و فراغتی	کم توجهی به حیات شبانه شهری کمبود زیر ساختهای فراغتی متناسب با گروه های سنی و اجتماعی مختلف در سطح شهر	توسعه ظرفیتهای تفریحی-فراغتی و حیات شبانه خانواده محور	ایجاد مجموعه های گذران اوقات فراغت
	سلامت اجتماعی	توانمندسازی آسیب دیدگان اجتماعی	تسلط نگاه بخشی در مدیریت شهری	مشارکت در ساماندهی و حرفه آموزی آسیب دیدگان اجتماعی	توسعه زیرساخت های حمایت از متکدیان و معتادان متجاهر
	گردشگری شهری	افزایش سهم گردشگری در درآمدهای شهری	-	مشارکت در تامین زیرساختها و برگزاری رویدادهای گردشگری	برندینگ شهری توسعه گردشگری
	مشارکتهای اجتماعی	افزایش سهم مشارکت شهروندی در اداره شهر	-	استفاده از ظرفیت جوانان و بانوان در مدیریت شهری	مدیریت مشارکتی و حکمرانی مردمی (محلله محوری) توانمندسازی و پیشبرد اهداف بانوان و خانواده
			ضعف در نظام مدیریت پسماند محتوای آموزش های شهروندی مطابق با نیازهای سایر بخش های شهرداری نمی باشد نقص در بازآفرینی بافت مرکزی فرسوده و ناپایمن	توسعه فرهنگ شهری و شهروندی	برگزاری دوره ها و پویش های آموزش شهروندان
				تسهیلگری در محلات هدف بازآفرینی	تقویت دفاتر تسهیلگری در محلات هدف بازآفرینی
				ترویج رویکرد دگرپذیری	برگزاری رویداد های فرهنگی اجتماعی در مهمانشهر
	افزایش سهم مشارکت شهروندی مهاجرین	نقص در فرآیند ساماندهی و ادغام مهاجرین در جامعه شهری			

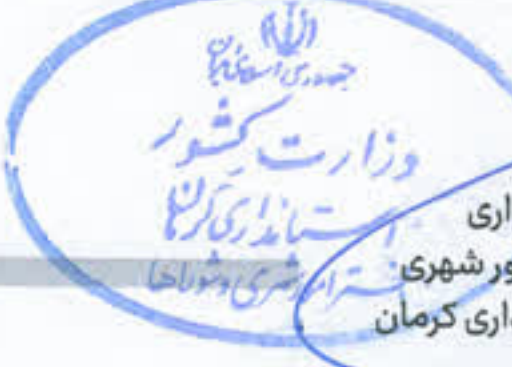
علی شهبازی
مدیرکل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

محمد حسین رحیمی
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

محمد کهنوجی
شهردار رفسنجان
شهرداری رفسنجان

محور	برنامه	هدف عملیاتی	مسئله کلیدی	راهکار	پیشران
ایمنی و مدیریت بحران	توسعه و تقویت سیستم ایمنی و آتش نشانی	سرعت بخشی به واکنش در مقابله با حوادث	-	ایجاد زیرساختهای واکنش سریع در برابر حوادث	توسعه متوازن تاسیسات و تجهیزات مقابله با حوادث غیرمترقبه شهری
	مدیریت بحران و پدافند غیرعامل	استقرار نظام مدیریت بحران و پدافند غیرعامل		ایجاد زیرساختهای واکنش در برابر بحران ها	توسعه متوازن زیرساخت ها و تجهیزات مقابله با بحران

محور	برنامه	هدف عملیاتی	مسئله کلیدی	راهکار	پیشران
حمل و نقل و ترافیک	بهبود عبور و مرور شهری	روان سازی ترافیک در شهر	کم توجهی به الگوهای شهر انسان محور در طراحی شهری	تملک و توسعه معابر شهری	تکمیل شبکه معابر شریانی شهر
	توسعه زیرساختهای عبور و مرور	افزایش ایمنی تردد در شهر	نقص در طراحی و توسعه شبکه معابر	ایمن سازی شبکه معابر با اولویت شبکه پیاده و دوچرخه	ایمن سازی معابر سطح شهر (شریانی درجه یک و دو)
			کم توجهی به الگوهای شهر انسان محور در طراحی شهری		
			نقص در بازآفرینی بافت مرکزی فرسوده و ناپایمن		
	توازن بخشی به اجزای شبکه حمل و نقل	عدم تحقق متوازن سرانه های خدماتی	نقص در طراحی و توسعه شبکه معابر	تامین و بهینه سازی فضای مناسب برای پارک وسایل نقلیه	رفع کمبود پارکینگ در محدوده مرکز شهر
			یکپارچه نبودن نظام حمل و نقل شهری		
			یکپارچه نبودن نظام حمل و نقل شهری		
	توسعه، تجهیز و نگهداری ناوگان حمل و نقل عمومی	ارتقاء زیرساختهای حمل و نقل همگانی	کم توجهی به الگوهای شهر انسان محور در طراحی شهری	استفاده از الگوهای شهر انسان محور در طراحی ایستگاههای اتوبوس تاکسی و دوچرخه	احداث ایستگاه، پایانه و توقفگاه حمل و نقل همگانی ایجاد شبکه دوچرخه همپیوند با فضاهای شهری
			کم توجهی به الگوهای شهر انسان محور در طراحی شهری		
	ساماندهی بار و مسافر	تکمیل زیرساختهای حمل و نقل بار و مسافر	یکپارچه نبودن نظام حمل و نقل شهری	توسعه و تجهیز زیرساختهای حمل و نقل برونشهری	احداث توقفگاه وسایل نقلیه سنگین
					تکمیل و تجهیز پایانه های مسافربری


 علی شهسواری
 مدیر کل دفتر امور شهری
 و شوراهای استانداری کرمان


 سید حسین رحیمی
 رئیس شورای اسلامی
 شهر رفسنجان


 مجید کهنوجی
 شهردار رفسنجان
 استانداری رفسنجان

محور	برنامه	هدف عملیاتی	مسئله کلیدی	راهکار	پیشران
خدمات مدیریت	اقتصاد شهری	گسترش الگوهای تامین مالی مبتنی بر سرمایه گذاری	ضعف در نظام مدیریت پسماند، کم توجهی به شیوه های متنوع تامین منابع	بستر سازی برای حضور سرمایه گذار و بخش خصوصی	طراحی بسته های سرمایه گذاری
	آموزش و پژوهش های کاربردی	افزایش بهره وری منابع انسانی	بهره وری پایین منابع، ضعف در استقرار و توسعه نظام برنامه ریزی، ضعف در نظارت بر اجرای قوانین و مقررات	ارتقا دانش سازمانی و تخصصی کارکنان	بکارگیری و آموزش تخصصی کارکنان
	تحول اداری و مدیریت عملکرد	ارتقاء مسئولیت پذیری، شفافیت و پاسخگویی سازمانی	بهره وری پایین منابع، ضعف در استقرار و توسعه نظام برنامه ریزی، ضعف در نظارت بر اجرای قوانین و مقررات	ارتقا عملکرد فردی و سازمانی	توسعه نظام ارزیابی عملکرد فردی و سازمانی
	توسعه درآمدهای پایدار	افزایش سهم درآمدهای پایدار	بی توجهی به تفکر سیستمی در طراحی سامانه های مدیریتی و شهری، شفاف نبودن فرآیند های خدمت رسان، ضعف در استقرار و توسعه نظام برنامه ریزی	استقرار نظام مدیریت فرآیند و تعالی سازمانی	تدوین و پیاده سازی نظام فرآیندی
	دیپلماسی شهری	بهبود مدیریت هماهنگ شهری	-	واقعی سازی بهای خدمات	پیاده سازی سازوکار اخذ بهای خدمات شهرداری
	هوشمندسازی شهری و سازمانی	ارتقا سهم فناوری در مدیریت سازمانی	تسلط نگاه بخشی در مدیریت شهری، ضمانت اجرایی ضعیف تحقق ضوابط شهری، نقص در طراحی و توسعه شبکه معابر	توسعه تعاملات بین دستگاهی، بازنگری طرح های توسعه شهری	برنامه اقدام مشترک با سایر دستگاه های اجرایی
			بی توجهی به تفکر سیستمی در طراحی سامانه های مدیریتی و شهری، ضعف در استقرار و توسعه نظام برنامه ریزی، ضعف در نظارت بر اجرای قوانین و مقررات	هوشمندسازی سازمانی	استقرار سامانه های سازمانی همپوند
			پراکنده رویی در حریم، ضعف در نظارت بر اجرای قوانین و مقررات، نقص در بازآفرینی بافت مرکزی فرسوده و ناپایمن	نظارت مستمر هوشمند بر ساخت و سازهای شهری	استقرار سامانه های سازمانی همپوند
			بی توجهی به تفکر سیستمی در طراحی سامانه های مدیریتی و شهری	بهره گیری از استارتآپها و مجموعه های دانش بنیان	حل مسائل شهری بر پایه خلاقیت و نوآوری

جمهوری اسلامی ایران
وزارت کشور
استاندارد ملی
نشر و توزیع و شوراها

علی شهسواری
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

د. حسین رحیمی
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

مجید کهنوجی
شهردار رفسنجان
شهرداری رفسنجان

محور	برنامه	هدف عملیاتی	مسئله کلیدی	راهکار	پیشران
کالبدی و شهرداری	بازآفرینی فضاهای شهری	افزایش ایمنی فضاهای شهری	ضعف در اجرا ضوابط ساماندهی زمین های بایر	مناسب سازی و رفع خطر از فضاهای شهری	بازطراحی و ارزش آفرینی در فضاهای عمومی ناایمن و مرکز شهر
			نقص در بازآفرینی بافت مرکزی فرسوده و ناایمن	ایمن سازی فضاهای عمومی و بی دفاع شهری	افزایش نفوذپذیری در بافت مرکزی شهر
		افزایش عمر مفید تاسیسات و ساختمان های شهری	کم توجهی به نظام نگهداشت شهر	ارتقای نظام نگهداشت شهر	حفاظت و احیای اماکن تاریخی و فضاهای عمومی ارزشمند
	تهیه طرحهای توسعه شهری	توازن بخشی به توسعه شهر	-	اولویت بخشی به پهنه های کم برخوردار	رفع کمبود سرانه فضای سبز در محدوده های مورد نیاز
			ضعف در طراحی و کاربری پیوست های پروژه ها و اقدامات		مطالعات پیوست اقدامات توسعه شهری (فرهنگی و اجتماعی، پدافند غیر عامل و زیست محیطی)
			کم توجهی به نیازهای اقشار مختلف در برنامه ریزی شهری		تدوین مطالعات جامع، بخشی و مکمل توسعه شهری
	زیباسازی شهری	تحقق شهر آراسته و با هویت	بی توجهی به عنصر هویت در طراحی سیما و منظر شهر	پیاده سازی ضوابط نما و منظر	پیرایش ضابطه مند نما و منظر با تاکید بر محدوده تاریخی شهر
				حمایت از هنر و هنرمندان بومی	آرایه پردازی فضاهای شهری با نمادهای بومی


 وزارت کشور
 استانداری کرمان
 شهرداری رفسنجان
 علی شهسواری
 مدیر کل دفتر امور شهری
 و شوراهای استانداری کرمان


 شورای اسلامی
 رئیس شورای اسلامی
 شهر رفسنجان
 حسین رحیمی


 محید کهنوجی
 شهردار رفسنجان
 سراداری رفسنجان

محور	برنامه	هدف عملیاتی	مسئله کلیدی	راهکار	پیشران
محیط زیست و خدمات شهری	اجرای طرحهای هدایت آبهای سطحی و ساماندهی مسیلهها، روددره ها و رودخانه های عبوری از شهر	افزایش ایمنی در برابر مخاطرات طبیعی	-	ایمن سازی و رفع خطر از فضاهاى شهری	مطالعه و احداث دیوار ساحلی در بالادست ورودی شهر
			بهره برداری ناپایدار از منابع طبیعی	یکپارچه سازی شبکه جمع آوری آبهای سطحی	ایجاد شبکه ایمن، یکپارچه و متصل کانال ها و مسیل های شهری
		افزایش بهره وری منابع آبی	بهره برداری ناپایدار از منابع طبیعی	استفاده از روش های آبیاری سازگار با اقلیم	توسعه شبکه مکانیزه آبیاری فضای سبز
			کم توجهی به نظام نگهداشت شهر	مشارکت در اجرای کامل شبکه فاضلاب	توسعه شبکه تصفیه و استفاده از آب خاکستری
	بهبود محیط زیست شهری و بهداشت عمومی	افزایش پاکیزگی	-	تامین تجهیزات مکانیزه رفت و روب	بروزآوری تجهیزات هوشمند نظیف و جمع آوری زباله
		تحقق زیست بوم جانوری متعادل	نبود الگوی موثر مواجهه با تهدید های سلامت شهروندان	توسعه تاسیسات و تجهیزات بهداشتی	ساماندهی جانوران مزاحم و کنترل آفات
	توسعه و نگهداری آرامستانها	افزایش ظرفیت و کیفیت آرامستانها	-	ساماندهی و کیفی سازی آرامستان های سطح شهر	توسعه خدمات کفن و دفن
	توسعه و نگهداری تاسیسات شهری	افزایش دسترسی و شمولیت تاسیسات بهداشتی شهر	نبود الگوی موثر مواجهه با تهدید های سلامت شهروندان	مناسب سازی و کیفیت بخشی به تاسیسات بهداشتی شهر	نوسازی و تجهیز تاسیسات شهری


 وزارت بهداشت
 علی شهنساری
 مدیر کل دفتر امور شهری
 و شوراهای استانداری کرمان


 سید حسین رحیمی
 رئیس شورای اسلامی
 شهر رفسنجان


 معجد گنجوی
 شهردار رفسنجان
 شهرداری رفسنجان

محور	برنامه	هدف عملیاتی	مسئله کلیدی	راهکار	پیشران
محیط زیست و خدمات شهری	توسعه و نگهداری فضای سبز شهری	دستیابی به فضای سبز پایدار	ضعف در استفاده از گونه های گیاهی متنوع و متناسب با اقلیم	بازمهندسی طراحی و اجرای فضای سبز متناسب با اقلیم	استفاده از گونه های گیاهی بومی و کم آب بر
			بهره برداری ناپایدار از منابع طبیعی		احداث کمربند سبز و حفاظتگاه های طبیعت شهری
					بهره گیری از طراحی کویری در فضاسازی شهری
					تهیه شناسنامه جامع فضای سبز
					مناسب سازی فضاهای شهری برای اقشار خاص
	ساماندهی صنوف و مشاغل مزاحم شهری	کاهش آلاینده های محیط شهری	-	بهره گیری از مشارکت مردمی در تامین فضای سبز شهری	طراحی مدل های بهره برداری اقتصادی از پارک ها
			ساماندهی مشاغل آلاینده	انتظام بخشی به مشاغل شهری	
			مدیریت آلاینده ها و پسماند شهری	ارتقای مدیریت سبز	ضعف در نظام مدیریت پسماند
احداث مرکز دفن مناسب محیط زیست					

جمهوری اسلامی ایران
وزارت کشور
استاندارد ملی
استاندارد ملی

علی شهسواری
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

دکتر محمد حسین رحیمی
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

مجید کهنوجی
شهردار رفسنجان
استاندارد ملی



پیش بینی منابع و مصارف

۵

گزارش عملکرد تحقق منابع ۱۳۹۳ تا ۱۴۰۲

در فرآیند پیش‌بینی منابع در افق برنامه اسناد و آلبوم بودجه سنوات گذشته شهرداری رفسنجان در بازه زمانی ۱۳۹۳ تا ۱۴۰۲ بررسی و تحلیل گردید. در گام نخست با توجه به تغییرات صورت گرفته در سرفصل‌های درآمدی شهرداری مطابق با بخشنامه‌های ابلاغی لازم بود معادل سازی سرفصل‌ها صورت گیرد. همچنین در این فرآیند مقرر گردید با توجه به امکان دسترسی به آلبوم تفریغ بودجه ۱۳۹۳ تا ۱۴۰۰ در این سالها مبالغ عملکرد و سالهای ۱۴۰۱ و ۱۴۰۲ مبالغ بودجه مصوب مبنای کار قرار گیرد.

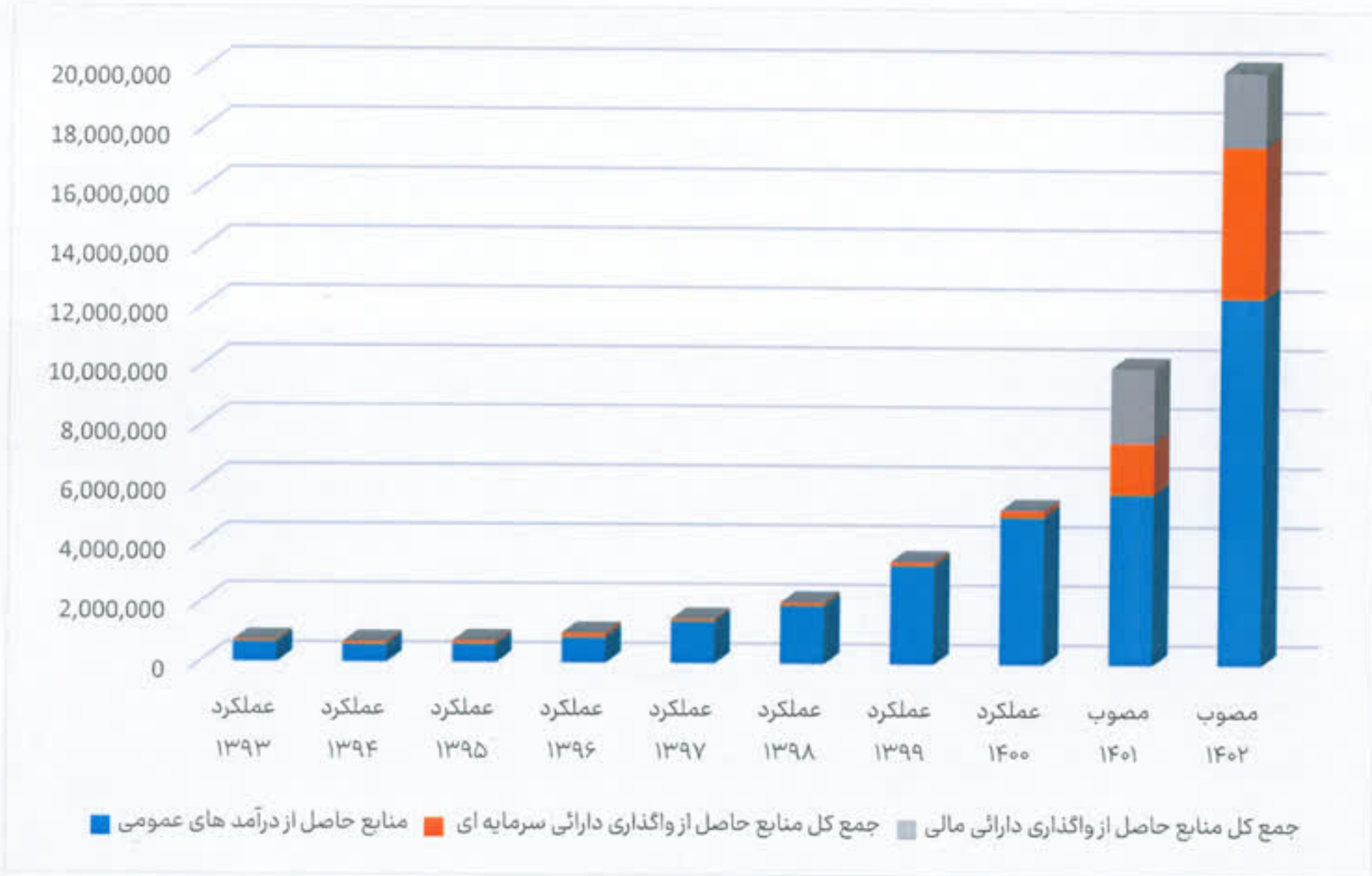





 وزارت کشور
 استانداری کرمان
 اداره امور شهری و شوراهای
 مدیرکل دفتر امور شهری
 علی شهسواری
 و شوراهای استانداری کرمان


 شهرداری اسلامی شهر رفسنجان
 رئیس شورای اسلامی
 شهید حسین رحیمی
 شهر رفسنجان


 مجید کهنوجی
 شهردار رفسنجان
 شهرداری رفسنجان



جمهوری اسلامی ایران
وزارت کشور
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان
علی شهبازی

شهر رفسنجان
رئیس شورای اسلامی
سید حسین رحیمی

شهر رفسنجان
شهردار رفسنجان
مجید کهنوجی

به منظور پیش‌بینی منابع درآمدی برنامه راهبردی- عملیاتی ۱۴۰۷-۱۴۰۳ پس از بررسی و تحلیل روند تحقق منابع بودجه سنواتی شهرداری رفسنجان از پنج سناریوی ذیل استفاده گردیده است:

- پیش‌بینی بر اساس رشد بودجه
- پیش‌بینی بر اساس رشد تورم
- پیش‌بینی بر اساس نسبت رشد بودجه به رشد تورم
- پیش‌بینی بر اساس میانگین رشد بودجه و رشد تورم
- پیش‌بینی بر اساس رشد منابع بودجه در سال پایه (۱۳۹۳)



برای محاسبه برخی از این مدل‌ها براساس اطلاعات موجود در سایت بانک مرکزی نرخ تورم از سال ۱۳۹۳ تاکنون استخراج شده است.

سال	۱۳۹۳	۱۳۹۴	۱۳۹۵	۱۳۹۶	۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰	۱۴۰۱	۱۴۰۲	۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵	۱۴۰۶	۱۴۰۷
نرخ تورم (درصد)	۱۵	۱۱	۷	۸	۲۷	۳۴	۳۶	۴۰	۴۶	۴۲	۴۵	۲۹	۲۵	۲۵	۲۵



جمهوری اسلامی ایران
وزارت کشور
استان کرمان
شهرداری رفسنجان
علی شهسواری
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

استان کرمان
شهرداری رفسنجان
مهندس حسین رحیمی
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

شهر رفسنجان
شهرداری رفسنجان
محید کهنوجی

۱. پیش‌بینی براساس رشد بودجه

در این مدل تنها روند رشد بودجه بر پایه مبالغ ۱۰ سال گذشته محاسبه گردید که مبالغ پیش‌بینی شده متناسب با برآورد نرخ تورم در سال‌های ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۷ نبود.

۲. پیش‌بینی براساس رشد تورم

در این مدل تنها روند رشد تورم بر پایه نرخ تورم در ۱۰ سال گذشته محاسبه گردید که مبالغ پیش‌بینی شده به صورت نمایی رشد نمود و در سال ۱۴۰۷ به ۲۱۷ هزار میلیارد ریال رسید.

۳. پیش‌بینی براساس نسبت رشد بودجه به رشد تورم

در این مدل نرخ رشد بودجه در سنوات گذشته محاسبه گردید و با تقسیم این نرخ بر نرخ تورم نسبت رشد بودجه به نرخ تورم محاسبه و این نسبت برای پنج سال آتی پیش‌بینی گردید که اعداد به دست آمده در این سال ۱۴۰۳ کمتر از بودجه ۱۴۰۲ محاسبه شد.

۴. پیش‌بینی براساس میانگین رشد بودجه و رشد تورم

در این مدل نرخ رشد بودجه در سنوات گذشته محاسبه گردید و سپس میانگین رشد بودجه و نرخ تورم در هر سال محاسبه و این عدد برای ۵ سال آتی پیش‌بینی گردید. در این سناریو اعداد محاسبه شده به صورت نمایی رشد یافت به طوری که در سال پایان برنامه مبلغ ۶۲۸ میلیارد ریال پیش‌بینی شد.

۵. پیش‌بینی براساس رشد منابع بودجه در سال پایه (۱۳۹۳)

در این مدل ابتدا مبلغ بودجه هر سال به کمک نرم‌افزار محاسبه‌گر بانک مرکزی بر مبنای سال پایه (۱۳۹۳) محاسبه گردید. در مرحله بعد بر پایه اعداد بدست آمده مبالغ پنج سال آتی پیش‌بینی شد. در گام بعد به کمک نرم‌افزار محاسبه‌گر بانک مرکزی، مبالغ بدست آمده برای سال‌های ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۷ بر پایه تورم سالانه در سال ۱۴۰۰ محاسبه شد و در ادامه براساس نرخ تورم برآوردی برای سال‌های ۱۴۰۱ تا ۱۴۰۷ مجدد محاسبه گردید.

جمهوری اسلامی ایران
وزارت کشور
استاندارد ملی
بنگاه امور شهری و روستاها

علی شهبازی
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

جمهوری اسلامی ایران
شهرداری رفسنجان
رئیس شورای اسلامی
شهرداری رفسنجان
استان کرمان

مجید کهنوجی
شهردار رفسنجان
شهرداری رفسنجان

برای محاسبه برخی از این مدل‌ها براساس اطلاعات موجود در سایت بانک مرکزی نرخ تورم از سال ۱۳۹۳ تاکنون استخراج شده است.

۱۴۰۷	۱۴۰۶	۱۴۰۵	۱۴۰۴	۱۴۰۳	مدل پیش بینی
۳۲,۶۱۵,۷۰۵	۳۰,۰۸۰,۳۶۴	۲۷,۵۴۵,۰۲۳	۲۵,۰۲۵,۷۹۸	۲۲,۵۱۲,۸۹۹	رشد رشد بودجه
۲۱۲,۱۷۲,۳۸۵	۱۲۶,۱۸۴,۲۶۰	۷۵,۹۹۸,۹۴۵	۴۶,۸۷۰,۷۵۹	۲۹,۹۷۶,۰۸۵	رشد تورم
۳۶,۱۰۴,۷۸۹	۲۸,۸۰۳,۸۷۰	۲۳,۶۸۵,۰۰۸	۲۰,۰۹۲,۹۰۱	۱۹,۷۱۵,۷۰۹	نسبت رشد تورم به بودجه
۶۲۸,۶۰۱,۲۳۷	۲۸۷,۸۱۸,۳۳۴	۱۳۹,۳۶۵,۹۸۷	۶۹,۳۶۱,۴۳۸	۳۶,۶۹۰,۴۵۹	میانگین فاصله تورم تا رشد بودجه
۸۱,۹۱۱,۷۶۵	۶۱,۵۲۰,۲۳۵	۴۶,۰۰۸,۸۴۷	۳۴,۲۴۱,۲۰۵	۲۴,۵۵۴,۵۲۱	رشد ۱۰ ساله بر مبنای سال پایه

علی شهسواری
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

مید حسین رحیمی
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

مجید کهنوجی
شهردار رفسنجان
شماره داری رفسنجان



جمهوری اسلامی ایران
وزارت کشور
استاندارد کرمان
علی شهسواری
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

جمهوری اسلامی ایران
شهرداری رفسنجان
مهندس حسین رحیمی
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

مهندس کهنوجی
شهردار رفسنجان
سرمداری رفسنجان

در نهایت و پس از بررسی کارشناسی سناریوهای مختلف، سناریوی رشد منابع بودجه در سال پایه (۱۳۹۳) به عنوان محتمل‌ترین سناریو انتخاب و در محاسبات پیش‌بینی منابع آتی شهرداری رفسنجان استفاده گردید.

۱۴۰۷	۱۴۰۶	۱۴۰۵	۱۴۰۴	۱۴۰۳	مدل پیش‌بینی
۶۳,۸۱۳,۰۰۰	۴۷,۹۲۷,۰۰۰	۳۵,۸۴۴,۰۰۰	۲۶,۶۷۶,۰۰۰	۱۹,۱۳۱,۰۰۰	منابع حاصل از درآمد های عمومی
۵۴,۸۶۸,۰۰۰	۴۱,۲۰۹,۰۰۰	۳۰,۸۱۹,۰۰۰	۲۲,۹۳۷,۰۰۰	۱۶,۴۴۸,۰۰۰	درآمد ناشی از عوارض عمومی
۱,۵۵۰,۰۰۰	۱,۱۶۴,۰۰۰	۸۷۱,۰۰۰	۶۴۸,۰۰۰	۴۶۵,۰۰۰	درآمد ناشی از عوارض اختصاصی
۷۰۱,۰۰۰	۵۲۶,۰۰۰	۳۹۴,۰۰۰	۲۹۳,۰۰۰	۲۱۰,۰۰۰	بهای خدمات درآمد های موسسات انتفاعی شهرداری
۳,۳۶۴,۰۰۰	۲,۵۲۷,۰۰۰	۱,۸۹۰,۰۰۰	۱,۴۰۶,۰۰۰	۱,۰۰۹,۰۰۰	درآمد حاصل از وجوه و اموال شهرداری
۷۲,۰۰۰	۵۴,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۳۰,۰۰۰	۲۲,۰۰۰	کمک های اعطایی دولت و سازمانهای دولتی
۳,۲۵۸,۰۰۰	۲,۴۴۷,۰۰۰	۱,۸۳۰,۰۰۰	۱,۳۶۲,۰۰۰	۹۷۷,۰۰۰	اعانات و هدایا و دارائی ها
۱۰,۴۲۴,۰۰۰	۷,۸۲۹,۰۰۰	۵,۸۵۵,۰۰۰	۴,۳۵۸,۰۰۰	۳,۱۲۵,۰۰۰	منابع حاصل از واگذاری دارائی سرمایه ای
۷,۶۸۰,۰۰۰	۵,۷۶۸,۰۰۰	۴,۳۱۴,۰۰۰	۳,۲۱۱,۰۰۰	۲,۳۰۲,۰۰۰	منابع حاصل از واگذاری دارائی مالی
۸۱,۹۱۷,۰۰۰	۶۱,۵۲۴,۰۰۰	۴۶,۰۱۳,۰۰۰	۳۴,۲۴۵,۰۰۰	۲۴,۵۵۸,۰۰۰	جمع کل منابع شهرداری

جمهوری اسلامی ایران

وزارت کشور

استاندارد ملی

استاندارد ملی

علی شهبازی

مدیرکل دفتر امور شهری

و شوراهای استانداری کرمان

محمد حسین رحیمی

رئیس شورای اسلامی

شهر رفسنجان

مجدد کهنوجی

شهردار رفسنجان

شهر رفسنجان

گزارش عملکرد تحقق مصارف ۱۳۹۳ تا ۱۴۰۲

در فرآیند پیش‌بینی مصارف در افق برنامه اسناد و آلبوم بودجه سنوات گذشته شهرداری رفسنجان در بازه زمانی ۱۳۹۳ تا ۱۴۰۲ بررسی و تحلیل گردید. در مرحله بعد اعتبارات سالیان مختلف براساس تغییرات ابلاغی در بخشنامه بودجه سالیانه از سوی سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌ها یکپارچه شد. لازم به ذکر است که با توجه به امکان دسترسی به آلبوم تفریغ بودجه ۱۳۹۳ تا ۱۴۰۰ در این سال‌ها مبالغ عملکرد و برای سال‌های ۱۴۰۱ و ۱۴۰۲ مبالغ بودجه مصوب مبنای کار قرار گرفته است.



جمهوری اسلامی
وزارت کشور
استانداردای کرمان
شهرستان رفسنجان

علی شهسواری
مدیر کل دفتر امور شهری
وشوراهای استانداری کرمان

نامید حسین رحیمی
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

مجید کهنوجی
شهردار رفسنجان

شهرداری رفسنجان

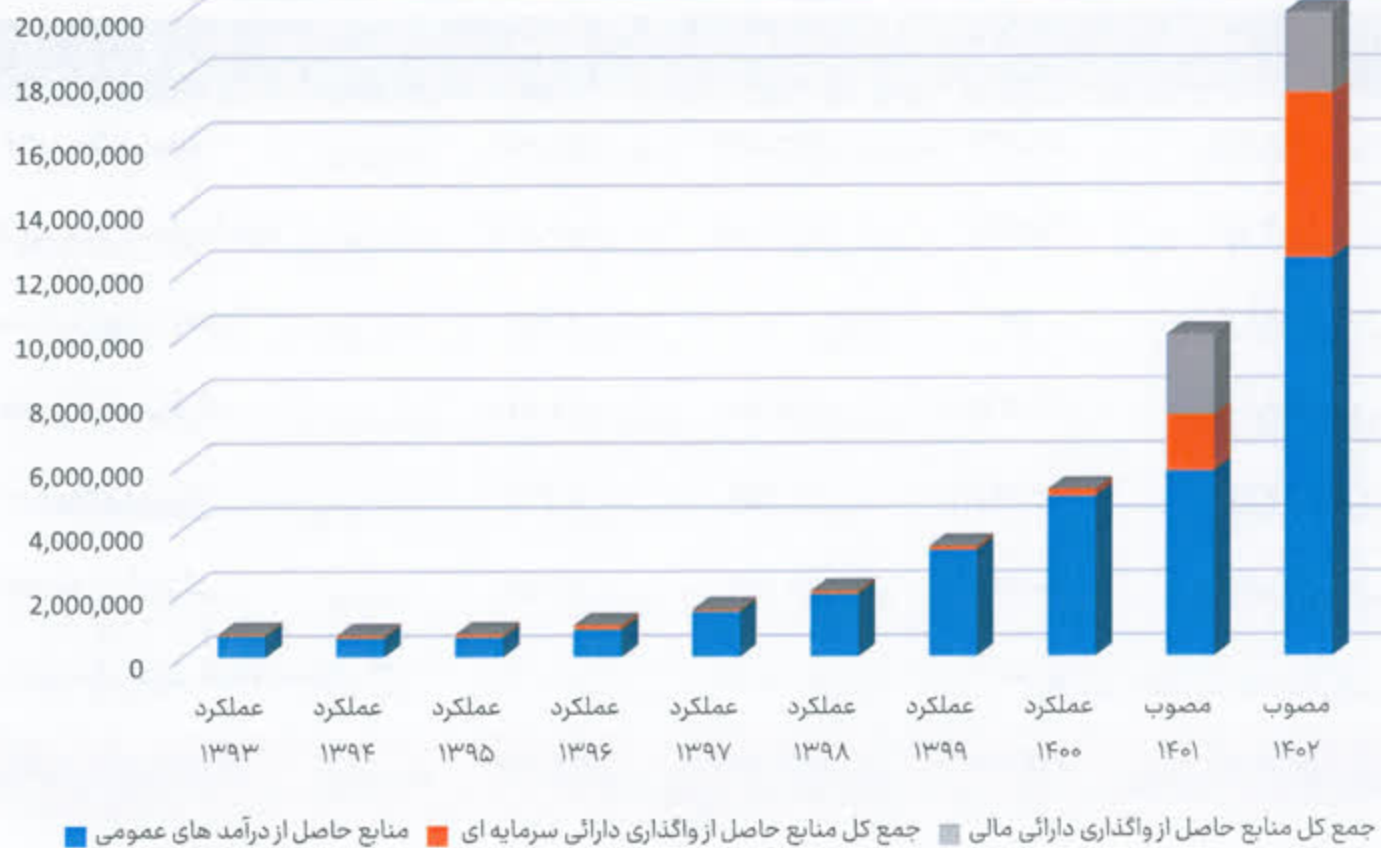


جمهوری اسلامی ایران
وزارت کشور
استاندارداری کرمان
دستگاه اجرایی و شوراهای

علی شهسواری
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

شهر اسلامی رفسنجان
شهید حسین رحیمی
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

مجدد کهنوجی
شهردار رفسنجان
شهرداری رفسنجان



جمهوری اسلامی ایران
وزارت کشور
استان کرمان
شهرداری رفسنجان

علی شهسواری
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

محمد حسین رحیمی
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

مجید کهنوجی
شهردار رفسنجان

شهرداری رفسنجان

۱۳۹۷	۱۳۹۶	۱۳۹۵	۱۳۹۴	۱۳۹۳	مدل پیش بینی
۱۳۶,۸۶۶	۶۵,۱۶۲	۱۵۱,۴۳۶	۱۴۳,۸۳۴	۷۵,۴۸۶	کالبد و شهرسازی
۴۷۵,۷۱۴	۳۸۲,۱۸۲	۳۱۵,۶۴۳	۳۳۴,۰۰۱	۲۸۳,۷۱۲	محیط زیست و خدمات شهری
۱۴,۳۶۰	۲,۷۲۳	۵۴	۰	۲,۰۹۸	ایمنی و مدیریت بحران
۶۲۷,۵۶۲	۳۴۸,۹۸۰	۲۷۱,۳۶۳	۲۲۵,۴۰۴	۲۸۶,۹۲۰	حمل و نقل و ترافیک
۰	۱,۳۴۶	۳,۵۹۰	۱۴,۵۵۹	۸,۳۹۴	خدمات مدیریت
۵,۴۰۷	۲۴,۷۸۲	۲۰,۲۶۴	۲۲,۱۳۹	۱۲,۰۸۷	اجتماعی و فرهنگی
۵۲,۱۳۶	۰	۰	۰	۰	تبصره پرداخت بدهی های قطعی شده سنواتی**
۱,۳۱۲,۰۴۵	۸۲۵,۱۷۴	۷۶۲,۳۵۱	۷۳۹,۹۳۷	۶۶۸,۶۹۷	جمع کل مصارف شهرداری

جمهوری اسلامی ایران
وزارت کشور
استاندارد ملی
دفتر امور شهری و شهرها

علی شهسواری
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

محمد حسین رحیمی
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

مجید کهنوجی
شهردار رفسنجان
شهرداری رفسنجان

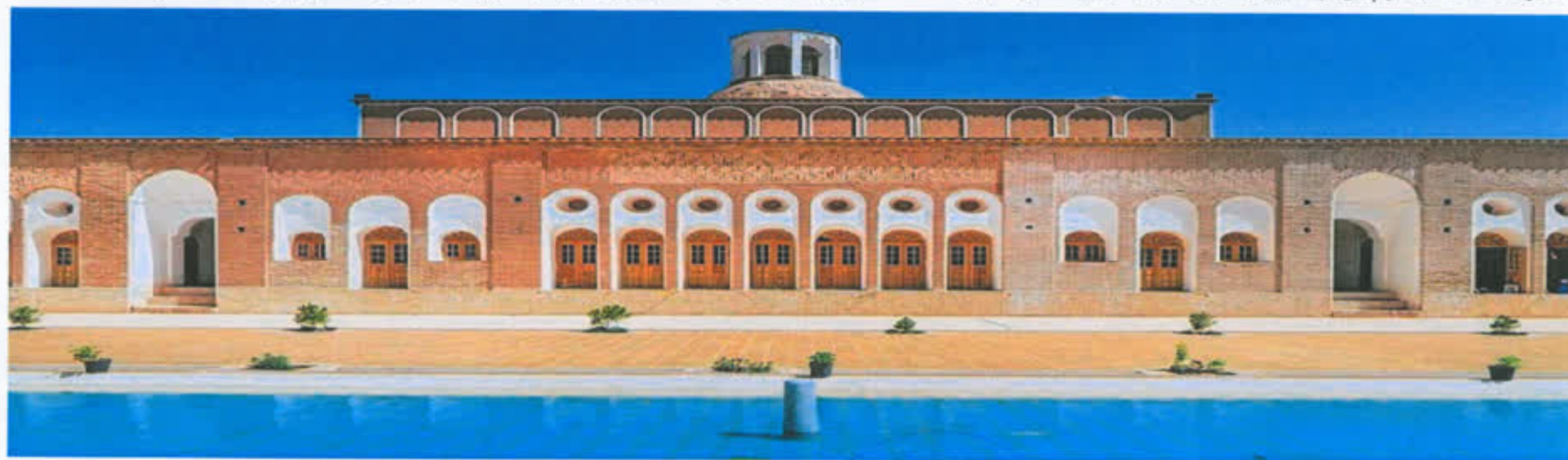
۱۴۰۲	۱۴۰۱	۱۴۰۰	۱۳۹۹	۱۳۹۸	مدل پیش بینی
۱,۱۸۳,۰۰۰	۷۳۴,۴۹۴	۱۵۵,۹۸۴	۱۱۹,۴۹۶	۲۸۴,۷۳۴	کالبد و شهر سازی
۴,۲۴۰,۴۰۱	۲,۷۷۶,۰۴۵	۱,۳۳۴,۱۲۴	۶۶۶,۸۴۰	۵۶۴,۴۴۶	محیط زیست و خدمات شهری
۷۶۳,۴۰۰	۴۹۵,۰۰۰	۴۵,۰۰۸	۹,۵۲۶	۷,۵۵۵	ایمنی و مدیریت بحران
۴,۴۲۵,۷۳۰	۲,۰۵۷,۶۲۴	۱,۲۷۶,۰۹۳	۷۳۰,۵۹۵	۹۶۵,۸۶۸	حمل و نقل و ترافیک
۵,۶۶۲,۳۸۴	۳,۳۹۷,۵۹۶	۱,۶۹۰,۸۲۸	۱,۰۱۶,۶۱۱	۴۴,۷۳۰	خدمات مدیریت
۳,۶۷۵,۰۸۵	۴۸۹,۲۴۲	۹۹,۰۵۰	۶۰,۵۵۲	۴۷,۷۶۵	اجتماعی و فرهنگی
۵۰,۰۰۰	۵۰,۰۰۰	۵۰,۰۰۰	۱۰۰,۰۰۰	۱۹,۰۶۹	تبصره پرداخت بدهی های قطعی شده سنواتی**
۲۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۰,۰۰۰,۰۰۰	۴,۶۵۱,۰۸۷	۲,۷۰۳,۶۲۰	۱,۹۳۴,۱۶۷	جمع کل مصارف شهرداری

جمهوری اسلامی ایران
وزارت کشور
استان کرمان
شهرداری کرمان
علی شهسواری
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

مهندس حسین رحیمی
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

مجید کهنوجی
شهردار رفسنجان
شهرداری رفسنجان

به منظور پیش‌بینی مصارف در افق پنج‌ساله برنامه عملیاتی، ابتدا نسبت هر یک از سه سرفصل اعتبارات هزینه‌ای، تملک دارایی سرمایه‌ای و تملک دارایی مالی به کل بودجه مصارف در سنوات گذشته (۱۳۹۳ تا ۱۴۰۲) محاسبه و این نسبت برای ۵ سال آتی محاسبه گردید. سپس بر اساس منابع درآمدی پیش‌بینی شده در سال‌های ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۷ سرجمع هر یک از سرفصل‌های مصارف محاسبه شد. در ادامه به کمک مدل QSPM تاثیر راهبردهای طراحی شده برای حل مسائل کلیدی توسط خبرگان امتیازدهی و بر اساس این مدل راهبردها اولویت‌بندی گردید. در مرحله بعد نیز بر اساس ریشه هدف کلان تا پیشران و راهبردهای به‌کاررفته در هر برنامه، مجموع امتیاز یک برنامه محاسبه و پس از هم‌وزن‌سازی، سهم هر برنامه از اعتبارات تملک دارایی سرمایه‌ای محاسبه و به تبع آن سرجمع هر حوزه مأموریتی محاسبه گردید.



جمهوری اسلامی ایران
وزارت کشور
استاندارد ایران
دفتر امور شهری و شوراها

علی شهسواری
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

جمهوری اسلامی ایران
شهرداری رفسنجان

رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

شهرداری رفسنجان

محمّد کهنوجی
شهردار رفسنجان

۱۴۰۷	۱۴۰۶	۱۴۰۵	۱۴۰۴	۱۴۰۳	فصول مصارف
۳۰,۷۴۵,۰۰۰	۲۳,۶۰۱,۰۰۰	۱۸,۰۳۲,۰۰۰	۱۳,۷۰۵,۰۰۰	۸,۰۳۹,۰۰۰	اعتبارات هزینه ای (جاری)
۵۰,۲۹۰,۰۰۰	۳۷,۴۷۲,۰۰۰	۲۷,۶۴۳,۰۰۰	۲۰,۴۱۴,۰۰۰	۱۶,۴۷۷,۰۰۰	تملك دارایی سرمایه ای
۶,۸۹۱,۰۰۰	۵,۱۴۵,۰۰۰	۳,۹۲۰,۰۰۰	۲,۸۲۳,۰۰۰	۲,۲۴۹,۰۰۰	کالبدی و شهرسازی
۱۰,۰۵۸,۰۰۰	۷,۹۴۴,۰۰۰	۵,۵۲۷,۰۰۰	۳,۷۵۶,۰۰۰	۲,۸۶۱,۰۰۰	محیط زیست و خدمات شهری
۲,۸۷۷,۰۰۰	۲,۴۷۴,۰۰۰	۲,۲۷۶,۰۰۰	۱,۹۸۰,۰۰۰	۸۲۲,۰۰۰	ایمنی و مدیریت بحران
۴,۸۹۰,۰۰۰	۴,۸۹۰,۰۰۰	۳,۹۱۲,۰۰۰	۴,۱۷۲,۰۰۰	۶,۱۴۵,۰۰۰	حمل و نقل و ترافیک
۱۷,۱۳۲,۰۰۰	۱۰,۵۶۰,۰۰۰	۷,۰۷۵,۰۰۰	۴,۱۱۲,۰۰۰	۲,۲۱۶,۰۰۰	خدمات مدیریت
۸,۴۴۲,۰۰۰	۶,۴۵۹,۰۰۰	۴,۹۳۳,۰۰۰	۳,۵۷۱,۰۰۰	۲,۱۸۴,۰۰۰	اجتماعی و فرهنگی
۸۸۲,۰۰۰	۴۵۱,۰۰۰	۳۳۸,۰۰۰	۱۲۶,۰۰۰	۴۲,۰۰۰	تبصره پرداخت بدهی های قطعی شده سنواتی **
۸۱,۹۱۷,۰۰۰	۶۱,۵۲۴,۰۰۰	۴۶,۰۱۳,۰۰۰	۳۴,۲۴۵,۰۰۰	۲۴,۵۵۸,۰۰۰	

جمهوری اسلامی
وزارت کشور
استاندارد ملی
فرمانروای داناها

علی شهسواری
مدیرکل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

محمّد حسین رحیمی
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

محمّد کهنوجی
شهردار رفسنجان
شهرداری رفسنجان



پایش و بازنگری نظام پایش

۶

به منظور پایش وضعیت عملکرد شهرداری در تحقق برنامه راهبردی- عملیاتی، شاخص‌های متناسب با هر هدف عملیاتی تعریف شده که با سنجش آن‌ها می‌توان به میزان پیشرفت در مسیر دستیابی به اهداف پی برد:

محور	هدف عملیاتی	عنوان شاخص	تعریف شاخص
اجتماعی و فرهنگی	افزایش سهم گردشگری در درآمدهای شهری	میزان برگزاری رویدادهای گردشگری	این شاخص نسبت تعداد رویدادهای گردشگری در سطح شهر، ملی و بین‌المللی برگزار شده به تعداد برنامه‌ریزی شده طی سال را نشان می‌دهد.
		سرانه مراکز گردشگری (در اختیار شهرداری و مشارکتی)	این شاخص بیانگر مساحت زیرساخت‌های گردشگری و میزبانی از گردشگران در اختیار شهرداری و مشارکتی به ازای هر شهروند است.
		نسبت درآمدهای حوزه گردشگری	این شاخص نسبت میزان عوارض حوزه گردشگری به کل درآمدهای شهرداری را محاسبه می‌کند.
	افزایش سهم مشارکت شهروندی در اداره شهر	میزان اقدامات و برنامه‌های اجتماعی مشارکتی	این شاخص میزان حمایت از تشکلهای فرهنگی و اجتماعی، نهادهای دولتی و عمومی، هیأت‌های مذهبی، شورای اجتماعی محلات و... را جهت ایجاد بستر مناسب مشارکت شهروندان در برنامه‌های شهرداری می‌سنجد.
		سهم مصوبات اجرا شده محلات	این شاخص تعداد مصوبات اجرا شده شورای اجتماعی محلات به کل مصوبات را نشان می‌دهد.
	افزایش سهم مشارکت شهروندی مهاجرین	سهم برنامه‌ها و رویدادهای مشارکتی با مهاجرین	این شاخص سهم برنامه‌ها و رویدادهای مشترک با مهاجرین از کل برنامه‌های مشارکتی را نشان می‌دهد.
	افزایش سرانه زیرساخت فرهنگی و فراغت	سرانه مراکز فرهنگی شهرداری	این شاخص نشان‌دهنده مساحت مراکز فرهنگی، فرهنگسراها، مصلی‌ها، فضاهای الحاقی مساجد، فرهنگسراها، فضاهای روباز با کاربری فرهنگی و فضاهای فرهنگی مشارکتی شهرداری (بهره‌برداری شده، در دست اقدام) به ازای هر هزار نفر شهروند می‌باشد.
	توانمندسازی آسیب دیدگان اجتماعی	میزان آسیب دیدگان اجتماعی توانمند شده در اقدامات مشترک	نسبت آسیب دیدگان اجتماعی توانمند شده در اقدامات مشترک با سایر دستگاه‌ها به کل آسیب دیدگان شناسایی شده با این شاخص ارائه می‌گردد.
		سرانه خدمات اجتماعی در محل‌های آسیب خیز	این شاخص نشان‌دهنده میزان خدمات ارائه شده به افراد آسیب دیده در محلات آسیب‌خیز است.

محور	هدف عملیاتی	عنوان شاخص	تعریف شاخص
ایمنی و مدیریت بحران	استقرار نظام مدیریت بحران و پدافند غیرعامل	سرانه پایگاه‌ها و مستحدثات مدیریت بحران	این شاخص سرانه پایگاه‌ها و مستحدثات مدیریت بحران را نشان می‌دهد.
	سرعت بخشی به واکنش در مقابله با حوادث	سرانه ایستگاه‌های آتش‌نشانی	این شاخص نشان دهنده تعداد ایستگاه آتش‌نشانی به ازای هر 50000 نفر است.
		میانگین زمان رسیدن به محل حادثه	سنجش زمان صرف شده برای رسیدن به محل حادثه؛ استاندارد نجات و امداد (بدون احتساب عملیات‌های کمکی و بازدید) توسط این شاخص گزارش می‌گردد.

علی شهسواری
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

محمد حسین رحیمی
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

مجید کهنوجی
شهردار رفسنجان

محور	هدف عملیاتی	عنوان شاخص	تعریف شاخص
حمل و نقل و ترافیک	ارتقاء زیرساختهای حمل و نقل همگانی	میزان مناسب سازی ایستگاه اتوبوس برای استفاده توانیابان	این شاخص نسبت ایستگاههای سایبان دار مناسب سازی شده برای توانیابان را در مقایسه با کل ایستگاههای سایبان دار نشان می دهد.
		سطح پوشش ایستگاه ها و مسیرها دارای ناوگان حمل و نقل عمومی	این شاخص میزان دسترسی شهروندان به شبکه حمل و نقل عمومی را می سنجد.
	افزایش ایمنی تردد در شهر	میزان تکمیل تجهیزات ترافیکی	این شاخص میزان تأمین تجهیزات ایمنی و هدایت ترافیک شهری را محاسبه می کند.
		میزان مجروحیت ناشی از تصادفات شهری	این شاخص میزان افراد مجروح ناشی از حوادث رانندگی به ازای ۱۰۰ هزار نفر جمعیت را در هر سال سنجش می نماید.
		میزان فوت ناشی از تصادفات شهری	این شاخص میزان افراد فوتی ناشی از حوادث رانندگی به ازای ۱۰۰ هزار نفر جمعیت را در هر سال سنجش می نماید.
		میزان معابر و تقاطع های ایمن سازی شده	این شاخص تعداد معابر و تقاطع های ایمن سازی شده را نسبت به کل معابر نشان می دهد.
		سهم حمل و نقل عمومی از سفرهای شهری	این شاخص سهم حمل و نقل عمومی را از کل سفرهای شهری اندازه گیری می کند.
	روان سازی ترافیک در شهر	میزان تحقق شبکه معابر شهری	این شاخص نشان می دهد چه میزان از معابر شهری براساس مطالعات طرح جامع، توسعه یافته اند.
	تکمیل زیرساختهای حمل و نقل بار و مسافر	میزان توسعه زیرساخت های حمل و نقل بار	میزان توسعه زیرساخت های حمل بار درون شهری (ایستگاه، توقفگاه و پایانه) توسط این شاخص گزارش می شود.
		میزان توسعه ایستگاه سوارهای مسافربری	این شاخص نسبت مساحت ایستگاه سوارهای موجود به مساحت ایستگاه سوارهای مورد نیاز را گزارش می نماید.
		میزان توسعه پایانه های مسافربری	نسبت مساحت پایانه های موجود به مساحت پایانه های مورد نیاز توسط این شاخص ارائه می گردد.
	توازن بخشی به اجزای شبکه حمل و نقل	میزان توسعه پارکینگ ها و پارک سوارهای عمومی منطقه	این شاخص وضعیت توسعه و ساخت پارکینگ و پارک سوار را نمایش می دهد.
		میزان اتصال مدهای شبکه حمل و نقل عمومی	این شاخص نشان دهنده وضعیت پشتیبانی مدهای مختلف حمل و نقل عمومی از یکدیگر می باشد.

وزارت کشور
استاندارد کرمان
مدیر کل دفتر امور شهری
حوشورهای استانداری کرمان
علی شهسواری

رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان
محمد حسین رحیمی

شهردار رفسنجان
محمد کهنوجی
شهرداری رفسنجان

محور	هدف عملیاتی	عنوان شاخص	تعریف شاخص
خدمات مدیریت	ارتقا سهم فناوری در مدیریت سازمانی	سهم خدمات غیر حضوری	این شاخص وضعیت خدماتی را که بدون نیاز مراجعه حضوری عرضه می‌گردد، می‌سنجد.
		میزان مکانیزاسیون فرآیند	این شاخص بیانگر میزان رشد فرآیندهای مکانیزه شده در شهرداری می‌باشد.
		میزان خدمات هوشمند شده	این شاخص میزان خدمات هوشمند شده نسبت به کل خدمات قابل هوشمندسازی را نشان می‌دهد.
	ارتقاء مسئولیت پذیری، شفافیت و پاسخگویی سازمانی	مطلوبیت زمانی پاسخگویی به درخواست گروه‌های پایانکار بهره‌بردار	این شاخص درصد انطباق پاسخگویی به موقع درخواست‌های گروه پایانکار مناطق را بر اساس زمان استاندارد نشان می‌دهد.
		مطلوبیت زمانی پاسخگویی به درخواست‌های گروه پروانه ساختمانی	این شاخص درصد انطباق پاسخگویی به موقع درخواست‌های گروه پروانه مناطق را بر اساس زمان استاندارد نشان می‌دهد.
		میزان افشای قراردادها	این شاخص نسبت قراردادهای افشا شده به کل قراردادهای منعقد شده در هر سال را محاسبه می‌کند.
	افزایش بهره‌وری منابع انسانی	میزان برآورده‌سازی نیاز آموزشی کارکنان	نسبت آموزش‌های اجرا شده به آموزش‌های مورد نیاز توسط این شاخص سنجیده می‌شود.
		میانگین نمره ارزیابی عملکرد فردی شهرداری	این شاخص میانگین نمره اخذ شده افراد در شاخص‌های میانگین نمره ارزیابی عملکرد فردی (بهره‌وری) را محاسبه می‌کند.
		میانگین نمره ارزیابی عملکرد سازمانی شهرداری	این شاخص میانگین نمره اخذ شده سازمانها در شاخص میانگین نمره ارزیابی عملکرد سازمانی را محاسبه می‌کند.
	بهبود مدیریت هماهنگ شهری	تعداد تفاهم‌نامه‌های مدیریت شهری	این شاخص تعداد تفاهم‌نامه‌های منعقد شده با محوریت شهرداری با سایر دستگاه‌های اجرایی را گزارش می‌نماید.
		تعداد قراردادهای سرمایه‌گذاری و مشارکتی منعقد شده	این شاخص تعداد قراردادهای سرمایه‌گذاری و مشارکتی منعقد شده طی سال را می‌سنجد.
	افزایش سهم درآمدهای پایدار	سهم درآمد پایدار	سهم درآمد پایدار کسب شده از کل درآمدهای کسب شده در طی سال، توسط این شاخص گزارش می‌شود.
		نسبت مسایل شهری حل شده	این شاخص میزان رشد مسایل حل شده توسط استارت‌آپها و مجموعه‌های دانش بنیان به کل مسایل برنامه را نشان می‌دهد.
	گسترش الگوهای تامین مالی مبتنی بر سرمایه‌گذاری	نرخ رشد حجم ریالی قراردادهای مشارکتی و سرمایه‌گذاری منعقد شده	این شاخص رشد سالانه حجم ریالی پروژه‌های سرمایه‌گذاری و مشارکتی منعقد شده را اندازه‌گیری می‌کند.

جمهوری اسلامی ایران
وزارت کشور
استان کرمان
شهر رفسنجان

علی شهسواری
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

بلال محمد حسین رحیمی
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

محمد کهنوجی
شهردار رفسنجان
شهرداری رفسنجان

محور	هدف عملیاتی	عنوان شاخص	تعریف شاخص
کالبدی و شهرسازی	افزایش ایمنی فضاهاى شهری	میزان مرمت و بازسازی بافت‌های تاریخی	این شاخص میزان بازآفرینی در بافت‌های تاریخی را ارائه می‌نماید.
		میزان ایمن‌سازی محیطی	نسبت مساحت فضاهاى ایمن‌سازی شده به مجموع مساحت فضاهاى بی‌دفاع شهری و معابر بافت فرسوده توسط این شاخص اندازه‌گیری می‌شود.
		میزان مسیل‌ها و کانال‌های ایجاد و بهسازی شده	این شاخص بیانگر نسبت مسیل‌های بهسازی و بازسازی شده در بازه زمانی مشخص به میزان مورد نیاز می‌باشد.
	افزایش عمر مفید تاسیسات و ساختمان‌های شهری	وضعیت کیفیت پروژه‌های نگهداری و تعمیرات	بررسی وضعیت کیفیت پروژه‌های نگهداری و تعمیرات در هر منطقه شامل فضای سبز، معابر و تقاطع‌ها، پیاده‌رو و پیاده‌راه‌ها، مستحدمات ورزشی و فرهنگی
	توازن بخشی به توسعه شهر	میزان پوشش کاربری‌های خدماتی	نسبت سطح پوشش فضایی کاربری‌های خدماتی به کل مساحت شهر توسط این شاخص اندازه‌گیری می‌شود.
	تحقق شهرآراسته و با هویت	درصد پوشش فضاهاى زیباسازی شده	نسبت فضاهاى زیباسازی شده به کل فضاهاى نیازمند زیباسازی توسط این شاخص ارائه می‌گردد.
		میزان برخورداری شهر از آرایه‌های هنری	این شاخص متوسط مساحت تحت پوشش آرایه‌های هنری در سطح شهر را اندازه‌گیری می‌نماید.
		نرخ رشد تفاهم‌نامه‌های مشارکت با هنرمندان و گروه‌های هنری	این شاخص نرخ تغییر سالانه تفاهم‌نامه‌های مشارکتی با هنرمندان و گروه‌های هنری بومی را گزارش می‌کند.

جمهوری اسلامی ایران
وزارت کشور
استاندارد ملی
استاندارد ملی
علی شهسواری
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

استان کرمان
شهرستان رفسنجان
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان
محمد حسین رحیمی

شهرداری رفسنجان
شهرداری رفسنجان
مجید کهنوجی
شهردار رفسنجان

محور	هدف عملیاتی	عنوان شاخص	تعریف شاخص
محیط زیست و خدمات شهری	ارتقای مدیریت سبز	سهم پسماند بازیافت شده	این شاخص نشان می‌دهد چه مقدار از پسماند شهری جمع‌آوری شده، بازیابی شده است.
		سهم پسماند دفن شده	این شاخص نشان می‌دهد چه مقدار از پسماند شهری جمع‌آوری شده، دفن شده است.
	افزایش بهره‌وری منابع آبی	میزان توسعه خطوط اصلی و توزیع شبکه آب	این شاخص درصد پیشرفت رینگ اصلی و شبکه توزیع شبکه مستقل آبیاری فضای سبز را نشان می‌دهد.
		سهم منابع آبی پایدار از کل منابع	این شاخص میزان حجم آب تامین شده از منابع آبی پایدار مانند آب چاه‌های غیرکافی، پساب حاصل از تصفیه‌خانه‌ها و... به کل آب تامین شده را نشان می‌دهد.
	افزایش پاکیزگی	سطح پوشش رفت‌وروب مکانیزه شهری	این شاخص نسبت سطح پوشش رفت‌وروب مکانیزه شهری به کل سطح پوشش رفت‌وروب شهری را محاسبه می‌کند.
	افزایش دسترسی و شمولیت تاسیسات بهداشتی شهر	سرانه تاسیسات بهداشتی شهر	این شاخص نشانگر سرانه تعداد تاسیسات بهداشتی موجود و قابل بهره‌برداری در شهر به ازای هر ۱۲۵۰ نفر شهروند است.
		نسبت تاسیسات بهداشتی مناسب‌سازی شده	تعداد سرویس بهداشتی‌های مناسب‌سازی شده برای شهروندان دارای نیازهای ویژه (سالمندان، افراد دارای معلولیت، کودکان، مادران باردار و...) به کل سرویس بهداشتی‌های موجود توسط این شاخص سنجیده می‌شود.
	دستیابی به فضای سبز پایدار	میزان بهره‌گیری از گونه‌های مناسب اقلیم	نسبت مساحت فضای سبز دارای گونه‌های مناسب اقلیم به کل مساحت فضای سبز در اختیار شهرداری توسط این شاخص سنجیده می‌شود.
		میزان آب مصرفی در واحد سطح	این شاخص نشان دهنده میزان آب مصرفی سالانه به ازای هر متر مربع فضای سبز شهری می‌باشد.
		کیفیت نگهداری و تجهیز فضای سبز	این شاخص وضعیت کیفیت انواع فضای سبز شهری در ابعاد نگهداری و تجهیز بیان می‌کند.
		میزان خودکفایی در تامین منابع آبی فضای سبز	این شاخص نشان‌دهنده مقدار آب تامین شده از منابع آبی در اختیار شهرداری است.
	کاهش آلاینده‌های محیط شهری	نرخ تغییر مشارکت شهروندان در نگهداری فضای سبز	تعداد شهروندانی که در زمینه نگهداری از فضای سبز (نگهداری درختان مقابل منازل، درخواست کاشت نهال غیرمثمر، درخواست قطع و هرس و جابجایی درختان، درخواست تسهیلات تشویقی آبیاری درختان و...) مشارکت سازنده داشته‌اند توسط این شاخص بیان می‌شود.
		میزان مشاغل مزاحم و آلاینده ساماندهی شده	این شاخص روند افزایشی تعداد مشاغل رفع مزاحمت شده و استانداردسازی شده توسط صاحبان مشاغل را نشان می‌دهد.
		میزان کنترل آلاینده‌های ریست محیطی در حیطه وظایف شهرداری	این شاخص نشان‌دهنده میزان موارد شناسایی شده و انجام اقدامات کنترلی در مقابله با آنها در حیطه اختیارات شهرداری است.
	تحقق زیست بوم جانوری متعادل	میزان بهبود سلامت شهروندان	این شاخص نرخ کاهش حوادث ناشی از گزش شهروندان توسط جانوران مزاحم را ارائه می‌کند.
	افزایش ظرفیت و کیفیت آرامستانها	سرانه آرامستان	این شاخص سرانه مساحت آرامستان‌های بهره‌برداری شده را نشان می‌دهد.
		کیفیت خدمات در آرامستان‌ها	وضعیت کیفیت آرامستان‌های سطح شهر بر اساس مطالعات

جمهوری اسلامی ایران
وزارت کشور
استاندارد ملی
استاندارد ملی

علی شهسواری
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

محمد حسین رحیمی
رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

محمد کهنوجی
شهردار رفسنجان
شهرداری رفسنجان

نظام بازنگری

بی‌شک هر برنامه در زمان طراحی، بر اساس دانش و نیازهای موجود سازمان و محیط طراحی می‌گردد. حرکت در مسیر حل مسائل و دستیابی به اهداف، منجر به تغییر شرایط سازمانی گردیده و بی‌شک این تغییر با خود نیازها و مسائل تازه‌ای را پدیدار خواهد نمود. از طرف دیگر، محیط پیرامونی نیز همواره یکسان نبوده و با تغییرات عدیده‌ای روبرو است. این مهم، برنامه‌ریزان و مدیران را ناچار می‌کند که راه‌حلی برای آمادگی در برابر تغییرات محیطی بیاندیشند. پاسخ برنامه‌ریزی تعاملی به این موضوع، در پیش گرفتن برنامه‌ریزی غلتان و پویاست. بدین معنی که برنامه را به عنوان یک سند دوره‌ای و ثابت نگاه نمی‌کند؛ بلکه آن را نیازمند گشودگی در برابر اصلاح و تغییر، آن هم به صورت مستمر و روزمره برمی‌شمرد. بنابراین، نظام بازنگری برنامه موجود در سطح عملیاتی، از فردای ابلاغ و اجرای برنامه آغاز شده و کارگروه‌های تدوین برنامه، می‌بایست با رصد شرایط موجود، هرگونه تغییر قابل توجه در شرایط سازمان و مسائل آن یا شرایط محیطی را مورد بررسی قرار داده و اصلاحات لازم را در برنامه اعمال نمایند. این نظام معادل اجرای بدون توقف نظام تدوین برنامه است که در قالب دستورالعمل تدوین و بازنگری برنامه پیوست این سند می‌باشد.

وزارت کشور
استاندارداری کرمان
فصلنامه‌های استانداری کرمان

علی شهسواری
مدیر کل دفتر امور شهری
و شوراهای استانداری کرمان

رئیس شورای اسلامی
شهر رفسنجان

مجید کهنوجی
شهردار رفسنجان
شماره داری رفسنجان

