



# برنامه راهبردی

## عملیاتی

### عنوان گزارش:

گزارش مرحله سوم طرح راهبردی-عملیاتی شهر

تاریخ ارسال به کارفرما: ۱۴۰۱/۰۵/۱۲

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



عنوان پروژه:

برنامه راهبردی - عملیاتی شهر و شهرداری بندر انزلی

کارفرما:

شهرداری بندر انزلی

مجری:

دانشگاه گیلان؛ دانشکده هنر و معماری، گروه شهرسازی

مدیر پروژه:

دکتر علی اکبر سالاری پور

دستیار پروژه:

میترا روشن

کارشناس مسئول:

امیرحسین نوربخش

کارشناسان:

آزیتا پورمراد، مهدیه فکوری، امیرحسین کاشفی

## فهرست مطالب

|  |           |
|--|-----------|
| ۱- بررسی کارگروه‌های تخصصی .....   | ۱         |
| ۱-۱- مقدمه .....   | ۲         |
| ۱-۲- کارگروه محیط زیست، مدیریت بحران و خدمات شهری .....                      | ۲         |
| ۱-۳- کارگروه توسعه اقتصادی، سرمایه گذاری و مدیریت منابع .....                | ۶         |
| ۱-۴- کارگروه سازمانهای مردم نهاد .....                                       | ۱۲        |
| ۱-۵- کارگروه معماری شهرسازی، حمل و نقل و امور زیربنایی .....                 | ۱۷        |
| ۱-۶- کارگروه فرهنگی - ورزشی .....  | ۲۱        |
| <b>مطالعات و برنامه ریزی راهبردی شهر .....</b>                               | <b>۲۵</b> |
| ۱-۲- مقدمه .....   | ۲۶        |
| ۱-۱-۲- چشم انداز .....   | ۲۶        |
| ۱-۲-۳- ویژگی های چشم انداز .....   | ۲۶        |
| ۱-۲-۴- اصول چشم انداز .....  | ۲۷        |
| ۱-۲-۵- فرآیند چشم اندازسازی .....  | ۲۷        |
| ۱-۲-۶- اهمیت چشم انداز و چشم انداز سازی .....                                | ۲۸        |
| ۱-۲-۷- انواع چشمانداز .....  | ۲۸        |
| ۱-۲-۸- ابعاد چشم انداز .....   | ۲۹        |
| ۱-۲-۹- نمونه چشم انداز شهرهای خارجی .....                                    | ۳۰        |
| ۱-۲-۱۰- نمونه چشم انداز شهرهای داخلی .....                                   | ۳۴        |
| ۱-۲-۱۱- بیانیه چشم انداز ۲۰ ساله بندر انزلی در طرح راهبردی-علمیاتی شهر ..... | ۳۷        |
| ۲-۲- ماتریس SWOT .....   | ۴۰        |
| ۳-۲- QSPM .....  | ۴۳        |
| ۱-۳-۲- تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی IFE و خارجی EFE .....                | ۵۶        |

## فهرست جداول

- جدول ۱-۱ - بررسی چالشهای کارگروه محیط زیست، مدیریت بحران و خدمات شهری ..... ۲
- جدول ۱-۲ - بررسی امکانات و قابلیت‌های کارگروه محیط زیست، مدیریت بحران و خدمات شهری ..... ۳
- جدول ۱-۳ - بررسی کمبودها و نیازهای زیرساختی، اداری و اجرایی کارگروه محیط زیست، مدیریت بحران و خدمات شهری ..... ۴
- جدول ۱-۴ - بررسی پروژها و برنامه‌های تهیه شده کارگروه محیط زیست، مدیریت بحران و خدمات شهری ..... ۵
- جدول ۱-۵ - بررسی پروژها و برنامه‌های پیشنهادی و درحال تهیه کارگروه محیط زیست، مدیریت بحران و خدمات شهری ..... ۵
- جدول ۱-۶ - بررسی موانع و موارد در نظر گرفته شده در نظام بودجه ریزی و اجرایی شهرداری در کارگروه محیط زیست، مدیریت بحران و خدمات شهری ..... ۶
- جدول ۱-۷ - بررسی چالشهای کارگروه توسعه اقتصادی، سرمایه گذاری و مدیریت منابع ..... ۷
- جدول ۱-۸ - بررسی امکانات و قابلیت‌های کارگروه توسعه اقتصادی، سرمایه گذاری و مدیریت منابع ..... ۸
- جدول ۱-۹ - بررسی کمبودها و نیازهای زیرساختی، اداری و اجرایی کارگروه توسعه اقتصادی، سرمایه گذاری و مدیریت منابع ..... ۹
- جدول ۱-۱۰ - بررسی پروژها و برنامه‌های تهیه شده در کارگروه توسعه اقتصادی، سرمایه گذاری و مدیریت منابع ..... ۱۰
- جدول ۱-۱۱ - بررسی پروژها و برنامه‌های پیشنهادی و درحال تهیه کارگروه توسعه اقتصادی، سرمایه گذاری و مدیریت منابع ..... ۱۰
- جدول ۱-۱۲ - بررسی موانع و موارد در نظر گرفته شده در نظام بودجه ریزی و اجرایی شهرداری در کارگروه توسعه اقتصادی، سرمایه گذاری و مدیریت منابع ..... ۱۱
- جدول ۱-۱۳ - بررسی چالشهای کارگروه سازمانهای مردم نهاد ..... ۱۲
- جدول ۱-۱۴ - بررسی امکانات و قابلیت‌های کارگروه سازمانهای مردم نهاد ..... ۱۳
- جدول ۱-۱۵ - بررسی کمبودها و نیازهای زیرساختی، اداری و اجرایی کارگروه سازمانهای مردم نهاد ..... ۱۴
- جدول ۱-۱۶ - بررسی پروژها و برنامه‌های تهیه شده کارگروه سازمانهای مردم نهاد ..... ۱۵
- جدول ۱-۱۷ - بررسی پروژها و برنامه‌های پیشنهادی و درحال تهیه کارگروه سازمانهای مردم نهاد ..... ۱۵
- جدول ۱-۱۸ - بررسی موانع و موارد در نظر گرفته شده در نظام بودجه ریزی و اجرایی شهرداری در کارگروه سازمانهای مردم نهاد ..... ۱۶
- جدول ۱-۱۹ - بررسی چالشها معماری شهرسازی، حمل و نقل و امور زیربنایی ..... ۱۷
- جدول ۱-۲۰ - بررسی امکانات و قابلیت‌ها معماری شهرسازی، حمل و نقل و امور زیربنایی ..... ۱۸
- جدول ۱-۲۱ - بررسی کمبودها و نیازهای زیرساختی، اداری و اجرایی معماری شهرسازی، حمل و نقل و امور زیربنایی ..... ۱۹
- جدول ۱-۲۲ - بررسی پروژها و برنامه‌های تهیه شده معماری شهرسازی، حمل و نقل و امور زیربنایی ..... ۱۹
- جدول ۱-۲۳ - بررسی پروژها و برنامه های پیشنهادی و درحال تهیه معماری شهرسازی، حمل و نقل و امور زیربنایی ..... ۲۰

|  |     |
|--|-----|
| جدول ۱- ۲۴- بررسی موانع و موارد در نظر گرفته شده در نظام بودجه ریزی و اجرایی شهرداری در معماری شهرسازی، حمل و نقل و امور زیربنایی..... | ۲۱  |
| جدول ۱- ۲۵- بررسی چالشهای کارگروه فرهنگی - ورزشی.....  | ۲۱  |
| جدول ۱- ۲۶- بررسی امکانات و قابلیتها کارگروه فرهنگی - ورزشی.....   | ۲۲  |
| جدول ۱- ۲۷- بررسی کمبودها و نیازهای زیرساختی،اداری و اجرایی کارگروه فرهنگی - ورزشی.....  | ۲۲  |
| جدول ۱- ۲۸- بررسی پروژهها و برنامههای تهیه شده کارگروه فرهنگی - ورزشی.....   | ۲۳  |
| جدول ۱- ۲۹- بررسی پروژه ها و برنامه های پیشنهادی و درحال تهیه کارگروه فرهنگی - ورزشی.....  | ۲۳  |
| جدول ۱- ۳۰- بررسی موانع و موارد در نظر گرفته شده در نظام بودجه ریزی و اجرایی شهرداری در کارگروه فرهنگی - ورزشی.....                    | ۲۴  |
| جدول ۲- ۱- تجزیه و تحلیل SOWT.....   | ۴۲  |
| جدول ۲- ۲- بررسی نقاط قوت.....   | ۴۵  |
| جدول ۲- ۳- بررسی نقاط ضعف.....   | ۴۷  |
| جدول ۲- ۴- بررسی فرصتها.....   | ۵۰  |
| جدول ۲- ۵- بررسی تهدیدات.....  | ۵۲  |
| جدول ۲- ۶- بررسی نتایج کلی هر یک از ابعاد جدول سوات.....   | ۵۵  |
| جدول ۲- ۷- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (قوت ها).....  | ۵۷  |
| جدول ۲- ۸- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (ضعف ها).....  | ۵۹  |
| جدول ۲- ۹- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (فرصت ها).....   | ۶۴  |
| جدول ۲- ۱۰- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (تهدیدها).....  | ۶۸  |
| جدول ۲- ۱۱- تحلیل وضعیت زیست محیطی.....  | ۷۳  |
| جدول ۲- ۱۲- تحلیل وضعیت کالبدی.....  | ۷۵  |
| جدول ۲- ۱۳- تحلیل وضعیت اجتماعی.....   | ۷۷  |
| جدول ۲- ۱۴- تحلیل وضعیت اقتصادی.....   | ۷۹  |
| جدول ۲- ۱۵- تحلیل وضعیت زیرساختی.....  | ۸۱  |
| جدول ۲- ۱۶- تحلیل وضعیت مدیریتی.....   | ۸۳  |
| جدول ۲- ۱۷- ماتریس QSPM شهر بندرانزلی.....   | ۸۶  |
| جدول ۲- ۱۸- اولویت بندی راهبردها.....  | ۱۰۳ |
| جدول ۲- ۱۹- فرم شماره ۱: چشم اندازها، راهبردها و سیاستهای برنامه راهبردی شهر.....  | ۱۰۵ |
| جدول ۲- ۲۰- لیست پروژه های بندرانزلی.....  | ۱۰۹ |

## فهرست نمودارها

|  |    |
|--|----|
| نمودار ۲- ۱- ابعاد چشم انداز شهر سیاتل، ایالات متحده امریکا..... | ۳۰ |
|--|----|

- نمودار ۲-۲-ابعاد چشم انداز شهر لیچستر، انگلستان ..... ۳۱
- نمودار ۲-۳-ابعاد چشم انداز شهر کریست چرچ، نیوزلند ..... ۳۲
- نمودار ۲-۴-ابعاد چشم انداز چشم انداز ملیورن ..... ۳۳
- نمودار ۲-۵-ابعاد چشم انداز شهر کرمان ..... ۳۴
- نمودار ۲-۶-ابعاد چشم انداز شهر شیراز ..... ۳۵
- نمودار ۲-۷-ابعاد چشم انداز شهر اصفهان ..... ۳۶
- نمودار ۲-۸-تحلیل سوات ..... ۴۳
- نمودار ۲-۹-تعداد ضعفها و قوتها، تهدیدات و فرصتهای بندرانزلی ..... ۵۶
- نمودار ۲-۱۰-نمودار تعیین ناحیه برنامه‌ریزی ..... ۷۲
- نمودار ۲-۱۱-بررسی امتیازات راهبردها ..... ۱۰۴



۱- بررسی کارگروه‌های تخصصی



۱-۱- مقدمه

در این بخش از مطالعات دیدگاه‌ها و نظرات افراد مختلف در کارگروه‌های تشکیل شده که در برگیرنده ابعاد محیط زیست، مدیریت بحران و خدمات شهری، توسعه اقتصادی، سرمایه گذاری و مدیریت منابع، سازمان‌های مردم نهاد، معماری شهرسازی، حمل و نقل و امور زیربنایی و فرهنگی - ورزشی است، جمع آوری شده و با بررسی و تحلیل درجه اهمیت هر یک از موارد در خصوص چالش‌ها، امکانات و قابلیت‌ها، کمبودها و نیازهای زیرساختی، اداری و اجرایی، پروژه‌ها و برنامه‌های تهیه شده، پیشنهادی و درحال تهیه در شهر و شهرداری و همچنین موانع و موارد در نظر گرفته شده در نظام بودجه ریزی و اجرایی شهرداری مورد بررسی قرار گرفته است.

۱-۲- کارگروه محیط زیست، مدیریت بحران و خدمات شهری

از نظر کارگروه محیط زیست، مدیریت بحران و خدمات شهری، در بخش چالش‌ها، موضوع‌های «نبود برنامه در سطوح مختلف جامع و خرد» و «حفظ و نگهداری از فضای سبز شهری» و «کمبود نیروی انسانی در بخش آتش نشانی» و سایر موضوعات که در جدول ذیل آورده شده‌اند، به ترتیب دارای بیشترین میزان درجه اهمیت هستند و موضوع «ازدحام ترافیک به دلیل پارک حاشیه‌ای(در خیابان گلستان)» دارای کمترین درجه اهمیت است.

جدول ۱-۱- بررسی چالش‌های کارگروه محیط زیست، مدیریت بحران و خدمات شهری

| درجه اهمیت | چالش‌ها  | کارگروه   |
|------------|--|---|
| ۱          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ نبود برنامه در سطوح مختلف جامع و خرد</li> <li>➤ حفظ و نگهداری از فضای سبز شهری</li> <li>➤ کمبود نیروی انسانی در بخش آتش نشانی</li> <li>➤ فرسودگی خودروهای آتش نشانی</li> <li>➤ کانال خاکی شهید اختر کاویان</li> <li>➤ وجود نقاط آبگرفتگی</li> <li>➤ تامین اعتبارات برای لوله گذاری و هدایت آب‌های سطحی</li> <li>➤ نبود ریجکت سوز در حوزه پسماند</li> <li>➤ عدم نظافت روزانه</li> <li>➤ نبود برنامه ۵ ساله و چشم‌انداز برای شهر</li> <li>➤ افزایش قیمت بودجه مصوب شده به علت تورم</li> </ul> | محیط<br>زیست،<br>مدیریت<br>بحران و<br>خدمات<br>شهری |
| ۲          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ کمبود ناوگان حمل و نقل عمومی</li> <li>➤ فرسوده بودن ناوگان حمل و نقل عمومی</li> <li>➤ نبود سیستم آبیاری قطره‌ای و آبیاری به صورت دستی</li> <li>➤ نبود خودروی نردبان</li> <li>➤ هدایت آب‌های سطحی</li> </ul>   |   |

|   |  |  |
|---|--|--|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ نبود سکوی انتقال زباله</li> <li>➤ وجود حیوانات ولگرد</li> </ul>   |  |
| ۳ | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ عدم تخصیص اعتبارات کافی به سازمانها</li> <li>➤ یادگیری کارکنان به صورت تجربی و پایین بودن سطح سواد تخصصی</li> <li>➤ وجود کوچه‌های خاکی</li> <li>➤ عدم جداسازی فاضلاب و آب/ آلودگی شدید سواحل</li> <li>➤ آسفالت‌های نامناسب معابر</li> <li>➤ عدم تفکیک زباله‌ها از مبدا</li> <li>➤ سیستم هدایت آب‌های سطحی و سیستم آب و فاضلاب شهر واحد</li> </ul> |  |
| ۴ | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ بیمه نبودن رانندگان تاکسی</li> <li>➤ کاشت و نگهداری گیاه بدون توجه به عوامل تاثیرگذار (شامل خاک و...)</li> <li>➤ پس‌زدگی فاضلاب خانگی</li> <li>➤ عدم پرداخت هزینه‌های پیمانکاران خصوصی و شکایت از شهرداری</li> </ul>  |  |
| ۵ | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ در نظر نگرفتن آسایش اقلیمی در ایستگاه‌های حمل و نقل سطح شهر</li> <li>➤ نبود طرح‌های مطالعاتی جامع</li> </ul>  |  |
| ۶ | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ازدحام ترافیک به دلیل پارک حاشیه‌ای (در خیابان گلستان)</li> </ul>   |  |

از نظر کارگروه محیط زیست، مدیریت بحران و خدمات شهری، در بخش امکانات و قابلیت‌ها، بیشترین میزان درجه اهمیت متعلق به موضوع‌های «وجود ایستگاه‌های متعدد CNG» و «وجود بزرگ‌ترین گلخانه در استان گیلان» است و کمترین میزان درجه اهمیت متعلق به موضوع «امکان تبلیغات محیطی در جایگاه‌ها، بدنه‌های اتوبوس‌ها و...» می‌باشد. سایر موضوعات همراه با درجه اهمیت شان در جدول ذیل آورده شده‌اند،

جدول ۱-۲- بررسی امکانات و قابلیت‌های کارگروه محیط زیست، مدیریت بحران و خدمات شهری

| درجه اهمیت | امکانات و قابلیت‌ها  | کارگروه   |
|------------|--|---|
| ۱          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ وجود ایستگاه‌های متعدد CNG</li> <li>➤ وجود بزرگ‌ترین گلخانه در استان گیلان</li> <li>➤ وجود ۴ ایستگاه آتش نشانی در شهر</li> <li>➤ امکان تفکیک زباله از مبدا با دستگاه‌ها و ایجاد خط گرانول</li> <li>➤ قابلیت ایجاد واحد طرح و برنامه در شهرداری</li> <li>➤ وجود ماشین آلات و مصالح کافی</li> </ul> | <p>محیط زیست،<br/>مدیریت بحران<br/>و خدمات<br/>شهری</p> |
| ۲          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ امکان اخذ تاکسی سرویس درستی</li> <li>➤ امکان بازدید از گلخانه و فروش محصولات</li> <li>➤ امکان آموزش شنا و غواصی به کارکنان آتش نشانی</li> </ul>   |   |

|   |   |
|---|---|
| ۳ | ➤ امکان تبلیغات محیطی در جایگاه‌ها، بدنه‌های اتوبوس‌ها و... |
|---|---|

از نظر کارگروه محیط زیست، مدیریت بحران و خدمات شهری، در بخش کمبودها و نیازهای زیرساختی، اداری و اجرایی، کمترین میزان درجه اهمیت، موضوع های «عدم وجود شرکت تعاونی برای کارکنان سازمان تاکسیرانی» و «کمبود نیروی متخصص و کارشناس در حوزه فضای سبز» را شامل می‌شود. و موضوعات «کمبود ساختمان‌های اداری مربوط به حمل و نقل» و «سیستم آبیاری قطره‌ای» و سایر موضوعات که در جدول ذیل آورده شده‌اند، دارای بیشترین میزان درجه اهمیت هستند.

جدول ۱-۳- بررسی کمبودها و نیازهای زیرساختی، اداری و اجرایی کارگروه محیط زیست، مدیریت بحران و

خدمات شهری

| درجه اهمیت | کمبود ها و نیازهای زیرساختی، اداری و اجرایی   | کارگروه  |
|------------|---|--|
| ۱          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ کمبود ساختمان‌های اداری مربوط به حمل و نقل</li> <li>➤ نبود سیستم آبیاری قطره‌ای</li> <li>➤ کمبود نیروی غواصی و تجهیزات آن</li> <li>➤ کمبود نیروی خدمات و جوان (پاکبان و...)</li> <li>➤ کمبود سطل زباله و ماشین‌های جمع آوری زباله و جدول شور</li> <li>➤ کمبود نیروی متخصص در بخش های خدمات شهری</li> <li>➤ نبود نردبان و تشک نجات</li> <li>➤ ناهمگونی تحصیلات و مسئولیت کاری هر فرد</li> </ul> | <p><b>محیط زیست،<br/>مدیریت<br/>بحران و<br/>خدمات شهری</b></p> |
| ۲          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ کمبود ماشین آلات خدمات عمرانی</li> <li>➤ پایین بودن کیفیت ماشین آلات خدمات عمرانی</li> <li>➤ فضای اداری ناکافی</li> </ul>  |  |
| ۳          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ کمبود نیروهای بازرسی و بازرسی ماشین آلات عمرانی</li> <li>➤ هزینه بر بودن اجاره ماشین‌ها جهت آبیاری</li> <li>➤ کمبود نیرو و رانندگان ماشین زباله</li> <li>➤ کمبود نیروی فنی</li> </ul>  |  |
| ۴          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ عدم وجود شرکت تعاونی برای کارکنان سازمان تاکسیرانی</li> <li>➤ کمبود نیروی متخصص و کارشناس در حوزه فضای سبز</li> </ul>  |  |

از نظر کارگروه محیط زیست، مدیریت بحران و خدمات شهری، در بخش پروژه‌ها و برنامه‌های تهیه شده، در سال ۱۴۰۱، بیشترین میزان درصد پیشرفت پروژه‌ها یا برنامه‌ها، مربوط به پروژه «احداث ایستگاه شماره ۲ (غرب شهر)» است و کمترین میزان درصد پیشرفت پروژه‌ها یا برنامه‌ها، متعلق به برنامه «اخذ مشاور جهت آموزش (کاشت، اصلاح، بازکاشت و ...) فضای سبز» است. در سال ۱۴۰۰ نیز، بیشترین میزان درصد پیشرفت پروژه‌ها یا برنامه‌ها، مربوط به پروژه «احداث فاز دوم پارک شهید دوربین» است و کمترین میزان درصد پیشرفت پروژه‌ها یا برنامه‌ها، متعلق به برنامه «امکان اخذ وام برای رانندگان جهت نوسازی تاکسی‌های

سطح شهر» است. در سال ۱۳۹۹، پروژه «بازسازی و نوسازی اتوبوس‌ها توسط پرسنل تعمیرگاه» دارای بیشترین میزان درصد پیشرفت و «برنامه سیستم‌های آبیاری تحت فشار» دارای کمترین میزان درصد پیشرفت است.

جدول ۱- ۴- بررسی پروژه‌ها و برنامه‌های تهیه شده کارگروه محیط زیست، مدیریت بحران و خدمات شهری

| کارگروه                                    | پروژه‌ها و برنامه‌های تهیه شده                            | سال آغاز | درصد پیشرفت |
|--|---|----------|-------------|
| محیط زیست،<br>مدیریت بحران<br>و خدمات شهری | احداث ایستگاه آتش نشانی مسکن مهر                          | ۱۴۰۱     | ۱۵          |
|  | احداث ایستگاه آتش نشانی شماره ۲ (غرب شهر)                 |          | ۲۰          |
|  | اخذ مشاور جهت آموزش (کاشت، اصلاح، بازکاشت و ...) فضای سبز |          | ۱۰          |
|  | مجهر نمودن تاکسی‌ها به کارتخوان                           | ۱۴۰۰     | ۷۰          |
|  | ایجاد مراکز معاینه فنی                                    |          | ۵۰          |
|  | آسفالت نوار ساحلی   |          | ۶۰          |
|  | امکان اخذ وام برای رانندگان جهت نوسازی تاکسی‌های سطح شهر  |          | ۳۰          |
|  | احداث فاز دوم پارک شهید دوربین                            |          | ۹۰          |
|  | تجهیز پارک جنگلی  |          |             |
|  | بازسازی و نوسازی اتوبوس‌ها توسط پرسنل تعمیرگاه            | ۱۳۹۹     | ۵۰          |
|  | تهیه طرح مطالعاتی سیستم‌های آبیاری تحت فشار               |          | ۲۰          |
|  | ساخت تصفیه‌خانه برای کارخانه کمپوست                       | ۱۳۹۷     | ۷۰          |

از نظر کارگروه محیط زیست، مدیریت بحران و خدمات شهری، در بخش پروژه‌ها و برنامه‌های پیشنهادی و در حال تهیه، بیشترین میزان درجه اهمیت متعلق به پروژه‌ها یا برنامه‌های «ایجاد کارواش و خدمات سطحی مخصوص رانندگان تاکسی» و «اصلاح کاشت گیاهان در سطح شهر» و «رونق گلخانه و دستیابی به درآمدزایی» و سایر پروژه‌ها یا برنامه‌هایی که در جدول ذیل آورده شده‌اند، است و کمترین میزان درجه اهمیت متعلق به برنامه «بهسازی مکان دفع (محل دفن) زباله‌ها و فضولات شهری» می‌باشد.

جدول ۱- ۵- بررسی پروژه‌ها و برنامه‌های پیشنهادی و در حال تهیه کارگروه محیط زیست، مدیریت بحران و

خدمات شهری

| کارگروه | پروژه‌ها و برنامه‌های پیشنهادی و در حال تهیه  | درجه اهمیت |
|---------|---|------------|
|         | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ایجاد کارواش و خدمات سطحی مخصوص رانندگان تاکسی</li> <li>➤ اصلاح کاشت گیاهان در سطح شهر</li> <li>➤ رونق گلخانه و دستیابی به درآمدزایی</li> <li>➤ آموزش غواصی به پرسنل آتش نشانی در راستای انجام امداد و نجات در پهنه آبی</li> </ul> | ۱          |



|   |  |   |
|---|--|---|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ایجاد شرکت خصوصی و واگذاری سهام پسماند</li> <li>➤ افزایش قدرت برق و آبرسانی به کارخانه کمپوست</li> <li>➤ نوسازی ماشین آلات عملیات عمرانی</li> <li>➤ تکمیل کارخانه کمپوست</li> <li>➤ جداسازی سیستم هدایت آبهای سطحی از فاضلاب شهر</li> </ul> | <b>محیط زیست،<br/>مدیریت بحران<br/>و خدمات شهری</b> |
| ۲ | ➤ تامین اتوبوس برون شهری در قالب طرح سرمایه گذاری  |   |
| ۳ | ➤ ساخت اتاقک تجمیع پسماند خشک  |   |
| ۴ | ➤ بهسازی مکان دفع(محل دفن) زباله‌ها و فضولات شهری  |   |

از نظر کارگروه محیط زیست، مدیریت بحران و خدمات شهری، در بخش موانع و موارد در نظر گرفته شده در نظام بودجه ریزی و اجرایی شهرداری، کمترین میزان درجه اهمیت، موضوع‌های «عدم اختصاص بودجه کافی و عدم مطالعه بر روی موضوعات ترافیکی» و « نبود متخصص در امور تخصصی مربوطه» را شامل می‌شود. و بیشترین میزان درجه اهمیت را موضوعات «عدم واقع بینی بودجه ریزی سازمانی توسط شهرداری» و « کمبود بودجه اختصاص یافته شهرداری به آتش نشانی» و «روند کند اخذ مجوزها و جلوگیری از تسریع کارها» و سایر موضوعات که همراه با درجه اهمیت شان در جدول ذیل آورده شده‌اند، شامل می‌شود.

جدول ۱-۶- بررسی موانع و موارد در نظر گرفته شده در نظام بودجه ریزی و اجرایی شهرداری در کارگروه محیط

زیست، مدیریت بحران و خدمات شهری

| درجه اهمیت | موانع و موارد در نظر گرفته شده در نظام بودجه ریزی و اجرایی شهرداری  | کارگروه   |
|------------|---|---|
| ۱          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ عدم واقع بینی بودجه ریزی سازمانی توسط شهرداری</li> <li>➤ کمبود بودجه اختصاص یافته شهرداری به آتش نشانی</li> <li>➤ روند کند اخذ مجوزها و جلوگیری از تسریع کارها</li> <li>➤ تصویب بودجه و افزایش قیمت در طی سال</li> <li>➤ عدم تاثیر نظرات در نظام بودجه ریزی</li> </ul> | <b>محیط زیست،<br/>مدیریت بحران و<br/>خدمات شهری</b> |
| ۲          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ عدم اختصاص بودجه کافی و عدم مطالعه بر روی موضوعات ترافیکی</li> <li>➤ نبود متخصص در امور تخصصی مربوطه</li> </ul>  |   |

### ۱-۳- کارگروه توسعه اقتصادی، سرمایه گذاری و مدیریت منابع

از نظر کارگروه توسعه اقتصادی، سرمایه گذاری و مدیریت منابع، در بخش چالش‌ها، موضوعات « نبود نرم افزار در پرداخت عوارض شهرسازی و عدم امکان مستندسازی اطلاعات» و «وجود مسائل مالکیتی» و « نبود برنامه ۵ ساله راهبردی» و

سایر موضوعات که در جدول ذیل آورده شده‌اند، دارای بیشترین میزان درجه اهمیت هستند و موضوع‌های « نبود مدیریت هزینه در خرج کرد جهت ارائه خدمات مطلوب» و « صدور حکم کارمندان به صورت دستی» و «وجود نیروهای ناکارآمد در برخی واحدها» دارای کمترین درجه اهمیت هستند.

جدول ۱-۷- بررسی چالش‌های کارگروه توسعه اقتصادی، سرمایه گذاری و مدیریت منابع

| درجه اهمیت | چالش‌ها  | کارگروه  |
|------------|--|--|
| ۱          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ نبود نرم افزار در پرداخت عوارض شهرسازی و عدم امکان مستندسازی اطلاعات</li> <li>➤ وجود مسائل مالکیتی</li> <li>➤ نبود برنامه ۵ ساله راهبردی</li> <li>➤ اعتراض مردم به افزایش مبالغ عوارض چندین باره در سال</li> <li>➤ خطر از بین رفتن اسناد و مدارک به دلیل قدیمی بودن و کاغذی بودن آنها</li> </ul>  | <p><b>توسعه اقتصادی،<br/>سرمایه گذاری و<br/>مدیریت منابع</b></p> |
| ۲          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ پرداخت سنوات کارگران و کارمندان شهرداری به صورت اقساط</li> <li>➤ نبود بانک اطلاعات املاک جهت تهیه اطلس سرمایه گذاری</li> <li>➤ وجود مسائل مالی و نبود منابع مالی کافی</li> <li>➤ وجود بروکراسی‌های اداری</li> <li>➤ ناتوانی در جذب مشاوران جهت عملیاتی نمودن طرح‌ها</li> <li>➤ نبود نیروی متخصص متنوع در حوزه‌های مختلف (شهرسازی، عمران، گرافیک و...)</li> <li>➤ تغییرات برنامه‌های دارای اولویت در طول سال</li> <li>➤ محاسبه ارقام تقریبی بر روی نقشه‌ها به دلیل نبود سیستم GIS</li> <li>➤ بی توجهی به ردیف بودجه‌ها در امور و پروژه‌ها</li> <li>➤ نبود سیستم اتوماسیون در تمامی امور</li> </ul> |  |
| ۳          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ نبود سیستم GIS و ممیزی املاک جهت جمع آوری عوارض کسب از اصناف</li> <li>➤ نگاه‌های سلیقه‌ای در مدیریت شهری</li> <li>➤ عدم وجود سیستم زیر ساختی مکانیزه</li> <li>➤ عدم همکاری واحدها با یکدیگر</li> <li>➤ عدم استفاده از نرم افزار یکپارچه و واحد در بخش‌های مختلف شهرداری</li> <li>➤ عدم تناسب هزینه نسبت به درآمد</li> <li>➤ نبود نظارت و ارزیابی عملکرد نیروها</li> <li>➤ عدم همکاری برخی ادارات برای تبدیل اسناد دفترچه‌ای به اسناد تک برگه‌ای</li> </ul>  |  |
| ۴          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ نبود مدیریت هزینه در خرج کرد جهت ارائه خدمات مطلوب</li> <li>➤ صدور حکم کارمندان به صورت دستی</li> <li>➤ وجود نیروهای ناکارآمد در برخی واحدها</li> </ul>   |  |

از نظر کارگروه توسعه اقتصادی، سرمایه گذاری و مدیریت منابع، در بخش امکانات و قابلیت‌ها، بیشترین میزان درجه اهمیت متعلق به موضوع‌های «استفاده از نرم افزار در تمامی امور» و «بانک اطلاعاتی کامل از پرسنل و کارمندان شهرداری» و «امکان مدیریت فضا و منابع شهرداری(ایجاد فضاهای تبلیغاتی و...)» و سایر موضوعات همراه با این‌ها که در جدول ذیل آورده شده‌اند، می‌باشد و کمترین میزان درجه اهمیت متعلق به موضوع «امکان ارائه ایده در امر بودجه ریزی در نظام برنامه ریزی» می‌باشد.

جدول ۱-۸- بررسی امکانات و قابلیت‌های کارگروه توسعه اقتصادی، سرمایه گذاری و مدیریت منابع

| درجه اهمیت | امکانات و قابلیت‌ها  | کارگروه                                    |
|------------|--|--|
| ۱          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ امکان استفاده از نرم افزار در تمامی امور</li> <li>➤ تهیه بانک اطلاعاتی کامل از پرسنل و کارمندان شهرداری</li> <li>➤ امکان مدیریت فضا و منابع شهرداری(ایجاد فضاهای تبلیغاتی و...)</li> <li>➤ امکان ارائه دوره‌های آموزشی ضمن خدمت</li> <li>➤ امکان ارائه مطالعات پایه در امور فضای سبز</li> <li>➤ امکان مطالعات پیش از اجرای پروژه‌ها</li> <li>➤ امکان استفاده از ابزارهای مالی جدید (نه صرفا به صورت نقدی؛ فروش اوراق قرضه، سرمایه گذاری و..)</li> <li>➤ دارا بودن اتوماسیون و انجام نامه نگاری‌ها به صورت سیستمی</li> </ul> | توسعه اقتصادی، سرمایه گذاری و مدیریت منابع |
| ۲          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ امکان ارائه ایده از نخبگان در امر بودجه ریزی در نظام برنامه ریزی</li> </ul>   |  |

از نظر کارگروه توسعه اقتصادی، سرمایه گذاری و مدیریت منابع، در بخش کمبودها و نیازهای زیرساختی، اداری و اجرایی، کمترین میزان درجه اهمیت، موضوع «عدم تعریف سیستم جامع جهت مدیریت شهری و در نتیجه عدم اتصال بخش‌های مختلف باهم» را شامل می‌شود و موضوعات «نبود نیروهای انسانی چابک و متخصص» و «الکترونیکی نبودن اتوماسیون مربوط به هر حوزه» و «نبود فضای مستقل برای واحدها» و سایر موضوعات همراه با این‌ها که در جدول ذیل آورده شده‌اند، دارای بیشترین میزان درجه اهمیت هستند.

جدول ۱-۹- بررسی کمبودها و نیازهای زیرساختی، اداری و اجرایی کارگروه توسعه اقتصادی، سرمایه گذاری و

مدیریت منابع

| درجه اهمیت | کمبود ها و نیازهای زیرساختی، اداری و اجرایی   | کارگروه ها  |
|------------|---|---|
| ۱          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ نبود نیروهای انسانی چابک و متخصص</li> <li>➤ کمبود فضا و نبود فضای مستقل برای هر واحد</li> <li>➤ نبود استراتژی و برنامه مدون</li> <li>➤ کمبود امکانات سخت افزاری و تجهیزات چون چاپگر، وسایل گرمایشی، میز و صندلی و..</li> <li>➤ الکترونیکی نبودن اتوماسیون مربوط به هر حوزه</li> </ul>            | <p>توسعه اقتصادی، سرمایه گذاری و مدیریت منابع</p> |
| ۲          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ عدم هماهنگی بین ادارات در درآمد و هزینه‌های شهرداری</li> <li>➤ نداشتن چشم‌انداز برای شهر و شهرداری</li> <li>➤ کمبود سیستم‌های اداری ارتقا یافته</li> <li>➤ استفاده از نرم افزار منسوخ شده (نرم افزار حساب رایان)</li> <li>➤ عدم امکان جذب نیروی متخصص به دلیل محدودیت قوانین استخدامی</li> </ul> |   |
| ۳          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ مدیریت نادرست منابع انسانی</li> <li>➤ عدم به روز اطلاعات و مهارت های کارکنان</li> <li>➤ نبود نظام تنبیه و تشویق</li> </ul>   |   |
| ۴          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ عدم تعریف سیستم جامع مدیریت شهری و در نتیجه عدم اتصال بخش‌های مختلف باهم</li> </ul>  |   |

از نظر کارگروه توسعه اقتصادی، سرمایه گذاری و مدیریت منابع، در بخش پروژه‌ها و برنامه‌های تهیه شده، در سال ۱۴۰۱، تنها پروژه‌ای که دارای درصد پیشرفت مشخص و معینی است و بیشترین میزان درصد پیشرفت در این سال را شامل می‌شود، متعلق به پروژه «جانمایی املاک» است و کمترین میزان درصد پیشرفت پروژه‌ها یا برنامه‌ها در این سال، متعلق به پروژه «تله کابین پارک بادی، ساماندهی اطراف تالاب گمشده و بلوار» است. در سال ۱۴۰۰ نیز، بیشترین میزان درصد پیشرفت پروژه‌ها یا برنامه‌ها، به پروژه «طراحی چراغ‌هایی با فرمت نوستالژیک» است و کمترین میزان درصد پیشرفت در این متعلق به پروژه «پارک بادی و پارک اختر کویان» است. در سال ۱۳۹۸ پروژه «طرح فاز دوم پارک شهید دوربین» و در سال ۱۳۹۷ پروژه «» و در سال ۱۳۹۱ پروژه «سیستم نرم افزاری، ایران سیستم و...» آغاز و تاکنون درصد میزان پیشرفت آن‌ها به ۵۰ درصد رسیده است.



جدول ۱-۱۰- بررسی پروژه‌ها و برنامه‌های تهیه شده در کارگروه توسعه اقتصادی، سرمایه گذاری و مدیریت

منابع

| کارگروه                                    | پروژه ها و برنامه های تهیه شده  | سال آغاز | درصد پیشرفت               |
|--|---|----------|---------------------------|
| توسعه اقتصادی، سرمایه گذاری و مدیریت منابع | جانمایی املاک   | ۱۴۰۱     | ۱۰۰٪ قطعه به صورت آزمایشی |
|  | تملك اراضی اشخاص  |          |                           |
|  | تله کابین پارک بادی ، ساماندهی اطراف تالاب گمشده و بلوار                      |          | ناتمام                    |
|  | پارک بادی و پارک اختر کاویان  |          | ناتمام                    |
|  | برنامه جهت واگذاری فضای سبز شهری به بخش خصوصی(بلوار قدس، پارک ساحلی، موج شکن) | ۱۴۰۰     | ۵۰٪                       |
|  | طراحی چراغ‌هایی با فرمت نوستالژیک   |          | ۷۰٪                       |
|  | مطالعات آبرسانی فضای سبز  |          |                           |
|  | طرح ساماندهی دکه مواد غذایی بلوار   |          |                           |
|  | طرح فاز دوم پارک شهید دوربین  | ۱۳۹۸     | ۵۰٪                       |
|  | تهیه سیستم نرم افزاری ایران سیستم و...  | ۱۳۹۱     | ۵۰٪                       |

از نظر کارگروه توسعه اقتصادی، سرمایه گذاری و مدیریت منابع، در بخش پروژه‌ها و برنامه‌های پیشنهادی و در حال تهیه، بیشترین میزان درجه اهمیت متعلق به پروژه‌ها یا برنامه‌های «تحلیل منابع املاک شهرداری در شهر» و «بروزرسانی نرم افزارهای حقوقی و مالی و ایجاد ارتباط بین این دو واحد» و «تهیه اطلس سرمایه گذاری جامع» و سایر پروژه‌ها یا برنامه‌ها در جدول ذیل آورده شده‌اند، است. کمترین میزان درجه اهمیت نیز، متعلق به برنامه «ساماندهی ساختمان‌های تجاری واحد عمرانی» می‌باشد.

جدول ۱-۱۱- بررسی پروژه‌ها و برنامه‌های پیشنهادی و در حال تهیه کارگروه توسعه اقتصادی، سرمایه گذاری و

مدیریت منابع

| کارگروه       | پروژه ها و برنامه های پیشنهادی و در حال تهیه   | درجه اهمیت |
|---------------|--|------------|
| توسعه اقتصادی | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ تحلیل منابع املاک شهرداری در شهر</li> <li>➤ بروزرسانی نرم افزارهای حقوقی و مالی و ایجاد ارتباط بین این دو واحد</li> <li>➤ تهیه اطلس سرمایه گذاری جامع</li> <li>➤ تهیه آرشیو الکترونیک تمامی اطلاعات</li> <li>➤ آگاه سازی شهروندان جهت توجیه در پرداخت عوارض شهری</li> </ul> | ۱          |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ احداث پارک ۱۷ هکتاری</li> <li>➤ احداث کمیته تخصیص اعتبار</li> <li>➤ انجام ممیزی املاک</li> <li>➤ سازماندهی اسناد و مدارک موجود در شهرداری</li> </ul> | <b>سرمایه گذاری<br/>و مدیریت منابع</b> |
| ۲ | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ جمع آوری داده‌های مربوط به پروانه ساختمانی و تمامی بندهای درآمدی</li> <li>➤ بازبینی سیستم‌های ناکارآمد</li> <li>➤ فضا سازی پارک جنگلی</li> </ul>     |  |
| ۳ | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ارتباط جامع بین سیستم و زیر سیستم‌ها در بخش کارگزینی</li> <li>➤ نیاز به سیستمی برای مستاجران مغازه‌های شهرداری در راستای دریافت اجاره بها</li> </ul> |  |
| ۴ | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ساماندهی ساختمان‌های تجاری واحد عمرانی</li> </ul>  |  |

از نظر کارگروه توسعه اقتصادی، سرمایه گذاری و مدیریت منابع، در بخش موانع و موارد در نظر گرفته شده در نظام بودجه ریزی و اجرایی شهرداری، کمترین میزان درجه اهمیت، به موضوع «نبود انعطاف در ردیف‌های درآمدی و هزینه‌ها» تعلق دارد و بیشترین میزان درجه اهمیت به موضوعات «در اختیار نداشتن اموال شهرداری» و «مشکل نقشه برداری و تهیه سند و دیوار کشی املاک مربوط به شهرداری» و «کمبود بودجه برای مباحث مرتبط با واحد رفاهی و.....» و سایر موضوعات که در جدول ذیل آورده شده‌اند، تعلق دارد.

جدول ۱-۱۲ - بررسی موانع و موارد در نظر گرفته شده در نظام بودجه ریزی و اجرایی شهرداری در کارگروه توسعه اقتصادی، سرمایه گذاری و مدیریت منابع

| درجه اهمیت | موانع و موارد در نظر گرفته شده در نظام بودجه ریزی و اجرایی شهرداری  | کارگروه   |
|------------|---|---|
| ۱          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ در اختیار نداشتن اموال شهرداری</li> <li>➤ وجود مسائل در نقشه برداری و تهیه سند و دیوار کشی املاک مربوط به شهرداری</li> <li>➤ کمبود بودجه برای مباحث مرتبط با واحد رفاهی و.....</li> <li>➤ وجود قوانین و آیین نامه‌های فرادست که قابلیت اجرایی ندارند و در روند عملکردی مانع هستند</li> <li>➤ عدم پیش بینی درست از مسائل و عدم شفافیت کافی</li> <li>➤ عدم تعریف کد بودجه برای پروژه‌ها</li> <li>➤ در نظر نگرفتن افزایش هزینه‌ها در طول پروژه</li> <li>➤ نیاز توجه به بودجه ریزی در زمینه شناسایی اراضی</li> </ul> | <b>توسعه<br/>اقتصادی،<br/>سرمایه گذاری<br/>و مدیریت منابع</b> |
| ۲          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ عدم ثبات و پایداری مسئولیت در شهرداری</li> </ul>   |   |



|   |   |  |
|---|---|--|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ عدم بررسی و جمع آوری اطلاعات در خصوص املاک و اراضی آب گرفته قلم گوده</li> <li>➤ نبود درآمد پایدار شهرداری و عدم تعادل درآمدی</li> <li>➤ نادیده گرفتن شهرداری در نظام برنامه ریزی</li> <li>➤ نگاه نادرست به فرآیند برنامه ریزی و نظارت شورای شهر</li> </ul> |  |
| ۳ | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ نبود انعطاف در ردیف‌های درآمدی و هزینه‌ها</li> </ul>   |  |

### ۱-۴- کارگروه سازمان‌های مردم نهاد

از نظر کارگروه سازمان‌های مردم نهاد در بخش چالش‌ها، موضوع‌های «عدم پیروی از طرح‌های تهیه‌شده (جامع، تفصیلی)» و «سیستم اصطلاحات جغرافیایی GIS» و «عدم تهیه طرح ممیزی املاک» و سایر موضوعات که در جدول ذیل آورده شده‌اند، دارای بیشترین میزان درجه اهمیت هستند و موضوعات «تخلف‌های شهرداری و شورا» و «عدم اجرای پروژه‌های دارای اعتبار» دارای کمترین درجه اهمیت است.

جدول ۱-۱۳- بررسی چالش‌های کارگروه سازمان‌های مردم نهاد

| درجه اهمیت | چالش‌ها  | کارگروه              |
|------------|--|----------------------|
| ۱          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ عدم پیروی از طرح‌های تهیه‌شده (جامع، تفصیلی)</li> <li>➤ نبود سیستم GIS</li> <li>➤ عدم تهیه طرح ممیزی املاک</li> <li>➤ عدم لایه روبی شنبه بازار روگا</li> <li>➤ سلیقه‌ای و غیر مسئولانه رفتار نمودن مدیریت شهری</li> <li>➤ کم بودن بودجه در خصوص طرح‌های فرهنگی و هنر</li> <li>➤ روزمرگی و عدم وجود برنامه‌ریزی منسجم در طی زمان</li> <li>➤ تراکم فروشی در برابر بدست آوردن درآمدهای ناپایدار</li> <li>➤ عدم استفاده بهینه از منابع موجود</li> </ul>         | سازمان‌های مردم نهاد |
| ۲          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ عدم وجود نیروهای کیفی و برون سپاری مسائل مطالعاتی به مشاورین</li> <li>➤ عدم کارایی سیستم خدمات شهری</li> <li>➤ عدم وجود بستر کافی و مناسب برای ایجاد طرح‌های فرهنگی و هنری</li> <li>➤ عدم وجود فکر و دانش در زمینه‌های تخصصی در اداره امورها</li> <li>➤ عدم تصمیم‌گیری درست در خصوص انسجام و اجرای پروژه‌ها</li> <li>➤ افزایش فشار مضاعف بر سر موضوعاتی همچون ارائه خدمات در مواقع عادی و بحران، آلودگی‌های صوتی و بصری و..... به جهت فروش تراکم</li> </ul> |                      |

|   |   |
|---|---|
| ۳ | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ عدم انسان محور بودن شهر</li> <li>➤ عدم کارایی پیمانکاران در حوزه جمع آوری زباله</li> <li>➤ عدم اجازه به تفکرات خلاق و جوان جهت ارائه نظرات و ایده‌ها</li> <li>➤ وجود نیروی اضافی در شهرداری‌های کشور</li> <li>➤ عدم وجود انسجام بصری در معابر پر اهمیت شهر</li> <li>➤ افزایش ساخت و سازهای غیر مجاز</li> <li>➤ عدم سود دهی مهمان پذیرهای شهر جهت دستیابی به درآمد</li> </ul> |
| ۴ | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ افزایش جمعیت شهر در آینده و عدم پاسخگویی به نیازهای حمل و نقلی در طرح‌های شهرسازی</li> <li>➤ عدم انتخاب مشاورین درست جهت ارائه خدمات مشاوره‌ای در حوزه محیط زیست</li> <li>➤ فرسودگی ماشین آلات حمل و نقل عمومی</li> <li>➤ عدم بازننگری در نظام مدیریت شوراهای شهر</li> </ul>   |
| ۵ | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ عدم توجه به محلات شهری در برقراری توازن جمعیتی</li> <li>➤ وجود سگ های ولگرد</li> <li>➤ عدم تعهد به قوانین حوزه های ارائه خدمات شهری</li> <li>➤ وجود غیرمتخصصین در شهرداری</li> </ul>   |
| ۶ | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ نبود کمیته جهت ایجاد و برنامه ریزی درست نظیر ساخت و سازهای شهری</li> <li>➤ عدم انسجام و وجود ساختار تعریف شده جهت جلب مشارکت</li> <li>➤ عدم ساماندهی مناسب در اقدامات روتین شهرداری</li> </ul>   |
| ۷ | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ تخلف‌های شهرداری و شورا</li> <li>➤ عدم اجرای پروژه‌های دارای اعتبار</li> </ul>   |

از نظر کارگروه NGO در بخش امکانات و قابلیت‌ها، بیشترین میزان درجه اهمیت متعلق به موضوع‌های «مراجعه شهرداری به طرح‌ها و برنامه ریزی جهت ساماندهی» و «فعال سازی سیستم گردشگری شهری» و سایر موضوعات که در جدول ذیل آورده شده‌اند، می‌باشد و کمترین میزان درجه اهمیت متعلق به موضوع «امکان تخصیص اعتبارات شهری به صورت چند وجهی» می‌باشد.

جدول ۱- ۱۴- بررسی امکانات و قابلیت‌های کارگروه سازمان‌های مردم نهاد

| درجه اهمیت | امکانات و قابلیت‌ها  | کارگروه              |
|------------|--|----------------------|
| ۱          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ مراجعه شهرداری به طرح‌ها و برنامه‌ریزی جهت ساماندهی</li> <li>➤ فعال سازی سیستم گردشگری شهری</li> <li>➤ وجود قابلیت‌های محیطی شهر</li> </ul> | سازمان‌های مردم نهاد |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ وجود متخصصین در حوزه‌های مختلف در شهر</li> <li>➤ مطالعه بر روی امکانات گذشته و فعلی</li> </ul>   |  |
| ۲ | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ وجود کمربندی در شهر و احیای آن جهت پاسخگویی به نیازهای ترافیکی</li> <li>➤ امکانات تبلیغاتی</li> <li>➤ بکر بودن شهر به جهت انجام فعالیت‌های ورزشی و فرهنگی مختلف</li> </ul> |  |
| ۳ | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ مسطح بودن شهر جهت ایجاد مسیرهای کمربند سبز جهت مهیا ساختن دوچرخه سواری ایمن</li> <li>➤ امکانات برگزاری برنامه‌های فرهنگی</li> </ul>  |  |
| ۴ | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ارائه قابلیت‌های سرمایه گذاری به صورت مدون</li> </ul>  |  |
| ۶ | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ امکان تخصیص اعتبارات شهری به صورت چند وجهی</li> </ul>  |  |

از نظر کارگروه NGO در بخش کمبودها و نیازهای زیرساختی، اداری و اجرایی، کمترین میزان درجه اهمیت، موضوع «عدم وجود بستر سرمایه گذاری و تولید درآمد پایدار و ثابت» را شامل می‌شود. و موضوعات «تحول در سیستم اداری» و «نیاز به تقویت امکانات جهت ارائه خدمات فرهنگی» و «نیاز به وجود واحد مطالعاتی جهت پیشبرد امور راهبردی» و سایر موضوعات که در جدول ذیل آورده شده‌اند، دارای بیشترین میزان درجه اهمیت هستند.

جدول ۱- ۱۵- بررسی کمبودها و نیازهای زیرساختی، اداری و اجرایی کارگروه سازمان‌های مردم نهاد

| درجه اهمیت | کمبودها و نیازهای زیرساختی، اداری و اجرایی   | کارگروه              |
|------------|--|----------------------|
| ۱          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ تحول در سیستم اداری</li> <li>➤ نیاز به تقویت امکانات جهت ارائه خدمات فرهنگی</li> <li>➤ نیاز به وجود واحد مطالعاتی جهت پیشبرد امور راهبردی</li> <li>➤ عدم وجود سالن مناسب جهت برگزاری برنامه‌های فرهنگی</li> <li>➤ نبود طرح‌های مطالعاتی در زمینه‌های مختلف</li> </ul> | سازمان‌های مردم نهاد |
| ۲          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ نبود اتوماسیون صدور پروانه</li> <li>➤ عدم ثبات لازم در سیستم اداری</li> <li>➤ سرمایه گذاری بر مبنای نیروی انسانی</li> <li>➤ عدم تخصیص نیروها براساس سوابق و تجارب آنها</li> </ul>   |                      |
| ۳          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ عدم وجود عملکرد مناسب جهت رسیدگی به خلاف‌های ساختمانی و عمرانی</li> <li>➤ عدم توجه به اسناد بالا دستی</li> <li>➤ عدم انبار داری مناسب</li> </ul>  |                      |
| ۴          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ عدم وجود بستر سرمایه گذاری و تولید درآمد پایدار و ثابت</li> </ul>   |                      |

پروژه های موجود و تهیه شده از نظر این کارگروه شامل تسهیل ترافیکی، جابجایی شنبه بازار و تغییر مکان بازار ماهی فروشان، بازآفرینی قلم گوده و ... است که به جزییات در جدول ذیل به آن اشاره شده است.

جدول ۱-۱۶- بررسی پروژهها و برنامه های تهیه شده کارگروه سازمان های مردم نهاد

| کارگروه              | پروژه ها و برنامه های تهیه شده                                      | سال آغاز | درصد پیشرفت |
|----------------------|---|----------|-------------|
| سازمان های مردم نهاد | تسهیل ترافیکی(پل غازیان-نیروی دریایی-ژاندارمری-دادگستری)            |          |             |
|                      | جابجایی شنبه بازار و تغییر مکان بازار ماهی فروشان                   |          |             |
|                      | بازآفرینی قلم گوده  | ۹۷-۹۸    |             |
|                      | دیو زباله در بوشمن  |          |             |
|                      | جمع آوری و تفکیک زباله از مبدا                                      |          |             |
|                      | پروژه های اجرایی عمرانی- میدان گاز، میدان مالا و خیابان کشی ۲۵ متری | ۷۱-۷۵    |             |
|                      | جشنواره لاله های تالابی   |          |             |
|                      | جشن های مناسبتی   |          |             |
|                      | طرح مطالعاتی بافت مرکزی میدان                                       |          |             |
|                      | طراحی و پیاده راه سازی خیابان سپه                                   |          |             |

از نظر کارگروه NGO در بخش پروژهها و برنامه های پیشنهادی و در حال تهیه، پروژه «اصلاح هندسی معابر»، کمترین میزان درجه اهمیت، متعلق به آن است. و بیشترین میزان درجه اهمیت، مربوط به برنامه یا پروژه های «ساماندهی تالاب، سوسرروگا و شنبه بازار» و «پروژه ایرانشهر (ایران کوچک در انزلی)» و «فعال سازی سامانه به روب» و سایر برنامه ها یا پروژه های همراه با اینها که در جدول ذیل آورده شده اند می باشد.

جدول ۱-۱۷- بررسی پروژهها و برنامه های پیشنهادی و در حال تهیه کارگروه سازمان های مردم نهاد

| کارگروه              | پروژه ها و برنامه های پیشنهادی و در حال تهیه    | درجه اهمیت |
|----------------------|---|------------|
| سازمان های مردم نهاد | ➤ ساماندهی تالاب، سوسرروگا و شنبه بازار         | ۱          |
|                      | ➤ پروژه ایرانشهر(ایران کوچک در انزلی)           |            |
|                      | ➤ فعال سازی سامانه به روب                       |            |
|                      | ➤ نمایش خیابانی، جهت حمایت از لاله های تالابی   |            |
|                      | ➤ جمع آوری آب های سطحی                          |            |
|                      | ➤ باز بینی طرح تفصیلی با توجه به شرایط فعلی شهر |            |
|                      | ➤ استفاده درست از جزیره طالقانی                 | ۲          |

|   |  |
|---|--|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ تقویت عناصر و موهبات جاذب گردشگری</li> <li>➤ پروژه‌های جذب گردشگری به لحاظ زیر ساختی</li> <li>➤ تکمیل کارخانه کمپوست</li> <li>➤ خانه گفتمان انزلی</li> <li>➤ ساماندهی مغازه‌های حاشیه روگا شنبه بازار انزلی</li> <li>➤ ساماندهی میدان اصلی شهر انزلی</li> </ul> |
| ۳ | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ارائه مسیرهای آبی به عنوان تاکسی دریایی و ارائه خدمات توریستی</li> <li>➤ راه اندازی کارخانه آسفالت</li> <li>➤ طراحی فرآیند در ارائه خدمات فرهنگی و عدم اتکا به افراد</li> </ul>   |
| ۴ | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ تکمیل احداث پیاده راه ها</li> </ul>   |
| ۵ | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ تقویت پارک های محله ای و شهردار محله ها</li> </ul>  |
| ۶ | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ اصلاح هندسی معابر</li> </ul>  |

از نظر کارگروه NGO در بخش موانع و موارد در نظر گرفته شده در نظام بودجه ریزی و اجرایی شهرداری، کمترین میزان درجه اهمیت، موضوع «عدم وجود همت و الزامات لازم از سوی شهرداری و شورای شهر» را شامل می‌شود. و بیشترین میزان درجه اهمیت را موضوعات «تکرار بودجه براساس سالیان قبلی طبق اعمال ضرایب در هر سال» و «عدم نگاه کلان جهت تخصیص درآمد پایدار» و «عدم توازن و بالا بودن هزینه‌های جاری شهرداری نسبت به درآمدهای آن» و سایر موضوعات همراه با این‌ها که در جدول ذیل آورده شده اند، شامل می‌شود.

جدول ۱-۱۸- بررسی موانع و موارد در نظر گرفته شده در نظام بودجه ریزی و اجرایی شهرداری در کارگروه سازمان‌های مردم نهاد

| درجه اهمیت | موانع و موارد در نظر گرفته شده در نظام بودجه ریزی و اجرایی شهرداری   | کارگروه              |
|------------|--|----------------------|
| ۱          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ تکرار بودجه براساس سالیان قبلی طبق اعمال ضرایب در هر سال</li> <li>➤ نبود نگاه کلان جهت تخصیص درآمد پایدار</li> <li>➤ عدم توازن و بالا بودن هزینه‌های جاری شهرداری نسبت به درآمدهای آن</li> <li>➤ عدم وجود نگاه واقع بینانه نسبت به داشته‌ها، نداشته‌ها و برنامه‌ها</li> <li>➤ استفاده نکردن از افراد متخصص در زمینه فرهنگی</li> <li>➤ عدم وجود چشم اندازسازی مناسب شهر</li> </ul> | سازمان‌های مردم نهاد |
| ۲          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ عدم در نظر گرفتن درآمدهای پایدار و هزینه کرد</li> <li>➤ منفعت طلبی سیستم مدیریت شهر و شورا</li> </ul>   |                      |
| ۳          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ عدم توجه به اسناد فرادستی شهر به شکل درست</li> <li>➤ تصمیم گیری‌های سلیقه‌ای مدیران</li> </ul>  |                      |

|   |  |  |
|---|--|--|
| ۴ | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ عدم قابلیت اجرایی طرح‌ها و برنامه‌های عملیاتی</li> <li>➤ عدم الویت قرارگیری طرح‌های مطالعاتی</li> </ul> |  |
| ۵ | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ عدم وجود همت و الزامات لازم از سوی شهرداری و شورای شهر</li> </ul>                                       |  |

### ۱-۵- کارگروه معماری شهرسازی، حمل و نقل و امور زیربنایی

از نظر کارگروه معماری شهرسازی، حمل و نقل و امور زیربنایی در بخش چالش‌ها، موضوع‌های « تراکم فروشی » و « کمبود نیروی انسانی » و « عدم هماهنگی ادارات جهت انجام امور عمرانی » و سایر موضوعات که در جدول ذیل آورده شده‌اند، دارای بیشترین میزان درجه اهمیت هستند و موضوع «نوسازی در بافت‌هایی که بافت تاریخی اعلام شده است» دارای کمترین درجه اهمیت است.

جدول ۱-۱۹- بررسی چالش‌ها معماری شهرسازی، حمل و نقل و امور زیربنایی

| درجه اهمیت | چالش  | کارگروه  |
|------------|---|--|
| ۱          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ تراکم فروشی</li> <li>➤ کمبود نیروی انسانی</li> <li>➤ عدم هماهنگی ادارات جهت انجام امور عمرانی</li> <li>➤ عدم بروز رسانی نقشه‌ها به علت مرزی بودن شهر و لزوم تهیه نقشه‌های بهنگام از کل شهر و معابر آن (برداشت موضعی) و با مقیاس ۱:۵۰۰</li> <li>➤ عدم تهیه GIS</li> </ul> | <b>معماری<br/>شهرسازی،<br/>حمل و نقل و امور<br/>زیربنایی</b> |
| ۲          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ غیرسیستماتیک بودن روند کارها</li> <li>➤ کمبود مصالح ساختمانی</li> <li>➤ قدیمی بودن طرح جامع</li> <li>➤ نبود اطلاعات آماری به روز</li> <li>➤ کم کاری و عدم آموزش کافی پرسنل</li> </ul>  |  |
| ۳          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ فاصله زیاد بین طرح جامع و طرح تفصیلی</li> <li>➤ نبود اطلاعات از اموال شهرداری</li> <li>➤ عدم دفاع از بودجه‌ی امور حمل و نقل و زیربنایی در شورا</li> </ul>  |  |
| ۴          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ عدم وجود طرح‌های اجرایی (مخصوصاً گذربندی و تعریض معابر)</li> <li>➤ عدم وجود سند نما و منظر شهری</li> <li>➤ عدم اشتراک داده‌های سایر بخش‌ها به بخش فناوری اطلاعات</li> </ul>  |  |
| ۵          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ پویا نبودن پارک‌های شهر</li> <li>➤ آبرگفتگی شدید معابر</li> </ul>  |  |



|    |   |  |
|----|---|--|
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ تبدیل شهر خاص انزلی به یک شهر معمولی</li> <li>➤ کاشت درختان بلند در کنار تیر چراغ برق و دافعه دیداری</li> <li>➤ استفاده از گیاهان غیر بومی و غیر سازگار</li> <li>➤ استفاده از رفیوژهای بلند</li> <li>➤ عدم توجه به ورودی شهر و فرسودگی آن</li> <li>➤ طرح‌هایی که قابلیت اجرایی ندارند</li> <li>➤ نداشتن درآمدهای پایدار شهری</li> <li>➤ بی اعتمادی به پرسنل</li> <li>➤ عدم توجه به زیبایی شهر</li> <li>➤ عدم بهره‌گیری از امکانات موجود</li> <li>➤ وجود موانع اداری مختلف مثل وجود ادارات و حریم‌های گوناگون شهری</li> </ul> |  |
| ۶  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ نبود نیروی متخصص و آموزش دیده در حوزه شهرسازی</li> <li>➤ وجود خط پروژه‌های متعدد</li> </ul>  |  |
| ۷  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ در اختیار قرار گرفتن قسمت‌هایی از بافت شهر به میراث فرهنگی</li> </ul>  |  |
| ۸  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ساخت و ساز در حریم دریا و اغتشاش بصری</li> </ul>   |  |
| ۹  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ حاشیه نشینی و سکونت غیر رسمی</li> </ul>  |  |
| ۱۰ | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ نوسازی در بافت‌هایی که بافت تاریخی اعلام شده است</li> </ul>  |  |

از نظر کارگروه معماری شهرسازی، حمل و نقل و امور زیربنایی در بخش امکانات و قابلیت‌ها، بیشترین میزان درجه اهمیت متعلق به موضوع‌های « توجه به زیباسازی و بدون توجه به سلیقه و تصمیم‌گیری در راستای کارها و پروژه‌های خاص شهر انزلی» و « انجام کارها براساس ضابطه و قانون» و سایر موضوعات که در جدول ذیل آورده شده‌اند، می‌باشد و کمترین میزان درجه اهمیت متعلق به موضوع « نوشتن چشم‌انداز و مستندسازی» می‌باشد.

جدول ۱- ۲۰- بررسی امکانات و قابلیت‌ها معماری شهرسازی، حمل و نقل و امور زیربنایی

| درجه اهمیت | امکانات و قابلیت‌ها   | کارگروه                                   |
|------------|---|---|
| ۱          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ توجه به زیباسازی و بدون توجه به سلیقه و تصمیم‌گیری در راستای کارها و پروژه‌های خاص شهر انزلی</li> <li>➤ انجام کارها براساس ضابطه و قانون</li> <li>➤ تامین ابزار و ماشین آلات</li> <li>➤ مدرک مرتبط پرسنل با حوزه کاری به ویژه در بخش فناوری اطلاعات</li> </ul> | معماری شهرسازی، حمل و نقل و امور زیربنایی |
| ۲          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ طراحی ساحل جهت برندسازی انزلی در سطح ملی</li> </ul>  |   |
| ۳          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ نوشتن چشم‌انداز و مستندسازی</li> </ul>   |   |

از نظر کارگروه معماری شهرسازی، حمل و نقل و امور زیربنایی در بخش کمبودها و نیازهای زیرساختی، اداری و اجرایی، کمترین میزان درجه اهمیت، موضوع «کمبود نیروی کارگری» و «نبود GPS» را شامل می‌شود. موضوعات «کمبود نیروی انسانی متخصص» و «کمبود ماشین آلات و ابزار آلات عمرانی» و «کمبود لوازم و تجهیزات برداشت داده» دارای بیشترین میزان درجه اهمیت هستند.

جدول ۱- ۲۱- بررسی کمبودها و نیازهای زیرساختی، اداری و اجرایی معماری شهرسازی، حمل و نقل و امور

زیربنایی

| درجه اهمیت | کمبودها و نیازهای زیرساختی، اداری و اجرایی   | کارگروه  |
|------------|--|--|
| ۱          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ کمبود نیروی انسانی متخصص</li> <li>➤ کمبود ماشین آلات و ابزار آلات عمرانی</li> <li>➤ کمبود لوازم و تجهیزات برداشت داده</li> </ul>  | <p>معماری<br/>شهرسازی،<br/>حمل و نقل و امور<br/>زیربنایی</p> |
| ۲          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ضعف در بخش نرم افزاری</li> <li>➤ نبود مصالح</li> <li>➤ عدم بروزرسانی داده‌ها</li> <li>➤ نیاز به دریافت و تهیه فایل‌های اطلاعات و داده از طریق اسناد مشاورین مربوطه</li> </ul> |  |
| ۳          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ نبود ابزار مناسب برای دریافت کد ارتفاعی، دوربین و...</li> <li>➤ نبود ایمنی و امنیت در بخش‌هایی از شهر</li> </ul>  |  |
| ۴          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ عدم نصب دوربین‌های جدید</li> </ul>  |  |
| ۵          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ کمبود نیروی کارگری</li> <li>➤ نبود GPS</li> </ul>   |  |

جدول ۱- ۲۲- بررسی پروژه‌ها و برنامه‌های تهیه شده معماری شهرسازی، حمل و نقل و امور زیربنایی

| کارگروه   | پروژه‌ها و برنامه‌های تهیه شده | سال آغاز | درصد پیشرفت |
|---|--------------------------------|----------|-------------|
| معماری شهرسازی،<br>حمل و نقل و امور<br>زیربنایی | خدمات الکترونیکی               | ۱۴۰۱     | ۳۰          |
|   | راه اندازی BPMN در شهرداری     |          |             |
|   | الکترونیکی کردن میز خدمت‌ها    | ۱۳۹۹     | ۸۰          |
|   | پرداخت‌های الکترونیکی          |          |             |

از نظر کارگروه معماری شهرسازی، حمل و نقل و امور زیربنایی در بخش پروژه‌ها و برنامه‌های پیشنهادی و درحال تهیه، پروژه یا برنامه «راه اندازی اپلیکیشن شهرداری»، کمترین میزان درجه اهمیت، متعلق به آن است. و بیشترین میزان درجه اهمیت،

مربوط به برنامه یا پروژه‌های «تهیه اسناد و طرح‌های مطالعاتی در حوزه سیما و منظر» و «تهیه سیستم اطلاعات جغرافیایی GIS» و «تهیه داشبورد مدیریتی (مخصوص شهردار)» می‌باشد.

جدول ۱-۲۳- بررسی پروژه ها و برنامه های پیشنهادی و درحال تهیه معماری شهرسازی، حمل و نقل و امور

زیربنایی

| درجه اهمیت | پروژه ها و برنامه های پیشنهادی و درحال تهیه   | کارگروه  |
|------------|---|--|
| ۱          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ تهیه اسناد و طرح‌های مطالعاتی در حوزه سیما و منظر</li> <li>➤ تهیه GIS</li> <li>➤ تهیه داشبورد مدیریتی (مخصوص شهردار)</li> </ul>  | <p>معماری<br/>شهرسازی،<br/>حمل و نقل و امور<br/>زیربنایی</p> |
| ۲          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ تهیه مطالعات در خصوص میدان انزلی</li> <li>➤ تهیه BPMN</li> <li>➤ تقویت امکانات و نیروی انسانی</li> </ul>   |  |
| ۳          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ بازآفرینی ساختمان‌های فرسوده</li> <li>➤ بررسی و سرمایه گذاری بر روی بخش‌های مختلف گردشگری</li> </ul>   |  |
| ۴          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ اجرای عادلانه طرح‌های عمرانی مانند آسفالت معابر</li> <li>➤ الکترونیکی کردن حداقل ۶۰ درصد اداره</li> </ul>  |  |
| ۵          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ احداث پارک مخصوص ورزش</li> <li>➤ تبدیل پارک جنگلی به ایستگاه بوم گردی با مشارکت شرکت‌های خصوصی</li> <li>➤ اجرای رفیوژ وسط کوتاه و درختکاری جهت زیباسازی ورودی شهر</li> <li>➤ ساخت بازارچه محل با المان‌های بومی</li> <li>➤ تعریف ورودی‌ها و استفاده از دیوار سبز برای جلوگیری از دید نما و مغازه‌های ضایعاتی و مکانیکی</li> <li>➤ تهیه طرح مطالعات ترافیکی</li> <li>➤ گرفتن کد USSD برای انجام امور</li> </ul> |  |
| ۶          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ راه اندازی پورتال شهرداری</li> </ul>   |  |
| ۷          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ راه اندازی اپلیکیشن شهرداری</li> </ul>   |  |

از نظر کارگروه معماری شهرسازی، حمل و نقل و امور زیربنایی در در بخش موانع و موارد در نظر گرفته شده در نظام بودجه ریزی و اجرایی شهرداری، کمترین میزان درجه اهمیت، به موضوعات «عدم مدیریت مناسب در تخصیص نیروی انسانی» و «عدم وجود برنامه ریزی و طرح های بلند مدت» و «سلیقه‌ای عمل نمودن» تعلق دارد و بیشترین میزان درجه اهمیت به موضوعات «عدم تهیه طرح ها با توجه به درآمد و هزینه مورد نظر» و «عدم مدیریت مناسب روی منابع جهت سرمایه گذاری های بلند مدت» و «تاثیر تورم بر نرخ قیمت ها (بخصوص در سخت افزارها)» تعلق دارد.

جدول ۱- ۲۴- بررسی موانع و موارد در نظر گرفته شده در نظام بودجه ریزی و اجرایی شهرداری در معماری شهرسازی، حمل و نقل و امور زیربنایی

| درجه اهمیت | موانع و موارد در نظر گرفته شده در نظام بودجه ریزی و اجرایی شهرداری  | کارگروه   |
|------------|---|---|
| ۱          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ عدم تهیه طرح ها با توجه به درآمد و هزینه مورد نظر</li> <li>➤ عدم مدیریت مناسب روی منابع جهت سرمایه گذاری های بلند مدت</li> <li>➤ تاثیر تورم بر نرخ قیمت ها (بخصوص در سخت افزارها)</li> </ul> | معماری شهرسازی،<br>حمل و نقل و امور<br>زیربنایی |
| ۲          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ عدم ریسک پذیری مدیریت شهری بر روی موانع</li> <li>➤ عدم دید کلان در برنامه ریزی ها</li> </ul>   |   |
| ۳          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ عدم مدیریت مناسب در تخصیص نیروی انسانی</li> <li>➤ عدم وجود برنامه ریزی و طرح های بلند مدت</li> <li>➤ سلیقه ای عمل نمودن مدیریت شهری</li> </ul>   |   |

### ۱-۶- کارگروه فرهنگی - ورزشی

از نظر کارگروه فرهنگی ورزشی در بخش چالش ها، موضوع «بالا بودن هزینه ها و محدودیت در انتخاب پیمانکاران و لوازم مورد نیاز» و «اغتشاش بصری تابلو تبلیغات و سازه ها» دارای کمترین میزان درجه اهمیت است. و موضوع های «عدم فرهنگ سازی در استفاده از محیط زیست (نریختن زباله و...)» و «عدم تعریف شرح وظایف واحد روابط عمومی»، دارای بیشترین میزان درجه اهمیت هستند.

جدول ۱- ۲۵- بررسی چالش های کارگروه فرهنگی - ورزشی

| درجه اهمیت | چالش  | کارگروه      |
|------------|---|--------------|
| ۱          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ عدم فرهنگ سازی در استفاده از محیط زیست (نریختن زباله و..)</li> <li>➤ عدم تعریف شرح وظایف واحد روابط عمومی</li> </ul> | فرهنگی ورزشی |
| ۲          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ به روز نبودن اطلاعات در ارائه خدمات صحیح</li> <li>➤ طولانی شدن روند کارهایی که بر عهده پیمانکاران می باشد</li> </ul> |              |
| ۳          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ عدم هماهنگی بین بخش ها</li> </ul>  |              |
| ۴          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ عدم قراردادهای لازم در زمینه تابلوهای تبلیغات شهری</li> </ul>  |              |
| ۵          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ عدم وجود سازمان سیما و منظر شهری</li> </ul>  |              |
| ۶          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ نبود GIS</li> </ul>  |              |
| ۷          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ مشخص نبودن محدوده کوچه ها</li> </ul>   |              |

|    |  |  |
|----|--|--|
| ۸  | ➤ سلیقه‌ای عمل کردن روابط عمومی در بحث خبرگزاری‌ها توسط شهردار و اطرافیان آن |  |
| ۹  | ➤ اغتشاش بصری تابلو تبلیغات و سازه‌ها  |  |
| ۱۰ | ➤ بالا بودن هزینه‌ها و محدودیت در انتخاب پیمانکاران و لوازم موردنیاز         |  |

از نظر کارگروه فرهنگی ورزشی در بخش امکانات و قابلیت‌ها، موضوع‌های « فضای موجود و محیط ساخته شده و مفرح برای خانواده‌ها» و «برگزاری تمامی جشنواره‌ها، تقدیر نامه‌ها و شهر آرایبی در مناسبات مختلف»، و «امکان خودکفا بودن در انجام برخی کارها و عدم واگذاری تمامی کارها به پیمانکاران» مطرح شده‌اند.

جدول ۱- ۲۶- بررسی امکانات و قابلیت‌ها کارگروه فرهنگی - ورزشی

| درجه اهمیت | امکانات و قابلیت‌ها   | کارگروه      |
|------------|---|--------------|
| ۱          | ➤ فضای موجود و محیط ساخته شده و مفرح برای خانواده‌ها<br>➤ برگزاری تمامی جشنواره‌ها، تقدیر نامه‌ها و شهر آرایبی در مناسبات مختلف | فرهنگی ورزشی |
| ۲          | ➤ امکان خودکفا بودن در انجام برخی کارها و عدم واگذاری تمامی کارها به پیمانکاران   |              |

از نظر کارگروه فرهنگی ورزشی در بخش کمبودها و نیازهای زیرساختی، اداری و اجرایی، کمترین میزان درجه اهمیت مربوط به موضوع «کمبود نور پردازی مناسب، سطل زباله، دسترسی به آب و...» است. موضوع‌های «قطع درختان بدون جایگزین کردن آن‌ها» و «کمبود نیرو و کارشناسانی در بخش‌های تبلیغات، حفظ و نگهداری و سبزینگی موجود و شناسایی کوچه‌ها»، بیشترین میزان درجه اهمیت به آن‌ها تعلق دارد.

جدول ۱- ۲۷- بررسی کمبودها و نیازهای زیرساختی، اداری و اجرایی کارگروه فرهنگی - ورزشی

| درجه اهمیت | کمبودها و نیازهای زیرساختی، اداری و اجرایی  | کارگروه      |
|------------|---|--------------|
| ۱          | ➤ قطع درختان بدون جایگزین کردن آن‌ها<br>➤ کمبود نیرو و کارشناسانی در بخش‌های تبلیغات، حفظ و نگهداری و سبزینگی موجود و شناسایی کوچه‌ها | فرهنگی ورزشی |
| ۲          | ➤ کمبود سبزینگی محیط  |              |
| ۳          | ➤ نبود دوربین و عدم پایش مستمر<br>➤ کمبود در بحث خبررسانی و خبرنگاری  |              |
| ۴          | ➤ نیاز به در نظر گرفتن هزینه‌ای جداگانه برای پیمانکاران   |              |
| ۶          | ➤ کمبود نور پردازی مناسب، سطل زباله، دسترسی به آب سالم و...   |              |

در بخش پروژه‌ها و برنامه‌های از پیش تهیه شده از نظر کارگروه فرهنگی ورزشی، شامل « احداث و بروزرسانی سرویس‌های بهداشتی شهر»، « زیباسازی و بهسازی همراه با رنگ آمیزی در سطح شهر» و « بازکاشت گیاهان » است.

جدول ۱- ۲۸- بررسی پروژه‌ها و برنامه‌های تهیه شده کارگروه فرهنگی - ورزشی

| کارگروه      | پروژه ها و برنامه های تهیه شده                    | سال آغاز | درصد پیشرفت |
|--------------|---|----------|-------------|
| فرهنگی ورزشی | ➤ احداث و بروزرسانی سرویس بهداشتی‌های بهداشتی شهر |          |             |
|              | ➤ زیباسازی و بهسازی همراه با رنگ آمیزی در سطح شهر |          |             |
|              | ➤ بازکاشت گیاهان                                  |          |             |

از نظر کارگروه فرهنگی ورزشی در بخش پروژه‌ها و برنامه‌های پیشنهادی و در حال تهیه، مربوط به برنامه یا پروژه‌های « آموزش و فرهنگ سازی دانش آموزان و افرادی که از خدمات پارک استفاده می‌کنند»، « پاسخگویی سریع به ارباب رجوع» و « تعریف وظایف حوزه ارتباطات» می‌باشد.

جدول ۱- ۲۹- بررسی پروژه‌ها و برنامه‌های پیشنهادی و در حال تهیه کارگروه فرهنگی - ورزشی

| کارگروه      | پروژه ها و برنامه های پیشنهادی و در حال تهیه                               | درجه اهمیت |
|--------------|--|------------|
| فرهنگی ورزشی | ➤ آموزش و فرهنگ‌سازی دانش آموزان و افرادی که از خدمات پارک استفاده می‌کنند | ۱          |
|              | ➤ پاسخگویی سریع به ارباب رجوع  | ۲          |
|              | ➤ تعریف وظایف حوزه ارتباطات  | ۳          |

از نظر کارگروه فرهنگی ورزشی در بخش موانع و موارد در نظر گرفته شده در نظام بودجه ریزی و اجرایی شهرداری، کمترین میزان درجه اهمیت، مربوط به موضوعات « عدم تهیه سوات برای شهر» است. بیشترین میزان درجه اهمیت به موضوعات « نیاز به برآورد ریالی با نظر کارشناسان» و « بالا بودن تعداد خبرنگاران و کمبود بودجه در این زمینه» تعلق دارد.

جدول ۱- ۳۰- بررسی موانع و موارد در نظر گرفته شده در نظام بودجه ریزی و اجرایی شهرداری در کارگروه فرهنگی - ورزشی

| درجه اهمیت | موانع و موارد در نظر گرفته شده در نظام بودجه ریزی و اجرایی شهرداری  | کارگروه      |
|------------|---|--------------|
| ۱          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ نیاز به برآورد ریالی با نظر کارشناسان</li> <li>➤ بالا بودن تعداد خبرنگاران و کمبود بودجه در این زمینه</li> </ul> | فرهنگی ورزشی |
| ۲          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ عدم تهیه سوات برای شهر</li> </ul>  |              |



مطالعات و برنامه ریزی راهبردی شهر



## ۲-۱- مقدمه

اینکه بدانیم در کجا قرار داریم و به کجا خواهیم رسید و چگونه و به چه وسیله ای به آن جایگاه می رسیم برای شهر بسیار مهم و خطیر است زیرا در تعیین سرنوشت شهرها و محلات تاثیر گذار می باشد. بنابراین، در ابتدا هر طرحی، باید چشم انداز آن شهر بررسی و فرآیند چشم انداز سازی انجام شده و سرانجام بیانیه چشم انداز تدوین شود و پس از آن، سایر روش ها و مدل ها در پی آن انجام شود تا بتوان وضع موجود شهر را به وضع مطلوبی که برای آینده شهر، نمایان و مشخص شده است، رساند.

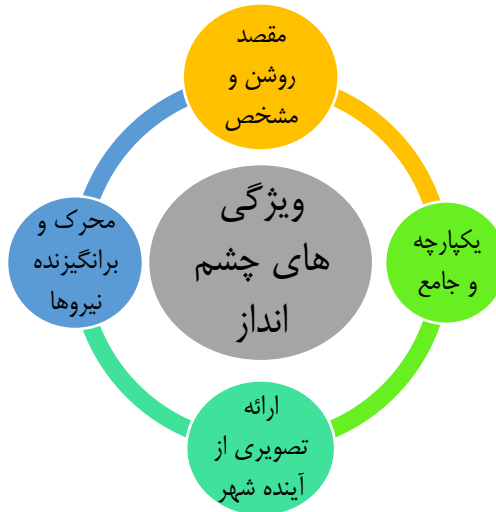
### ۱-۲-۱- چشم انداز

چشم انداز آن چیزی است که از آینده در ذهن متبادر می شود. چشم انداز ارائه دهنده یک تصور ایده آل و آرمانی در افق بلند مدت است که در فراروی جامعه قرار می گیرد و از خصوصیت جامع نگری و آینده نگاری و ارزش گرایی برخوردار است. با توجه به رویکرد آینده نگاری و پیش بینی در تنظیم چشم انداز می توان گفت که در فرایند چشم انداز می توان وضعیت موجود را به دقت بررسی و بر اساس امکانات و قابلیت های موجود، ذهنیتی از آینده را ساخت و در آینده نگری ابتدا وضعیت مطلوب را در نظر گرفت و سپس قابلیت های مطابق با آن را ایجاد نمود (پیشگاهی فرد، پولاب، ۱۳۸۷). معمولا دو تعریف از چشم انداز متصور است: یکی اینکه چشم انداز براساس پیش بینی تدوین شود. پیش بینی یعنی در زمان حال بتوان آینده را ترسیم کرد. به این ترتیب که امکانات و ظرفیت های موجود بررسی می شود و با توجه به آن ها آینده ای تصویر می شود که به آن آینده چشم انداز گفته می شود. در روش دوم که آینده نگری یا رویکرد آینده نگر در تدوین چشم انداز است ما در آینده ایستاده ایم و به منظور حل نارسایی های حال، برای رسیدن به چنین آینده ای می اندیشیم. بر این اساس چشم انداز تصویر ذهنی است از چگونگی بودن در آینده، این تصویر یک تصویر پویاست. چشم انداز، یک هدف مشترک ملی برای آینده بهتر، زیباتر و جذاب تر است (اعرابی، رمزجوی، ۱۳۸۵).

### ۲-۱-۳- ویژگی های چشم انداز

چشم انداز باید دارای ویژگی های زیر باشد:

- مقصد روشن و مشخصی را به مردم و بخش های مختلف شهر نشان دهد.
- تصویری از آینده مطلوب شهر ارائه نماید.
- یکپارچه و جامع باشد.
- تحرک و برانگیزاننده نیروها باشد (مهندسین مشاور کللیل، ۱۳۸۴: ۲).



### ۱-۲-۴- اصول چشم انداز

در تهیه چشم‌انداز برای هر شهری، باید به اصول تخصصی و علمی آن که به اصول SMART (برگرفته از حروف اول اصول چشم‌انداز) معروف‌اند، توجه شود. این اصول عبارت‌اند از:

ویژه بودن : چشم‌انداز هر شهر باید ویژه آن شهر باشد. به عبارت دیگر، نمی‌توان چشم‌انداز یک شهر را برای شهر دیگری به کار گرفت Specific .

قابل اندازه گیری : چشم‌انداز تدوینی باید قابلیت اندازه‌گیری داشته باشد Measurable .

قابل دسترسی : چشم‌انداز تدوینی باید طوری باشد که امکان رسیدن به آن وجود داشته باشد. به عبارت دیگر، چشم‌انداز نباید غیرواقعی و آرمانی باشد Accessibility .

مناسب و مرتبط : عناصر تدوینی در چشم‌انداز باید مناسب و مرتبط با مکان جغرافیایی و ویژگی های محیطی شهر باشد .

#### Related

دارای محدوده زمانی : محدوده زمانی چشم‌انداز باید مشخص باشد. چشم‌اندازها اغلب برای بازه های زمانی بلندمدت طراحی می‌شوند. اما چشم‌انداز می‌تواند کوتاه مدت هم باشد Time Trend (اشرفی، جانبانزاد، ۱۳۹۳).

### ۲-۱-۵- فرآیند چشم‌اندازسازی

چشم انداز سازی Visioning عنوانی است که می‌توان تلقی وسیع یا محدودی از آن را در متون مرتبط مشاهده کرد. برخی متون به گونه ای آن را وسعت می‌دهند که دربرگیرنده کلیه مراحل یک فرآیند برنامه ریزی یا تدوین توسعه شهری (CDS) شامل شناخت وضع موجود، تدوین اهداف چشم‌انداز، پیشنهاد طرح یا برنامه (استراتژی، سیاست، پروژه) و بازنگری و تجدید نظر می‌گردد. در مقابل در برخی موارد چشم انداز صرفا اقداماتی را در بر می‌گیرد که به تهیه یک سند چشم انداز Vision منتهی می‌شود (جمعه پور و همکاران، ۱۳۹۳).

## ۲-۱-۶- اهمیت چشم انداز و چشم انداز سازی

اهمیت چشم انداز و چشم انداز سازی در تعیین سرنوشت شهرها و محلات به گونه‌ای است که می‌توان آن را به مثابه « قلب فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی » محسوب کرد. در عصر حاضر یعنی عصر جهانی شدن و تشدید رقابت بین شهرها که بر سر سهم بیشتری از ثروت جلب توجه جامعه بین المللی و استعدادهای درخشانی که در هر شهری نهفته است، صورت می‌پذیرد، تدوین و اجرای چشم انداز برای شهرها، نه یک «انتخاب» بلکه به یک «ضرورت» بدل شده است. (اشرفی، جانبابانژاد، ۱۳۹۳).

## ۲-۱-۷- انواع چشم انداز

انواع مختلف چشم انداز به شرح زیر می‌توان نام برد:

### چشم انداز فرهنگی

مفهوم چشم انداز فرهنگی به منزله مناظر و نمودهای عینی است که توسط گروه‌های فرهنگی در سطح زمین شکل می‌گیرد و در واقع بیانگر اندیشه‌ها، ارزش‌ها، انگیزه‌ها و به طور کلی نمایانگر فرهنگ انسانی است. گروه‌های متنوع انسانی با فرهنگ‌های مختلف، با اهداف و انگیزه‌های خاص اقدام به ایجاد و خلق چشم اندازهای فرهنگی می‌نمایند. این اقدامات از یک طرف موجب ظهور ارزش‌های فرهنگی می‌شود و از طرف دیگر، به توسعه و تکوین یک سلسله از ارزش‌های مورد نظر می‌انجامد و گسترش و توسعه این ارزش‌ها نهایتاً «اشاعه» یا «پخش فرهنگی» را در پی خواهد داشت (عقیلی، احمدی، ۱۳۹۰، ۴).

### چشم انداز طبیعی

چشم انداز طبیعی مجموعه‌ای از عناصر طبیعی محسوب می‌شوند که بر حسب میزان دخالت انسان و تاثیرگذاری بر آن‌ها در نواحی مختلف به صورت متنوع ملاحظه می‌شود و این چشم انداز در معرض تحول و دگرگونی از طریق دخالت انسان و ارتباط با آن قرار دارد و هر چه دخالت انسان در این چشم انداز کمتر باشد، دوام آن بیشتر و در غیر این صورت چشم انداز طبیعی از بین خواهند رفت (مولائی هشتجین، ۱۳۸۵).

### چشم انداز شهر

چشم انداز شهر/ محله بیان وضعیت ایده‌آلی است که جامعه امید دارد در آینده به آن نایل آید. چنین چشم اندازی باید میان کل جامعه مشترک باشد به گونه‌ای که به مفهوم واقعی کلمه بتوان آن را از «آن همه ما» دانست. در این تعریف دو ویژگی دیگر از مفهوم چشم انداز که عبارتند از «آرمان‌گرایانه بودن» و «مشترک و از آن همه بودن» چشم انداز مورد تاکید قرار گرفته است (محمودی آذر، ۱۳۹۱، ۱۴). در تدوین چشم انداز برای یک شهر یا منطقه کلیه عناصر و عوامل موثر دولتی، عمومی، خصوصی، و نهادهای جامعه مدنی مداخله و مشارکت دارند و این ویژگی جمعی چشم انداز است که امکان اجرای آن را بسیار وسعت می‌دهد (آخوندی و همکاران، ۱۳۸۶). به طور کلی تلاش برای ساختن آینده مطلوب شهر در چارچوب فرآیند ایجاد چشم انداز نمی‌تواند فارغ از پژوهش پیرامون زمینه‌های تاریخی، اجتماعی، اقتصادی، محیطی و... آن شهر باشد؛ بنابراین سنجش جامع وضعیت مبتنی

بر واقعیت علی امور و مشارکت اجتماعی، از عناصر اصلی فرآیند ایجاد چشم‌انداز به شمار می‌آید و غایت وجودی و نقش شهر، باعث هویت بخشیدن به شهر در چارچوب چشم‌انداز می‌شود (رفیع پور، ۱۳۹۲).

### چشم‌انداز مشترک

آینده ای که یک گروه برای خود متصور است و آن را به صورت جمعی تعقیب می‌نماید چشم‌انداز مشترک است. بی شک چشم‌انداز هر شهر یک هدف مشترک خواهد بود که توسط تمامی شهروندان درک و حمایت می‌شود. این مهم زمانی محقق می‌گردد که:

۱- تمامی مردم شهر تصویر مشابهی از آینده شهر در ذهنشان ترسیم شده باشد و همه برای تحقق آن متعهدانه با یکدیگر همکاری کنند.

۲- این چشم‌انداز مانند یک رشته تسبیح همه مردم در یک شهر را به یکدیگر پیوند داده و به آینده‌ای دلخواه هدایت کند.

۳- همه شهروندان به آن متعهد باشند چون این اهداف بازتاب تصورات و دربرگیرنده چشم‌اندازهای فردی آنان می‌باشد (مهندسین مشاور کللی، ۱۳۸۴، ۴).

### چشم‌انداز شخصی

چشم‌انداز شخصی برخاسته از آرزوهای نامتناهی و ارزش‌های بنیادی م‌ورد اعتماد افراد می‌باشد. چشم‌انداز شخصی هر فرد بیانگر جایگاه آینده دوردستی است که وی به خاطر ارزش‌های خود و نه به خاطر رقابت با دیگران به آن علاقه مند است. به بیان دیگر مسیر یک چشم‌انداز از خلال ارزش‌ها، دغدغه‌ها، آرزوها و بلند پروازی‌های یک فرد می‌گذرد. بنابراین چشم‌اندازهای افراد مختلف یک جامعه می‌تواند کاملاً متفاوت از یکدیگر باشد از این رو است که همواره چشم‌انداز فردی را مانعی برای تحقق چشم‌انداز جمعی و مشترک می‌نامند. به عبارت دیگر در یک شهر یکی از دلایل عمده محقق نشدن چشم‌انداز شهر یکسان نبودن و هم جهت نبودن چشم‌اندازهای افراد در گروه‌های ساکن آن شهر می‌باشد (مهندسین مشاور کللی، ۱۳۸۴، ۳).

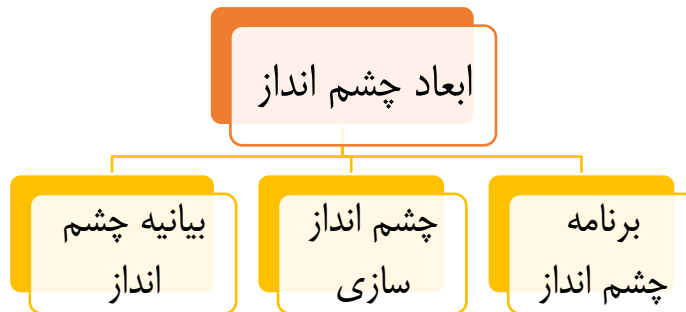
### ۲-۱-۸- ابعاد چشم‌انداز

به طور کلی سه نوع تلقی از اصطلاح چشم‌انداز ممکن می‌باشد:

۱- چشم‌انداز به مفهوم " برنامه چشم‌انداز " ( که معمولاً در برخی کشورها قبل از تهیه برنامه یا طرح جامع شهر تهیه می‌گردد)

۲- چشم‌انداز به مفهوم " چشم‌انداز سازی " ( که سلسله فعالیت‌هایی است که با استفاده از تکنیک‌های گوناگون مشارکتی به تدوین بیانیه چشم‌انداز منجر می‌شود. )

۳- چشم‌انداز به مفهوم " بیانیه چشم‌انداز " ( که محصول فرایند چشم‌انداز سازی می‌باشد ) (گلکار، ۱۳۸۴).

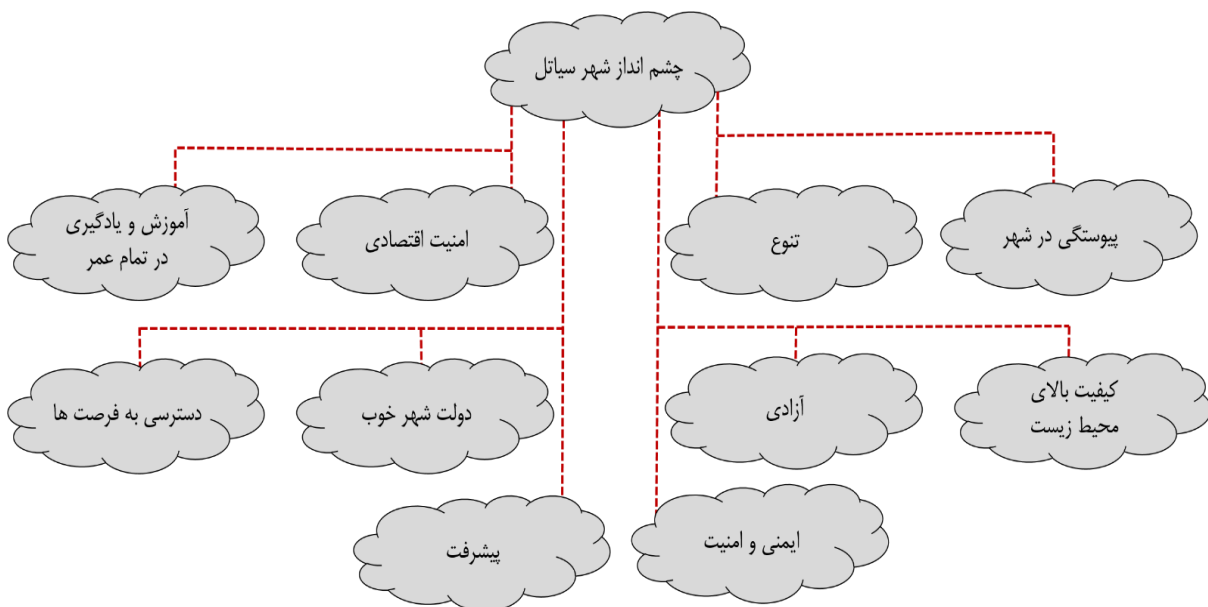


### ۲-۱-۹- نمونه چشم انداز شهرهای خارجی

در نمودارهای ذیل به ترتیب چشم‌انداز شهرهای خارجی شامل شهر سیاتل در ایالات متحده آمریکا، شهر لیچستر در انگلستان، شهر کریست چرچ در نیوزلند و چشم انداز ملبورن بررسی گردیده است.

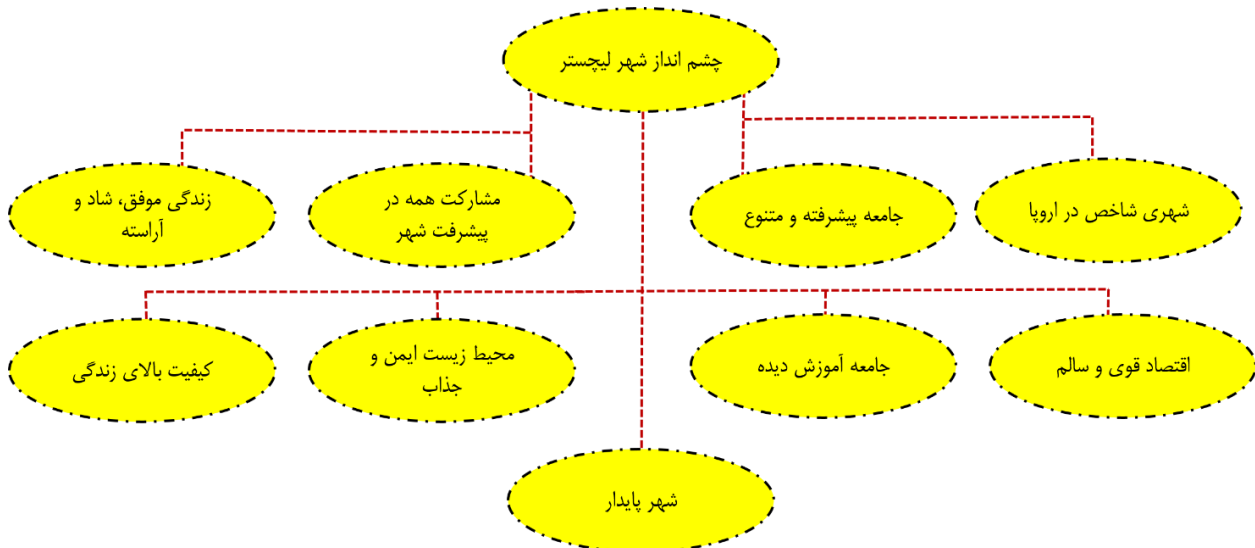
#### شهر سیاتل، ایالات متحده آمریکا

یک شهر ساحلی در شمال غربی ایالات متحده آمریکا است. سیاتل در شهرستان کینگ ایالت واشینگتن قرار دارد. این شهر با جمعیت ۷۳۷۰۱۵ نفر در سال ۲۰۲۰، بزرگترین شهر در ایالت واشینگتن و منطقه شمال غربی اقیانوس آرام در آمریکای شمالی است. جمعیت منطقه شهری سیاتل ۴،۰۲ میلیون نفر است که پانزدهمین منطقه بزرگ در ایالات متحده است. نرخ رشد جمعیتی ۲۱،۱ درصدی آن بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰، آن را به یکی از پرشتاب‌ترین شهرهای بزرگ آمریکا تبدیل کرده است. ارزش‌های بنیادین سیاتل عبارتند از: اجتماعی بودن، حفاظت محیطی، وجود فرصت‌های اقتصادی و امنیت و عدالت اجتماعی



نمودار ۲-۱-۹- ابعاد چشم انداز شهر سیاتل، ایالات متحده آمریکا

لیچستر (به انگلیسی: Leicester) شهری است در انگلستان واقع در ناحیه میدلند شرقی. جمعیت این شهر در سال ۲۰۱۶ حدود ۳۴۸۰۳۰۰ نفر است. چشم انداز این شهر شامل محورهای متنوعی است که در نمودار ذیل بیان شده است.



نمودار ۲-۲- ابعاد چشم انداز شهر لیچستر، انگلستان

کریس چرچ به عنوان قدیمی ترین شهر نیوزلند و دومین شهر بزرگ این کشور، مدت هاست که به مقصد محبوبی برای بازدیدکنندگان و مهاجران تبدیل شده است. این شهر که به عنوان دروازه ورود به جزیره جنوبی شناخته می شود، در خلیجی گسترده قرار دارد که در شرق با آبهای درخشان اقیانوس آرام و در غرب با دشتهای کانتربری همجوار است. کریس چرچ در قرون وسطی شاهد ساخت قلعه، معرفی بازار هفتگی و نمایشگاه سالانه بود. مزیت های جغرافیایی آن نیز آن را به یک بندر ماهیگیری مناسبی تبدیل کرده است.

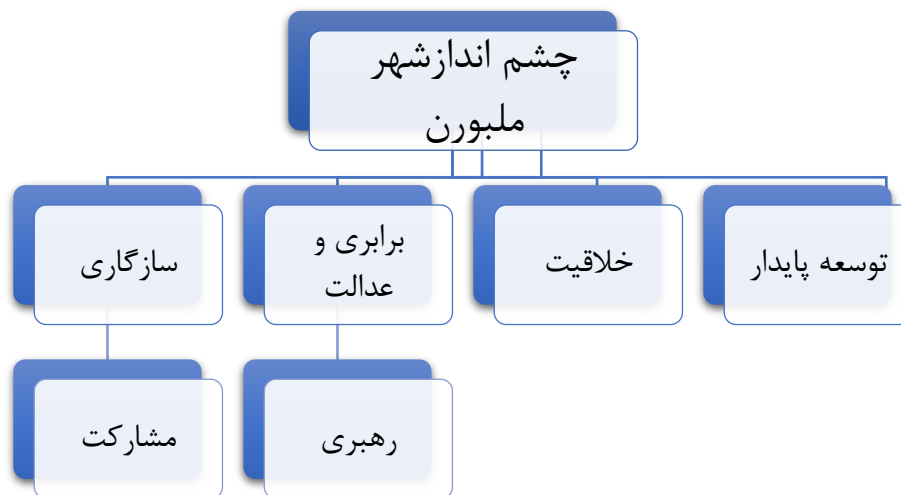
انحلال باعث شد که هنری هشتم در سال ۱۵۳۹، خانه مقدس را ببندد. این شهر در طول جنگ داخلی آسیب دیده، زمانی که قلعه مانند بسیاری ساختارهای دیگر در سال ۱۶۵۲ تخریب شد. با این حال، ویرانه ها هنوز هم امروزه دیده می شوند. در قرن هجدهم، ماهیگیری هنوز برای اقتصاد شهر مهم بود و با راه اندازی آهسته کارخانه گاز، لوله کشی آب و فاضلاب، جمعیت آن افزایش یافت. تراموا و سپس اتوبوس های واگن برقی مورد استفاده قرار گرفتند و در اوایل قرن بیستم، یک فرودگاه در شهر تاسیس شد. کریس چرچ که در منطقه ای با فعالیت های لرزه ای مکرر، معروف به حلقه آتش اقیانوس آرام قرار دارد، در فوریه ۲۰۱۱ توسط زلزله ای قوی لرزید و بسیاری از مناطق مرکزی شهری ویران شد. در حالی که این اتفاق تأثیر مخربی بر شهر داشته است، سرعتی که کریس چرچ برای بازسازی و ارتقای شهر درونی آن آغاز کرده است، نمونه درخشانی از پیروزی بر ناملازمات طبیعی است.

با توجه به جذابیت کریس چرچ از نظر محیط طبیعی، جای تعجب نیست که یک مقصد محبوب برای بازدیدکنندگان و ساکنان دائمی این شهر باشد. یکی از ساده ترین راه ها برای لذت بردن از جذابیت های فضای باز این شهر، قدم زدن در ۳۰ هکتار در کنار رودخانه است که باغ های گیاه شناسی شهر را تشکیل می دهند یا در مسیرهای کنار آب که در مجاورت رودخانه أون می پیچند.



نمودار ۲-۳- ابعاد چشم انداز شهر کریست چرچ، نیوزلند

ملبورن (Melbourne) در جنوب شرقی استرالیا در کنار خلیج پورت فلیپ (port phillip) و در امتداد رود یارا (Yarra) قرار گرفته و پایتخت ایالت ویکتوریا است. ملبورن یکی از قوی ترین اقتصاد ها را در بین شهرهای پر جمعیت دنیا دارد و همچنین هر ساله میلیون ها دلار از صنعت توریست کسب درآمد می کند. مردم شهر ملبورن در بالاترین سطح امنیت، خدمات درمانی، آموزش، زیر ساخت های اقتصادی و محیط زیست زندگی می کنند. امروزه این شهر به عنوان قطب مهم آموزش عالی و تحقیقات، هنر و فرهنگ و مد، ورزش و تفریح و جهانگردی و نیز فعالیتهای تجاری و صنعتی استرالیا شناخته می شود؛ تا جایی که از آن به عنوان پایتخت فرهنگ و هنر و مد و ورزش این کشور یاد می گردد. همچنین این شهر میزبان بسیاری از دانشجویان خارجی علاقمند به تحصیل در استرالیا است و به نقل از موسسه QS شهر ملبورن در رتبه سوم بهترین شهر برای تحصیل در سال ۲۰۱۹ قرار گرفته است.



نمودار ۲- ۴- ابعاد چشم انداز چشم انداز ملبورن

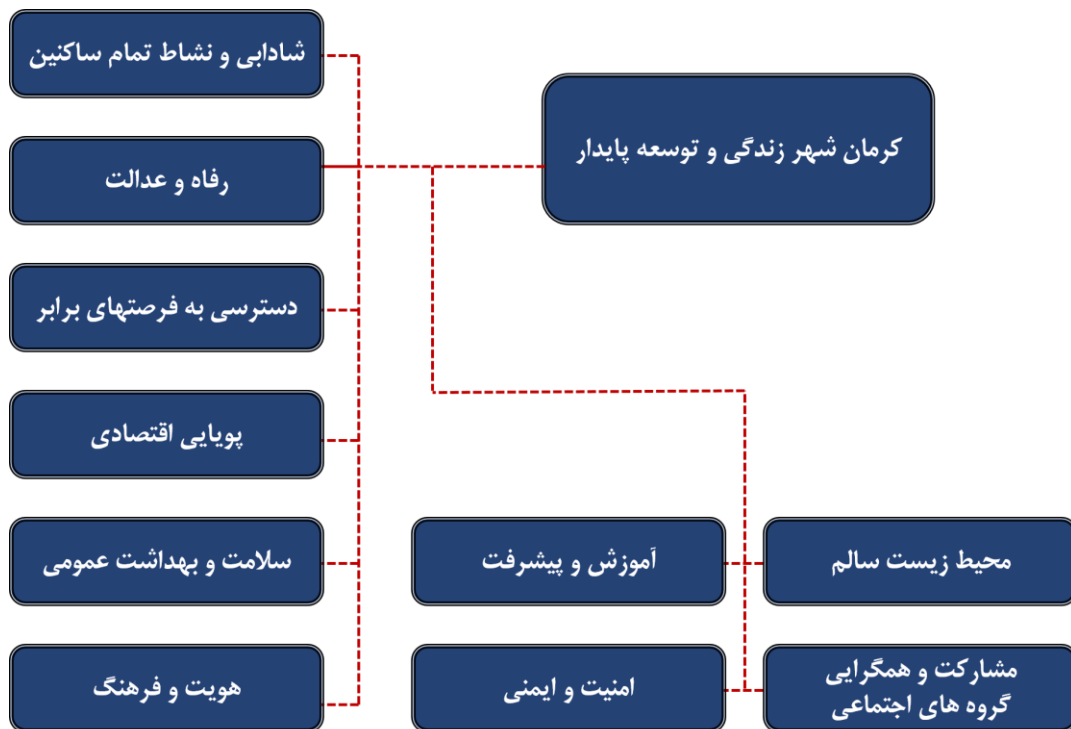


## ۲-۱-۱۰- نمونه چشم انداز شهرهای داخلی

در نمودارهای ذیل به ترتیب چشم انداز شهرهای داخلی شامل شهر کرمان، شیراز و اصفهان بررسی گردیده است.

### شهر کرمان

یکی از مهمترین ویژگی های شهر که سبب حیات و یا زوال آن می فرهنگ می شود، ساختار اجتماعی - شهروندان به همراه اقتصاد شهر می - باشد . بررسی شرایط گذشته، طی دو دهه اخیر در شهر کرمان نشان از تثبیت شرایط شهر در موقعیتی دارد که از سال های پیش آغاز شده بود . بطوریکه شهر کرمان نسبت به منطقه تحت نفوذ خود در جنوب شرقی کشور دارای سطح بالاتری می باشد . بااینکه در برخی موارد همچون سهم جمعیت، نقش اقتصادی و شماری از شاخص های اقتصادی - اجتماعی فاصله برخی از مراکز شهرستان نسبت به شهر کرمان تغییراتی یافته است، اما نقش برتر شهر کرمان نسبت به کل حوزه جنوب شرقی کشور و استان کرمان در صورت تداوم شرایط کنونی نه تنها کاهش نخواهد یافت، بلکه به سبب ایجاد بسیاری از زیرساخت های اقتصادی - اجتماعی در آن منجر به شکوفایی بیشتر و تشدید فزاینده روند رو به رشد شهر می گردد . شرایط موجود این بخش بر اساس شاخص های اجتماعی و فرهنگی تبیین خواهد شد.



نمودار ۲-۵- ابعاد چشم انداز شهر کرمان

## شهر شیراز

یکی از بخش‌هایی که در این بیانیه به آن پرداخته شده توجه به شعار شیراز، پایتخت فرهنگ و تمدن پارسی است که در تنظیم این سند سرلوحه کار قرار گرفته است و در بخشی از آن آمده است: شیراز ۱۴۲۰ متکی بر قابلیت‌ها و منابع باارزش خود از قبیل موقعیت ممتاز مکانی، منابع و جاذبه‌های تاریخی- فرهنگی، سرمایه انسانی جوان و خلاق و با ارتقای ظرفیت‌های توسعه‌ای درون‌زا، به اقتصادی رقابت‌پذیر و ارزش‌آفرین مبتنی بر فعالیت‌های گردشگری و ارائه خدمات برتر و پشتیبان تولید در پسرکانه خلیج فارس تبدیل شده و زمینه‌ساز فرصت‌های نوین سرمایه‌گذاری است. همچنین این بیانیه با تأکید بر نقش شیراز در عرصه فرهنگ، هنر و معماری متعالی ایرانی اسلامی شیراز ۱۴۲۰ را به واسطه ارج نهادن به داشته‌های باارزش خود و ترکیب هنرمندانه آن با ایده‌های نو زیباترین شهر تاریخی فرهنگی خاورمیانه عنوان نموده است. در بخش دیگری از این بیانیه آمده است که شیراز ۱۴۲۰ روایت‌گر میراث و ارزش‌های برتر تاریخی فرهنگی و الهام‌بخش صلح و دوستی، شهری که ضمن پاسداشت میراث گذشته با خلق آثار و ارزش‌های نو پایتخت رویدادها و رخدادهای فرهنگی، علمی و هنری در سطح ملی و فراملی است و در بستر حیات اجتماعی، زاینده نشاط و امید به زندگی است. بر اساس این بیانیه شیراز ۱۴۲۰ به واسطه بهره‌برداری پایدار از منابع باارزش زیست‌محیطی، فرهنگ شهروندی و تدابیر خردمندانه و نوآورانه، راهنمای ملی در حفظ ارزش‌های طبیعی و زیست‌محیطی، الگویی برای شهر پاک ایرانی و ملقب به عنوان شهر زیست‌پذیر دوستدار محیط زیست خواهد بود. اما تحول در بخش حمل و نقل شهری از دیگر موارد مطرح شده در بیانیه شیراز ۱۴۲۰ است که بر آن اساس این کلانشهر پس از پایان چهارده‌ساله ضمن رشد و توسعه زیرساخت‌های نوین شهری با تکیه بر سیستم حمل و نقل همگانی و سبز با اولویت حرکت پیاده، دارای حمل و نقلی پایدار، ایمن، انسان‌محور و هوشمند و زیننده به شهروندانی آگاه و متعهد به فرهنگ ترافیکی خواهد بود. همچنین بحث مدیریت هوشمند شهری بخش دیگری از این بیانیه است که بر اساس آن شیراز ۱۴۲۰ با تکیه بر سرمایه انسانی و اجتماعی و روزآمد در برخورداری از زیرساخت‌ها و فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی، الگوی موفق مدیریت هوشمند شهری مبتنی بر خدمات رسانی آسان و سریع، شفافیت و دسترسی آزاد به اطلاعات و مشارکت‌پذیری و اعتماد شهروندان، زمینه‌ساز همکاری‌ها و گفتگوهای منطقه‌ای، ملی و فراملی خواهد بود.



نمودار ۲-۶- ابعاد چشم انداز شهر شیراز

## شهر اصفهان

این بیانیه شامل متن ذیل است که محورهای اصلی آن در نمودار بعدی آمده است:

شهری اسلامی، طیب، مسجد محور، مهد عالمان و نخبگان، الهام‌بخش و مظهر تمدن نوین اسلامی؛

شهری مردم محور با مدیریت واحد، مبتنی بر حکمت و دانایی، ارزش‌مدار و دارای رویکرد عدالت اجتماعی؛

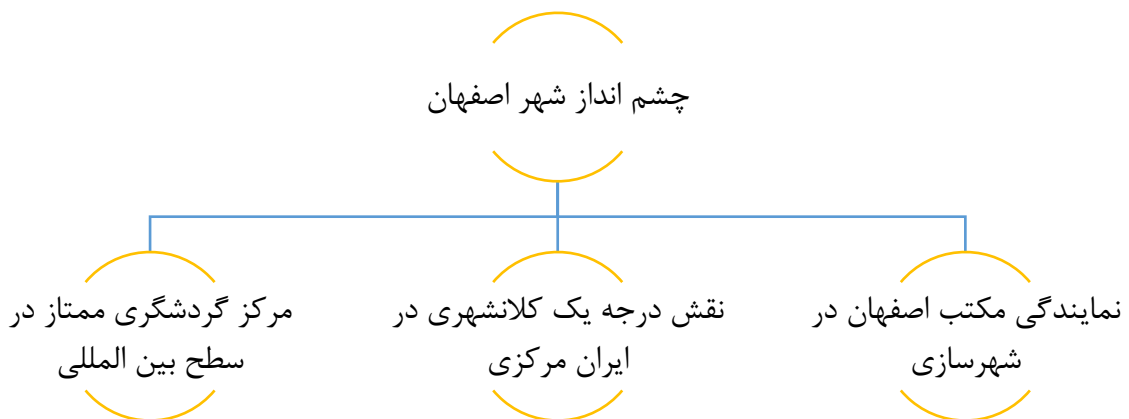
شهری خلاق با مردمی مؤمن، دانا، بانشاط، مسئولیت‌پذیر و نمونه در فرهنگ شهروندی؛

شهری زیبا با سیمایی چشم‌نواز، سرسبز، آباد، روان، ایمن، سالم و هوشمند؛

شهری پیشرفته با معماری ایرانی اسلامی، متعادل، متوازن و سازگار با هویت تاریخی و فرهنگی؛

شهری توسعه‌یافته، با اقتصاد و معیشت پویا و بهره‌ور، متکی بر تولید علم و فناوری و گردشگری و توأم با رفاه؛

شهری سرآمد با جایگاه برتر جهانی در فرهنگ و هنر و گردشگری و بهترین شهر ایران برای زندگی؛



نمودار ۲-۷- ابعاد چشم انداز شهر اصفهان

## ۲-۱-۱۱- بیانیه چشم انداز ۲۰ ساله بندر انزلی در طرح راهبردی- عملیاتی شهر

فرآیند چشم اندازسازی شهر بندرانزلی به صورت زیر است:

در مرحله اول، وضعیت شهر بندرانزلی بررسی شده و پس از دستیابی به شناخت کاملی از شهر، در مرحله بعدی، پرسشنامه‌ای در سطح شهر توزیع گردیده تا نظرات شهروندان و مسئولین درباره موضوعات شهری بدست آید، در مرحله سوم، مصاحبه با مسئولان و کارشناسان انجام شده، در مرحله چهارم، اطلاعات جمع‌آوری شده از مراحل قبلی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و در آخرین گام یعنی مرحله پنجم، بیانیه چشم‌انداز برای شهر بندرانزلی تهیه و تدوین گردیده است.



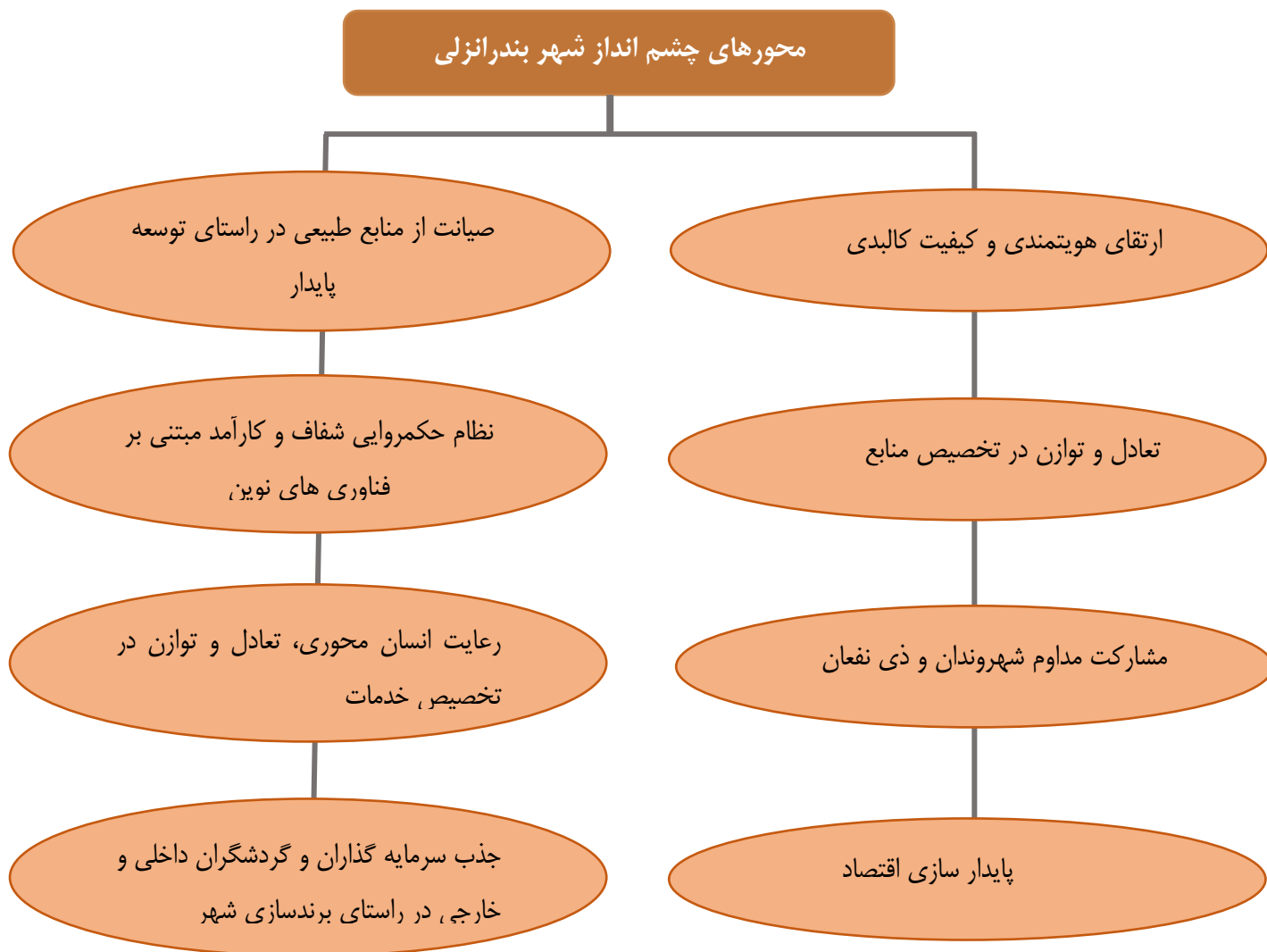
## بیانیه چشم‌انداز بندرانزلی

شهر بندرانزلی دارای بستری مطلوب برای فعالیت و حیات اجتماعی است که در آن منابع و امکانات اجتماعی به شکل **متعادل و متوازن**، به تمامی شهروندان تخصیص یافته است. شهروندان بندر انزلی، از بالاترین سطح **کیفیت زندگی** به لحاظ ابعاد عینی شامل کیفیات مطلوب فضایی و سرزندگی و ابعاد ذهنی شامل احساس رضایت، حس تعلق و هویت مشترک برخوردار هستند. این شهروندان مسئولیت‌پذیر و مطالبه‌گر، با فرهنگ بومی و تعلق خاطر جمعی خود، با مساعدت مدیریت شهری زمینه مشارکت در تمامی ابعاد توسعه آتی شهر را فراهم می‌نماید.

بندرانزلی به جهت **غنا تاریخی و فرهنگی** خود و با تکیه بر سرمایه‌های طبیعی، ورزشی، کالبدی - تاریخی و انسانی موجود، سبب جذب گردشگران داخلی و خارجی شده است. این شهر، از توسعه فناوری‌های پیشران در تقویت زیرساخت‌های سخت افزاری و نرم افزاری لازم جهت **توسعه اقتصاد، تجارت و گردشگری** بهره می‌گیرد. بندرانزلی با برخورداری از حوزه نفوذ اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی گسترده در سطح ملی و فراملی با تاکید بر حوزه دریای کاسپین و اروپای شرقی بستری امن جهت **سرمایه گذاری** فراهم کرده است. باتوجه به موقعیت قرارگیری مطلوب شهر و ارتباط با سایر کشورها از طریق حمل و نقل دریایی و افزایش نقش ترانزیتی ایران برای تولید و جابجایی کالاها، دارای تاسیسات بندری مدرن و توسعه یافته است.

بندرانزلی به‌عنوان الگوی **توسعه پایدار** برای استفاده مناسب از توان‌های محیطی، حفظ و ارتقای مناظر و چشم‌اندازهای طبیعی و ذخایر ارزشمند اکولوژیکی به ویژه دریا و تالاب، در کشور سرآمد است که دارایی‌های طبیعی خود را باز می‌شناسد و در جهت حفظ محیط زیست خود تمام ذی‌نفعان را همسو و متحد نموده است.

و درنهایت، شهر **بسیار شایسته و برخوردار از سیستم مدیریت کارآمد و برنامه محور** که با تکیه بر فناوری‌های مرتبط با **شهر هوشمند** در راستای ارتقای شفافیت، پاسخگویی، پایداری مالی و مدیریت بهینه منابع گام برداشته و به سوی **برندسازی شهر** با استفاده از ویژگی‌های منحصر بفرد اجتماعی، ورزشی و کالبدی شهر حرکت می‌کند و در رقابت و تعامل با شهرهای خلاق است.



نمودار ۲-۸ محورهای چشم انداز شهر بندرانزلی

## ۲-۲-۲- ماتریس SWOT

(SWOT) تکنیکی است که محیط خارجی سازمان را جهت کشف فرصت‌ها و تهدیدها بررسی و محیط داخلی را در جهت درک نقاط قوت و ضعف مورد توجه قرار می‌دهد. تحلیل راهبردی اقدامات و برنامه‌ریزی‌هایی را شامل می‌شود که نتیجه‌ی آن به حداکثر رساندن فرصت‌ها و قوت‌ها و به حداقل رساندن ضعف‌ها و تهدیدها است. این روش از مهمترین ابزارها جهت انطباق نقاط قوت و ضعف سازمان با فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی آن است. این مدل تحلیل سیستماتیکی جهت شناسایی عوامل در انتخاب استراتژی مناسب ارائه می‌کند. فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی با قوت‌ها و ضعف‌های داخلی مورد مقایسه قرار گرفته و الگوی سازگاری موقعیت داخلی و خارجی شناسایی می‌شود که شامل اتخاذ یکی از الگوهای زیر است: ۱- نقاط قوت داخلی (S)، ۲- نقاط ضعف داخلی (W)، ۳- فرصت خارجی (O)، ۴- تهدید خارجی (T) (موسایی، الهاشم، ۱۳۸۹).

برای ساخت ماتریس نقاط قوت، ضعف و نقاط فرصت و تهدید باید به شرح زیر اقدام نمود:

- ۱- شناسایی اصلی ترین نقاط قوت، ضعف و ایجاد ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)
- ۲- شناسایی اصلی ترین فرصت‌ها و تهدیدها و ایجاد ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)
- ۳- تدوین راهبردها و تشکیل ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت (SWOT)
- ۴- ترسیم ماتریس داخلی- خارجی (تندیسه و رضایی ۱۳۹۲، ص ۷).

قوت‌ها: قوت‌ها آن دسته از کیفیات ماهوی و رویه ای سیستم شهری هستند که از ماهیتی مطلوب و بالفعل برخوردارند.

ضعف‌ها: ضعف‌ها آن دسته از کیفیات ماهوی و رویه ای سیستم شهری هستند که از ماهیتی نامطلوب و بالفعل برخوردارند.

فرصت‌ها: فرصت‌ها امکانات بالقوه ای هستند که جهت ارتقاء مولفه های گوناگون سازنده کیفیت طراحی شهری در محل موجود می‌باشد. این امکانات به صورت بالقوه در محل وجود دارند و هنوز به فعلیت در نیامده اند و به فعلیت در آمدن امکانات مزبور نیازمند برنامه ریزی، طراحی و مداخلات کالبدی و غیر کالبدی هدفمند است .

تهدیدها: تهدیدات، محدودیت‌ها و روندهای بالقوه تهدیدآمیزی هستند که مولفه‌های گوناگون سازنده کیفیت طراحی شهری محل مورد نظر را در معرض خطر قرار می‌دهند. این مخاطرات به صورت بالقوه در محل وجود دارند و در صورت عدم چاره جویی و اتخاذ تصمیمات لازم در اثر "تداوم روندهای کنونی" در آینده به فعلیت درآمده و موجب تنزل کیفیت طراحی شهری محیط خواهد شد (گلکار، ۱۳۸۵).

## بررسی محیطی

پیش از تدوین و ارائه استراتژی‌ها و طبق فرآیند کلی مدیریت استراتژیک، باید به بررسی عوامل خارجی و داخلی پرداخت تا بدین ترتیب شناخت کافی از قوت‌ها و ضعف‌های خود و فرصت‌ها و تهدیدهای محیط فراهم آید. از این طریق می‌توان استراتژی‌های متناسب با وضعیت درونی و محیطی برای رسیدن به چشم‌انداز ارائه کرد. در این قسمت به طور کلی دو مرحله عمده انجام می‌شود: ارزیابی محیط خارجی برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها و ارزیابی محیط داخلی برای شناسایی قوت‌ها و ضعف‌ها (مرادی نسب، ۱۳۹۲، ص ۵۱).

### الف: ارزیابی محیط خارجی

ارزیابی محیط خارجی با فهرست نمودن تهدیدات خارجی (T) و فرصت‌ها (O) آغاز می‌شود. معمولا در حوزه مدیریت سرفصل‌های تهدیدات و فرصت‌ها شامل عوامل اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، جمعیت شناختی، تولید و خدمات، تکنولوژی، بازار و رقابت می‌شود. باید توجه داشت که در تحلیل این عوامل نباید صرفا به بررسی محیط کنونی بسنده کرد بلکه مهم تر از آن آینده نگری و تحلیل محیط آینده است (گلکار، ۱۳۸۵).

### ب- بررسی محیط داخلی

محیط داخلی سازمان برای شناخت قوت‌ها (S) و ضعف‌ها (W) ارزیابی می‌شود و در جای ویژه خود در جدول یا ماتریس سوات منظور می‌گردد. معمولا سرفصل‌های قوت و ضعف‌ها در حوزه علم مدیریت بازرگانی شامل عوامل سازمان، عملیات، مالیه، بازاریابی و غیره می‌گردد (همان)



جدول ۲- ۱- تجزیه و تحلیل SOWT

|   |  |                            |   |
|---|--|----------------------------|---|
| تجزیه و تحلیل درونی<br>analysis (Internal)  |  | تجزیه و تحلیل SOWT         |   |
| نقاط ضعف<br>(Weaknesses)  | نقاط قوت<br>(Strengths)  | فرصت ها<br>(Opportunities) | تجزیه و تحلیل بیرونی<br>analysis (External) |
| تدابیر ضعفها-<br>فرصتها:<br>راهبرد<br>محافظه کارانه - رفع مشکلات و ضعف ها به منظور فراهم سازی فرصت های جدید | تدابیر قوت ها-<br>فرصت ها:<br>راهبرد<br>تهاجمی- برتری های رقابتی- استفاده مطلوب از نقاط قوت و بهره برداری از فرصت پیش رو |                            |   |
| تدابیر ضعفها-<br>تهدیدها:<br>راهبرد<br>تدافعی- توسعه تدابیری برای دوری از تهدید نقاط ضعف<br>علیه ما         | تدابیر قوت ها-<br>تهدید ها:<br>راهبرد رقابتی -<br>رفع مقابله با تهدید ها از طریق کاربست قوت ها                           | تهدیدها<br>(Threats)       |   |

ج- تدوین راهبرد

ماتریس سوات امکان تدوین چهار راهبرد متفاوت را فراهم می آورد. در چارچوب تدوین راهبردها، مرحله ارزیابی در برگیرنده ابزارهایی است که متکی به اطلاعات به دست آمده از مرحله ارزیابی محیط خارجی و داخلی است که فرصت ها و تهدیدهای خارجی را با نقاط ضعف و قوت داخلی مقایسه می کند. به همین منظور عوامل خارجی و داخلی در ماتریس SWOT با یکدیگر مقایسه می شوند تا راهبردهای امکانپذیر تدوین گردند (هادیانی و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۱۲۶). البته در جریان عمل برخی از راهبردها با یکدیگر هم پوشانی داشته و یا به طور همزمان و هماهنگ با یکدیگر به اجرا در می آیند. برحسب وضعیت سیستم چهار دسته راهبرد را که از نظر درجه کنش گری متفاوت هستند می توان تدوین نمود (گلکار، ۱۳۸۵).

راهبردهای تهاجمی (حداکثر-حداکثر) SO:

راهبردهای محافظه کارانه (راهبرد حداقل - حداکثر) WO:

راهبردهای رقابتی (حداکثر - حداقل) ST:

راهبردهای تدافعی (راهبرد حداقل - حداقل) WT (پیروملکو همکاران، ۱۳۹۸، ص ۳۲۸).

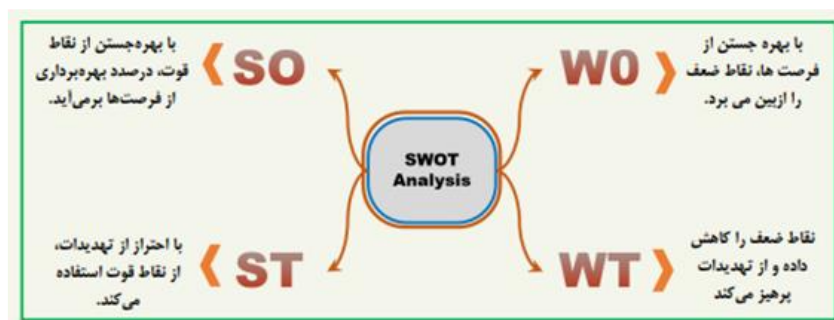
راهبرد تهاجمی (حداکثر-حداکثر): در اجرای استراتژی‌های SO می‌توان با استفاده از نقاط قوت داخلی از فرصت‌های خارجی حداکثر بهره‌برداری را نمود. هر سازمانی علاقه مند است که همیشه در این موقعیت قرار داشته باشد تا بتواند با بهره‌گیری از نقاط قوت داخلی از فرصت‌ها و رویدادهای خارجی حداکثر استفاده را بنماید.

راهبرد محافظه کارانه (راهبرد حداقل - حداکثر): هدف از استراتژی‌های WO این است که از مزیت‌هایی که در فرصت‌ها نهفته است در جهت جبران نقاط ضعف استفاده شود.

راهبرد تدافعی (راهبرد حداقل - حداقل): هدف در اجرای استراتژی‌های WT کم کردن نقاط قوت و ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. در چنین موقعیتی وضعیت نامناسب بوده و در وضع مخاطره آمیز قرار خواهیم گرفت و باید سعی کنیم با انحلال، واگذاری، کاهش عملیات، ادغام و سایر روش‌ها از چنین وضعیتی پرهیز نماییم.

راهبرد رقابتی (حداکثر - حداقل): در این نوع استراتژی تلاش می‌گردد تا با استفاده از نقاط قوت داخلی برای جلوگیری از تاثیر منفی تهدیدات خارجی، ساز و کارهایی در پیش گرفته شود و یا تهدیدات را از بین برد (پاسدار، گروسی، ۱۳۹۴).

در مرحله بعد، با استفاده از لیست قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای عمده شهر بندرانزلی نسبت به تشکیل ماتریس SWOT اقدام و پس از مقایسه نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی استراتژی‌های SO و از مقایسه نقاط ضعف داخلی با فرصت‌های موجود در خارج محدوده، استراتژی‌های WO، از مقایسه نقاط قوت داخلی با تهدیدهای خارجی، استراتژی‌های ST و از مقایسه نقاط ضعف داخلی با تهدیدهای خارجی، استراتژی‌های WT مشخص شدند. در مرحله آخر، جذابیت و اولویت استراتژی‌های منتخب، با استفاده از نتایج ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی و تشکیل ماتریس برنامه ریزی کمی راهبردی موسوم به QSPM مشخص شد.



نمودار ۲-۹- تحلیل سوات

## ۲-۳- QSPM

QSPM یک نگرش مدیریت استراتژیک سطح بالا برای ارزیابی استراتژی‌های ممکن است. QSPM ابزار خوبی برای مقایسه و الویت‌بندی عوامل کلیدی داخلی و خارجی است. وقتی مدیران شرکت در باره اینکه چه چیزی انجام دهند و

چه راه و روشی بروند فکر می‌کنند، آنها معمولاً لیست اولویت‌بندی شده‌ای از استراتژی‌ها دارند. روش QSPM تلاش می‌نماید تا به طور واقعی، بهترین استراتژی‌ای که از روش‌های مدیریت دیگر بدست آمده است، انتخاب نماید. اگرچه QSPM تا حدودی به تصمیمات ذهنی نیاز دارد، اما تصمیم‌گیری‌های کوچک، این امکان را فراهم می‌نماید که تصمیمات استراتژیک نهایی برای شرکت بهترین باشد. QSPM می‌تواند برای هر نوع سازمانی-بزرگ، کوچک، انتفاعی و غیرانتفاعی- مفید باشد (موحدی و همکاران ۱۳۹۱، ۳).

برای تهیه جدول برنامه ریزی کمی استراتژیک در برنامه ریزی‌ها، مراحل زیر طی می‌شود:

۱- ابتدا عوامل داخلی و خارجی و امتیاز وزنی هر یک از آنها به جدول برنامه‌ریزی استراتژیک منتقل شده، سپس کلیه استراتژی‌های قابل قبول پیشنهاد شده، در ردیف بالای ماتریس برنامه ریزی استراتژیک فهرست می‌شوند.

۲- برای تعیین جذابیت هر استراتژی در یک مجموعه از استراتژی‌ها، بنا به اهمیت آن در تدوین هر استراتژی، امتیازی از ۱ تا ۴ داده می‌شود.

۳- برای به دست آوردن جمع امتیاز جذابیت، وزن‌های مرحله اول را در امتیاز جذابیت مرحله دوم ضرب می‌کنیم؛ به این ترتیب، مجموع امتیاز جذابیت هر یک از عوامل هر استراتژی به دست می‌آید. جمع امتیازهای جذابیت نشان دهنده جذابیت هر یک از عوامل در یک مجموعه از استراتژی‌ها است.

۴- از جمع امتیازهای جذابیت هر ستون جدول برنامه ریزی کمی استراتژیک، امتیاز جذابیت نهایی هر یک از استراتژی‌ها به دست می‌آید که بیانگر استراتژی‌هایی است که از جذابیت بیشتری برخوردار هستند.

امتیاز جذابیت بیشتر، نشان دهنده مطلوبیت استراتژی نسبت به سایر استراتژی‌ها است؛ در نتیجه بهترین استراتژی‌ها را الویت بندی می‌کند (حکمت‌نیا، میرنجف موسوی، ۱۳۹۰؛ ضرابی، محبوب فر، ۱۳۹۲).

### تشکیل جدول تحلیل راهبردی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) بندرانزلی

قبل از اینکه یک سازمان بتواند مرحله تدوین را آغاز کند، باید محیط بیرونی خود را بررسی و پویا کند تا بتواند فرصت‌ها و تهدیدهای بالقوه را کشف کند، همچنین باید محیط داخلی را نیز کاوش کند تا بتواند به نقاط قوت و ضعف خود پی ببرد. بررسی محیطی عبارت است از: نظارت، ارزیابی و نشر اطلاعات به دست آمده مربوط به محیط‌های داخلی و خارجی سازمان، میان افراد کلیدی و مؤثر آن سازمان (هانگر و آل، ۱۳۸۱: ۹۰-۹۱).

در این بخش از گزارش، شناسایی و تهیه فهرست عوامل تقویت و تهدیدکننده داخلی و خارجی سازمان فضایی شهر بندرانزلی به تفکیک ابعاد ۶ گانه زیست محیطی و بهداشتی، کالبدی، اجتماعی، اقتصادی، زیرساختی و مدیریتی که از نظرسنجی‌ها، مصاحبه‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده از متخصصان، نخبگان، مسئولین و مردم استنتاج شده است. بنابراین، بر اساس مطالعات و بازدیدهای میدانی، نقطه نظرات اعضای کارگروه‌ها، مصاحبه و اخذ نقطه نظرات شهروندان شهر، عوامل داخلی و خارجی تسهیل و یا تهدیدکننده: ضعف‌ها (W)، قوت‌ها (S)، تهدیدها (S) و فرصت‌ها (O) شناسایی شده است.

جدول ۲-۲- بررسی نقاط قوت

| ابعاد                | قوت (S)   |
|----------------------|---|
| زیست محیطی و بهداشتی | پرباران ترین شهر ایران و تعدیل شرایط اقلیمی به دلیل وجود رطوبت به خصوص در فصول خشک  |
|                      | وجود خاک غنی و حاصلخیز برای تولیدات برنج و دیگر محصولات زراعی و کشاورزی   |
|                      | عبور رودخانه از میانه شهر و نقش موثر رودخانه سفیدرود در تلطیف هوا   |
|                      | برخورداری از جذابیت های بصری به واسطه پدیده ها و چشم اندازهای متنوع طبیعی در شهر (چون مرداب، ساحل و دریا، بندر و اسکله ...) |
|                      | وجود پهنه های آبی طبیعی (همچون رودخانه و دریا) خطوط ساحلی وسیع در طول شهر   |
|                      | وجود پرندگان دریایی متنوع در محدوده تالاب بندر انزلی و تعدیل اکوسیستم   |
|                      | وجود مناطق حفاظت شده حیات جانوری در تالاب بندر انزلی (سیاه کشیم)  |
|                      | وجود مناظر طبیعی چون روگها و تالاب به عنوان نقش هویتی و ایجاد محیط آرامش بخش  |
|                      | وجود فضاهای سبز در پهنه های فضاهای عمومی شهری همچون محوطه شهرداری - بلوار ساحلی برای استفاده شهروندان                       |
|                      | وجود منابع آب فراوان  |
| کالبدی               | اقلیم مناسب جهت توسعه و رشد پوشش گیاهی و فضای سبز   |
|                      | وجود توپوگرافی یکنواخت  |
|                      | برخورداری از عناصر و بناهای فرهنگی با ارزش هویتبخش نظیر برج ساعت، کاخ دادگستری، وضعیت نسبتا پایدار کالبدی ابنیه             |
|                      | برخورداری از پهنه های ورزشی متعدد   |
|                      | وجود بافت تاریخی ارزشمند  |
|                      | دارای موقعیت ژئوپولیتیک و نزدیکی به مرکز استان  |
|                      | استفاده از مصالح بادوام در ساخت و ساز نسبت به سال های جاری  |
|                      | سرزندگی مرکز شهر به دلیل وجود کاربری های پرتعامل و متنوع و فعالیت های اصلی شهر مانند بندر و شنبه بازار                      |
|                      | وجود عوامل طبیعی محدود کننده توسعه شهر جهت کنترل پراکنده رویی شهری و توسعه درون زای شهری                                    |
|                      | میانگین مناسب مساحت قطعات مسکونی  |
| اجتماعی              | وجود احساس هویت و حس تعلق بسیار بالای شهروندان نسبت به شهر بندرانزلی  |
|                      | حضور فعال مردم در ساعات مختلف شبانه روز در مکان های عمومی شهر   |
|                      | افزایش بسزای مشارکت بانوان در امورات مدنی شهری  |

|  |          |
|--|----------|
| وجود شهروندان سرشناس نخبه و تحصیلکرده در شهرستان   |          |
| فرهنگ بالای شهروندان به دلیل ارتباطات زیاد با فرهنگ‌های مختلف داخل و خارج از کشور                          |          |
| حضور سرزنده مردم در مراکز شهری و محورهای اصلی  |          |
| وجود افراد خیر در تاسیس مراکز مختلف فرهنگی و اجتماعی شهری  |          |
| افزایش نرخ باسوادی شهر در دوره‌های اخیر  |          |
| وجود برتری شهر انزلی براساس معیارهای سرمایه اجتماعی نسبت به شهرهای استان                                   |          |
| وجود سازمان‌ها و موسسات مردم نهاد جهت انجام فعالیت‌های اجتماعی و فرهنگی شهری                               |          |
| وجود فرهنگ ورزش دوستی میان جوانان  |          |
| استقرار شهر بندرانزلی در کنار دریای کاسپین و قرارگیری در مسیر نوستراک                                      |          |
| وجود بستر ارائه و فروش خدمات شهرداری به پروژه‌های اقتصادی حوزه گردشگری                                     |          |
| سابقه طولانی در فعالیت‌های بندری و شیلات   |          |
| همجواری با بنادر آستراخان و لاگان در روسیه، کراسنودسک در ترکمنستان، اکتائو در قزاقستان و باکو در آذربایجان |          |
| وجود واحدهای صنعتی و بنگاه‌های اقتصادی متنوع در گستره شهر  |          |
| قرارگیری شهر انزلی در موقعیت بندری و یکی از کریدورهای اصلی ترانزیتی منطقه                                  |          |
| وجود امکانات و موهبات طبیعی، تاریخی، هویتی و ... جهت جذب گردشگران داخلی و خارجی                            |          |
| وجود منطقه آزاد انزلی به عنوان یکی از پهنه‌های مهم اقتصادی منطقه در مجاور شهر                              |          |
| وجود بازارهای هفتگی شنبه بازار و کهنه بازار با قدمت طولانی   |          |
| دسترسی شهروندان به خدمات و زیرساخت‌های شهری در پهنه اصلی شهر   | زیرساختی |
| توسعه خطوط کابل نوری   |          |
| تحت پوشش قرار گرفتن کامل شهر و پیرامون آن از زیرساخت‌های شهری (آب، برق، گاز...)                            |          |
| احداث و بهره‌برداری از کارخانه کمپوست  |          |
| گسترش حمل و نقل عمومی در محدوده شهر  |          |
| وجود تاسیسات انبارداری   |          |
| وجود پایانه‌های مسافربری برون شهری   |          |
| وجود تجهیزات شهری شامل پمپ بنزین و ایستگاه CNG   |          |
| سهم بالای درآمدهای شهرداری از عوارض به ویژه صدور پروانه‌های ساختمانی                                       |          |
| سهم بالای درآمد ناشی از عوارض بر حمل و نقل   |          |
| ثبت پرونده‌های ساختمانی به صورت الکترونیکی   |          |
| کاهش مراجعات مردمی با راه‌اندازی سیستم الکترونیک شهری  |          |
| وجود بانک اطلاعاتی از پرسنل و کارکنان شهرداری  |          |

جدول ۲-۳- بررسی نقاط ضعف

| ابعاد                                  | ضعف (W)  |
|--|--|
| زیست محیطی و بهداشتی                   | آلودگی منابع آب ناشی از نبود سیستم کارآمد دفع آب های سطحی و فاضلاب   |
|  | بهره برداری بی رویه از منابع طبیعی و از بین بردن چشم اندازهای طبیعی منطقه  |
|  | نبود تعریفی دقیق از مالکیت خصوصی و عمومی نوار ساحلی  |
|  | تغییرات تراز آب دریا   |
|  | آلودگی نواحی ساحلی ناشی از کمبود زمین جهت دفع پسماند   |
|  | رها کردن فاضلاب و زباله های شهری در روگاها   |
|  | نبود تصفیه خانه فاضلاب شهری  |
|  | وضعیت نامطلوب کیفیت آب شرب   |
|  | بی توجهی به سالم سازی ساحل   |
|  | فقدان برنامه برای هدایت آبهای سطحی   |
|  | عدم توجه به حریم اراضی رودها و تالاب و ساخت وساز بی رویه در این مناطق، زیاد شدن تغییر کاربری زمین های زراعی و باغ ها |
|  | فقدان سبزینگی و نبود پوشش گیاهی مناسب  |
|  | نبود ساماندهی مناسب و عدم لایروبی و احیای مرداب و روگهای شهر   |
|  | عدم وجود هماهنگی بصری بین فضاهای سبز درون و برون شهری  |
|  | شیب کم شهر بندر انزلی و ناتوانی سیستم فاضلاب در دفع آب های سطحی شهر  |
|  | نبود ریجکت سوز در حوزه پسماند  |
|  | نبود سیستم آبیاری قطره ای و آبیاری به صورت دستی در زمین آبیاری فضای سبز  |
| استفاده از گیاهان غیربومی و غیر سازگار |  |
| زیست محیطی و بهداشتی                   | عدم برخورداری از الگوی مناسب و مشخص در معماری ساختمان های جدید و نوسازی بافت مسکونی                                  |
|  | با معماری غیر بومی و فاقد ارزش   |
|  | بی توجهی به عناصر هویت مند شهر   |
|  | خطر آفرینی به دلیل عدم طراحی میدان های شهری به لحاظ هندسی  |
|  | عدم شکل گیری بافت منسجم شهری   |
|  | عدم وجود پارکهای تجهیز شده تفریحی در مقیاس محلی  |
|  | فرسودگی میدان انزلی و ساختمان های اطراف آن   |
|  | بی قانونی در مجوز ساخت و ساز- رعایت نکردن ارتفاع ساختمانی ( در اطراف مناره)  |

|  |         |
|--|---------|
| وجود بافت های فرسوده شهر و عدم توجه به بازآفرینی و نوسازی شهر  |         |
| عدم مطابقت ساخت و ساز های جدید با معماری، ارتفاع ابنیه بافت موجود به خصوص در بخش تاریخی شهر                |         |
| از بین رفتن تدریجی ابنیه تاریخی و عدم اقدام مؤثر در احیای و استفاده از ظرفیت آن ها برای توسعه گردشگری      |         |
| نوسازی بافت های فرسوده بدون در نظر گرفتن مسائل شهری و ضوابط موجود( به ویژه تراکم ساختمانی زیاد)            |         |
| وجود فضاهای بی دفاع و دور از دید چشم ناظر در شهر   |         |
| هرج و مرج در فرم بصری و زیبایی شهر   |         |
| طولی بودن شهر و ضعف در تخصیص عادلانه خدمات و تمرکز عمده فعالیت های خدماتی در مرکز اصلی شهر                 |         |
| نامطلوب بودن سیما و منظر شهری  |         |
| عدم بروز رسانی نقشه ها به علت مرزی بودن شهر و لزوم تهیه نقشه های بهنگام از کل شهر و معابر آن(برداشت موضعی) |         |
| کاشت درختان بلند در کنار تیرچراغ برق و دافعه دیداری  |         |
| عدم توجه به ورودی شهر و فرسودگی آن   |         |
| محدود شدن دسترسی عمومی به دریا   |         |
| ساخت و ساز غیرقانونی در حریم روگا  |         |
| عدم بروزرسانی ضوابط فنی و ساختمانی ارائه شده در طرح های بالادستی همچون سند طرح جامع                        |         |
| کیفیت نازل واحدهای مسکونی و کیفیت نازل زندگی در سکونتگاه های پیرامون شهر                                   |         |
| نوسازی های فاقد ارزش و متناظر با اصول اولیه شهرسازی  |         |
| احداث ساختمان های دارای ارتفاع در نوار ساحلی و کاهش دید به ساحل و دریا                                     |         |
| افزایش نرخ بزهکاری و جرایم شهری نسبت به ادوار گذشته در شهر   | اجتماعی |
| بروز ناامنی های اجتماعی در برخی از محلات حاشیه ای شهر  |         |
| عدم بکارگیری نیروهای جوان و تحصیلکرده شهری در نهادهای مرتبط شهرستان  |         |
| کم بودن بودجه درخصوص طرح های فرهنگی و هنر  |         |
| ورود جمعیت بسیار زیاد مهاجر از استان های دیگر به شهر انزلی و غیر بومی شدن جمعیت ساکن                       |         |
| عدم فرهنگسازی درست در بهره گیری شهروندان و گردشگران از فضاهای طبیعی و عمومی شهری                           |         |
| عدم آموزش مناسب شهروندان و فعالیت حوزه خدمات گردشگری جهت بهبود تعامل اجتماعی با گردشگران                   |         |
| عدم وجود بستر سرمایه گذاری و تولید درآمد پایدار و ثابت   |         |

|  |          |
|--|----------|
| عدم بروزرسانی نرم افزارهای مالی شهرداری  | اقتصادی  |
| کارآمدی بسیار کم نرم افزارهای پرداخت عوارض شهرسازی و عدم امکان مستندسازی اطلاعات مربوطه                  |          |
| وجود مسائل مالکیتی بر سر اموال غیرمنقول شهرداری  |          |
| فقدان برنامه های توسعه سرمایه گذاری اقتصادی و همچنین اطلس سرمایه گذاری بر اساس پتانسیل اقتصادی موجود شهر |          |
| تمایل نداشتن برای ایجاد کارگاه و بنگاه های اقتصادی متوسط و بزرگ مقیاس                                    |          |
| روند رو به افول صنعت شیلات در اقتصاد شهر انزلی   |          |
| گردش سرمایه پایین و نبود انگیزه ی لازم برای سرمایه گذاری   |          |
| رونق نداشتن فعالیت های خدماتی و گردشگری شبانه  |          |
| ناتوانی در جذب مشاوران جهت عملیاتی نمودن طرح ها  |          |
| عدم توجه لازم به تبلیغات برای تقویت صنعت گردشگری   |          |
| محاسبه تقریبی اعداد و ارقام و ناهماهنگی آن با شرایط اقتصادی کلان   |          |
| عدم بررسی تحلیل های هزینه - فایده به روی پروژه های تاثیرگذار بر سر منابع اصلی شهر                        |          |
| عدم عملیاتی نمودن برنامه ها براساس بودجه های پیشبینی شده   |          |
| عدم توجه و رسیدگی کافی به بروز رسانی تاسیسات و زیر ساخت های شهری   | زیرساختی |
| فرسودگی و قدیمی بودن ماشین آلات سنگین و ناوگان حمل و نقل عمومی   |          |
| ضعف در ظرفیت تاسیسات زیربنایی و روبنایی گردشگری شامل جادهها، هتلها، مهمانپذیرها و مؤسسات مسافری          |          |
| یکی بودن سیستم هدایت آب های سطحی و سیستم آب و فاضلاب شهر   |          |
| کیفیت پایین و فرسودگی آسفالت و کفپوش معابر و تعدد سرعت گیرها   |          |
| ظرفیت پایین سیستم حمل و نقل عمومی در سطح شهر   |          |
| وجود پایانه وسایط نقلیه سنگین (کامیون، وانت بار) جهت انتقال بار بندر                                     |          |
| ترافیک در خیابان های اصلی شهر به سبب پارک حاشیه ای و کمبود پارکینگ های شهری                              |          |
| فقدان زیرساخت های تفریحی-رفاهی   |          |
| بی توجهی به مقوله آسایش اقلیمی در ایستگاه های حمل و نقل در سطح شهر                                       |          |
| آبگرفتگی معابر و نبود زیرساخت های لازم جهت جمع آوری آب های سطحی  |          |
| فقدان و فرسودگی سیستم فاضلاب آگو در بخش هایی از شهر و ضعف در جمع آوری فاضلاب                             |          |
| بالا بودن هزینه های جاری شهرداری نسبت به درآمدها و هزینه های عمرانی                                      | مدیریتی  |
| طولانی شدن زمان تهیه طرح جامع و تفصیلی   |          |
| عدم وجود سیستم نظارتی جهت ارزیابی عملکرد نیروها و پرسنل شهرداری  |          |



|   |  |
|---|--|
| به کارگیری سلیقه و نظر شخصی مدیران و عمل غیر مسئولانه در تصمیمگیری ها         |  |
| نبود برنامه های مدون جهت استفاده از توان های بالقوه شهر                       |  |
| عدم شفافیت مالی و عملکردی   |  |
| عدم تناسب بین مدرک تحصیلی و مسئولیت کاری مدیران و کارکنان                     |  |
| فقدان نظارت کافی بر روی طرح های عمرانی و سرمایه بر شهرداری                    |  |
| کمبود نیروی انسانی متخصص و عدم تخصیصشان براساس سوابق و تجربیات آنها           |  |
| عدم بکارگیری مشارکت مردمی در امور شهری  |  |
| عدم تهیه ممیزی املاک و GIS  |  |
| تراکم فروشی بالا در مناطق دارای زمین مرغوب                                    |  |
| واقع بینانه نبودن نظام بودجه ریزی   |  |
| نبود انسجام و هماهنگی ادارات زیرمجموعه شهرداری                                |  |
| نبود سیستم اتوماسیون در تمام بخش های شهرداری                                  |  |
| نبود سازمان سیما و منظر شهری  |  |
| ناتوانی در جذب اعتبارات دولتی   |  |
| واگذاری تمامی طرح ها و امور به پیمانکاران                                     |  |
| روند کند اخذ مجوز ها و جلوگیری از تسریع کارها                                 |  |
| عدم بهره گیری از نرم افزار یکپارچه در سیستم های مدیریت مالی و اقتصادی شهرداری |  |
| عدم تعریف کد بودجه ای برای پروژه ها   |  |
| موازی کاری سازمان های شهری در ارائه پروژه های خدماتی شهر                      |  |

جدول ۲-۴- بررسی فرصت ها

| فرصت (O)  | ابعاد      |
|---|------------|
| امکان استحصال و بهره برداری از منطقه آزاد                                     | زیست محیطی |
| امکان پاکسازی ساحل از عوارض فضاهای ساخته شده                                  |            |
| احیا و توسعه گونه های مرتعی در جذب بارش و تثبیت خاک                           |            |
| امکان وضع قوانین در جهت جلوگیری و حفظ اراضی کشاورزی از تغییر کاربری به مسکونی |            |
| وجود عارضه های محدود کننده طبیعی در جهت جلوگیری از پراکنده رویی بندرانزلی     |            |
| بالا بودن سطح آب های زیر زمینی برای بهره برداری بیشتر از زمین های کشاورزی     |            |
| استقرار شهر بندر انزلی در نزدیکی مناطق حفاظت شده                              |            |

|  |         |
|--|---------|
| وجود اراضی بلااستفاده با قابلیت تبدیل به فضاهای سبز و باز  |         |
| امکان استفاده مفید از جاذبه های طبیعی اکوسیستم های آبی شامل دریای کاسپین، تالاب انزلی و روگها و تالاب سیاه کشیم  |         |
| امکان استفاده از آب کم تر برای کشت محصولات کشاورزی(کشت دیم)  |         |
| امکان جذب سرمایه گذار در جهت افزایش گردشگری با توجه به چهارفصل بودن منطقه  |         |
| امکان گسترش صنایع تبدیلی و بازیافت ضایعات تولیدات کشاورزی با توجه به تولید محصولات متنوع زراعی و باغی در شهر   |         |
| وجود بزرگترین گلخانه در استان گیلان و امکان بازدید از گلخانه و فروش محصولات  |         |
| امکان طراحی ساحل جهت برندسازی انزلی در سطح ملی   |         |
| امکان بهره گیری از جاذبه های طبیعی و رونق اکوتوریسم  |         |
| امکان ایجاد حریم سبز با استفاده از نوارهای جنگلی در اطراف شهر  |         |
| موقعیت ارتباطی خوب جهت توسعه گردشگری به دلیل نزدیکی به شهرهای آستارا و رشت   |         |
| امکان احیای دوباره از بنا های متروکه و زنده سازی آن ها   |         |
| امکان استفاده از اراضی بایر و بناهای فرسوده و اراضی قهوه ای برای ساخت واحدهای مسکونی جدید و توسعه درونزا با حفظ هویت بافت مسکونی منطقه                               |         |
| امکان استفاده از اراضی کاربری های درشت دانه نامتجانس با بافت درونی شهر مانند پادگان نیروی دریایی و اراضی متعلق به نیروهای مسلح در توسعه درون زا و احداث مراکز تفریحی |         |
| مسطح بودن شهر و امکان تعبیه مسیر دوچرخه سواری  |         |
| امکان بهره برداری از سرمایه اجتماعی بالای شهر بندرانزلی  |         |
| امکان تفویض قدرت و اختیارات بیشتر به شهروندان  |         |
| امکان گسترش فرهنگ ورزش بین مردم  |         |
| امکان تأسیس سازمان های محلی محله محور  |         |
| امکان معرفی فرهنگ ایران و گیلان به سایر ملت ها با توجه به پتانسیل جذب گردشگر خارجی   | اجتماعی |
| امکان بهره گیری بیشتر از نیروی جوان و متخصص در امور مختلف ایده پردازی شهری   |         |
| تمایل بسیار بالای شهروندان جهت حضور و مشارکت در رویدادهای اجتماعی و ورزشی شهری   |         |
| امکان ظهور موسسات و سازمان های مردم نهاد جهت افزایش مشارکت شهروندان در فعالیت های شهری   |         |
| وجود بستر تعامل بسیار زیاد با شهرهای مختلف جهان به علت پیشینه فرهنگی غنی این شهر   |         |
| امکان تهیه طرح های توسعه سرمایه گذاری اقتصادی بر روی منابع طبیعی و خاص شهر همچون تالاب و ساحل  | اقتصادی |
| امکان تبلیغات محیطی در جایگاه ها، بدنه های اتوبوس ها ...   |         |

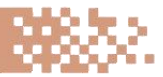
|  |          |
|--|----------|
| امکان توسعه بسترهای نظارتی بر سرمایه ها و منابع شهری موجود و کنترل صحیح هزینه ها                       |          |
| امکان ارتقا جایگاه بندر انزلی در سطح کشور و جهان به عنوان مهم ترین بندر دریای خزر                      |          |
| امکان استفاده از موقعیت منحصر به فرد شهر جهت ساخت واحدهای خدماتی و فعالیت های وابسته به صنعت گردشگری   |          |
| امکان تقویت زیرساخت های سرمایه گذاری جهت جذب سرمایه گذار   |          |
| امکان فعال سازی سیستم گردشگری شهری   |          |
| امکان استفاده از ظرفیت جذب گردشگر منطقه آزاد و متمایل کردن گردشگران به بازدید از انزلی                 |          |
| امکان برقراری رابطه با بازارهای مرزی و بازارهای کشورهای اطراف دریای خزر و پیشرفت گمرک در شهر انزلی     |          |
| بهره برداری از راه آهن تهران انزلی و فرصت توسعه شبکه ارتباطی با سایر نقاط کشور                         |          |
| امکان تشویق سرمایه گذاران بومی به توسعه کسب و کارهای خود درون شهر                                      |          |
| ظرفیت بالای درآمدزایی برای شهر از طریق تالاب انزلی، دریا و جنگل  |          |
| پتانسیل بالای حمل و نقل دریایی   | زیرساختی |
| امکان توسعه زیرساخت های گردشگری از طریق تقویت کیفیت و نقش رودخانه سفیدرود به عنوان عنصر هویت بخش طبیعی |          |
| امکان ارائه طرح آرام سازی بخش هایی از معابر شهر  |          |
| امکان توسعه کارخانه کمپوست   |          |
| امکان آرشيو جامع الکترونیک و جلوگیری از خطر از بین رفتن اطلاعات کاغذی                                  |          |
| تکمیل کمربندی شهر به منظور حل معضل ترافیک  |          |
| امکان بروز رسانی لجستیکی شهرداری جهت ارائه خدمات   |          |
| امکان بهره گیری از نیرو های متخصص، بومی و کارآمد در حوزه های مختلف                                     | مدیریتی  |
| پتانسیل بالای جذب سرمایه و افزایش سرمایه گذاری با مشارکت بخش خصوصی                                     |          |
| امکان مشارکت مردمی با برگزاری جلسات میان مردم و مدیران شهری  |          |
| امکان مدیریت فضا و منابع شهرداری   |          |
| امکان آموزش به شهروندان در حوزه شهروندی و پرداخت عوارض شهری  |          |
| تمایل مدیریت شهری به انجام مطالعات قبل از اجرای پروژه ها   |          |
| امکان دریافت نظرات کاربردی از نیروهای متخصص، برجسته و نخبگان شهری                                      |          |

جدول ۲- ۵- بررسی تهدیدات

| ابعاد | تهدید (T) |
|-------|-----------|
|-------|-----------|

|   |                         |
|---|-------------------------|
| تغییرات اقلیمی کلان در منطقه  | زیست محیطی و<br>بهداشتی |
| آسیب و تخریب به محیط زیست با جذب گردشگران بالا  |                         |
| امکان هدر رفتن منابع آب بدلیل عدم برنامه ریزی منطقی در ارتباط با نهرهای سنتی و عدم لایروبی آنها                 |                         |
| وجود شهرک صنعتی در نزدیکی تالاب و آلودگی های ناشی از آن   |                         |
| به خطر افتادن زیستگاه جانوران   |                         |
| کم شدن عمق تالاب انزلی در اثر ورود فاضلاب های صنعتی و خانگی و عدم رسیدگی به موضوع رسوب گذاری و کاهش سطح آب      |                         |
| توسعه فیزیکی شهر و از بین رفتن فضای سبز و اراضی کشاورزی موجود   |                         |
| برداشت بی رویه از جنگل و کاهش سطح پوشش گیاهی  |                         |
| کاهش ذخایر آبزیان دریای خزر و تغییر در پوشش گیاهی ناشی از برداشت های بی رویه                                    |                         |
| بوجود آمدن نقاط حادثه خیز بعلت ترافیک برون شهری در میدادی ورودی و خروجی شهر                                     | کالبدی                  |
| قرارگیری در پهنه با خطر نسبتاً بالا زلزله   |                         |
| کاهش کیفیت مسکن به دلیل گرانی زمین و مصالح ساختمانی   |                         |
| افزایش ساخت واحدهای مسکونی شهر با تقاضای غیر بومی   |                         |
| به وجود آمدن خرداقلیم با رواج بلند مرتبه سازی در محله ها  |                         |
| انبوه سازی های بدون برنامه و هدر رفتن فرصت های عمران و توسعه  |                         |
| عدم پیروی سیاست ها و برنامه های شهری مدیران از اصول برنامه ریزی شهری  |                         |
| تغییر غیر مجاز کاربری اراضی کشاورزی و باغات و مزارع داخل و پیرامون شهر با گسترش ساخت و ساز بی رویه و بدون نظارت |                         |
| افزایش سرعت فرسودگی باتوجه به اقلیم و بارندگی های فراوان  |                         |
| کاهش استفاده عمومی از ساحل در پی ساخت و ساز در حریم دریا  |                         |
| تهدید پیشروی در بستر رودخانه ها در اثر ساخت و ساز در حریم آنان  |                         |
| از بین رفتن هویت شهر با گسترش معماری بیگانه و تخریب ابنیه تاریخی ارزشمند  |                         |
| عدم اعتماد شهروندان به نهادهای خدمات رسان شهری همچون شهرداری  | اجتماعی                 |
| افزایش تصاعدی میزان جمعیت مهاجر شهر نسبت به سال های اخیر  |                         |
| پیر شدن جمعیت جوان در طی زمان و کاهش نیرهای انسانی جوان در شهر  |                         |
| امکان ایجاد جریان مهاجرت از شهر به حوزه های پیرامونی با وجود استمرار توزیع نامناسب امکانات و خدمات در شهر       |                         |
| به وجود آمدن سکونتگاه های نا بسامان در بافت های حاشیه شهر   |                         |

|   |          |
|---|----------|
| امکان ورود فرهنگ نامتناسج با فرهنگ بومی و تحت تأثیر قرار دادن آن به دلیل ورود گردشگر به شهر |          |
| خطر پایین آمدن کیفیت زندگی به دلیل کمبود زمین برای توسعه آتی با توجه به افزایش جمعیت        |          |
| عدم هماهنگی فرهنگ های جمعیت مهاجر به شهر  |          |
| عدم وجود امنیت کافی در برخی از محلات کمتر برخوردار شهر بندرانزلی                            |          |
| امکان مهاجرت شهروندان و جوانان از شهر جهت اشتغال  |          |
| خطر از بین رفتن اسناد و مدارک به دلیل عدم آرشیو درست آنان                                   | اقتصادی  |
| تغییر پیشبینی نشده اولویت های سرمایه گذاری با طی تحولات درون سازمانی                        |          |
| عدم تمرکز در جذب بودجه های دولتی  |          |
| نگاه نادرست به فرآیند برنامه ریزی و نظارت توسط شورای اسلامی شهر                             |          |
| بی ثباتی قوانین گمرکی   |          |
| کم شدن میزان فعالیت های صنایع گردشگری و افزایش فعالیت های بندر و تبدیل شهر به محور مواصلاتی |          |
| کاهش شدید فعالیت شیلات به علت صید بی رویه و آلودگی زیست محیطی                               |          |
| خطر نابودی تالاب به دلیل آلودگی و تحت تأثیر قرار گرفتن شیلات و گردشگری                      |          |
| رقابت شدید در جذب ترانزیت (چین و پاکستان)   |          |
| ناتمام ماندن طرح ها و پروژه های سرمایه گذاری اقتصادی به علت در نظر نداشتن افزایش هزینه      |          |
| هدر رفت منابع و سرمایه ها به دلیل عدم بهره گیری از برنامه ریزی اقتصادی                      |          |
| امکان تصرف اراضی شهرداری بدلیل عدم تشخیص موقعیت و محدوده قطعی آنان                          |          |
| عدم شفافیت در ارائه بسترهای مشخص سرمایه گذاری شهر   | زیرساختی |
| عدم پاسخگویی تجهیزات شهری در مواقع بحران  |          |
| عدم پاسخگویی ظرفیت سیستم حمل و نقل شهری به جمعیت رو به افزایش شهر                           |          |
| عدم بهسازی ماشین آلات خدمات شهری و احتمال فرسودگی آنها                                      |          |
| استفاده بیش از حد توان زیرساختی شهر توسط شهر های پیرامون از امکانات شهر                     | مدیریتی  |
| امکان تداخل عملکردی واحدهای مدیریتی به علت عدم تعریف درست شرح وظایف                         |          |
| بالا بودن میزان تورم و ملحوظ نکردن آن در روند اجرایی پروژه ها                               |          |
| عدم الویت بندی پروژه ها و وجود برخی پروژه های ناتمام  |          |
| تهیه و اجرای طرح ها بدون توجه به اسناد فرادست به شکل صحیح آن                                |          |
| عدم وجود و بهره گیری از سیستم اتوماسیون در کاهش فساد اداری                                  |          |



در مجموع و براساس نتایج از جداول بالا نتایج کلی در هر یک از ابعاد به شرح زیر می باشد:

در ابعاد زیست محیطی و بهداشتی؛ ۱۱ قوت، ۱۸ ضعف، ۱۶ فرصت و ۹ تهدید شناسایی شد.

در ابعاد کالبدی؛ ۱۰ قوت، ۲۴ ضعف، ۴ فرصت و ۱۲ تهدید شناسایی شد.

در ابعاد اجتماعی؛ ۱۱ قوت، ۷ ضعف، ۹ فرصت و ۱۰ تهدید شناسایی شد.

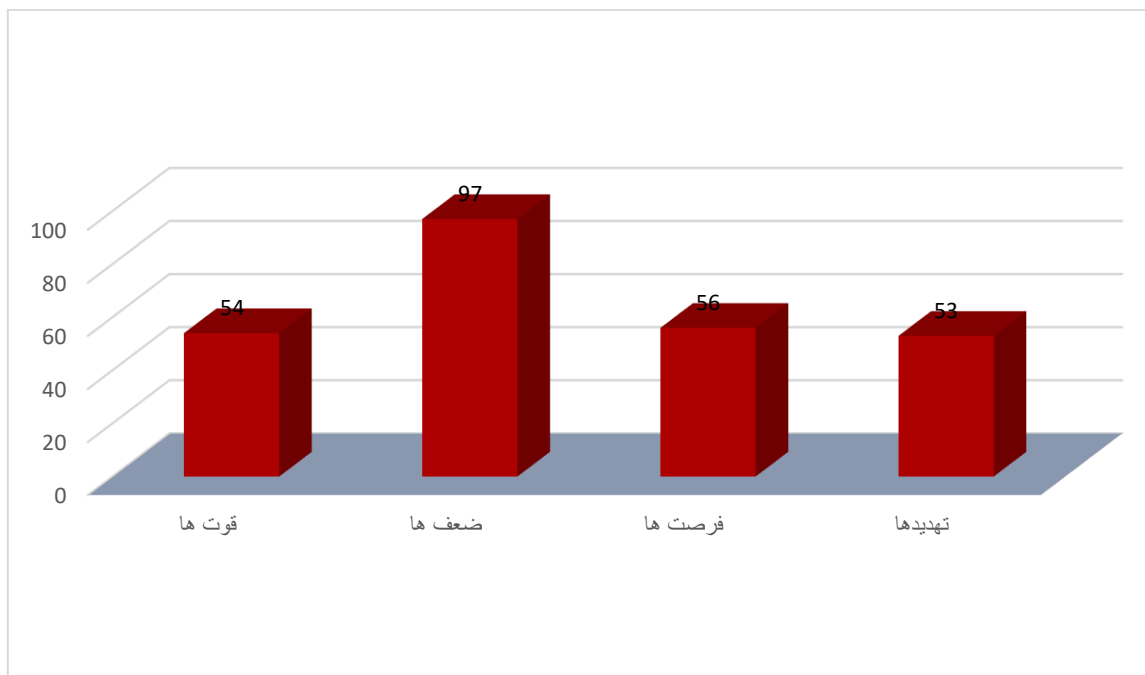
در ابعاد اقتصادی؛ ۹ قوت، ۱۴ ضعف، ۱۲ فرصت، ۱۳ تهدید شناسایی شد.

در ابعاد زیرساختی؛ ۸ قوت، ۱۲ ضعف، ۸ فرصت و ۴ تهدید شناسایی شد.

و در ابعاد مدیریتی؛ ۵ قوت، ۲۲ ضعف، ۷ فرصت و ۵ تهدید شناسایی شد.

جدول ۲-۶- بررسی نتایج کلی هر یک از ابعاد جدول سوات

| تهدیدها | فرصت ها | ضعف ها | قوت ها | ابعاد                |
|---------|---------|--------|--------|----------------------|
| ۹       | ۱۶      | ۱۸     | ۱۱     | زیست محیطی و بهداشتی |
| ۱۲      | ۴       | ۲۴     | ۱۰     | کالبدی               |
| ۱۰      | ۹       | ۷      | ۱۱     | اجتماعی              |
| ۱۳      | ۱۲      | ۱۴     | ۹      | اقتصادی              |
| ۴       | ۸       | ۱۲     | ۸      | زیرساختی             |
| ۵       | ۷       | ۲۲     | ۵      | مدیریتی              |
| ۵۳      | ۵۶      | ۹۷     | ۵۴     | جمع کل               |



نمودار ۲- ۱۰- تعداد ضعفها و قوتها، تهدیدات و فرصت‌های بندرانزلی

در نتیجه مشخص شد که عمده عوامل متکی بر عوامل درونی شهر و شامل نقاط ضعفها و قوتهاست.

### ۲-۳-۱- تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی IFE و خارجی EFE

در این بخش، ابتدا مهمترین عوامل کلیدی خارجی و داخلی بر اساس نظرات کارشناسی و پایش محدوده مورد مطالعه شناسایی گردید. پس از شناسایی عوامل داخلی و خارجی لیستی از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید مربوط به شهر بندرانزلی مشخص گردیده و سپس نسبت به تجزیه و تحلیل و ارزیابی عوامل داخلی با استفاده از ماتریس IFE و همچنین ارزیابی عوامل خارجی با استفاده از ماتریس EFE اقدام شده است. در این مرحله نمره نهایی حاصل شده از هر یک از ماتریس‌های یاد شده نشان دهنده وضعیت محدوده نسبت به عوامل داخلی و خارجی است. در مرحله بعد، با استفاده از لیست قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدهای عمده شهر بندرانزلی نسبت به تشکیل ماتریس SWOT اقدام و پس از مقایسه آنها استراتژی‌ها تعریف می‌شوند.

مرحله اول: ماتریس EFE و IFE (ماتریس عوامل داخلی و خارجی)

در وزن دهی فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و نقاط ضعف، از صفر (اهمیت ندارد) تا یک (بسیار مهم است) ضریب داده شد که این ضرایب بیانگر اهمیت و وزن نسبی آن در موفقیت بود؛ مجموع این ضرایب باید برابر با یک شود.

درجه بندی فرصت‌ها و تهدیدات به این ترتیب بود: فرصت عالی ۴، فرصت ضعیف ۳، همچنین تهدید خیلی جدی نمره ۱ و تهدید کم نمره ۲ در نظر گرفته شد.

درجه بندی عوامل داخلی بر اساس مهم ترین اولویت، از ۱ تا ۴ امتیاز داده شد. درجه بندی قوت ها و ضعف ها بدین ترتیب بود: قوت قوی ۴، قوت ضعیف ۳، ضعف شدید ۱ و ضعف ضعیف ۲ در نظر گرفته شد. سپس بر اساس امتیاز دهی، میانگین وزن نسبی هر عامل محاسبه شد. امتیاز وزنی از حاصلضرب وزن نسبی در درجه بندی هر عامل بدست آمد. امتیاز وزنی کل نیز از مجموع امتیاز وزنی عوامل داخلی و خارجی حاصل گردید.

جدول ۲-۷- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (قوت ها)

| امتیاز وزنی | رتبه | وزن نسبی | قوت (S)   | کد  | ابعاد                |
|-------------|------|----------|---|-----|----------------------|
| ۰.۰۲۳       | ۴    | ۰.۰۰۵    | پرباران ترین شهر ایران و تعدیل شرایط اقلیمی به دلیل وجود رطوبت به خصوص در فصول خشک  | S1  | زیست محیطی و بهداشتی |
| ۰.۰۲۷       | ۴    | ۰.۰۰۶    | وجود خاک غنی و حاصلخیز برای تولیدات برنج و دیگر محصولات زراعی و کشاورزی   | S2  |                      |
| ۰.۰۲۵       | ۴    | ۰.۰۰۶    | عبور رودخانه از میانه شهر و نقش موثر رودخانه سفیدرود در تلطیف هوا   | S3  |                      |
| ۰.۰۲۹       | ۴    | ۰.۰۰۷    | برخورداری از جذابیت های بصری به واسطه پدیده ها و چشم اندازهای متنوع طبیعی در شهر (چون مرداب، ساحل و دریا، بندر و اسکله ...) | S4  |                      |
| ۰.۰۰۲       | ۳    | ۰.۰۰۶    | وجود منابع آب سطحی مناسب (همچون رودخانه و دریا)   | S5  |                      |
| ۰.۰۲۹       | ۴    | ۰.۰۰۷    | وجود پرندگان دریایی متنوع در محدوده تالاب بندر انزلی و تعدیل اکوسیستم   | S6  |                      |
| ۰.۰۲۵       | ۴    | ۰.۰۰۶    | وجود مناطق حفاظت شده حیات جانوری در تالاب بندر انزلی (سیاه کشیم)  | S7  |                      |
| ۰.۰۰۲       | ۳    | ۰.۰۰۶    | وجود مناظر طبیعی چون روگاہا و تالاب به عنوان نقش هویتی و ایجاد محیط آرامش بخش   | S8  |                      |
| ۰.۰۲۵       | ۴    | ۰.۰۰۶    | وجود فضاهای سبز در پهنه های فضاهای عمومی شهری همچون محوطه شهرداری - بلوار ساحلی برای استفاده شهروندان                       | S9  |                      |
| ۰.۰۲۷       | ۴    | ۰.۰۰۶    | وجود منابع آب فراوان  | S10 |                      |
| ۰.۰۱۰       | ۳    | ۰.۰۰۶    | اقلیم مناسب جهت توسعه و رشد طبیعی جنگلزار و چمنزار  | S11 |                      |
| ۰.۰۲۷       | ۴    | ۰.۰۰۶    | وجود توپوگرافی یکنواخت  | S12 | کالبدی               |
| ۰.۰۲۹       | ۴    | ۰.۰۰۷    | برخورداری از عناصر و بناهای فرهنگی با ارزش هویتبخش نظیر برج ساعت، کاخ دادگستری،   | S13 |                      |
| ۰.۰۱۹       | ۳    | ۰.۰۰۶    | وضعیت نسبتا پایدار فیزیکی ابنیه   | S14 |                      |
| ۰.۰۲۶       | ۴    | ۰.۰۰۶    | برخورداری از پهنه های ورزشی متعدد   | S15 |                      |
| ۰.۰۲۶       | ۴    | ۰.۰۰۶    | وجود بافت تاریخی ارزشمند  | S16 |                      |



|       |   |       |  |     |         |
|-------|---|-------|--|-----|---------|
| ۰۰۰۲۳ | ۴ | ۰۰۰۰۵ | دارای موقعیت ژئوپولیتیکی و نزدیکی به مرکز استان  | S17 | اجتماعی |
| ۰۰۰۲  | ۳ | ۰۰۰۰۶ | استفاده از مصالح بادوام در ساخت و ساز نسبت به سال های جاری   | S18 |         |
| ۰۰۰۲۶ | ۴ | ۰۰۰۰۶ | سرزندگی مرکز شهر به دلیل وجود کاربری های پرتعامل و متنوع و فعالیت های اصلی شهر مانند بندر و شنبه بازار     | S19 |         |
| ۰۰۰۲۹ | ۴ | ۰۰۰۰۷ | وجود عوامل طبیعی محدود کننده توسعه شهر جهت کنترل پراکنده رویی شهری و توسعه درون زای شهری                   | S20 |         |
| ۰۰۰۱۷ | ۳ | ۰۰۰۰۵ | میانگین مناسب مساحت قطعات مسکونی   | S21 |         |
| ۰۰۰۲۹ | ۴ | ۰۰۰۰۷ | وجود احساس هویت و حس تعلق بسیار بالای شهروندان نسبت به شهر بندرانزلی                                       | S22 |         |
| ۰۰۰۱۹ | ۳ | ۰۰۰۰۶ | حضور فعال مردم در ساعات مختلف شبانه روز در مکان های عمومی شهر  | S23 |         |
| ۰۰۰۲۹ | ۴ | ۰۰۰۰۷ | افزایش بسزای مشارکت بانوان در امورات مدنی شهری   | S24 |         |
| ۰۰۰۲۶ | ۴ | ۰۰۰۰۶ | وجود شهروندان سرشناس نخبه و تحصیلکرده در شهرستان   | S25 |         |
| ۰۰۰۲۵ | ۴ | ۰۰۰۰۶ | فرهنگ بالای شهروندان به دلیل ارتباطات زیاد با فرهنگ های مختلف داخل و خارج از کشور                          | S26 |         |
| ۰۰۰۲۵ | ۴ | ۰۰۰۰۶ | حضور سرزنده مردم در مراکز شهری و محورهای اصلی  | S27 |         |
| ۰۰۰۱۷ | ۳ | ۰۰۰۰۵ | وجود افراد خیر در تاسیس مراکز مختلف فرهنگی و اجتماعی شهری  | S28 |         |
| ۰۰۰۲۹ | ۴ | ۰۰۰۰۷ | افزایش نرخ باسوادی شهر در دوره های اخیر  | S29 |         |
| ۰۰۰۲۲ | ۳ | ۰۰۰۰۸ | وجود برتری شهر انزلی براساس معیارهای سرمایه اجتماعی نسبت به شهرهای استان                                   | S30 |         |
| ۰۰۰۲۹ | ۴ | ۰۰۰۰۷ | وجود سازمان ها و موسسات مردم نهاد جهت انجام فعالیت های اجتماعی و فرهنگی شهری                               | S31 |         |
| ۰۰۰۳  | ۴ | ۰۰۰۰۸ | وجود فرهنگ ورزش دوستی میان جوانان  | S32 |         |
| ۰۰۰۲۹ | ۴ | ۰۰۰۰۷ | استقرار شهر بندرانزلی در کنار دریای کاسپین و قرارگیری در مسیر نوستراک                                      | S33 | اقتصادی |
| ۰۰۰۲۹ | ۴ | ۰۰۰۰۷ | وجود بستر ارائه و فروش خدمات شهرداری به پروژه های اقتصادی حوزه گردشگری                                     | S34 |         |
| ۰۰۰۲۷ | ۴ | ۰۰۰۰۶ | سابقه طولانی در فعالیت های بندری و شیلات   | S35 |         |
| ۰۰۰۲۵ | ۴ | ۰۰۰۰۶ | همجواری با بنادر آستراخان و لاگان در روسیه، کراسنودسک در ترکمنستان، اکتائو در قزاقستان و باکو در آذربایجان | S36 |         |
| ۰۰۰۲  | ۳ | ۰۰۰۰۶ | وجود واحدهای صنعتی و بنگاه های اقتصادی متنوع در گستره شهر  | S37 |         |

|       |    |      |   |     |          |
|-------|----|------|---|-----|----------|
| ۰۰۰۳  | ۴  | ۰۰۰۸ | قرار گیری شهر انزلی در موقعیت بندری و یکی از کریدورهای اصلی ترانزیتی منطقه      | S38 |          |
| ۰۰۰۲۹ | ۴  | ۰۰۰۷ | وجود امکانات و موهبات طبیعی، تاریخی، هویتی و ... جهت جذب گردشگران داخلی و خارجی | S39 |          |
| ۰۰۰۳  | ۴  | ۰۰۰۷ | وجود منطقه آزاد انزلی به عنوان یکی از پهنه های مهم اقتصادی منطقه در مجاور شهر   | S40 |          |
| ۰۰۰۲۶ | ۳۴ | ۰۰۰۶ | وجود بازار های هفتگی شنبه بازار و کهنه بازار با قدمت طولانی                     | S41 |          |
| ۰۰۰۲۶ | ۴  | ۰۰۰۶ | دسترسی شهروندان به خدمات و زیرساخت های شهری در پهنه اصلی شهر                    | S42 | زیرساختی |
| ۰۰۰۲۵ | ۴  | ۰۰۰۶ | توسعه خطوط کابل نوری  | S43 |          |
| ۰۰۰۱۹ | ۳  | ۰۰۰۶ | تحت پوشش قرار گرفتن کامل شهر و پیرامون آن از زیرساخت های شهری (آب، برق، گاز...) | S44 |          |
| ۰۰۰۱۷ | ۳  | ۰۰۰۵ | احداث و بهره برداری از کارخانه کمپوست   | S45 |          |
| ۰۰۰۲۵ | ۴  | ۰۰۰۶ | گسترش حمل و نقل عمومی در محدوده شهر   | S46 |          |
| ۰۰۰۱۶ | ۳  | ۰۰۰۵ | وجود تاسیسات انبارداری  | S47 |          |
| ۰۰۰۲۳ | ۴  | ۰۰۰۵ | وجود پایانه های مسافربری برون شهری  | S48 |          |
| ۰۰۰۱۷ | ۳  | ۰۰۰۵ | وجود تجهیزات شهری شامل پمپ بنزین و ایستگاه CNG                                  | S49 |          |
| ۰۰۰۲۹ | ۴  | ۰۰۰۷ | سهم بالای درآمدهای شهرداری از عوارض به ویژه صدور پروانه های ساختمانی            | S50 |          |
| ۰۰۰۲۶ | ۴  | ۰۰۰۶ | سهم بالای درآمد ناشی از عوارض بر حمل و نقل                                      | S51 | مدیریتی  |
| ۰۰۰۲۵ | ۴  | ۰۰۰۶ | ثبت پرونده های ساختمانی به صورت الکترونیکی                                      | S52 |          |
| ۰۰۰۲۱ | ۳  | ۰۰۰۷ | کاهش مراجعات مردمی با راه اندازی سیستم الکترونیک شهری                           | S53 |          |
| ۰۰۰۱۵ | ۳  | ۰۰۰۵ | وجود بانک اطلاعاتی از پرسنل و کارکنان شهرداری                                   | S54 |          |

جدول ۲-۸- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (ضعف ها)

| امتیاز وزنی | رتبه | وزن نسبی | ضعف (W)   | کد | ابعاد                |
|-------------|------|----------|---|----|----------------------|
| ۰۰۰۰۷       | ۱    | ۰۰۰۰۷    | آلودگی منابع آب ناشی از نبود سیستم کارآمد دفع آب های سطحی و فاضلاب        | W1 | زیست محیطی و بهداشتی |
| ۰۰۰۱۳       | ۲    | ۰۰۰۰۶    | بهره برداری بی رویه از منابع طبیعی و از بین بردن چشم اندازهای طبیعی منطقه | W2 |                      |

|       |   |       |  |     |        |
|-------|---|-------|--|-----|--------|
| ۰.۰۰۷ | ۱ | ۰.۰۰۷ | نبود تعریفی دقیق از مالکیت خصوصی و عمومی نوار ساحلی  | W3  | کالبدی |
| ۰.۰۱۳ | ۲ | ۰.۰۰۶ | تغییرات تراز آب دریا   | W4  |        |
| ۰.۰۰۷ | ۱ | ۰.۰۰۷ | آلودگی نواحی ساحلی ناشی از کمبود زمین جهت دفع پسماند   | W5  |        |
| ۰.۰۰۸ | ۱ | ۰.۰۰۸ | رها کردن فاضلاب و زباله های شهری در روگا ها  | W6  |        |
| ۰.۰۰۶ | ۱ | ۰.۰۰۶ | نبود تصفیه خانه فاضلاب شهری  | W7  |        |
| ۰.۰۰۶ | ۱ | ۰.۰۰۷ | وضعیت نامطلوب کیفیت اب شرب   | W8  |        |
| ۰.۰۰۶ | ۱ | ۰.۰۰۶ | بی توجهی به سالم سازی ساحل   | W9  |        |
| ۰.۰۰۶ | ۱ | ۰.۰۰۶ | فقدان برنامه برای هدایت آبهای سطحی   | W10 |        |
| ۰.۰۱۳ | ۲ | ۰.۰۰۷ | عدم توجه به حریم اراضی رودها و تالاب و ساخت وساز بی رویه در این مناطق، زیاد شدن تغییر کاربری زمین های زراعی و باغ ها | W11 |        |
| ۰.۰۱۴ | ۲ | ۰.۰۰۷ | فقدان سبزینگی و نبود پوشش گیاهی مناسب  | W12 |        |
| ۰.۰۰۶ | ۱ | ۰.۰۰۶ | نبود ساماندهی مناسب و عدم لایروبی و احیای مرداب و روگاهای شهر  | W13 |        |
| ۰.۰۱۱ | ۲ | ۰.۰۰۵ | عدم وجود هماهنگی بصری بین فضاهای سبز درون و برون شهری  | W14 |        |
| ۰.۰۰۶ | ۱ | ۰.۰۰۶ | شیب کم شهر بندر انزلی و ناتوانی سیستم فاضلاب در دفع اب های سطحی شهر  | W15 |        |
| ۰.۰۱۱ | ۲ | ۰.۰۰۵ | نبود ریجکت سوز در حوزه پسماند  | W16 |        |
| ۰.۰۰۶ | ۱ | ۰.۰۰۷ | نبود سیستم آبیاری قطره ای و آبیاری به صورت دستی در زمین آبیاری فضای سبز  | W17 |        |
| ۰.۰۰۱ | ۲ | ۰.۰۰۵ | استفاده از گیاهان غیربومی و غیر سازگار   | W18 |        |
| ۰.۰۱۱ | ۲ | ۰.۰۰۵ | عدم برخورداری از الگوی مناسب و مشخص در معماری ساختمان های جدید و نوسازی بافت مسکونی با معماری غیر بومی و فاقد ارزش   | W19 |        |
| ۰.۰۰۵ | ۱ | ۰.۰۰۵ | بی توجهی به عناصر هویتمند شهر  | W20 |        |
| ۰.۰۰۷ | ۱ | ۰.۰۰۷ | خطرافرینی به دلیل عدم طراحی میدان های شهری به لحاظ هندسی   | W21 |        |
| ۰.۰۱۲ | ۲ | ۰.۰۰۶ | عدم شکل گیری بافت منسجم شهری   | W22 |        |
| ۰.۰۱۳ | ۲ | ۰.۰۰۶ | عدم وجود پارکهای تجهیز شده تفریحی درمقیاس محلی   | W23 |        |
| ۰.۰۱۲ | ۲ | ۰.۰۰۶ | فرسودگی میدان انزلی و ساختمان های اطراف آن   | W24 |        |
| ۰.۰۰۷ | ۱ | ۰.۰۰۷ | بی قانونی در مجوز ساخت و ساز- رعایت نکردن ارتفاع ساختمانی( در اطراف مناره)   | W25 |        |

|       |   |       |  |     |  |         |
|-------|---|-------|--|-----|--|---------|
| ۰.۰۰۶ | ۱ | ۰.۰۰۶ | وجود بافت های فرسوده شهر و عدم توجه به بازآفرینی و نوسازی شهر  | W26 |  |         |
| ۰.۰۱۱ | ۲ | ۰.۰۰۵ | عدم مطابقت ساخت و ساز های جدید با معماری، ارتفاع ابنیه بافت موجود به خصوص در بخش تاریخی شهر                | W27 |  |         |
| ۰.۰۰۷ | ۱ | ۰.۰۰۷ | از بین رفتن تدریجی ابنیه تاریخی و عدم اقدام مؤثر در احیای و استفاده از ظرفیت آن ها برای توسعه گردشگری      | W28 |  |         |
| ۰.۰۰۶ | ۱ | ۰.۰۰۶ | نوسازی بافت های فرسوده بدون در نظر گرفتن مسائل شهری و ضوابط موجود( به ویژه تراکم ساختمانی زیاد)            | W29 |  |         |
| ۰.۰۰۶ | ۱ | ۰.۰۰۶ | وجود فضاهای بی دفاع و دور از دید چشم ناظر در شهر   | W30 |  |         |
| ۰.۰۰۶ | ۱ | ۰.۰۰۶ | هرج و مرج در فرم بصری و زیبایی شهر   | W31 |  |         |
| ۰.۰۰۵ | ۱ | ۰.۰۰۵ | طولی بودن شهر و ضعف در تخصیص عادلانه خدمات و تمرکز عمده فعالیت های خدماتی در مرکز اصلی شهر                 | W32 |  |         |
| ۰.۰۱۳ | ۲ | ۰.۰۰۶ | نامطلوب بودن سیما و منظر شهری  | W33 |  |         |
| ۰.۰۱۱ | ۲ | ۰.۰۰۵ | عدم بروز رسانی نقشه ها به علت مرزی بودن شهر و لزوم تهیه نقشه های بهنگام از کل شهر و معابر آن(برداشت موضعی) | W34 |  |         |
| ۰.۰۱۱ | ۲ | ۰.۰۰۴ | کاشت درختان بلند در کنار تیرچراغ برق و دافعه دیداری  | W35 |  |         |
| ۰.۰۰۶ | ۱ | ۰.۰۰۶ | عدم توجه به ورودی شهر و فرسودگی آن   | W36 |  |         |
| ۰.۰۰۵ | ۱ | ۰.۰۰۵ | محدود شدن دسترسی عمومی به دریا   | W37 |  |         |
| ۰.۰۰۶ | ۱ | ۰.۰۰۶ | ساخت و ساز غیرقانونی در حریم روگا  | W38 |  |         |
| ۰.۰۱۲ | ۲ | ۰.۰۰۶ | عدم بروزرسانی ضوابط فنی و ساختمانی ارائه شده در طرح های بالادستی همچون سند طرح جامع                        | W39 |  |         |
| ۰.۰۱۱ | ۲ | ۰.۰۰۵ | کیفیت نازل واحدهای مسکونی و کیفیت نازل زندگی در سکونتگاه های پیرامون شهر                                   | W40 |  |         |
| ۰.۰۱۲ | ۲ | ۰.۰۰۶ | نوسازی های فاقد ارزش و متناظر با اصول اولیه شهرسازی  | W41 |  |         |
| ۰.۰۱۲ | ۲ | ۰.۰۰۶ | احداث ساختمان های دارای ارتفاع در نوار ساحلی و کاهش دید به ساحل و دریا                                     | W42 |  |         |
| ۰.۰۰۶ | ۱ | ۰.۰۰۶ | افزایش نرخ بزهکاری و جرایم شهری نسبت به ادوار گذشته در شهر   | W43 |  | اجتماعی |
| ۰.۰۰۶ | ۱ | ۰.۰۰۶ | بروز نامنی های اجتماعی در برخی از محلات حاشیه ای شهر   | W44 |  |         |
| ۰.۰۰۶ | ۱ | ۰.۰۰۶ | عدم بکارگیری نیروهای جوان و تحصیلکرده شهری در نهادهای مرتبط شهرستان  | W45 |  |         |
| ۰.۰۱۱ | ۲ | ۰.۰۰۵ | کم بودن بودجه درخصوص طرح های فرهنگی و هنر  | W46 |  |         |

|       |   |       |  |     |          |
|-------|---|-------|--|-----|----------|
| ۰.۰۰۶ | 1 | ۰.۰۰۶ | ورود جمعیت بسیار زیاد مهاجر از استان های دیگر به شهر انزلی و غیر بومی شدن جمعیت ساکن                     | W47 |          |
| ۰.۰۱۳ | ۲ | ۰.۰۰۶ | عدم فرهنگسازی درست در بهره گیری شهروندان و گردشگران از فضاهای طبیعی و عمومی شهری                         | W48 |          |
| ۰.۰۱۴ | ۲ | ۰.۰۰۷ | عدم آموزش مناسب شهروندان و فعالیت حوزه خدمات گردشگری جهت بهبود تعامل اجتماعی با گردشگران                 | W49 |          |
| ۰.۰۰۷ | ۱ | ۰.۰۰۷ | عدم وجود بستر سرمایه گذاری و تولید درآمد پایدار و ثابت   | W50 | اقتصادی  |
| ۰.۰۰۶ | ۱ | ۰.۰۰۶ | عدم بروزرسانی نرم افزارهای مالی شهرداری  | W51 |          |
| ۰.۰۱۴ | ۲ | ۰.۰۰۷ | کارآمدی بسیار کم نرم افزارهای پرداخت عوارض شهرسازی و عدم امکان مستندسازی اطلاعات مربوطه                  | W52 |          |
| ۰.۰۰۶ | ۱ | ۰.۰۰۶ | وجود مسائل مالکیتی بر سر اموال غیرمنقول شهرداری  | W53 |          |
| ۰.۰۰۷ | ۱ | ۰.۰۰۸ | فقدان برنامه های توسعه سرمایه گذاری اقتصادی و همچنین اطلس سرمایه گذاری بر اساس پتانسیل اقتصادی موجود شهر | W54 |          |
| ۰.۰۱۳ | ۲ | ۰.۰۰۶ | تمایل نداشتن برای ایجاد کارگاه و بنگاه های اقتصادی متوسط و بزرگ مقیاس                                    | W55 |          |
| ۰.۰۱۱ | ۲ | ۰.۰۰۵ | روند رو به افول صنعت شیلات در اقتصاد شهر انزلی   | W56 |          |
| ۰.۰۰۶ | ۱ | ۰.۰۰۶ | گردش سرمایه پایین و نبود انگیزه ی لازم برای سرمایه گذاری   | W57 |          |
| ۰.۰۱۳ | ۲ | ۰.۰۰۶ | رونق نداشتن فعالیت های خدماتی و گردشگری شبانه  | W58 |          |
| ۰.۰۱۳ | ۲ | ۰.۰۰۶ | ناتوانی در جذب مشاوران جهت عملیاتی نمودن طرح ها  | W59 |          |
| ۰.۰۰۶ | ۱ | ۰.۰۰۶ | عدم توجه لازم به تبلیغات برای تقویت صنعت گردشگری   | W60 |          |
| ۰.۰۰۷ | ۱ | ۰.۰۰۷ | محاسبه تقریبی اعداد و ارقام و ناهماهنگی آن با شرایط اقتصادی کلان   | W61 |          |
| ۰.۰۰۸ | ۱ | ۰.۰۰۸ | عدم بررسی تحلیل های هزینه - فایده به روی پروژه های تاثیرگذار بر سر منابع اصلی شهر                        | W62 |          |
| ۰.۰۱۲ | ۲ | ۰.۰۰۶ | عدم عملیاتی نمودن برنامه ها براساس بودجه های پیشبینی شده   | W63 |          |
| ۰.۰۰۷ | ۱ | ۰.۰۰۷ | عدم توجه و رسیدگی کافی به بروز رسانی تاسیسات و زیر ساخت های شهری   | W64 |          |
| ۰.۰۰۷ | ۱ | ۰.۰۰۷ | فرسودگی و قدیمی بودن ماشین آلات سنگین و ناوگان حمل و نقل عمومی   | W65 | زیرساختی |
| ۰.۰۰۶ | ۱ | ۰.۰۰۶ | ضعف در ظرفیت تأسیسات زیربنایی و روبنایی گردشگری شامل جادهها، هتلها، مهمانپذیرها و مؤسسات مسافری          | W66 |          |

|       |   |       |  |     |  |
|-------|---|-------|--|-----|--|
| ۰.۰۰۷ | ۱ | ۰.۰۰۷ | یکی بودن سیستم هدایت آب های سطحی و سیستم آب و فاضلاب شهر                     | W67 |  |
| ۰.۰۰۶ | ۱ | ۰.۰۰۶ | کیفیت پایین و فرسودگی آسفالت و کفپوش معابر و تعدد سرعت گیرها                 | W68 |  |
| ۰.۰۰۶ | ۱ | ۰.۰۰۶ | ظرفیت پایین سیستم حمل و نقل عمومی در سطح شهر                                 | W69 |  |
| ۰.۰۱۱ | ۲ | ۰.۰۰۵ | وجود پایانه وسایط نقلیه سنگین (کامیون، وانت بار) جهت انتقال بار بندر         | W70 |  |
| ۰.۰۱۳ | ۲ | ۰.۰۰۶ | ترافیک در خیابان های اصلی شهر به سبب پارک حاشیه ای و کمبود پارکینگ های شهری  | W71 |  |
| ۰.۰۰۶ | ۱ | ۰.۰۰۶ | فقدان زیرساخت های تفریحی-رفاهی   | W72 |  |
| ۰.۰۱۱ | ۲ | ۰.۰۰۵ | بی توجهی به مقوله آسایش اقلیمی در ایستگاه های حمل و نقل در سطح شهر           | W73 |  |
| ۰.۰۰۸ | ۱ | ۰.۰۰۸ | آبگرفتنی معابر و نبود زیرساخت های لازم جهت جمع آوری آب های سطحی              | W74 |  |
| ۰.۰۰۸ | ۱ | ۰.۰۰۸ | فقدان و فرسودگی سیستم فاضلاب اگو در بخش هایی از شهر و ضعف در جمع آوری فاضلاب | W75 |  |
| ۰.۰۰۷ | ۱ | ۰.۰۰۷ | بالا بودن هزینه های جاری شهرداری نسبت به درآمدها و هزینه های عمرانی          | W76 |  |
| ۰.۰۰۶ | ۱ | ۰.۰۰۶ | طولانی شدن زمان تهیه طرح جامع و تفصیلی                                       | W77 |  |
| ۰.۰۱۲ | ۲ | ۰.۰۰۶ | عدم وجود سیستم نظارتی جهت ارزیابی عملکرد نیروها و پرسنل شهرداری              | W78 |  |
| ۰.۰۱۳ | ۲ | ۰.۰۰۶ | به کارگیری سلیقه و نظر شخصی مدیران و عمل غیر مسئولانه در تصمیمگیری ها        | W79 |  |
| ۰.۰۰۶ | ۱ | ۰.۰۰۶ | نبود برنامه های مدون جهت استفاده از توان های بالقوه شهر                      | W80 |  |
| ۰.۰۰۷ | ۱ | ۰.۰۰۷ | عدم شفافیت مالی و عملکردی  | W81 |  |
| ۰.۰۰۷ | ۱ | ۰.۰۰۷ | عدم تناسب بین مدرک تحصیلی و مسئولیت کاری مدیران و کارکنان                    | W82 |  |
| ۰.۰۱۲ | ۲ | ۰.۰۰۶ | ضعف در نظارت بر اجرای پروژه های شهری   | W83 |  |
| ۰.۰۰۶ | ۱ | ۰.۰۰۶ | کمبود نیروی انسانی متخصص و عدم تخصیصشان براساس سوابق و تجربیات آنها          | W84 |  |
| ۰.۰۱۴ | ۲ | ۰.۰۰۷ | عدم بکارگیری مشارکت مردمی در امور شهری                                       | W85 |  |

مدیریتی

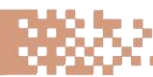
|       |     |       |   |     |
|-------|-----|-------|---|-----|
| ۰.۰۰۷ | ۱   | ۰.۰۰۸ | عدم تهیه ممیزی املاک و GIS  | W86 |
| ۰.۰۰۶ | ۱   | ۰.۰۰۶ | تراکم فروشی بالا در مناطق دارای زمین مرغوب                                    | W87 |
| ۰.۰۱۳ | ۲   | ۰.۰۰۶ | واقع بینانه نبودن نظام بودجه ریزی   | W88 |
| ۰.۰۱۲ | ۲   | ۰.۰۰۶ | نبود انسجام و هماهنگی ادارات زیرمجموعه شهرداری                                | W89 |
| ۰.۰۱۲ | ۲   | ۰.۰۰۶ | نبود سیستم اتوماسیون در تمام بخش های شهرداری                                  | W90 |
| ۰.۰۱۳ | ۲   | ۰.۰۰۶ | نبود سازمان سیما و منظر شهری  | W91 |
| ۰.۰۰۶ | ۱   | ۰.۰۰۶ | ناتوانی در جذب اعتبارات دولتی   | W92 |
| ۰.۰۱۲ | ۲   | ۰.۰۰۶ | واگذاری تمامی طرح ها و امور به پیمانکاران                                     | W93 |
| ۰.۰۱۲ | ۲   | ۰.۰۰۶ | روند کند اخذ مجوز ها و جلوگیری از تسریع کارها                                 | W94 |
| ۰.۰۱۱ | ۲   | ۰.۰۰۵ | عدم بهره گیری از نرم افزار یکپارچه در سیستم های مدیریت مالی و اقتصادی شهرداری | W95 |
| ۰.۰۰۶ | ۱   | ۰.۰۰۶ | عدم تعریف کد بودجه ای برای پروژه ها   | W96 |
| ۰.۰۱۲ | ۲   | ۰.۰۰۶ | موازی کاری سازمان های شهری در ارائه پروژه های خدماتی شهر                      | W97 |
| ۲.۲۴۹ | ۳۴۰ | ۱     |   |     |

جدول ۲-۹- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (فرصت‌ها)

| امتیاز وزنی | رتبه | وزن نسبی | فرصت (O)  | ابعاد                |
|-------------|------|----------|---|----------------------|
| ۰.۰۳۵       | ۴    | ۰.۰۰۸    | امکان استحصال و بهره برداری از منطقه آزاد                                     | زیست محیطی و بهداشتی |
| ۰.۰۳۵       | ۴    | ۰.۰۰۸    | امکان پاکسازی ساحل از عوارض فضاهای ساخته شده                                  |                      |
| ۰.۰۲۴       | ۳    | ۰.۰۰۸    | احیا و توسعه گونه های مرتعی در جذب بارش و تثبیت خاک                           |                      |
| ۰.۰۳۷       | ۴    | ۰.۰۰۹    | امکان وضع قوانین در جهت جلوگیری و حفظ اراضی کشاورزی از تغییر کاربری به مسکونی |                      |
| ۰.۰۳۲       | ۴    | ۰.۰۰۸    | وجود عارضه های محدود کننده طبیعی در جهت جلوگیری از پراکنده رویی بندرانزلی     |                      |
| ۰.۰۳۷       | ۴    | ۰.۰۰۹    | بالا بودن سطح آب های زیر زمینی برای بهره برداری بیشتر از زمین های کشاورزی     |                      |
| ۰.۰۲۲       | ۳    | ۰.۰۰۷    | استقرار شهر بندر انزلی در نزدیکی مناطق حفاظت شده                              |                      |
| ۰.۰۳۷       | ۴    | ۰.۰۰۹    | وجود اراضی بلااستفاده با قابلیت تبدیل به فضاهای سبز و باز                     |                      |

|       |   |       |   |     |  |
|-------|---|-------|---|-----|--|
| ۰۰۰۴۱ | ۴ | ۰۰۰۱  | امکان استفاده مفید از جاذبه های طبیعی اکوسیستم های آبی شامل دریای کاسپین، تالاب انزلی و روگها و تالاب سیاه کشیم   | 09  |  |
| ۰۰۰۳۹ | ۴ | ۰۰۰۰۹ | امکان استفاده از آب کم تر برای کشت محصولات کشاورزی(کشت دیم)   | 010 |  |
| ۰۰۰۳۸ | ۴ | ۰۰۰۰۹ | امکان جذب سرمایه گذار در جهت افزایش گردشگری با توجه به چهارفصل بودن منطقه   | 011 |  |
| ۰۰۰۲۴ | ۳ | ۰۰۰۰۸ | امکان گسترش صنایع تبدیلی و بازیافت ضایعات تولیدات کشاورزی با توجه به تولید محصولات متنوع زراعی و باغی در شهر  | 012 |  |
| ۰۰۰۳۲ | ۴ | ۰۰۰۰۸ | وجود بزرگترین گلخانه در استان گیلان و امکان بازدید از گلخانه و فروش محصولات   | 013 |  |
| ۰۰۰۲۷ | ۳ | ۰۰۰۰۹ | امکان طراحی ساحل جهت برندسازی انزلی در سطح ملی  | 014 |  |
| ۰۰۰۳۵ | ۴ | ۰۰۰۰۸ | امکان بهره گیری از جاذبه های طبیعی و رونق اکوتوریسم   | 015 |  |
| ۰۰۰۲۲ | ۳ | ۰۰۰۰۷ | امکان ایجاد حرایم سبز با استفاده از نوارهای جنگلی در اطراف شهر  | 016 |  |
| ۰۰۰۳۵ | ۴ | ۰۰۰۰۸ | موقعیت ارتباطی خوب جهت توسعه گردشگری به دلیل نزدیکی به شهرهای آستارا و رشت  | 017 |  |
| ۰۰۰۲۱ | ۳ | ۰۰۰۰۷ | امکان احیای دوباره از بنا های متروکه و زنده سازی آن ها  | 018 |  |
| ۰۰۰۳۲ | ۴ | ۰۰۰۰۸ | امکان استفاده از اراضی بایر و بناهای فرسوده و اراضی قهوه ای برای ساخت واحدهای مسکونی جدید و توسعه درونزا با حفظ هویت بافت مسکونی منطقه                              | 019 |  |
| ۰۰۰۲۸ | ۳ | ۰۰۰۰۹ | امکان استفاده از اراضی کاربری های درشت دانه نامتجانس با بافت درونی شهر مانند پادگان نیروی دریایی و اراضی متعلق به نیروهای مسلح در توسعه درونزا و احداث مراکز تفریحی | 020 |  |
| ۰۰۰۳۵ | ۴ | ۰۰۰۰۸ | مسطح بودن شهر و امکان تعبیه مسیر دوچرخه سواری   | 021 |  |
| ۰۰۰۳۹ | ۴ | ۰۰۰۰۹ | امکان بهره برداری از سرمایه اجتماعی بالای شهر بندرانزلی   | 022 |  |
| ۰۰۰۳۹ | ۴ | ۰۰۰۰۹ | امکان تفویض قدرت و اختیارات بیشتر به شهروندان   | 023 |  |
| ۰۰۰۴۱ | ۴ | ۰۰۰۰۱ | امکان گسترش فرهنگ ورزش بین مردم   | 024 |  |





|       |   |       |  |     |         |
|-------|---|-------|--|-----|---------|
| ۰.۰۲۴ | ۳ | ۰.۰۰۸ | امکان تأسیس سازمان های محلی محله محور  | 025 |         |
| ۰.۰۳۷ | ۴ | ۰.۰۰۹ | امکان معرفی فرهنگ ایران و گیلان به سایر ملت ها با توجه به پتانسیل جذب گردشگر خارجی                   | 026 |         |
| ۰.۰۳۹ | ۴ | ۰.۰۰۹ | امکان بهره گیری بیشتر از نیروی جوان و متخصص در امور مختلف ایده پردازی شهری                           | 027 |         |
| ۰.۰۳۷ | ۴ | ۰.۰۰۹ | تمایل بسیار بالای شهروندان جهت حضور و مشارکت در رویدادهای اجتماعی و ورزشی شهری                       | 028 |         |
| ۰.۰۳۷ | ۴ | ۰.۰۰۹ | امکان ظهور موسسات و سازمان های مردم نهاد جهت افزایش مشارکت شهروندان در فعالیت های شهری               | 029 |         |
| ۰.۰۲۶ | ۳ | ۰.۰۰۸ | وجود بستر تعامل بسیار زیاد با شهرهای مختلف جهان به علت پیشینه فرهنگی غنی این شهر                     | 030 |         |
| ۰.۰۳۹ | ۴ | ۰.۰۰۹ | امکان تهیه طرح های توسعه سرمایه گذاری اقتصادی بر روی منابع طبیعی و خاص شهر همچون تالاب و ساحل        | 031 |         |
| ۰.۰۲۴ | ۳ | ۰.۰۰۸ | امکان تبلیغات محیطی در جایگاه ها، بدنه های اتوبوس ها و...  | 032 |         |
| ۰.۰۳  | ۳ | ۰.۰۰۹ | امکان توسعه بسترهای نظارتی بر سرمایه ها و منابع شهری موجود و کنترل صحیح هزینه ها                     | 033 |         |
| ۰.۰۳۵ | ۴ | ۰.۰۰۸ | امکان ارتقا جایگاه بندر انزلی در سطح کشور و جهان به عنوان مهم ترین بندر دریای خزر                    | 034 |         |
| ۰.۰۲۷ | ۳ | ۰.۰۰۹ | امکان استفاده از موقعیت منحصر به فرد شهر جهت ساخت واحدهای خدماتی و فعالیت های وابسته به صنعت گردشگری | 035 | اقتصادی |
| ۰.۰۳۹ | ۴ | ۰.۰۰۹ | امکان تقویت زیرساخت های سرمایه گذاری جهت جذب سرمایه گذار   | 036 |         |
| ۰.۰۴۱ | ۴ | ۰.۰۰۱ | امکان فعال سازی سیستم گردشگری شهری   | 037 |         |
| ۰.۰۲۶ | ۳ | ۰.۰۰۸ | امکان استفاده از ظرفیت جذب گردشگر منطقه آزاد و متمایل کردن گردشگران به بازدید از انزلی               | 038 |         |
| ۰.۰۳۲ | ۴ | ۰.۰۰۸ | امکان برقراری رابطه با بازارهای مرزی و بازارهای کشورهای اطراف دریای خزر و پیشرفت گمرک در شهر انزلی   | 039 |         |



|       |   |       |  |     |          |
|-------|---|-------|--|-----|----------|
| ۰.۰۳۲ | ۴ | ۰.۰۰۸ | بهره برداری از راه آهن تهران انزلی و فرصت توسعه شبکه ارتباطی با سایر نقاط کشور                         | 040 | زیرساختی |
| ۰.۰۲۷ | ۳ | ۰.۰۰۹ | امکان تشویق سرمایه گذاران بومی به توسعه کسب و کارهای خود درون شهر                                      | 041 |          |
| ۰.۰۲۴ | ۳ | ۰.۰۰۸ | ظرفیت بالای درآمدزایی برای شهر از طریق تالاب انزلی، دریا و جنگل  | 042 |          |
| ۰.۰۳۵ | ۴ | ۰.۰۰۸ | پتانسیل بالای حمل و نقل دریایی   | 043 |          |
| ۰.۰۳۹ | ۴ | ۰.۰۰۹ | امکان توسعه زیرساخت های گردشگری از طریق تقویت کیفیت و نقش رودخانه سفیدرود به عنوان عنصر هویت بخش طبیعی | 044 |          |
| ۰.۰۲۴ | ۳ | ۰.۰۰۹ | امکان ارائه طرح آرام سازی بخش هایی از معابر شهر  | 045 |          |
| ۰.۰۳۵ | ۴ | ۰.۰۰۸ | امکان توسعه کارخانه کمپوست   | 046 |          |
| ۰.۰۲۲ | ۳ | ۰.۰۰۷ | امکان آرشیو جامع الکترونیک و جلوگیری از خطر از بین رفتن اطلاعات کاغذی                                  | 047 |          |
| ۰.۰۳۷ | ۴ | ۰.۰۰۹ | تکمیل کمربندی شهر به منظور حل معضل ترافیک  | 048 |          |
| ۰.۰۳۹ | ۴ | ۰.۰۰۹ | امکان بروز رسانی لجستیکی شهرداری جهت ارائه خدمات   | 049 |          |
| ۰.۰۳۷ | ۴ | ۰.۰۰۹ | امکان بهره گیری از نیرو های متخصص، بومی و کارآمد در حوزه های مختلف                                     | 050 | مدیریتی  |
| ۰.۰۴۱ | ۴ | ۰.۰۱  | پتانسیل بالای جذب سرمایه و افزایش سرمایه گذاری با مشارکت بخش خصوصی                                     | 051 |          |
| ۰.۰۲۷ | ۳ | ۰.۰۰۹ | امکان مشارکت مردمی با برگزاری جلسات میان مردم و مدیران شهری  | 052 |          |
| ۰.۰۲۴ | ۳ | ۰.۰۰۸ | امکان مدیریت فضا و منابع شهرداری   | 053 |          |
| ۰.۰۲۶ | ۳ | ۰.۰۰۸ | امکان آموزش به شهروندان در حوزه شهروندی و پرداخت عوارض شهری  | 054 |          |
| ۰.۰۳۷ | ۴ | ۰.۰۰۹ | تمایل مدیریت شهری به انجام مطالعات قبل از اجرای پروژه ها   | 055 |          |
| ۰.۰۲۶ | ۳ | ۰.۰۰۸ | امکان دریافت نظرات کاربردی از نیروهای متخصص، برجسته و نخبگان شهری                                      | 056 |          |

جدول ۲- ۱۰- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (تهدیدها)

| امتیاز وزنی | رتبه | وزن نسبی | تهدید (T)  | کد  | ابعاد                |
|-------------|------|----------|--|-----|----------------------|
| ۰.۰۱        | ۱    | ۰.۰۱     | تغییرات اقلیمی کلان در منطقه   | T1  | زیست محیطی و بهداشتی |
| ۰.۰۱۸       | ۲    | ۰.۰۰۹    | آسیب و تخریب به محیط زیست با جذب گردشگران بالا   | T2  |                      |
| ۰.۰۱۷       | ۲    | ۰.۰۰۸    | امکان هدررفتن منابع آب بدلیل عدم برنامه ریزی منطقی در ارتباط با نهرهای سنتی و عدم لایروبی آنها             | T3  |                      |
| ۰.۰۰۸       | ۱    | ۰.۰۰۸    | وجود شهرک صنعتی در نزدیکی تالاب و آلودگی های ناشی از آن  | T4  |                      |
| ۰.۰۰۸       | ۱    | ۰.۰۰۸    | به خطر افتادن زیستگاه جانوران  | T5  |                      |
| ۰.۰۰۹       | ۱    | ۰.۰۰۹    | کم شدن عمق تالاب انزلی در اثر ورود فاضلاب های صنعتی و خانگی و عدم رسیدگی به موضوع رسوب گذاری و کاهش سطح آب | T6  |                      |
| ۰.۰۰۸       | ۱    | ۰.۰۰۸    | توسعه فیزیکی شهر و از بین رفتن فضای سبز و اراضی کشاورزی موجود  | T7  |                      |
| ۰.۰۱۸       | ۲    | ۰.۰۰۹    | برداشت بی رویه از جنگل و کاهش سطح پوشش گیاهی   | T8  |                      |
| ۰.۰۱۹       | ۲    | ۰.۰۰۹    | کاهش ذخایر آبزیان دریای خزر و تغییر در پوشش گیاهی ناشی از برداشت های بی رویه                               | T9  |                      |
| ۰.۰۰۹       | ۱    | ۰.۰۰۹    | بوجود آمدن نقاط حادثه خیز بعلت ترافیک برون شهری در مبادی ورودی و خروجی شهر                                 | T10 | کالبدی               |
| ۰.۰۰۹       | ۱    | ۰.۰۰۹    | قرارگیری در پهنه با خطر نسبتاً بالا زلزله  | T11 |                      |
| ۰.۰۱۵       | ۲    | ۰.۰۰۷    | کاهش کیفیت مسکن به دلیل گرانی زمین و مصالح ساختمانی  | T12 |                      |
| ۰.۰۱۸       | ۲    | ۰.۰۰۹    | افزایش ساخت واحدهای مسکونی شهر با تقاضای غیر بومی  | T13 |                      |
| ۰.۰۰۸       | ۱    | ۰.۰۰۸    | به وجود آمدن خرداقلیم با رواج بلند مرتبه سازی در محله ها   | T14 |                      |
| ۰.۰۱۶       | ۲    | ۰.۰۰۸    | انبوه سازی های بدون برنامه و هدر رفتن فرصت های عمران و توسعه   | T15 |                      |
| ۰.۰۱۶       | ۲    | ۰.۰۰۸    | عدم پیروی سیاست ها و برنامه های شهری مدیران از اصول برنامه ریزی شهری                                       | T16 |                      |

|       |   |       |     |   |         |
|-------|---|-------|-----|---|---------|
| ۰.۰۰۸ | ۱ | ۰.۰۰۸ | T17 | تغییر غیر مجاز کاربری اراضی کشاورزی و باغات و مزارع داخل و پیرامون شهر با گسترش ساخت و ساز بی رویه و بدون نظارت | اجتماعی |
| ۰.۰۱۶ | ۲ | ۰.۰۰۸ | T18 | افزایش سرعت فرسودگی باتوجه به اقلیم و بارندگی‌های فراوان  |         |
| ۰.۰۰۸ | ۱ | ۰.۰۰۸ | T19 | کاهش استفاده عمومی از ساحل در پی ساخت‌وساز در حریم دریا   |         |
| ۰.۰۰۸ | ۱ | ۰.۰۰۸ | T20 | تهدید پیشروی در بستر رودخانه ها در اثر ساخت و ساز در حریم آنان  |         |
| ۰.۰۰۹ | ۱ | ۰.۰۰۹ | T21 | از بین رفتن هویت شهر با گسترش معماری بیگانه و تخریب ابنیه تاریخی ارزشمند  |         |
| ۰.۰۰۹ | ۱ | ۰.۰۰۹ | T22 | عدم اعتماد شهروندان به نهادهای خدمات رسان شهری همچون شهرداری  |         |
| ۰.۰۱۹ | ۲ | ۰.۰۰۹ | T23 | افزایش تصاعدی میزان جمعیت مهاجر شهر نسبت به سال های اخیر  |         |
| ۰.۰۰۹ | ۱ | ۰.۰۰۹ | T24 | پیر شدن جمعیت جوان در طی زمان و کاهش نبرهای انسانی جوان در شهر  |         |
| ۰.۰۰۹ | ۱ | ۰.۰۰۹ | T25 | امکان ایجاد جریان مهاجرت از شهر به حوزه های پیرامونی با وجود استمرار توزیع نامناسب امکانات و خدمات در شهر       |         |
| ۰.۰۰۹ | ۱ | ۰.۰۰۸ | T26 | به وجود آمدن سکونتگاه های نا بسامان در بافت های حاشیه شهر   |         |
| ۰.۰۱۷ | ۲ | ۰.۰۰۸ | T27 | امکان ورود فرهنگ نامتناسج با فرهنگ بومی و تحت تأثیر قرار دادن آن به دلیل ورود گردشگر به شهر                     |         |
| ۰.۰۱۷ | ۲ | ۰.۰۰۸ | T28 | خطر پایین آمدن کیفیت زندگی به دلیل کمبود زمین برای توسعه آتی با توجه به افزایش جمعیت                            |         |
| ۰.۰۱۶ | ۲ | ۰.۰۰۸ | T29 | عدم هماهنگی فرهنگ های جمعیت مهاجر به شهر  |         |
| ۰.۰۰۸ | ۱ | ۰.۰۰۸ | T30 | عدم وجود امنیت کافی در برخی از محلات کمتر برخوردار شهر بندرانزلی  |         |
| ۰.۰۰۱ | ۱ | ۰.۰۰۱ | T31 | امکان مهاجرت شهروندان و جوانان از شهر جهت اشتغال  |         |
| ۰.۰۱۹ | ۲ | ۰.۰۰۹ | T32 | خطر از بین رفتن اسناد و مدارک به دلیل عدم آرشیو درست آنان   | اقتصادی |

|       |   |       |   |     |         |
|-------|---|-------|---|-----|---------|
| ۰.۰۰۹ | ۱ | ۰.۰۰۹ | تغییر پیشبینی نشده اولویت های سرمایه گذاری با طی تحولات درون سازمانی                        | T33 |         |
| ۰.۰۰۹ | ۱ | ۰.۰۰۹ | عدم تمرکز در جذب بودجه های دولتی  | T34 |         |
| ۰.۰۱۹ | ۲ | ۰.۰۰۹ | نگاه نادرست به فرآیند برنامه ریزی و نظارت توسط شورای اسلامی شهر                             | T35 |         |
| ۰.۰۱۶ | ۲ | ۰.۰۰۸ | بی ثباتی قوانین گمرکی   | T36 |         |
| ۰.۰۱۷ | ۲ | ۰.۰۰۸ | کم شدن میزان فعالیت های صنایع گردشگری و افزایش فعالیت های بندر و تبدیل شهر به محور مواصلاتی | T37 |         |
| ۰.۰۰۹ | ۱ | ۰.۰۰۹ | کاهش شدید فعالیت شیلات به علت صید بی رویه و آلودگی زیست محیطی                               | T38 |         |
| ۰.۰۱  | ۱ | ۰.۰۱  | خطر نابودی تالاب به دلیل آلودگی و تحت تأثیر قرار گرفتن شیلات و گردشگری                      | T39 |         |
| ۰.۰۰۹ | ۱ | ۰.۰۰۹ | رقابت شدید در جذب ترانزیت(چین و پاکستان)  | T40 |         |
| ۰.۰۰۹ | ۱ | ۰.۰۰۹ | ناتمام ماندن طرح ها و پروژه های سرمایه گذاری اقتصادی به علت در نظر نداشتن افزایش هزینه      | T41 |         |
| ۰.۰۲  | ۲ | ۰.۰۱  | هدر رفت منابع و سرمایه ها به دلیل عدم بهره گیری از برنامه ریزی اقتصادی                      | T42 |         |
| ۰.۰۱  | ۱ | ۰.۰۱  | امکان تصرف اراضی شهرداری بدلیل عدم تشخیص موقعیت و محدوده قطعی آنان                          | T43 |         |
| ۰.۰۰۹ | ۱ | ۰.۰۰۹ | عدم شفافیت در ارائه بسترهای مشخص سرمایه گذاری شهر   | T44 |         |
| ۰.۰۰۹ | ۱ | ۰.۰۰۹ | عدم پاسخگویی تجهیزات شهری در مواقع بحران  | T45 |         |
| ۰.۰۰۹ | ۱ | ۰.۰۰۹ | عدم پاسخگویی ظرفیت سیستم حمل و نقل شهری به جمعیت رو به افزایش شهر                           | T46 |         |
| ۰.۰۱۷ | ۲ | ۰.۰۰۸ | عدم بهسازی ماشین آلات خدمات شهری و احتمال فرسودگی انها                                      | T47 |         |
| ۰.۰۱۸ | ۲ | ۰.۰۰۹ | استفاده بیش از حد توان زیرساختی شهر توسط شهر های پیرامون از امکانات شهر                     | T48 |         |
| ۰.۰۱۷ | ۲ | ۰.۰۰۸ | امکان تداخل عملکردی واحدهای مدیریتی به علت عدم تعریف درست شرح وظایف                         | T49 | مدیریتی |

|       |   |       |  |     |
|-------|---|-------|--|-----|
| ۰.۰۰۹ | ۱ | ۰.۰۰۹ | بالابودن میزان تورم و ملحوظ نکردن آن در روند اجرایی پروژه ها | T50 |
| ۰.۰۱۹ | ۲ | ۰.۰۰۹ | عدم الویت بندی پروژه ها و وجود برخی پروژه های ناتمام         | T51 |
| ۰.۰۰۸ | ۱ | ۰.۰۰۸ | تهیه و اجرای طرح ها بدون توجه به اسناد فرادست به شکل صحیح آن | T52 |
| ۰.۰۱۸ | ۲ | ۰.۰۰۹ | عدم وجود و بهره گیری از سیستم اتوماسیون در کاهش فساد اداری   | T53 |

در جداول پیش رو؛ در ستون امتیاز وزنی، هر چه میزان وزن عامل، بالاتر باشد نشان از اهمیت عملکرد فضایی آن عامل در شهر می باشد؛ به عبارتی هر چه میزان امتیاز وزنی یک عامل بالاتر باشد، آن عامل در اولویت می باشد. در نهایت کل وزن مربوطه نوشته شد. برای عوامل خارجی، اگر این عدد بالاتر از ۲/۵ باشد، یعنی محیط دارای مزیت های مناسبی در استفاده از فرصت های خارجی است که اگر به درستی استفاده شود می تواند با تهدیدات احتمالی مقابله نماید. برای عوامل داخلی، اگر این عدد بالاتر از ۲/۵ باشد؛ یعنی محدوده از نقطه نظر عوامل داخلی در شرایط مطلوبی قرار دارد.

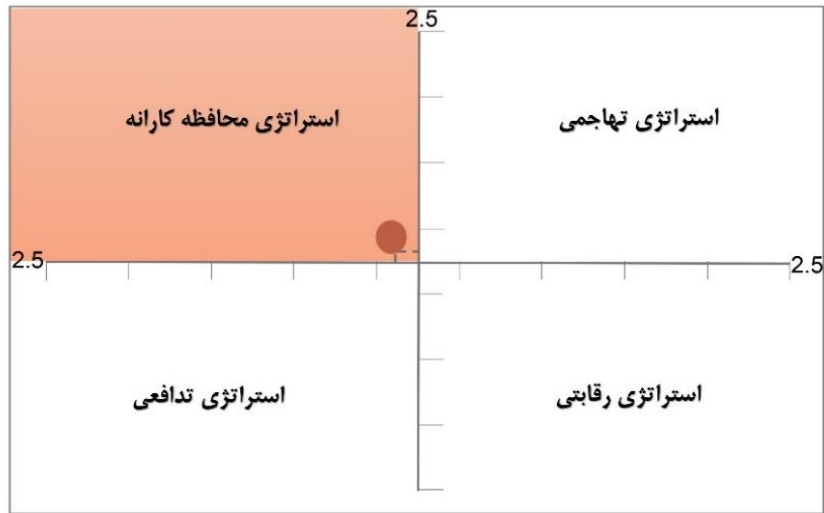
امتیاز وزنی عوامل داخلی ۲.۲۴۹ به دست آمده است نشان می دهد که در موازنه عوامل ضعف و قوت برای سیستم، ضعفها از نظر تعداد و وزن بر قوتها برتری داشته اند. عوامل خارجی عدد ۲.۵۲۹، که نشان می دهد سیستم با فرصت های خوبی روبه روست و نسبت به تهدیدها از امتیاز و وزن بیشتری برخوردار شده است. و وزن فرصت ها از وزن تهدیدها مقداری بیشتر می باشد. لذا سیستم با ضعفها و فرصت های قابل توجهی مواجه است. لذا شایسته است با بهره جستن از فرصت ها نقاط ضعف را برطرف نمود.

### تشکیل جدول SPACE

در این مرحله، در ماتریس زیر حاصل جمع امتیازهای موزون عوامل داخلی و عوامل خارجی را در سطر و ستون قرار می دهیم و از تلاقی این دو عدد در ماتریس ناحیه ی برنامه ریزی شهر مشخص می شود. بر این اساس **راهبردهای محافظه کارانه (WO)** تا با بهره جستن از فرصت ها نقاط ضعف از بین برود و سپس به سمت **راهبردهای تهاجمی (SO)** و **راهبردهای رقابتی (ST)** حرکت نمود تا با استفاده از نقاط قوت داخلی از فرصت های خارجی حداکثر بهره برداری را جست و تهدیدات خارجی را از بین برد.

|       |                    |
|-------|--------------------|
| ۲.۲۴۹ | ماتریس عوامل داخلی |
| ۲.۵۲۹ | ماتریس عوامل خارجی |

امتیاز ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)



نمودار ۲- ۱۱- نمودار تعیین ناحیه برنامه‌ریزی

جدول ۲- ۱۱- تحلیل وضعیت زیست محیطی

| تهدیدها (T)   | فرصت‌ها (O)   | قوت‌ها (S)   |
|---|---|--|
| <p>T1: تغییرات اقلیمی کلان در منطقه</p> <p>T2: آسیب و تخریب به محیط زیست با جذب گردشگران بالا</p> <p>T3: امکان هدررفت منابع آب بدلیل عدم برنامه ریزی منطقی در ارتباط با نهرهای سنتی و عدم لایروبی آنها</p> <p>T4: وجود شهرک صنعتی در نزدیکی تالاب و آلودگی های ناشی از آن</p> <p>T5: به خطر افتادن زیستگاه جانوران</p> <p>T6: کم شدن عمق تالاب انزلی در اثر ورود فاضلاب‌های صنعتی و خانگی و عدم رسیدگی به موضوع رسوب گذاری و کاهش سطح آب</p> <p>T7: توسعه فیزیکی شهر و از بین رفتن فضای سبز و اراضی کشاورزی موجود</p> <p>T8: برداشت بی رویه از جنگل و کاهش سطح پوشش گیاهی</p> <p>T9: کاهش ذخایر آبزیان دریای خزر و تغییر در پوشش گیاهی ناشی از برداشت‌های بی‌رویه</p> | <p>O1: امکان استحصال و بهره برداری از منطقه آزاد</p> <p>O2: امکان پاکسازی ساحل از عوارض فضاهای ساخته شده</p> <p>O3: احیا و توسعه گونه های مرتعی در جذب بارش و تثبیت خاک</p> <p>O4: امکان وضع قوانین در جهت جلوگیری و حفظ اراضی کشاورزی از تغییر کاربری به مسکونی</p> <p>O5: وجود عارضه های محدود کننده طبیعی در جهت جلوگیری از پراکنده رویی بندرانزلی</p> <p>O6: بالا بودن سطح آب های زیر زمینی برای بهره برداری بیشتر از زمین های کشاورزی</p> <p>O7: استقرار شهر بندر انزلی در نزدیکی مناطق حفاظت شده</p> <p>O8: وجود اراضی بلااستفاده با قابلیت تبدیل به فضاهای سبز و باز</p> <p>O9: امکان استفاده مفید از جاذبه های طبیعی اکوسیستم های آبی شامل دریای کاسپین، تالاب انزلی و روگها و تالاب سیاه کشیم</p> <p>O10: امکان استفاده از آب کم تر برای کشت محصولات کشاورزی (کشت دیم)</p> <p>O11: امکان جذب سرمایه گذار در جهت افزایش گردشگری با توجه به چهار فصل بودن منطقه</p> <p>O12: امکان گسترش صنایع تبدیلی و بازیافت ضایعات تولیدات کشاورزی با توجه به تولید محصولات متنوع زراعی و باغی در شهر</p> <p>O13: وجود بزرگترین گلخانه در استان گیلان و امکان بازدید از گلخانه و فروش محصولات</p> <p>O14: امکان طراحی ساحل جهت برندسازی انزلی در سطح ملی</p> <p>O15: امکان بهره گیری از جاذبه های طبیعی و رونق اکوتوریسم</p> <p>O16: امکان ایجاد حرایم سبز با استفاده از نوارهای جنگلی در اطراف شهر</p> |  |
| <p><b>ST1 (S6, S7, S8, T8, T9):</b></p> <p><b>بهره‌برداری پایدار و بهینه از منابع طبیعی با رعایت اصول توسعه پایدار شهری</b></p>   |   | <p>S1: پرباران ترین شهر ایران و تعدیل شرایط اقلیمی به دلیل وجود رطوبت به خصوص در فصول خشک</p> <p>S2: وجود خاک غنی و حاصلخیز برای تولیدات برنج و دیگر محصولات زراعی و کشاورزی</p> <p>S3: عبور رودخانه از میانه شهر و نقش موثر رودخانه سفیدرود در تلطیف هوا</p> <p>S4: برخورداری از جذابیت های بصری به واسطه پدیده ها و چشم اندازهای متنوع طبیعی در شهر (چون مرداب، ساحل و دریا، بندر و اسکله ...)</p> <p>S5: وجود منابع آب سطحی مناسب (همچون رودخانه و دریا)</p> <p>S6: وجود پرندگان دریایی متنوع در محدوده تالاب بندر انزلی و تعدیل اکوسیستم</p> |



|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>S7: وجود مناطق حفاظت شده حیات جانوری در تالاب بندر انزلی (سیاه کشیم)</p> <p>S8: وجود مناظر طبیعی چون روگها و تالاب به عنوان نقش هویتی و ایجاد محیط آرامش بخش</p> <p>S9: وجود فضاهای سبز در پهنه های فضاهای عمومی شهری همچون محوطه شهرداری - بلوار ساحلی برای استفاده شهروندان</p> <p>S10: وجود منابع آب فراوان</p> <p>S11: اقلیم مناسب جهت توسعه و رشد طبیعی جنگلزار و چمنزار</p>  |
|  | <p style="text-align: center;"><b>WO1</b> (W11, W13, O4, O5, O15):<br/> <b>ایجاد نظام سازماندهی و نظارت به منظور پایش و حفظ کیفیت محیط زیست شهری</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>ضعفها (W)</b></p> <p>W1: آلودگی منابع آب ناشی از نبود سیستم کارآمد دفع آب های سطحی و فاضلاب</p> <p>W2: بهره برداری بی رویه از منابع طبیعی و از بین بردن چشم اندازهای طبیعی منطقه</p> <p>W3: نبود تعریفی دقیق از مالکیت خصوصی و عمومی نوار ساحلی</p> <p>W4: تغییرات تراز آب دریا</p> <p>W5: آلودگی نواحی ساحلی ناشی از کمبود زمین جهت دفع پسماند</p> <p>W6: رها کردن فاضلاب و زباله های شهری در روگها</p> <p>W7: نبود تصفیه خانه فاضلاب شهری</p> <p>W8: وضعیت نامطلوب کیفیت آب شرب</p> <p>W9: بی توجهی به سالم سازی ساحل</p> <p>W10: فقدان برنامه برای هدایت آبهای سطحی</p> <p>W11: عدم توجه به حریم اراضی رودها و تالاب و ساخت وساز بی رویه در این مناطق، زیاد شدن تغییر کاربری زمین های زراعی و باغ ها</p> <p>W12: فقدان سبزینگی و نبود پوشش گیاهی مناسب</p> <p>W13: نبود ساماندهی مناسب و عدم لایروبی و احیای مرداب و روگهای شهر</p> <p>W14: عدم وجود هماهنگی بصری بین فضاهای سبز درون و برون شهری</p> <p>W15: شیب کم شهر بندر انزلی و ناتوانی سیستم فاضلاب در دفع آب های سطحی شهر</p> <p>W16: نبود ریجکت سوز در حوزه پسماند</p> <p>W17: نبود سیستم آبیاری قطره ای و آبیاری به صورت دستی در زمین آبیاری فضای سبز</p> <p>W18: استفاده از گیاهان غیربومی و غیر سازگار</p> |

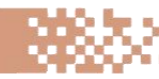
جدول ۲- ۱۲- تحلیل وضعیت کالبدی

| تهدیدها (T)   | فرصت‌ها (O)  |  |
|---|--|--|
| <p>T10: بوجود آمدن نقاط حادثه خیز بعلت ترافیک برون شهری در مبادی ورودی و خروجی شهر</p> <p>T11: قرارگیری در پهنه با خطر نسبتاً بالا زلزله</p> <p>T12: کاهش کیفیت مسکن به دلیل گرانی زمین و مصالح ساختمانی</p> <p>T13: افزایش ساخت واحدهای مسکونی شهر با تقاضای غیر بومی</p> <p>T14: به وجود آمدن خرداقلیم با رواج بلند مرتبه سازی در محله ها</p> <p>T15: انبوه سازی های بدون برنامه و هدر رفتن فرصت های عمران و توسعه</p> <p>T16: عدم پیروی سیاست ها و برنامه های شهری مدیران از اصول برنامه ریزی شهری</p> <p>T17: تغییر غیر مجاز کاربری اراضی کشاورزی و باغات و مزارع داخل و پیرامون شهر با گسترش ساخت و ساز بی رویه و بدون نظارت</p> <p>T18: افزایش سرعت فرسودگی باتوجه به اقلیم و بارندگی های فراوان</p> <p>T19: کاهش استفاده عمومی از ساحل در پی ساخت و ساز در حریم دریا</p> <p>T20: تهدید پیشروی در بستر رودخانه ها در اثر ساخت و ساز در حریم آنان</p> <p>T21: از بین رفتن هویت شهر با گسترش معماری بیگانه و تخریب ابنیه تاریخی ارزشمند</p> | <p>O17: موقعیت ارتباطی خوب جهت توسعه گردشگری به دلیل نزدیکی به شهرهای آستارا و رشت</p> <p>O18: امکان احیای دوباره از بنا های متروکه و زنده سازی آن ها</p> <p>O19: امکان استفاده از اراضی بایر و بناهای فرسوده و اراضی قهوه ای برای ساخت واحدهای مسکونی جدید و توسعه درون-زا با حفظ هویت بافت مسکونی منطقه</p> <p>O20: امکان استفاده از اراضی کاربری های درشت دانه نامتجانس با بافت درونی شهر مانند پادگان نیروی دریایی و اراضی متعلق به نیروهای مسلح در توسعه درون زا و احداث مراکز تفریحی</p> <p>O21: مسطح بودن شهر و امکان تعبیه مسیر دوچرخه سواری</p> |  |
| <p><b>ST2 (S13, S16, T21):</b></p> <p><b>حفاظت و بازآفرینی بافت های تاریخی و عناصر هویتمند شهری</b></p>   | <p><b>SO1 (S20, O19, O20):</b></p> <p><b>ساماندهی کارکردها و کاربری های شهری در اراضی بایر موجود با رویکرد توسعه میان افزا و جلوگیری از تغییر کاربری اراضی و منابع طبیعی</b></p>   | <p><b>قوت‌ها (S)</b></p> <p>S12: وجود توپوگرافی یکنواخت</p> <p>S13: برخورداری از عناصر و بناهای فرهنگی با ارزش هویتبخش نظیر برج ساعت، کاخ دادگستری،</p> <p>S14: وضعیت نسبتاً مناسب پایداری فیزیکی ابنیه</p> <p>S15: برخورداری از پهنه های ورزشی متعدد</p> <p>S16: وجود بافت تاریخی ارزشمند</p> <p>S17: دارای موقعیت ژئوپولیتیکی و نزدیکی به مرکز استان</p> <p>S18: استفاده از مصالح بادوام در ساخت و ساز نسبت به سال های جاری</p> <p>S19: سرزندگی مرکز شهر به دلیل وجود کاربری های پرتعامل و متنوع و فعالیت های اصلی شهر مانند بندر و شنبه بازار</p> <p>S20: وجود عوامل طبیعی محدود کننده توسعه شهر جهت کنترل پراکنده رویی شهری و توسعه درون زای شهری</p> <p>S21: میانگین مناسب مساحت قطعات مسکونی</p> |
|   |  | <p><b>ضعف‌ها (W)</b></p>   |

|  |
|--|
| <p>W19: عدم برخورداری از الگوی مناسب و مشخص در معماری ساختمان های جدید و نوسازی بافت مسکونی با معماری غیر بومی و فاقد ارزش</p> <p>W20: بی توجهی به عناصر هویتمند شهر</p> <p>W21: خطر آفرینی به دلیل عدم طراحی میدان های شهری به لحاظ هندسی</p> <p>W22: عدم شکل گیری بافت منسجم شهری</p> <p>W23: عدم وجود پارکهای تجهیز شده تفریحی در مقیاس محلی</p> <p>W24: فرسودگی میدان انزلی و ساختمان های اطراف آن</p> <p>W25: بی قانونی در مجوز ساخت و ساز- رعایت نکردن ارتفاع ساختمانی (در اطراف مناره)</p> <p>W26: وجود بافت های فرسوده شهر و عدم توجه به بازآفرینی و نوسازی شهر</p> <p>W27: عدم مطابقت ساخت و ساز های جدید با معماری، ارتفاع ابنیه بافت موجود به خصوص در بخش تاریخی شهر</p> <p>W28: از بین رفتن تدریجی ابنیه تاریخی و عدم اقدام مؤثر در احیای و استفاده از ظرفیت آن ها برای توسعه گردشگری</p> <p>W29: نوسازی بافت های فرسوده بدون در نظر گرفتن مسائل شهری و ضوابط موجود (به ویژه تراکم ساختمانی زیاد)</p> <p>W30: وجود فضاهای بی دفاع و دور از دید چشم ناظر در شهر</p> <p>W31: هرج و مرج در فرم بصری و زیبایی شهر</p> <p>W32: طولی بودن شهر و ضعف در تخصیص عادلانه خدمات و تمرکز عمده فعالیتهای خدماتی در مرکز اصلی شهر</p> <p>W33: نامطلوب بودن سیما و منظر شهری</p> <p>W34: عدم بروز رسانی نقشه ها به علت مرزی بودن شهر و لزوم تهیه نقشه های بهنگام از کل شهر و معابر آن (برداشت موضعی)</p> <p>W35: کاشت درختان بلند در کنار تیرچراغ برق و دافعه دیداری</p> <p>W36: عدم توجه به ورودی شهر و فرسودگی آن</p> <p>W37: محدود شدن دسترسی عمومی به دریا</p> <p>W38: ساخت و ساز غیرقانونی در حریم روگا</p> <p>W39: عدم بروزرسانی ضوابط فنی و ساختمانی ارائه شده در طرح های بالادستی</p> <p>W40: کیفیت نازل واحدهای مسکونی و کیفیت نازل زندگی در سکونتگاه های پیرامون شهر</p> <p>W41: نوسازی های فاقد ارزش و متناظر با اصول اولیه شهرسازی</p> <p>W42: احداث ساختمان های دارای ارتفاع در نوار ساحلی و کاهش دید به ساحل و دریا</p> |
|--|

جدول ۲-۱۳- تحلیل وضعیت اجتماعی

| تهدیدها (T)  | فرصت‌ها (O)  | قوت‌ها (S)   |
|--|--|--|
| <p>T22: عدم اعتماد شهروندان به نهادهای خدمات رسان شهری همچون شهرداری</p> <p>T23: افزایش تصاعدی میزان جمعیت مهاجر شهر نسبت به سال های اخیر</p> <p>T24: پیر شدن جمعیت جوان در طی زمان و کاهش نبرهای انسانی جوان در شهر</p> <p>T25: امکان ایجاد جریان مهاجرت از شهر به حوزه های پیرامونی با وجود استمرار توزیع نامناسب امکانات و خدمات در شهر</p> <p>T26: به وجود آمدن سکونتگاه های نا بسامان در بافت های حاشیه شهر</p> <p>T27: امکان ورود فرهنگ نامتناسج با فرهنگ بومی و تحت تأثیر قرار دادن آن به دلیل ورود گردشگر به شهر</p> <p>T28: خطر پایین آمدن کیفیت زندگی به دلیل کمبود زمین برای توسعه آتی با توجه به افزایش جمعیت</p> <p>T29: عدم هماهنگی فرهنگ های جمعیت مهاجر به شهر</p> <p>T30: عدم وجود امنیت کافی در برخی از محلات کمتر برخوردار شهر بندرانزلی</p> <p>T31: امکان مهاجرت شهروندان و جوانان از شهر جهت اشتغال</p> | <p>O22: امکان بهره برداری از سرمایه اجتماعی بالای شهر بندرانزلی</p> <p>O23: امکان تفویض قدرت و اختیارات بیشتر به شهروندان</p> <p>O24: امکان گسترش فرهنگ ورزش بین مردم</p> <p>O25: امکان تأسیس سازمان های محلی محله محور</p> <p>O26: امکان معرفی فرهنگ ایران و گیلان به سایر ملت ها با توجه به پتانسیل جذب گردشگر خارجی</p> <p>O27: امکان بهره گیری بیشتر از نیروی جوان و متخصص در امور مختلف ایده پردازی شهری</p> <p>O28: تمایل بسیار بالای شهروندان جهت حضور و مشارکت در رویدادهای اجتماعی و ورزشی شهری</p> <p>O29: امکان ظهور موسسات و سازمان های مردم نهاد جهت افزایش مشارکت شهروندان در فعالیت های شهری</p> <p>O30: وجود بستر تعامل بسیار زیاد با شهرهای مختلف جهان به علت پیشینه فرهنگی غنی این شهر</p> | <p>S22: وجود احساس هویت و حس تعلق بسیار بالای شهروندان نسبت به شهر بندرانزلی</p> <p>S23: حضور فعال مردم در ساعات مختلف شبانه روز در مکان های عمومی شهر</p> <p>S24: افزایش بسزای مشارکت بانوان در امورات مدنی شهری</p> <p>S25: وجود شهروندان سرشناس نخبه و تحصیلکرده در شهرستان</p> <p>S26: فرهنگ بالای شهروندان به دلیل ارتباطات زیاد با فرهنگ های مختلف داخل و خارج از کشور</p> <p>S27: حضور سرزنده مردم در مراکز شهری و محورهای اصلی</p> <p>S28: وجود افراد خیر در تاسیس مراکز مختلف فرهنگی و اجتماعی شهری</p> <p>S29: افزایش نرخ باسوادی شهر در دوره های اخیر</p> <p>S30: وجود برتری شهر انزلی براساس معیارهای سرمایه اجتماعی نسبت به شهرهای استان</p> <p>S31: وجود سازمان ها و موسسات مردم نهاد جهت انجام فعالیت های اجتماعی و فرهنگی شهری</p> <p>S32: وجود فرهنگ ورزش دوستی میان جوانان</p> |
| <p><b>ST3 (S23, S28, S31, T25):</b></p> <p><b>ساماندهی ساختارها و تقویت ظرفیت های رفاهی و آموزشی شهری</b></p>  | <p><b>S02 (S22, S24, S25, S30, O22, O23, O27, O29):</b></p> <p><b>تقویت سطح سرمایه اجتماعی و مشارکت مردم در امور شهری</b></p> <p><b>S03 (S32, O24, O28):</b></p> <p><b>ایجاد زیرساخت های سخت افزاری و نرم افزاری به منظور توسعه ورزش در شهر بندرانزلی</b></p>  |  |



|  |  | ضعف‌ها(W)   |
|--|--|---|
|  |  | <p>W43: افزایش نرخ بزهکاری و جرایم شهری نسبت به ادوار گذشته در شهر</p> <p>W44: بروز ناامنی های اجتماعی در برخی از محلات حاشیه ای شهر</p> <p>W45: عدم بکارگیری نیروهای جوان و تحصیلکرده شهری در نهادهای مرتبط شهرستان</p> <p>W46: کم بودن بودجه درخصوص طرح های فرهنگی و هنر</p> <p>W47: ورود جمعیت بسیار زیاد مهاجر از استان های دیگر به شهر انزلی و غیر بومی شدن جمعیت ساکن</p> <p>W48: عدم فرهنگسازی درست در بهره گیری شهروندان و گردشگران از فضاهای طبیعی و عمومی شهری</p> <p>W49: عدم آموزش مناسب شهروندان و فعالیت حوزه خدمات گردشگری جهت بهبود تعامل اجتماعی با گردشگران</p> |

جدول ۲- ۱۴- تحلیل وضعیت اقتصادی

| تهدیدها (T)   | فرصت‌ها (O)  | قوت‌ها (S)  |
|---|--|---|
| <p>T32: خطر از بین رفتن اسناد و مدارک به دلیل عدم آرشیو درست آنان</p> <p>T33: تغییر پیشبینی نشده اولویت های سرمایه گذاری با طی تحولات درون سازمانی</p> <p>T34: عدم تمرکز در جذب بودجه های دولتی</p> <p>T35: نگاه نادرست به فرآیند برنامه ریزی و نظارت توسط شورای اسلامی شهر</p> <p>T36: بی ثباتی قوانین گمرکی</p> <p>T37: کم شدن میزان فعالیت های صنایع گردشگری و افزایش فعالیت های بندر و تبدیل شهر به محور مواصلاتی</p> <p>T38: کاهش شدید فعالیت شیلات به علت صید بی رویه و آلودگی زیست محیطی</p> <p>T39: خطر نابودی تالاب به دلیل آلودگی و تحت تأثیر قرار گرفتن شیلات و گردشگری</p> <p>T40: رقابت شدید در جذب ترانزیت (چین و پاکستان)</p> <p>T41: ناتمام ماندن طرح ها و پروژه های سرمایه گذاری اقتصادی به علت در نظر نداشتن افزایش هزینه</p> <p>T42: هدر رفت منابع و سرمایه ها به دلیل عدم بهره گیری از برنامه ریزی اقتصادی</p> <p>T43: امکان تصرف اراضی شهرداری بدلیل عدم تشخیص موقعیت و محدوده قطعی آنان</p> <p>T44: عدم شفافیت در ارائه بسترهای مشخص سرمایه گذاری شهر</p> | <p>O31: امکان تهیه طرح های توسعه سرمایه گذاری اقتصادی بر روی منابع طبیعی و خاص شهر همچون تالاب و ساحل</p> <p>O32: امکان تبلیغات محیطی در جایگاه ها، بدنه های اتوبوس ها و...</p> <p>O33: امکان توسعه بسترهای نظارتی بر سرمایه ها و منابع شهری موجود و کنترل صحیح هزینه ها</p> <p>O34: امکان ارتقا جایگاه بندر انزلی در سطح کشور و جهان به عنوان مهم ترین بندر دریای خزر</p> <p>O35: امکان استفاده از موقعیت منحصر به فرد شهر جهت ساخت واحدهای خدماتی و فعالیت های وابسته به صنعت گردشگری</p> <p>O36: امکان تقویت زیرساخت های سرمایه گذاری جهت جذب سرمایه گذار</p> <p>O37: امکان فعال سازی سیستم گردشگری شهری</p> <p>O38: امکان استفاده از ظرفیت جذب گردشگر منطقه آزاد و متمایل کردن گردشگران به بازدید از انزلی</p> <p>O39: امکان برقراری رابطه با بازارهای مرزی و بازارهای کشورهای اطراف دریای خزر و پیشرفت گمرک در شهر انزلی</p> <p>O40: بهره برداری از راه آهن تهران انزلی و فرصت توسعه شبکه ارتباطی با سایر نقاط کشور</p> <p>O41: امکان تشویق سرمایه گذاران بومی به توسعه کسب و کارهای خود درون شهر</p> <p>O42: ظرفیت بالای درآمدزایی برای شهر از طریق تالاب انزلی، دریا و جنگل</p> |   |
|   | <p><b>SO4 (S37, S41, O41):</b></p> <p><b>توسعه فعالیت های بومی در بنگاه های اقتصادی محدوده شهری و پیرامون آن</b></p> <p><b>SO5 (S39, O31, O35, O38, O42):</b></p> <p><b>ساماندهی منابع و توان های سرمایه گذاری شهری جهت توسعه صنعت گردشگری</b></p>   | <p>S33: استقرار شهر بندرانزلی در کنار دریای کاسپین و قرارگیری در مسیر نوستراک</p> <p>S34: وجود بستر ارائه و فروش خدمات شهرداری به پروژه های اقتصادی حوزه گردشگری</p> <p>S35: سابقه طولانی در فعالیت های بندری و شیلات</p> <p>S36: همجواری با بنادر آستراخان و لاگان در روسیه، کراسنودسک در ترکمنستان، اکتائو در قزاقستان و باکو در آذربایجان</p> <p>S37: وجود واحدهای صنعتی و بنگاه های اقتصادی متنوع در گستره شهر</p> <p>S38: قرار گیری شهر انزلی در موقعیت بندری و یکی از کریدورهای اصلی ترانزیتی منطقه</p> <p>S39: وجود امکانات و موهبات طبیعی، تاریخی، هویتی و ... جهت جذب گردشگران داخلی و خارجی</p> |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  |   | <p>S40: وجود منطقه آزاد انزلی به عنوان یکی از پهنه های مهم اقتصادی منطقه در مجاور شهر</p> <p>S41: وجود بازار های هفتگی شنبه بازار و کهنه بازار با قدمت طولانی</p>   |
|  | <p><b>WO2</b> (W50, W54, W57, O33, O34, O39, O42):<br/> <b>بستر سازی مناسب جهت توانمند سازی اقتصادی شهروندان</b><br/> <b>با تاکید بر زمینه های دانش بنیان</b></p> | <p><b>ضعفها (W)</b></p> <p>W50: عدم وجود بستر سرمایه گذاری و تولید درآمد پایدار و ثابت</p> <p>W51: عدم بروزرسانی نرم افزارهای مالی شهرداری</p> <p>W52: کارآمدی بسیار کم نرم افزارهای پرداخت عوارض شهرسازی و عدم امکان مستندسازی اطلاعات مربوطه</p> <p>W53: وجود مسائل مالکیتی بر سر اموال غیرمنقول شهرداری</p> <p>W54: فقدان برنامه های توسعه سرمایه گذاری اقتصادی و همچنین اطلس سرمایه گذاری بر اساس پتانسیل اقتصادی موجود شهر</p> <p>W55: تمایل نداشتن برای ایجاد کارگاه و بنگاه های اقتصادی متوسط و بزرگ مقیاس</p> <p>W56: روند رو به افول صنعت شیلات در اقتصاد شهر انزلی</p> <p>W57: گردش سرمایه پایین و نبود انگیزه ی لازم برای سرمایه گذاری</p> <p>W58: رونق نداشتن فعالیت های خدماتی و گردشگری شبانه</p> <p>W59: ناتوانی در جذب مشاوران جهت عملیاتی نمودن طرح ها</p> <p>W60: عدم توجه لازم به تبلیغات برای تقویت صنعت گردشگری</p> <p>W61: محاسبه تقریبی اعداد و ارقام و ناهماهنگی آن با شرایط اقتصادی کلان</p> <p>W62: عدم بررسی تحلیل های هزینه - فایده به روی پروژه های تاثیرگذار بر سر منابع اصلی شهر</p> <p>W63: عدم عملیاتی نمودن برنامه ها براساس بودجه های پیشبینی شده</p> <p>W64: عدم توجه و رسیدگی کافی به بروز رسانی تاسیسات و زیر ساخت های شهری</p> |

جدول ۲- ۱۵- تحلیل وضعیت زیرساختی

| تهدیدها (T)   | فرصت‌ها (O)   |   |
|---|---|---|
| <p>T45: عدم پاسخگویی تجهیزات شهری در مواقع بحران</p> <p>T46: عدم پاسخگویی ظرفیت سیستم حمل و نقل شهری به جمعیت رو به افزایش شهر</p> <p>T47: عدم بهسازی ماشین آلات خدمات شهری و احتمال فرسودگی آنها</p> <p>T48: استفاده بیش از حد توان زیرساختی شهر توسط شهر های پیرامون از امکانات شهر</p> | <p>O43: پتانسیل بالای حمل و نقل دریایی</p> <p>O44: امکان توسعه زیرساخت های گردشگری از طریق تقویت کیفیت و نقش رودخانه سفیدرود به عنوان عنصر هویت بخش طبیعی</p> <p>O45: امکان ارائه طرح آرام سازی بخش هایی از معابر شهر</p> <p>O46: امکان توسعه کارخانه کمپوست</p> <p>O47: امکان آرشيو جامع الکترونیک و جلوگیری از خطر از بین رفتن اطلاعات کاغذی</p> <p>O48: تکمیل کمربندی شهر به منظور حل معضل ترافیک</p> <p>O49: امکان بروز رسانی لجستیکی شهرداری جهت ارائه خدمات</p> |   |
|   | <p><b>SO6 (S43, O47, O49):</b></p> <p><b>استقرار بستر زیرساخت های فناور جهت توسعه شهر هوشمند و شهرداری الکترونیک</b></p>  | <p><b>قوت‌ها (S)</b></p> <p>S42: دسترسی شهروندان به خدمات و زیرساخت های شهری در پهنه اصلی شهر</p> <p>S43: توسعه خطوط کابل نوری</p> <p>S44: تحت پوشش قرار گرفتن کامل شهر و پیرامون آن از زیرساخت های شهری (آب، برق، گاز...)</p> <p>S45: احداث و بهره برداری از کارخانه کمپوست</p> <p>S46: گسترش حمل و نقل عمومی در محدوده شهر</p> <p>S47: وجود تاسیسات انبارداری</p> <p>S48: وجود پایانه های مسافربری برون شهری</p> <p>S49: وجود تجهیزات شهری شامل پمپ بنزین و ایستگاه CNG</p>   |
| <p><b>WT1 (W66, W72, W75, T45, T47, T48):</b></p> <p><b>تقویت کمی و کیفی نظام توزیع خدمات شهری به منظور افزایش عدالت اجتماعی</b></p>  | <p><b>WO3 (W65, W69, W71, O45):</b></p> <p><b>تحول در نظام حرکتی و دسترسی بر مبنای الگوهای نوین حمل و نقلی</b></p>  | <p><b>ضعف‌ها (W)</b></p> <p>W65: فرسودگی و قدیمی بودن ماشین آلات سنگین و ناوگان حمل و نقل عمومی</p> <p>W66: ضعف در ظرفیت تأسیسات زیربنایی و روبنایی گردشگری شامل جادهها، هتلها، مهمانپذیرها و مؤسسات مسافربری</p> <p>W67: یکی بودن سیستم هدایت آب های سطحی و سیستم آب و فاضلاب شهر</p> <p>W68: کیفیت پایین و فرسودگی آسفالت و کفپوش معابر و تعدد سرعت گیرها</p> <p>W69: ظرفیت پایین سیستم حمل و نقل عمومی در سطح شهر</p> <p>W70: وجود پایانه وسایط نقلیه سنگین (کامیون، وانت بار) جهت انتقال بار بندر</p> <p>W71: ترافیک در خیابان های اصلی شهر به سبب پارک حاشیه ای و کمبود پارکینگ های شهری</p> |





|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>W72: فقدان زیرساخت های تفریحی-رفاهی</p> <p>W73: بی توجهی به مقوله آسایش اقلیمی در ایستگاه های حمل و نقل در سطح شهر</p> <p>W74: آبگرفتگی معابر و نبود زیرساخت های لازم جهت جمع آوری آب های سطحی</p> <p>W75: فقدان و فرسودگی سیستم فاضلاب اگو در بخش هایی از شهر و ضعف در جمع آوری فاضلاب</p> <p>W76: بالابودن هزینه های جاری شهرداری نسبت به درآمدها و هزینه های عمرانی</p> |
|--|--|---|

جدول ۲- ۱۶- تحلیل وضعیت مدیریتی

| تهدیدها (T)   | فرصت‌ها (O)   |  |
|---|---|--|
| <p>T49: امکان تداخل عملکردی واحدهای مدیریتی به علت عدم تعریف درست شرح وظایف</p> <p>T50: بالابودن میزان تورم و ملحوظ نکردن آن در روند اجرایی پروژه ها</p> <p>T51: عدم الویت بندی پروژه ها و وجود برخی پروژه های ناتمام</p> <p>T52: تهیه و اجرای طرح ها بدون توجه به اسناد فرادست به شکل صحیح آن</p> <p>T53: عدم وجود و بهره گیری از سیستم اتوماسیون در کاهش فساد اداری</p> | <p>O50: امکان بهره گیری از نیرو های متخصص، بومی و کارآمد در حوزه های مختلف</p> <p>O51: پتانسیل بالای جذب سرمایه و افزایش سرمایه گذاری با مشارکت بخش خصوصی</p> <p>O52: امکان مشارکت مردمی با برگزاری جلسات میان مردم و مدیران شهری</p> <p>O53: امکان مدیریت فضا و منابع شهرداری</p> <p>O54: امکان آموزش به شهروندان در حوزه شهروندی و پرداخت عوارض شهری</p> <p>O55: تمایل مدیریت شهری به انجام مطالعات قبل از اجرای پروژه ها</p> <p>O56: امکان دریافت نظرات کاربردی از نیروهای متخصص، برجسته و نخبگان شهری</p> |  |
|   |   | <p><b>قوت‌ها (S)</b></p> <p>S50: سهم بالای درآمدهای شهرداری از عوارض به ویژه صدور پروانه های ساختمانی</p> <p>S51: سهم بالای درآمد ناشی از عوارض بر حمل و نقل</p> <p>S52: ثبت پرونده های ساختمانی به صورت الکترونیکی</p> <p>S53: کاهش مراجعات مردمی با راه اندازی سیستم الکترونیک شهری</p> <p>S54: وجود بانک اطلاعاتی از پرسنل و کارکنان شهرداری</p>  |
| <p><b>WT2</b> (W80, W94, W95, T49, T53):<br/>تدوین چارچوب دیپلماسی شهری با هدف ارتقای جایگاه بین المللی شهر بندر انزلی</p>  | <p><b>WO4</b> (W78, W81, W83, W89, O53, O55):<br/>استقرار نظام مدیریتی کارا و یکپارچه مبتنی بر شفافیت و بانک پذیری</p> <p><b>WO5</b> (W82, W84, O50, O56):<br/>مدیریت منابع انسانی و چابک سازی سازمانی در شهرداری</p>   | <p><b>ضعف‌ها (W)</b></p> <p>W77: طولانی شدن زمان تهیه طرح جامع و تفصیلی</p> <p>W78: عدم وجود سیستم نظارتی جهت ارزیابی عملکرد نیروها و پرسنل شهرداری</p> <p>W79: به کارگیری سلیقه و نظر شخصی مدیران و عمل غیر مسئولانه در تصمیمگیری ها</p> <p>W80: نبود برنامه های مدون جهت استفاده از توان های بالقوه شهر</p> <p>W81: عدم شفافیت مالی و عملکردی</p> <p>W82: عدم تناسب بین مدرک تحصیلی و مسئولیت کاری مدیران و کارکنان</p> <p>W83: ضعف در نظارت بر اجرای پروژه های شهری</p> <p>W84: کمبود نیروی انسانی متخصص و عدم تخصصشان براساس سوابق و تجربیات آنها</p> <p>W85: عدم بکارگیری مشارکت مردمی در امور شهری</p> <p>W86: عدم تهیه ممیزی املاک و GIS</p> <p>W87: تراکم فروشی بالا در مناطق دارای زمین مرغوب</p> <p>W88: واقع بینانه نبودن نظام بودجه ریزی</p> |



|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>W89: نبود انسجام و هماهنگی ادارات زیرمجموعه شهرداری</p> <p>W90: نبود سیستم اتوماسیون در تمام بخش های شهرداری</p> <p>W91: نبود سازمان سیما و منظر شهری</p> <p>W92: ناتوانی در جذب اعتبارات دولتی</p> <p>W93: واگذاری تمامی طرح ها و امور به پیمانکاران</p> <p>W94: روند کند اخذ مجوز ها و جلوگیری از تسریع کارها</p> <p>W95: عدم بهره گیری از نرم افزار یکپارچه در سیستم های مدیریت مالی و اقتصادی شهرداری</p> <p>W96: عدم تعریف کد بودجه ای برای پروژه ها</p> <p>W97: موازی کاری سازمان های شهری در ارائه پروژه های خدماتی شهر</p> |
|--|--|---|

### ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM):

برای الویت‌بندی راهبردهای ارائه شده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی یا QSPM استفاده شد. ماتریس QSPM برای ارزیابی امکان پذیری و پایداری راهکارهای پیشنهادی در مواجهه با شرایط محیطی و وضع موجود می‌باشد.

با این روش تحلیلی، می‌توان جذابیت نسبی راهبردها را مشخص کرد. این ماتریس بر اساس نتایج به دست آمده از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی (EFE)، عوامل خارجی (IFE) و سوات (SWOT) تهیه می‌شود. امتیازهای داده شده به هر یک از عوامل ماتریس QSPM (عوامل خارجی یا داخلی) همان امتیازهای ماتریس‌های EFE و IFE هستند. ضریب جذابیت هر عامل، بر اساس نقش آن در فرایند انتخاب راهبرد مورد نظر داده شده و سپس با ضرب این نمره جذابیت در امتیاز آن عامل، نمره هر عامل به دست می‌آید.

هر یک از ستون‌های مربوط به انواع استراتژی‌ها به دو زیر ستون تقسیم می‌شود. یکی زیر ستون AS و دیگری زیر ستون TAS. در ستون AS امتیاز جذابیت داده می‌شود، به این ترتیب که هر عامل استراتژیک را با استراتژی مورد نظر می‌سنجند و به آن امتیاز می‌دهند. این امتیازها با در نظر گرفتن هم زمان عوامل بحرانی موفقیت و طرح سوال زیر حاصل می‌شوند.

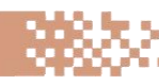
آیا این عامل در انتخاب استراتژی مورد نظر تاثیر گذار است؟ برای به دست آوردن امتیازهای جذابیت از روش زیر استفاده می‌کنیم .

جذاب نیست = بدون امتیاز                      کمی جذابیت دارد. = امتیاز ۱                      تا حدودی جذابیت دارد. = امتیاز ۲

جذابیت قابل قبولی دارد. = امتیاز ۳                      بسیار جذاب است. = امتیاز ۴

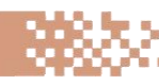
اگر جواب سوال بالا منفی باشد مشخص می‌شود که عامل بحرانی موفقیت بر استراتژی اثر ندارد لذا امتیاز آن استراتژی محسوب نمی‌شود.

در گام بعدی، مجموع امتیازهای جذابیت را باید به دست آورد؛ برای این منظور باید امتیاز هر عامل را در امتیاز جذابیت در هر ردیف ضرب کرد (TAS). این مقدار نشان دهنده جذابیت نسبی آن استراتژی است. هرچه این مقدار بالاتر باشد جذابیت آن استراتژی هم بالاتر است و گزینه مناسبتری برای انتخاب به شمار می‌رود.



جدول ۲- ۱۷- ماتریس QSPM شهر بندر انزلی

| WO3   |    | WO2   |    | WO1   |    | SO6   |    | SO5   |    | SO4   |    | SO3   |    | SO2   |    | SO1   |    | وزن   |     |
|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|-----|
| TAS   | AS | TAS   | AS | TAS   | AS | TAS   | AS | TAS   | AS | TAS   | AS | TAS   | AS | TAS   | AS | TAS   | AS |       |     |
| 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 2.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | ۰.۰۰۶ | S1  |
| 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.013 | 2  | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | ۰.۰۰۷ | S2  |
| 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.006 | 1  | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | ۰.۰۰۶ | S3  |
| 0.000 |    | 0.000 |    | 0.007 | 1  | 0.000 |    | 0.014 | 2  | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | ۰.۰۰۷ | S4  |
| 0.000 |    | 0.000 |    | 0.007 | 1  | 0.000 |    | 0.007 | 1  | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | ۰.۰۰۷ | S5  |
| 0.000 |    | 0.000 |    | 0.007 | 1  | 0.000 |    | 0.014 | 2  | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | ۰.۰۰۷ | S6  |
| 0.000 |    | 0.000 |    | 0.019 | 3  | 0.000 |    | 0.013 | 2  | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | ۰.۰۰۶ | S7  |
| 0.000 |    | 0.000 |    | 0.013 | 2  | 0.000 |    | 0.013 | 2  | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | ۰.۰۰۷ | S8  |
| 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.006 | 1  | 0.000 |    | 0.025 | 4  | 0.000 |    | 0.000 |    | ۰.۰۰۶ | S9  |
| 0.000 |    | 0.000 |    | 0.007 | 1  | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | ۰.۰۰۷ | S10 |
| 0.000 |    | 0.000 |    | 0.006 | 1  | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | ۰.۰۰۶ | S11 |
| 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | ۰.۰۰۷ | S12 |
| 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | ۰.۰۰۷ | S13 |
| 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | ۰.۰۰۶ | S14 |
| 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.027 | 4  | 0.000 |    | 0.000 |    | ۰.۰۰۷ | S15 |
| 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.007 | 1  | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | ۰.۰۰۷ | S16 |
| 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | ۰.۰۰۶ | S17 |
| 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | ۰.۰۰۷ | S18 |
| 0.000 |    | 0.007 | 1  | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.007 | 1  | 0.000 |    | 0.013 | 2  | ۰.۰۰۷ | S19 |
| 0.000 |    | 0.000 |    | 0.007 | 1  | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.029 | 4  | ۰.۰۰۷ | S20 |
| 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.012 | 2  | ۰.۰۰۶ | S21 |
| 0.000 |    | 0.007 | 1  | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.014 | 2  | 0.000 |    | ۰.۰۰۷ | S22 |
| 0.000 |    | 0.006 | 1  | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.013 | 2  | 0.000 |    | ۰.۰۰۶ | S23 |
| 0.000 |    | 0.007 | 1  | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.029 | 4  | 0.000 |    | ۰.۰۰۷ | S24 |
| 0.000 |    | 0.007 | 1  | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.027 | 4  | 0.000 |    | ۰.۰۰۷ | S25 |
| 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.013 | 2  | 0.000 |    | ۰.۰۰۶ | S26 |
| 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | ۰.۰۰۶ | S27 |
| 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.024 | 4  | 0.012 | 2  | 0.000 |    | ۰.۰۰۶ | S28 |
| 0.000 |    | 0.014 | 2  | 0.000 |    | 0.014 | 2  | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.014 | 2  | 0.000 |    | ۰.۰۰۷ | S29 |



|       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |     |
|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|-----|
| 0.000 |   | 0.015 | 2 | 0.000 |   | 0.008 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.030 | 4 | 0.000 |   | ۰.۰۰۸ | S30 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.029 | 4 | 0.029 | 4 | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | S31 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.030 | 4 | 0.015 | 2 | 0.000 |   | ۰.۰۰۸ | S32 |
| 0.007 | 1 | 0.014 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | S33 |
| 0.000 |   | 0.014 | 2 | 0.000 |   | 0.007 | 1 | 0.000 |   | 0.007 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | S34 |
| 0.000 |   | 0.020 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.007 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | S35 |
| 0.006 | 1 | 0.013 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | S36 |
| 0.000 |   | 0.027 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.027 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.007 | 1 | ۰.۰۰۷ | S37 |
| 0.008 | 1 | 0.030 | 4 | 0.000 |   | 0.008 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۸ | S38 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.014 | 2 | 0.000 |   | 0.029 | 4 | 0.000 |   | 0.007 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | S39 |
| 0.000 |   | 0.015 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.023 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۸ | S40 |
| 0.000 |   | 0.013 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.027 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | S41 |
| 0.007 | 1 | 0.007 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.020 | 3 | 0.000 |   | 0.013 | 2 | ۰.۰۰۷ | S42 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.027 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 | 0 | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | S43 |
| 0.000 |   | 0.006 | 1 | 0.000 |   | 0.013 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | S44 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | S45 |
| 0.025 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.006 | 1 | ۰.۰۰۶ | S46 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | S47 |
| 0.024 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.006 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | S48 |
| 0.018 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | S49 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.014 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | S50 |
| 0.027 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.013 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | S51 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.025 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | S52 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.029 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | S53 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.021 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۵ | S54 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.029 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W1  |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.013 | 2 | 0.000 |   | 0.013 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W2  |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.014 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.007 | 1 | ۰.۰۰۷ | W3  |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W4  |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.029 | 4 | 0.000 |   | 0.007 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W5  |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.030 | 4 | 0.000 |   | 0.008 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۸ | W6  |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.019 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W7  |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.013 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W8  |



|       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |  |       |   |       |  |       |   |       |     |
|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|--|-------|---|-------|--|-------|---|-------|-----|
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.013 | 2 | 0.000 |   | 0.013 | 2 | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W9  |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.019 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W10 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.020 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.027 | 4 | ۰.۰۰۷ | W11 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.021 | 3 | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W12 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.025 | 4 | 0.000 |   | 0.006 | 1 | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W13 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.011 | 2 | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W14 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W15 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.012 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W16 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W17 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۰۵ | W18 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W19 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W20 |
| 0.029 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W21 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.019 | 3 | ۰.۰۰۶ | W22 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.020 | 3 | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W23 |
| 0.025 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W24 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.014 | 2 | ۰.۰۰۷ | W25 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.020 | 3 | ۰.۰۰۷ | W26 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.018 | 3 | ۰.۰۰۶ | W27 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W28 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.020 | 3 | ۰.۰۰۷ | W29 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.007 | 1 | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W30 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.006 | 1 | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W31 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.012 | 2 | 0.000 |  | 0.012 | 2 | ۰.۰۰۶ | W32 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W33 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W34 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W35 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W36 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W37 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.013 | 2 | 0.000 |   | 0.007 | 1 | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.027 | 4 | ۰.۰۰۷ | W38 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.006 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.019 | 3 | ۰.۰۰۶ | W39 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.012 | 2 | ۰.۰۰۶ | W40 |
| 0.000 |   | 0.013 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.013 | 2 | ۰.۰۰۶ | W41 |



|       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |     |
|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|-----|
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.025 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.025 | 4 | ۰.۰۰۶ | W42 |
| 0.000 |   | 0.020 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W43 |
| 0.000 |   | 0.020 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W44 |
| 0.000 |   | 0.006 | 1 | 0.000 |   | 0.006 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.013 | 2 | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W45 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.018 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W46 |
| 0.000 |   | 0.006 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.019 | 3 | ۰.۰۰۶ | W47 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.027 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W48 |
| 0.000 |   | 0.014 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.021 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W49 |
| 0.000 |   | 0.023 | 3 | 0.000 |   | 0.023 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۸ | W50 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.027 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W51 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.029 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W52 |
| 0.000 |   | 0.006 | 1 | 0.000 |   | 0.013 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.013 | 2 | 0.000 |   | 0.006 | 1 | ۰.۰۰۶ | W53 |
| 0.000 |   | 0.016 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.024 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۸ | W54 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.020 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W55 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.012 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W56 |
| 0.000 |   | 0.020 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.007 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W57 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.027 | 4 | 0.000 |   | 0.013 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W58 |
| 0.000 |   | 0.013 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W59 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.027 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W60 |
| 0.000 |   | 0.007 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.007 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W61 |
| 0.000 |   | 0.008 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.008 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۸ | W62 |
| 0.000 |   | 0.006 | 1 | 0.000 |   | 0.006 | 1 | 0.000 |   | 0.000 | 0 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W63 |
| 0.021 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 | 0 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W64 |
| 0.029 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W65 |
| 0.007 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.020 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W66 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.014 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W67 |
| 0.027 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W68 |
| 0.025 | 4 | 0.006 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W69 |
| 0.024 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W70 |
| 0.027 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W71 |
| 0.006 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.019 | 3 | 0.000 |   | 0.025 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W72 |

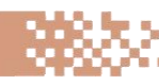




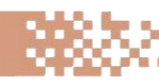
|       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |  |       |   |       |   |       |       |       |     |
|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|--|-------|---|-------|---|-------|-------|-------|-----|
| 0.024 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 | ۰.۰۰۶ | W73   |     |
| 0.030 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 | ۰.۰۰۸ | W74   |     |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.015 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 | ۰.۰۰۸ | W75   |     |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.014 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 | ۰.۰۰۷ | W76   |     |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.006 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 | ۰.۰۰۶ | W77   |     |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.019 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 | ۰.۰۰۶ | W78   |     |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 | ۰.۰۰۷ | W79   |     |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.013 | 2 | 0.000 |  | 0.013 | 2 | 0.007 | 1 | 0.000 | ۰.۰۰۷ | W80   |     |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.021 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 | ۰.۰۰۷ | W81   |     |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.014 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.014 | 2 | 0.000 | ۰.۰۰۷ | W82   |     |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.006 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 | ۰.۰۰۶ | W83   |     |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.013 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.027 | 4 | 0.000 | ۰.۰۰۷ | W84   |     |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.029 | 4 | 0.000 | ۰.۰۰۷ | W85   |     |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.030 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 | ۰.۰۰۸ | W86   |     |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.013 | 2     | ۰.۰۰۷ | W87 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 | ۰.۰۰۷ | W88   |     |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.013 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 | ۰.۰۰۶ | W89   |     |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.025 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 | ۰.۰۰۶ | W90   |     |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 | ۰.۰۰۷ | W91   |     |
| 0.000 |   | 0.013 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.007 | 1 | 0.000 |   | 0.000 | ۰.۰۰۷ | W92   |     |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.013 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 | ۰.۰۰۶ | W93   |     |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.025 | 4 | 0.006 | 1 | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 | ۰.۰۰۶ | W94   |     |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.024 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 | ۰.۰۰۶ | W95   |     |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.020 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 | ۰.۰۰۷ | W96   |     |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.013 | 2 | 0.006 | 1 | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 | ۰.۰۰۶ | W97   |     |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.009 | 1 | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 | ۰.۰۰۹ | O1    |     |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.026 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.018 | 2 | 0.000 |   | 0.026 | 3     | ۰.۰۰۹ | O2  |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.025 | 3 | 0.000 |   | 0.008 | 1 | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 | ۰.۰۰۸ | O3    |     |



|       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |     |
|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|-----|
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.037 | 4 | 0.009 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.037 | 4 | ۰.۰۰۹ | O4  |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.025 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.033 | 4 | ۰.۰۰۸ | O5  |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | O6  |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.023 | 3 | 0.000 |   | 0.008 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.031 | 4 | ۰.۰۰۸ | O7  |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.019 | 2 | 0.000 |   | 0.009 | 1 | 0.000 |   | 0.037 | 4 | 0.000 |   | 0.037 | 4 | ۰.۰۰۹ | O8  |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.031 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۱۰ | O9  |
| 0.000 |   | 0.039 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۱۰ | O10 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.028 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | O11 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۸ | O12 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۸ | O13 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.028 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | O14 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.035 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | O15 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.008 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.031 | 4 | ۰.۰۰۸ | O16 |
| 0.026 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.035 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | O17 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.007 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.028 | 4 | ۰.۰۰۷ | O18 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.033 | 4 | ۰.۰۰۸ | O19 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.028 | 3 | 0.000 |   | 0.037 | 4 | ۰.۰۰۹ | O20 |
| 0.035 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.026 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | O21 |
| 0.000 |   | 0.010 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.039 | 4 | 0.000 |   | ۰.۰۱۰ | O22 |
| 0.000 |   | 0.010 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.039 | 4 | 0.000 |   | ۰.۰۱۰ | O23 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.042 | 4 | 0.021 | 2 | 0.000 |   | ۰.۰۱۰ | O24 |
| 0.000 |   | 0.008 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.025 | 3 | 0.000 |   | ۰.۰۰۸ | O25 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.028 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | O26 |
| 0.000 |   | 0.010 | 1 | 0.000 |   | 0.020 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.039 | 4 | 0.000 |   | ۰.۰۱۰ | O27 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.037 | 4 | 0.037 | 4 | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | O28 |
| 0.000 |   | 0.009 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.028 | 3 | 0.037 | 4 | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | O29 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.018 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | O30 |
| 0.000 |   | 0.020 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۱۰ | O31 |
| 0.033 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۸ | O32 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.020 | 2 | 0.020 | 2 | 0.020 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۱۰ | O33 |
| 0.000 |   | 0.009 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.018 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | O34 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.037 | 4 | 0.037 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | O35 |
| 0.000 |   | 0.010 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.020 | 2 | 0.020 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۱۰ | O36 |



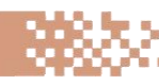
|       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |     |
|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|-----|
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.021 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۱۰ | O37 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.035 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | O38 |
| 0.016 | 2 | 0.016 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.008 | 1 | 0.008 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۸ | O39 |
| 0.025 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.008 | 1 | 0.008 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۸ | O40 |
| 0.000 |   | 0.019 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.037 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | O41 |
| 0.000 |   | 0.025 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.033 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۸ | O42 |
| 0.035 | 4 | 0.018 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.009 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | O43 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.010 | 1 | 0.000 |   | 0.039 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۱۰ | O44 |
| 0.033 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۸ | O45 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | O46 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.031 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۸ | O47 |
| 0.037 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | O48 |
| 0.010 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.039 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۱۰ | O49 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.019 | 2 | 0.000 |   | 0.028 | 3 | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | O50 |
| 0.000 |   | 0.010 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.021 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۱۰ | O51 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.037 | 4 | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | O52 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.025 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۸ | O53 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.035 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.018 | 2 | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | O54 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.009 | O55 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.035 | 4 | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | O56 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.020 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۱۰ | T1  |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.037 | 4 | 0.000 |   | 0.028 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | T2  |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.009 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | T3  |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.035 | 4 | 0.000 |   | 0.026 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | T4  |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.016 | 2 | 0.000 |   | 0.008 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۸ | T5  |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.020 | 2 | 0.000 |   | 0.030 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۱۰ | T6  |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.026 | 3 | 0.000 |   | 0.035 | 4 | ۰.۰۰۹ | T7  |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.009 | 1 | 0.000 |   | 0.009 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.019 | 2 | ۰.۰۰۹ | T8  |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.010 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۱۰ | T9  |
| 0.037 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | T10 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | T11 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۸ | T12 |



|       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |  |       |  |       |   |       |     |
|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|--|-------|--|-------|---|-------|-----|
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |  | 0.028 | 3 | ۰.۰۰۹ | T13 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |  | 0.026 | 3 | ۰.۰۰۹ | T14 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |  | 0.033 | 4 | ۰.۰۰۸ | T15 |
| 0.008 | 1 | 0.000 |   | 0.008 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |  | 0.016 | 2 | ۰.۰۰۸ | T16 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.018 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |  | 0.035 | 4 | ۰.۰۰۹ | T17 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۰۸ | T18 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.016 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |  | 0.033 | 4 | ۰.۰۰۸ | T19 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.018 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |  | 0.035 | 4 | ۰.۰۰۹ | T20 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | T21 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | T22 |
| 0.000 |   | 0.010 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۱۰ | T23 |
| 0.000 |   | 0.009 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | T24 |
| 0.000 |   | 0.010 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.030 | 3 | 0.000 |  | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۱۰ | T25 |
| 0.000 |   | 0.030 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |  | 0.039 |   | ۰.۰۱۰ | T26 |
| 0.000 |   | 0.009 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | T27 |
| 0.000 |   | 0.018 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | T28 |
| 0.000 |   | 0.008 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۰۸ | T29 |
| 0.000 |   | 0.026 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | T30 |
| 0.000 |   | 0.021 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.021 | 2 | 0.000 |  | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۱۰ | T31 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.039 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۱۰ | T32 |
| 0.000 |   | 0.009 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | T33 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | T34 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۱۰ | T35 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۰۸ | T36 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.026 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | T37 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | T38 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۱۰ | T39 |
| 0.009 | 1 | 0.019 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | T40 |
| 0.000 |   | 0.020 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.030 | 3 | 0.000 |  | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۱۰ | T41 |
| 0.000 |   | 0.021 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.031 | 3 | 0.000 |  | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۱۰ | T42 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۱۰ | T43 |
| 0.000 |   | 0.019 | 2 | 0.000 |   | 0.028 | 3 | 0.000 |   | 0.019 | 2 | 0.000 |  | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | T44 |
| 0.020 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |  | 0.000 |   | ۰.۰۱۰ | T45 |

|       |   |       |  |       |  |       |   |       |  |       |   |       |   |       |  |       |       |       |
|-------|---|-------|--|-------|--|-------|---|-------|--|-------|---|-------|---|-------|--|-------|-------|-------|
| 0.037 | 4 | 0.000 |  | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 | ۰.۰۰۹ | T46   |
| 0.035 | 4 | 0.000 |  | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 | ۰.۰۰۹ | T47   |
| 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.019 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 | ۰.۰۰۹ | T48   |
| 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |  | 0.018 | 2 | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 | ۰.۰۰۹ | T49   |
| 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |  | 0.019 | 2 | 0.000 |  | 0.019 | 2 | 0.019 | 2 | 0.000 |  | 0.000 | ۰.۰۰۹ | T50   |
| 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |  | 0.020 | 2 | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.020 | 2 | 0.000 |  | 0.000 | ۰.۰۱۰ | T51   |
| 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |  | 0.018 | 2 | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 | ۰.۰۰۹ | T52   |
| 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |  | 0.037 | 4 | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 | ۰.۰۰۹ | T53   |
| 0.792 |   | 0.862 |  | 0.772 |  | 0.902 |   | 2.982 |  | 0.492 |   | 0.621 |   | 0.640 |  | 0.945 |       | مجموع |

| WT2   |    | WT1   |    | ST3   |    | ST2   |    | ST1   |    | WO5   |    | WO4   |    | وزن   | عوامل |
|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|-------|
| TAS   | AS | TAS   | AS | TAS   | AS | TAS   | AS | TAS   | AS | TAS   | AS | TAS   | AS |       |       |
| 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | ۰.۰۰۶ | S1    |
| 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.020 | 3  | 0.000 |    | 0.000 |    | ۰.۰۰۷ | S2    |
| 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.013 | 2  | 0.013 | 2  | 0.000 |    | 0.000 |    | ۰.۰۰۶ | S3    |
| 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.021 | 3  | 0.014 | 2  | 0.000 |    | 0.000 |    | ۰.۰۰۷ | S4    |
| 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.007 | 1  | 0.020 | 3  | 0.000 |    | 0.000 |    | ۰.۰۰۷ | S5    |
| 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.014 | 2  | 0.021 | 3  | 0.000 |    | 0.000 |    | ۰.۰۰۷ | S6    |
| 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.013 | 2  | 0.019 | 3  | 0.000 |    | 0.000 |    | ۰.۰۰۶ | S7    |
| 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.013 | 2  | 0.020 | 3  | 0.000 |    | 0.000 |    | ۰.۰۰۷ | S8    |
| 0.000 |    | 0.000 |    | 0.019 | 3  | 0.013 | 2  | 0.025 | 4  | 0.000 |    | 0.000 |    | ۰.۰۰۶ | S9    |
| 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.020 | 3  | 0.000 |    | 0.000 |    | ۰.۰۰۷ | S10   |
| 0.000 |    | 0.000 |    | 0.013 | 2  | 0.006 | 1  | 0.019 | 3  | 0.000 |    | 0.000 |    | ۰.۰۰۶ | S11   |
| 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | ۰.۰۰۷ | S12   |
| 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.029 | 4  | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | ۰.۰۰۷ | S13   |
| 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.013 | 2  | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | ۰.۰۰۶ | S14   |
| 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | ۰.۰۰۷ | S15   |
| 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.027 | 4  | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | ۰.۰۰۷ | S16   |
| 0.018 | 3  | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | ۰.۰۰۶ | S17   |
| 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | 0.000 |    | ۰.۰۰۷ | S18   |



|       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |     |
|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|-----|
| 0.000 |   | 0.027 | 4 | 0.027 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | S19 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.014 | 2 | 0.014 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | S20 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | S21 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.014 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.007 | 1 | ۰.۰۰۷ | S22 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | S23 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | S24 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.027 | 4 | 0.007 | 1 | ۰.۰۰۷ | S25 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | S26 |
| 0.000 |   | 0.019 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | S27 |
| 0.000 |   | 0.012 | 2 | 0.024 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.024 | 4 | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | S28 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.029 | 4 | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | S29 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.030 | 4 | 0.008 | 1 | ۰.۰۰۸ | S30 |
| 0.000 |   | 0.007 | 1 | 0.014 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.021 | 3 | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | S31 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.015 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.008 | 1 | 0.000 |   | ۰.۰۰۸ | S32 |
| 0.014 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | S33 |
| 0.014 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | S34 |
| 0.013 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | S35 |
| 0.013 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | S36 |
| 0.013 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | S37 |
| 0.023 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۸ | S38 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.029 | 4 | 0.021 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | S39 |
| 0.023 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۸ | S40 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.020 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | S41 |
| 0.000 |   | 0.027 | 4 | 0.027 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | S42 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | S43 |
| 0.000 |   | 0.025 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | S44 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | S45 |
| 0.000 |   | 0.013 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | S46 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | S47 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | S48 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | S49 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.014 | 2 | ۰.۰۰۷ | S50 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.013 | 2 | ۰.۰۰۷ | S51 |



|       |  |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |     |
|-------|--|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|-----|
| 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.013 | 2 | ۰.۰۰۶ | S52 |
| 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.014 | 2 | ۰.۰۰۷ | S53 |
| 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.021 | 4 | 0.015 | 3 | ۰.۰۰۵ | S54 |
| 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.007 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W1  |
| 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.013 | 2 | 0.027 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W2  |
| 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.021 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W3  |
| 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.007 | 1 | 0.020 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W4  |
| 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.014 | 2 | 0.014 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W5  |
| 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.015 | 2 | 0.023 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۸ | W6  |
| 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W7  |
| 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W8  |
| 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.013 | 2 | 0.019 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W9  |
| 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W10 |
| 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.020 | 3 | 0.020 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W11 |
| 0.000 |  | 0.000 |   | 0.014 | 2 | 0.000 |   | 0.014 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W12 |
| 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.019 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W13 |
| 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W14 |
| 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W15 |
| 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W16 |
| 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.020 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W17 |
| 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۵ | W18 |
| 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.012 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W19 |
| 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.024 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W20 |
| 0.000 |  | 0.007 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W21 |
| 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W22 |
| 0.000 |  | 0.020 | 3 | 0.027 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W23 |
| 0.000 |  | 0.006 | 1 | 0.000 |   | 0.019 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W24 |
| 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.021 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W25 |
| 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.013 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W26 |
| 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W27 |
| 0.000 |  | 0.007 | 1 | 0.000 |   | 0.029 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W28 |
| 0.000 |  | 0.007 | 1 | 0.000 |   | 0.013 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W29 |
| 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W30 |



|       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |     |
|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|-----|
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.013 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W31 |
| 0.000 |   | 0.024 | 4 | 0.024 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W32 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W33 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W34 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W35 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W36 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.018 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W37 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.020 | 3 | 0.020 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W38 |
| 0.000 |   | 0.006 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W39 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W40 |
| 0.000 |   | 0.006 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W41 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.013 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W42 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W43 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W44 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.025 | 4 | 0.006 | 1 | ۰.۰۰۶ | W45 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W46 |
| 0.000 |   | 0.025 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W47 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W48 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W49 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.030 | 4 | ۰.۰۰۸ | W50 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.027 | 4 | ۰.۰۰۷ | W51 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.029 | 4 | ۰.۰۰۷ | W52 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.025 | 4 | ۰.۰۰۶ | W53 |
| 0.016 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.024 | 3 | ۰.۰۰۸ | W54 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.013 | 2 | ۰.۰۰۷ | W55 |
| 0.012 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.006 | 1 | ۰.۰۰۶ | W56 |
| 0.013 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W57 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W58 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.020 | 3 | ۰.۰۰۷ | W59 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W60 |
| 0.014 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.014 | 2 | ۰.۰۰۷ | W61 |
| 0.015 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.015 | 2 | ۰.۰۰۸ | W62 |
| 0.013 | 2 | 0.006 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.019 | 3 | ۰.۰۰۶ | W63 |

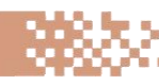




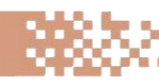
|       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |     |
|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|-----|
| 0.000 |   | 0.029 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W64 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W65 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.013 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W66 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W67 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W68 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W69 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W70 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | W71 |
| 0.000 |   | 0.025 | 4 | 0.025 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W72 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۶ | W73 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۸ | W74 |
| 0.000 |   | 0.008 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۸ | W75 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.029 | 4 | ۰.۰۰۷ | W76 |
| 0.019 | 3 | 0.019 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.013 | 2 | ۰.۰۰۶ | W77 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.025 | 4 | 0.013 | 2 | ۰.۰۰۶ | W78 |
| 0.027 | 4 | 0.013 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.027 | 4 | 0.013 | 2 | ۰.۰۰۷ | W79 |
| 0.027 | 4 | 0.013 | 2 | 0.000 |   | 0.013 | 2 | 0.020 | 3 | 0.020 | 3 | 0.027 | 4 | ۰.۰۰۷ | W80 |
| 0.029 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.021 | 3 | 0.029 | 4 | ۰.۰۰۷ | W81 |
| 0.029 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.029 | 4 | 0.029 | 4 | ۰.۰۰۷ | W82 |
| 0.013 | 2 | 0.013 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.013 | 2 | 0.025 | 4 | ۰.۰۰۶ | W83 |
| 0.013 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.027 | 4 | 0.013 | 2 | ۰.۰۰۷ | W84 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.029 | 4 | 0.029 | 4 | ۰.۰۰۷ | W85 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.023 | 3 | ۰.۰۰۸ | W86 |
| 0.000 |   | 0.013 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.013 | 2 | ۰.۰۰۷ | W87 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.013 | 2 | ۰.۰۰۷ | W88 |
| 0.019 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.025 | 4 | 0.025 | 4 | ۰.۰۰۶ | W89 |



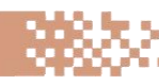
|       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |     |
|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|-----|
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.025 | 4 | 0.025 | 4 | ۰.۰۰۶ | W90 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.013 | 2 | ۰.۰۰۷ | W91 |
| 0.020 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.027 | 4 | ۰.۰۰۷ | W92 |
| 0.013 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.025 | 4 | ۰.۰۰۶ | W93 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.025 | 4 | ۰.۰۰۶ | W94 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.024 | 4 | ۰.۰۰۶ | W95 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.013 | 2 | ۰.۰۰۷ | W96 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.013 | 2 | 0.019 | 3 | ۰.۰۰۶ | W97 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | O1  |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.035 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | O2  |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.033 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۸ | O3  |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.019 | 2 | 0.037 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | O4  |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.008 | 1 | 0.033 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۸ | O5  |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.019 | 2 | 0.019 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | O6  |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.015 | 2 | 0.023 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۸ | O7  |
| 0.000 |   | 0.019 | 2 | 0.028 | 3 | 0.000 |   | 0.028 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | O8  |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.021 | 2 | 0.031 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۱۰ | O9  |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.030 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۱۰ | O10 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | O11 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۸ | O12 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.016 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۸ | O13 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.019 | 2 | 0.028 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | O14 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.026 | 3 | 0.035 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | O15 |
| 0.000 |   | 0.015 | 2 | 0.015 | 2 | 0.015 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۸ | O16 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | O17 |
| 0.000 |   | 0.021 | 3 | 0.014 | 2 | 0.014 | 2 | 0.028 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۷ | O18 |
| 0.000 |   | 0.016 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۸ | O19 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | O20 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | O21 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.039 | 4 | 0.000 |   | ۰.۰۱۰ | O22 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.020 | 2 | 0.000 |   | ۰.۰۱۰ | O23 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۱۰ | O24 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.025 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.025 | 3 | 0.008 | 1 | ۰.۰۰۸ | O25 |



|       |   |       |   |       |   |       |  |       |   |       |   |       |   |       |     |
|-------|---|-------|---|-------|---|-------|--|-------|---|-------|---|-------|---|-------|-----|
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | O26 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.039 | 4 | 0.000 |   | ۰.۰۱۰ | O27 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.028 | 3 | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | O28 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.028 | 3 | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | O29 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | O30 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۱۰ | O31 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۸ | O32 |
| 0.020 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۱۰ | O33 |
| 0.035 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | O34 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.037 | 4 | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | O35 |
| 0.020 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۱۰ | O36 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۱۰ | O37 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | O38 |
| 0.033 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۸ | O39 |
| 0.025 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۸ | O40 |
| 0.028 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | O41 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.033 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۸ | O42 |
| 0.026 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | O43 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.039 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۱۰ | O44 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۸ | O45 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.009 | 1 | ۰.۰۰۹ | O46 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.031 | 4 | ۰.۰۰۸ | O47 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | O48 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.039 | 4 | ۰.۰۱۰ | O49 |
| 0.019 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.037 | 4 | 0.019 | 2 | ۰.۰۰۹ | O50 |
| 0.021 | 2 | 0.021 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۱۰ | O51 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.019 | 2 | 0.019 | 2 | ۰.۰۰۹ | O52 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.025 | 3 | ۰.۰۰۸ | O53 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.018 | 2 | ۰.۰۰۹ | O54 |
| 0.009 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.028 | 3 | 0.009 | O55 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.035 | 4 | 0.009 | 1 | ۰.۰۰۹ | O56 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.030 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۱۰ | T1  |



|       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |  |       |     |
|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|--|-------|-----|
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.009 | 1 | 0.028 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |  | ۰.۰۰۹ | T2  |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.026 | 3 | 0.035 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |  | ۰.۰۰۹ | T3  |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.035 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |  | ۰.۰۰۹ | T4  |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.033 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |  | ۰.۰۰۸ | T5  |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.039 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |  | ۰.۰۱۰ | T6  |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.018 | 2 | 0.035 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |  | ۰.۰۰۹ | T7  |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.019 | 2 | 0.037 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |  | ۰.۰۰۹ | T8  |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.020 | 2 | 0.039 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |  | ۰.۰۱۰ | T9  |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | ۰.۰۰۹ | T10 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | ۰.۰۰۹ | T11 |
| 0.000 |   | 0.015 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | ۰.۰۰۸ | T12 |
| 0.000 |   | 0.019 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | ۰.۰۰۹ | T13 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | ۰.۰۰۹ | T14 |
| 0.000 |   | 0.008 | 1 | 0.008 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | ۰.۰۰۸ | T15 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | ۰.۰۰۸ | T16 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.009 | 1 | 0.018 | 2 | 0.035 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |  | ۰.۰۰۹ | T17 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.025 | 3 | 0.016 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |  | ۰.۰۰۸ | T18 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.016 | 2 | 0.033 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |  | ۰.۰۰۸ | T19 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.026 | 3 | 0.035 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |  | ۰.۰۰۹ | T20 |
| 0.000 |   | 0.009 | 1 | 0.000 |   | 0.037 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | ۰.۰۰۹ | T21 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | ۰.۰۰۹ | T22 |
| 0.000 |   | 0.030 | 3 | 0.020 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | ۰.۰۱۰ | T23 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.009 | 1 | 0.000 |  | ۰.۰۰۹ | T24 |
| 0.000 |   | 0.030 | 3 | 0.039 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | ۰.۰۱۰ | T25 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.010 | 1 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | ۰.۰۱۰ | T26 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | ۰.۰۰۹ | T27 |
| 0.000 |   | 0.009 | 1 | 0.018 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | ۰.۰۰۹ | T28 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | ۰.۰۰۸ | T29 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | ۰.۰۰۹ | T30 |
| 0.000 |   | 0.021 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.042 | 4 | 0.000 |  | ۰.۰۱۰ | T31 |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | ۰.۰۱۰ | T32 |
| 0.019 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | ۰.۰۰۹ | T33 |
| 0.028 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | ۰.۰۰۹ | T34 |

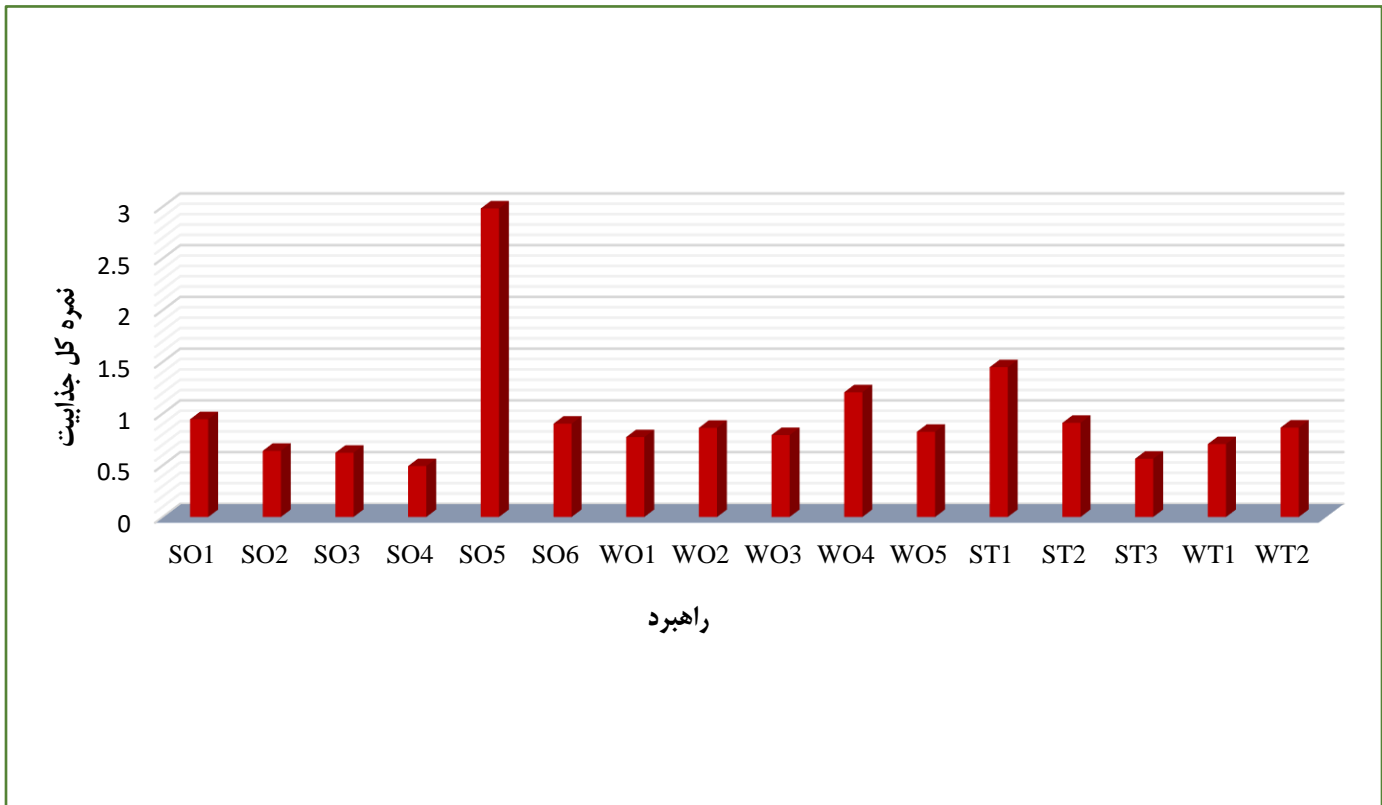


|       |   |       |   |       |   |       |  |       |   |       |   |       |   |       |       |
|-------|---|-------|---|-------|---|-------|--|-------|---|-------|---|-------|---|-------|-------|
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۱۰ | T35   |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۸ | T36   |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | T37   |
| 0.019 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.037 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | T38   |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.031 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۱۰ | T39   |
| 0.037 | 4 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | T40   |
| 0.030 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.020 | 2 | ۰.۰۱۰ | T41   |
| 0.021 | 2 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.031 | 3 | 0.021 | 2 | 0.021 | 2 | ۰.۰۱۰ | T42   |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.031 | 3 | 0.000 |  | 0.021 | 2 | 0.000 |   | 0.010 | 1 | ۰.۰۱۰ | T43   |
| 0.028 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.028 | 3 | ۰.۰۰۹ | T44   |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.020 | 2 | ۰.۰۱۰ | T45   |
| 0.000 |   | 0.028 | 3 | 0.009 | 1 | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | T46   |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | T47   |
| 0.000 |   | 0.037 | 4 | 0.037 | 4 | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | T48   |
| 0.026 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.026 | 3 | 0.035 | 4 | ۰.۰۰۹ | T49   |
| 0.000 |   | 0.028 | 3 | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | ۰.۰۰۹ | T50   |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.020 | 2 | ۰.۰۱۰ | T51   |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.026 | 3 | ۰.۰۰۹ | T52   |
| 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |   | 0.000 |  | 0.000 |   | 0.019 | 2 | 0.037 | 4 | ۰.۰۰۹ | T53   |
| 0.864 |   | 0.705 |   | 0.563 |   | 0.910 |  | 1.448 |   | 0.824 |   | 1.206 |   |       | مجموع |

بنابر نتایج، از ۱۶ راهبرد ارائه شده، راهبردهای "ساماندهی منابع و توان های سرمایه گذاری شهری جهت توسعه صنعت گردشگری با بهره گیری از عوامل طبیعی" با ۲.۹۸۲، "بهره برداری پایدار و بهینه از منابع طبیعی با رعایت اصول توسعه پایدار شهری" با ۱.۴۴۸ و: استقرار نظام مدیریتی کارا و یکپارچه مبتنی بر شفافیت و بانک پذیری: با امتیاز ۱.۲۰۶ به ترتیب از اولویت های اصلی محسوب می شوند. نتایج و اولویت بندی سایر راهبردها نیز در جدول و نمودار ذیل آورده شده است.

جدول ۲- ۱۸- اولویت بندی راهبردها

| ردیف | راهبرد  | نمره کل جذابیت |
|------|---|----------------|
| ۱    | SO1: ساماندهی کارکردها و کاربری های شهری در اراضی بایر موجود با رویکرد توسعه میان افزا و جلوگیری تغییر کاربری اراضی و منابع طبیعی | ۰.۹۴۵          |
| ۲    | SO2: تقویت سطح سرمایه اجتماعی و مشارکت مردم در امور شهری  | ۰.۶۴           |
| ۳    | SO3: ایجاد زیرساخت های سخت افزاری و نرم افزاری به منظور توسعه ورزش در شهر بندرانزلی   | ۰.۶۲۱          |
| ۴    | SO4: توسعه فعالیت های بومی در بنگاه های اقتصادی محدوده شهری و پیرامون آن  | ۰.۴۹۲          |
| ۵    | SO5: ساماندهی منابع و توان های سرمایه گذاری شهری جهت توسعه صنعت گردشگری   | ۲.۹۸۲          |
| ۶    | SO6: استقرار بستر زیرساخت های فناور جهت توسعه شهر هوشمند و شهرداری الکترونیک  | ۰.۹۰۲          |
| ۷    | WO1: ایجاد نظام سازماندهی و نظارت به منظور پایش و حفظ کیفیت محیط زیست شهری  | ۰.۷۷۲          |
| ۸    | WO2: بسترسازی مناسب جهت توانمندسازی اقتصادی شهروندان با تاکید بر زمینه های دانش بنیان   | ۰.۸۶۲          |
| ۹    | WO3: تحول در نظام حرکتی و دسترسی بر مبنای الگوهای نوین حمل و نقلی   | ۰.۷۹۲          |
| ۱۰   | WO4: استقرار نظام مدیریتی کارا و یکپارچه مبتنی بر شفافیت و بانک پذیری   | ۱.۲۰۶          |
| ۱۱   | WO5: مدیریت منابع انسانی و چابک سازی سازمانی در شهرداری   | ۰.۸۲۴          |
| ۱۲   | ST1: بهره برداری پایدار و بهینه از منابع طبیعی با رعایت اصول توسعه پایدار شهری  | ۱.۴۴۸          |
| ۱۳   | ST2: حفاظت و بازآفرینی بافت های تاریخی و عناصر هویت مند شهری  | ۰.۹۱           |
| ۱۴   | ST3: ساماندهی ساختارها و تقویت ظرفیت های رفاهی و آموزشی شهری  | ۰.۵۶۳          |
| ۱۵   | WT1: تقویت کمی و کیفی نظام توزیع خدمات شهری به منظور افزایش عدالت اجتماعی   | ۰.۷۰۵          |
| ۱۶   | WT2: تدوین چارچوب دیپلماسی شهری با هدف ارتقای جایگاه بین المللی شهر بندر انزلی  | ۰.۸۶۴          |



نمودار ۲-۱۲- بررسی امتیازات راهبردها

### ۲-۳- تدوین سیاست‌های اجرایی

در دستورالعمل تهیه، تصویب، اجرا و پایش برنامه عملیات نوسازی و عمران و اصلاحات شهر (برنامه راهبردی- عملیاتی شهر و شهرداری) مصوب آبان ۱۳۹۴ سیاست اجرایی بدین صورت تعریف شده است:

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

در ادامه این گزارش به تکمیل فرم شماره ۱ مورد نظر در دستورالعمل پرداخته شده است که سیاست‌های پیشنهادی مربوط به هر راهبرد آن معرفی گردیده است.

جدول ۲- ۱۹- فرم شماره ۱: چشم اندازها، راهبردها و سیاست‌های برنامه راهبردی شهر

| کد | چشم‌انداز   | کد | راهبرد  | کد | سیاست  |
|----|---|----|---|----|--|
| ۱  | صیانت و بهره‌برداری<br>خردمندانانه از منابع طبیعی<br>در راستای توسعه پایدار | ۱  | بهره‌برداری پایدار و بهینه از منابع<br>طبیعی با رعایت اصول توسعه پایدار<br>شهری   | ۱  | تدوین برنامه‌های توسعه و حفاظت از<br>منابع طبیعی و پایدار شهری                                 |
|    |   |    |   | ۲  | زمینه سازی در افزایش سطح آگاهی<br>شهروندان به کمک آموزش‌های<br>عمومی در زمینه اصول پایدار شهری |
|    |   |    |   | ۳  | جلب مشارکت سازمان‌های مردم نهاد<br>در زمینه حفاظت از منابع طبیعی و<br>زیستی                    |
|    |   | ۲  | ایجاد نظام سازماندهی و نظارت به<br>منظور پایش و حفظ کیفیت محیط<br>زیست شهری   | ۱  | نگهداری و گسترش محیط زیست و<br>فضاهای سبز عمومی و افزایش سرانه<br>فضاهای سبز شهری              |
|    |   |    |   | ۲  | بازنگری در زیرساخت‌های موجود<br>بهداشتی و زیست محیطی   |
|    |   |    |   | ۳  | پشتیبانی از سیستم‌های پایش محیط<br>زیست جهت مدیریت و کنترل آلودگی<br>محیطی                     |
| ۲  | ارتقای هویت و کیفیت در<br>رشد کالبدی شهر                                    | ۱  | حفاظت و بازآفرینی بافت‌های تاریخی<br>و عناصر هویت‌مند شهر   | ۱  | تدوین اسناد مطالعاتی و فنی حفاظت و<br>احیا از پهنه‌ها و عناصر واجد ارزش<br>تاریخی              |
|    |   |    |   | ۲  | ایجاد سازوکار حق انتقال توسعه جهت<br>حفاظت از بافت‌های تاریخی                                  |
|    |   | ۲  | ساماندهی کارکردها و کاربری‌های<br>شهری در اراضی بایر موجود با رویکرد<br>توسعه میان افزا و جلوگیری تغییر<br>کاربری اراضی و منابع طبیعی | ۱  | شناسایی و آماده سازی اراضی بایر<br>جهت توسعه کاربری‌های مطلوب                                  |
|    |   |    |   | ۲  | تقویت انگیزه و جلب نظر توسعه‌گران<br>جهت سرمایه‌گذاری  |



| کد | چشم انداز  | کد | راهبرد   | کد | سیاست   |
|----|--|----|--|----|---|
|    |  |    |  | ۳  | اعمال ضوابط جدی و شدید حفاظت از اراضی سبز و منابع طبیعی جهت جلوگیری از پراکنده‌رویی شهر |
|    |  |    |  | ۴  | افزایش زیست پذیری محدوده شهری و سکونتی  |
| ۳  | رعایت انسان محوری، تعادل و توازن در تخصیص خدمات      | ۱  | ساماندهی ساختارها و تقویت ظرفیت های رفاهی و آموزشی شهری              | ۱  | توزیع مطلوب کاربری‌های فراغتی و رفاهی در گستره شهر                                      |
|    |  |    |  | ۲  | بازآفرینی و بازیابی پهنه‌های آموزشی و رفاهی شهری  |
|    |  | ۲  | تقویت کمی و کیفی نظام توزیع خدمات شهری به منظور افزایش عدالت اجتماعی | ۱  | اعمال استانداردهای ارائه خدمات شهری   |
|    |  |    |  | ۲  | تسهیل دسترسی به خدمات و تسهیلات آموزشی، بهداشتی، تفریحی و فرهنگی                        |
|    |  |    |  | ۳  | اصلاح شبکه‌ی توزیع فضایی کاربری‌ها  |
|    |  | ۳  | تحول در نظام حرکتی و دسترسی بر مبنای الگوهای نوین حمل و نقلی         |    | ۱   |
| ۲  | ترویج پیاده‌مداری و توانمندسازی شبکه پیاده‌راهی      |    |  |    |   |
| ۳  | هوشمندسازی و تنوع بخشی به شیوه های حمل و نقلی        |    |  |    |   |
| ۴  | نظام حکمروایی شفاف و کارآمد مبتنی بر فناوری های نوین | ۱  | استقرار نظام مدیریتی کارا و یکپارچه مبتنی بر شفافیت و بانک پذیری     | ۱  | بروزرسانی مستمر اطلاعات سازمان نوآوری در طراحی فرآیندهای ارائه خدمات مدیریتی - شهری     |
|    |  |    |  | ۲  | خدمات مدیریتی - شهری  |

| کد | چشم انداز                        | کد | راهبرد  | کد | سیاست  |
|----|----------------------------------|----|---|----|--|
|    |                                  |    |   | ۳  | توسعه و تکمیل زیرساخت‌های لازم فنی و اداری سازمان                                      |
|    |                                  |    |   | ۴  | افزایش درآمدهای پایدار   |
|    |                                  |    |   | ۵  | تقویت توان‌های رقابتی درون و برون سازمانی جهت جذب سرمایه                               |
|    |                                  | ۲  | تدوین چارچوب دیپلماسی مدیریتی شهری با هدف ارتقای جایگاه بین المللی شهر بندر انزلی | ۱  | تسهیل و انعطاف پذیری در روند پاسخگویی و مذاکره   |
|    |                                  |    |   | ۲  | بهره برداری بهینه و مناسب از منابع و امکانات موجود                                     |
|    |                                  |    |   | ۳  | احصاء روابط سیاسی و فرهنگی با شهرهای دارنده زمینه‌های مشترک و اثرگذار بر شهر بندرانزلی |
|    |                                  | ۳  | استقرار بستر زیرساخت های فناور جهت توسعه شهر هوشمند و شهرداری الکترونیک           | ۱  | زمینه‌سازی در بهره‌وری از ارائه خدمات الکترونیک  |
|    |                                  |    |   | ۲  | تسهیل روابط بروکراسی شهروندان با شهرداری   |
|    |                                  |    |   | ۳  | تقویت شبکه عملکردی سازمان‌ها و ادارات اجرایی شهری                                      |
|    |                                  |    |   | ۴  | شفاف سازی سازوکار سیستم‌های جامع شهری  |
|    |                                  | ۴  | مدیریت منابع انسانی و چابک سازی سازمانی در شهرداری                                | ۱  | شناسایی و رتبه بندی نیروی ماهر انسانی  |
|    |                                  |    |   | ۲  | پایش و نظارت مستقیم کارکنان جهت حفظ کیفیت در ارائه خدمات                               |
| ۵  | مشارکت مداوم شهروندان و ذی نفعان | ۱  | تقویت سطح سرمایه اجتماعی و مشارکت مردم در امور شهری                               | ۱  | زمینه‌سازی برای حضور نخبگان، متخصصین و صاحب‌نظران در تصمیم سازی‌های شهری               |

| کد | چشم انداز  | کد | راهبرد   | کد | سیاست   |
|----|--|----|--|----|---|
|    |  |    |  | ۲  | توسعه و تنوع مکان‌های حضور اجتماعات مردمی   |
| ۶  | جذب سرمایه گذاران و گردشگران داخلی و خارجی در راستای برندسازی شهر          | ۱  | ایجاد زیرساخت‌های سخت افزاری و نرم افزاری به منظور توسعه ورزش در شهر بندرانزلی     | ۱  | توسعه گردشگری مبتنی بر قطب ورزشی شمال کشور  |
|    |  |    |  | ۲  | هدایت زیرساخت‌های ورزشی به محلات کمتر برخوردار                                    |
|    |  |    |  | ۳  | حمایت از سرمایه‌گذاران بخش ورزش شهرستان   |
|    |  | ۲  | ساماندهی منابع و توان‌های سرمایه گذاری شهری جهت توسعه صنعت گردشگری                 | ۱  | ترویج سازوکار مطلوب و تبلیغات جهت ارتقای جذب سرمایه در بخش گردشگری شهری           |
|    |  |    |  | ۲  | توسعه گردشگری مبتنی بر عوامل طبیعی  |
|    |  |    |  | ۳  | ارائه خدمات پشتیبانی از گردشگری - رفاهی   |
| ۷  | پایدار سازی اقتصاد با بسترسازی مناسب جهت گسترش فعالیت‌های تجاری و بازرگانی | ۱  | بسترسازی مناسب جهت توانمندسازی اقتصادی شهروندان، با تاکید بر زمینه- های دانش بنیان | ۱  | راه‌اندازی پهنه‌های کشاورزی شهری با مشارکت مراکز تحقیقات کشاورزی استان گیلان      |
|    |  |    |  | ۲  | حمایت از توسعه کسب و کارهای دیجیتال و استارت‌آپ‌های بومی و پر بازده شهر بندرانزلی |
|    |  |    |  | ۳  | حمایت از طرح‌های توسعه کالبدی و زیرساختی فناورانه شهر انزلی                       |
|    |  | ۲  | توسعه فعالیت‌های بومی در بنگاه‌های اقتصادی محدوده شهری و پیرامون آن                | ۱  | تدوین اسناد سرمایه‌گذاری و شناسایی موقعیت‌های پر بازده اقتصادی خرد محلی           |

| کد | چشم انداز | کد | راهبرد | کد | سیاست  |
|----|-----------|----|--------|----|--|
|    |           |    |        | ۲  | توانمندسازی زیرساخت‌های لازم توسعه اقتصادی در محدوده پیرامون شهر |

بنابر آنچه تاکنون بیان شد، پروژه‌های زیر جهت تحقق طی ۵ سال آتی پیشنهاد می‌گردد:

جدول ۲- ۲۰- لیست پروژه های بندرانزلی

| کالبدی  |  |
|---|--|
| پیشنهادی  | موجود  |
| پروژه پیاده راه سازی خیابان سپه                                   | اجرای دیوار طرح سنتی شهید دوربین                     |
| پروژه بازآفرینی شنبه بازار و خیابان میرزا کوچک خان                | سکوی المان کتاب                                      |
| پروژه بازآفرینی کهنه بازار  | تکمیل هتل طرح دریا                                   |
| بازآفرینی جزیره قلم گوده (شناسایی پروژه ها)                       | نصب و تکمیل پایه چراغ های بلوار قدس                  |
| پروژه تعریض محور شهید بایندر غازیان                               | احداث میدان ورودی غربی شهر                           |
| بازآفرینی محدوده متروپل غازیان                                    | طرح و احیا و بازسازی پای چراغ گلدان بتنی بلوار انزلی |
| پروژه تهیه طرح بهسازی و نوسازی محله نیمه شعبان                    | مرمت و نوسازی بناهای تاریخی                          |
| طرح بهسازی و نوسازی برای محله نویر                                |  |
| پروژه تهیه طرح بهسازی و نوسازی برای محله کلویر                    |  |
| پروژه تهیه طرح بهسازی و نوسازی محله شالیور                        |  |
| پروژه تهیه طرح بهسازی و نوسازی برای محله سامانسر                  |  |
| پروژه تهیه طرح بهسازی و نوسازی برای پیرامون امام زاده صالح غازیان |  |
| تهیه سند محله بندی شهری   |  |
| طرح توسعه گردشگری شهری  |  |
| پروژه شناسایی پهنه های ناامن شهری و توسعه نوررسانی                |  |
| پروژه بازآفرینی پل قدیم غازیان                                    |  |

|  |   |
|--|---|
| مکانیابی، جابجایی و ساماندهی تابلوهای تبلیغاتی و اجرای آن در مناظر اصلی شهر        |   |
| پروژه تبلیغات روی بدنه اتوبوس ها   |   |
| پروژه نصب تابلوهای معرفی شهر و تبلیغاتی در ورودیهای شهر                            |   |
| پروژه مطالعات و طراحی شهری میدان امام  |   |
| پروژه طراحی و اصلاح هندسی ورودی غربی شهر   |   |
| تهیه نقشه های وضع موجود به روز با مقیاس ۱:۵۰۰                                      |   |
| پروژه طراحی محور میدان عاشورا تا میدان شهید کریم بخش                               |   |
| پروژه نصب مبلمان شهری خیابان پاسداران و مطهری                                      |   |
| پروژه طراحی و نصب مبلمان شهری محور خیابان نواب و تکاوران                           |   |
| مطالعات طراحی شبکه یکپارچه دوچرخه سواری شهر بندر انزلی                             |   |
| سند مطالعات نما و منظر شهری  |   |
| سند جامع مطالعات ترافیک شهر انزلی  |   |
| پروژه راهاندازی فضای کار اشتراکی   |   |
| پروژه راه اندازی کارخانه نوآوری شهر انزلی  |   |
| گابیون سازی حاشیه روگا در پارک شهید دوربین   |   |
| <b>محیط زیست و خدمات شهری</b>  |   |
| <b>پیشنهادی</b>  | <b>موجود</b>  |
| پروژه احداث پارک و فضای تفریحی کودک (میدان مالا تا میدان گاز: خیابان الوچه چی)     | پروژه تکمیل فاز دوم پارک شهید دوربین                  |
| پروژه احداث پارک بانوان(مکان)  | پروژه محوطه سازی کارخانه کمپوست                       |
| ایجاد فضای مکت و پارکلت (زمین شهرداری آتش نشانی غازیان)                            | پروژه احداث تصفیه خانه کمپوست                         |
| پروژه های موضعی به منظور مناسب سازی محیط برای اقشار کم توان و آسیب پذیر            | پروژه احیای کارخانه اسفالت(فرآورده های بتنی و اسفالت) |
| پروژه های موضعی خلاق به منظور مناسب سازی محیط اطراف مدارس برای بازی و تفریح کودکان | پروژه احداث سرویس بهداشتی مصلی                        |
| پروژه اصلاح کاشت، اصلاح، بازکاشت و .. در فضای سبز سطح شهر                          | لایروبی پیل علی باغ                                   |

|  |   |
|--|---|
| پروژه احداث پارک مخصوص ورزش های همگانی   | احداث بازارچه میوه و تره بار جنب بازارچه ماهی فروشان خیابان نواب                    |
| پروژه احداث پارک موضوعی(گیاه شناسی و گل ها، آکواریوم)                                  | پروژه لوله گذاری پیل علی باغ  |
| مطالعات احداث پارک موضوعی در زمینه بازی و ورزش در زمین ۱۷ هکتاری                       | لایروبی شبکه هدایت آب های سطحی  |
| تجهیز پارک بادی و پارک اختر کاویان   | محوطه سازی بلوار قرآنی  |
| احداث نمایشگاه و فروش محصولات گلخانه شهرداری   | پروژه احداث پارک محله ای و شهردار محله (محلات پیشنهادی: نیمه شعبان، کلویر و قاریور) |
| پروژه تجهیز و فضا سازی پارک جنگلی  | (بازنگری طرح) ساماندهی تالاب موسوم به تالاب گمشده                                   |
| پروژه تبدیل پارک جنگلی به ایستگاه بوم گردی   | ایجاد و نگهداری فضای سبز و درختکاری   |
| پروژه سیستم آبیاری قطره ای   | تکمیل و تجهیز گلخانه  |
| پروژه استفاده از آب های خاکستری در آبیاری فضای سبز                                     | گسترش ساختمان مرکزی آرامستان  |
| پروژه سیستم های آبیاری تحت فشار  | ساخت دو سردرب ورودی و خروجی آرامستان  |
| پروژه مطالعات آبرسانی فضای سبز   | پروژه قطعه کرونا  |
| ساخت اتاقک جمع مواد  | موزاییک فرش فاز اول ورودی آرامستان  |
| بهسازی مکان دفع(محل دفن) زباله   | محوطه سازی قطعه اهداکنندگان عضو   |
| پروژه خرید ریجکت سوز   | احداث ساختمان اداری آرامستان و زیباسازی فضا   |
| خرید ماشین های جمع آوری زباله، جدول شور و زباله تر و خشک                               | احداث سکوی انتقال موقت نخاله و زباله  |
| پروژه ی خرید ماشین آلات جهت احداث خط گرانول  | گسترش پناهگاه سگ های بلاصاحب  |
| پروژه خرید سطل های زباله تفکیک زباله تر و خشک  | احداث بازارچه میوه و تره بار  |
| پروژه جداسازی سیستم های جمع اوری و تصفیه فاضلاب شهری مطابق با ضوابط و استانداردهای روز | پروژه بازسازی و احیاء بازار و نمایشگاه آیت الله نجفی                                |
| جمع اوری آب های سطحی خیابان های ....   | خرید لوله بتنی مسلح و GRP جهت معابر سطح شهر   |
| خرید اتوبوس های برون شهری  | هدایت آب های سطحی و پمپاژ آب سوسر و شالیور  |
| بازسازی و نوسازی اتوبوس های شهری   | لایروبی و مرمت و نگهداری شبکه اب های سطحی   |
| تشکیل کمیته نظارت بر ساخت و سازهای غیرمجاز در حریم منابع طبیعی                         | لوله گذاری و بهسازی مسیل های منطقه انزلی و غازیان                                   |
| پروژه طرح ساماندهی غرفه های بلوار  |   |
| پروژه لایروبی شنبه بازار روگا  |   |

|  |
|--|
| ساخت بازارچه محلی با المان های بومی                              |
| ساماندهی موقعیت شنبه بازار                                       |
| پروژه لوله گذاری نقاط مختلف شهر                                  |
| پروژه کانال خاکی شهید اختر کاویان                                |
| پروژه مکانیابی آرامستان جدید برای شهر                            |
| مکانیابی لکه های مطلوب جهت طرح های کشاورزی شهری                  |
| پروژه راه اندازی مجتمع گردشگری انرژی صفر                         |
| پروژه راه اندازی شهرک سازگار با محیط زیست به عنوان جاذبه گردشگری |
| راه اندازی جزیره مسکونی کربن صفر                                 |

### ایمنی و مدیریت بحران

| پیشنهادی                                       |                                 | موجود                                      |
|--|---------------------------------|--|
| پروژه برگزاری دوره های آموزشی کمک های اولیه    | پروژه ایستگاه مسکن مهر          | پروژه تعمیر و مرمت نرده های پل قدیم غازیان |
| پروژه برگزاری آموزش غواصی به کارکنان آتش نشانی | پروژه ایستگاه شماره ۲ (غرب شهر) | خرید خودروی آتش نشانی بالابر هیدرولیک      |
|  |                                 | تکمیل و تجهیز ساختمان آتش نشانی            |

### حمل و نقل و ترافیک

| پیشنهادی  |  | موجود                                    |
|---|--|--|
| پروژه آرام سازی ترافیک معابر سطح شهر                      | پروژه ترمیم آسفالت خیابان تکاوران              | پروژه جدول گذاری خیابان نیایش            |
| پروژه لکه گیری و ترمیم آسفالت میرزا کوچک خان (شنبه بازار) | پروژه آسفالت خیابان نیایش                      | پروژه جدول گذاری خیابان جنب خزرآموز بندر |
| پروژه آسفالت معابر منتهی به نوار ساحلی                    | پروژه طراحی و اجرای مسیر دوچرخه (بلوار و ساحل) | پروژه جدول گذاری شریعتی ۵                |
| پروژه دوچرخه اشتراکی (پارک بادی و پارک اختر کاویان)       | پروژه پل عابر پیاده مصلی                       | پروژه جدول گذاری خیابان ونوس پاسداران    |
|   |  | پروژه جدول گذاری شهید محلاتی             |
|   |  | پروژه جدول گذاری خیابان طلوعی            |
|   |  | پروژه جدول گذاری جنب ماهی فروشان         |

|  |   |
|--|---|
| پروژه بهسازی سنگ فرش حافظا   | پروژه جدول گذاری خیابان نهم پاسداران                          |
| احداث ایستگاه ابتدای پل ولایت ۲  | پروژه جدول گذاری عباس آباد و شقایق ۱۸                         |
| پروژه افزایش تعداد ناوگان حمل و نقل عمومی  | پروژه جدول گذاری بلوار مهدی پور و شنبه بازار                  |
| پروژه خرید اتوبوس استیشن   | پروژه زیرسازی معابر شهری                                      |
| پروژه تجهیز ایستگاه های اتوبوس   | پروژه آسفالت معابر شهر (نوار ساحلی و اخترکاوین)               |
| پروژه ایجاد مراکز خدماتی خودرو مخصوص تاکسی ها  | پروژه پیاده رو سازی شهید محلاتی                               |
| پروژه اخذ وام برای رانندگان جهت نوسازی تاکسی های سطح شهر   | پروژه موزائیک فرش خیابان ابوذر غفاری                          |
| پروژه مجهز نمودن تاکسی ها به کارتخوان  | پروژه موزائیک فرش شهید مهدی پور                               |
| پروژه ساماندهی پارکینگ حاشیه ای خیابان مطهری   | خرید مخلوط جهت اصلاح رقوم                                     |
| پروژه احداث پارکینگ در بافت مرکزی  | احداث عابر پیاده روبروی مصلی                                  |
| پروژه تکمیل کمر بندی غازیان* اداره راه   | کفپوش ترافیکی خیابان فلاحتی                                   |
| پروژه توسعه مرکز معاینه فنی انزلی  | مناسب سازی شهر جهت تردد معلولین                               |
| پروژه احداث مرکز معاینه فنی در سنگاچین   | مقاوم سازی پل قلمگوده   |
| پروژه تدوین سند مطالعات بازگشایی، تعریض و برنامه ریزی نظام کاربری و تراکمی خیابان سوسر روگا      |   |
| پروژه تدوین سند مطالعات بازگشایی، تعریض و برنامه ریزی نظام کاربری و تراکمی خیابان جهانگانی جنوبی |   |
| هوشمند سازی مسیرهای حرکت ترانزیتی متصل به تاسیسات بندری  |   |
| <b>خدمات مدیریت</b>  |   |
| <b>پیشنهادی</b>  | <b>موجود</b>  |
| پروژه ایجاد و راه اندازی دفتر سیستم اطلاعات جغرافیایی GIS و ممیزی املاک                          | پروژه تکمیل ساختمان حمل و نقل                                 |
| پروژه خرید نرم افزارهای پیشرفته (ایران سیستم)  | پروژه تکمیل ساختمان شهرسازی شهرداری                           |
| پروژه خرید و یکسان سازی نرم افزارهای مالی و اداری  | خودکارسازی و مکانیزه نمودن فعالیت ها و سیستم ممیزی و GIS      |
| پروژه برگزاری کلاس های آموزشی متنوع تخصصی به کارمندان  | تجهیز شهرداری ها به دوربین های پایش شهری و دوربین های شهرداری |
| پروژه مکان یابی لکه های اقتصادی و فعالیتی جهت انتقال فعالیت های ناسازگار در بافت مرکزی شهر       | تجهیز ساختمان های اداری به سیستم رایانه                       |



|  |   |
|--|---|
| <p>پروژه مکان یابی و امکان سنجی بلندمرتبه سازی منطبق بر مصوبه ۱۳۹۹ شورای عالی معماری شهرسازی</p> | <p>خرید تجهیزات ارتباطی بیسیم</p>   |
| <p>تدوین سند جامع فرصت های سرمایه گذاری بندر انزلی</p>   |   |
| <p>مطالعات و تدوین سند طراحی شهری و امکان سنجی بهره برداری از نوار ساحلی شهر</p>                 |   |
| <p>مطالعات و تدوین سند طراحی شهری و امکان سنجی بهره برداری از لبه های آب و روگهای شهری</p>       |   |
| <p>مطالعات و تدوین سند گردشگری ساحلی دریایی</p>  |   |
| <p>مطالعات و تدوین سند گردشگری شهری</p>  |   |
| <p>مطالعات و تدوین سند گردشگری سلامت</p>   |   |
| <p>پروژه سرمایه گذاری در حوزه هتلینگ</p>   |   |
| <p><b>اجتماعی و فرهنگی</b></p>   |   |
| <p><b>پیشنهادی</b></p>   | <p><b>موجود</b></p>   |
| <p>پروژه تهیه تقویم رویدادهای شهری/سند جامع راهبردی فرهنگ-هنر- ورزش</p>                          | <p>احداث مجتمع های تجاری شهرداری(ساحل قو)</p>                             |
| <p>پروژه برگزاری پنل های گفتگو با مردم</p>   | <p>ساخت سالن آمفی تئاتر شهرداری</p>                                       |
| <p>پروژه برگزاری و ارائه اسناد مطالعاتی شهرداری با حضور سازمانهای مردم نهاد</p>                  | <p>ساماندهی نوارساحلی و ورزش های آبی</p>                                  |
| <p>برگزاری نمایشگاه آثار طراحی شهری و معماری جوانان و متخصصین شهر</p>                            | <p>توسعه طرح دریا و مجموعه تفریحی و اقامتی در ناحیه انزلی</p>             |
| <p>ایجاد آتلیه هنری برای ارائه آثار هنرمندان شهر</p>   | <p>تکمیل و تجهیز ساختمان چندمنظوره، طرح دریای انزلی و مغازه های تجاری</p> |
| <p>پروژه گفتمان مسئولین با نخبگان و متخصصین شهری</p>   | <p>احداث خانه فرهنگ</p>   |
| <p>پروژه ایجاد مرکز مشاوره کودکان و نوجوانان</p>   | <p>کمک به خانه قرآن</p>   |
| <p>پروژه مشاوره مجازی به شهروندان</p>  | <p>تکمیل ساختمان کشتی</p>   |
| <p>پروژه جشنواره سالیانه غذا</p>   |   |
| <p>پروژه ایجاد فضای اسکان موقت به متکدیان</p>  |   |
| <p>پروژه توانبخشی اقتصادی به متکدیان</p>   |   |
| <p>پروژه ایجاد فضای تئاتر خیابانی و اجرای موسیقی در بلوار قدس</p>                                |   |
| <p>برگزاری رویداد دریا در ساحل پارک بادی انزلی</p>   |   |

|  |  |
|--|--|
| پروژه کارگاه های آموزشی تالاب                                |  |
| پروژه انجام مطالعات پرنده نگری در اکوسیستم تالاب انزلی       |  |
| برگزاری فستیوال ماهی در شنبه بازار و بازار ماهی فروشان انزلی |  |
| احداث سرای محله  |  |
| پروژه ایجاد و افزایش ظرفیت گرمخانه                           |  |
| پروژه راه اندازی موزه مردم شناسی                             |  |
| پروژه راه اندازی موزه ورزش انزلی                             |  |
| پروژه مکانیابی و اجرای محل دائمی نمایشگاه های شهری           |  |
| پروژه راه اندازی فرهنگسرای انزلی در مرکز شهر                 |  |
| احداث موزه مینیاتوری شهر کوچک انزلی                          |  |
| پروژه توسعه فضاهای ورزشی شهرداری بندرانزلی                   |  |
| پروژه ایجاد باشگاه شنا و قایقرانی شهرداری                    |  |
| پروژه ایجاد کلوپ غواصی تفریحی و صنعتی شهرداری                |  |
| پروژه ایجاد زمین چمن مصنوعی شهرداری                          |  |
| پروژه ایجاد باشگاه والیبال ساحلی شهرداری                     |  |
| پروژه ایجاد آکادمی بسکتبال شهرداری                           |  |
| پروژه ایجاد کلوپ تفریحات آبی شهرداری                         |  |
| ایجاد اندیشکده شهرداری                                       |  |
| پروژه احیاء کتابخانه جعفر صادق (ع)                           |  |
| تقویت و توسعه پلتفرم های رسانه های اجتماعی شهر و شهرداری     |  |