

شناسایی آسیب‌های زیربنایی نظام برنامه‌ریزی استراتژیک در حکومت‌های محلی

بهزاد سوکی*، رضا نجف بیگی** و کرم‌اله دانشفرد***

نوع مقاله: پژوهشی	تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۱۲	تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۲۸	شماره صفحه: ۳۰۲-۲۶۱
-------------------	--------------------------	-------------------------	---------------------

حکومت‌های محلی در دوره‌های زمانی متفاوت تصمیمات زیادی اتخاذ کرده‌اند که برنامه‌ریزی استراتژیک یکی از آنهاست. هدف از انجام این تحقیق، شناسایی آسیب‌های زیربنایی برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های محلی است. این پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای - کاربردی بوده و از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی است. این پژوهش با رویکرد تحقیق آمیخته انجام شده که در قسمت کیفی با مطالعه متون مرتبط و مصاحبه با خبرگان (۲۰ نفر از اساتید دانشگاه و اعضای سازمان‌های محلی) به جمع‌آوری اطلاعات پرداخته شده است. از مصاحبه‌های انجام شده با استفاده از روش تحلیل تم ۳۳ زیر مقوله شناسایی و کدگذاری و در چهار دسته رفتاری، دانشی، ارتباطی و نهادی تقسیم شدند. در قسمت کمی برای فازی‌سازی دیدگاه خبرگان، از اعداد فازی مثلثی با طیف فازی ۹ درجه‌ای استفاده شد که همه شاخص‌ها را خبرگان پذیرفتند و در نهایت از طریق روش معادلات ساختاری - تفسیری^۱ و با استفاده از جدول خودتعاملی^۲ آسیب‌های برنامه‌ریزی استراتژیک سطح‌بندی شدند. در نتیجه، رفتارهای سیاسی، نبود مهارت مذاکره، نبود تکنولوژی‌های ارتباطی، نبود ارتباط با عناصر برون‌سازمانی، عدم اثربخشی قوانین و سازماندهی نامناسب به‌عنوان آسیب‌های زیربنایی شناسایی شدند و با ماتریس میک‌مک در چهار دسته مستقل، رابط، خودمختار و وابسته طبقه‌بندی شدند و در نهایت با توجه به آسیب‌های مستقل، راهکارهایی برای بهبود برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های محلی کشور ارائه شد.

کلیدواژه‌ها: برنامه‌ریزی استراتژیک؛ سازمان‌های محلی؛ عوامل دانشی؛ عوامل رفتاری؛ عوامل ارتباطی؛

عوامل نهادی

* دانشجوی دکتری رشته مدیریت، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران؛
Email: soukibehzad@yahoo.com

** استاد رشته مدیریت، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)؛
Email: rezanajfbagy@srbiau.ac.ir

*** استاد رشته مدیریت، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران؛
Email: daneshfard@srbiau.ac.ir

1. Interpretive Structural Modelling (ISM)

2. Structural Self-Interaction Matrix (SSIM)

فصلنامه مجلس و راهبرد، سال سی‌ام، شماره یکصدوشانزدهم، زمستان ۱۴۰۲

doi: 10.22034/MR-2112-4947

مقدمه

همان‌طور که برنامه‌ریزی عامل رشد و توسعه کشورهای در حال توسعه بوده است و بسیاری از دولت‌ها به دنبال تدوین برنامه‌هایی هستند که مردم را به توسعه و پیشرفت برسانند (سلیمی و مکنون، ۱۳۹۷: ۳) نبود برنامه‌ریزی در کشورهای کمتر توسعه‌یافته، باعث ایجاد فقر، رکود و ... شده و شناخت نامناسب منابع، موجب رشد ناموزون می‌شود (حکمت‌نیا و همکاران، ۱۴۰۰: ۵۹). از این‌رو مهم‌ترین قدم در دستیابی به توسعه پایدار، شناسایی عوامل مؤثر در توسعه است (Hoseinzadeh and Houshyar, 2007: 4). یافته‌های پژوهش‌های مختلف در مدیریت محلی ایران نشان‌دهنده ساختار متمرکز مدیریتی و محدودیت اختیارات مدیریت محلی (کاظمیان و همکاران، ۱۳۹۹: ۹۸) و ناهماهنگی در ساختار مدیریت محلی است (Lalehpour, Sarvar and Sarvar, 2012: 40).

۱. بیان مسئله

مطالعات توسعه در ایران بیانگر این است که شهرها از نظر شاخص‌های توسعه وضعیت متفاوتی دارند و برای توسعه شهرها برنامه بلندمدتی تهیه نشده است. حل این مسئله وظیفه شورای شهر و شهرداری به‌عنوان حکومت‌های محلی است که در سال‌های اخیر نشان می‌دهد شورای شهر از بنیادی‌ترین وظیفه خود که برنامه‌ریزی است، دور شده و ضروری است که موانع برنامه‌ریزی استراتژیک شناسایی و برطرف شوند. دو مسئله مهم در برنامه‌ریزی محلی وجود دارد: ابتدا اینکه، معمولاً برای تهیه برنامه‌های محلی کادر لازم وجود ندارد و از مشاور استفاده می‌شود و این مشاوران طرح‌ها را از الگوهای دیگر اقتباس می‌کنند. از این‌رو به‌دلیل جدا بودن برنامه‌ریزی از مجری برنامه و دوگانگی در طرز تفکر و اجرای برنامه، مشکلاتی مانند ناهماهنگی

میان سازمان‌های اجرایی، نارسایی‌های مالی، مشکلات مدیریتی و حقوقی به وجود می‌آید (Ziari and Ghahraei, 2019: 215). دوم اینکه، ضعف در تمرکز اداری و برنامه‌ریزی دستوری، نشانگر اهمیت و ضرورت تحول جدی در سازمان‌ها و برنامه‌های محلی است. برنامه‌ریزی مشارکتی و غیرمتمرکز براساس قانون اساسی از وظایف سازمان‌های محلی است و باید اهمیت و ضرورت ایفای نقش سازمان‌های محلی در حل این مسائل مورد توجه قرار گیرد. سیستم سیاسی ایران حکومت محلی را به شهروندان واگذار کرده و نقش مردم را در تصمیمات مؤثر زندگیشان پذیرفته است. این اختیار در اسناد بالادستی و قانونی نیز قابل رؤیت است. در ایران مقررات اداره امور محلی در قانون تشکیل شوراهای شهر مورد توجه قرار گرفته و قانون اساسی نیز فعالیت شوراها را در اصول ششم، هفتم، دوازدهم و شش اصل دیگر تأیید کرده است. در این اصول بر تصمیم‌گیری و اداره امور کشور در سطوح ملی، استانی و محلی تأکید شده است. 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.

اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح محلی، وزارت کشور و سازمان شهرداری‌ها را مجاب به ارائه دستورالعمل تدوین و اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک در سال ۱۳۹۴ کرد اما مطالعه شهرهای کشور بیانگر این است که شوراهای شهر و شهرداری‌ها به این دستورالعمل توجه نکرده و به دنبال انجام امور به صورت روزمره هستند. صدور این دستورالعمل بیانگر این است که وظایف حکومت‌های محلی محدود به خدمات‌رسانی، مدیریت فرهنگ محلی، انجام پروژه‌های عمرانی نیست،

بلکه راهبری فعالیت‌های محلی و ترسیم چشم‌انداز محلی در مسیر توسعه پایدار از وظایف مهم مدیران سازمان‌های محلی به‌شمار می‌رود (سعیدی‌نیا و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۷۱). با وجود اسناد متنوع (قانون اساسی، آیین‌نامه‌های دولتی و ...) در تأیید برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح محلی، به‌وضوح دیده می‌شود که برنامه‌ریزی با مشکلات زیادی روبه‌رو است.

با توجه به اهتمام وزارت کشور در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک محلی و صدور دستورالعمل تدوین، تصویب، اجرا و پایش برنامه راهبردی - عملیاتی شهر (۱۳۹۴) و عدم برنامه‌ریزی در بسیاری از شهرهای کشور، اهمیت و ضرورت انجام تحقیقات، برای شناسایی موانع برنامه‌ریزی مشخص می‌شود. فاصله شهرهای بزرگ و کوچک ایران از نظر توسعه (خلأ عملیاتی) و کمبود تحقیق در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک (خلأ تئوریک)، اهمیت و ضرورت انجام این تحقیق را نشان می‌دهد. شناسایی آسیب‌های برنامه‌ریزی در سطوح محلی موجب برطرف شدن خلأهای مذکور خواهد شد. این تحقیق با شناسایی آسیب‌های برنامه‌ریزی استراتژیک و ارائه مدل به‌دنبال افزایش دانش مدیران سازمان‌های محلی در زمینه مورد مطالعه است و از طرف دیگر با ارائه راهکارهای عملیاتی متناسب در حل مسائل و موانع عملیاتی در راستای برنامه‌ریزی استراتژیک به سازمان‌های محلی یاری می‌رساند. اهمیت این تحقیق در ارائه راه‌حل‌هایی است که برنامه‌ریزی در سطح محلی را ارتقا می‌بخشد.

مطالعه کشورهای توسعه‌یافته بیانگر این است که شوراهای محلی وظایف مشخصی انجام می‌دهند که عبارتند از: برنامه‌ریزی، تخصیص مزایای اجتماعی و مدیریت نهادهای اجتماعی، حمل‌ونقل عمومی، توزیع آب، مسکن و غیره که امروزه می‌توان تلاش برای توسعه را به وظایف آنها اضافه کرد (مرکز پژوهش‌های مجلس، ۱۳۹۶: ۶۰). در مقایسه با کشورهای توسعه‌یافته، شوراهای شهر در کشور ما عملکرد

مطلوبی ندارند و سازمان‌های محلی در ایران در انجام برنامه‌ریزی با مشکلاتی مانند کمبود درآمد پایدار، عدم اراده سیاسی دولت در تمرکززدایی، عدم تخصیص بودجه مبتنی بر عملیات و تعادل منطقه‌ای، ناهماهنگی بین سازمان‌های دولتی و محلی، عوام‌گرایی در انتخابات شوراهای و امنیت شغلی پایین مدیران محلی (امیدی، ۱۳۹۲: ۱۲۷) و ناتوانایی در برنامه‌ریزی استراتژیک با توجه به دستورالعمل برنامه‌ریزی استراتژیک در سال ۱۳۹۴ مواجه‌اند که موجب نارضایتی مردم شده است. بنابراین کاهش مشکلات اجتماعی، فرهنگی، خدماتی، افزایش مشارکت شهروندان در امور محلی، تأمین عدالت اجتماعی، همه مشروط به برنامه‌ریزی صحیح محلی است (رهنما و ابراهیمی، ۱۳۹۸: ۳۰). عدم حل مسائل مرتبط با برنامه‌ریزی تأثیرات منفی روی رشد محلی دارد و اگر مدیریت شوراهای بهبود نیابد به تلف شدن منابع، امکانات و نارضایتی مردم از سازمان‌های محلی منجر می‌شود. شناسایی آسیب‌ها و نظارت علمی بر آنها، امور جامعه را در مسیر مناسب قرار خواهد داد و باعث بهبود کیفیت و سرعت تصمیم‌گیری مدیران در سطح محلی می‌شود.

با توجه به مسائل مطرح شده پرسش‌های اساسی این مقاله عبارت است از:

آیا در سازمان‌های محلی برنامه‌ریزی استراتژیک صورت می‌گیرد؟ آسیب‌های زیربنایی برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های محلی کدامند؟

سؤال‌های فرعی تحقیق نیز می‌تواند این موارد باشد:

۱. آسیب‌های دانشی برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های محلی کدامند؟
۲. آسیب‌های نهادی برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های محلی کدامند؟
۳. آسیب‌های ارتباطی برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های محلی کدامند؟
۴. آسیب‌های رفتاری برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های محلی کدامند؟

۲. مبانی نظری تحقیق

حکومت محلی، شخصیتی سیاسی - اداری است که منتخب شهروندان و دارای شخصیت حقوقی مستقل است و تحت نظارت حکومت مرکزی به اداره امور عمومی یک منطقه می‌پردازد و مشروعیت خود را از اسناد قانونی کشور کسب می‌کند. توسعه محلی در اختیار برنامه‌ریزان محلی است و باید به شیوه مردم‌سالارانه (از پایین به بالا) باشد؛ امری که در بسیاری از شهرهای ایران فراموش شده است. شرط حل این مسائل، اصلاح نظام برنامه‌ریزی کشور در سطح ملی، منطقه‌ای و محلی است. حکومت‌های محلی با تمرکززدایی مبتنی بر تفویض اختیار و تصمیم‌گیری همراه با مسئولیت، از طرف دولت شکل می‌گیرند (علی مرادی، ۱۳۹۸: ۵۷). سازمان محلی، سازمانی عمومی با اختیارات وسیع است که در بخشی از کشور مانند استان، شهرستان، شهر یا نواحی محدودتری برای اداره امور محلی به وجود می‌آید. سازمان‌های محلی به موجب اختیاراتی که طبق قانون اساسی و یا قوانین عادی به آنها داده شده است، می‌توانند با تدوین قوانین جدید و هماهنگ با قوانین مملکتی، امور محلی را مدیریت کنند. اختیارات سازمان‌های محلی از طریق مصوبات و آیین‌نامه‌های شوراها و انجمن‌های محلی مشخص شده و مجریان محلی آن را اعمال می‌کنند (رسولیان، حقیقی و منوریان، ۱۳۸۸: ۵۴). فلسفه تشکیل شوراها، مشارکت مردم در تصمیم‌گیری و اداره امور محلی بوده و شوراهای اسلامی پارلمان محلی محسوب می‌شوند (Henseler and Sinkovics, 2009: 300). سازمان محلی شامل مدیریت امور عمومی هر محله به وسیله هیئت اجرایی از نمایندگان مجلس است. چنین هویتی در بسیاری از موارد تابع حکومت مرکزی است، ولی اختیار تصمیم‌گیری نیز دارد (دلواری، ۱۳۷۵: ۶۷). این نهاد قدیمی همواره در ادبیات سیاسی و مدیریتی مورد توجه بوده و تعاریف مختلفی از آن ارائه شده که می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- تعریف سازمان ملل: ^۱ تقسیم‌بندی یک کشور براساس قانون که کنترل امور محلی را به‌عهده دارد. دو نکته مهم در این تعریف وجود دارد: ۱. حکومت‌های محلی قانونی هستند و ۲. شامل واحدهای محلی می‌شود.
- تونی بایرن: ^۲ حکومت محلی شامل اداره امور عمومی یک منطقه از سوی یک هیئت اجرایی منتخب از نمایندگان مردم.
- جان کلارک: ^۳ قسمتی از حکومت ملی کشور که با مسائل محلی و اداره امور یک منطقه مرتبط است و اولویت‌های آن را پارلمان مشخص می‌کند (حاکم، ۱۳۸۵: ۷۸).

مطالعه تعاریف مختلف سازمان‌های محلی، سه ویژگی اساسی آن را نمایان می‌کند: ۱. موجودیتی سازمان‌یافته، ۲. وجهه حکومتی، ۳. استقلال (استقلال مالی، اداری و بودجه‌بندی). با استفاده از سه ویژگی مطرح شده می‌توان گفت تعریف جامع حکومت محلی عبارت است از: موجودیتی ساختارمند با هویت حکومتی و استقلال اداری که هدف آن ارائه خدمات عمومی به مردم منطقه با حداکثر بهره‌وری است. در همین راستا دولت‌ها برای سازماندهی حکومت‌های محلی از سه روش زیر مختلف استفاده می‌کنند:

۱. تمرکزگرایی: تمرکز تصمیم‌گیری در یک قدرت و مرجع خاص،
۲. تراکم‌زدایی: سازماندهی مأموران و اختیارات در قالب شخصیت حقوقی از یک اداره مرکزی به‌سوی اداره‌های غیرمتراکم محلی،
۳. تمرکززدایی: انتقال قدرت سیاسی، تصمیم‌گیری و منابع از مرکز به سطوح فروملی حکومت (شمس، ۱۳۹۰: ۸).

1. United Nations

2. Tony Byren

3. John Clark

برنامه‌های محلی از ابزارهای مهم سیاستگذاری محلی در اغلب شهرهای کشورهای کمتر توسعه‌یافته هستند، ولی این برنامه‌ها نتوانستند به توسعه شهرها منجر شوند، چون این برنامه‌ها بدون مشارکت مردم، تهیه می‌شوند. طرحی مفید است که علاوه بر جمع‌آوری ابتکارها و اولویت‌های بازیگران محلی، مشکلات محلی را نیز در نظر گیرد (مبلغ، ۱۳۸۷: ۷۷). شناخت مدیران محلی در قالب سازمان‌های محلی از ویژگی‌ها، نیازمندی‌ها، توانمندی‌ها و اولویت‌های محلی، می‌تواند موجب اثربخشی برنامه‌ها در سطح محلی شود (Iglesias, 2015: 47).

برنامه‌ریزی توسعه، از یکسو عملی برای تصمیم‌گیری است که چه سیاست‌ها و برنامه‌هایی انجام شود و از سوی دیگر تعیین گزینه‌های جایگزین برای اقدام‌های استراتژی‌های مورد نیاز در دستیابی به اهداف است (سرمد و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۳۱). اگر توسعه را توانایی و تسلط بر امکانات موجود برای رفع نیازهای مادی و معنوی بدانیم، علاوه بر رشد اقتصادی، دربرگیرنده تغییرات اساسی در زمینه‌های اجتماعی، سیاسی هم است. تجربه کشورهای در حال توسعه بیانگر آن است که الگوی رشد اقتصادی بدون رشد سیاسی و فرهنگی، نامتوازن است (Kennteth, Katua Ngui and Mathenge, 2018: 67). توسعه اقتصادی و سیاسی به هم وابسته هستند و بدون توسعه یکی، دیگری نیز توسعه نمی‌یابد. تجربه توسعه کنترل شده شهرنشینی در کشورهای توسعه‌یافته و در کشورهای در حال توسعه وضعیت متفاوتی دارد (Nahrin, 2018: 107). ثبات سیاسی، شرط رشد اقتصادی است که با مشارکت مردم هر کشور (دمکراسی) میسر می‌شود (Odera, 2014: 346). دمکراسی باعث کاهش سیاست‌های نادرست و موجب افزایش ظرفیت جامعه می‌شود. دمکراسی افقی (مشارکت مردم در تصمیمات محلی) سیستمی مؤثر و کم‌هزینه برای اصلاح و هماهنگی سیاست‌های دولت با مطالبات مردم است (Movassaghi, 2009: 328).

۳. نقش شوراها در برنامه‌ریزی محلی

نقش سازمان‌های محلی در برنامه‌ریزی توسعه شهرها در کشورهای توسعه‌یافته به‌وضوح قابل رؤیت بوده و نشانگر نقش مشارکتی مردم در برنامه‌ریزی است. روش‌های نوین برنامه‌ریزی و تجربه کشورهای پیشرفته بیانگر مطلوبیت برنامه‌ریزی مشارکتی است (Sriram, 2007: 353). در نظام برنامه‌ریزی ایران، با وجود نواقص متعدد، مدیریت محلی از یک سو به دنبال توسعه محلی بوده و از سوی دیگر به دنبال تحقق اهداف کلان ملی است. شهرداری و شورای اسلامی شهر دو رکن مدیریت محلی در ایران هستند. به جز این دو که وظیفه اصلی و قانونی آنها، سیاستگذاری و برنامه‌ریزی امور محلی است، نهادهای دیگری وجود دارند که در سطح ملی، منطقه‌ای و محلی عمل کرده و وظایف و عملکرد آنها در خصوص شهر و مدیریت محلی است و به‌هنگام تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی برای شهر باید به برنامه‌ها و حوزه عملکرد این نهادها توجه شود. شورای اسلامی شهر (طبق مفاد بند «۲» ماده (۷۱) قانون شوراها) موظف است، برنامه راهبردی شهر را که در دستورالعملی خاص تشریح شده است به مقامات سازمان‌های اجرایی در سطح شهر ارائه دهد. این سازمان‌ها برنامه راهبردی را با تدوین سیاست‌های اجرایی و طرح‌های مورد نظر خود تکمیل کرده و با برنامه‌های عملیاتی سالیانه خود هماهنگ می‌کنند. با توجه به مفاد بند «۳۲» ماده (۷۱) قانون شوراها سازمان‌های اجرایی موظفند برنامه سالیانه خود را مطابق با برنامه راهبردی شهر تنظیم و به شورای اسلامی شهر ارائه دهند. شورای اسلامی شهر، برنامه سالیانه سازمان‌های اجرایی را با برنامه راهبردی توسعه شهر تطبیق داده و موارد مغایر برای اصلاح به سازمان مربوطه اعلام می‌شود.

۳-۱. الزامات قانونی برنامه‌ریزی در سطح حکومت‌های محلی در ایران

وسعت و تنوع شاخص‌های انسانی و فرهنگی در ایران توزیع قدرت را در کشور ضروری کرده است (شمس، ۱۳۹۰: ۳۸). بعد از انقلاب اسلامی، قوانینی در مورد

تفویض قدرت سیاسی و اداری به سطوح محلی تصویب شد که می‌توان به اصول ۱۰۰ تا ۱۰۶ فصل هفتم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران اشاره کرد. برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی نیز بر عدم تمرکز در دستیابی به اهداف کشور تأکید داشت. قانون برنامه پنجم توسعه و سیاست‌های کلی نظام اداری (۱۳۸۹) نیز عدم تمرکز را مورد توجه قرار داده است. در راستای تصمیم‌گیری در سازمان‌های محلی، قوانین و دستورالعمل‌هایی وجود دارد که عبارتند از:

۱. دستورالعمل تدوین، تصویب، اجرا و پایش برنامه راهبردی - عملیاتی شهر (۱۳۹۴)،

۲. ماده (۱۵) قانون نوسازی و عمران شهری (قانون نوسازی و عمران شهری، ۱۳۸۶)،

۳. بند «۲» ماده (۷۱) قانون تشکیلات، وظایف و اختیارات شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهرداران،

۴. بند «۳۲» (الحاقی ۱۳۸۲/۷/۶) ماده (۷۱) قانون تشکیلات، وظایف و اختیارات شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهرداران،

۵. ماده (۲۵) آیین‌نامه مالی شهرداری‌ها (مصوب ۱۳۴۶/۰۴/۱۲)،

۶. ماده (۵۱) آیین‌نامه مالی شهرداری‌ها (مصوب ۱۳۳۱).

۴. آسیب‌ها و مشکلات برنامه‌ریزی استراتژیک

مدیران سازمان‌ها با انتخاب استراتژی مناسب سازمان را ارتقا داده و بقای آن را تأمین می‌کنند (Nikoie and Moosavi, 2014: 162). وقایع و بحران‌های محیطی، مقاومت‌های داخلی و هزینه‌های برنامه‌ریزی از آسیب‌های شناسایی شده هستند (اسماعیل‌پور، ۱۳۸۶: ۲۳) برایسون در سال ۱۹۸۸ مشکلات فرایند برنامه‌ریزی را عنوان کرده و معتقد است در صورت عدم توجه به آنها با شکست مواجه است:

الف) مشکل انسانی به معنی نحوه ایجاد درک مشترک از برنامه در منابع انسانی،
ب) مشکل فرایندی عبارت است از چگونگی تعریف صحیح فرایندهای کسب‌وکار،
ج) مشکل ساختاری به معنی نحوه حمایت ساختار سازمان از ماهیت جمعی برنامه‌ها،
د) مشکل نهادی عبارت است از چگونگی تعریف مسئولیت‌های اصلی رهبران
نهادهای سازمان (برایسون، ۱۳۶۹: ۵۱).

پرفسور گودز نیز موارد زیر را آسیب‌های برنامه‌ریزی می‌داند: ۱. عدم مشارکت
فعال کادر رهبری سازمان در فرایند برنامه‌ریزی، ۲. مشارکت کم مدیران سطوح
میانی و عملیاتی در فرایند برنامه‌ریزی، ۳. نبود برنامه اجرایی مطلوب برای اجرای
برنامه، ۴. عدم آینده‌نگری و بررسی غیرعلمی نقاط عطف آینده، ۵. پذیرش مفروضات
به‌عنوان حقایق، ۶. کمبود انسجام بین اهداف برنامه و اجزای آن، ۷. اهداف رؤیایی و
غیرقابل اندازه‌گیری، ۸. تحلیل محیطی (داخلی و خارجی) نامناسب، ۹. نقش منفعل
نیروی انسانی در همه سطوح برنامه‌ریزی (صفایی‌پور و دامن‌باغ، ۱۳۹۸: ۷۵).

در تحقیقات پرفسور اشپیگل نیز آسیب‌های برنامه‌ریزی شامل موارد زیر است:
۱. کمبود نیروی انسانی ماهر طی فرایند برنامه‌ریزی، ۲. تخصیص نامناسب زمان به
فرایند برنامه‌ریزی، ۳. اطلاعات کم و نامناسب در فرایند برنامه‌ریزی، ۴. مشارکت
نامؤثر نیروهای اجرایی در فرایند برنامه‌ریزی، ۵. تدوین نامناسب بیانیه رسالت،
دورنما و تحلیل ارزش‌های سازمان، ۶. حضور قوانین و مقررات در محیط خارجی طی
فرایند برنامه‌ریزی (شایق، ۱۳۸۷: ۳).

۵. پیشینه تحقیق

پژوهش‌ها و تحقیقات متعددی برای شناخت انواع آسیب‌ها در برنامه‌ریزی بلندمدت
انجام شده است ولی این امر باید به عوامل اجتماعی، سیاسی و اقتصادی جامعه

توجه شود زیرا بررسی آسیب‌ها بدون در نظر گرفتن شرایط محیطی شوراهای میسر نمی‌شود.

گودرزی، قربانی و صفری (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان «شناسایی و تدوین الگوی موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان ایران» به شناسایی و تدوین الگوی موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک پرداختند که آسیب‌های شناسایی شده عبارتند از: موانع مدیریتی، فردی، سازمانی و محیطی. شایق (۱۳۸۷) در تحقیقی به بررسی چالش‌های اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های استراتژیک سازمانی پرداخته است. براساس نتایج این تحقیق، نبود هماهنگی عوامل بسترساز مانند نبود تعهد همه مدیران و مسئولان ارشد سازمان در پذیرش و اجرای برنامه، نبود آمادگی آموزشی و فرهنگی منابع انسانی، نبود ساختار و فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده، نبود تعریف درست از فرایندهای کسب‌وکار سازمان می‌توانند پیشبرد موفقیت‌آمیز برنامه را با محدودیت‌های جدی مواجه کنند.

رضانی، نقیب و اکبرزاده (۱۳۹۳) نیز در تحقیقی به ارزیابی مشکلات مدیریت برنامه‌ریزی راهبردی شهری پرداخته‌اند. براساس نتایج به‌دست آمده، فقدان رویکرد برنامه‌ریزی شهری دقیق و مناسب، تدوین برنامه‌های غیرواقع‌بینانه، فقدان اجماع میان تصمیم‌گیران و نیز نبود تناسب استراتژی‌های تدوین شده با برنامه‌های بالادستی در برنامه‌های توسعه شهری از جمله مهم‌ترین آسیب‌ها بوده است. مالکی، مهدوی و سرور (۱۳۸۹) در تحقیقی با عنوان «بررسی و رتبه‌بندی موانع مدیریت استراتژیک در شرکت‌های دانش‌بنیان شهرک علمی و تحقیقاتی استان اصفهان»، به شناسایی موانع پرداختند: فقدان درک روشن، دقیق و مشترکی از استراتژی‌های سازمانی، فقدان مهارت و توانایی لازم در مدیران برای اجرای استراتژی، نگرش منفی اعضای سازمان نسبت به استراتژی و اجرای آن، تناسب ساختار سازمانی با استراتژی‌ها، عدم تناسب فرهنگ

سازمانی با استراتژی‌ها، عدم حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد، عمل و بی‌توجهی به اجرای استراتژی‌ها در بودجه‌بندی و تخصیص اعتبارات، عدم اعتقاد مدیریت ارشد نسبت به لزوم مشارکت همه سطوح در تدوین استراتژی. بیگدلی و آقاعلی (۱۳۹۸) تحقیقی با عنوان «موانع اجرای برنامه استراتژیک از دیدگاه مدیران بیمارستان‌های استان قم» انجام داده‌اند که نتایج نشان دادند مهم‌ترین موانع اجرای برنامه استراتژیک به ترتیب موانع ساختاری، موانع انسانی - انگیزشی و موانع فرایندی است.

آقازاده و ابوالملوکی (۱۳۹۷) در تحقیق «آسیب‌شناسی نظام مدیریت استراتژیک در یک سازمان عمومی با رویکرد ترکیبی»، به بررسی آسیب‌های برنامه‌ریزی استراتژیک پرداخته‌اند. نتایج مورد انتظار در این تحقیق نشان داد در مرحله تدوین آسیب کمی وجود دارد و در قسمت‌های اجرا و کنترل در حوزه برنامه‌ریزی آسیب زیادی وجود دارد. کاظمیان و میرعابدینی (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان «آسیب‌شناسی مدیریت یکپارچه شهری در تهران از منظر سیاستگذاری و تصمیم‌گیری شهری»، آسیب‌هایی را با عنوان: ۱. تعداد عناصر و کنشگران ذی‌ربط، ۲. ساختار توزیع قدرت، ۳. عوامل مرتبط با منابع و ابزار قدرت مطرح کردند. الهی، حمیدی و پیمان‌فر (۱۳۹۲) در پژوهش «رتبه‌بندی موانع پیاده‌سازی مؤثر استراتژی‌ها در نظام ورزش کشور براساس فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)»، عدم شایسته‌سالاری، عدم توجه به قابلیت اجرایی برنامه‌ها، تعهد و اعتقاد اندک برخی مدیران، بی‌توجهی به اجرای استراتژی‌ها را موانع برنامه‌ریزی استراتژیک شناسایی کردند. عزیززی و محمدی (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان «موانع اجرای مدیریت استراتژیک در آموزش و پرورش: تأملی بر دیدگاه مدیران و کارشناسان سازمان آموزش و پرورش استان کردستان»، به بررسی موانع فردی و زمینه‌ای سازمانی موجود در مرحله اجرای مدیریت استراتژیک در سازمان آموزش و پرورش استان کردستان پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش نشان داد

که موانع ادراکی، نگرشی و مهارتی (موانع فردی) و کمبود منابع سازمانی، ناکارآمدی ساختار سازمان، ناکارآمدی فرهنگ سازمان، عدم اثربخشی دوره‌های آموزشی، ناکارآمدی مدیریت عالی سازمان و مداوم نبودن نظارت و ارزشیابی (موانع زمینه‌ای سازمانی)، از جمله موانع و مشکلات عمده در اجرای مدیریت استراتژیک هستند.

سبحان‌اللهی و نوروزشاد (۱۳۸۹) در تحقیق «شناسایی موانع تدوین و اجرای استراتژی» (شرکت توانیر) موانع زمینه‌ای و محتوایی تدوین استراتژی را مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان داد که عدم درک صحیح فرصت‌های محیطی، تحلیل‌های اشتباه و غیرکارشناسی، اعتماد غیرواقعی و بیش از حد نسبت به توانایی‌های داخلی و یا نادیده گرفتن تعارضات و ناهماهنگی‌های درون‌سازمانی که به‌ویژه در سازمان‌های دولتی به‌وضوح دیده می‌شود در کنار فقدان سیستم‌های مناسب به‌منظور پایش محیط، از آسیب‌های برنامه‌ریزی استراتژیک هستند. شیروانی (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان «موانع استقرار مدیریت استراتژیک براساس الگوی برایسون» نشان داد که موانع استقرار مدیریت استراتژیک: ۱. عدم توافق بر فرایند طرح‌ریزی استراتژیک، ۲. عدم شفافیت مأموریت، ۳. عدم چشم‌اندازی اثربخش را شامل می‌شود. زمانی‌نژاد، ناظمی و پورحسینی (۱۳۹۱) پژوهشی با عنوان «نگرشی آسیب‌شناسانه به اجرای استراتژی‌ها در سازمان» انجام داده‌اند که نتایج نشان داد عوامل محیط عمومی، شامل اقتصادی، زیست‌محیطی، تکنولوژیکی، سیاسی - قانونی، از مهم‌ترین موانع اجرای استراتژی هستند.

در جدول ۱ آسیب‌های شناسایی شده از نظر اندیشمندان مرتبط با حوزه برنامه‌ریزی بلندمدت ارائه شده است که طیف متنوعی از مؤلفه‌ها را در این امر دخیل دانسته‌اند.

جدول ۱. پیشینه تحقیق

نام محقق	سال	آسیب‌های شناسایی شده
سجادی	۱۳۹۶	ضعف ارتباطات بین‌بخشی، همگرایی اندک بین سطوح ملی و منطقه‌ای، محدودیت‌های برقراری ارتباط تضاد منافع بین کارگزاران، ضعف تعهد سیاسی به برنامه‌ها، نقش گسترده دولت در تمامی مراحل، تعدد اهداف ضعف نظارت
زحمت‌کش، ابراهیم‌زاده و زالی	۱۳۹۹	حاکمیت برنامه‌ریزی اقتصادی و بخشی، نحوه انتخاب اهداف و ابزارهای برنامه‌های، عدم توجه به سناریوهای احتمالی آینده، متمرکز بودن نظام برنامه‌ریزی
هوشمندی	۱۳۹۱	تداخل و هم‌پوشی عملکرد سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی
مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی	۱۳۸۸	آسیب‌های پیش‌نیازهای برنامه‌ریزی، آسیب‌های محتوایی، آسیب‌های فرایندی و آسیب‌های اجرایی
فنی و صارمی	۱۳۸۷	آسیب‌های مالی، مدیریتی، حقوقی و انسانی
فیروزی و پیری	۱۴۰۰	آسیب‌های نگرشی و دانشی
حسینی سیاه‌گلی	۱۳۹۳	آسیب‌های نگرشی - دانشی، هنجاری - رفتاری، ارتباطی و نهادی (رسمی)
صفایی‌پور و دامن‌باغ	۱۳۹۸	آسیب‌های انسانی، فرایندی و ساختاری
گودرزی، قربانی و صفری	۱۳۹۴	مدیریتی، فردی، سازمانی و محیطی
شایق	۱۳۸۷	نبود تعهد مدیران و مسئولان ارشد سازمان در پذیرش و اجرای برنامه، نبود آمادگی آموزشی و فرهنگی منابع انسانی، نبود ساختار و فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده، نبود تعریف درست فرایندهای کسب‌وکار سازمان
رمضانی، نقیب و اکبرزاده	۱۳۹۳	فقدان رویکرد برنامه‌ریزی شهری دقیق و مناسب، تدوین برنامه‌های غیرواقع‌بینانه، فقدان اجماع میان تصمیم‌گیران و نیز نبود تناسب استراتژی‌های تدوین شده با برنامه‌های بالادستی
مالکی، مهدوی و سرور	۱۳۸۹	فقدان درک روشن، دقیق و مشترک از استراتژی‌های سازمانی، فقدان مهارت و توانایی لازم در مدیران برای اجرای استراتژی، نگرش منفی اعضای سازمان نسبت به استراتژی و اجرای آن، عدم تناسب ساختار سازمانی با استراتژی‌ها، عدم تناسب فرهنگ سازمانی با استراتژی‌ها، عدم حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد، عمل و بی‌توجهی به اجرای استراتژی‌ها در بودجه‌بندی و تخصیص اعتبارات، عدم اعتقاد مدیریت ارشد نسبت به لزوم مشارکت همه سطوح در تدوین استراتژی
بیگدلی و آقا علی	۱۳۹۸	موانع ساختاری، موانع انسانی - انگیزشی و موانع فرایندی
آقازاده و ابوالملوکی	۱۳۹۷	آسیب‌های مرحله اجرا، مرحله ارزیابی و کنترل
کاظمیان و میرعابدینی	۱۳۹۱	تعداد عناصر و کنشگران ذی‌ربط، ساختار توزیع قدرت، عوامل مرتبط با منابع و ابزار قدرت

نام محقق	سال	آسیب‌های شناسایی شده
الهی، حمیدی و پیمان‌فر	۱۳۹۲	عدم شایسته‌سالاری، عدم توجه به قابلیت اجرایی برنامه‌ها، تعهد و اعتقاد اندک برخی مدیران، بی‌توجهی به اجرای استراتژی‌ها
عزیزی و محمدی	۱۳۹۱	موانع ادراکی، نگرشی و مهارتی (موانع فردی) و کمبود منابع سازمانی، ناکارآمدی ساختار سازمان، ناکارآمدی فرهنگ سازمان، عدم اثربخشی دوره‌های آموزشی، ناکارآمدی مدیریت عالی سازمان و مداوم نبودن نظارت و ارزشیابی (موانع زمینه‌ای سازمانی)
سبحان‌اللهی و نوروزشاد	۱۳۸۹	موانع زمینه‌ای و محتوایی
شیروانی	۱۳۸۸	۱. عدم توافق بر فرایند طرح‌ریزی استراتژیک، ۲. عدم شفافیت مأموریت، ۳. عدم یک چشم‌انداز اثربخش
زمانی‌نژاد، ناظمی و پورحسینی	۱۳۹۱	عوامل محیط عمومی شامل: اقتصادی، زیست‌محیطی، تکنولوژیکی و سیاسی - قانونی
خلیلی شورینی و محضری	۱۳۹۳	محدودیت‌های ساختاری و فرهنگی، محدودیت‌های منابع (انسانی و مالی)، محدودیت‌های سیستمی، مدیریتی و برنامه‌ریزی
رحیم‌نیا، بهپور و قره‌باغی	۱۳۹۰	فقدان رویکرد برنامه‌ریزی شهری دقیق و مناسب، تدوین برنامه‌های غیرواقع‌بینانه، فقدان اجماع میان تصمیم‌گیران و نیز عدم تناسب استراتژی‌های تدوین شده با برنامه‌های بالادستی
برایسون	۱۳۶۹	آسیب‌های فرایندی، ساختاری، انسانی و نهادی
بانک جهانی ^۳	۲۰۰۸	آسیب‌های فرهنگی، نهادی، ساختار قدرت و مشارکتی
راموس - رودریگز ^۴	۲۰۰۴	آسیب‌های ارتباطی، رفتاری و مشارکتی
کوئز و استانز ^۵	۲۰۰۷	آسیب‌های مرتبط با پروژه، آسیب‌های مرتبط با افراد، آسیب‌های مرتبط با سازمان و آسیب‌های مرتبط با محیط
وانبرگ و باناس ^۶	۲۰۰۰	آسیب‌های ارتباطی، رفتاری و مشارکتی
شیپارد، هارتویک و وارشاو ^۷	۱۹۸۸	آسیب‌های رفتاری و مشارکتی
پست و آلتما ^۸	۱۹۹۴	آسیب‌های صنعتی و موانع سازمانی
بوردا، هراندز موکین و کیکون ^۹	۲۰۱۷	آسیب‌های رفتاری

مأخذ: یافته‌های تحقیق.

3. World Bank
4. Ramos-Rodríguez
5. Coetzee and Stanz
6. Wanberg and Banas
7. Sheppard, Hartwick and Warsaw
8. Post and Altma
9. Borda, Hernández-Muciño and Ceccon

۶. روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از لحاظ هدف تحقیق توسعه‌ای - کاربردی است، در اجرای این تحقیق، از رویکرد کیفی و کمی به صورت ترکیبی (تحقیق آمیخته) استفاده شده و درصد ارائه راهکار با استفاده از مدل و نتایج به دست آمده است. پژوهش کیفی رویکردی طبیعت‌گرایانه دارد و به درک پدیده مورد مطالعه در همان زمینه و محیط واقعی می‌پردازد. در مرحله کیفی به منظور شناسایی شاخص‌های متغیرها، با دو روش بررسی و مطالعه کتب، پایان‌نامه‌ها و مقالات داخلی و خارجی (مطالعات کتابخانه‌ای) پیرامون موضوع‌های مرتبط با پژوهش و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته حضوری با خبرگان (اطلاعات میدانی) برای گردآوری داده‌ها انجام شده است.

برای انجام مصاحبه در این تحقیق از نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی استفاده شده و افرادی در این نمونه‌گیری انتخاب می‌شوند که برای ارائه اطلاعات در بهترین موقعیت قرار دارند. محققان با برقراری ارتباط با مصاحبه‌شونده ضمن رعایت ملاحظات اخلاقی با استفاده از ضبط صوت به ضبط داده‌ها پرداخته و هم‌زمان یادداشت‌برداری کرده‌اند. معیار قضاوت در مورد زمان اتمام نمونه‌برداری نظری و انجام مصاحبه «کفایت نظری» مقوله‌هاست. همچنین برای شناسایی، تحلیل و تفسیر الگوهای معنایی داده‌های کیفی از روش تحلیل تم استفاده شد. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌هاست و داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند و می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند.

شکل ۱. مراحل تحلیل تم



بعد از کدگذاری محوری مؤلفه‌های شناسایی شده در مرحله کیفی، در مرحله کمی این پژوهش مراحل زیر انجام گرفته است:

۱. فازی‌سازی دیدگاه خبرگان: براساس ادبیات پژوهش و مصاحبه‌های تخصصی در مجموع ۳۳ آسیب، شناسایی شده و برای غربال شاخص‌ها و شناسایی شاخص‌های نهایی از رویکرد دلفی فازی استفاده شده است. همچنین فازی‌سازی دیدگاه خبرگان پیرامون اهمیت شاخص‌ها با اعداد فازی مثلثی و طیف فازی ۹ درجه‌ای به دست آمده است،

۲. ارائه مدل آسیب‌های برنامه‌ریزی استراتژیک: آسیب‌های شناسایی شده در چهار بعد رفتاری، دانشی، نهادی و ارتباطی دسته‌بندی شدند. این روش ماهیتی دوگانه (کمی و کیفی) دارد.

۳. طرح‌بندی آسیب‌ها با استفاده از مدل ساختاری - تفسیری: مدل‌سازی ساختاری - تفسیری یکی از شاخه‌های تحلیل ساختاری است که بر مبنای پارادایم تفسیری صورت می‌گیرد و الگوی فکری مناسبی برای مدیریت است و قیدوبندهای پارادایم تجربه‌گرایانه (اثبات‌گرایی) ندارد. این دیدگاه پدیده‌های اجتماعی و انسانی را پیچیده‌تر از آن می‌داند که با روش‌های آماری به آنها بپردازد. ISM با ماهیتی دوگانه (کمی و کیفی) به بررسی روابط پیچیده و چندگانه مقوله‌های زیربنایی پدیده‌های اجتماعی و مدیریتی پرداخته و ارتباط عناصر را شناسایی و سطح‌بندی کرده و قدرت و وابستگی آنها را تعیین می‌کند. مدل‌سازی ساختاری - تفسیری از روش‌های اکتشافی طراحی الگو در مدیریت بوده و به درک بهتر فضای تصمیم‌گیری مدیران می‌انجامد. جامعه این روش را خبرگان تشکیل داده و با استفاده از روش‌هایی مانند نمونه‌گیری هدفمند، پنل خبرگان تعیین می‌شود. برای شناسایی جامعه مشارکت‌کنندگان در روش مدل‌سازی

ساختاری - تفسیری باید قیده‌های معینی به‌عنوان ملاک خبرگی تعریف شود. حجم نمونه در روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری بین ۵ تا ۲۵ نفر مناسب است. در این تحقیق از خبرگان مرحله کیفی استفاده شده است که در جدول ۲ مشخصات دموگرافیک خبرگان بیان شده است.

۴. دسته‌بندی آسیب‌ها در نمودار میک‌مک^۱ و شناسایی آسیب‌های مستقل: از روش‌های تحلیل اثرات متقابل در تحلیل‌های ساختاری، روش میک‌مک است که با استفاده از جداول روابط متقابل انجام شده و شدت و وجود رابطه میان دو متغیر را محاسبه می‌کند. نرم‌افزار میک‌مک مناسب تحلیل‌های ساختاری تفسیری است که برای مطالعات ساختاری - تفسیری استفاده می‌شود.

۵. نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهاد.

۷. یافته‌های پژوهش

در گام اول از مطالعات کتابخانه‌ای برای شناسایی آسیب‌های برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده شد که شامل، فیش‌برداری مقالات علمی و پژوهشی، کتاب‌های علمی و تخصصی، سایت‌های علمی و آکادمیک، اسناد و مدارک دست اول که به شناخت بیشتر از موضوع و نگارش چارچوب نظری و پیشینه تحقیق منجر می‌شود. در مرحله بعد برای گردآوری اطلاعات بیشتر و عمیق‌تر از موضوع، از روش میدانی استفاده شد که شامل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و اعضای سازمان‌های محلی است؛ مصاحبه تا حدی ادامه پیدا کرد که محققان به اشباع نظری رسیدند. هدف از مصاحبه، شناسایی مؤلفه‌ها، تعیین روابط و ارائه الگوی نظری تحقیق است.

نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند قضاوتی بوده و خبرگان شامل اعضای سازمان‌های

محلی و اساتید دانشگاه هستند. هدف از این کار تلفیق علم و عمل است. خبرگان شامل ۱۰ نفر از اعضای سازمان‌های محلی (شوراهای اسلامی شهرها) و ۱۰ عضو هیئت علمی دانشگاه می‌شوند که دارای خصوصیات زیر هستند:

۱. دارای حداقل چهار سال سابقه کار در سازمان محلی (۱۰ نفر)،
۲. اعضای هیئت علمی دانشگاه دارای مدرک تحصیلی دکتری در رشته مدیریت دولتی و علوم سیاسی (۱۰ نفر).

جدول ۲. مشخصات دموگرافیک خبرگان برای انجام مصاحبه

کل	سابقه کار		تحصیلات		سن			جنسیت		مشخصات دموگرافیک
	بالای ۸ سال	۴ تا ۸ سال	دکتری	کارشناسی ارشد	بالای ۴۰ سال	۳۰-۴۰ سال	کمتر از ۳۰ سال	مرد	زن	
۲۰	۱۶	۴	۱۲	۸	۹	۶	۵	۶	۱۴	فراوانی
۱۰۰	۸۰	۲۰	۶۰	۴۰	۴۵	۳۰	۲۵	۳۰	۷۰	درصد

مأخذ: همان.

بعد از مطالعات ادبیات و مصاحبه با خبرگان، با ثبت نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان و استخراج کدها و ادغام آنها با کدگذاری باز، محوری و انتخابی، آسیب‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های محلی در چهار دسته قرار گرفته و در قالب مدل تحقیق ارائه شدند. برای این کار از روش تحلیل تم استفاده شد. همه مصاحبه‌ها ثبت و به‌دقت مرور و با توجه به کلمات تکراری، مکنون و کلیدی، مضامین کلیدی و تکراری شناسایی و هر کدام با یک کد باز مشخص شدند. در این مرحله ۱۷۰ کد استخراج شد. در مرحله بعد پس از شناسایی کدهای اولیه، لازم است کدهایی که می‌توانند تم مشخصی را تشکیل دهند در یک دسته قرار گیرند، از این رو ۱۷۰ کد اولیه با توجه به تکراری بودن و هم‌پوشانی و براساس مشابهت محتوایی در ۳۳ محور دسته‌بندی شدند. مرحله اصلی نظریه‌پردازی کدگذاری انتخابی است که براساس

نتایج کدگذاری باز و محوری صورت می‌گیرد. ۳۳ محور مشخص شده در چهار دسته اصلی آسیب‌های نهادی، دانشی، رفتاری و ارتباطی قرار گرفتند.

جدول ۳. کدهای شناسایی شده از طریق تحلیل تم

آسیب‌های برنامه‌ریزی استراتژیک شهری			
آسیب‌های ارتباطی	آسیب‌های رفتاری	آسیب‌های دانشی	آسیب‌های نهادی
۱. کمبود مهارت مذاکره	۱. شفاف نبودن مسئولیت برنامه‌ریزی	۱. تولید و کشف اندک دانش	۱. پیچیدگی قوانین و مقررات
۲. تکنولوژی‌های نامناسب اطلاعاتی	۲. کمبود انگیزه	۲. تجزیه و تحلیل نامناسب دانش	۲. اثربخش نبودن قوانین
۳. ماهیت و میزان ارتباط با ذی‌نفعان	۳. عدم ثبات اعضای شورا	۳. تسهیم کم اطلاعات	۳. ناهماهنگی برنامه‌های محلی و ملی
۴. بخشی‌نگر	۴. ارجحیت برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت	۴. عدم کاربرد دانش	۴. سازماندهی نامناسب
۵. رویکرد تسلط‌محوری روابط	۵. نگرش نامناسب		۵. مدیریت نامناسب انسانی
۶. مشارکت تیمی اندک	۶. فساد اداری		۶. تمرکزگرایی
۷. ارتباط نامناسب با عناصر برون‌سازمانی	۷. تضاد منافع ذی‌نفعان محلی		۷. عدم واقع‌گرایی
۸. نبود تفکر سیستمی	۸. مشارکت کم درون سازمان		۸. تصمیم‌گیری‌های فردی
	۹. رفتارهای سیاسی		۹. مدیریت حال‌نگر
	۱۰. عدم تصمیم‌گیری عقلایی		۱۰. ضعف نظارت
			۱۱. دولت‌زدگی سازمان‌های محلی

مأخذ: همان.

بعد از ارائه مدل در قسمت کیفی تحقیق، به غربالگری و شناسایی شاخص‌های نهایی پژوهش نیاز است. برای غربال شاخص‌ها و شناسایی شاخص‌های نهایی از رویکرد دلفی فازی استفاده شده است. در این مطالعه فازی‌سازی دیدگاه خبرگان با اعداد فازی مثلثی و اهمیت هر یک از شاخص‌ها با طیف فازی ۹ درجه گردآوری شده است.

جدول ۴. نتایج حاصل از غربالگری شاخص‌ها

نتیجه	قطعی	آسیب‌های برنامه‌ریزی استراتژیک		نتیجه	قطعی	آسیب‌های برنامه‌ریزی استراتژیک	
پذیرش	۰/۹۳	بخشی‌نگری	C18	پذیرش	۰/۸۴	کمبود تولید و کشف دانش	C01
پذیرش	۰/۸۴	رویکرد تسلط‌محوری در ارتباطات	C19	پذیرش	۰/۸۱	تجزیه و تحلیل نامناسب اطلاعات	C02
پذیرش	۰/۷۳	مشارکت نامناسب تیمی اعضا	C20	پذیرش	۰/۷۶	تسهیم و اشاعه نامناسب اطلاعات	C03
پذیرش	۰/۸۸	ارتباط کم با عناصر برون‌سازمانی	C21	پذیرش	۰/۷۵	عدم کاربردی نمودن دانش	C04
پذیرش	۰/۸۴	نبود تفکر سیستمی	C22	پذیرش	۰/۷۴	عدم شفافیت در مسئولیت	C05
پذیرش	۰/۸۲	پیچیدگی قوانین و مقررات	C23	پذیرش	۰/۷۸	انگیزه اندک	C06
پذیرش	۰/۷۶	اثربخش نبودن قوانین	C24	پذیرش	۰/۷۹	بی‌ثباتی شغلی اعضا	C07
پذیرش	۰/۸۵	ناهماهنگی برنامه‌های محلی و ملی	C25	پذیرش	۰/۸۱	ارجحیت برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت جامعه	C08
پذیرش	۰/۸۰	سازماندهی نامناسب	C26	پذیرش	۰/۷۴	نگرش نامناسب	C09
پذیرش	۰/۸۳	مدیریت نامناسب منابع انسانی	C27	پذیرش	۰/۷۴	فساد اداری	C10
پذیرش	۰/۸۸	تمرکزگرایی	C28	پذیرش	۰/۸۶	تضاد شدید منافع ذی‌نفعان	C11
پذیرش	۰/۸۱	دولت‌زدگی سازمان‌های محلی	C29	پذیرش	۰/۷۷	مشارکت نامناسب و اندک درون سازمان	C12
پذیرش	۰/۷۷	عدم واقع‌گرایی	C30	پذیرش	۰/۷۸	رفتارهای سیاسی	C13
پذیرش	۰/۸۶	تصمیم‌گیری‌های فردی	C31	پذیرش	۰/۷۸	تصمیم‌گیری غیرعقلایی (احساسی)	C14
پذیرش	۰/۸۱	حالت‌نگری	C32	پذیرش	۰/۷۳	عدم مهارت مذاکره	C15
پذیرش	۰/۷۸	کمبود سازوکارهای نظارتی	C33	پذیرش	۰/۷۷	کمبود تکنولوژی‌های مناسب ارتباطی	C16
				پذیرش	۰/۷۶	ماهیت ارتباط با ذی‌نفعان محلی	C17

مأخذ: همان.

میانگین فازی و برون‌داد فازی‌زدایی شده مقادیر مربوط به شاخص‌ها در جدول ۴ آمده است. مقدار فازی‌زدایی شده بزرگ‌تر از $0/7$ مورد قبول است و هر شاخصی که امتیاز کمتر از $0/7$ داشته باشد رد می‌شود. بر این اساس ۳۳ شاخص برای برنامه‌ریزی استراتژیک در شوراهای شهر مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

مدل‌سازی ساختاری - تفسیری یکی از روش‌های اکتشافی طراحی مدل در مدیریت است، در این روش ابتدا به شناسایی عوامل مؤثر و اساسی پرداخته و سپس با استفاده از روشی که ارائه شده است، روابط بین این عوامل و راه دستیابی به پیشرفت با این عوامل ارائه شده است. روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری با تجزیه معیارها در چند سطح مختلف به تحلیل ارتباط بین شاخص‌ها می‌پردازد. مدل ساختار تفسیری قادر است ارتباط بین شاخص را تعیین کند که به صورت تکی یا گروهی به یکدیگر وابسته‌اند. روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری با تجزیه معیارها در چند سطح مختلف به تحلیل ارتباط بین شاخص‌ها می‌پردازد. این روش می‌تواند برای تجزیه و تحلیل ارتباط بین ویژگی‌های چند متغیر استفاده شود که برای یک مسئله تعریف شده‌اند. در این قدم با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری باید ماتریس را سازگار کنیم که تقریباً سخت‌ترین قسمت این روش است.

جدول ۵. قدرت نفوذ و میزان وابستگی متغیرهای تحقیق

میزان وابستگی	قدرت نفوذ	متغیرهای پژوهش	میزان وابستگی	قدرت نفوذ	متغیرهای پژوهش
۸	۱۳	بخشی‌نگر C18	۱۵	۵	کمبود تولید و کشف دانش C01
۸	۵	رویکرد تسلط‌محوری در ارتباطات C19	۹	۳	تجزیه و تحلیل نامناسب اطلاعات C02
۷	۱۱	مشارکت نامناسب تیمی اعضا C20	۹	۳	تسهیم و اشاعه نامناسب اطلاعات C03

میزان وابستگی	قدرت نفوذ	متغیرهای پژوهش	میزان وابستگی	قدرت نفوذ	متغیرهای پژوهش
۶	۲۰	ارتباط کم با عناصر برون سازمانی C21	۶	۳	عدم کاربردی نمودن دانش C04
۱۲	۴	نبود تفکر سیستمی C22	۱۴	۲۰	عدم شفافیت در مسئولیت C05
۸	۸	پیچیدگی قوانین و مقررات C23	۶	۴	انگیزه اندک C06
۵	۲۵	اثربخش نبودن قوانین C24	۸	۳	بی ثباتی شغلی اعضا C07
۹	۳	ناهماهنگی برنامه‌های محلی و ملی C25	۱۳	۱۰	ارجحیت برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت جامعه C08
۳	۸	سازماندهی نامناسب C26	۱۲	۶	نگرش نامناسب C09
۸	۷	مدیریت نامناسب منابع انسانی C27	۱۱	۳	فساد اداری موجود در سازمان‌های محلی C10
۸	۷	تمرکزگرایی C28	۸	۲	تضاد شدید منافع ذی‌نفعان C11
۹	۳	دولت‌زدگی سازمان‌های محلی C29	۱۲	۷	مشارکت اندک درون سازمان C12
۱۴	۹	عدم واقع‌گرایی در سازمان‌های محلی C30	۶	۲۵	رفتارهای سیاسی C13
۹	۶	تصمیم‌گیری‌های فردی C31	۸	۶	تصمیم‌گیری غیرعقلایی (احساسی) C14
۶	۶	حال‌نگری C32	۸	۲۶	عدم مهارت مذاکره C15
۱	۷	کمبود سازوکارهای نظارتی C33	۴	۱۶	کمبود تکنولوژی‌های مناسب ارتباطی C16
			۸	۴	ارتباط ضعیف با ذی‌نفعان محلی C17

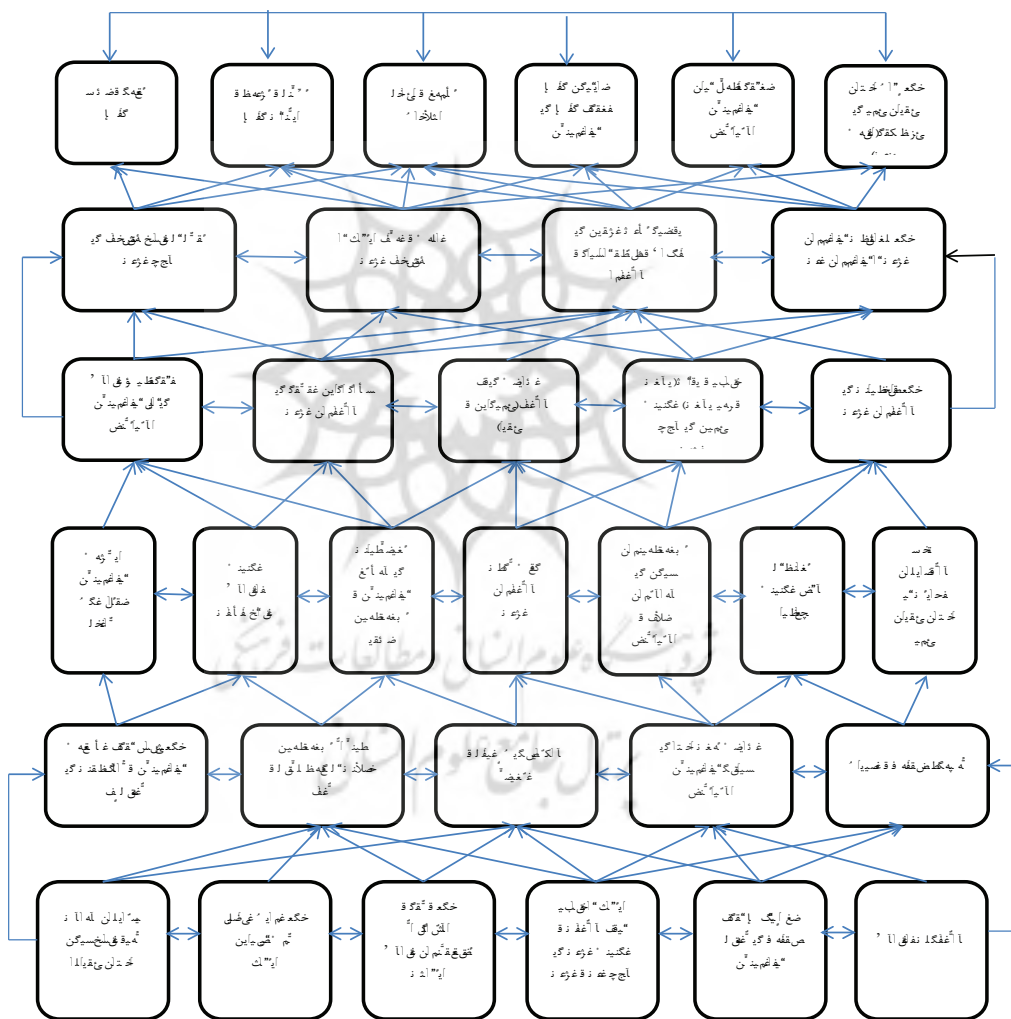
مأخذ: همان.

ماتریس دریافتی نهایی از اعمال روابط بین مؤلفه‌ها به دست می‌آید و برای تعیین نوع روابط، از نظر خبرگان استفاده شده است. قدرت نفوذ بیانگر میزان تأثیر بر مؤلفه‌های دیگر است که برای هر مؤلفه از جمع اعداد هر سطر در ماتریس دریافتی

نهایی برآورد می‌شود و میزان وابستگی، تأثیرپذیری از مؤلفه‌های دیگر را نشان می‌دهد که برای هر مؤلفه از جمع اعداد هر ستون در ماتریس نهایی به دست می‌آید.

شکل ۲. سطح‌بندی آسیب‌های شناسایی شده براساس روش مدل‌سازی ساختاری -

تفسیری

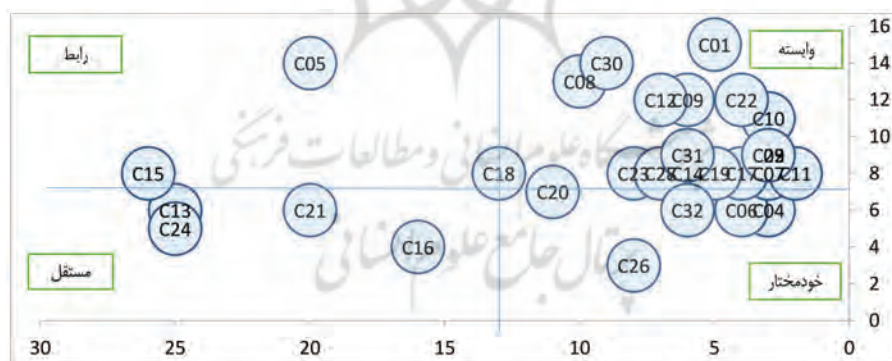


مأخذ: یافته‌های تحقیق.

در راستای هدف تحقیق با عنوان اولویت‌بندی و توالی آسیب‌ها از ماتریس دریافتی نهایی استفاده کرده و سطوح مؤلفه‌ها تعیین می‌شود. مؤلفه‌هایی که وابستگی زیادی دارند در سطوح ابتدایی و مؤلفه‌هایی که قدرت نفوذ بالایی دارند در پایین‌ترین سطح (زیربنایی) قرار می‌گیرند. به این ترتیب با استفاده از جدول خودتعاملی ۶ آسیب: رفتارهای سیاسی، عدم مهارت مذاکره، نبود تکنولوژی‌های ارتباطی، عدم ارتباط با عناصر برون‌سازمانی، عدم اثربخشی قوانین و سازماندهی نامناسب به عنوان آسیب‌های زیربنایی شناسایی شدند.

در شرایط پیچیده محیطی، شناخت آسیب‌های زیربنایی به تصمیم‌گیری عقلایی در مدیران سازمان‌های محلی کمک بسیاری خواهد کرد. شناسایی آسیب‌های زیربنایی باعث می‌شود مدیران رفع این آسیب‌ها را در اولویت قرار داده و با توجه به محدودیت‌هایی که در منابع و زمان دارند، با رفع آسیب‌های زیربنایی به صورت غیرمستقیم بر سایر آسیب‌ها اثر گذاشته و در زمان و منابع صرف‌جویی کنند.

نمودار ۱. ماتریس دسته‌بندی شاخص‌ها با توجه به ماتریس میک‌مک



مأخذ: یافته‌های تحقیق.

تحلیل میک‌مک راهی برای ارائه گرافیکی متغیرها براساس قدرت نفوذ و وابستگی آنها در مدل‌سازی ساختاری - تفسیری است. نمودار میک‌مک مدیران را در امر تصمیم‌گیری یاری می‌رساند و کمک می‌کند تا تصمیمات عقلایی اتخاذ شود.

شاخص‌ها در نمودار میک‌مک به چهار دسته تقسیم می‌شوند که عبارتند از: خودمختار: میزان وابستگی و قدرت هدایت کمی دارند این معیارها عموماً از سیستم جدا می‌شوند زیرا اتصالات ضعیف با سیستم دارند. تغییر در این متغیرها باعث تغییر جدی در سیستم نمی‌شود. وابسته: این متغیرها دارای وابستگی قوی و هدایت ضعیف بوده و تأثیرپذیری بالا و تأثیرگذاری کمی روی سیستم دارند. مستقل: این متغیرها وابستگی کم و هدایت بالا دارند، به عبارت دیگر تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری کم از ویژگی‌های این متغیرهاست. رابط: این متغیرها از وابستگی بالا و قدرت هدایت بالا برخوردارند به عبارتی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این معیارها بسیار بالاست و هر تغییر کوچکی روی این متغیرها باعث تغییرات اساسی در سیستم می‌شود.

جدول ۶. دسته‌بندی آسیب‌های برنامه‌ریزی استراتژیک با توجه به نمودار میک‌مک

نوع شاخص	شاخص
خودمختار	عدم کاربرد دانش؛ کمبود انگیزه؛ مشارکت نامناسب تیمی اعضا؛ سازماندهی نامناسب؛ مدیریت حال‌نگر
مستقل (اثرگذار)	رفتارهای سیاسی؛ عدم مهارت مذاکره؛ نبود تکنولوژی‌های اطلاعاتی و ارتباطی؛ ارتباط ضعیف با عناصر برون‌سازمانی و مدیریت محلی رسمی؛ عدم اثربخش بودن قوانین
پیوندی (رابط)	شفافیت و پاسخگویی اندک؛ بخشی‌نگری
وابسته	عدم تولید و کشف دانش؛ تفکر سیستمی؛ پیچیدگی قوانین؛ ناهماهنگی برنامه‌های محلی؛ تصمیم‌گیری‌های فردی در سیاست‌های کلان و استراتژیک؛ سازوکارهای نظارتی نامناسب؛ تجزیه و تحلیل و ارزیابی نامناسب دانش؛ تسهیم و اشاعه اندک اطلاعات؛ بی‌ثباتی شورای شهر؛ ارجحیت برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت؛ نگرش نامناسب؛ فساد اداری؛ ماهیت و میزان اندک ارتباط با ذی‌نفعان محلی غیررسمی؛ رویکرد تسلط‌محوری در انتخاب و گفتگو با افراد و سازمان‌ها؛ تضاد شدید منافع ذی‌نفعان؛ مشارکت اندک درون سازمان؛ تصمیم‌گیری غیرعقلایی؛ مدیریت نامناسب منابع انسانی؛ تمرکزگرایی؛ دولت‌زدگی سازمان‌های محلی؛ عدم واقع‌گرایی در سازمان‌های محلی

مأخذ: همان.

ماتریس میک‌مک به شناخت مطلوب و دسته‌بندی آسیب‌ها کمک می‌کند و رفع آسیب‌هایی را در اولویت قرار می‌دهد که اثرگذاری بیشتری بر سایر آسیب‌ها دارد. در واقع با رفع یک آسیب به‌طور مستقیم بتوان به‌طور غیرمستقیم تعدادی از آسیب‌ها را برطرف کرد. با توجه به نمودار ماتریس میک‌مک و جدول ۶ می‌توان گفت آسیب‌های مستقل (اثرگذار) عبارتند از: رفتارهای سیاسی، عدم مهارت مذاکره، نبود تکنولوژی‌های اطلاعاتی و ارتباطی، ارتباط ضعیف با عناصر برون‌سازمانی و مدیریت محلی رسمی و عدم اثربخش بودن قوانین. این آسیب‌ها، قدرت اثرگذاری روی سایر آسیب‌ها را دارند و رفع آنها در برطرف‌سازی سایر آسیب‌ها مؤثر خواهد بود. یافته‌های این تحقیق به پاسخگویی به سؤال‌های تحقیق منجر شد که در ادامه ارائه می‌شوند.

- آیا در سازمان‌های محلی برنامه‌ریزی استراتژیک صورت می‌گیرد؟

پاسخ: با توجه به مصاحبه‌ها و مطالعه متون مرتبط و تحقیقات انجام شده در خصوص موضوع پژوهش، برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های محلی انجام می‌شود ولی با موانعی روبه‌رو است.

- آسیب‌های ارتباطی اثرگذار بر برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های محلی کدامند؟

پاسخ: کمبود مهارت مذاکره، تکنولوژی‌های نامناسب اطلاعاتی، ماهیت و میزان ارتباط با ذی‌نفعان، بخشی‌نگری، رویکرد تسلط‌محوری روابط، مشارکت تیمی اندک، ارتباط نامناسب با عناصر برون‌سازمانی، نبود تفکر سیستمی.

- آسیب‌های رفتاری اثرگذار بر برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های محلی کدامند؟

پاسخ: شفاف نبودن مسئولیت برنامه‌ریزی، کمبود انگیزه، عدم ثبات اعضای شورا، ارجحیت برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت، نگرش نامناسب، فساد اداری، تضاد منافع ذی‌نفعان

محلی، مشارکت کم درون سازمان، رفتارهای سیاسی، عدم تصمیم‌گیری عقلایی.
- آسیب‌های دانشی اثرگذار بر برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های محلی کدامند؟
پاسخ: تولید و کشف اندک دانش، تجزیه و تحلیل نامناسب دانش، تسهیم کم اطلاعات، عدم کاربرد دانش.

- آسیب‌های نهادی اثرگذار بر برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های محلی کدامند؟
پاسخ: پیچیدگی قوانین و مقررات، اثربخش نبودن قوانین، ناهماهنگی برنامه‌های محلی و ملی، سازماندهی نامناسب، مدیریت نامناسب منابع انسانی، تمرکزگرایی، عدم واقع‌گرایی، تصمیم‌گیری‌های فردی، مدیریت حال‌نگر، ضعف نظارت.

۸. جمع‌بندی، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

حکومت‌های محلی در ایران با سابقه و با تجربه هستند و در دولت‌های گوناگون از حوزه اختیارات متفاوتی بهره‌مند بوده‌اند. نیاز به دولت محلی موجب شده تا از همه زوایا ماهیت این نهاد محلی و مردمی مورد آسیب‌شناسی قرار گیرد و نقاط ضعف آن شناسایی و مورد اصلاح و تعدیل قرار گیرد. با توجه به یافته‌های تحقیق، حکومت‌های محلی در ایران در بحث برنامه‌ریزی استراتژیک از آسیب‌های زیربنایی ذیل رنج می‌برند: ۱. رفتارهای سیاسی، ۲. عدم مهارت مذاکره، ۳. نبود تکنولوژی‌های اطلاعاتی و ارتباطی، ۴. ارتباط ضعیف با عناصر برون‌سازمانی و مدیریت محلی رسمی، ۵. عدم اثربخش بودن قوانین، ۶. سازماندهی نامناسب. این آسیب‌ها در نمودار میک‌مک در طبقه مستقل (اثرگذار) قرار می‌گیرند که نشان‌دهنده میزان نفوذگذاری زیاد این آسیب‌ها و اثرپذیری اندک آنهاست.

در مقایسه با تحقیقات داخلی، نتایج تحقیق همخوانی بسیار زیادی با پژوهش حسینی سیاه‌گلی و قدمی (۱۳۹۵) دارد و در چهار بعد رفتاری، دانشی، نهادی و

ارتباطی مورد تأیید قرار می‌گیرد. ابعاد نگرشی و دانشی در مطالعات فیروزی و پیری (۱۴۰۰) نیز با نتایج تحقیق حاضر همخوانی داشته و نتایج یکسانی را نمایش می‌دهند. با بررسی و مقایسه نتایج تحقیق با سایر تحقیقات خارجی پیشین، ابعاد مورد مطالعه بیشترین شباهت با تحقیقات بوردا، هرماندز موکین و کیگون (۲۰۱۷)، راموس - رودریگز (۲۰۰۴)، وانبرگ و باناس (۲۰۰۰) و شپارد، هارتویک و وارشاو (۱۹۸۸) دارد. بوردا، هرماندز موکین و کیگون در سال ۲۰۱۷ پژوهشی را انجام داده‌اند که در آسیب‌های رفتاری با پژوهش حاضر همخوانی دارد. نتایج این پژوهش با تحقیق ون استروم و اریکسون در آسیب‌های نگرشی و نهادی همخوانی دارد. تحقیق موریس - رودریگز با نتایج این تحقیق در آسیب‌های ارتباطی و رفتاری مشابهت داشته ولی در بعد مشارکت تفاوت دیده می‌شود. ابعاد ارتباطی، رفتاری در تحقیقات وانبرگ و باناس با تحقیق حاضر شباهت دارد. مطالعات جیمیکسون و همکاران تأییدکننده بعد ارتباطی و رفتاری تحقیق است و بعد رفتاری تنها بعد مشترک با تحقیق شپارد و همکارانش است. از ابعاد مطرح شده در تحقیق برایسون (۱۳۶۹) نیز بعد نهادی با مدل مطرح شده در این پژوهش شباهت دارد و این بعد در مطالعات بانک جهانی (۲۰۰۸) نیز رؤیت می‌شود. در چندین پژوهش انجام شده (بانک جهانی، ۲۰۰۸؛ راموس - رودریگز، ۲۰۰۴؛ شپارد، هارتویک و وارشاو، ۲۰۰۳؛ وانگر و باناس، ۲۰۰۴) بعد مشارکتی مطرح شده که پر تکرارترین اختلاف بین این پژوهش با سایر تحقیقات است.

پیشنهادها

پیشنهادهایی که در این پژوهش ارائه می‌شود با توجه به نتایج تحقیق در سطح‌بندی و شناسایی آسیب‌های زیربنایی و مستقل (اثرگذار) از نمودار میک‌مک است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد برای برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح سازمان‌های محلی

آسیب‌هایی وجود دارد و تا زمانی که آنها رفع نشود، برنامه‌ریزی استراتژیک به صورت مطلوب انجام نخواهد شد. به همین منظور باید راهکارهای مناسب و عملیاتی ارائه شود تا بتوان آسیب‌ها را رفع و برنامه‌ریزی استراتژیک را با حداقل موانع انجام داد. با توجه به شرایط، منابع و امکانات و همچنین محدودیت‌های زمانی نیاز است که آسیب‌های زیربنایی کشف و راهکارها برای حل آنها در اولویت قرار گیرد. ارائه راهکار برای برطرف‌سازی آسیب‌های زیربنایی به‌طور مستقیم این آسیب‌ها را تحت تأثیر قرار داده و غیرمستقیم بر سایر آسیب‌ها اثر خواهد داشت. رفع آسیب‌های زیربنایی باعث سرعت در رفع موانع برنامه‌ریزی استراتژیک خواهد شد و به همین دلیل در این مقاله راهکارهای ارائه شده با تمرکز بر آسیب‌های زیربنایی مطرح می‌شوند. همچنین علاوه بر آسیب‌های زیربنایی به آسیب‌های مستقل در ماتریس میک‌مک توجه می‌شود و راهکارها با توجه به نفوذ این آسیب‌ها ارائه شده است:

- تعیین یک نماینده دائمی از اعضای سازمان محلی برای برقراری ارتباط مستمر با سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان با توجه به نقش این سازمان در راهبری نظام برنامه‌ریزی، در دریافت و استفاده از اطلاعات جهت برنامه‌ریزی مؤثر خواهد بود.

- ایجاد یک کمیسیون تخصصی در شورای شهر با عنوان کمیسیون ارتباطات و اطلاعات، به‌منظور برقراری ارتباط بیشتر با محیط خارجی سازمان و کسب اطلاعات از ذی‌نفعان محلی؛ به‌طوری‌که با توجه به فراگیری فعالیت ذی‌نفعان در فضای مجازی از طریق راه‌اندازی سایت اینترنتی و کانال‌های ارتباطی در این فضا ارتباط قوی‌تری با ذی‌نفعان برقرار کرد. شوراها در کنار فضای مجازی، با تشکیل کمیته‌های مشورتی تخصصی و تشکیل هیئت‌های اندیشه‌ورز در زمینه‌های مختلف، فعالیت در فضای واقعی را قوی‌تر کنند.

- حضور نمایندگان سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی در جلسات سازمان‌های محلی

با توجه به نقش و تخصص این سازمان در تهیه و تدوین برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، ارتباط دوطرفه و قوی‌تری را به وجود خواهد آورد.

- استفاده از مشارکت عمومی غیردولتی از طریق تقویت سازمان‌های مردم‌نهاد^۱ و تشکیل شوراهای برنامه‌ریزی محلی به منظور کسب اطلاعات تخصصی و استفاده از آنها که به تصمیمات بهتر و مشارکتی منجر می‌شود. انجام این امر برعهده شورای شهر بوده و گزارش‌های متعدد در زمینه کمیت و کیفیت این سازمان‌ها به صورت دوره‌ای به مردم و مسئولان (فرماندار و استاندار) ارائه شود تا به‌عنوان شاخص عملکرد شورای شهر مورد ارزیابی قرار گیرد و بودجه لازم در بودجه‌ریزی سالیانه سازمان‌های محلی مشخص شود.

- برای رفع آسیب‌های مهارت‌های مذاکره در تعیین صلاحیت اعضای شورای شهر ازسوی کمیته‌های اجرایی انتخابات شوراهای از معیارهای مرتبط در زمینه مهارت‌های ارتباطی و مدیریتی استفاده شود و با انجام مصاحبه‌های تخصصی این ویژگی در داوطلبان شناسایی و ارزیابی شود. جهت ارتقای این مهارت، آموزش قبل و حین خدمت، از طریق برگزاری کارگاه‌های آموزشی در فرمانداری‌ها و استانداری هر استان و با نظارت شورای عالی استان برنامه‌ریزی شود و ارزیابی مستمر به‌طور جدی ازسوی سازمان‌های مذکور صورت گیرد. قابل ذکر است که ایجاد بسته‌ها و دوره‌های آموزشی به‌منظور آموزش و توانمندسازی مستمر اعضا از طریق سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور، منحصر به شناخت قوانین و مقررات نباشد و شامل موضوع‌های مهمی مانند مهارت‌های مورد نیاز اعضای شورای شهر باشد.

- برقراری ارتباط رسمی با اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها، مراکز پژوهشی و انجمن‌های علمی و تشکل‌های حرفه‌ای، برای دریافت مشاوره در راستای برنامه‌ریزی

1. Non-Governmental Organizations (NGO)

استراتژیک به‌عنوان یک وظیفه تعریف شود.

در قانون شوراها پاسخ این سؤال‌ها به‌طور کامل و شفاف مشخص شود تا آسیب‌های قانونی به حداقل برسند.

- سازمان محلی چه جایگاهی در نظام اداری و حکومتی دارد؟
- سازمان‌های محلی مجری، مشورتی یا تصمیم‌گیرنده هستند؟ در قانون شوراها در بعضی از مواد قانونی نهادی مشورتی، در بعضی مواد وظایف اجرایی دارد و در بعضی مواد نهادی تصمیم‌گیرنده هستند. به‌طور صریح و دقیق از سوی قوه مقننه مشخص شود.

با ایجاد یک کمیسیون تخصصی در مجلس شورای اسلامی، رسیدگی دقیق به طرح‌ها و لوایح مرتبط با سازمان‌های محلی صورت می‌گیرد و باعث رفع آسیب عدم اثربخشی قوانین شده که این امر با پیگیری وزارت کشور امکان‌پذیر خواهد بود. تغییر نقش استانداران منفعل به نقش فعال با توجه به اختیار ارائه طرح به مجلس، در اثربخش و کارآمد بودن قوانین در نظام برنامه‌ریزی محلی بسیار تأثیرگذار خواهد بود و استانداران با توجه به اختیارات، امکانات و منابعی که دارند می‌توانند قوانین سازمان‌های محلی را آسیب‌شناسی کرده و با ارائه پیشنهادها (در قالب طرح) به اصلاح قوانین بپردازند. در راستای انجام این امر شوراهای عالی استانی می‌توانند نقش مؤثری ایفا کنند. در اصلاح قوانین سازمان‌های محلی (قانون تشکیلات، وظایف و انتخابات شوراها) باید جایگاه حقوقی آنها به‌صراحت و دقت تعریف شده و ضمانت اجرایی تصمیمات، نحوه نظارت بر مصوبات آنها مشخص شود. مجلس شورای اسلامی می‌تواند با استفاده از تجربیات ۲۵ ساله سازمان‌های محلی به اصلاح قوانین پرداخته و شرایط تخصصی برای عضویت در سازمان‌های محلی از جمله شوراها در نظر بگیرد که نشانگر اهمیت و جدیت این نوع سازمان‌ها باشد.

موفقیت برنامه‌ریزی به توانایی سازمان محلی در دستیابی به منابع و امکانات مورد نیاز بستگی دارد. سازماندهی مناسب، تخصیص صحیح منابع را به‌همراه داشته و به کاهش رفتارهای سیاسی منجر می‌شود. بنابراین باید برای سازماندهی مطلوب اقدام‌های زیر صورت گیرد:

- شناسایی ظرفیت‌های بالقوه هر منطقه برای تخصیص بهتر منابع از طریق متخصصان و مؤسسه‌های علمی - پژوهشی و با حمایت مالی استانداری‌ها و شوراهای شهر به سازماندهی بهتر منابع کمک شود. ارتباط با سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان اثر بسیار زیادی در این زمینه خواهد داشت.
- جذب و بورسیه نیروی انسانی متخصص محلی به‌عنوان مشاور در سازمان محلی.
- منابع دولتی (هزینه‌های انتقالی جمعی) برای تقویت سازمان‌های محلی به‌شرط مصرف شدن در عملیاتی خاص نباشد و اختیار مصرف به سازمان‌های محلی واگذار گردد تا در راستای برنامه‌های استراتژیک صرف شوند.
- استقراض سازمان‌های محلی از دولت محدود و مشروط به برنامه‌ریزی استراتژیک باشد.

در حال حاضر شناخت اعضای شورای شهر از قوانین و مقررات به‌صورت تجربی و موردی است و ناآگاهی اعضای سازمان‌های محلی نسبت به قوانین و حدود اختیارات و وظایف سازمان‌های محلی، مشکلاتی را ایجاد کرده است و موجب رفتارهای اشتباه و سیاسی شده است. آموزش داوطلبان انتخابات شورای شهر، قبل از انتخابات موجب درک بهتر از موقعیت در این افراد شده و می‌تواند در شعارهای انتخاباتی آنها اثر مثبت داشته باشد و مانع بروز رفتارهای سیاسی شود. آموزش در زمینه کار تیمی نیز به کاهش رقابت و افزایش بین‌اعضای سازمان‌های محلی منجر شده و مانع رفتار سیاسی

می‌شود. سازمان شهرداری‌ها و شوراهای عالی استانی در زمینه آموزش می‌توانند نقش مؤثری ایفا کنند. رفتارهای سیاسی از طریق نظارت‌های محسوس و نامحسوس برای دوری از اعمال سلیق فردی یا انگیزه‌های سیاسی، ازسوی هیئت‌های نظارتی و اجرایی مستقر در فرمانداری‌ها و شورای عالی استان محدود شوند و شعارهای اعضای سازمان‌های محلی مورد بررسی قرار گرفته و وعده‌های پوچ و خارج از عقلانیت، از طریق نظارت نامحسوس توسط هیئت‌های نظارتی انتخابات شوراهای و شورای عالی استان به‌طور جدی پیگیری شوند. به همین منظور لازم است دولت فقط متولی برگزاری انتخابات نباشد و بعد از انتخابات از طریق فرمانداری‌ها و هیئت‌های نظارتی، سازمان‌های محلی را تحت نظارت داشته باشند. استفاده از ابزار تشویقی و تنبیهی (از طریق استانداری، سازمان شهرداری‌ها و فرمانداری‌ها)، موجب افزایش وظیفه‌شناسی و پاسخگویی اعضای سازمان‌های محلی خواهد شد و در بهبود عملکرد و کاهش رفتارهای سیاسی اعضای سازمان‌های محلی تأثیر مهمی خواهد گذاشت.

منابع و مآخذ

۱. آفازاده، هاشم و حسن ابوالملوکی (۱۳۹۷). «آسیب‌شناسی نظام مدیریت استراتژیک در یک سازمان عمومی با رویکرد ترکیبی»، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱۰، ش ۲.
۲. اسماعیل‌پور، مجید (۱۳۸۶). «برنامه‌ریزی استراتژیک»، نشریه فرهنگ و تعاون، ش ۵۱.
۳. الهی، علیرضا، مهرزاد حمیدی و محمدحسن پیمان‌فر (۱۳۹۲). «رتبه‌بندی موانع پیاده‌سازی مؤثر استراتژی‌ها در نظام ورزش کشور براساس فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)»، دوفصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال سوم، ش ۶.
۴. امیدی، علی (۱۳۹۲). «امنیت و توسعه پایدار و تقویت قانونمند حکومت‌های محلی در ایران»، فصلنامه تحقیقات جغرافیایی، سال بیست‌وهشتم، ش ۴، شماره پیاپی ۱۱۱.
۵. برایسون، جان (۱۳۶۹). فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، جلد اول، ترجمه عباس منوریان، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۶. بیگدلی، عطیه‌السادات و محمد آقاعلی (۱۳۹۸). «موانع اجرای برنامه استراتژیک از دیدگاه مدیران بیمارستان‌های استان قم»، مجله دانشگاه علوم پزشکی قم، دوره ۱۴، ش ۱.
۷. حاکی، محمدرضا (۱۳۸۵). «ارائه مدلی برای سنجش آمادگی سازمانی در اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی و فناوری اطلاعات»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۸. حسینی سیاه‌گلی، مهناز (۱۳۹۳). «بررسی موانع تغییر رویکرد برنامه‌ریزی شهری از طرح جامع به طرح استراتژیک در ایران»، پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد در رشته جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه مازندران.
۹. حکمت‌نیا، حسن، میرنجف موسوی، محمد رسولی و شراره سعیدپور (۱۴۰۰). «شناسایی و تحلیل عوامل کلیدی مؤثر در سیاستگذاری توسعه فیزیکی شهر ارومیه»، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی شهری، دوره ۱۲، ش ۴۵.
۱۰. خاندوزی، سیداحسان (۱۳۸۹). «ارزیابی شیوه برنامه‌ریزی توسعه در ایران (۱۳۸۸-۱۳۶۸)»، فصلنامه برنامه‌ریزی و بودجه، ش ۱۱۰.

شناسایی آسیب‌های زیربنایی نظام برنامه‌ریزی استراتژیک در حکومت‌های محلی ————— ۲۹۷

۱۱. خلیلی شورینی، سهراب و مهدی محضری (۱۳۹۳). «شناخت موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک و اولویت‌بندی آنها»، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، سال بیستم، ش ۵۶.
۱۲. دلواری، غلامحسین (۱۳۷۵). *قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران*، چاپ اول، تهران، نشر کیومرث.
۱۳. رحیم‌نیا، فریبرز، الهام بهپور و نسترن قره‌باغی (۱۳۹۰). «چالش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی شهری موفق»، سومین کنفرانس برنامه‌ریزی و مدیریت شهری، مشهد.
۱۴. رجب‌پور، حسین (۱۳۹۸). «آسیب‌شناسی نظام برنامه‌ریزی (مروری بر تحولات نظام برنامه‌ریزی در ایران)»، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ش ۱۶۷۸۶.
۱۵. رسولیان، سپیده، محمد حقیقی و عباس منوریان (۱۳۸۸). «بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران»، مدیریت بازرگانی، دوره ۱.
۱۶. رضائی، مرتضی، عباس نقیب و نفیسه اکبرزاده (۱۳۹۳). «مشکلات مدیریت برنامه‌ریزی راهبردی استراتژیک شهری»، کنفرانس بین‌المللی اقتصاد، حسابداری، مدیریت و علوم اجتماعی.
۱۷. رهنما، محمدرحیم و لیلی ابراهیمی (۱۳۹۸). «بررسی تأثیر نقش بازرگانی پیرانشهر بر شاخص‌های استراتژی توسعه شهری»، نشریه هویت شهر، دوره ۱۳، ش ۴.
۱۸. زحمت‌کش، ابراهیم، عیسی ابراهیم‌زاده و نادر زالی (۱۳۹۹). «آسیب‌شناسی نظام برنامه‌ریزی منطقه‌ای در استان‌های ساحلی شمال کشور»، نشریه نگرش‌های نو در جغرافیای انسانی، دوره ۱۲، ش ۲.
۱۹. زمانی‌نژاد، لیلا، نجمه ناظمی و سمیرا پورحسینی (۱۳۹۲). «نگرشی آسیب‌شناسانه به اجرای استراتژی‌ها در سازمان»، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، سال دوم، ش ۶.
۲۰. سازمان شهرداری‌ها و ادارات دولتی (۱۳۹۴). «دستورالعمل‌های تدوین، تصویب، اجرا و نظارت بر برنامه استراتژیک عملیات شهر و شهرداری ارتباطات شهرداری‌ها و ادارات کشور»، معاونت امور شهرداری، وزارت کشور.
۲۱. سبحان‌اللهی، محمدعلی و ندا نوروزشاد (۱۳۸۹). «شناسایی موانع تدوین و اجرای استراتژی»، فصلنامه مدیریت و توسعه، سال دوازدهم، ش ۴۷.

۲۲. سجادی، حمید (۱۳۹۶). «آسیب‌شناسی نظام برنامه‌ریزی توسعه با رویکرد سیستمی»، اولین کنفرانس ملی پژوهش‌های نوین ایران و جهان در روانشناسی و علوم تربیتی، حقوق و علوم اجتماعی، شیراز.
۲۳. سرمد، ظهر، عباس بازرگان و الهه حجازی (۱۳۹۷). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران، نشر آگهی.
۲۴. سعیدنیا، احمد، حسین ایمانی جاجرمی و اسماعیل صالحی (۱۳۹۳). «چالش‌های مدیریت یکپارچه و غلبه برنامه‌ریزی شهری بر مدیریت شهری (بررسی و نقد کتاب سه جلدی مدیریت شهری)»، فصلنامه نقد کتاب، سال اول، ش ۱ و ۲.
۲۵. سلیمی، جلیل و رضا مکنون (۱۳۹۷). «فرا تحلیل کیفی پژوهش‌های علمی ناظر بر مسئله حکمرانی در ایران»، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۱۰، ش ۱.
۲۶. شایق، سیدعلی (۱۳۸۷). «چالش‌های اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های سازمانی»، اولین کنفرانس پتروشیمی ایران.
۲۷. شمس، عبدالحمید (۱۳۹۰). حاکمیت محلی از تراکم‌زدایی تا تمرکززدایی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی ریاست جمهوری.
۲۸. شیروانی، علیرضا (۱۳۸۸). «موانع استقرار مدیریت استراتژیک بر اساس الگوی برایسون (مطالعه موردی: سازمان آتش‌نشانی و خدمات ایمنی اصفهان)»، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران.
۲۹. صفایی‌پور، مسعود و صفیه باغ‌دامن (۱۳۹۸). «واکاوی آسیب‌های برنامه‌ریزی شهری موفق در شهر اهواز»، فصلنامه جغرافیا و برنامه‌ریزی چشم‌انداز زاگرس، دوره ۱۱، ش ۴.
۳۰. عزیزی، نعمت‌اله و شیر کوه محمدی (۱۳۹۱). «موانع اجرای مدیریت استراتژیک در آموزش و پرورش: تأملی بر دیدگاه مدیران و کارشناسان سازمان آموزش و پرورش استان کردستان»، مجله علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز، دوره ۶، ش ۲.
۳۱. علی‌مرادی، ظهیر (۱۳۹۸). «بررسی پیامدهای خودگردانی محلی استان‌های جمهوری اسلامی ایران»، فصلنامه دولت‌پژوهی دانشکده حقوق و علوم سیاسی، سال پنجم، ش ۱۷.
۳۲. فنی، زهره و فرید صارمی (۱۳۸۷). «چالش‌های نظام مدیریت محله‌محور در توسعه پایدار کلان‌شهر تهران»، مجله صفا، دوره ۱۷، ش ۴۷.

- ۲۹۹ ————— شناسایی آسیب‌های زیربنایی نظام برنامه‌ریزی استراتژیک در حکومت‌های محلی
۳۳. فیروزی، محمدعلی و فاطمه پیری (۱۴۰۰). «بررسی موانع تغییر رویکرد طرح‌های راهبردی در ایران»، دوفصلنامه توسعه پایدار محیط جغرافیایی، سال سوم، ش ۵.
۳۴. قانون تشکیلات، وظایف و انتخابات شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهرداران (۱۳۷۵/۳/۱).
۳۵. قانون سازمان شوراهای اسلامی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۶۱/۹/۱).
۳۶. قانون نوسازی و عمران شهری، ۱۳۸۶.
۳۷. کاظمیان، غلامرضا، میرعلی سیدنقوی، داوود حسین‌پور و سیدعلی بیگدلی (۱۳۹۹). «عوامل مؤثر در الگوی مدیریت راهبردی شهرهای مذهبی (شهر مقدس قم)»، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی شهری، دوره ۱۱، ش ۴۲.
۳۸. کاظمیان، غلامرضا، سیدزهره میرعابدینی (۱۳۹۰). «آسیب‌شناسی مدیریت یکپارچه شهری در تهران از منظر سیاستگذاری و تصمیم‌گیری شهری»، نشریه هنرهای زیبا، معماری و شهرسازی، ش ۴۶.
۳۹. گودرزی، محمود، محمدحسین قربانی و حمیدرضا صفری (۱۳۹۴). «شناسایی و تدوین الگوی موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان ایران»، مطالعات مدیریت ورزشی، ش ۱۳.
۴۰. مالکی، جواد، مزده مهدوی و محمد مهدی سرور (۱۳۸۹). «مدل برنامه‌ریزی استراتژیک تلفیقی شهرها و شهرداری‌های ایران (با تأکید بر شهر و شهرداری تهران)»، مجله جغرافیا، دوره ۸، ش ۲۶.
۴۱. مبلغ، مهدی (۱۳۸۷). «بررسی عوامل حیاتی موفقیت در برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی در صنعت مخابرات ایران»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
۴۲. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۳۹۶). «آسیب‌شناسی وظایف و عملکرد شوراهای اسلامی شهر در ایران؛ با بهره‌گیری از نظرات اعضای شورا و کارشناسان»، ش ۱۵۷۵۶.
۴۳. هوشمندی، سحر (۱۳۹۱). «آسیب‌شناسی فرایند برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک توسعه فرهنگی - اجتماعی شهرداری تهران»، همایش مدیریت استراتژیک فرهنگی شهر.

44. Alimoradi, Zahir, Abdolhamid Shams and Ali Jahangiri (2018). "Designing Local Self-government Evaluation Model in Provincial Level in Islamic Republic of Iran", *Journal of Public Administration*, Vol. 10, No. 4.
45. Borda Niño, Mónica, Diego Hernández-Muciño and Eliane Ceccon (2017). "Planning Restoration in Human Modified Landscapes: New Insights Linking Different Scales", *Applied Geography*, Vol. 83.
46. Bryson, John M. (2004). *Strategic Planning of Public and Nonprofit Organization: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 3rd Edition & Jossey Bass.
47. Coetzee, C.J.H. and J. Karel Stanz (2007). "'Barriers-to-change' in a Governmental Service Delivery Type Organization", *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 33, No. 2.
48. Henseler, J., CM. Ringle and R.R. Sinkovics (2009). "The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing", *Advances in International Marketing*, Vol. 20.
49. Hoseinzadeh, K. and H. Houshyar (2007). "The Effective Elements and Viewpoints on the Physical Development of Cities in Iran, for Land Policy?", *Land Use Policy*, No. 63.
50. 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.
51. Kenneth, Mwaki Magiri, Thomas Katua Ngui and Paul Mathenge (2018). "Factors Affecting Strategy Implementation: A Case of the Kenya Police Headquarters", *International Journal of Liberal Arts and Social Science*, Vol. 6.
52. Lalehpour, Manijeh, Hoshang Sarvar and Rahim Sarvar (2012). "The Structure of Urban Management of Iran Focusing on the Urban Physical Reform", *Journal of Environment Planning*, Vol. 24 (18).

53. Movassaghi, Seyed Ahmad (2009). "War and Underdevelopment in the Third World", *Journal: Politics, Summer*, No. 10.
54. Nahrin, K. (2018). "Urban Development Policies for the Provision of Utility Infrastructure: A Case Study of Dhaka, Bangladesh", *Utilities Policy*, 54.
55. Nikoie, Nahid 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, Appl Sci.3 (2).
56. 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.
57. Odera, Pamela (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.
58. Post, J.E. and B.W. Altma (1994). "Managing the Environmental Change Process: Barriers and Opportunities", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 7, No. 4.
59. Ramos-Rodríguez, Antonio Rafael (2004). "Changes in the Intellectual Structure of Strategic Management Research", *A Bibliometric Study of the Strategic Management Journal*, 1980–2000, Vol. 25, Issue 10.
60. Sheppard, B.H., J. Hartwick and P.R. Warshaw (1988) "The Theory of Reasoned Action: A Meta-analysis of Past Research with Recommendations for Modifications and Future Research", *Journal of Consumer Research*, 15(3).
61. Sriram, M.S. (2007). "Rural Management Education in India: A Retrospect. IIMA Working Papers from Indian Institute of Management Ahmedabad", Research and Publication Department, No. WP2007-04-01

62. Wanberg, R. and J.T. Banas (2000). "Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace", *Journal of Applied Psychology*, 85(1).
63. World Bank (2008). *Cities in Transition: A Strategic View of Urban and Local Government Issues*, Infrastructure Group, Urban Development, Washington, DC: World Bank.
64. Ziari, K., A. Pourahmad and H. Ghahraei (2019). "Urban Land Policies and Their Effects on the Physical Development of Isfahan", *Human Geography Research Quarterly*, 51(1).

