

## آسیب‌شناسی برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های محلی

بهزاد سوکی\*، رضا نجف بیگی\*\*، کرم اله دانشفرد\*\*\*

### چکیده

برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های محلی همواره با موانعی روبه‌رو بوده است که بر کیفیت برنامه‌ها اثرگذار است. شناسایی و ارائه راه‌کار برای آن‌ها می‌تواند بر توسعه جامعه اثرگذار باشد. این پژوهش پیمایش دو هدف توصیف و تبیین را دنبال می‌کند. لذا پژوهش حاضر از یک طرف درصدد است تا آسیب‌های برنامه‌ریزی استراتژیک مشخص سازد، از طرف دیگر چون رابطه میان متغیرهای پژوهش بر اساس هدف پژوهش تحلیل می‌گردد، به تبیین ارتباط میان رویدادها می‌پردازد. در قسمت کیفی پژوهش 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 شدند. در قسمت کمی پژوهش برای فازی‌سازی دیدگاه خبرگان از اعداد فازی مثلثی (طیف ۹ درجه) استفاده شده است. سپس پرسشنامه بر اساس مدل ارائه شده تهیه و در جامعه آماری ۱۳۳ (نمونه ۹۸ نفر) توزیع شد. براساس نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، با توجه به اینکه مقدار معناداری حداقل یکی از متغیرها کوچک‌تر از سطح خطا (۰/۰۵) به‌دست آمده است، بنابراین توزیع داده‌ها در مجموع نرمال نبود. با توجه به فقدان حساسیت به پیش‌فرض نرمال بودن داده‌ها نرم افزار smart pls، بهترین نرم‌افزار معادلات ساختاری برای اجرای مدل است، مدل پژوهش با استفاده از تکنیک حداقل مربعات جزئی آزمون شد. بعد از آن برای بررسی کیفیت یا اعتبار مدل از بررسی اعتبار که شامل شاخص بررسی اعتبار اشتراک و شاخص بررسی اعتبار افزونگی است، استفاده شده است. شاخص‌های برازش مدل پژوهش مثبت و بزرگ‌تر از صفر و می‌توان گفت مدل از کیفیت و اعتبار قابل‌قبولی برخوردار است. مقدار شاخص GOF، ۰/۶۱۱ است که شاخصی قوی و نشان از کیفیت بالای کلی مدل دارد. بعد از آن چهار فرضیه تأثیر 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، که باتوجه به نتایج بین وضع موجود و مطلوب عوامل چهارگانه شکاف معناداری وجود داشت.

**کلیدواژه‌ها:** برنامه‌ریزی استراتژیک، سازمان‌های محلی، عوامل دانشی، عوامل رفتاری، عوامل ارتباطی، عوامل نهادی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۱۱/۱۴ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۵/۲۹

\* دانشجوی دکتری، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

\*\* استاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

Email: rezanajafbagy@yahoo.com

\*\*\* استاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

## ۱. مقدمه

برنامه‌ریزی از ضروری‌ترین ابزارها، جهت تسریع رشد و توسعه کشورهای در حال توسعه مورد پذیرش اکثر صاحب‌نظران است. چرا که بنابر دلایل مختلف این دسته از کشورها بدون وجود برنامه‌ریزی، درگیر فقر، رکود اقتصادی، سطح اشتغال پایین و ناقص، تورم بالا، نوسانات سطح قیمت‌ها خواهند بود. بدون شک اهمیت برنامه‌ریزی در مناطق تشکیل دهنده یک کشور از اهمیت دوچندانی برخوردار است. به اختصار باید گفت که فاصله کلان‌شهر کرمانشاه با سایر کلان‌شهرها از نظر توسعه و کمبود پژوهش در سطح سازمان‌های محلی ضرورت انجام این پژوهش را افزایش می‌دهد. مطالعه استان کرمانشاه نشان می‌دهد که شهرهای این استان از نظر سطح برخورداری از شاخص‌های توسعه شرایط متفاوتی را تجربه می‌کنند. قصر شیرین نسبت به سایر شهرهای استان در رتبه اول قرار می‌گیرد بعد از آن کرمانشاه و در رده‌های بعدی (شهرهای توسعه نیافته) یازده شهر استان قرار می‌گیرند. بسیاری از مسئولان شهر کرمانشاه به نبود برنامه بلندمدت برای توسعه این شهر و استان اذعان دارند که این امر وظیفه شورای شهر و شهرداری این شهر است. البته مسئولین در حال تلاش برای طراحی و تعیین چشم‌انداز برای این شهر هستند. دولت‌های محلی باید دو ویژگی داشته باشد، کارآمدی و اثربخشی؛ که مطالعه سازمان‌های محلی در کرمانشاه بیانگر فقدان وجود این دو ویژگی در سازمان‌های محلی این شهر است.

کارآمدی دولت محلی در وهله اول بستگی به این دارد که تا چه حد از عهده وظایفش برآمده است و دوم اینکه و تا چه حد نیازهای جدید را شناسایی و راه‌حل‌های جدید برای رفع آن‌ها ارائه داده است. متأسفانه شورای شهر در کرمانشاه به شدت سیاست‌زده شده و از مسیر اصلی خود خارج شده است و ضعف مدیریت شهری باعث فقدان توسعه این شهر و بوجود آمدن مسائلی مانند توسعه شگرف حاشیه‌نشینی و شهرنشینی ناموزون، فقر شهری، تغییر ساختار بافت‌های مرکزی و فقدان شبکه‌های زیربنایی شده است، که تنها بخشی از مشکلات شهرسازی شهر کرمانشاه است. حاشیه‌های همیشگی شورای شهر کرمانشاه در طی سالیان گذشته بر کسی پوشیده نیست و چنین پدیده‌ای نشان می‌دهد که شورای شهر کرمانشاه از اصلی‌ترین و بنیادی‌ترین وظایف و اهداف خود دور شده است. در بسیاری از شهرها، مدیریت شهری در حال تدوین یا اجرای برنامه‌های استراتژیک است، اما در کرمانشاه در اصل ضرورت تهیه و تدوین برنامه یک ساله بحث و اختلاف وجود دارد. از مهم‌ترین چالش‌ها و آسیب‌های جدی شوراهای شهر و به تبع آن مدیریت شهری، فقدان شناخت و درک صحیح از واقعیت‌ها و ابعاد متنوع فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی شهر و غلبه نگاه سیاسی و عمرانی در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات مدیران و تصمیم‌گیران شهری است.

این نوع نگاه موجب شکل‌گیری نوعی رشد نامتوازن و عدم تعادل در توسعه شهری خواهد بود. در حالی که مدیریت شهری و برنامه‌ریزی مطلوب و کارآمد در شهرها به دلیل پیچیدگی‌های ذاتی خود نیازمند داشتن تخصص، بینش و دانشی همه جانبه است. سیستم سیاسی ایران حکومت شهرها را به خود شهروندان واگذار نموده و عرصه را برای دخالت مردم بر تصمیم‌هایی که در زندگیشان اثر می‌گذارد باز گذاشته است. در ایران نظام تدبیر امور شهری ذیل قانون تشکیل شوراهای شهر قرار گرفته است و بر فعالیت شوراها در اصول ششم، هفتم، دوازدهم و شش اصل دیگر قانون اساسی کشور تأکید و در این اصول بر تصمیم‌گیری و اداره امور کشور در سطوح ملی، استانی و شهری تصریح شده است. بر طبق قوانین مصوب سال ۱۳۷۵ (و اصلاحی سال ۱۳۸۶) برای پیشبرد سریع برنامه‌های اجتماعی، اقتصادی، عمرانی، بهداشتی، فرهنگی، آموزشی و سایر امور رفاهی از طریق همکاری مردم با توجه به مقتضیات محلی، اداره امور هر روستا، بخش و شهر یا استان با نظارت شورایی به نام شورای روستا، بخش و شهر یا استان صورت می‌گیرد.

سازمان محلی، سازمانی عمومی است 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 محل آن قسمت به‌وجود می‌آید. در سازمان‌های محلی، مردم هر محل به موجب اختیاراتی که طبق قانون اساسی و یا قوانین عادی به آنها داده شده است، می‌توانند با تنظیم مقررات جدید تا آن‌جا که مغایر با قوانین مملکتی نباشد، امور محل خود را اداره نمایند. شهرهای استان کرمانشاه، بدون برنامه‌ریزی مدیریت می‌شوند و با توجه به آمار، این استان جزء استان‌های توسعه نیافته کشور محسوب می‌شود، یکی از دلایل این موضوع، نبود برنامه‌ریزی بلندمدت در شهرهای این استان است.

برنامه‌ریزی در شهرهای استان کرمانشاه به دلایل مختلف به کندی صورت گرفته و با موانع بسیاری روبه‌رو شده است. شناسایی این موانع جهت برنامه‌ریزی بسیار ضروری است. تمام فعالیت‌های حکومتی که پایین‌تر از سطح مسائل سیاسی و مالی قرار گرفته‌اند در حوزه اقتدار سازمان‌های محلی می‌توانند قرار بگیرند. در جلسات برگزار شده برای برنامه‌ریزی استراتژیک، موانعی وجود دارد که باعث شده به توافق جهت برنامه‌ریزی ختم نشوند. اهمیت برنامه‌ریزی در شهرها درک شده اما موانع برطرف نشده‌اند. در شهر کرمانشاه حتی بحث برون سپاری برنامه‌ریزی استراتژیک نیز مطرح و قرار شد از طریق مزایده به مؤسسات علمی واگذار گردد.

اختیارات و قدرت‌های سازمان‌های محلی از طریق تصویب‌نامه‌ها و آئین‌نامه‌هایی که شوراها و انجمن‌های محلی تصویب می‌نمایند به‌وسیله مجریان محلی اعمال می‌گردد [۳۳]. 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 و اسلامی نوعی پارلمان محلی محسوب می‌شوند [۱۲]. همچنین سازمان محلی شامل مدیریت امور عمومی هر محله به‌وسیله هیأتی اجرایی از نمایندگان مجلس است. چنین موجودیتی اگرچه در بسیاری از موارد تابع حکومت مرکزی است ولی دارای اقتدار تصمیم‌گیری است [۶]. جان کلارک نیز معتقد است که سازمان محلی شامل 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 به‌وسیله افراد محلی تحت انقیاد حکومت مرکزی، مدیریت شود [۹].

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

برنامه‌ریزی توسعه اصولاً عملی برای تصمیم‌گیری قبل از زمان است که چه چیزی، چگونه، چه زمانی و چه سیاست‌ها و برنامه‌هایی انجام بگیرد و همچنین تعیین گزینه‌های جایگزین برای اقدامات، رویه‌ها و استراتژی‌های مورد نیاز برای دستیابی به هدف مؤسسات [۳۸] اگر توسعه را به توانایی و تسلط بشر بر امکانات موجود برای زندگی بهتر و رفح حواشی 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 به‌صورت منفک از یکدیگر، بلکه نیازمند پیوستگی ارگانیکی 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 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 [۲۹].

در صورت اتخاذ سیاست‌های نادرست، دموکراسی، با تأمین روشی مسالمت‌آمیز برای تغییر تصمیمات و تصمیم‌گیران، هزینه اقتصادی و اجتماعی تصحیح سیاست‌های نادرست را کاهش داده، 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 است، تا آن‌ها را با خواست‌ها و مطالبات مردم هماهنگ سازد [۱۳].

در حال حاضر طرح‌های جامع شهری از اساسی‌ترین ابزارهای سیاست‌گذاری مدیریت و برنامه‌ریزی شهری در اغلب شهرهای کشورهای جهان سوم به‌ویژه 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 سکونتگاه‌های غیررسمی و غیره داشته باشد. زیرا این طرح‌های برخلاف رویه استاندارد و با فقدان مشارکت مستقیم مردم در توسعه شهری تهیه شده‌اند. طرحی برای شهر مفید تلقی می‌شود که علاوه بر جمع‌آوری ابتکارهای بازیگران محلی و اولویت‌ها، مجموعه‌ای از مشکلات محلی را نیز در نظر می‌گیرد [۲۳].

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 باید به شیوه مردم‌سالارانه و از پایین به بالا، ساخته شود. 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 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 برداریم. 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 به‌منزله دولت محلی در جهت برنامه‌ریزی‌های محلی و نظارت بر آن‌ها، می‌تواند بسیار مفید باشد. شهری به توسعه پایدار خواهد رسید که مدیران و مسئولین برنامه-ریزی 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 مسأله در اصل هفتم، شوراهای شهر را در کنار سه رکن مقننه، مجریه و قضائیه رکن چهارم از ارکان تصمیم‌گیری و اداره امور کشور برشمرده است.

**نقش شوراهای در برنامه‌ریزی شهری.** 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.

از روش‌های پذیرفته شده در مدیریت محلی و منطقه‌ای جهت تحقق هدف‌های موردنظر، ایجاد و توسعه و تقویت سازمان‌های محلی است که 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 یک سازمان محلی چگونه باید جایگاه خود را در نظام برنامه‌ریزی باز نماید مستلزم تغییر جدی در ساختارهای اداری موجود در کشور است. تئوری‌ها و روش‌های علمی نوین در نظام برنامه‌ریزی و همچنین تجربه کشورهای پیشرفته به‌منزله یک الگو نشان می‌دهد که حرکت برنامه‌ریزی بر بستر مشارکت مناسب‌تر از سایر شیوه‌ها است. 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 [۳۹]. مدیریت دولتی نوین (NPM) در طراحی اصلی خود ایده انعطاف‌پذیری در استفاده از ابزارهای مدیریت خصوصی برای بهبود عملکرد در سازمان‌های عمومی را دارد [۲۶]. ایجاد فضای رقابتی جدید برای سازمان‌ها و اشکال جدید مدیریت بودجه و مالی برای حمایت از ویژگی‌های چنین رویکرد جدید مدیریت عمومی ارائه شده است [۲۸].

**الزامات قانونی برنامه‌ریزی در سطح حکومت‌های محلی.** 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 هویت و قدرت می‌بخشد [۲۲]. در کشور ما 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:

۱. ماده ۱۵ قانون نوسازی و عمران شهری [۵۰]
  ۲. بند ۲ ماده ۷۱ قانون تشکیلات، وظایف و اختیارات شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهرداران [۵۱]
  ۳. بند ۳۲ (الحاقی ۱۳۸۲/۷/۶) ماده ۷۱ قانون تشکیلات، وظایف و اختیارات شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهرداران [۵۱]
  ۴. ماده ۲۵ آیین نامه مالی شهرداری‌ها (مصوب ۱۳۴۶/۰۴/۱۲)
  ۵. ماده ۵۱ آیین‌نامه مالی شهرداری‌ها (مصوب ۱۳۳۱)
  ۶. دستورالعمل تدوین، تصویب، اجرا و پایش برنامه راهبردی \_ عملیاتی شهر [۴۰]
- برنامه‌ریزی استراتژیک در شهرها و شهرداری‌ها.** مدیریت استراتژیک شامل تدوین و اجرای استراتژی‌هایی است که می‌تواند سازمان‌ها را به سطوح بالاتر سوق دهد. این بدان معناست که مدیریت ارشد باید استراتژی را انتخاب کند که مناسب‌ترین باشد تا در محیط آشفته و مرتبط باقی بماند [۲۷]. در این بخش به ارائه مدل برنامه‌ریزی استراتژیک در قالب هفت گام اصلی پرداخته می‌شود [۳۷].

### گام اول: بررسی و تدوین سرفصل‌های مأموریت شهر و شهرداری

با معلوم نمودن سرفصل‌های مأموریت، حوزه‌های واحدها و سازمان‌های زیرمجموعه مشخص می‌گردد و سازمان‌ها و واحدهای زیرمجموعه به تدوین مأموریت خاص خود منطبق با سرفصل‌های تعیین شده در سطوح بالا می‌پردازند. برای تدوین سرفصل‌های مأموریتی می‌توان از منابع مختلفی همچون الزامات قانونی و اسناد مصوب، برنامه استراتژیک شهرها و شهرداری‌های موفق جهان، تحلیل ذی‌نفعان خارجی، بهره‌گیری از رهنمودهای علوم تخصصی مرتبط با مدیریت شهری و تحلیل نظرات خبرگان استفاده نمود. در این گام در دوسطح اساسی شهر و شهرداری سرفصل مأموریت‌ها مشخص و با ایجاد رابطه منطقی بین آن ممیزی می‌شود.

### 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 می‌دهند و از طرف دیگر در بیرون از سازمان با محیط وظیفه‌ای و عمومی مواجه هستند. همه این محیط‌ها امروزه در حال

تغییر و دگرگونی سریع بوده و هر کدام از این تغییرات می‌تواند 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 می‌توانند 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 [۲].

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 [۴۱]. تیم برنامه‌ریزی، 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 می‌توان 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 [۱]. برای تعیین نقاط ضعف و قوت، باید منابع، استراتژی جاری و عملکرد را مورد توجه قرار داد [۴۱]. در این گام، در دو سطح شهر و شهرداری اقدام به شناخت و ارزیابی محیط نموده و با استفاده از نظرات خبرگان، ذی‌نفعان ارزش و وزن هر کدام را نیز مشخص می‌نماید [۲۱].

#### 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 می‌شود. از جمله فواید این مرحله ایجاد دید و رویکرد یکسان برای ذی‌نفعان و برنامه‌ریزان است. محدود شدن منطقی گزینه‌های گام‌های دیگر مدل، جهت‌گیری هدف‌دار خروجی‌های مراحل، کاهش زمان برنامه‌ریزی و تضمین تحقق خط‌مشی سازمان از جمله اهداف این گام است. 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 می‌کنند، معیارهایی که برای خود تعیین کرده‌اند. دستیابی به موفقیت در چنین اهداف مشروط است بر اثربخشی و کارایی اجرای برنامه‌های استراتژیک [۵۳]. 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 شامل: شناخت و اولویت‌بندی مسائل استراتژیک در سطح شهر و حوزه‌های استراتژیک در سطح شهرداری و نهایتاً انتخاب تعدادی از آن‌ها است. 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 باید سرمایه‌گذاری و توجه ویژه‌ای به این مسائل و حوزه‌ها در تعیین مأموریت و تدوین استراتژی‌های خود داشته باشند [۲۴].

#### گام پنجم: تبیین چشم‌انداز شهر و شهرداری

مدیران هر روز با تصمیمات زیادی روبه‌رو می‌شوند. آن‌ها حتی اگر حاضر به انجام چنین کاری نباشند، باید تصمیم بگیرند. پیرس و رایبسون (۱۹۸۹) اظهار داشتند که تصمیم‌گیری امری اجتناب‌ناپذیر است، زیرا جلوگیری از تصمیم صریح از تصمیم به خودی خود تصمیم‌گیری است. در بین تصمیمات مختلف مدیر تصمیمات استراتژیک بسیار مهم هستند و در هر سازمان نقش بسیار مهمی ایفا می‌کنند [۳۰]. همانند گام دوم این وظیفه بر عهده گروهی از شورای شهر و مدیران ارشد شهرداری با مشورت خبرگان علوم مرتبط با مدیریت شهری است. 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

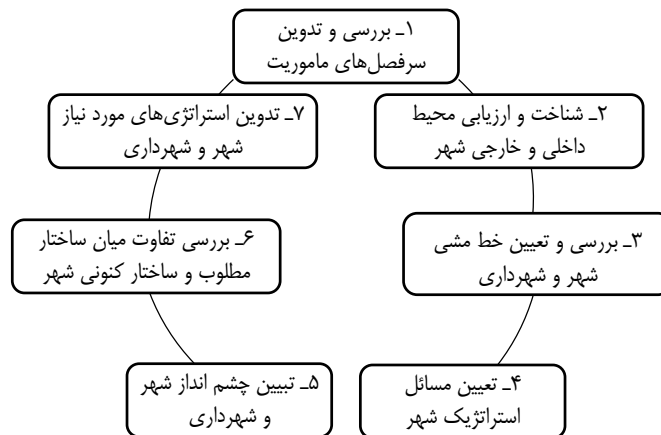
شهر و شهرداری، استراتژی‌های اساسی آن، معیارهای عملکرد، برخی ضوابط مهم و مرتبط با تصمیم‌گیری را تبیین نموده و چارچوبی ایده‌آل از آینده ترسیم می‌نماید که سازمان در جهت رسیدن به آن است [۴۱].

### 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 و در نهایت از میان دو گزینه، تغییرات اساسی و تغییرات اصلاحی ساختار، یکی انتخاب می‌شود. رویکرد تغییرات اساسی زمانی انتخاب می‌شود که مأموریت مطلوب از لحاظ محتوایی تفاوت قابل توجهی کرده یا اجرای اثربخش آن به زعم خبرگان نیازمند تحولات اساسی در ساختار کنونی است. سازماندهی و ساختار جاری از ویژگی‌هایی همچون وظایف متداخل، موازی و فقدان مکانیزم‌های موثر ارتباطی و هماهنگی برخوردار است و منجر به عملکرد غیر اثربخش در سطح اکثر واحدها و در مجموع عملکرد کلان شهر و شهرداری گردیده است.

### گام هفتم: تدوین استراتژی‌های مورد نیاز شهر و شهرداری و واحدهای آن

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 اظهار کنند [۴۱]. فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک شامل شکل‌گیری چشم‌انداز استراتژیک، تعیین اهداف، تدوین استراتژی، اجرا و کنترل استراتژی و سپس با گذشت زمان آغاز هرگونه اصلاح در چشم‌انداز، اهداف، استراتژی و اجرای مناسب می‌باشد (نمودار ۱). این بدان معنی است که دیدگاه، اهداف، استراتژی و رویکرد سازمان برای اجرای استراتژی هرگز نهایی نیست بلکه یک روند در حال انجام است [۴۵]. به طور کلی، برنامه استراتژیک سازمان اولویت‌ها، علایق و انتظارات همه ذی‌نفعان وی را مورد توجه قرار می‌دهد [۵۰].



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

سازمان‌های محلی در ایران 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 متناسب به سازمان، و عوامل بیرونی فراتر از کنترل سازمان از جمله فرصت‌ها و تهدیدات و با توجه به مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت را برای سازمان تعیین می‌کند [۳۶] اصل دوازدهم قانون اساسی به صلاحیت

مقررات‌گذاری محلی در حدود اختیارات شوراها اشاره دارد و اصل (۱۰۳) نیز به الزام مقامات کشوری به رعایت تصمیمات شوراها تصریح کرده است [۱۸]، شهرداری و شورای اسلامی شهر دو رکن اصلی مدیریت شهری در ایران هستند. به جز این دو که وظیفه اصلی و قانونی آن‌ها سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و تمشیت امور شهر است. در زمان حاضر وظایف مدیریت محلی در ایران را می‌توان به‌طور 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، امور حقوقی و رفاهی پرسنل

این وظایف در چارچوب قوانین و مقررات مربوطه، بسته به موضوع، از سوی یکی از دو ارکان صورت می‌پذیرد. 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 خود را در رشد و پیشرفت شهر خود به رسمیت بشناسند و باعث محافظت از منافع و حقوق اقلیت‌ها و جوامع حاشیه‌نشین می‌شود و باعث ایجاد وحدت شده، زیرا ذی‌نفعان احساس نمی‌کنند نیازهای آن‌ها نادیده گرفته شده است [۳۴]. آینده‌ای پایدار که هر شهروند حقی از شهر داشته باشد و توزیع ثروت شهر در بین صاحبان اصلی آن به عدالت صورت گیرد. برنامه‌ریزی استراتژیک اصلی‌ترین سند راهبردی در سازمان و همچنین شهرها، می‌تواند برای نهادهای نظارتی از جمله شوراها، شورای اسلامی شهر و نیز سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور، امکان ارزیابی و نظارت هر چه بیشتر و دقیق‌تر عملکرد شهرداری‌ها را فراهم نماید. شوراها از ارکان تصمیم‌گیری و اداره امور کشورند اصل (۷) و از سوی دیگر اداره امور هر محل با نظارت شوراها صورت می‌گیرد (اصل ۱۰۰) [۱۸]، [۴۹]

### مطالعات پیشین

اصغر ترابی سال (۱۳۸۹) به شناسایی عوامل مؤثر در برنامه‌ریزی شهرداری منطقه ۶ تهران پرداخته، یافته‌ها نشان می‌دهد که تمام 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 پیشرفته بر تدوین و اجرای برنامه‌های استراتژیک تأثیرگذار هستند [۵۲].

رسولیان (۱۳۸۸) در پژوهشی 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 عوامل تعهد سازمانی، پذیرش کارکنان و وجود پایگاه داده‌ها رد شدند [۴۲].

مبلغ (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 [۳۲].

حاکی (۱۳۸۵) در پژوهش خود متغیرهای مؤثر 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 هستند و ابعاد برنامه‌ریزی استراتژیک هم شامل هم‌راستایی استراتژیک بین برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات با برنامه استراتژیک کسب‌وکار 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 [۱۶].

الترکی ۲۰۱۱ در پژوهش «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 پژوهش 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 در پژوهش، تفاوت تعهد در هر یک از ذی‌نفعان به علت وجود مزایای غیرملموس و نوع ذی‌نفعان در سازمان است [۵].

البانا در سال ۲۰۰۹ در پژوهشی با عنوان عوامل 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 [۱۳]. هریس در سال ۲۰۰۹ در پژوهش «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، چشم‌انداز و اهداف روشن، تلاش زیاد و تمرکز روی این موارد می‌شود [۱۹].

ریسک (۲۰۰۷) در پژوهش «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 [۴۳]. ساشا و همکاران در سال (۲۰۰۶) در پژوهش «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 [۴۸].

ملویل (۱۹۹۱) در مقاله «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.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر کمی و کیفی (آمیخته) و از نوع پژوهش‌های توصیفی-اکتشافی است. هر پژوهش پیمایشی دو هدف توصیف و تبیین را دنبال می‌کند [۱۱]. بدین صورت که پژوهش حاضر از یک طرف درصد است تا آسیب‌های برنامه‌ریزی استراتژیک مشخص سازد، از طرف دیگر چون رابطه میان متغیرهای پژوهش بر اساس هدف پژوهش تحلیل می‌گردد، به تبیین ارتباط میان رویدادها می‌پردازد [۳۷].

جدول ۱. مشخصات جمعیتی خبرگان

ویژگی‌های جمعیتی	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۷۰
	زن	۳۰
سن	کمتر از ۳۰ سال	۲۵
		۵

۳۰	۶	۳۰-۴۰ سال	
۴۵	۹	بالای ۴۰ سال	
۶۰	۱۲	کارشناسی ارشد	تحصیلات
۴۰	۸	دکتری	
۲۰	۴	۵ تا ۱۵ سال	سابقه کاری
۸۰	۱۶	بالای ۱۵ سال	
۱۰۰	۲۰	کل	

در قسمت کیفی پژوهش با بررسی پیشینه موضوع و مصاحبه نیمه ساختاریافته 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 سؤالات تا زمانی ادامه پیدا کرد که پژوهشگر در پاسخ به سؤالات 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 پژوهش به صورت دستی انجام شده است. آن‌گاه ابعاد، شاخص‌ها و مؤلفه‌های در چهار مقوله (ارتباطی، نهادی، رفتاری و دانشی) و ۳۲ زیرمقوله شناسایی و در قالب یک مدل ارائه شدند.

در قسمت کمی این پژوهش، عوامل به دست آمده قسمت کیفی 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. همچنین برای تعیین اعتبار سازه‌ای و برازش مدل نیز روش تحلیل عاملی-تأییدی مورد استفاده قرار گرفت که برای روش تحلیل عاملی-تأییدی از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

بعد از مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان و مطالعه آسیب‌های شناسایی گردیدند. 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 گروه، دسته‌بندی شد. این شاخص‌ها در مدل نمودار ۲ ارائه شده‌اند.



نمودار ۲. مدل پژوهش

بعد از ارائه مدل در قسمت کیفی پژوهش، 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. 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 به‌طور 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 (به‌کارگیری اعداد فازی) به پیش‌بینی بلندمدت و تصمیم‌گیری در دنیای واقعی پرداخت. 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. بر این اساس ۳۳ شاخص برای برنامه‌ریزی استراتژیک در شوراها شهر مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

جدول ۲. نتایج حاصل از غربالگری شاخص‌ها

نتیجه	قطعی	میانگین فازی	عوامل آسیب شناسی نظام برنامه‌ریزی استراتژیک
پذیرش	۰/۸۴	(۰/۷۳ ، ۰/۸۶ ، ۰/۹۲۵)	C <sub>01</sub> تولید و کشف دانش در زمینه مدیریت استراتژیک
پذیرش	۰/۸۱	(۰/۶۷۳ ، ۰/۸۳۵ ، ۰/۹۳)	C <sub>02</sub> تجزیه و تحلیل و ارزیابی اطلاعات
پذیرش	۰/۷۶	(۰/۵۹۵ ، ۰/۷۷ ، ۰/۹۰۵)	C <sub>03</sub> تسهیم و اشاعه اطلاعات
پذیرش	۰/۷۵	(۰/۶۰۸ ، ۰/۷۷۵ ، ۰/۸۸)	C <sub>04</sub> کاربردی دانش نمودن دانش در برنامه‌ریزی
پذیرش	۰/۷۴	(۰/۶۰۳ ، ۰/۷۶ ، ۰/۸۶۵)	C <sub>05</sub> شفاف بودن مسئولیت برنامه‌ریزی و پاسخگویی در زمینه آن
پذیرش	۰/۷۸	(۰/۶۳۸ ، ۰/۸ ، ۰/۹۱۵)	C <sub>06</sub> انگیزه برای برنامه‌ریزی استراتژیک
پذیرش	۰/۷۹	(۰/۶۴ ، ۰/۸۰۵ ، ۰/۹۱۸)	C <sub>07</sub> ثبات اعضای شورای شهر در شغل خود (امنیت شغلی)
پذیرش	۰/۸۱	(۰/۶۷۳ ، ۰/۸۳ ، ۰/۹۱۸)	C <sub>08</sub> ارجحیت برنامه‌ریزی کوتاه مدت جامعه
پذیرش	۰/۷۴	(۰/۵۴۳ ، ۰/۷۶۳ ، ۰/۹۱)	C <sub>09</sub> نگرش مناسب درباره برنامه‌ریزی استراتژیک
پذیرش	۰/۷۴	(۰/۵۸۳ ، ۰/۷۶ ، ۰/۸۷)	C <sub>10</sub> فساد اداری موجود در سازمانهای محلی
پذیرش	۰/۸۶	(۰/۶۷۳ ، ۰/۸۸۳ ، ۰/۹۶)	C <sub>11</sub> تضاد منافع ذی‌نفعان در سطح محلی
پذیرش	۰/۷۷	(۰/۶۴۳ ، ۰/۷۸۵ ، ۰/۸۸)	C <sub>12</sub> مشارکت درون سازمان
پذیرش	۰/۷۸	(۰/۶۳۵ ، ۰/۷۹۵ ، ۰/۹۱۵)	C <sub>13</sub> رفتارهای سیاسی پیرو منافع فردی اعضای شوراها
پذیرش	۰/۷۸	(۰/۶۱۸ ، ۰/۷۹۵ ، ۰/۹۳)	C <sub>14</sub> تصمیم‌گیری عقلایی
پذیرش	۰/۷۳	(۰/۵۹۳ ، ۰/۷۴ ، ۰/۸۵)	C <sub>15</sub> مهارت مذاکره جهت برقراری ارتباط
پذیرش	۰/۷۷	(۰/۶۲ ، ۰/۷۸۸ ، ۰/۹۰۵)	C <sub>16</sub> تکنولوژیهای مناسب ارتباطی
پذیرش	۰/۷۶	(۰/۶۰۳ ، ۰/۷۷۵ ، ۰/۹۰۵)	C <sub>17</sub> ماهیت و میزان ارتباط با ذینفعان محلی غیررسمی
پذیرش	۰/۹۳	(۰/۸۲۵ ، ۰/۹۵ ، ۱)	C <sub>18</sub> بخشی نگری
پذیرش	۰/۸۴	(۰/۷۱۵ ، ۰/۸۵۸ ، ۰/۹۴۵)	C <sub>19</sub> رویکرد تسلط محوری در انتخاب و گفتگو با افراد و سازمان‌ها
پذیرش	۰/۷۳	(۰/۵۶۸ ، ۰/۷۴ ، ۰/۸۹)	C <sub>20</sub> مشارکت تیمی اعضا در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک
پذیرش	۰/۸۸	(۰/۷۵ ، ۰/۹۰۵ ، ۰/۹۷)	C <sub>21</sub> ارتباط با عناصر برون سازمانی و مدیریت محلی رسمی
پذیرش	۰/۸۴	(۰/۶۸۳ ، ۰/۸۶ ، ۰/۹۷)	C <sub>22</sub> تفکر سیستمی
پذیرش	۰/۸۲	(۰/۷۰۳ ، ۰/۸۴ ، ۰/۹۲)	C <sub>23</sub> پیچیدگی قوانین و مقررات
پذیرش	۰/۷۶	(۰/۵۹۵ ، ۰/۷۷۵ ، ۰/۸۹۵)	C <sub>24</sub> اثربخش بودن قوانین در زمینه برنامه‌ریزی
پذیرش	۰/۸۴	(۰/۷۳۵ ، ۰/۸۷۵ ، ۰/۹۴)	C <sub>25</sub> هماهنگی برنامه‌های محلی با برنامه‌های ملی
پذیرش	۰/۸۰	(۰/۶۹۵ ، ۰/۸۲۸ ، ۰/۸۸۵)	C <sub>26</sub> سازماندهی نامناسب
پذیرش	۰/۸۴	(۰/۶۸۳ ، ۰/۸۵ ، ۰/۹۴۵)	C <sub>27</sub> مدیریت نامناسب منابع انسانی
پذیرش	۰/۸۸	(۰/۷۷۳ ، ۰/۹۰۵ ، ۰/۹۷۵)	C <sub>28</sub> تمرکزگرایی در سیستم برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری کشور
پذیرش	۰/۸۱	(۰/۶۶۳ ، ۰/۸۲۵ ، ۰/۹۳)	C <sub>29</sub> دولت زدگی سازمان‌های محلی
پذیرش	۰/۷۷	(۰/۶۲۳ ، ۰/۷۹۳ ، ۰/۹)	C <sub>30</sub> واقع‌گرایی در سازمان‌های محلی
پذیرش	۰/۸۶	(۰/۷۴ ، ۰/۸۸۵ ، ۰/۹۶۵)	C <sub>31</sub> تصمیم‌گیری‌های فردی در سیاست‌های کلان و استراتژیک
پذیرش	۰/۸۱	(۰/۶۷۵ ، ۰/۸۲۵ ، ۰/۹۱۵)	C <sub>32</sub> تمایل به سبک مدیریت حال‌نگر
پذیرش	۰/۷۸	(۰/۶۷۸ ، ۰/۷۹۵ ، ۰/۸۶)	C <sub>33</sub> سازوکارهای نظارتی بر اعضای شورای شهر

پژوهش علمی یک کوشش نظام‌مند جهت پاسخ دادن به پرسش‌های مطرح شده است. 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، پژوهشگر را تا حد زیادی در پیشگیری از بروز اشتباهات یاری می‌رساند. به کارگیری آزمون‌های آماری مناسب با روش پژوهش منجر به حصول اطمینان از دقت و صحت نتایج به دست آمده می‌گردد. لذا در این فصل پس از طرح مسئله پژوهش، روش‌های آماری مناسب جهت تأیید یا رد فرضیات تبیین شده، ارائه خواهد شد [۹]. در ادامه با استفاده از رویکرد حداقل مجزورات جزئی روابط متغیرهای پژوهش و مدل اصلی

پژوهش بررسی شده است. داده‌های جامعه آماری با استفاده از تکنیک‌های آماری مناسب و نرم‌افزار Smart PLS(2) و SPSS(22) مورد تجزیه و تحلیل و پس از پردازش به شکل اطلاعات ارائه شده است.

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

جدول ۳. توصیف آماری متغیرهای پژوهش

متغیرها	تعداد	دامنه تغییرات	کمینه	بیشینه	میانگین	خطای استاندارد	انحراف معیار	واریانس
دانشی	۹۸	۳/۷۵	۱/۲۵	۵/۰۰	۳/۴۴۴	۰/۰۷۴۵۱	۰/۷۳۷۶۶	۰/۵۴۴
رفتاری	۹۸	۳/۴۰	۱/۲۰	۴/۶۰	۳/۵۰۵۱	۰/۰۶۸۱۰	۰/۶۷۴۱۷	۰/۴۵۵
ارتباطی	۹۸	۳/۵۰	۱/۲۵	۴/۷۵	۳/۲۰۵۴	۰/۰۷۶۱۶	۰/۷۵۳۹۱	۰/۵۶۸
نهادی	۹۸	۳/۵۵	۱/۲۷	۴/۸۲	۳/۴۳۳۲	۰/۰۸۱۹۳	۰/۸۱۱۱۰	۰/۶۵۸
برنامه‌ریزی استراتژیک	۹۸	۲/۷۵	۱/۷۵	۴/۵۰	۳/۶۶۵۸	۰/۰۶۴۵۶	۰/۶۳۹۰۹	۰/۴۰۸

بر اساس داده‌های مندرج در جدول ۴-۴ مشخص است ۹۸ داده صحیح پیرامون متغیرهای پژوهش گردآوری شده است. میانگین نمرات متغیرها بین ۳/۲۰۵ تا ۳/۶۶۶ بوده است که در این میان متغیر برنامه ریزی 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. آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، بر اساس نتایج این آزمون، با توجه به اینکه مقدار معناداری حداقل یکی از متغیرها کوچک‌تر از سطح خطا (۰/۰۵) است. بنابراین فرض صفر رد شده و توزیع داده‌ها در مجموع نرمال نیست. از ویژگی‌های نرم‌افزار smart pls فقدان حساسیت به پیش فرض نرمال بودن داده‌ها است لذا در چنین شرایطی، بهترین نرم افزار معادلات ساختاری برای اجرای مدل است.

جدول ۳. آزمون نرمال بودن داده‌ها (کولموگروف-اسمیرنوف)

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	کولموگروف	معناداری
دانشی	۹۸	۳/۴۴۴	۰/۷۳۸	۰/۲۰۲	۰/۰۰
رفتاری	۹۸	۳/۵۰۵	۰/۶۷۴	۰/۱۰۴	۰/۱۱
ارتباطی	۹۸	۳/۲۰۵	۰/۷۵۹	۰/۰۶۰	۰/۰۲
نهادی مدیریتی	۹۸	۳/۴۳۳	۰/۸۱۱	۰/۱۱۹	۰/۰۲
برنامه ریزی استراتژیک	۹۸	۳/۶۶۶	۰/۶۳۹	۰/۱۶۵	۰/۰۰

**روایی مدل اندازه‌گیری.** مفهوم اعتبار (روایی) به این سؤال پاسخ می‌دهد که ابزار اندازه‌گیری تا چه حد خصیصه مورد نظر را می‌سنجد. اعتبار یا روایی به ارتباط منطقی، بین پرسش‌های آزمون و مطلب مورد سنجش اشاره دارد. وقتی گفته می‌شود آزمون، روایی دارد به این معنا است که پرسش‌های آزمون به‌طور دقیق آنچه را که مورد نظر است، می‌سنجد.

هرگاه یک یا چند خصیصه از طریق دو یا چند روش اندازه‌گیری شوند همبستگی بین این اندازه‌گیری‌ها دو شاخص مهم اعتبار را فراهم می‌سازد. روایی همگرا و روایی واگرا جهت اعتبار سنجی پرسشنامه مورد بررسی قرار می‌گیرند.

**روایی همگرا.** اگر همبستگی بین نمرات آزمون‌هایی که خصیصه واحدی را اندازه‌گیری می‌کند بالا باشد، پرسشنامه دارای اعتبار همگرا است. وجود این همبستگی برای اطمینان از این‌که آزمون آنچه را که باید سنجیده شود می‌سنجد، ضروری است. برای روایی همگرا میانگین واریانس استخراج (AVE) و پایایی مرکب (CR) محاسبه می‌شود. روایی همگرا زمانی وجود دارد که AVE از ۰/۵ بزرگ‌تر باشد (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱). روایی همگرا زمانی وجود دارد که CR از ۰/۷ بزرگ‌تر باشد. همچنین CR باید از AVE بزرگ‌تر باشد. در صورت وجود این سه شرط روایی همگرا وجود خواهد داشت [۵۲].

جدول ۴. روایی همگرایی متغیرهای پژوهش

متغیرها	AVE	CR
رفتاری	۰/۵۵۴	۰/۹۲۴
دانشی	۰/۵۵۷	۰/۸۳۲
نهادی مدیریتی	۰/۶۲۲	۰/۹۴۷
ارتباطی	۰/۵۴۳	۰/۹۰۴
برنامه ریزی استراتژیک	۰/۵۳۹	۰/۸۲۱

**روایی واگرا.** جهت بررسی روایی واگرایی مدل اندازه‌گیری، از معیار فورنل و لارکر استفاده گردیده است. چنانچه همبستگی بین آزمون‌هایی که خصیصه‌های متفاوتی را اندازه‌گیری می‌کند پایین باشد، آزمون‌ها دارای اعتبار تشخیصی یا واگرا است. در روایی واگرا، میزان تفاوت بین شاخص‌های یک سازه با شاخص‌های سازه‌های دیگر در مدل مقایسه می‌شود. این کار از طریق مقایسه جذر AVE هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها محاسبه می‌گردد. برای این کار یک ماتریس باید تشکیل داد که مقادیر قطر اصلی ماتریس جذر ضرایب AVE هر سازه و مقادیر پایین قطر اصلی، ضرایب همبستگی بین هر سازه با سازه‌های دیگر است. این ماتریس در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵. روایی واگرایی متغیرهای پژوهش

متغیر	رفتاری	دانشی	نهادی	ارتباطی	برنامه‌ریزی
رفتاری	۰/۷۴۴				
دانشی	۰/۵۳۹	۰/۷۴۶			
نهادی مدیریتی	۰/۵۰۹	۰/۲۱۲	۰/۷۸۹		
ارتباطی	۰/۶۹۶	۰/۵۶۹	۰/۵۵۴	۰/۷۳۴	
ارتباطی برنامه ریزی استراتژیک	۰/۶۴۲	۰/۳۰۸	۰/۴۳۷	۰/۵۹۲	۰/۷۳۷

برای بررسی کیفیت یا اعتبار مدل از بررسی اعتبار که شامل شاخص بررسی اعتبار اشتراک و شاخص بررسی اعتبار افزونگی است، 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 است [۲۰].

جدول ۶. شاخص‌های اشتراک و شاخص افزونگی

متغیر	شاخص‌های اشتراک (CV Com)	شاخص افزونگی (CV Red)
رفتاری	۰/۲۵۲	۰/۲۵۲
دانشی	۰/۲۷۳	۰/۲۷۳
نهادی مدیریتی	۰/۴۴۰	۰/۴۴۰
ارتباطی	۰/۳۴۰	۰/۳۴۰
برنامه ریزی استراتژیک	۰/۱۰۴	۰/۳۳۷

**آزمون فرضیات پژوهش.** رابطه متغیرهای مورد بررسی در هر یک از فرضیه‌های پژوهش بر اساس یک ساختار علی با تکنیک حداقل مربعات جزئی PLS آزمون شده است. در مدل کلی پژوهش که در شکل ترسیم شده است مدل اندازه‌گیری (رابطه هریک از متغیرهای قابل مشاهده با متغیر پنهان) و مدل ساختاری (روابط متغیرهای پنهان با یکدیگر) محاسبه شده است. برای سنجش معناداری روابط نیز آماره تی با تکنیک بوت استرپینگ محاسبه شده است که در شکل زیر ارائه شده است. در این مدل که خروجی نرم‌افزار Smart pls است خلاصه نتایج مربوط به معناداری بار عاملی استاندارد و معناداری روابط متغیرهای پژوهش ارائه شده است. ضرایب مسیر و معناداری آن‌ها نیز در جدول ۷ آورده شده است.

جدول ۷. ضرایب مسیر

جهت مسیر	تأثیر	آماره تی
رفتاری ← برنامه ریزی استراتژیک	۰/۲۵۹	۲/۳۵۸
دانش ← برنامه ریزی استراتژیک	۰/۱۶۶	۳/۵۱۸
نهادی ← برنامه ریزی استراتژیک	۰/۴۹۱	۸/۷۲۷
ارتباط ← برنامه ریزی استراتژیک	۰/۴۱۲	۴/۸۴۴

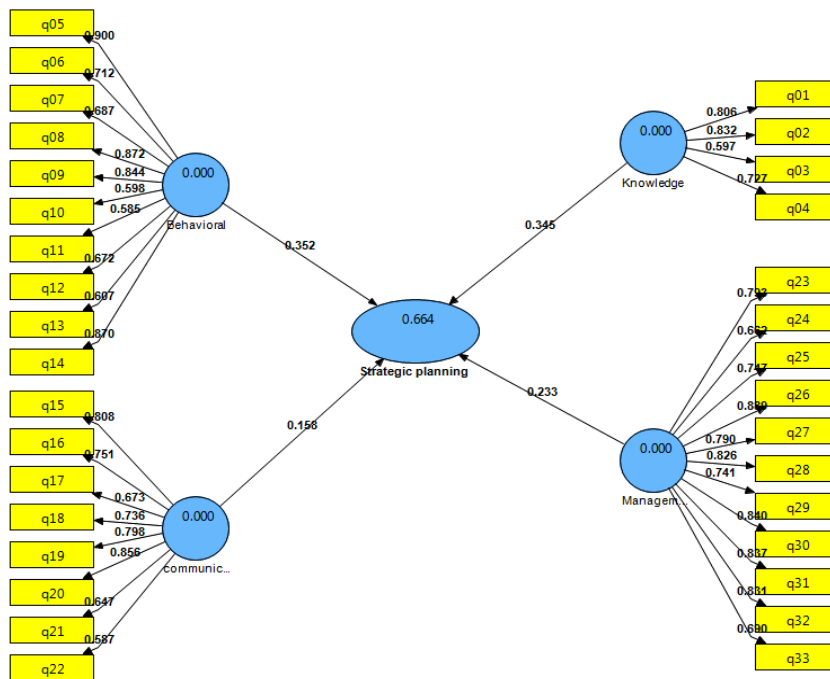
**بررسی تأثیر عامل دانشی بر برنامه‌ریزی استراتژیک.** طبق جدول ۷ مشاهده می‌گردد شدت اثر عامل دانشی بر برنامه ریزی استراتژیک برابر ۰/۱۶۶ محاسبه شده است و آماره احتمال آزمون نیز ۳/۵۱۸ به دست آمده است که بزرگ‌تر از مقدار بحرانی تی در سطح خطای ۵ درصد یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد تأثیر مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد عامل دانشی بر برنامه ریزی استراتژیک تأثیر معناداری دارد.

**بررسی تأثیر عامل رفتاری بر برنامه‌ریزی استراتژیک.** طبق جدول ۷ 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 تی در سطح خطای ۵ درصد یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد تأثیر مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد عامل رفتاری بر برنامه ریزی استراتژیک تأثیر معناداری دارد.

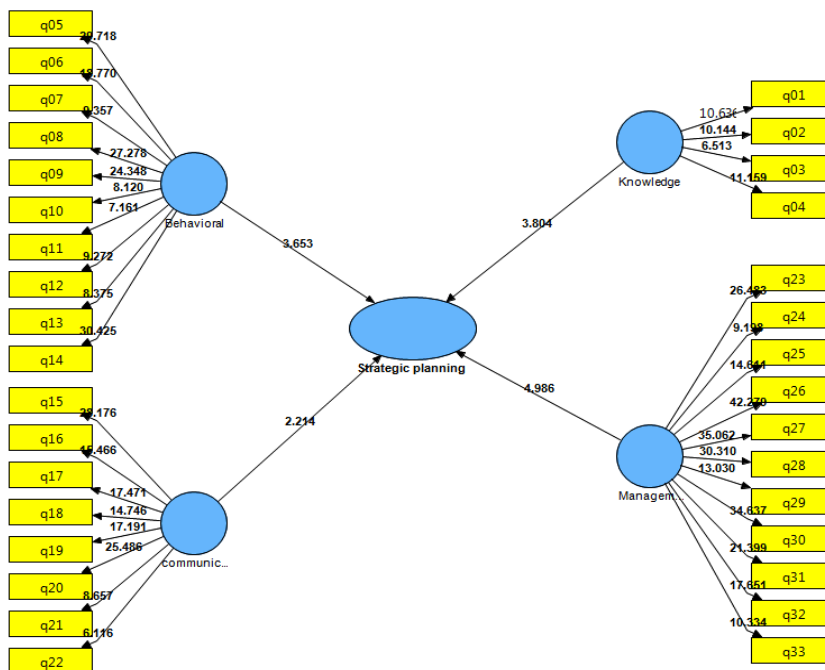
**بررسی تأثیر عامل ارتباطی بر برنامه‌ریزی استراتژیک** طبق جدول ۷ شدت اثر عامل ارتباطی بر برنامه‌ریزی استراتژیک برابر ۰/۴۱۲ محاسبه شده است و آماره احتمال آزمون نیز ۴/۸۴۴ به دست آمده است که بزرگ‌تر از مقدار بحرانی تی در سطح خطای ۵ درصد یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد تأثیر مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد عامل ارتباطی بر برنامه‌ریزی استراتژیک تأثیر معناداری دارد.

**در بررسی تأثیر عامل نهادی مدیریتی بر برنامه‌ریزی استراتژیک** شدت اثر عامل نهادی بر برنامه‌ریزی استراتژیک برابر ۰/۴۹۱ محاسبه شده است و آماره احتمال آزمون نیز ۸/۷۲۷ به دست آمده است که بزرگ‌تر از مقدار بحرانی تی در سطح خطای ۵ درصد یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد تأثیر مشاهده شده معنادار است.

است. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد عامل نهادی مدیریتی بر برنامه‌ریزی استراتژیک تأثیر معناداری دارد (نمودار ۲ و ۳).



مورد ۲. مدل کلی پژوهش با تکنیک حداقل مربعات جزئی



نمودار ۳. آماره t مدل کلی پژوهش با تکنیک بوت استرپینگ



آزمون کلی کیفیت مدل ساختاری. تنن هاوس و همکاران (۲۰۰۵) شاخص کلی برازش ۱ (GOF) را برای بررسی برازش مدل معرفی نموده‌اند. ملاک کلی برازش را می‌توان با محاسبه میانگین هندسی میانگین مقادیر اشتراکی ۲ و ضریب تعیین ( $R^2$ ) به‌دست آورد. برای این شاخص، مقادیر ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به ترتیب ضعیف، متوسط و قوی توصیف شده است (جدول ۸).

جدول ۸. مقادیر اشتراکی و ( $R^2$ )

متغیر	مقادیر اشتراکی	( $R^2$ )
رفتاری	۰/۴۷۲	---
دانشی	۰/۵۶۳	---
نهادی	۰/۵۹۸	---
ارتباطی	۰/۵۲۱	---
برنامه‌ریزی استراتژیک	۰/۵۲۶	۰/۸۴۹

همان‌طور که در جدول ۸ دیده می‌شود، فقط متغیرهای درون‌زا دارای مقدار ( $R^2$ ) هستند. پس از انجام محاسبات، مقدار شاخص GOF عددی برابر ۰/۶۷۵ به‌دست می‌آید که شاخصی قوی است و نشان از کیفیت بالای کلی مدل 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 ادارکات 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 ۹. اختلاف میانگین نمونه‌های زوجی عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک

متغیر	اختلاف میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد	تفاوت از سطح اطمینان ۹۵٪		آماره t	درجه آزادی	معناداری
				پایین	بالا			
دانشی	-۰/۵۶۱۱۲	۰/۹۲۷۵۲	۰/۰۹۴۷۰	-۰/۷۴۹۱۹	-۰/۳۷۳۲۶	-۵/۹۲۶	۹۷	۰/۰۰۰
رفتاری	-۰/۵۷۳۴۵	۰/۹۰۸۰۱	۰/۰۹۱۷۲	-۱/۰۵۴۴۹	-۰/۶۹۰۴۰	-۹/۵۱۲	۹۷	۰/۰۰۰
ارتباطی	-۰/۶۵۳۰۶	۰/۹۰۲۹۱	۰/۰۹۱۲۱	-۰/۸۳۴۰۸	-۰/۴۷۲۰۴	-۷/۱۶۰	۹۷	۰/۰۰۰
نهادی مدیریتی	-۰/۶۱۱۳۲	۰/۸۳۲۶۶	۰/۰۸۴۱۱	-۰/۷۷۸۲۶	-۰/۴۴۴۳۸	-۷/۲۶۸	۹۷	۰/۰۰۰
برنامه ریزی استراتژیک	-۰/۶۹۴۵۰	۰/۵۶۳۴۳	۰/۰۵۶۹۱	-۰/۸۰۷۴۶	-۰/۵۸۱۵۴	-۱۲/۲۰۲	۹۷	۰/۰۰۰

داده‌ها را حتما باید ی گروهی گردآوری کند. تحلیل شکاف دیدگاه دو گروه معنا ندارد. پس از تکمیل و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، اطلاعات مورد نظر در دو بخش وضعیت موجود و وضعیت مطلوب به‌دست آمد. برای تعیین شکاف؛ امتیاز پاسخگویان به وضعیت موجود با وضعیت مطلوب، مورد مقایسه قرار گرفت. نمره حاصل در صورت

<sup>۱</sup> Goodness of fit

<sup>۲</sup> Communality

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 صورتی که نمره حاصل برابر صفر باشد؛ به معنی فقدان وجود شکاف در نظر گرفته شده است. برای تحلیل شکاف معمولاً از تکنیک تی-زوجی (Paired t-test) و نرم‌افزار SPSS استفاده می‌شود (جدول ۹).

۱. در مقایسه زوجی جدول ۹ مشاهده می‌گردد که اختلاف میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب عوامل دانشی برابر  $0/56122-$  به دست آمده است. مقدار معناداری برابر  $0/000$  به دست آمده که کوچک‌تر از سطح خطای  $0/05$  است بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره تی نیز  $5/926-$  به دست آمده است که قدر مطلق آن از مقدار بحرانی  $1/96$  بزرگ‌تر است و یافته فوق را تأیید می‌کند. همچنین دو کران بالا و پایین فاصله اطمینان، هم علامت بوده (منفی) و ادعای آزمون تأیید می‌شود. به عبارتی می‌توان گفت بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب عوامل دانشی شکاف معناداری وجود دارد.

۲. طبق جدول ۹ اختلاف میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب عوامل رفتاری برابر  $0/87245-$  به دست آمده است. مقدار معناداری برابر  $0/000$  به دست آمده که کوچک‌تر از سطح خطای  $0/05$  است بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره تی نیز  $9/512-$  به دست آمده است که قدر مطلق آن از مقدار بحرانی  $1/96$  بزرگ‌تر است و یافته فوق را تأیید می‌کند. همچنین دو کران بالا و پایین فاصله اطمینان، هم علامت بوده (منفی) و ادعای آزمون تأیید 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  $0/65306-$  به دست آمده است. مقدار معناداری برابر  $0/000$  به دست آمده که کوچک‌تر از سطح خطای  $0/05$  است بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره تی نیز  $7/160-$  به دست آمده است که قدر مطلق آن از مقدار بحرانی  $1/96$  بزرگ‌تر است و یافته فوق را تأیید می‌کند. همچنین دو کران بالا و پایین فاصله اطمینان، هم علامت بوده (منفی) و ادعای آزمون تأیید 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  $0/61132-$  به دست آمده است. مقدار معناداری برابر  $0/001$  به دست آمده که کوچک‌تر از سطح خطای  $0/05$  است بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره تی نیز  $7/268-$  به دست آمده است که قدر مطلق آن از مقدار بحرانی  $1/96$  بزرگ‌تر است و یافته فوق را تأیید می‌کند. همچنین دو کران بالا و پایین فاصله اطمینان، هم علامت بوده (منفی) و ادعای آزمون تأیید 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 اختلاف میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب کلی برنامه‌ریزی استراتژیک برابر  $0/69450-$  است. با مقدار معناداری برابر  $0/000$  که کوچک‌تر از سطح خطای  $0/05$  است بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره تی نیز  $12/202-$  به دست آمده است که قدر مطلق آن از مقدار بحرانی  $1/96$  بزرگ‌تر است و یافته فوق را تأیید می‌کند. همچنین دو کران بالا و پایین فاصله اطمینان، هم علامت بوده (منفی) و ادعای

آزمون تأیید می‌شود. لذا بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب کلی برنامه‌ریزی استراتژیک شکاف معناداری وجود دارد.

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

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 مؤلفه‌های دیگری از این دست در تبیین چگونگی و چیرستی نظام برنامه‌ریزی سهم به‌سزایی دارد. بررسی عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک به‌طور کلی بیانگر فاصله نظام برنامه‌ریزی استراتژیک از سطح مطلوب خود و برای بهبود این شرایط است.

می‌توان با اصلاح آسیب‌های شناسایی شده در این پژوهش از طریق سازمان‌ها مرتبط به شرایط مطلوب دست یافت. با توجه به نتایج پژوهش مدل ارائه شده در این پژوهش 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 الگوی مینا جهت تجزیه و تحلیل وضع موجود و مطلوب قرار گرفت. بعد از انجام تحلیل شکاف ۲۶ شاخص به‌منزله 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 هستند. در تجزیه و تحلیل شکاف وضع موجود و مطلوب انجام گرفته در این پژوهش علاوه بر شناسایی آسیب‌ها در مدل ارائه شده با توجه به میزان شکاف هر آسیب در جدول ۱۰ آسیب‌های موجود در عوامل چهارگانه نیز اولویت‌بندی شده‌اند که در جدول زیر ارائه می‌شوند.

جدول ۱۰. اولویت‌بندی آسیب‌های شناسایی شده

اولویت‌بندی آسیب‌ها			
رفتاری	نهادی	ارتباطی	دانشی
۱. تضاد منافع ذی‌نفعان در سطح محلی (مشارکت برون سازمانی)	۱. سازماندهی مناسب	۱. بخشی‌نگری	۱. تجزیه و تحلیل و ارزیابی
۲. فساد اداری در سازمانهای محلی	۲. اثربخش بودن قوانین	۲. ارتباط با عناصر برون سازمانی	دانش
۳. شفاف و پاسخگویی	۳. تصمیم‌گیری‌های فردی	در سطح ملی و محلی	۲. تولید و کشف دانش
۴. رفتارهای سیاسی	۴. دولت زدگی سازمانهای محلی	۳. تکنولوژی‌های مناسب ارتباطی	۳. کاربرد دانش
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 ۱۱. آسیب‌های شناسایی شده و پیشنهاد برای سازمان‌های مرتبط

پیشنهادها	سازمان‌های مرتبط	آسیب‌های شناسایی شده
۱. تلاش برای جذب هزینه‌های انتقالی جمعی برای شهرهای استان کرمانشاه	وزارت کشور	پیچیدگی قوانین و مقررات
۲. ارائه لوایح و طرح‌های مرتبط، شفاف و اثربخش و حمایت‌کننده از سازمان‌های محلی در برنامه‌ریزی استراتژیک از طرف قوه مقننه و مجریه		فقدان اثربخشی قوانین و مقررات
۳. انجام پژوهش‌های مرتبط و تطبیقی در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح بین‌المللی جهت افزایش دانش در این زمینه در استان کرمانشاه		نبود تولید و کشف دانش
۴. واگذاری اختیارات بیشتر در تصمیم‌گیری به سازمان‌های محلی در شهرهای استان کرمانشاه		تمرکزگرایی
۵. الزام به حمایت از تصمیمات شهرداری‌ها و شوراهای شهر و تلاش برای تأمین منابع جهت اجرای برنامه‌های استراتژیک از طرف سازمان‌های دولتی		تصمیم‌گیری‌های فردی
۶. تولید یا تهیه تکنولوژی‌های ارتباطی با کمکی شرکت‌های تولیدکننده این نوع محصولات		دولت‌زدگی
۷. ارزیابی عملکرد گروهی و فردی اعضای سازمان‌های محلی توسط استانداری استان کرمانشاه و فرمانداری‌ها و استفاده از بهترین‌ها در پایان عضویت آن‌ها به صورت مشاور		رفتارهای سیاسی
۱. تهیه گزارش‌های مختلف در سطوح مختلف برای سازمان‌های محلی	استانداری‌ها	فساد اداری
۲. ارائه اطلاعات و شفاف‌سازی برای اعتمادسازی نسبت به تصمیمات سازمان‌های محلی در سطح استان		ارجحیت برنامه‌ریزی کوتاه مدت
۳. شناسایی رفتارهای سیاسی در سطح سازمان‌ها و مدیریت آن‌ها توسط نهادهای نظارتی استان از طریق حضور نماینده استانداری در جلسات		فقدان شفافیت و پاسخگویی
۴. آموزش اعضا به منظور درک فواید برنامه‌ریزی استراتژیک از طریق مؤسسات آموزشی موجود در استان کرمانشاه		گریز از تصمیم‌گیری عقلایی
۵. ایجاد سیستم‌های انگیزشی مالی و غیرمالی در راستای ایجاد انگیزه برای برنامه‌ریزی استراتژیک		فساد اداری
۶. استفاده از رسانه‌های مختلف جمعی و مجازی استانی برای پاسخگویی و شفافیت در برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های محلی		دولت‌زدگی سازمان‌های محلی
۷. حمایت از توسعه و پرورش انجمن‌های خبرگی (COPS) در بین سازمان‌های محلی در شهرها		
۸. استقرار یک سیستم پاداش و تقدیر رسمی برای به اشتراک‌گذاری دانش		
۱. دقت در تأیید داوطلبین برای عضویت در سازمان‌های محلی در فرمانداری‌های شهرهای استان کرمانشاه و شورای نگهبان	فرمانداری‌ها	نظارت بر شوراها
۲. شناخت رفتارهای سیاسی افراد توسط سیستم‌های نظارتی محسوس و نامحسوس و مدیریت آن‌ها از طریق حضور نماینده		رفتارهای سیاسی
۳. کنترل رفتارهای و شعارهای اعضای در زمان انتخابات از طریق بررسی شعارها و متون سخنرانی اعضا		فساد اداری
۴. برگزاری جلسات مختلف برای اعضا و کسب اطلاعات در مورد برنامه‌ریزی استراتژیک		ارجحیت برنامه‌ریزی کوتاه مدت
۵. ارائه آموزش‌های مختلف جهت افزایش مهارت مذاکره و حل تعارض		فقدان شفافیت و پاسخگویی
۶. تهیه و استفاده از گزارشات ادارات در سطح محلی برای برنامه‌ریزی		مدیریت نامناسب منابع انسانی
۷. شناسایی افراد متخصص و استفاده از آن‌ها به‌منزله مشاور در برنامه‌ریزی		نبود مهارت مذاکره و حل تعارض
۸. به‌کارگیری افرادی که اشتراک دانش را ترویج کرده و خود به‌مثابه الگو و دانش‌کار نمونه ایفای نقش نمایند		تولید و تجزیه و تحلیل دانش

پیشنهادها	سازمان‌های مرتبط	آسیب‌های شناسایی شده
<p>۱. دقت در امر تأیید صلاحیت و توجه به تخصص برنامه‌ریزی استراتژیک</p> <p>۲. توجه به مهارت‌های ارتباطی و حل تعارض افراد</p>	شورای نگهبان	<p>فقدان مهارت مذاکره</p> <p>رفتارهای سیاسی</p> <p>فساد اداری</p> <p>مدیریت نامناسب منابع انسانی</p>
<p>۱. پیشنهاد طرح‌های مرتبط با امر برنامه‌ریزی استراتژیک</p> <p>۲. تصویب قوانین اثر بخش و کارا در امر برنامه‌ریزی</p> <p>۳. باز بینی قوانین مرتبط و اصلاح با توجه به قانون اساسی</p> <p>۴. ارائه طرح‌هایی برای تمرکز زدایی و تغییر ساختار تصمیم‌گیری</p> <p>۵. ایجاد کمیسوی مرتبط با سازمان‌های محلی (با تمرکز بر شهرهای بدون برنامه)</p> <p>۶. تصویب قوانینی جهت افزایش پاسخگویی در سازمان‌های محلی</p> <p>۷. پیشنهاد هزینه‌های انتقالی جمعی برای شهرهای دارای برنامه (عامل انگیزشی)</p> <p>۸. برگزاری دوره‌های آموزشی برای اعضای سازمان‌های محلی با کمک مرکز پژوهش‌های مجلس</p>	مجلس شورای اسلامی	<p>پیچیدگی قوانین و مقررات</p> <p>اثربخشی قوانین و مقررات</p> <p>تمرکزگرایی</p> <p>فقدان شفافیت و پاسخگویی</p> <p>گریز از تصمیم‌گیری عقلایی</p> <p>مدیریت نامناسب منابع انسانی</p>
<p>۹. بررسی رفتارهای سیاسی و کنترل‌های محسوس و نامحسوس</p> <p>۱۰. استفاده از افرادی جهت مدیریت محتوا (اطمینان از اطلاعات صحیح، مفید، و طبقه‌بندی شده)</p> <p>۱۱. ایجاد انسجام و یکسان‌سازی در منابع قابل جستجو شامل سیستم‌های مدیریت اسناد، پایگاه‌های داده و حتی اینترنت</p> <p>۱۲. آموزش اعضا به منظور درک و ارزش‌داری‌های نامشهود و مدیریت آن</p> <p>۱۳. توسعه و پرورش انجمن‌های خبرگی (COPs) در بین سازمان‌های محلی در شهرها</p> <p>۱۴. به رسمیت شناختن تلاش‌های افراد در صرف زمان برای اشتراک دانش و ایده از طریق داخل نمودن این تلاش‌ها در ارزیابی‌های عملکرد سالانه، ارتقاء شغلی و دستمزد</p>	شورای اسلامی استانها	<p>تجزیه و تحلیل نامناسب دانش</p> <p>فقدان واقع‌گرایی</p> <p>مشارکت اندک اعضا</p> <p>تصمیم‌گیری غیرعقلایی</p>
<p>۱. آموزش در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک از طریق برگزاری دوره‌ها و سمینارهای آموزشی</p> <p>۲. تلاش جهت به کار بردن چرخه مدیریت دانش از طریق جلسات مستمر و هدفمند</p> <p>۳. برقراری ارتباط با ذی‌نفعان از طرق مختلف (برگزاری سمینارها، جلسات، رسانه‌های جمعی، فضای مجازی)</p> <p>۴. انتخاب افراد متخصص (علمی و سابقه‌کاری) در پست شهرداری و معاونت‌ها</p> <p>۵. توجه کامل و استناد به گزارش‌های معتبر (در اهمیت شناخت وضع موجود شهرها)</p> <p>۶. تلاش جهت ایجاد مدیریت یکپارچه شهری</p> <p>۷. حل تعارضات جناحی و تعریف اهداف جناحی در قالب برنامه‌ریزی استراتژیک از طریق سازمان‌های حاکمیتی محلی (استانداری، فرمانداری و شورای اسلامی استان)</p> <p>۸. ایجاد سامانه‌ای راحت و جذاب مخصوص اشتراک گذاری دانش بین ذی-نفعان و اعضا در سطح استان</p> <p>۹. سازماندهی و ذخیره‌داری‌های دانشی در یک رسانه یا محیط الکترونیکی به گونه‌ای که افراد به طور مؤثر و به سرعت بدان دسترسی داشته و اطلاعات قابل‌بازیابی باشد.</p> <p>۱۰. تبدیل رفتار به اشتراک‌گذاری دانش به یکی از الزامات شغلی</p>	شوراهای شهر و شهرداری‌ها	<p>تولید و کشف اندک دانش</p> <p>تجزیه و تحلیل نامناسب دانش</p> <p>فقدان کاربرد دانش</p> <p>تصمیم‌گیری غیرعقلایی</p> <p>عقلایی</p> <p>تضاد منافع</p> <p>مدیریت نامناسب منابع انسانی</p> <p>تمایل به سبک حالگرا</p> <p>تصمیم‌گیریهایی فردی</p> <p>فقدان واقع‌گرایی واقع‌گرایی</p> <p>ارتباط اندک با عناصر برون سازمانی</p> <p>کمبود انگیزه برای برنامه‌ریزی</p> <p>عدم توجه به منافع ذینفعان</p> <p>نبود مهارت مذاکره و حل تعارض</p>

پیشنهادهای	سازمان‌های مرتبط	آسیب‌های شناسایی شده
۱. حرکت به سمت برنامه‌ریزی استراتژیک از طریق انتشار کتب و نشریه تخصصی در سطح استان در حوزه‌های مدیریت شهری توسط سازمان‌های محلی		کشف و تولید اندک دانش تجزیه و تحلیل نامناسب دانش فقدان تسهیم اطلاعات تصمیم‌گیری غیرعقلایی مدیریت نامناسب منابع انسانی سبک مدیریت حالگرا تصمیم‌گیری‌های فردی فقدان واقع‌گرایی
۲. برگزاری همایش‌های علمی و دوره‌های آموزشی به منظور ارتقای دانش شغلی مدیران و اعضای سازمان‌های محلی		کمبود انگیزه برای برنامه‌ریزی تضاد منافع ذی‌نفعان نبود مهارت مذاکره و حل تعارض
۳. ایجاد بانک‌های اطلاعاتی تخصصی شهرداری‌ها و دهیاری‌ها		پیچیدگی قوانین و مقررات فقدان اثربخشی قوانین و مقررات
۴. بررسی و تنقیح قوانین و مقررات و تدوین دستورالعمل‌ها و ضوابط مرتبط با امور شهرداری‌ها		
۵. ساماندهی تشکیلات و نیروی انسانی شاغل در شهرداری‌ها	سازمان شهرداریها	
۶. تدوین نظام پاداش برای شهرهای دارای برنامه استراتژیک هستند در سطح استان کرمانشاه		
۷. شناسایی سخت‌افزار و نرم‌افزار مناسب جهت انجام مدیریت دانش و انتخاب فناوری که بیشترین هماهنگی را با ابعاد انسانی و فرآیندهای سازمانی مدیریت دانش دارد.		
۸. ساخت پرتال دانش یا پلتفرم مجازی دانش که از طریق اینترنت گسترده سازمانی در دسترس بوده و بدون ارتباط چهره به چهره قادر به اشتراک دانش ضمنی باشد. ابزارهای موجود در این پرتال می‌تواند شامل پست الکترونیکی، گروه‌های گفتگو، اتاق چت و کنفرانس‌های صوتی یا تصویری باشد.		
۹. ایجاد زیرساخت مناسب فناوری که از لحاظ منابع دانشی و فرآیندها، مطابق نیازهای اعضای شورای شهر باشد.		

## منابع

1. Alharthy, A. H., Rashid. H., Romano, P., & Faisal, Kh. (2017). Identification of strategy implementation influencing factors and their effects on the performance, *International Journal of Business and Social Science*, 8(1).
2. Abel G. A., & Damaris K. A. (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) 7(16).
3. AlTurki, U. (2011). Methodology and theory: a framework for strategic planning in maintenance. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*. 17(2).
4. Byrne, T. (1983). *Local governance in Britani*, Antoni. Ybyrne.
5. Clarke, J. J. (1995). *Local government of the United Kingdom*, pitman and sons.
6. Delaware, A. (2006). *Theoretical and practical principles of research in humanities and social sciences*, Roush Publications.
7. Emami, M., & Stavarsegari, K. (2012). *Administrative law*, Tehran: Quantity Publication.
8. Elbanna, S. (2009). Determinants of strategic planning effectiveness: extension of earlier work, *Journal of Strategy and Management*, 2, 175-187.
9. Haki, M. R. (2006). *A model for evaluating organizational readiness for successful implementation of strategic planning of information systems and information technology*, MSc Thesis.
10. Hosseiniipour Ardakani. M., & Rostami, V. (2013). *Quarterly journal of public law knowledge*, Second Year, fall, 5, 12-6.
11. Harris, K. J. (2009). *Strategic planning 10 critical success factors and sure-fire ways to fail*.
12. Henseler, J., Ringle, C.M., & Sinkovics, R.R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, Publisher: Emerald JAI Press, 277-319.
13. Hensey, M. (1991). Essential success for strategic planning, *journal of management in engineering*, 7, 77-167.
14. Hope, K. R. (2014). Devolved government and local governance in Kenya. *African and Asian Studies*, 13(3), 338-358.
15. Iglesias, Á. (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, 40-55
16. Kaplan, R., & Norton, D. (2014). Translation: parviz bakhtiari, strategy-based organization, *Industrial Management Organization*.
17. Kenneth M. M., Thomas K. N., & Mathenge, P. (2018). Factors affecting strategy implementation: a case of the Kenya police headquarters, *International Journal of Liberal Arts and Social Science*, 6(5).
18. Kipkemboi, K., Job, F., & Mugambi, M. (2014). Factors that influence effective strategic planning process in organizations, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(6), Ver. II (Jun.), 188-195.
19. Lambriu, M. (2007). Administrație publică [Public Administration]. In C. Zamfir & S. Stănescu (Eds.) *Enciclopedia dezvoltării sociale [Encyclopedia of Social Development]* (27-31) Iași: Polirom
20. Left Witch, A. (2006). *Developmental governments*, translated by Javad Afshar Kohan, Mashhad, Marandiz Publications and Neygar
21. Nooraie, M. (2012). Factors influencing strategic decision-making processes, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(7).

22. M.M.Bryson, J. (2004). Strategic planning of public and nonprofit organization: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement, 3<sup>rd</sup> Edition, and Jossey Bass
23. Mobalegh, M. (1387). Investigating critical success factors in strategic planning of information systems in Iran telecommunication industry, MSc Thesis, Tarbiat Modarres University.
24. Moghimi, M. (2007). Local government bureau, Second Edition, Tehran, Khome Publications.
25. Movassaghi, S. A. (2009). War and underdevelopment in the third world, Journal: Politics, Summer, 10, 317-338
26. Nyagemi, A. (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,
27. Nikoie, N., & Moosavi, S. J. (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](http://www.jnasci.org) JNAS Journal-3-2/161-164
28. Maleki, J., Mahdavi, M., Mohammad Rahim, S. (2010) Integrated model of strategic planning of Iranian cities and municipalities, Iranian Geographical Society Scientific-Research Quarterly, New Volume, Eighth Year, 26, fall.
29. Odera, P. (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.
30. Olfti, Gholamreza. (2011). Determining the effect of different factors on strategic planning success in Ilam cement company, MSc Thesis, Azad University of Sanandaj.
31. Organization of Municipalities & Departments of the State. (2015). Guidelines for compilation, approval, implementation and monitoring of the strategic plan of operations of the city and the municipality of communication of the municipalities and departments of the interior, November, Deputy of Municipal Affairs, Ministry of the Interior.
32. Poister, T., & Streib, G. (2005). Elements of strategic planning and management in municipal government: status after two decades.
33. Rasolian, S., Haghghi, M., & Monavarians, A. (2007). Investigating the factors affecting the success of strategic planning in the national Iranian gas company, Business Management, 1, 54.
34. Risk, J. (2007). Key success factors and holds to avoid ten common mistakes.
35. -Sterling, J., & Rader, D. (2012). Conference report-dynamic discourse drives effective Strategy implementation: Association for Strategic Planning's annual conference recap, 40, 5-10.
36. Ruth Wayua, K. (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.
37. Sarmad, Z., Bazargan, A., & Hejazi, Elahe. (2005). Methods in research in behavioral sciences, Tehran.
38. Sarmad, Z., Bazargan, A., & Hejazi, E. (2018). Research methods in behavioral sciences, Ageh Publishing, Tehran.
39. Sriram, M. S. (2007). Rural management education in India: A Retrospect, Indappt 345-378.



40. Davani, Gh. H. (1994). Constitution of the Islamic Republic of Iran. First edition, Tehran: Kiomars Publishing.
41. The Law of the Organization of Islamic Councils of the Islamic Republic of Iran (1/9/1361).
42. The Law on the Organization, Duties and Elections of the Islamic Councils of the Country and the Election of Mayors.
43. Torabi, A. (2008). Identifying the factors influencing the success of developing and implementing strategic plans in the municipality of district 6, Tehran, MA Thesis, University of Tehran.
44. Moshtari, M., & Emamian, M. (2008). The process of developing a strategic plan for Tehran Municipality, Urban Management Research, First Year, Preface , 1.
45. Maleki J., Mazdeh, M., & Sarvar Rahim, M. (2010). Integrated strategic planning model of Iranian cities and municipalities (with Emphasis on Tehran City and Municipality), Geography Magazine: Fall, 8(26), 61-81.
46. Mansour, J. (2018). Qanun, structure of the Islamic Republic of Iran (Civil Law), Tehran, Doran Publishing.
47. The Law on the Organization of Islamic Councils of the Country, approved by the Islamic Consultative Assembly on 1361/1/9.
48. The Law on the Organization, Duties and Elections of the Islamic Councils of the Country and the Election of Approved Mayors
49. The Law on Civil Service Management, approved on (2005). Research Center, Islamic Consultative Assembly.
50. The Law on Civil Service Management approved on 7/8/1386 by the Islamic Consultative Assembly.
51. 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, pp 392 - 411, August. [www.strategicjournals.com](http://www.strategicjournals.com)
52. Hair, J. E., Black, W.C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). Multivariate data analysis (6th edn). Upper Saddle River, HJ: pearson Education