



آسیب‌شناسی برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمانهای محلی (مطالعه موردی شورای شهر و شهرداریهای استان کرمانشاه)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۹/۲۰ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۱۰/۱۵

بهزاد سوکی

دانشجوی رشته مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاداسلامی، تهران، ایران. soukibehzad@yahoo.com

رضا نجف بیگی*

استاد رشته مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاداسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) rezanajafbagy@yahoo.com

کرم‌اله دانشفرد

استاد رشته مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاداسلامی، تهران، ایران. daneshfard@srbiau.ac.ir

چکیده

مقدمه و هدف پژوهش: برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمانهای محلی همواره با موانعی روبرو بوده است که بر کیفیت برنامه‌ها اثرگذار است. این تحقیق با شناسایی عوامل اثرگذار بر برنامه‌ریزی استراتژیک، آسیبهای موجود را شناسایی و راهکارهای لازم را ارائه می‌دهد.

روش پژوهش: این تحقیق کمی و کیفی (آمیخته) بوده و از لحاظ هدف تحقیقات توصیفی و اکتشافی است. جهت جمع‌آوری اطلاعات علاوه بر مطالعات کتابخانه‌ای و متون مرتبط از طریق مصاحبه نیم ساختارمند با خبرگان نیز استفاده گردیده است. که پس از تحلیل تم، از طریق فازی سازی نظر خبرگان، عوامل شناسایی شده در قالب مدل ارائه می‌گردد. پس از آن اعتبار مدل مورد سنجش قرار می‌گیرد و اثر عوامل چهارگانه بر متغیر وابسته اندازه‌گیری می‌شود. در نهایت در مورد عوامل تحلیل شکاف صورت می‌گیرد تا آسیبها شناسایی شوند.

یافته‌ها: در قسمت کیفی با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و مطالعه متون مختلف با روش تحلیل تم ۳۳ زیرمقوله مشخص و در چهار دسته رفتاری، ارتباطی، دانشی و نهادی دسته‌بندی و در قسمت کمی برای فازی‌سازی دیدگاه خبرگان از اعداد فازی مثلثی (طیف ۹ درجه) استفاده و سپس پرسشنامه براساس مدل ارائه شده تهیه و در جامعه آماری ۱۳۳ نفری (نمونه ۹۸ نفر) توزیع شد. شاخص‌های برازش مدل تحقیق مثبت و بزرگ‌تر از صفر بوده و مقدار شاخص GOF ۰/۶۱۱ بوده که نشان از کیفیت مدل دارد. بعد از آن چهار فرضیه تاثیر معنادار آسیب‌های چهارگانه دانشی، رفتاری، ارتباطی و نهادی با برنامه‌ریزی استراتژیک با احتمال ۰/۹۵ رد نشد. در نهایت تحلیل شکاف وضع موجود و مطلوب با توزیع پرسشنامه‌ای دیگر در جامعه مورد نظر صورت گرفت.

نتیجه‌گیری: باتوجه به نتایج تحقیق، بین وضع موجود و مطلوب عوامل چهارگانه شکاف معناداری وجود داشت. از بین ۳۳ شاخص شناسایی شده، ۷ مورد از آنها با وضع مطلوب خود فاصله نداشتند و جز آسیب‌ها شناسایی نشدند. با توجه به فاصله وضع موجود و مطلوب سایر عوامل، آسیبهای برنامه‌ریزی استراتژیک شناسایی شدند و راهکارهای مرتبط ارائه گردیده است.

واژگان کلیدی: سازمانهای محلی، عوامل دانشی، عوامل رفتاری، عوامل ارتباطی، عوامل نهادی

مقدمه

برای زندگی بهتر و رفع حواجج مادی و معنوی تعریف کنیم، علاوه بر نوسازی و رشد اقتصادی که بر گسترش تواناییهای ابزاری تأکید دارد و مبتنی بر اقتصاد معیشتی و تولید و رفاه مادی است، متضمن تغییرات اساسی در همه زمینه‌های اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و حتی عقیدتی است. وجوه توسعه اقتصادی و سیاسی نه به صورت منفک از یکدیگر، بلکه نیازمند پیوستگی است که بدون یکی از وجوه، وجه دیگر نیز به گونه‌ای طبیعی و نهادمند سامان نمی‌یابد. تجربه توسعه در کشورهای مختلف، بیانگر آن است که الگوی رشد اقتصادی بدون رشد سیاسی و فرهنگی، شکننده، نامتوازن و بحران‌زا است. تداوم رشد اقتصادی، نیازمند ثبات سیاسی است، که آن نیز در با مشارکت رقابت‌آمیز آحاد مردم یک کشور محقق می‌شود. توسعه سیاسی و اقتصادی با کاهش تبعیض بین طبقات اجتماعی و مناطق جغرافیایی یک کشور، ارتباط مستقیم دارد. در واقع، حتی اگر کشوری از جهت شاخص‌های سیاسی و اقتصادی در مدار توسعه قرار گرفته باشد، ولی همزمان تبعیض نیز ژرف‌تر گردد، چنین کشوری مصداق توسعه پایدار محسوب نمی‌شود. (لفت ویچ، ۱۳۸۲؛ ۵۱)^۳

دموکراسی با تأمین روشی مسالمت‌آمیز برای تغییر تصمیمات و تصمیم‌گیران، هزینه اقتصادی و اجتماعی تصحیح سیاستهای نادرست را کاهش داده و موجب افزایش ظرفیت بلندمدت اقتصاد می‌گردد. در واقع دموکراسی افقی (سرشکن شدن قدرت میان مناطق) و عمودی (منتخب بودن مقامات ارشد اجرایی - تقنینی)، سیستمی مؤثر و کم هزینه برای تعدیل و تصحیح سیستماتیک سیاستهای دولت می‌باشد، تا آنها را با خواستها و مطالبات مردم هماهنگ سازد. (موتقی، ۱۳۸۸، ۲۲۰-۲۰۰)

در حال حاضر طرحهای جامع شهری به عنوان یکی از اساسی‌ترین ابزارهای سیاستگذاری مدیریت و برنامه‌ریزی شهری در اغلب شهرهای کشورهای جهان سوم بویژه کشورهای نفتی مورد تأکید قرار گرفته است. اما با این وجود این طرحها نتوانسته‌اند نتیجه لازم در ساماندهی وضع موجود شهری و هدایت شهر به سمت و سوی توسعه مطلوب، ایجاد اشتغال، ساماندهی سکونت-گاههای غیررسمی و غیره داشته باشد. زیرا تهیه طرحهای جامع بر خلاف رویه استاندارد و عدم مشارکت مستقیم مردم در توسعه شهری تهیه شده و اگرچه در این زمینه نیز فعالیتهای زیادی انجام شده است، طرحی

سازمان محلی نهادی قدیمی یا مفهومی جدید است که ریشه در تاریخ گذشته بشر دارد و در زمانهای دور با مطرح شدن مدیریت، اجتماعات بشری پا به عرصه هستی نهاده است. منظور از سازمان محلی، سازمانی است عمومی، که با اختیاراتی وسیع در قسمتی از خاک یک کشور مانند استان، شهرستان، شهر و یا نواحی محدودتری مانند بخش، دهستان و غیره برای اداره امور محلی آن قسمت به وجود می‌آید. در سازمانهای محلی مردم هر محل به موجب اختیاراتی که طبق قانون اساسی و یا قوانین عادی به آنها داده شده است، و با تنظیم مقررات جدید تا آنجا که مغایر با قوانین مملکتی نباشد امور محل خود را اداره نمایند. تمام فعالیتهای حکومتی که پایین‌تر از سطح مسائل سیاسی و مالی قرار گرفته‌اند در حوزه اقتدار سازمانهای محلی می‌توانند قرار بگیرند. اختیارات و قدرتهای سازمانهای محلی از طریق تصویب‌نامه‌ها و آئین‌نامه‌هایی که شوراها و انجمنهای محلی تصویب می‌نمایند به وسیله مجریان محلی اعمال می‌گردد. (مقیمی، ۱۳۸۰، ۱۵۸) با در نظر گرفتن فلسفه ایجاد شوراها، مبنی بر نقش مردم در تصمیم‌گیری و اداره امور محل خود و اداره امور هر محل توسط اهالی همان محل، شوراها را نوعی پارلمان محلی محسوب می‌شوند (امامی‌واستوارسنگری، ۱۳۹۱: ۱۰۸) همچنین سازمان محلی شامل مدیریت امور عمومی هر محله بوسیله هیاتی اجرایی از نمایندگان مجلس است. چنین موجودیتی اگرچه در بسیاری از موارد تابع حکومت مرکزی است ولی دارای اقتدار تصمیم‌گیری است. (بایرن ۱۹۸۳: ۳۱)^۱ جان کلارک نیز معتقد است که سازمان محلی عبارت است از قسمتی از حکومت یک کشور یا ایالت که عمدتاً با موضوعاتی که مربوط به اداره امور مالی اهالی یک محل است، سر و کار دارد، به علاوه موضوعاتی که پارلمان برای آن تعیین می‌کند و مطلوب آن است که بوسیله افراد محلی تحت انقیاد حکومت مرکزی، مدیریت شود. (کلارک ۱۹۹۵: ۵۸)^۲

ادبیات تحقیق

برنامه‌ریزی توسعه، عملی برای تصمیم‌گیری قبل از زمان است که چه چیزی، چگونه، چه زمانی و چه کسی در تعیین اهداف توسعه، سیاستها و برنامه‌ها نقش دارد و تعیین کننده اقدامات، رویه‌ها و استراتژی‌های مورد نیاز برای دستیابی به هدف موسسات است. (اودرا ۲۰۱۴: ۱۱) اگر توسعه را به توانایی و تسلط بشر بر امکانات موجود



نقش شوراهای برنامه‌ریزی شهری

یکی از مسائل مهم در برنامه‌ریزی شهری کشورهای پیشرفته، بحث مشارکت پایدار مردم در همه بخشهای مختلف برنامه‌ریزی شهری است. برنامه‌ریزی شهری دارای جایگاهی مهم در تکنیک برنامه‌ریزی کلان جامعه است. یعنی اینکه هر نوع تغییر در این ساختار برنامه‌ریزی بطور قطع و یقین، اثرات اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی خود را بر کل جامعه خواهد گذاشت. یکی از روشهای پذیرفته شده در مدیریت محلی و منطقه‌ای جهت تحقق هدفهای موردنظر، ایجاد و توسعه و تقویت سازمانهای محلی است که به عنوان یک نظریه در مبحث شهرسازی مورد مطالعه قرار می‌گیرد و البته تجربه موفقی هم در کشورهای پیشرفته از آن منتج شده است. اما اینکه نهال نوپای شورا به عنوان یک سازمان محلی چگونه باید جایگاه خود را در نظام برنامه‌ریزی باز نماید مستلزم تغییر جدی در ساختارهای اداری موجود در کشور است. تئوریه‌ها و روشهای علمی نوین در نظام برنامه‌ریزی و همچنین تجربه کشورهای پیشرفته به عنوان یک الگو نشان می‌دهد که حرکت برنامه‌ریزی بر بستر مشارکت مناسب‌تر از سایر شیوه‌هاست. چون دولت بنا به مقتضیات خاص توان مقابله با اینگونه بحرانها را ندارد. به‌طور کلی، جوامع به توسعه نمی‌رسند مگر اینکه اصول دقیق و منظم برنامه‌ریزی و مدیریت همه جانبه در آن حاکم باشد. (سیرام ۲۰۰۷:۱۲)^۵ مدیریت دولتی نوین (NPM)^۶ در طراحی اصلی خود ایده انعطاف پذیری در استفاده از ابزارهای مدیریت خصوصی برای بهبود عملکرد در سازمانهای عمومی را دارد. (ماواکی میگی ۲۰۱۸:۶۸)^۷ ایجاد یک فضای رقابتی جدید برای سازمان‌ها و اشکال جدید مدیریت بودجه و مالی برای حمایت از ویژگیهای چنین رویکرد جدید مدیریت عمومی ارائه شده است. (لامبرو ۲۰۰۷:۲۸)

الزامات قانونی برنامه‌ریزی در سطح حکومت‌های محلی

یکی از اهداف و اصول یک دولت متعهد، طبق قانون اساسی، تشخیص حق جوامع برای اداره امور خود و پیشرفت بیشتر آنها است. این امر به مردم هويت و قدرت خود می‌بخشد. (هوپ ۲۰۱۴:۳۴۲)^۸ در کشور ما نیز در راستای تصمیم‌گیری در سازمانهای محلی قوانین و دستورالعمل‌هایی صادر شده است. تدوین برنامه شهرداری و نیز برنامه‌ریزی در سایر حوزه‌های خدمت‌رسانی در محدوده و حریم شهرها دارای مبانی قانونی زیر است که دستورالعمل حاضر با استناد به آنها تدوین شده است:

برای شهر مفید تلقی می‌شود که علاوه بر ابزاری برای جمع‌آوری ابتکارهای بازیگران محلی و اولویتها، مجموعه‌ای از مشکلات محلی را از جمله بارزترین جنبه‌ها و مواردی که تأثیر گذارند را در نظر می‌گیرد (اگلساس ۲۰۱۵:۴۹)^۴

رسیدن به توسعه در سطح محلی در اختیار برنامه‌ریزان و مدیران امروزی شهرها است که از طریق شناخت ناپایدار و از طریق دستورات از بالا به پایین، محکوم به شکست است. توسعه شهر می‌بایست به شیوه مردم سالارانه و از پایین به بالا، ساخته شود. (سعیدی و عندلیب ۱۳۹۷:۲۲۹) امری که نه تنها در شهر کرمانشاه بلکه در اکثر شهرهای کوچک و بزرگ ایران و جهان سوم به دست فراموشی سپرده شده است. استان کرمانشاه یکی از استانهای مرزی کشور است که با داشتن فرهنگ و تاریخ غنی از قدیم الایام، همواره نقش برجسته‌ای را در کشور ایران ایفا نموده است. بررسی شاخصهای متعدد بهداشتی- درمانی، فرهنگی- اجتماعی، مذهبی، گردشگری و زیرساختی، در پژوهشهای مختلف نشان‌دهنده وخامت اوضاع این استان است. لازمه حل این مسائل، اصلاح نظام برنامه‌ریزی کشور در سطح ملی، منطقه‌ای و محلی است و باید از روند متمرکز (برنامه‌ریزی بالا به پایین) به نظام غیرمتمرکز (برنامه‌ریزی پایین به بالا) تغییر نموده و در جهت ایجاد سازوکارهای مشارکت مردم، نهادهای محلی و متخصصان گام برداشت. آشنائی مسئولین محلی و مردم با ویژگیهای محیطی، نیازمندیها، توانمندیها و اولویتها، می‌تواند در تهیه و اجرای طرحها اثربخش باشد. دادن اختیارات قانونی به شورای اسلامی شهر و شهرداریها به عنوان دولت محلی در جهت برنامه‌ریزیهای محلی و نظارت بر آنها، می‌تواند بسیار مفید باشد. شهری به توسعه پایدار خواهد رسید که مدیران و مسئولین برنامه‌ریزی شهری با سیاستگذاری، خلاقیت و آگاهی بتواند مسائل و مشکلات شهری را با توجه به تواناییها و پتانسیلهایی که شهرها دارند حل نمایند و بدانند که برای هر شهری راه‌حلی وجود دارد که خاص همان مکان و مستلزم برقراری ارتباطات درونی است. قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران نیز با تأکید بر این مساله در اصل هفتم، شوراهای شهر را در کنار سه رکن مقننه، مجریه و قضائیه به عنوان رکن چهارم از ارکان تصمیم‌گیری و اداره امور کشور برشمرده است.

- ۱) ماده ۱۵ قانون نوسازی و عمران شهری (مصوب ۱۳۴۷/۹/۷)
- ۲) بند ۲ ماده ۷۱ قانون تشکیلات، وظایف و اختیارات شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهرداران (مصوب ۱۳۷۵/۳/۱)
- ۳) ماده ۲۵ آیین نامه مالی شهرداریها (مصوب ۱۳۴۶/۰۴/۱۲)
- ۴) ماده ۵۱ آیین نامه مالی شهرداریها (مصوب ۱۳۳۱)
- ۵) دستورالعمل تدوین، تصویب، اجرا و پایش برنامه راهبردی- عملیاتی شهر و شهرداری ابلاغی سازمان شهرداریها و دهیاریهای کشور (ابلاغیه به شماره ۳۳۳۴۵ مورخ ۱۳۹۴/۸/۹)

برنامه ریزی استراتژیک در شهرها و شهرداریها

مدیریت استراتژیک شامل تدوین و اجرای استراتژیایی است که می تواند سازمانها را به سطوح بالاتر سوق دهد. این بدان معناست که مدیریت ارشد باید استراتژی را انتخاب کند که مناسب ترین باشد تا در محیط آشفته و مرتبط باقی بماند. (کیپتو و میوریگی ۲۰۱۴: ۱۹۳)^۹ در این بخش به ارائه مدل برنامه ریزی استراتژیک در قالب هفت گام اصلی پرداخته می شود. (مالکی و همکاران، ۱۳۸۹، ۳۲)

گام اول: بررسی و تدوین سرفصل های ماموریت شهر و شهرداری
در این گام سرفصل های ماموریت، حوزه های واحدها و سازمانهای زیرمجموعه مشخص می گردد و سازمانها و واحدهای زیرمجموعه به تدوین ماموریت خاص خود منطبق با سرفصل های تعیین شده در سطوح بالا می پردازند. برای تدوین سرفصلهای ماموریتی می توان از منابع مختلفی همچون الزامات قانونی و اسناد مصوب، برنامه استراتژیک شهرها و شهرداریهای موفق جهان، تحلیل ذینفعان خارجی، بهره گیری از رهنمودهای علوم تخصصی مرتبط با مدیریت شهری و تحلیل نظرات خبرگان و... استفاده نمود. در این گام در دو سطح اساسی شهر و شهرداری سرفصل ماموریتها مشخص و با ایجاد رابطه منطقی بین آن ممیزی می شود.

گام دوم: شناخت و ارزیابی محیط درونی و بیرونی شهر و شهرداری

سازمانها از یک طرف با انواع منابع، تجهیزات، کارکنان و مدیران که محیط داخلی آنها را تشکیل می دهند و از طرف دیگر در بیرون از سازمان با محیط وظیفه ای و عمومی مواجه هستند. همه این محیطها

امروزه در حال تغییر و دگرگونی سریع بوده و هر کدام از این تغییرات می تواند اثرات مثبت و منفی بسیاری بر یک سازمان بزرگ داشته باشد. این در حالی است که ساختارهای گسترده مانند شهرها و سازمانهای گسترده مانند شهرها و سازمانهای بزرگ مانند شهرداریها می توانند خود تغییردهنده بعضی از عوامل محیطی پیرامونی نیز باشند. عوامل همچون ساختار سازمانی، رهبری، فرهنگ سازمانی، ساختار پاداش و سیاستهای سازمانی از عوامل اساسی هستند که باید برای اجرای مؤثر استراتژیها در نظر گرفته شوند. (ابلی: ۲۰۱۷: ۱۶)^{۱۰} بنابراین، استراتژیستهای سازمانهای بزرگ باید تمام اجزا و عناصر محیطی را به صورتی دقیق بررسی نمایند تا قوتها و ضعفهای داخلی و فرصتها و تهدیدهای خارجی را معلوم نموده و در برنامه لحاظ کنند. در این راستا متغیرهای محیطی باید مشخص و تعیین شوند. (پویستر ۲۰۰۵: ۱۱۲)^{۱۱} تیم برنامه ریزی، ضمن شناخت و درک صحیح از محیط شهر و شهرداری باید در محیط داخلی و خارجی، در صدد تعیین نقاط ضعف، قوت، تهدید و فرصت باشد. فرصتها و تهدیدها را می توان از طریق نظارت بر روندها و عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی کشف نمود. همبستگی بین این عوامل بر روی انتخاب و کیفیت استراتژی اثرگذار باشد. (عبدالله و الهراتی ۲۰۱۷: ۳۸)^{۱۲} برای تعیین نقاط ضعف و قوت، باید منابع، استراتژی جاری و عملکرد را مورد توجه قرار داد. (پویستر ۲۰۰۵: ۱۱۷) در این گام، در دو سطح شهر و شهرداری اقدام به شناخت و ارزیابی محیط نموده و با استفاده از نظرات خبرگان، ذینفعان و... ارزش و وزن هر کدام را نیز مشخص می نماید.

گام سوم: بررسی و تعیین خطمشی (چارچوب انتخاب) در شهر و شهرداری

در این گام رویه و روند مطلوب جهت مدیریت شهر و شهرداری ترسیم می شود. از جمله فواید این مرحله ایجاد دید و رویکرد یکسان برای ذینفعان و برنامه ریزان می باشد. محدود شدن منطقی گزینه های گام های دیگر مدل، جهت گیری هدفدار خروجیهای مراحل، کاهش زمان برنامه ریزی و تضمین تحقق خطمشی سازمان از جمله اهداف این گام می باشد. در این مرحله لازم است در دو سطح شهر و شهرداری روند و رویه مدیریت و چارچوب آن مشخص شود. سازمانها اهداف اساسی دارند، آنها برای دستیابی به عملکردهای مختلف دنبال می کنند، معیارهایی که برای خود تعیین کرده اند. دستیابی به موفقیت در چنین اهداف مشروط است بر اثربخشی و

کارایی اجرای برنامه‌های استراتژیک. (وان جیکو ۲۰۱۸: ۳۹۴) ^{۱۳} ضروری است برنامه‌ریزان با استفاده از نظرات خبرگان به استفاده از تجربیات جهانی اقدام نمایند. گام چهارم: تعیین مسائل استراتژیک شهر و حوزه‌های استراتژیک شهرداری

چهارمین گام از فرآیند عبارتست از شناخت و اولویت‌بندی مسائل استراتژیک در سطح شهر و حوزه‌های استراتژیک در سطح شهرداری و نهایتاً انتخاب تعدادی از آنها. این حوزه‌ها یا به عبارتی موضوعات تمرکز استراتژیک، وزن و اهمیت قابل توجهی در شناخت و تحقق چشم‌انداز دارد و در صورت توجه به آنها می‌توان چشم‌انداز مطلوبی برای شهر و شهرداری ترسیم نمود.

بنابراین مدیریت شهر و شهرداری می‌بایست سرمایه‌گذاری و توجه ویژه‌ای به این مسائل و حوزه‌ها در تعیین مأموریت مطلوب و تدوین استراتژی‌های خود داشته باشند. (کاپلان ۲۰۰۲: ۱۱۳) ^{۱۴} گام پنجم: تبیین چشم‌انداز شهر و شهرداری

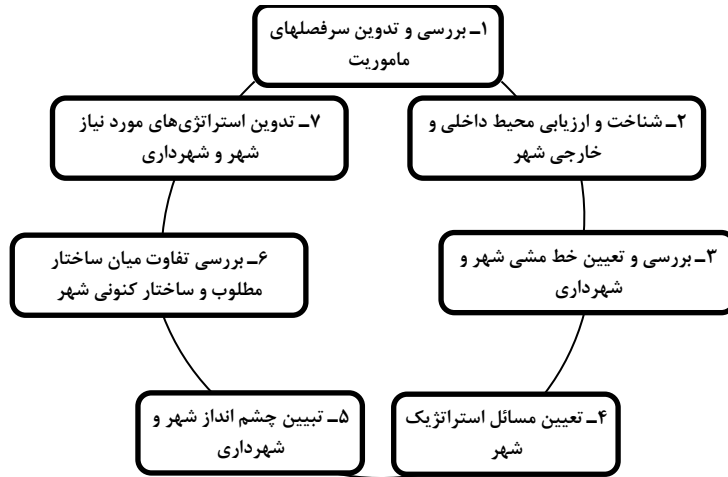
مدیران هر روز با تصمیمات زیادی روبرو می‌شوند. آنها حتی اگر حاضر به انجام چنین کاری نباشند، باید تصمیم بگیرند. پیرس و رابینسون (۱۹۸۹) ^{۱۵} اظهار داشتند که تصمیم‌گیری امری اجتناب‌ناپذیر است، زیرا جلوگیری از تصمیم صریح، به خودی خود تصمیم‌گیری است. در بین تصمیمات مختلف مدیر تصمیمات استراتژیک بسیار مهم هستند و در هر سازمان نقش بسیار مهمی ایفا می‌کنند. (نورایی ۲۰۱۲: ۴۰۵) ^{۱۶} همانند گام دوم این وظیفه بر عهده گروهی از شورای شهر و مدیران ارشد شهرداری با مشورت خبرگان علوم مرتبط با مدیریت شهری می‌باشد. خروجی این بخش که در قالب سندی ارائه می‌شود مشتمل بر مواردی همچون ارتباط شهر و شهرداری با ذینفعان عمده، اهداف کلی و بیانی از سیاست‌های پایه است. چشم‌انداز به صورت توصیفی مسائلی نظیر رسالت شهر و شهرداری، استراتژی‌های اساسی آن، معیارهای عملکرد، برخی ضوابط مهم و مرتبط با تصمیم‌گیری و... را تبیین نموده و چارچوبی ایده‌آل از آینده ترسیم می‌نماید که سازمان در جهت رسیدن به آن است. (پویستر ۲۰۰۵: ۱۱۷)

گام ششم: بررسی تفاوت میان ساختار مطلوب و ساختار کنونی شهر و شهرداری

در این گام بررسی تغییرات احتمالی ساختار سازمان برای تحقق مأموریت قانونی و مصوب، انجام می‌شود و در نهایت از میان دو گزینه تغییرات اساسی و تغییرات

مدیران می‌توانند از بین استراتژی‌های متفاوت شهر و شهرداری، از قبیل تمرکز بر یک خدمت خاص و یا ایجاد تنوع در خدمات مختلف دست به انتخاب بزنند. این انتخاب که از سطح واحدها آغاز می‌شود به نحوی است که کمیته راهبری آن واحد، باید استراتژی‌های ویژه‌ای برای نشان دادن چگونگی تحقق مأموریت، اهداف و چشم‌انداز طراحی کند. واحدها باید استراتژی‌های خود را در چارچوب سیاست‌های کلان شهر و شهرداری، محدودیت منابع، ملاحظات بخشی مرتبط با خدمات آنها و منابع و نیازمندی‌های تحقق موفق مأموریت‌شان بیان کنند. (پویستر ۲۰۰۵: ۸۸) فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک شامل شکل‌گیری یک چشم‌انداز استراتژیک، تعیین اهداف، تدوین استراتژی، اجرای استراتژی و سپس با گذشت زمان آغاز هرگونه اصلاحی در چشم‌انداز، اهداف، استراتژی و اجرای مناسب می‌باشد. این بدان معنی است که دیدگاه، اهداف، استراتژی و رویکرد سازمان برای اجرای استراتژی هرگز نهایی نیست بلکه یک روند در حال انجام است. (کیمانی ۲۰۱۵: ۲۰) ^{۱۷} به طور کلی، اولویتها، علایق و انتظارات همه ذینفعان وی باید بطور کافی توسط برنامه استراتژیک سازمان مورد توجه قرار گیرند. (تامپسون و استریکلند ۲۰۰۳: ۶۷)

سازمانهای محلی در کشور ما با همه مشکلاتی که بر سرراه آنها قرار دارد به دنبال برنامه‌ریزی در شهرهای خود هستند. برای تحقق اهداف چشم‌انداز، مدیریت محلی (شورای شهر - شهرداری)، به لحاظ نقش تعیین‌کننده‌ای که در برنامه‌های توسعه شهری ایفا می‌نماید؛ جایگاهی کلیدی دارد. برنامه‌ریزی استراتژیک با تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک داخلی، نقاط قوت و ضعف منتسب به سازمان، و عوامل بیرونی فراتر از کنترل



نمودار ۱: مدل برنامه‌ریزی استراتژیک در شهرها و شهرداریها (برایسون، ۲۰۰۵، نیون، ۲۰۰۳، هاکس و ماجلوف، ۱۹۹۶)

پذیرد. در حال حاضر زمان آن رسیده است که دولت‌های محلی از فرصت استفاده کرده و آینده را شکل دهند. آینده‌ای که سرشار از انگیزه برای رشد همه‌جانبه باشد. این امر باعث می‌شود آنها سهم خویش در رشد و پیشرفت شهر خود را به رسمیت بشناسند و محافظت و ترویج منافع و حقوق اقلیت‌ها و جوامع حاشیه‌نشین را سبب شود و باعث ایجاد وحدت می‌شود زیرا مردم احساس نمی‌کنند نیازهای آنها نادیده گرفته شده است. (مومنی، ۲۰۱۸:۳۵۱) برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان اصلی‌ترین سند راهبردی در سازمان و همچنین شهرها، می‌تواند برای نهادهای نظارتی از جمله شوراهای اسلامی شهر و نیز سازمان شهرداریها و دهیاریهای کشور، امکان ارزیابی و نظارت هر چه بیشتر و دقیق‌تر عملکرد شهرداریها را فراهم نماید. شوراهای یکی از ارکان تصمیم‌گیری و اداره امور کشورند اصل (۷) و از سوی دیگر اداره امور هر محل با نظارت شوراهای صورت می‌گیرد (اصل ۱۰۰) (حسینی پور و همکاران، ۱۳۹۲، ۷)

مطالعات پیشین

- اصغر ترابی سال (۱۳۸۹) در تحقیقی با استفاده از منابع کتابخانه‌ای و تحقیقات میدانی و ابزار پرسشنامه به شناسایی عوامل مؤثر در برنامه‌ریزی شهرداری منطقه ۶ تهران پرداخته، یافته‌ها نشان می‌دهد که تمامی عوامل مورد بررسی شامل فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، حمایت و پشتیبانی رهبری سازمان، آشنایی و آگاهی مدیریت ارشد، پذیرش و مشارکت کارکنان و فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی

سازمان از جمله فرصتها و تهدیدات و با توجه به مأموریت سازمان، اهداف بلند مدت را برای سازمان تعیین می‌کند. (نیکویی، ۲۰۱۴:۱۶۱) اصل دوازدهم قانون اساسی به صلاحیت مقررات‌گذاری محلی در حدود اختیارات شوراهای اشاره دارد و اصل (۱۰۳) نیز به الزام مقامات کشوری به رعایت تصمیمات شوراهای تصریح کرده است. (حسینی پور، ۱۳۹۲، ۸) شهرداری و شورای اسلامی شهر دو رکن اصلی مدیریت شهری در ایران می‌باشند. بجز این دو که وظیفه اصلی و قانونی آنها سیاستگذاری، برنامه‌ریزی امور شهر می‌باشد. در زمان حاضر وظایف مدیریت محلی در ایران را می‌توان بطور کلی در چهار حوزه ذیل دسته‌بندی نمود:

۱) وظایف سیاستگذاری، شامل: تصمیم‌گیری و سیاستگذاری امور شهری، هماهنگی و راهبری امور شهری، حقوق و ضوابط شهری، کنترل و نظارت امور شهری.

۲) وظایف برنامه‌ریزی؛ شامل: مطالعات شهری، برنامه‌ریزی شهری، امور اقتصادی و مالی

۳) امور اجرایی، شامل: عمران شهری، زیرساختها و تجهیزات شهری، خدمات شهری، خدمات ایمنی شهری، خدمات ترافیکی و حمل و نقل عمومی شهر، فضای سبز شهری، زیباسازی شهری، خدمات فرهنگی و اجتماعی

۴) امور اداری، شامل: پاسخگویی به درخواستهای شهروندان، صدور پروانه‌های گوناگون ساختمانی و صنفی، امور حقوقی و رفاهی.

این وظایف در چارچوب قوانین و مقررات مربوطه، بسته به موضوع، از سوی یکی از دو ارکان صورت می‌-

در تحقیق، تفاوت تعهد در هر یک از ذینفعان به علت وجود مزایای غیرملموس و نوع ذینفعان در سازمان است.

البانا در سال ۲۰۰۹ در پژوهشی با عنوان تعیین‌کننده در موفقیت برنامه‌ریزی چنین نتیجه گرفته که بین اجرا و مشارکت برنامه‌ریزی استراتژیک در گسترش کارهای اخیر استراتژیک و موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک ارتباط معناداری وجود دارد.

هریس در سال ۲۰۰۹ در پژوهش خویش تحت عنوان عوامل مهم موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک، به ده عامل مهم موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک اشاره نموده که این عوامل شامل مشارکت کارکنان، حمایت مدیر ارشد اجرایی، شرح نیازها، برنامه‌ریزی مناسب، انتظارات واقعی، مراحل پروژه، امکانات مناسب، چشم انداز و اهداف روشن، تلاش زیاد و تمرکز روی این موارد می‌شود.

ریسک^{۱۹} در سال (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان عوامل کلیدی موفقیت در برنامه‌ریزی ضمن بیان مواردی نظیر شناسایی و استراتژیک و چگونگی جلوگیری از ده اشتباه رایج مشخص کردن اهداف واقع‌بینانه، روشن نمودن نیازها جهت رسیدن به اهداف، ایجاد زمان و کارکنان مورد نیاز جهت اجرای برنامه استراتژیک، به ده اشتباه رایج در این زمینه پرداخته است.

ساشا و همکاران در سال (۲۰۰۶) در پژوهش خود با عنوان برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های کوچک، یافته‌های تجربی جدید، چنین بحث می‌کند که در بین عواملی چون افق زمانی، رسمی سازی، کنترل مستمر و وسایل استراتژیک، عامل رسمی‌سازی بیشترین اهمیت را دارد.

ملویل در سال (۱۹۹۱) در مقاله‌ای با عنوان عوامل حیاتی در برنامه‌ریزی استراتژیک به عوامل موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک اشاره کرده که شامل مشارکت مدیران، تأکید بر ایجاد پایگاه داده‌ها، پیگیری پس از تعریف استراتژیها، توازن میان برنامه‌ریزی و بودجه در اجرای استراتژی می‌باشند.

روش پژوهش

تحقیق حاضر کمی و کیفی (آمیخته) و از نوع تحقیقات توصیفی-اکتشافی است. هر تحقیق پیمایشی دو هدف توصیف و تبیین را دنبال می‌کند. (دلور ۱۳۸۵:۱۲۵) بدین صورت که پژوهش حاضر از یک

پیشرفته بر تدوین و اجرای برنامه‌های استراتژیک تأثیرگذار هستند.

رسولیان در سال (۱۳۸۸) در تحقیقی ارتباط هشت عامل سازمانی را با موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز مورد بررسی قرار داد و تأثیر پنج عامل مشارکت مدیران ارشد، آگاهی مدیران ارشد از اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک، مشارکت کارکنان، مدیریت تغییر و ارزیابی صحیح محیطی در موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت گاز ایران تأیید و سه عامل تعهد سازمانی، پذیرش کارکنان و وجود پایگاه داده‌ها را رد شدند.

مبلغ در سال (۱۳۸۷) در پژوهشی به این نتیجه رسید که مهمترین عوامل موفقیت در فرآیند شروع برنامه‌ریزی استراتژیک، سیستم‌های اطلاعاتی پشتیبانی مدیریت عالی است و هم‌راستایی با اهداف استراتژیک سازمان، از مهمترین عوامل حیاتی موفقیت در فرآیند تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک و تعدیل برنامه مطابق با تغییرات محیطی، از مهمترین عوامل حیاتی موفقیت در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی است.

حاکمی در سال (۱۳۸۵) در پژوهش خود متغیرهای موثر را به سه دسته عوامل سازمانی، ابعاد برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات و موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات تقسیم کرده است. عوامل سازمانی شامل عوامل سازمانی درونی و عوامل سازمانی تعاملی می‌باشند و ابعاد برنامه‌ریزی استراتژیک هم شامل هم‌راستایی استراتژیک بین برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات با برنامه استراتژیک کسب و کار سازمان و ارزیابی محیطی می‌شود. مطابق نتایج این پژوهش، کلیه عوامل سازمانی تعاملی بر هم‌راستایی استراتژیک مؤثرند و می‌توانند به واسطه اثرگذاری بر هم‌راستایی استراتژیک، عاملی تعیین‌کننده در موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات باشند.

الترکی^{۱۸} در سال ۲۰۱۱ در تحقیق خود با عنوان بررسی ارتباط بین استراتژی شرکت و سایر حوزه‌های، برنامه‌ریزی استراتژیک در نگهداری عملیاتی با سیستم نگهداری به ارائه چارچوبی جهت توسعه برنامه‌ریزی استراتژیک نگهداری پرداخته است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که در اجتماع ذینفعان، عامل مدیریت ارشد متعهد از عوامل مهم و ضروری در موفقیت برنامه‌ریزی استراتژی نگهداری در سازمانها است. نکته قابل توجه

رفتاری و دانشی) و ۳۲ زیر مقوله شناسایی و در قالب یک مدل ارائه شدند. در قسمت کمی این تحقیق، عوامل بدست آمده در این قسمت وارد پرسشنامه می‌شود، تا در اختیار خبرگان قرار گرفت و به غربالگری و شناسایی شاخص‌های نهایی پژوهش پرداخته شد. برای فازی‌سازی دیدگاه خبرگان از اعداد فازی مثلثی استفاده شده است. دیدگاه خبرگان پیرامون اهمیت هر یک از شاخص‌ها با طیف فازی ۹ درجه گردآوری شده است. بعد از شناسایی شاخصها، ۴ فرضیه مبتنی بر اثر آسیبهای شناسایی شده چهارگانه بر برنامه‌ریزی استراتژیک مورد آزمون قرار گرفتند. در پایان نیز برای سنجش میزان صحت مدل بدست آمده تحلیل مسیر بر روی آن صورت می‌گیرد. همچنین برای تعیین اعتبار سازه‌ای و برازش مدل نیز روش تحلیل عاملی تأییدی مورد استفاده قرار گرفت که برای روش تحلیل عاملی تأییدی از نرم افزار SPSS استفاده شده است.

طرف درصدد است تا آسیب‌های برنامه‌ریزی استراتژیک را مشخص سازد، از طرف دیگر چون رابطه میان متغیرهای پژوهش بر اساس هدف تحقیق تحلیل می‌گردد، به تبیین ارتباط میان رویدادها می‌پردازد. (سرمدوهمکاران ۱۳۸۴: ۹۴)

برای شروع، در قسمت کیفی تحقیق با بررسی ادبیات موضوع و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان، و از طریق تحلیل تم، آسیب‌های برنامه‌ریزی استراتژیک شناسایی شدند. برای شروع، ابتدا مصاحبه نیمه ساختارمند از افراد مطلع حوزه در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک انجام گردید و سوالات تا زمانی ادامه پیدا کرد که پژوهشگر در پاسخ به سوالات به حد اشباع رسید. سپس با پیاده کردن نوارهای صوتی مصاحبه‌ها، کار تجزیه و تحلیل داده آغاز گردید. با مطالعه داده‌ها و درک آنها، نوبت به کدگذاری می‌رسد. کدگذاری در این تحقیق به صورت دستی انجام شده است. آنگاه ابعاد، شاخصها و مولفه‌های در چهار مقوله (ارتباطی، نهادی،



نمودار: مدل تحقیق

یافته‌های پژوهش

دسته‌بندی شد. این شاخصها در مدل زیر دسته‌بندی شده‌اند.

بعد از ارائه مدل در قسمت کیفی تحقیق، نیاز به غربالگری و شناسایی شاخص‌های نهایی پژوهش است. برای غربال شاخص‌ها و شناسایی شاخص‌های نهایی از رویکرد دلفی فازی استفاده شده است. برای سنجش اهمیت شاخص‌ها از دیدگاه خبرگان استفاده شده است.

در قسمت کیفی این تحقیق برای شناسایی آسیب‌های برنامه‌ریزی استراتژیک از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و مطالعه آسیب‌های شناسایی شده در متون و تحقیقات مرتبط اقدام شد. سپس از طریق تحلیل تم ۱۷۰ کلید واژه و عبارت استخراج گردید و از طریق کدگذاری در نهایت ۳۳ شاخص کشف و در قالب ۴ عامل

جدول ۱: نتایج حاصل از غربال‌گری شاخص‌ها

عوامل آسیب شناسی نظام برنامه‌ریزی استراتژیک	قطعی	نتیجه
C01 تولید و کشف دانش در زمینه مدیریت استراتژیک	۰/۸۶	پذیرش
C02 تجزیه و تحلیل و ارزیابی اطلاعات	۰/۸۱	پذیرش
C03 تسهیم و اشاعه اطلاعات	۰/۷۶	پذیرش
C04 کاربردی دانش نمودن دانش در برنامه‌ریزی	۰/۷۵	پذیرش
C05 شفاف بودن مسئولیت برنامه‌ریزی و پاسخگویی در زمینه آن	۰/۷۴	پذیرش
C06 انگیزه برای برنامه‌ریزی استراتژیک	۰/۷۸	پذیرش
C07 ثبات اعضای شورای شهر در شغل خود (امنیت شغلی)	۰/۷۹	پذیرش
C08 ارجحیت برنامه‌ریزی کوتاه مدت جامعه	۰/۸۱	پذیرش
C09 نگرش مناسب درباره برنامه‌ریزی استراتژیک	۰/۷۴	پذیرش
C10 فساد اداری موجود در سازمانهای محلی	۰/۷۴	پذیرش
C11 تضاد منافع ذینفعان در سطح محلی	۰/۸۶	پذیرش
C12 مشارکت درون سازمان	۰/۷۷	پذیرش
C13 رفتارهای سیاسی پیرو منافع فردی اعضای شوراها	۰/۷۸	پذیرش
C14 تصمیم‌گیری عقلایی	۰/۷۸	پذیرش
C15 مهارت مذاکره جهت برقراری ارتباط	۰/۷۳	پذیرش
C16 تکنولوژیهای مناسب ارتباطی	۰/۷۷	پذیرش
C17 ماهیت و میزان ارتباط با ذینفعان محلی غیررسمی	۰/۷۶	پذیرش
C18 بخشی‌نگری	۰/۹۲	پذیرش
C19 رویکرد تسلط محوری در انتخاب و گفتگو با افراد و سازمانها	۰/۸۴	پذیرش
C20 مشارکت تیمی اعضا در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک	۰/۷۳	پذیرش
C21 ارتباط با عناصر برون سازمانی و مدیریت محلی رسمی	۰/۸۸	پذیرش
C22 تفکر سیستمی	۰/۸۴	پذیرش
C23 پیچیدگی قوانین و مقررات	۰/۸۳	پذیرش
C24 اثربخش بودن قوانین در زمینه برنامه‌ریزی	۰/۷۶	پذیرش
C25 هماهنگی برنامه‌های محلی با برنامه‌های ملی	۰/۸۵	پذیرش
C26 سازماندهی نامناسب	۰/۸۰	پذیرش
C27 مدیریت نامناسب منابع انسانی	۰/۸۳	پذیرش
C28 تمرکزگرایی در سیستم برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری کشور	۰/۸۸	پذیرش
C29 دولت‌زدگی سازمانهای محلی	۰/۸۱	پذیرش
C30 واقع‌گرایی در سازمانهای محلی	۰/۷۷	پذیرش
C31 تصمیم‌گیریهای فردی در سیاستهای کلان و استراتژیک	۰/۸۶	پذیرش
C32 تمایل به سبک مدیریت حال‌نگر	۰/۸۱	پذیرش
C33 سازوکارهای نظارتی بر اعضای شورای شهر	۰/۷۸	پذیرش

جدول ۲: آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرها	تعداد	دامنه تغییرات	کمینه	بیشینه	میانگین	خطای استاندارد	انحراف معیار	واریانس
دانشی	98	75/3	25/1	5/00	3/4464	.7451	0/73766	0/544
رفتاری	98	40/3	20/1	4/60	3/5051	.6810	0/67417	0/455
ارتباطی	98	50/3	25/1	4/75	3/2054	.7616	0/75391	0/568
نهادی	98	55/3	27/1	4/82	3/4332	.8193	0/81110	0/658
برنامه‌ریزی استراتژیک	98	2/75	75/1	4/50	3/6658	.6456	0/63909	0/408

رد فرضیات تبیین شده، ارائه خواهد شد. (سرمد و همکاران، ۱۳۸۸) در ادامه با استفاده از رویکرد حداقل مجذورات جزئی روابط متغیرهای تحقیق و مدل اصلی تحقیق بررسی شده است. داده‌های خام به دست آمده از جامعه آماری با استفاده از تکنیک‌های آماری مناسب و نرم‌افزار (2) Smart PLS و PSS مورد تجزیه و تحلیل و پس از پردازش به شکل اطلاعات ارائه شده است.

جامعه آماری

با توجه به اطلاعات بدست آمده از سایت وزارت کشور اعضای شورای شهرهای استان کرمانشاه و تعداد شهردارها و معاونت‌های آنها طبق جدول بوده و جمع کل آنها ۱۳۳ نفر می‌باشد. با استفاده از جدول مورگان تعداد حجم نمونه ۹۸ نفر تعیین گردید. این افراد کسانی هستند که در برنامه‌ریزی شهرها نقش مهمی را دارند.

بر اساس داده‌های مندرج در جدول ۲ مشخص است ۹۸ داده صحیح پیرامون متغیرهای تحقیق گردآوری شده است. میانگین نمرات متغیرها بین ۳/۲۰۵ تا ۳/۶۶۶ بوده است که در این میان متغیر برنامه‌ریزی استراتژیک بیشترین میانگین را دارد. میزان پراکندگی از لحاظ شاخص دامنه تغییرات نسبتاً زیاد است و بین ۱/۲۵ تا ۵/۰۰ را در بر گرفته است. از نظر شاخص انحراف معیار متغیر نهادی مدیریتی دارای بیشترین پراکندگی است.

اگر چه افراد خبره از شایستگی‌ها و توانایی‌های ذهنی خود برای انجام مقایسات استفاده می‌نمایند، اما باید به این نکته توجه داشت که فرآیند سنتی کمی سازی دیدگاه افراد، امکان انعکاس سبک تفکر انسانی را بطور کامل ندارد. به عبارت بهتر، استفاده از مجموعه‌های فازی، سازگاری بیشتری با توضیحات زبانی و بعضاً مبهم انسانی دارد و بنابراین بهتر است که با استفاده از مجموعه‌های فازی (بکارگیری اعداد فازی) به پیش بینی بلندمدت و تصمیم‌گیری در دنیای واقعی پرداخت. (کارامن^{۲۰} و همکاران، ۲۰۰۹) در این مطالعه نیز برای فازی‌سازی دیدگاه خبرگان از اعداد فازی مثلثی استفاده شده است. دیدگاه خبرگان پیرامون اهمیت هر یک از شاخص‌ها با طیف فازی ۹ درجه گردآوری شده است. براین اساس ۳۳ شاخص برای برنامه‌ریزی استراتژیک در شوراها شهر مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

پژوهش علمی یک کوشش نظام‌مند جهت پاسخ دادن به پرسش‌های مطرح شده است. یکی از بخش‌های اصلی هر پژوهش علمی، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها جهت آزمون فرضیات بیان شده توسط محقق است. انتخاب یک روش پژوهش مناسب، محقق را تا حد زیادی در پیشگیری از بروز اشتباهات یاری می‌رساند. به‌کارگیری آزمون‌های آماری مناسب با روش پژوهش منجر به حصول اطمینان از دقت و صحت نتایج به‌دست‌آمده می‌گردد. لذا در این فصل پس از طرح مسئله پژوهش، روش‌های آماری مناسب جهت تأیید یا

جدول ۳: آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	کولموگروف	معناداری
دانشی	98	3/446	0/738	0/202	.000
رفتاری	98	3/505	0/674	0/104	.011
ارتباطی	98	3/205	0/754	0/060	.200
نهادی مدیریتی	98	3/433	0/811	0/119	.002
برنامه‌ریزی استراتژیک	98	3/666	0/639	0/165	.000

آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

براساس نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، با توجه به اینکه مقدار معناداری حداقل یکی از متغیرها کوچکتر از سطح خطا (۰/۰۵) بدست آمده است. بنابراین فرض صفر رد شده و توزیع داده‌ها در مجموع نرمال نمی‌باشد. از ویژگی‌های نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس عدم حساسیت به پیش‌فرض نرمال بودن داده‌ها است لذا در چنین شرایطی، بهترین نرم افزار معادلات ساختاری برای اجرای مدل می‌باشد.

بررسی شاخص‌های برازش مدل

برای بررسی کیفیت یا اعتبار مدل از بررسی اعتبار که شامل شاخص بررسی اعتبار اشتراک و شاخص بررسی اعتبار افزونگی می‌باشد، استفاده شده است. شاخص اشتراک، کیفیت مدل اندازه‌گیری هر بلوک را می‌سنجد. شاخص افزونگی که به آن Q^2 (شاخص استون و گیسر) نیز می‌گویند، مقادیر مثبت این شاخص‌ها، نشانگر کیفیت مناسب و قابل قبول مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌باشد. (هنسلر و همکاران، ۲۰۰۹)

جدول ۴: شاخص‌های اشتراک و شاخص افزونگی

متغیر	شاخص‌های اشتراک (CV Com)	شاخص افزونگی (CV Red)
رفتاری	0/252	0/252
دانشی	0/273	0/273
نهادی مدیریتی	0/440	0/440
ارتباطی	0/340	0/340
برنامه‌ریزی استراتژیک	0/104	0/337

آزمون کلی کیفیت مدل ساختاری

تنن هاوس و همکاران (۲۰۰۵) شاخص کلی برازش GOF را برای بررسی برازش مدل معرفی نموده‌اند. ملاک کلی برازش را می‌توان با محاسبه میانگین هندسی میانگین مقادیر اشتراکی ۲۲ و ضریب تعیین R^2 به دست آورد. برای این شاخص، مقادیر ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به ترتیب ضعیف، متوسط و قوی توصیف شده است.

جدول ۵: مقادیر اشتراکی و R^2

متغیر	مقادیر اشتراکی	R^2
رفتاری	0/472	---
دانشی	0/563	---
نهادی	0/598	---
ارتباطی	0/521	---
برنامه‌ریزی استراتژیک	0/526	0/849

همان‌طور که در جدول شماره ۵ بالا دیده می‌شود، فقط متغیرهای درونزا دارای مقدار R^2 هستند. پس از انجام محاسبات، مقدار شاخص GOF عددی برابر ۰/۶۷۵ به دست می‌آید که شاخصی قوی است و نشان از کیفیت بالای کلی مدل دارد.

آزمون فرضیات پژوهش

رابطه متغیرهای موردبررسی در هر یک از فرضیه‌های تحقیق بر اساس یک ساختار علی با تکنیک حداقل مربعات جزئی PLS آزمون شد و رابطه هریک از متغیرهای قابل مشاهده با متغیر پنهان و مدل ساختاری (روابط متغیرهای پنهان با یکدیگر) محاسبه گردید. برای سنجش معناداری روابط نیز آماره t با تکنیک بوت استرپینگ محاسبه شد که خلاصه نتایج مربوط به معناداری بار عاملی استاندارد و معناداری روابط متغیرهای تحقیق و ضرایب مسیر و معناداری آنها نیز در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۶: ضرایب مسیر

جهت مسیر	تأثیر	آماره تی
رفتاری برنامه‌ریزی استراتژیک	0/259	2/358
دانش برنامه‌ریزی استراتژیک	0/166	3/518
نهادی برنامه‌ریزی استراتژیک	0/491	8/727
ارتباط برنامه‌ریزی استراتژیک	0/412	4/844

بررسی تاثیر عامل دانشی بر برنامه‌ریزی استراتژیک: طبق جدول مشاهده می‌گردد شدت اثر عامل دانشی بر برنامه‌ریزی استراتژیک برابر ۰/۱۶۶ محاسبه شده است و آماره احتمال آزمون نیز ۳/۵۱۸ به دست آمده است که بزرگ‌تر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد تأثیر مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ عامل دانشی بر برنامه‌ریزی استراتژیک تاثیر معناداری دارد.

بررسی تاثیر عامل رفتاری بر برنامه‌ریزی استراتژیک:

مشاهده می‌گردد شدت اثر عامل رفتاری بر برنامه‌ریزی استراتژیک برابر ۰/۲۵۹ محاسبه شده است و آماره احتمال آزمون نیز ۲/۳۵۸ به دست آمده است که بزرگ‌تر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد تأثیر مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ عامل رفتاری بر برنامه‌ریزی استراتژیک تاثیر معناداری دارد.

بررسی تاثیر عامل ارتباطی بر برنامه ریزی استراتژیک:

داده‌ها حتما باید توسط یک گروه گردآوری شود. تحلیل شکاف دیدگاه دو گروه معنا ندارد. پس از تکمیل و جمع آوری پرسشنامه ها، اطلاعات مورد نظر در دو بخش وضعیت موجود و وضعیت مطلوب به دست آمد. برای تعیین شکاف؛ امتیاز پاسخگویان به وضعیت موجود با وضعیت مطلوب، مورد مقایسه قرار گرفت. نمره حاصل در صورت مثبت بودن، بیانگر این است که میزان میانگین وضعیت موجود بیشتر از انتظارات پاسخگویان بوده است و در صورت منفی بودن نشان می‌دهد که وضعیت موجود انتظارات پاسخگویان را برآورده نکرده و شکاف وجود دارد. در صورتیکه نمره حاصل برابر صفر باشد؛ به معنی عدم وجود شکاف در نظر گرفته شده است. برای تحلیل شکاف معمولا از تکنیک تی-زوجی (Paired t-test) و نرم افزار SPSS استفاده می‌شود.

۱. در مقایسه زوجی ارائه شده در جدول مشاهده می‌گردد که اختلاف میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب عوامل دانشی برابر $0/56122$ - به دست آمده است. مقدار معناداری برابر $0/000$ بدست آمده که کوچکتر از سطح خطای $0/05$ است بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره t نیز $5/926$ - بدست آمده است که قدر مطلق آن از مقدار بحرانی $1/96$ بزرگتر است و یافته فوق را تایید می‌کند. همچنین دو کران بالا و پائین فاصله اطمینان، هم علامت بوده (منفی) و ادعای آزمون تایید می‌شود. به عبارتی می‌توان گفت بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب عوامل دانشی شکاف معناداری وجود دارد. مشاهده می‌گردد که اختلاف میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب عوامل رفتاری برابر $0/87245$ - به دست آمده است. مقدار معناداری برابر $0/000$ بدست آمده که کوچکتر از سطح خطای $0/05$ است بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره t نیز $9/512$ - بدست آمده است که قدر مطلق آن از مقدار بحرانی $1/96$ بزرگتر است و یافته فوق را تایید می‌کند.

مشاهده می‌گردد شدت اثر عامل ارتباطی بر برنامه ریزی استراتژیک برابر $0/412$ محاسبه شده است و آماره احتمال آزمون نیز $4/844$ به دست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای 5% یعنی $1/96$ بوده و نشان می‌دهد تاثیر مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان 95% عامل ارتباطی بر برنامه ریزی استراتژیک تاثیر معناداری دارد.

بررسی تاثیر عامل نهادی مدیریتی بر برنامه ریزی استراتژیک:

مشاهده می‌گردد شدت اثر عامل نهادی بر برنامه ریزی استراتژیک برابر $0/491$ محاسبه شده است و آماره احتمال آزمون نیز $8/727$ به دست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای 5% یعنی $1/96$ بوده و نشان می‌دهد تاثیر مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان 95% عامل نهادی مدیریتی بر برنامه ریزی استراتژیک تاثیر معناداری دارد.

تحلیل شکاف

تحلیل شکاف یک مبحث کلیدی در مدیریت است. ویژگی‌های مختلف این تحلیل باعث شده که از تحلیل شکاف برای حل مسائل متعددی استفاده شود. در بحث تحلیل شکاف باید برای موضوع مورد بررسی عامل‌هایی را شناسایی می‌کنیم. هر عامل دو وضعیت دارد:

- ۱) وضعیت موجود عامل براساس ادارات پاسخ‌دهندگان از وضعیت موجود تعیین می‌شود و به آن عملکرد گویند.
- ۲) وضعیت مطلوب عامل براساس انتظارات پاسخ‌دهندگان از وضعیت مطلوب تعیین می‌شود و به آن اهمیت گویند.

جدول ۷: اختلاف میانگین نمونه های زوجی موثر بر برنامه ریزی استراتژیک

متغیر	اختلاف میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد	تفاوت از سطح اطمینان ۹۵٪		آماره t	درجه آزادی	معناداری
				پایین	بالا			
دانشی	-56122	93752	09470	-74919	-37326	-5/926	97	/000
رفتاری	-87245	90801	09172	-105449	-69040	-9/512	97	/000
ارتباطی	-65306	90291	09121	-83408	-47204	-7/160	97	/000
نهادی مدیریتی	-61132	83266	08411	-77826	-44438	-7/268	97	/000
برنامه ریزی استراتژیک	-69450	56343	05691	-80746	-58154	-12/202	97	/000

وضعیت مطلوب کلی برنامه‌ریزی استراتژیک شکاف معناداری وجود دارد.

بحث و نتیجه گیری

ناخشنودی از شهرهای امروز ایران تجربه مشترک شهروندان، متخصصان و مدیران است. نگاه عامیانه به این موضوع تنها به دنبال یک راه‌حل برای آن می‌گردد. اما شهر، محصول عالی تمدن بشر است که تحت تأثیر مؤلفه‌های بی‌شماری پدید می‌آید و پذیرش تأثیر بیش از حد یک عامل در این زمینه، در حقیقت نوعی غفلت از مسئله است. در میان عوامل مهم تأثیرگذار بر ساخت شهرهای ایران، نظام حاکم بر تهیه، تصویب و مدیریت طرحهای توسعه شهری سهم قابل توجهی را به خود اختصاص می‌دهد. ساختار قدرت در جامعه، نگاه مدیران به حقوق شهروندان، فضای شهر در منظر مردم و تصمیم‌گیران، نقشهای مربوط به شهر و مولفه‌های دیگری از این دست در تبیین چگونگی و چستی نظام برنامه‌ریزی سهم به سزایی دارد. بررسی عوامل موثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک به طور کلی بیانگر فاصله نظام برنامه‌ریزی استراتژیک از سطح مطلوب خود می‌باشد و برای بهبود این شرایط میتوان با اصلاح آسیبهای شناسایی شده در این تحقیق از طریق سازمانها مرتبط به شرایط مطلوب دست یافت. با توجه به نتایج تحقیق مدل ارائه شده در این تحقیق از چهار عامل تشکیل شده است و در مجموع ۳۳ شاخص شناسایی شدند که در چهار دسته دانشی با ۴ شاخص، رفتاری با ۱۰ شاخص، ارتباطی با ۸ شاخص و نهادی با ۱۱ شاخص قرار گرفتند و این مدل به عنوان الگوی مبنا جهت تجزیه و تحلیل وضع موجود و مطلوب قرار گرفت. بعد از انجام تحلیل شکاف ۲۶ شاخص به عنوان آسیب شناسایی شدند چرا که وضع موجود این شاخصها نسبت به وضع مطلوب فاصله معناداری داشته و نسبت به شرایط مطلوب فاصله دارند. که سهم عوامل دانشی ۳ شاخص، عوامل رفتاری ۸ شاخص، عوامل ارتباطی ۶ شاخص و عوامل نهادی ۹ شاخص می‌باشند.

در تجزیه و تحلیل شکاف وضع موجود و مطلوب انجام گرفته در این تحقیق علاوه بر شناسایی آسیبها در مدل ارائه شده با توجه به میزان شکاف هر آسیب در جدول زیر آسیبهای موجود در عوامل چهارگانه نیز اولویت بندی شده‌اند که در جدول زیر ارائه می‌شوند.

۲. همچنین دو کران بالا و پائین فاصله اطمینان، هم علامت بوده (منفی) و ادعای آزمون تایید می‌شود. به عبارتی می‌توان گفت بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب عوامل رفتاری شکاف معناداری وجود دارد.

۳. مشاهده می‌گردد که اختلاف میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب عوامل ارتباطی برابر ۰/۶۵۳۰۶- به دست آمده است. مقدار معناداری برابر ۰/۰۰۰ بدست آمده که کوچکتر از سطح خطای ۰/۰۵ است بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره t نیز ۷/۱۶۰- بدست آمده است که قدر مطلق آن از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است و یافته فوق را تایید می‌کند. همچنین دو کران بالا و پائین فاصله اطمینان، هم علامت بوده (منفی) و ادعای آزمون تایید می‌شود. به عبارتی می‌توان گفت بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب عوامل ارتباطی شکاف معناداری وجود دارد.

۴. مشاهده می‌گردد که اختلاف میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب عوامل نهادی مدیریتی برابر ۰/۶۱۱۳۲- به دست آمده است. مقدار معناداری ۰/۰۰۱ بدست آمده که کوچکتر از سطح خطای ۰/۰۵ است بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره t نیز ۷/۲۶۸- بدست آمده است که قدر مطلق آن از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است و یافته فوق را تایید می‌کند. همچنین دو کران بالا و پائین فاصله اطمینان، هم علامت بوده (منفی) و ادعای آزمون تایید می‌شود. به عبارتی می‌توان گفت بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب عوامل نهادی مدیریتی شکاف معناداری وجود دارد.

طبق نتایج به دست آمده بیشترین شکاف در عوامل رفتاری و کمترین شکاف در عوامل دانشی مشاهده می‌گردد. نهایتاً مشاهده می‌گردد که اختلاف میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب کلی برنامه‌ریزی استراتژیک برابر ۰/۶۹۴۵۰- به دست آمده است. مقدار معناداری برابر ۰/۰۰۰ بدست آمده که کوچکتر از سطح خطای ۰/۰۵ است بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره t نیز ۱۲/۲۰۲- بدست آمده است که قدر مطلق آن از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است و یافته فوق را تایید می‌کند. همچنین دو کران بالا و پائین فاصله اطمینان، هم علامت بوده (منفی) و ادعای آزمون تایید می‌شود. به عبارتی می‌توان گفت بین وضعیت موجود و

جدول ۸: اولویت بندی آسیب‌ها

عوامل رفتاری	عوامل نهادی	عوامل ارتباطی	عوامل دانشی
۱. تضاد منافع ذینفعان در سطح محلی (مشارکت برون سازمانی)	۱. سازماندهی مناسب	۱. بخشی‌نگری	۱. تجزیه و تحلیل و ارزیابی دانش
۲. فساد اداری در سازمانهای محلی	۲. اثربخش بودن قوانین	۲. ارتباط با عناصر برون سازمانی	۲. تولید و کشف دانش
۳. شفاف و پاسخگویی	۳. تصمیم‌گیریهایی فردی	در سطح ملی و محلی	۳. کاربرد دانش
۴. رفتارهای سیاسی	۴. دولت زدگی سازمانهای محلی	۳. تکنولوژیهای مناسب ارتباطی	
۵. تصمیم‌گیری عقلایی	۵. پیچیدگی قوانین و مقررات	۴. مهارت مذاکره و حل تعارض	
۶. ارجحیت برنامه‌ریزی کوتاه مدت	۶. سبک مدیریت حال‌گرا	۵. مشارکت تیمی اعضا	
۷. انگیزه برای برنامه‌ریزی	۷. سازوکارهای نظارتی	۶. تفکر سیستمی	
۸. ثبات اعضای شورای شهر	۸. واقع‌گرایی		
	۹. تمرکزگرایی		

جدول ۹: آسیب‌های شناسایی شده و پیشنهاد برای سازمانهای مرتبط

آسیب‌های شناسایی شده	سازمانهای مرتبط	پیشنهادات
۱. پیچیدگی قوانین و مقررات	وزارت کشور	۱. پیشنهاد هزینه‌های انتقالی جمعی برای شهرهای دارای برنامه
۲. اثربخشی قوانین و مقررات		۲. ارائه لوایح مرتبط، شفاف و اثربخش و حمایت کننده از سازمانهای محلی
تولید و کشف دانش		در برنامه‌ریزی استراتژیک
تمرکزگرایی		۳. انجام تحقیقات مرتبط و تطبیقی در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح بین‌المللی جهت افزایش دانش در این زمینه
تصمیم‌گیریهایی فردی		۴. واگذاری اختیارات بیشتر در تصمیم‌گیری
دولت‌زدگی		۵. حمایت از تصمیمات محلی و تلاش برای تامین منابع جهت اجرای برنامه‌های استراتژیک
رفتارهای سیاسی		۶. بررسی برنامه‌های استراتژیک جهت هماهنگی با برنامه‌های کلان
فساد اداری		۷. تولید یا تهیه تکنولوژیهای ارتباطی جهت استفاده سازمانهای محلی
ارجحیت برنامه‌ریزی کوتاه مدت	استانداردینها	۸. ارزیابی عملکرد گروهی و فردی اعضای سازمانهای محلی و استفاده از بهترینها در پایان عضویت آنها
عدم ثبات اعضای شورای شهر		۱. تهیه گزارشهای مختلف در سطوح مختلف برا سازمانهای محلی
تکنولوژی مناسب ارتباطی		۲. تلاش برای اعتمادسازی نسبت به تصمیمات سازمانهای محلی
		۳. شناسایی رفتارهای سیاسی در سطح سازمانها و مدیریت آنها
		۴. آموزش اعضا به منظور درک فواید برنامه‌ریزی استراتژیک
		۵. ایجاد سیستمهای انگیزشی مالی و غیرمالی در راستای ایجاد انگیزه برای برنامه‌ریزی استراتژیک
		۶. شناسایی رفتارهای سیاسی اعضا و مدیریت آنها
		۷. واگذاری برنامه‌ریزی استراتژیک و تلاش بیشتر برای نقشه‌هاست نظارتی
	فرمانداریها	۸. استفاده از رسانه‌های مختلف جمعی و مجازی برای پاسخگویی و شفافیت در برنامه‌ریزی استراتژیک سازمانهای محلی
تجزیه و تحلیل دانش		۱. دقت در تایید داوطلبین برای عضویت در سازمانهای محلی
ساختار آمرانه		۲. شناخت رفتارهای سیاسی افراد و مدیریت آنها
رفتارهای سیاسی		۳. کنترل رفتارهای و شعارهای اعضای در زمان انتخابات
فساد اداری		۴. برگزاری جلسات مختلف برای اعضا و کسب اطلاعات در مورد برنامه ریزی استراتژیک
ارجحیت برنامه‌ریزی کوتاه مدت		۵. ارایه آموزشهای مختلف جهت افزایش مهارت مذاکره و حل تعارض
عدم شفافیت و پاسخگویی		۶. تهیه و استفاده از گزارشات ادارات در سطح محلی برای برنامه‌ریزی
مدیریت منابع انسانی	۷. شناسایی افراد متخصص و استفاده از آنها به عنوان مشاور در برنامه‌ریزی	
مهارت مذاکره و حل تعارض		
تولید و تجزیه و تحلیل دانش		

پیشنهادات	سازمانهای مرتبط	آسیبهای شناسایی شده
<ol style="list-style-type: none"> دقت در امر تایید صلاحیت و توجه به تخصص برنامه‌ریزی استراتژیک توجه به مهارتهای ارتباطی و حل تعارض افراد 	شورای نگهبان	<p>مهارت مذاکره</p> <p>رفتارهای سیاسی</p> <p>فساد اداری</p> <p>مدیریت منابع انسانی</p>
<ol style="list-style-type: none"> پیشنهاد طرحهای مرتبط با امر برنامه‌ریزی استراتژیک تصویب قوانین اثربخش و کارا در امر برنامه‌ریزی باز بینی قوانین مرتبط و اصلاح با توجه به قانون اساسی ارائه طرحهایی برای تمرکز زدایی و تغییر ساختار تصمیم‌گیری ایجاد کمیسویی مرتبط با سازمانهای محلی تصویب قوانینی جهت افزایش پاسخگویی در سازمانهای محلی پیشنهاد هزینه‌های انتقالی جمعی برای شهرهای دارای برنامه 	مجلس شورای اسلامی	<p>پیچیدگی قوانین و مقررات</p> <p>اثربخشی قوانین و مقررات</p> <p>تمرکزگرایی</p> <p>عدم شفافیت و پاسخگویی</p> <p>گریز از تصمیم‌گیری عقلایی</p> <p>مدیریت منابع انسانی</p>
<ol style="list-style-type: none"> بررسی رفتارهای سیاسی و کنترل آنها برگزاری دوره‌های آموزشی برای اعضای سازمانهای محلی 	شورای استانی	<p>کشف، تحلیل دانش</p> <p>واقع‌گرایی</p> <p>مشارکت اعضا</p> <p>تصمیم‌گیری عقلایی</p>
<ol style="list-style-type: none"> آموزش در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک تلاش جهت بکار بردن چرخه مدیریت دانش برقراری ارتباط با ذینفعان از طریق مختلف (برگزاری سمینارها، جلسات، رسانه‌های جمعی، فضای مجازی و ...) تلاش برای انتخاب افراد متخصص در پست شهرداری و معاونتها توجه کامل و استناد به گزارشهای معتبر تلاش جهت ایجاد مدیریت یکپارچه شهری حل تعارضات جناحی و تعریف اهداف جناحی در قالب برنامه‌ریزی استراتژیک 	شورای شهر و شهرداریها	<p>کشف دانش</p> <p>تجزیه و تحلیل دانش</p> <p>کاربرد دانش</p> <p>تصمیم‌گیری عقلایی</p> <p>تضاد منافع</p> <p>مدیریت منابع انسانی</p> <p>تمایل به سبک حال‌نگر</p> <p>تصمیم‌گیریهای فردی</p> <p>واقع‌گرایی</p> <p>ارتباط با عناصر برون سازمانی</p> <p>انگیزه برای برنامه‌ریزی استراتژیک</p> <p>توجه به منافع ذینفعان</p> <p>مهارت مذاکره و حل تعارض</p>
<ol style="list-style-type: none"> انتشار کتب و نشریات تخصصی در حوزه‌های مدیریت شهری برگزاری همایش‌های علمی و دوره‌های آموزشی به منظور ارتقای دانش شغلی مدیران و اعضای سازمانهای محلی ایجاد بانکهای اطلاعاتی تخصصی شهرداری‌ها و دهیاری‌ها تهیه و تدوین نظام برنامه‌ریزی استراتژیک بررسی و تنقیح قوانین و مقررات و تدوین دستورالعمل‌ها و ضوابط مرتبط با امور شهرداریها نظارت عالیه بر نحوه اجرای پروژه‌ها و طرحهای عمرانی و خدمات شهری ساماندهی تشکیلات و نیروی انسانی شاغل در شهرداری‌ها تدوین نظام پاداش برای شهرهای دارای برنامه استراتژیک 	شورای عالی شهر و شهرداریها	<p>کشف و تولید دانش</p> <p>تجزیه و تحلیل دانش</p> <p>تسهیم اطلاعات</p> <p>تصمیم‌گیری عقلایی</p> <p>مدیریت منابع انسانی</p> <p>سبک مدیریت حال‌نگر</p> <p>تصمیم‌گیریهای فردی</p> <p>واقع‌گرایی</p> <p>انگیزه برای برنامه‌ریزی استراتژیک</p> <p>تضاد منافع ذینفعان</p> <p>مهارت مذاکره و حل تعارض</p> <p>پیچیدگی قوانین و مقررات</p> <p>اثربخشی قوانین و مقررات</p>

منابع

- آینده نگاری، مجله: جغرافیا، تابستان، شماره ۵۷ ص ۳۰ تا ۴۶
- دربندی، سمانه و صدیقه خورشید. (۱۳۸۸). رویکرد نوآوری باز و نقش آن در توسعه نوآوری، دومین و مهندسی و مدیریت نوآوری ایران، تهران TRIZ، کنفرانس ملی خلاقیت شناسی.
- درویش، حسن، رسولی، رضا، مبارکی، حسن، کولیوند، پیرحسین، (۱۳۹۲)، سنجش مدل برنامه ریزی استراتژیک بیمارستان خاتم النبیا، فصلنامه مدیریت سازمانهای دولتی، سال اول، شماره ۴، پاییز، تهران رسولیان، سپیده؛ حقیقی، محمد؛ و منوریان، عباس. (۱۳۸۸). بررسی عوامل موثر بر موفقیت برنامه ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران، مدیریت بازرگانی، دوره ۱، ص ۵۴.
- سرائی، محمدحسین؛ نوری، محبوبه؛ آسیابانی، زهرا؛ (۱۳۹۷) راهبرد توسعه گردشگری پایدار در شهر نیریز با استفاده از تحلیل استراتژیک SOAR، مجله: کاوش های جغرافیایی مناطق بیابانی، بهار و تابستان، شماره ۷، ص ۵۱ تا ۷۴
- سرمد، زهره. بازرگان، عباس. حجازی، الهه. (۱۳۸۴). روشهای تحقیق در علوم رفتاری، تهران.
- سرمد، زهره، بازرگان، عباس، حجازی، الهه. (۱۳۹۷) روشهای تحقیق در علوم رفتاری، نشر آگه، تهران.
- سعیدی، حسین؛ عندلیب، داود؛ (۱۳۹۷) شناسایی و تحلیل عوامل موثر بر موفقیت برنامه ریزی استراتژیک در مدیریت شهری با رویکرد نقشه شناختی فازی، نشریه مدیریت شهری، زمستان، شماره ۵۳ ص ۲۲۱ تا ۲۳۴
- شانی، مرتضی. (۱۳۸۳). برنامه ریزی استراتژیک برای مدیران، چاپ اول، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- شهسواری پور، ناصر؛ کاظمی، حسین؛ حسین زاده، مرتضی؛ ماهری، داریوش؛ حیدریبیگی، شهلا؛ (۱۳۹۸)، شناسایی شاخص های کلیدی استراتژیک با استفاده از برنامه ریزی خطی در شرکت بازرگانی دولتی کرمان، مطالعات مدیریت صنعتی، پاییز - شماره ۵۴ ص ۳۲۷ تا ۳۳۷
- طیبی و ملک. (۱۳۸۳). برنامه ریزی استراتژیک و سنجش عملکرد، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد، سیمای فرهنگ.
- قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران.
- آقایی فیثانی، تیمور. (۱۳۷۰). بررسی عوامل مؤثر در برنامه ریزی استراتژیک در صنایع ملی شده تهویه مطبوع، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- الفتی، غلامرضا. (۱۳۹۰). تعیین میزان اثر عوامل مختلف بر موفقیت برنامه ریزی استراتژیک در شرکت سیمان ایلام، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد سنج. سمنان.
- امامی، محمد؛ استوارسنگری، کورش. (۱۳۹۱). حقوق اداری، تهران: نشر میزان.
- برایسون، جان. ام (۱۳۸۸). برنامه ریزی استراتژیک در سازمان های عمومی و غیرانتفاعی. ترجمه مهدی خادمی گراشی و قربان برارنیا (ادبی) انتشارات آسیا-تهران.
- برایسون جان ام. (۱۳۷۴). برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان های دولتی، ترجمه: عباس منوریان، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ترابی، اصغر. (۱۳۸۹). شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت تدوین و اجرای برنامه های استراتژیک در شهرداری منطقه ۶ تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- پیرس و رابینسون. (۱۳۸۰). برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه: سهراب خلیلی شورینی، انتشارات یادواره کتاب.
- دلاور، علی. (۱۳۸۵)، مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی، انتشارات رشد.
- حاکمی، محمدرضا. (۱۳۸۵). ارائه مدلی برای سنجش آمادگی سازمانی در اجرای موفقیت آمیز برنامه ریزی استراتژیک سیستم های اطلاعاتی و فناوری اطلاعات، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.
- حجازی، سید رضا؛ سمانه دیوسالار؛ محمد حسین پاشنه طلا و مریم قاسمی. (۱۳۸۹). ارائه چارچوبی مفهومی برای ارتقاء توان رقابتی شرکتهای دانش بنیان با به کارگیری مدل نوآوری باز، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت و نوآوری، شیراز.
- حسینی پور اردکانی، مجتبی، ولی رستمی. (۱۳۹۲) فصلنامه دانش حقوق عمومی، سال دوم، پاییز، شماره ۵، صفحات ۱۲ تا ۶.
- دادفر، شیمیا؛ مردای مسیحی، وراز؛ احمدیان، رضا؛ بندرآباد، علیرضا؛ (۱۳۹۷)، تدوین فرآیند پیشنهادی تدوین طرح های توسعه شهری بر مبنای رویکرد

- Byrne, Tony, (1983). local governance in britani, Antoni. Ybyrne
- Clarke, John J, (1995). Local government of the united kingdom, pitman and sons.
- Elbanna, Said, (2009). Determinants of Strategic Planning Effectiveness: Extension of earlier work, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 2. PP, 175-187,
- Harris, Kelly J. (2009). Strategic Planning 10 Critical Success Factors and Sure-Fire Ways to Fail.
- Hax_ A. and M. Majluf. (1996). The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach. Second Edition. Prentice Hall.
- Hensy, Mellville, (1991). Essential Success for Strategic Planning, *Journal of Management in Engineering*, Vol. 7, PP. 77-167.
- Hope, K. R. (2014). Devolved Government and Local Governance in Kenya. *African and Asian Studies*, 13 (3), 338-358.
- Iglesias, Ángel, (2015), Making Strategic Planning Work in Local Government: An Empirical Study of Success And Failure, *Strategic Public Management Journal (SPMJ)*, Issue No: 1, October 2015 - ISSN 2149-9543, pp. 40-55
- Kahraman, Cengiz; (2009), Fuzzy Multi-Criteria Decision Making: Theory and Applications with Recent Developments Front Cover, Volume 16 of Springer optimization and its applications, ISSN 1931-6828.
- Kaplan_ R. (2002). The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations. Harvard Business School Publishing Article Reprint No. B9911C
- Kenneth Mwaki Magiri, Dr. Thomas Katua Ngui and Dr. Paul Mathenge, (2018) Factors affecting strategy implementation: a case of the kenya police headquarters, *International Journal of Liberal Arts and Social Science* Vol. 6 No. 5 June
- Kipkemboi Kiptoo, Job, Dr. Fred Mugambi Mwirigi, (2014) Factors That Influence Effective Strategic Planning Process In Organizations, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Volume 16, Issue 6. Ver. II (Jun.), PP 188-195
- Nooraie, Mahmood, (2012) Factors Influencing Strategic Decision-Making Processes, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, July, Vol. 2, No. 7
- Lambru, M. (2007). Administrație publică [Public Administration]. In C. Zamfir & S. Stănescu (Eds.) *Enciclopedia dezvoltării sociale [Encyclopedia of Social Development]* (pp. 27-31) Iași: Polirom
- قانون تشکیلات شوراهای اسلامی کشور مصوب ۱۳۶۱/۹/۱
۱۳۶۱ مجلس شورای اسلامی .
- قانون تشکیلات، وظایف و انتخابات شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهرداران.
- . فقهی فرهنگ، ناصر. (۱۳۸۸). تدوین برنامه استراتژیک سازمان (علمی و عملی)، چاپ اول، انتشارات فروزش.
- علی احمدی، علیرضا. (۱۳۸۳). مجموعه مقالات مدیریت استراتژیک، انتشارات تولید دانش، چاپ اول.
- عیوض لو، نسرين، مظفری، محمد مهدی، (۱۳۹۵) کاربرد برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمانها، چهارمین کنفرانس ملی مدیریت و حسابداری، تهران، www.accfincnf.com
- غفاریان، وفا. (۱۳۸۲). بررسی علل شکست برنامه ریزی های استراتژیک و ارائه یک رویکرد برای بهبود اثربخشی استراتژی در سازمان های صنعتی ایران، رساله دکترا در رشته مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت، تهران.
- کاپلان، ر. نورتون، د. (۱۳۹۳). ترجمه: پرویز بختیاری، سازمان استراتژی محور، سازمان مدیریت صنعتی.
- لفت ویچ، آدریان (۱۳۸۵)، دولت های توسعه گرا، ترجمه جواد افشار کهن، مشهد، انتشارات مردیز و نی نگار
- مبلغ، مهدی. (۱۳۸۷). بررسی عوامل حیاتی موفقیت در برنامه ریزی استراتژیک سیستم های اطلاعاتی در صنعت مخابرات ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
- مقیم، محمد. (۱۳۸۶). اداره حکومت‌های محلی، چاپ دوم، تهران، انتشارات سمت.
- Abdullah H. Alharthy, Hamad Rashid, Romano, Pagliari Faisal Khan. (2017) Identification of Strategy Implementation Influencing Factors and Their Effects on the Performance, *International Journal of Business and Social Science* Vol. 8, No. 1; January
- Abel G. Anyieni Damaris K. Areri, (2016) Assessment of the Factors Influencing the Implementation of Strategic Plans in Secondary Schools in Kenya, *Journal of Education and Practice* www.iiste.org ISSN 2222-1735 (Paper) ISSN 2222-288X (Online) Vol.7, No.16,
- Alturki, U. (2011). Methodology and Theory: A Framework for Strategic Planning in Maintenance. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*. Vol 17, No.2

- Ruth Wayua Kimanathi. (2015) . Organizational factors influencing strategic plan development among SMEs in machakos town. department of business and entrepreneurship. school of business and economics. south eastern kenya university.
- Wanjiku, H. K., & Mwangi, J. K., & Mwangi, J , (2018) Analysis of factors influencing strategic plan implementation in public level four hospitals in nakuru county, kenya, Strategic Journal of Business & Change Management, Vol. 5, Iss. 3, p 392 - 411, August. www.strategicjournals.com
- M.M.Bryson, John, (2004) .Strategic Planning of Public and Nonprofit Organization: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, 3rd Edition, and Jossey Bass
- Momanyi, H., Senaji, T. A. & Were, E. A. (2018) . An assessment of factors affecting strategic implementation in devolved government units in Kenya: Case of Nairobi City County. International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, 3 (2) , 339-359
- Nyagemi Abel, (2017) ,Organizational factors that influence implementation of strategic plans in private secondary schools in nairobi county, kenya, A Research Project Submitted to the School of Business and Economics in Partial Fulfillment of the Requirement for the Award of the Degree of Master of Business Administration of University of Embu, AUGUST,
- Nahid Nikoie and Seyyed Jafar Moosavi, (2014) The effective factors on success of strategic planning In the Ministry of Youth Affairs and Sports, Journal of Novel Applied Sciences, Available online at www.jnasci.org JNAS Journal-3-2/161-164
- Niven, Paul. R. . (2003) . Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies. John Wiley&Sons_ Inc
- Odera, Pamela a. (2014) factors influencing strategic planning process by major sugar producing firms in kenya, a research project submitted to the school of business in partial fulfillment of the requirements for the award of the degree in master of business administration, school of business, university of nairobi.
- Poister_T. and G. Streib. (2005) .Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status After Two Decades.
- Risk, Johnson. (2007) . Key Success Factors and Hold to Avoid Ten Common Mistakes.
- Sriram, M, S. (2007) .Rural Management Education In India: A Retrospect, indappt345-378
- Sterling, John & Rader, Dave, (2012) . Conference report-dynamic discourse drives effective Strategy implementation: Association for Strategic Planning's annual conference recap, Vol. 40, PP.5-10
- Shah, Anvar. Shah, Sana. (2006) .The New Vision of Local Governance and the Evolving Roles of Local Governments”, Public Sector Governance and Accountability Series, Washington DC: World Bank.

یادداشت‌ها

¹ Byrne

² Clarke

³ Lightweight

¹ Iglesias

⁵ Sriram

⁶ New Public Management

⁷ Mwaki Magiri

⁸ Hope

⁹ Kiptoo& Mwirigi

¹⁰ Abel

¹¹ Poister

¹² Abdullah & Alharthy

¹³ Wanjiku

¹⁴ Kaplan

¹⁵ Pierce and Robinson

¹⁶ Nooraie

¹⁷ Kimanathi

¹⁸ AlTurki

¹⁹ Risk

²⁰ Kahraman

²¹ Goodness of fit

²² Commuality