

## Original Article

**Analysis of Key Drivers Influencing the Enhancement of Effectiveness in Strategic-Operational Programs of City and Municipality with a Futures Studies Approach (Case Study: Islamshahr City)****Maziar Ghaffari<sup>1</sup>**, **Leyla Ebrahimi Jamanani<sup>1\*</sup>**, **Seyyed Asgar Mirfatollahi<sup>1</sup>**, **Kia Bozorgmehr<sup>1</sup>**,  
**Mehrdad Ramezanipour<sup>1</sup>**

1. Department of Geography, Cha.C., Islamic Azad University, Chalus, Iran.

**Abstract**

**Introduction:** Contemporary urban management is increasingly complex, highlighting the urgent need for alignment among overarching policies, medium-term plans, and annual budgets. Islamshahr, as part of the Tehran metropolitan region, has experienced substantial in-migration in recent decades. However, the lack of macro-level planning commensurate with this rapid growth has contributed to high population and building densities. Municipal strategic-operational plans are important tools for achieving sustainable development and improving citizens' quality of life. Nevertheless, the effectiveness of these plans is influenced by multiple interrelated factors. Therefore, identifying and prioritizing the key drivers that enhance the effectiveness of these plans through a futures studies approach is essential for urban management in Islamshahr. This study aimed to identify and prioritize the factors that most strongly affect play the most significant role in the feasibility and effectiveness of strategic-operational plans for the city and municipality of Islamshahr?

**Materials and Methods:** This is an applied study and employs a mixed (descriptive-analytical) methodology within a futures studies framework. Data were collected through document review and a questionnaire survey. The expert panel comprised 25 urban management and planning specialists in urban management and planning (including urban managers, city council members, provincial government experts, and university professors). Potential indicators were derived from the literature and refining them through the Delphi method, analyzed using MICMAC cross-impact analysis the direct and indirect influence and dependence of variables across five dimensions: Structural-Organizational, Process-Planning, Resource-Economic, Environmental-Stakeholder Participation, and Specialized-Technical.

**Results and Discussion:** The matrix fill rate ranged between 90.00% and 91.67%, indicating a high density of relationships among variables. In the Structural-Organizational dimension, "Relative Autonomy of the Municipality and Interdependence, "Restructuring and Reorganization" and "Coordination among Organizational Units" were identified as the most influential drivers. In the Process-Planning dimension, "Information Technology and Knowledge Management," "Precise Definition of Goals and Vision," and "Coordination among Units and Related Organizations" ranked highest. In the Resource-Economic dimension, "Diversification of Revenue Sources," "Financial and Budget Transparency," and "Resilient Financial Policies" had the greatest impact. In the Environmental-Stakeholder Participation and Specialized-Technical dimensions, factors such as "Institutional Collaboration," "Information Transparency," and "Specialized Capacities and Up-to-Date Data" emerged as key drivers.

**Conclusion:** The findings reveal that the effectiveness of strategic-operational plans in Islamshahr is primarily influenced by governance/organizational and process drivers, while financial, participatory, and technical drivers play complementary roles. The most influential drivers include decentralization, restructuring and reorganization, precise goal definition, information technology and knowledge management, revenue source diversification, financial transparency, attention to socio-economic conditions, and enhancement of specialized capacities. This study corroborates that in Islamshahr, citizen participation is more a consequence of improved governance, transparency, and communication than a primary cause. Furthermore, the relative autonomy of the municipality, as a highly influential variable, underscores the importance of reducing financial-administrative dependencies and strengthening local decision-making. Finally, practical solutions such as establishing cross-sectoral coordination mechanisms, implementing performance-management dashboards, diversifying revenue streams, and deploying integrated urban data systems are proposed to enhance plan effectiveness.

**Keywords:** Key drivers, Strategic plan, Operational plan, Futures studies, Islamshahr Municipality

**Citation :** Ghaffari, M., Ebrahimi Jamanani, L., Mirfatollahi, S. A., Bozorgmehr, K., & Ramezanipour, M. (2026). Analysis of Key Drivers Influencing the Enhancement of Effectiveness in Strategic-Operational Programs of City and Municipality with a Futures Studies Approach (Case Study: Islamshahr City). *Sustainable Development of Geographical Environment*, Vol. 8, No. 18, (126-148). <https://doi.org/10.48308/sdge.2026.243305.1293>

Received: ۲۹/۰۱/۲۰۲۶

Revised: ۱۶/۰۲/۲۰۲۶

Accepted: 29/03/2026

\* Corresponding Author's Email: [Leilaebrahimi@iau.ac.ir](mailto:Leilaebrahimi@iau.ac.ir)

## مقاله پژوهشی

# تحلیل محرک‌های کلیدی اثرگذار بر افزایش اثربخشی برنامه‌های راهبردی-عملیاتی شهر و

## شهرداری با رویکرد آینده‌پژوهی (مورد مطالعه: شهر اسلامشهر)

مازیار غفاری<sup>۱</sup> , لیلا ابراهیمی جمنانی<sup>۱\*</sup> , سید عسگر میرفتح الهی<sup>۱</sup> , کیا بزرگمهر<sup>۱</sup> , مهرداد رمضانی‌پور<sup>۱</sup> 

۱. گروه جغرافیا، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.

## چکیده

**مقدمه:** در عصر حاضر، مدیریت شهری با پیچیدگی‌های فزاینده‌ای مواجه است که ضرورت پیوند مؤثر میان اسناد فرادست، برنامه‌های میان‌مدت و بودجه سالانه را بیش‌ازپیش نمایان می‌سازد. شهر اسلامشهر به‌عنوان بخشی از منطقه کلان‌شهری تهران، در دهه‌های اخیر پذیرای حجم قابل توجهی از مهاجران بوده است، اما فقدان برنامه‌ریزی کلان متناسب با این رشد شتابان، منجر به چالش‌هایی مانند تراکم جمعیتی و ساختمانی شده است. برنامه‌های راهبردی-عملیاتی شهرداری به‌عنوان ابزارهای کلیدی برای تحقق توسعه پایدار و بهبود کیفیت زندگی شهروندان شناخته می‌شوند؛ با این حال، اثربخشی این برنامه‌ها همواره تحت تأثیر عوامل متعدد و پیچیده‌ای قرار دارد؛ بنابراین، شناسایی و اولویت‌بندی محرک‌های کلیدی مؤثر بر افزایش اثربخشی این برنامه‌ها، به‌ویژه با رویکرد آینده‌پژوهی، به یک نیاز اساسی در مدیریت شهری اسلامشهر تبدیل شده است. سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که کدام عوامل بیشترین نقش را در تحقق‌پذیری و کارآمدی برنامه‌های راهبردی-عملیاتی شهر و شهرداری اسلامشهر ایفا می‌کنند؟

**مواد و روش‌ها:** این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، آمیخته‌ای (توصیفی-تحلیلی) در چارچوب آینده‌پژوهی است. داده‌ها به دو شیوه اسنادی (مطالعه منابع کتابخانه‌ای و مقالات) و میدانی (پرسشنامه) گردآوری شدند. جامعه آماری شامل ۲۵ نفر از خبرگان و متخصصان مدیریت و برنامه‌ریزی شهری (مدیران شهری، اعضای شورا، کارشناسان استانداری و اساتید دانشگاه) بود. پس از استخراج شاخص‌های اثرگذار از مبانی نظری و پالایش آن‌ها با روش دلفی، از ماتریس اثرات متقاطع (MICMAC) برای تحلیل میزان اثرگذاری و اثرپذیری مستقیم و غیرمستقیم متغیرها در پنج بُعد «ساختاری-سازمانی، فرآیندی-برنامه‌ریزی، منابع-اقتصادی، محیطی-مشارکت ذی‌نفعان، تخصصی-فنی» استفاده شد.

**نتایج و بحث:** درجه پرشدگی ماتریس‌ها بین ۹۰ تا ۹۱٫۶۷ درصد بود که نشان‌دهنده تراکم بالای روابط بین متغیرهاست. در بُعد ساختاری-سازمانی، «استقلال سبی شهرداری و وابستگی متقابل»، «تجدید ساختار و سازمان‌دهی مجدد» و «همه‌پنداری بین واحدهای سازمانی» به‌عنوان اثرگذارترین پیشران‌ها شناسایی شدند. در بُعد فرآیندی-برنامه‌ریزی، «فناوری اطلاعات و مدیریت دانش»، «تعریف دقیق اهداف و چشم‌انداز» و «همه‌پنداری بین واحدها و سازمان‌های مرتبط» در رتبه‌های نخست قرار گرفتند. در بُعد منابع-اقتصادی، «تنوع منابع درآمدی»، «شفافیت مالی و بودجه» و «سیاست‌های مالی مقاومتی» بیشترین اثرگذاری را داشتند. در ابعاد محیطی-مشارکت ذی‌نفعان و تخصصی-فنی نیز عواملی مانند «همکاری نهادی»، «شفافیت اطلاعات» و «ظرفیت‌های تخصصی و داده‌های به‌روز» به‌عنوان پیشران‌های کلیدی مطرح شدند. **نتیجه‌گیری:** یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سیستم اثربخشی برنامه‌های راهبردی-عملیاتی در اسلامشهر، بیش از هر چیز تحت تأثیر محرک‌های حکمرانی/سازمانی و فرآیندی است و محرک‌های مالی، مشارکتی و فنی نقش تکمیلی ایفا می‌کنند. مهم‌ترین محرک‌های کلیدی نهایی عبارت‌اند از: تمرکززدایی، تجدید ساختار و سازمان‌دهی مجدد، تعریف دقیق اهداف، فناوری اطلاعات و مدیریت دانش، تنوع منابع درآمدی، شفافیت مالی، توجه به شرایط اجتماعی-اقتصادی و تقویت ظرفیت‌های تخصصی. این پژوهش مؤید آن است که در اسلامشهر، مشارکت شهروندی بیش از آنکه یک علت اولیه باشد، معلول بهبود حکمرانی، شفافیت و ارتباطات است. همچنین، استقلال نسبی شهرداری به‌عنوان یک متغیر بسیار اثرگذار، اهمیت کاهش وابستگی‌های مالی-اداری و تقویت تصمیم‌گیری محلی را خاطرنشان می‌سازد. در پایان، راهکارهای اجرایی همچون ایجاد سازوکارهای همه‌پنداری بین‌بخشی، راه‌اندازی داشبورد مدیریتی، تنوع‌بخشی درآمدی و استقرار نظام یکپارچه داده شهری برای افزایش اثربخشی برنامه‌ها پیشنهاد شده‌اند.

**واژه‌های کلیدی:** محرک‌های کلیدی، برنامه راهبردی، برنامه عملیاتی، آینده‌پژوهی، شهرداری اسلامشهر.

استناد: غفاری، م، ابراهیمی جمنانی، ل، میرفتح الهی، س. ع. بزرگمهر، ک. و رمضانی‌پور، م. (۱۴۰۵). تحلیل محرک‌های کلیدی اثرگذار بر افزایش اثربخشی برنامه‌های راهبردی-عملیاتی شهر و شهرداری با رویکرد آینده‌پژوهی (مورد مطالعه: شهر اسلامشهر). توسعه پایدار محیط جغرافیایی، دوره ۸، شماره ۱۸، پاییز ۱۴۰۵. (۱۴۸-۱۲۶). <https://doi.org/10.48308/sdge.2026.243305.1293>

پذیرش: ۱۴۰۵/۰۱/۰۹

بازنگری: ۱۴۰۴/۱۱/۲۷

دریافت: ۱۴۰۴/۱۱/۰۹

\* رایانامه نویسنده مسئول: [Leilaebrahimi@iau.ac.ir](mailto:Leilaebrahimi@iau.ac.ir)

## مقدمه

در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ که به تدریج الگوهای برنامه‌ریزی جدیدی بر پایه نظریه عمومی سیستم‌ها، شکل گرفت و هم‌زمان که فرآیند برنامه‌ریزی شهری و کاربری زمین نیز از الگوی ثابت و غیرقابل انعطاف طرح جامع فاصله می‌گرفت، شهر بجای شناخت جامع، در کلیتی جامع موردبررسی قرار گرفت. تا نیمه اول قرن ۲۰، تصور می‌شد که طراحی شهری باید در محدوده‌های ثابت صورت گیرد و از رشد آتی نیز کاملاً جلوگیری می‌شد این ایده پلان ایستاده به گفته لویلن دیویس در زمانی قابل طرح بود که جمعیت آینده شهر رقم ثابتی فرض می‌شد و حرکت آزاد اتومبیل نیز نقش قاطع و تعیین‌کننده‌ای نداشت، در حالی که از نیمه دوم این قرن، تصور از ثبات جمعیت دچار تحول شد و اکنون همگان بر سر تحول و توسعه همه مراکز سکونت‌ی اتفاق نظر دارند (Mashhoudi, 2001; 133). با شکل‌گیری نگاه جدید به تحول‌پذیری شهرها که ریشه در تفکرات سیستمی دارد، دو الگوی برنامه‌ریزی ساختاری و راهبردی نخست در دو کشور انگلستان و آمریکا مورد توجه و استفاده قرار گرفتند. در این دیدگاه پویایی تغییر و تحول دائمی، جزء ذات سیستم است. از این رهگذر در برنامه‌ریزی شهری اخیر نیز پویایی و تغییر و تحول شهرها جزو اصول برنامه‌ریزی و پیش‌بینی در نظر گرفته می‌شود (Farhnahad Consulting Engineers, 2000: 10). یکی از ارکان بنیادین نظام مدیریت شهری در دوره مدرن، طرح‌ها و برنامه‌های شهری است. این برنامه‌ها در حکم چارچوب‌های سیاستی برای هدایت و سامان‌دهی اقدامات بخش‌های عمومی و خصوصی عمل می‌کنند و نقشی تعیین‌کننده در جهت‌دهی به روندهای آتی توسعه شهری ایفا می‌کنند. (American Planning Association, 2011; 3). در این میان برنامه‌ریزی راهبردی فرآیندی است که توسط آن مدیران وظیفه یا مأموریت اصلی سازمان را ترسیم کرده و ابزاری را که جهت رسیدن به این مأموریت مورد نیاز است، فراهم می‌آورند. این شیوه از برنامه‌ریزی معمولاً توسط سطوح عالی مدیریت صورت می‌پذیرد. درواقع، مدیران سطوح عالی، مسئولان ترسیم آینده سازمان هستند (Anabestani, 2020: 1)؛ بنابراین، برنامه‌ریزی راهبردی صرفاً یک رویکرد نوین نسبت به برنامه‌ریزی نیست، بلکه یک شیوه نوین تفکر نیز می‌باشد. این الگوی برنامه‌ریزی که ابتدا به شکل استراتژی‌های خاص نظامی در جنگ‌ها کاربرد داشته در دهه ۱۹۲۰ میلادی با الگویی که مدرسه تجاری هاروارد ارائه داد در زمینه‌های تجاری و بازرگانی رواج یافت. بعد از دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ میلادی، هم‌زمان با موردانتقاد قرار گرفتن الگوی برنامه‌ریزی جامع، در زمینه برنامه‌ریزی شهری نیز رواج پیدا کرد و به دلیل چرخه‌ای، انعطاف‌پذیری و گام‌به‌گام بودن این الگوی برنامه‌ریزی، از توجه ویژه‌ای در دنیا برخوردار شده است. به‌طوری‌که به‌ویژه در دو دهه اخیر بسیاری از شهرهای مهم در کشورهای مختلف دنیا دارای طرح راهبردی بوده‌اند (Halla; 2007; Pincetl; 2005; Steinberg, 2007; Moradi Masihi, 2010).

شناسایی محرک‌های افزایش اثربخشی طرح راهبردی عملیاتی شهر و شهرداری از اهمیت بالایی برخوردار است و می‌تواند تأثیرات مثبت زیادی بر عملکرد و تحقق اهداف این طرح‌ها داشته باشد. این محرک‌ها بنا به موقعیت و جایگاه شهر می‌تواند متفاوت باشد. از جمله محرک‌های تأثیرگذار می‌توان به بهینه‌سازی منابع، افزایش شفافیت و اعتماد، تقویت همکاری بین بخشی و سایر موارد اشاره کرد (Schein, 1985: 56). شناسایی این عوامل و اولویت‌بندی آن‌ها جهت دستیابی به بیشترین بهره از مطالعات و طراحی‌های مطالعاتی نیازمند مطالعات و پژوهش‌های عمیق و کاربردی می‌باشد. در این راستا می‌توان از مطالعات آینده‌پژوهی یاری گرفت. هدف از آینده‌پژوهی کشف آینده‌های محتمل به‌منظور ساخت آینده‌های مطلوب است. آینده‌پژوهی دانش و معرفتی است که دیدگاه مردم شهر و جامعه را نسبت به رویدادها، فرصت‌ها و چالش‌های احتمالی آینده باز کرده و از طریق کاهش ابهام و تردیدهای موجود، توانایی انتخاب‌های مردم و جامعه را افزایش داده اجازه می‌دهد تا بدانیم به کجا می‌توانیم برویم و یا به کجاها باید برویم (Anabestani et al., 2024: 137). رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی - عملیاتی، تلاش دارد ضمن تعیین سلسله‌مراتب تهیه و تصویب تا اجرا و پایش برنامه در دو سطح راهبردی و عملیاتی، به فرآیندی از برنامه‌ریزی دست پیدا کند که کلیه رهنمودهای راهبردی و جهت‌گیری‌های بلندمدت و میان‌مدت توسعه شهر از اسناد فرادست استخراج و در آن لحاظ شود، سپس چارچوبی برای تدوین برنامه

راهبردی و عملیاتی شهر ارائه شود، به نحوی که به پیشنهادهای روشنی برای انجام کلیه فعالیت‌ها منجر شود که در این راستا اولویت‌بندی پروژه‌ها، پایش و بازنگری برنامه‌های محلی نیز مدنظر قرار گرفته است (Bryson, 2018). نسخه اجرایی دستورالعمل تدوین برنامه پنج‌ساله راهبردی-عملیاتی شهر و شهرداری در آبان ماه سال ۱۳۹۴ تهیه شده است و به تاریخ ۱۳۹۴/۱۰/۵ به استانداری‌ها و فرمانداری‌های سراسر کشور جهت بهره‌برداری، ابلاغ شده است. در این دستورالعمل، تجارب شهرداری‌های شهرهای پیشرو جهان و تجارب داخلی مدنظر قرار گرفته است و در تهیه آن سعی گردیده است، نواقص دستورالعمل پیشین تا حد زیادی مرتفع نماید. تدوین برنامه پنج‌ساله راهبردی - عملیاتی شهر و شهرداری بر اساس این دستورالعمل، می‌تواند حلقه اتصال نظام برنامه‌ریزی بلندمدت فضایی- کالبدی شهر (طرح جامع و طرح تفصیلی) با برنامه کوتاه‌مدت شهرداری (بودجه شهرداری) باشد. این دستورالعمل در آذرماه ۱۴۰۱ پس از بازنگری همراه با اصلاحاتی تحت عنوان «دستورالعمل تهیه، تصویب، اجرا و پایش برنامه راهبردی- عملیاتی شهر و شهرداری» در تاریخ ۱۴۰۱/۰۹/۲۰ به استانداری‌ها و شهرداری‌های کشور جهت اجرا ابلاغ گردید (Iran, Ministry of Interior, Organization of Municipalities and Rural Administrations, 2015 & 2022).

در این میان اسلامشهر به عنوان جزئی از منطقه کلان‌شهری تهران در چند دهه گذشته پذیرای بخش زیادی از جمعیت بوده است. به عبارتی ایجاد کارخانه‌های بزرگ و قدیمی در اطراف محور جاده قدیم ساوه همچون کیان تاپر، ایران خودرو دیزل، میهن، قایق‌سازی و غیره، موجب جذب مهاجران جویای کار و اسکان آن‌ها در این منطقه شهری در پیش و پس از انقلاب ایران بوده است. نبود برنامه‌ریزی کلان در ارتباط با این میزان از مهاجرت از طرفی موجب افزایش تراکم جمعیتی و ساختمانی شده و از سویی این شهرستان را به لحاظ سیاسی و جمعیتی و اجتماعی در جایگاه ویژه‌ای در نزدیکی کلانشهر تهران قرار داده‌است؛ بنابراین توجه به امر برنامه‌ریزی و تخصیص مناسب امکانات و بودجه‌های موجود از اقدامات حائز اهمیت جهت بازدهی بهتر این شهر برای شهروندان و ذی‌نفعان می‌باشد. برای شهر اسلامشهر در سال ۱۴۰۳ برنامه راهبردی- عملیاتی شهر و شهرداری تدوین شده است و بر اساس آن چشم‌انداز، راهبردها و سیاست‌های اجرایی توسعه شهر در افق ۲۰ سال آتی (افق ۱۴۲۴) و برنامه عملیاتی شهرداری اسلامشهر در افق ۵ سال آتی (۱۴۰۸) تدوین و پس از تصویب در شورای اسلامی شهر و شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان تهران جهت اجرا ابلاغ می‌شود (Anabestani, 2024). شهرها و شهرداری‌ها با چالش‌های پیچیده فزاینده‌ای در ایجاد تعادل در رشد شهری، نیازهای اجتماعی و اهداف پایداری مواجه هستند. در اسلامشهر، شهری که به سرعت در حال شهرنشینی است، مطالعات برنامه راهبردی-عملیاتی ضمن شناسایی مسائل و مشکلات موجود، راه‌حل‌های اجرایی را برای هرچه بهتر شدن اوضاع به تفکیک بخش‌های مطالعاتی شهر ارائه می‌دهد که در این راستا با شناسایی محرک‌های کلیدی افزایش اثربخشی این مطالعات می‌توان در راستا رسیدن به اهداف نهایی و توسعه بهینه شهر کمک کرد؛ بنابراین سؤال اصلی و کلیدی تحقیق این است که محرک‌های کلیدی افزایش اثربخشی برنامه راهبردی - عملیاتی شهر و شهرداری اسلامشهر کدام است؟

برنامه راهبردی - عملیاتی شهر و شهرداری: برنامه راهبردی-عملیاتی شهر و شهرداری به مجموعه‌ای از طرح‌ها و اقداماتی اطلاق می‌شود که باهدف توسعه پایدار و بهبود کیفیت زندگی در یک شهر طراحی و اجرا می‌شود. این برنامه‌ها معمولاً شامل دو بخش اصلی هستند: بخش راهبردی و بخش عملیاتی. بخش راهبردی به تعیین چشم‌انداز، اهداف کلان و سیاست‌های کلی شهر می‌پردازد. در این مرحله، تحلیل‌های SWOT (نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها) انجام می‌شود تا وضعیت فعلی شهر و نیازهای آن شناسایی شود. بخش عملیاتی آن به تعیین اقدامات مشخص، منابع موردنیاز و زمان‌بندی برای تحقق اهداف راهبردی می‌پردازد؛ بنابراین برنامه راهبردی-عملیاتی شهر و شهرداری به عنوان یک ابزار مدیریتی مهم، به شهرداری‌ها کمک می‌کند تا با توجه به نیازها و چالش‌های موجود، به صورت منسجم و هماهنگ عمل کنند و به سمت توسعه پایدار حرکت کنند. این برنامه‌ها به تعامل مؤثر با شهروندان و ذینفعان نیز اهمیت می‌دهند تا نظرات و نیازهای آن‌ها در فرآیند تصمیم‌گیری لحاظ شود (Sorokina, 2024; Anabestani, 2019).

برنامه راهبردی-عملیاتی شهر و شهرداری، فرایندی است که طی آن اهداف کلان و سیاست‌های عمومی شهر به صورت روشن، دقیق و قابل سنجش تدوین شده و سپس به مجموعه‌ای از اقدامات اجرایی تبدیل می‌شود؛ اقداماتی که می‌تواند شامل طرح‌ها، پروژه‌ها، فعالیت‌ها و نحوه تخصیص منابع باشد. بررسی وضعیت برنامه‌ریزی عملیاتی در ایران نشان می‌دهد که به رغم چالش‌هایی همچون تمرکزگرایی شدید، برون‌زا بودن برنامه‌ها و وابستگی اقتصاد به نفت، مدیریت شهری همچنان تحت سلطه دولت قرار دارد. با این حال، دانش و عمل برنامه‌ریزی در کشور در تلاش است تا به تدریج از الگوی برنامه‌ریزی متمرکز، بلندمدت، آمرانه و دولتی فاصله گرفته و به سوی برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت، تدریجی، دموکراتیک و مشارکتی حرکت کند (Mahdizadeh, 2006: 94). برنامه عملیاتی شهرداری‌ها، برنامه‌ای پنج‌ساله بوده که در آن تمامی پروژه‌های زیرساختی شهر که شهرداری باید تکمیل کند، مورد لحاظ قرار گرفته است (CNSIS, 2011). برنامه عملیاتی را اصولاً چهار یا پنج‌ساله تعریف می‌کنند که به واسطه‌ی حکومت محلی تدوین شده و پروژه‌های سرمایه‌بر که باید در طول این دوره زمانی تأمین سرمایه شوند را شناسایی می‌کند (Conway, 1999). به عبارتی این سطح از برنامه‌ریزی ارتباط بین سطح راهبردی و نظام تخصیص اعتبار یعنی همان بودجه سالانه شهرداری را برقرار می‌سازد. برنامه عملیاتی شهرداری به شناسایی و فهرست بندی پروژه‌ها و فعالیت‌های شهرداری می‌پردازد. همچنین این برنامه با تعیین اهداف کمی در سطح مختلف، ویژگی سنجش‌پذیری برنامه مورد بررسی قرار گرفته است. با تعریف سطح مشترک با نظام بودجه‌ریزی شهرداری (طرح) موجبات اتصال‌پذیری به برنامه کوتاه‌مدت و برنامه مالی شهرداری در واقع همان بودجه سالانه را فراهم می‌کند (سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور، ۱۳۹۴).

برنامه‌های راهبردی - عملیاتی باید با توجه به توسعه پایدار و حفظ منابع طبیعی در طول زمان در برنامه لحاظ شود و شامل زمان‌بندی دقیق برای هر اقدام و پروژه باشد تا پیشرفت قابل‌پیگیری باشد. در این برنامه‌ها نیازمند تخصیص منابع مناسب هستیم یعنی تعیین منابع مالی، انسانی و فنی برای اجرای برنامه‌ها و پروژه‌ها صورت گیرد و نظارت بر ارزیابی عملکرد و اصلاح برنامه‌ها بر اساس نتایج به دست آمده ضروری است. در این میان استفاده از فناوری‌های نوین و روش‌های خلاقانه در حل مسائل شهری می‌تواند مؤثر واقع شود (Cortinovis & Geneletti, 2018: 299). این ویژگی‌ها به شهرداری کمک می‌کند تا با یک رویکرد سیستماتیک و کارآمد، به تحقق اهداف خود بپردازد و کیفیت زندگی شهروندان را ارتقا دهد.

پیشینه پژوهش در زمینه طرح‌های راهبردی و عملیاتی شهر و شهرداری‌ها در ایران به چند دهه اخیر بازمی‌گردد. این پژوهش‌ها عمدتاً به بررسی و تحلیل چالش‌ها و فرصت‌های مدیریت شهری، توسعه پایدار، برنامه‌ریزی فضایی و بهبود کیفیت خدمات شهری می‌پردازند. در ادامه به پاره‌ای از تحقیقاتی که در این حوزه انجام شده است، اشاره‌ای خواهیم داشت:

**پیشینه داخلی -** سعیدنیا در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیده است که برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه شهری کلیه فعالیت‌های تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری را همراه یکدیگر و به صورت کامل و پویا در نظر می‌گیرد؛ بنابراین، انتخاب استراتژیک باید بتواند بین پنج عامل دامنۀ انتخاب؛ پیچیدگی؛ ناسازگاری؛ عدم اطمینان؛ و پیشرفت تعادل برقرار کند (Saeidnia, 2003). رهنمایی و همکاران نیز معتقدند که برای کمک به ایجاد فرایند تصمیم‌سازی مشارکتی در شهرهای میانی کشورهای در حال توسعه و با هدف کاهش سطح فقر شهری و دستیابی به توسعه پایدار، راهبرد توسعه شهر باید به عنوان ابزار مؤثری ترویج شود (Rahnamaee, 2009). پژوهش رهنما و صادقی بیانگر این است که بسترهای ایجاد الگوی مدیریت استراتژیک شهری عبارت‌اند از: شاخص اطلاعات، تفکر استراتژیک، تعهد، خودنوسازی، ثبات نسبی، شفافیت، شهروندمداری، مشارکت، یکپارچگی، خودارزیابی و بسیج منابع. علاوه بر این، یافته‌ها نشان داد که در کلان‌شهر مشهد شاخص‌های مذکور برابر ۲/۲ (کمتر از ۲/۵ و حد متوسط در طیف لیکرت) قرار دارد (Rahnama & Sadeghi, 2012). نتایج پژوهش اشرفی و جان‌بابانژاد بیانگر این است که چشم‌انداز نهایی شهر ساوه بر ۶ محور استراتژیک استوار که عبارت‌اند از شهری صنعتی و اقتصادی، شهری فرهنگی-

تاریخی، شهری سالم و پایدار، توانمند در فرآوری محصولات کشاورزی، شهری دانشگاهی و قطب علمی منطقه و جذاب و بانشاط برای فعالیت‌ها و جشنواره‌های ورزشی و فرهنگی (Ashrafi & Janbaba Nejad, 2014). نتایج پژوهش ذاکر حقیقی و اکبریان در خصوص تدوین یک برنامه راهبردی - عملیاتی برای ارتقای میزان تاب‌آوری اجتماعی در محلات برج قربان و چرچره شهر همدان نشان از مطلوب نبودن سطح تاب‌آوری اجتماعی این محلات بوده. راهبرد اتخاذ شده بر اساس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی محلات تاریخی - مسکونی شهر همدان، راهبرد تهاجمی در نظر گرفته شده است؛ بر این اساس، می‌بایست از توانمندی موجود در محلات تاریخی - مسکونی و فرصت‌های پیش رو به نحو احسن استفاده کرد تا بتوان تاب‌آوری محلات را افزایش داد (Zaker Haghighi & Akbarian, 2015). نتایج پژوهش حسینی سیاه‌گلی و قدمی نشان می‌دهد بر مبنای نظر کارشناسان عامل نگرشی - دانشی با توجه به میزان اختلاف از میانگین، از اولویت بیشتری جهت گرایش به سمت برنامه‌ریزی استراتژیک دارد و علاوه بر این، مؤلفه‌های نگرشی - دانشی، هنجاری - رفتاری، ارتباطی و نهادی - رسمی تأثیر مستقیم و معناداری بر فرایند تغییر و پذیرش رویکرد استراتژیک در برنامه‌ریزی شهری ایران برجای گذاشته است (Hosseini Siyahgeli & Ghadami, 2016a-b). نتایج حاصل از پژوهش قدمی و حسینی سیاه‌گلی نشان داد که مهم‌ترین موانع پیشروی برنامه‌ریزی استراتژیک در ایران به ترتیب اولویت معیار نگرشی/دانشی، هنجاری/رفتاری، ارتباطی و مدیریتی می‌باشد که برای پیاده‌سازی آن راهکارهای پیشنهاد شده است که نیازمند توجه جدی مدیران و برنامه‌ریزان شهری و منطقه‌ای ایران است (Ghadami & Hosseini Siyahgeli, 2016). اخوان و مجلسی در مطالعه‌ای در خصوص طرح راهبردی - عملیاتی، رویکردی نوین بر نسل سوم طرح‌های توسعه شهری با نمونه موردی مرکز حوزه شرق شیراز بیا کردند با نگاهی کلی به روند پروژه و با توجه به موقعیت محدوده طراحی در شهر و مقیاس عملکردی پیش‌بینی شده برای آن در سه سطح (کلان، میانی، خرد) می‌توان دریافت که نمی‌توان به رویکردی مشخص در انجام مطالعات مرتبط با این پروژه استناد نمود. بدین معنی که در هر بخش از فرآیند، نگاه بازخوردی به مسائل و مراحل کار وجود دارد که مؤلفه‌های (درون به بیرون - بیرون به درون) را شامل می‌گردد. در پایان مشخص می‌گردد چگونه می‌توان از طریق پیشنهاد طرح راهبردی با ارائه آلترناتیوهای طراحی و ارزیابی آن‌ها به ارتقاء کیفی مرکز حوزه شرق شیراز نائل آمده و با تعریف پروژه‌های موضوعی به مرحله عملیاتی نزدیک شد (Akavan & Majlesi, 2016).

یگانه و کیانی چارچوب برنامه‌های راهبردی - عملیاتی مدیریت منظر خیابان‌های شهری را برای خیابان امیرکبیر تهران مورد مطالعه قرار دادند. خروجی و نتایج این مطالعه منجر به تدوین راهکارهایی در ابعاد کالبدی، فضایی، فعالیتی، معنایی و بومی - سرزمینی و با توجه به عناصر ثابت، نیمه ثابت و متحرک، عناصر نرم و سخت، ساختمان‌های ساخته شده و در حال ساخت شده است (Yeganeh & Kiani, 2019). عنابستانی در کتابی تحت عنوان برنامه‌های راهبردی - عملیاتی شهر و شهرداری‌ها در ایران (دیدگاه‌ها، فرایندها و محرک‌های افزایش اثربخشی) با تکیه بر تجربیات چندساله خویش در حوزه نظارت بر تهیه و تدوین برنامه‌های راهبردی - عملیاتی در کشور در شش فصل شامل مبانی نظری، فرایند تدوین، چشم‌اندازسازی، تدوین برنامه راهبردی، تدوین برنامه عملیاتی و محرک‌های افزایش اثربخشی تهیه شده است که مطالعات آن مورد استفاده تمام شهرداری‌های کشور و مهندسین مشاور که در فرایند تهیه برنامه‌ها همکاری دارند، قرار خواهد گرفت (Anabestani, 2020). رهنما و شاددل پژوهشی با عنوان از تدوین چشم‌انداز شهر سرخس تا برنامه‌ریزی عملیاتی شهرداری به انجام رساندند که یافته‌های آن حاکی از تدوین چشم‌انداز توسعه شهر سرخس در ۶ کارگروه، تدوین چشم‌انداز نهایی شهر سرخس، تدوین برنامه راهبردی توسعه شهری و تدوین برنامه عملیاتی شهرداری (۱۴۰۰-۱۳۹۶). در ارتباط با برنامه‌ریزی عملیاتی، کارگروه اقتصاد برآورد درآمدها و منابع تأمین اعتبار شهرداری سرخس را انجام داد و سناریوهای درآمدی مختلف را پیش‌بینی نمود. برای شهرداری سرخس ۱۲۶ پروژه و ۴۷ فعالیت شناسایی و ارائه شده است (Rahnama & Shaddel, 2020).

نتایج پژوهش عنابستانی و عنابستانی نشان داد عواملی مانند پشتیبانی دفتر امور شهری استانداری و نظارت بر نحوه عملکرد شهرداری‌ها در تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی، هماهنگی بیشتر مدیران شهری و دستگاه‌های اجرایی در

فرایند تهیه و اجرای برنامه‌های راهبردی- عملیاتی تغییر نگرش مدیران، مجریان و کارفرمایان به‌سوی برنامه‌ریزی استراتژیک در حوزه‌های توسعه شهری و منطقه‌ای در زمره پیشران‌های کلیدی مؤثر بر افزایش اثربخشی برنامه‌های راهبردی-عملیاتی شهر و شهرداری‌ها در شهرهای استان خراسان رضوی به شمار می‌روند (Anabestani & Anabestani, 2021). نتایج یافته‌های قائد رحمتی و همکاران بر مشارکت کارشناسان مدیریت شهری و سرپرستان خانوارها تأکید دارد؛ و نشان می‌دهد که مشارکت شهروندان و محلات در تدوین برنامه، پذیرش و اثربخشی اجرای آن را افزایش می‌دهد (Ghaed Rahmati et al., 2021). رهبرنیا و همکاران میزان تحقق چشم‌انداز و اهداف برنامه ۵ ساله راهبردی عملیاتی شهر شیراز طی سال‌های ۱۳۹۷-۱۳۹۲ را مورد ارزیابی قرار دادند. نتایج پژوهش آنان نشان داد با استفاده از مدل تحلیل عاملی، ۵ عامل مؤثر در تحقق چشم‌اندازها و اهداف برنامه راهبردی و عملیاتی شهر شیراز وجود دارد. ازجمله مهم‌ترین پیشنهاد ارائه‌شده در این پژوهش برای افزایش تحقق‌پذیری برنامه‌های آینده، می‌توان به برقراری ارتباط منسجم بین قسمت‌های گوناگون برنامه، به‌گونه‌ای که چشم‌اندازها و اهداف گوناگون برنامه، یکدیگر را پوشش دهد اشاره کرد (Rahbarnia et al., 2022). برقی با رویکرد کارت امتیازی متوازن به ارزیابی عملکرد در شهرداری‌ها پرداخته و از منظر «نظام پایش» و «شاخص‌گذاری» برای اجرای برنامه‌های راهبردی-عملیاتی قابل استفاده است (Barghi, 2022).

مهرعلی تبار فیروزجائی و همکاران در پژوهش ارائه الگوی تدوین برنامه عملیاتی برنامه‌های توسعه پنج‌ساله کشور بیان کردند ارکان کلیدی برنامه عملیاتی شامل اهداف عملیاتی، طرح‌ها، اهداف کمی، پروژه‌ها و فعالیت‌ها، عملیاتی‌سازی طرح‌ها است. علاوه بر آن در برنامه عملیاتی سه رکن «بودجه‌ریزی سالیانه، پایش و ارزیابی و بازنگری و اصلاح» نیز به‌عنوان عناصر تکمیلی این فرایند مدنظر است تا برنامه عملیاتی به‌مثابه یک زنجیره با حلقه‌های متوالی و در هماهنگی و ارتباط کامل با بودجه‌ریزی و نظارت و بازنگری باشد. با مشخص شدن اهداف راهبردی، برنامه راهبردی به برنامه عملیاتی قابل ترجمه‌شده و قابلیت عینی شدن را پیدا می‌کند و پس از تبیین اهداف عملیاتی سایر ارکان قرار می‌گیرند که بین آن‌ها روابط چرخشی و رفت‌وبرگشتی برقرار است (Mehralitabar Firoozjaei et al., 2023). زیاری و بهزادفر در پژوهشی در ارتباط با برنامه‌ریزی راهبردی - عملیاتی توسعه شهری با مطالعه موردی شهر بندرعباس اظهار داشتند با توجه ضرایب نهایی عوامل درونی و بیرونی و ماتریس IE و قرارگیری نقطه تلاقی عوامل داخلی و خارجی گویای این نکته است که با برنامه‌ریزی مناسب‌تر و ادامه روند برنامه‌ها امکان توسعه و بهبود عملکرد، وجود دارد. راهبردهای مورد انتظار در این بخش راهبردهایی اقتصادی است (Ziyari & Behzadfar, 2023).

**پیشینه خارجی-** نتایج وارادی بیانگر این است که اجرای راهبردهای توسعه شهری به توصیف منشأ، اجرا و تأثیر آن‌ها برای جذب ساکنان، کسب‌وکار، شغل، خریداران و بازدیدکننده‌ای برای مکان‌های که در چند دهه کاهش و رهاشده‌اند، می‌پردازد (Varady, 2011). رسولی‌منش و همکاران نتایج نشان دادند که ایجاد اجماع، مشارکت مؤثر، نهادینه شدن، رهبری و ظرفیت‌سازی از عوامل تعیین‌کننده موفقیت استراتژی توسعه شهری است. این عوامل تأثیر مثبتی داشته و با بررسی تأثیر دینفعان، مدیریت مالی، نهادینه‌سازی، ایجاد ظرفیت و رهبری در اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی توسعه شهری در ایران در آینده خواهد داشت (Rasoolimanesh et al., 2012, 2014 & 2015). لامبا و همکاران در بررسی چشم‌انداز آینده شهرداری‌های کلان‌شهرها: مطالعه مروری بر برنامه‌های استراتژیک به این نتیجه رسیدند که برنامه‌های عملیاتی راهبردی شهرداری‌ها بر حداکثر کردن کیفیت زندگی، مدیریت مؤثر، حفظ ارزش‌های فرهنگی و اولویت‌بندی حوزه‌هایی مانند حمل‌ونقل، سلامت و مدیریت ریسک تأکید دارند (Lamba, 2013). دیادیک در مطالعه برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح شهرداری: چالش‌های روسیه و شیوه‌های نوردیک معتقد است که برنامه‌های عملیاتی استراتژیک شهرداری‌ها در روسیه به دلیل چارچوب‌های نهادی ناکافی و امنیت بودجه پایین با چالش‌هایی روبرو هستند که مانع توسعه و اجرای مؤثر در مقایسه با شیوه‌های شمال اروپا می‌شود (Dyadik, 2014). بهاتاری و همکاران در پژوهشی تحت عنوان به‌سوی توسعه محلی پایدار: تحلیل مقایسه‌ای برنامه‌های دوره‌ای در شهرداری‌های نپال بیان می‌کنند که برنامه‌های عملیاتی استراتژیک در شهرداری‌های نپال بر توسعه پایدار، یکپارچه‌سازی حکمرانی، ملاحظات زیست‌محیطی

و شمول اجتماعی تمرکز دارند، درحالی‌که با سیاست‌های ملی و اهداف توسعه پایدار همسو می‌شوند (Bhattarai et al., 2014). هاملین و همکاران در برنامه‌ریزی استراتژیک در شهرداری‌های ایالات متحده معتقدند که یک برنامه عملیاتی استراتژیک برای شهرداری شامل فعالیت‌های خاص، پرسنل موردنیاز، منابع مالی و جدول زمانی است که از مشارکت جامعه و پاسخگویی برای اجرای موفقیت‌آمیز اطمینان می‌دهد (Hamlin et al., 2018). دمیرکایا و همکاران در بررسی تجارب برنامه‌ریزی استراتژیک در شهرداری‌های ترکیه معتقد است که برنامه عملیاتی راهبردی شهرداری کادیکوی بر مدیریت مشارکتی، شفافیت شرکتی، مشارکت ذینفعان و تحقق پروژه تأکید دارد که با الزامات قانونی برای شهرداری‌های بیش از ۵۰۰۰۰ نفر از سال ۲۰۰۶ مطابقت دارد (Dimitrijevska et al., 2021). ریم و همکاران در پژوهش خود با عنوان مدیریت شهر: از استراتژی تا استراتژی شهری معتقدند که برنامه‌های عملیاتی استراتژیک برای یک شهر شامل توسعه برنامه‌های عملیاتی همسو با اهداف، در نظر گرفتن استانداردهای شهر و اطمینان از مداخلات موفق است که به عملکرد و حکمرانی شهری احترام می‌گذارد (Rym et al., 2021). میرون و همکاران در پژوهشی با عنوان مبانی علمی و روش‌شناختی برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های شهری بیان می‌کنند که برنامه‌های عملیاتی استراتژیک برای یک شهر شامل برنامه‌ریزی متفاوت وظایف خاص، با تمرکز بر استفاده از منابع، کارایی، سازگاری با محیط‌زیست و راحتی در یک سیستم شهری ساختاریافته است (Myron et al., 2023). سوروکینا در مطالعه خود تحت عنوان ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح شهرداری معتقد است که برنامه‌ریزی استراتژیک شهرداری با یک چارچوب قانونی، ویژگی‌های خاص متناسب با نیازهای محلی و نمونه‌های عملی، مانند نمونه‌های شهرداری آنگارسک مشخص می‌شود (Sorokina, 2024). گویداین در بررسی کیفی ۶۶ برنامه راهبردی شهرداری‌های کانادا نشان می‌دهد که برنامه‌های با کیفیت بالاتر، دارای: تحلیل وضعیت موجود قوی، اهداف مشخص، شاخص‌های سنجش‌پذیر، سازوکارهای روشن برای اجرا، پایش و ارزیابی بودند و این ویژگی‌ها به افزایش قابلیت تحقق و اثربخشی برنامه منجر می‌شود (Guyadeen, 2023). کونه و همکاران نشان می‌دهند که در سازمان‌های عمومی، موفقیت اجرای استراتژی به عواملی مانند رهبری متعهد، ارتباطات مؤثر، کفایت منابع، ساختار سازمانی مناسب، انگیزش و شایستگی نیروی انسانی و نظام پایش و ارزیابی عملکرد وابسته است؛ این عوامل با ماهیت شهرداری‌ها کاملاً هم‌خوان است (Nkone et al., 2024). ستیاوان پودجونو و همکاران معتقدند که روند گذار از NPM به الگوهای حکمرانی جدید و نقش فناوری/داده در اثربخشی سیستم‌های مدیریت عملکرد شهرداری‌ها در حال رخ داده است (Setyawan Pudjono et al., 2024). مطالعات چیواوا و وسینک بر روی عوامل موفقیت/شکست اجرای راهبرد در شهرداری‌ها تمرکز دارد و نشان می‌دهد چرا معمولاً تعهد به اجرا، پایش و ارزیابی نسبت به مرحله تدوین ضعیف‌تر می‌شود و چه «ابزارهای تحویل/اجرای راهبرد» لازم است (Chiwawa & Wissink, 2024). جرج معتقد است که اثربخشی برنامه‌ریزی راهبردی، ترکیبی از سه بعد است: کیفیت تصمیم‌های راهبردی، بهبود هماهنگی درون‌سازمانی و بهبود عملکرد؛ و عوامل مؤثر بر این اثربخشی عبارت‌اند از: حمایت و تعهد رهبری سیاسی-اداری؛ مشارکت واقعی کارکنان و ذی‌نفعان در فرآیند تدوین؛ وضوح و واقع‌بینی اهداف و راهبردها و تطابق برنامه با ظرفیت سازمان (George, 2024).

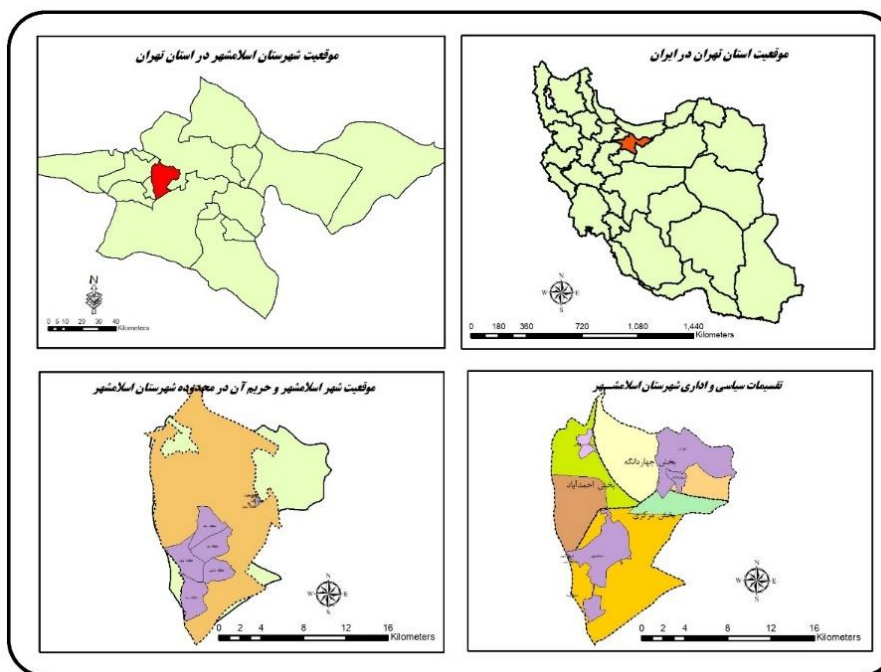
پژوهش‌های داخلی و خارجی نشان می‌دهند برنامه‌ریزی راهبردی-عملیاتی شهر و شهرداری به‌عنوان رویکردی پویا، تصمیم‌محور و مشارکت‌گرا، نقش مهمی در ارتقای کیفیت مدیریت شهری، تحقق توسعه پایدار و افزایش کارایی برنامه‌های شهری دارد. در مطالعات داخلی، بر ضرورت ایجاد بسترهای نهادی و مدیریتی مانند تفکر استراتژیک، شفافیت، مشارکت شهروندان، یکپارچگی، بسیج منابع و نیز رفع موانع نگرشی-دانشی و مدیریتی تأکید شده است. همچنین پژوهش‌ها به تدوین چشم‌انداز، طراحی راهبردها، برنامه‌ریزی عملیاتی پروژه‌محور و ضرورت پایش و ارزیابی برای تحقق‌پذیری برنامه‌ها پرداخته‌اند. در ادبیات خارجی نیز ابعاد موفقیت برنامه‌های راهبردی شهرداری‌ها شامل رهبری متعهد، ظرفیت‌سازی، اجماع ذی‌نفعان، منابع مالی پایدار، سازوکارهای شفاف اجرا و نظام مدیریت عملکرد معرفی شده و گرایش‌های نوین مانند حکمرانی جدید و نقش فناوری و داده در اثربخشی برجسته شده است. با وجود این، شکاف پژوهشی اصلی نسبت به‌عنوان

تحقیق حاضر آن است که اغلب مطالعات، یا بر تدوین برنامه‌ها و عوامل کلی موفقیت تمرکز دارند یا صرفاً تجربه‌های موردی را گزارش می‌کنند، اما کمتر به «تحلیل محرک‌های کلیدی افزایش اثربخشی» در قالب رویکرد آینده‌پژوهی و سناریومحور پرداخته‌اند. وجه تمایز پژوهش حاضر، شناسایی و اولویت‌بندی محرک‌های کلیدی اثرگذار بر اثربخشی برنامه‌های راهبردی-عملیاتی شهر و شهرداری با نگاه آینده‌پژوهانه و کاربرد آن در شهر اسلامشهر است؛ به گونه‌ای که علاوه بر عوامل مدیریتی و نهادی، عدم قطعیت‌ها و پیش‌ران‌های آینده‌ساز نیز در تصمیم‌سازی و اجرای برنامه‌ها لحاظ می‌شود.

## مواد و روش‌ها

### محدوده مورد مطالعه

شهر اسلامشهر به لحاظ سیاسی و تقسیمات کشوری در دهستان ده عباس از بخش مرکزی شهرستان اسلامشهر واقع شده است و با جمعیت معادل ۴۴۸۱۲۹ نفر در سال ۱۳۹۵ بزرگ‌ترین شهر در امتداد محور جاده قدیم ساوه می‌باشد. در رابطه با عوامل جغرافیایی - اقلیمی - شیب طبیعی زمین و سایر خصوصیات توسعه‌ای نیز تابع کلان‌شهر تهران قرار گرفته است. این شهر را می‌توان مهم‌ترین شهر جنوب غربی تهران دانست که در ۲۲ کیلومتری جنوب غرب تهران استقرار یافته است. علل پیدایش اسلامشهر و سایر کانون‌های جمعیتی مشابه را باید در جاذبه‌های گوناگون جمعیتی و اقتصادی کلانشهر تهران جستجو نمود. شهر اسلامشهر از شهرهای قدیمی استان تهران است که در پی رشد و گسترش صنایع، احداث کارگاه‌های متعدد در محور تهران ساوه و جذب مهاجران فراوان کارگران صنایع این محور گسترش آن به اطراف آغاز گردید.



شکل ۱. موقعیت محدوده مورد مطالعه (منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴)

### روش پژوهش

روش پژوهش پیش رو از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش انجام کار آمیخته‌ای از کمی و کیفی و در ساختار با رویکرد آینده‌پژوهی انجام گرفته و به این منظور، مهم‌ترین عوامل مؤثر بر افزایش اثربخشی برنامه راهبردی- عملیاتی شهر و شهرداری اسلامشهر مورد ارزیابی قرار گرفته است. جمع‌آوری اطلاعات پژوهش به شیوه‌ی اسنادی (منابع کتابخانه‌ای و مجلات علمی) و میدانی (با استفاده از ابزار پرسشنامه) انجام شده است. برای محاسبه تعداد جامعه آماری در روش‌های

خبره محور، فرمول یا رابطه دقیقی وجود ندارد در این نوع روش‌ها دانش و تخصص خبرگان بر کمیت آن‌ها ارجحیت دارد اما در مطالعات سناریونگاری عموماً تعداد خبرگان بین ۲۰ تا ۳۵ نفر باشد (Godet et al., 2008: 74)؛ بنابراین، جامعه آماری در پژوهش حاضر شامل ۲۵ نفر از کارشناسان، خبرگان و صاحب‌نظران شهری شامل مدیران شهری (شهرداران مناطق، معاونان، مدیران عامل سازمان‌های تابعه و مدیران حوزه‌های شهری)، اعضای شورای اسلامی شهر، کارشناسان دفتر امور شهر و روستاها، استانداری تهران و به‌طور ویژه اساتید دانشگاه‌های تهران، بهشتی، خوارزمی و تربیت مدرس، آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات و اسلامشهر و سایر متخصصان حوزه شهری هستند.

برای دستیابی به عوامل مؤثر بر افزایش اثربخشی برنامه راهبردی-عملیاتی شهر و شهرداری اسلامشهر، ابتدا با مطالعه مبانی نظری و پیشینه پژوهش، مجموعه‌ای از عوامل اثرگذار استخراج شد. این عوامل در پنج دسته اصلی شامل عوامل ساختاری و سازمانی، عوامل فرآیندی و برنامه‌ریزی، عوامل منابعی و اقتصادی، عوامل محیطی و مشارکت ذی‌نفعان و همچنین عوامل تخصصی و فنی طبقه‌بندی گردید. سپس با بررسی همپوشانی و حذف موارد تکراری، شاخص‌های نهایی انتخاب و فهرست عوامل کلیدی تدوین شد. در ادامه، این عوامل با بهره‌گیری از روش دلفی و نظر کارشناسان موردبازنگری و اولویت‌بندی قرار گرفت و نهایتاً پرسشنامه‌ای برای امتیازدهی متخصصان و شناسایی پیشران‌های کلیدی طراحی شد. در این راستا، مصاحبه‌های ساختاریافته با تعدادی از صاحب‌نظران حوزه برنامه‌ریزی و مدیریت شهری انجام شد و اصول اخلاق پژوهش ازجمله رضایت آگاهانه مشارکت‌کنندگان و محرمانگی اطلاعات رعایت گردید. پس از تجمیع داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و منابع اسنادی، روایی و پایایی متغیرها با نظر متخصصان تأیید شد و عوامل در قالب پرسشنامه آینده‌پژوهی مورد ارزیابی قرار گرفت. بدین منظور، از ماتریس اثرات متقاطع (MICMAC) استفاده شد و خبرگان میزان اثرگذاری و اثرپذیری مستقیم و غیرمستقیم متغیرها را در مقیاس صفر تا ۳ (صفر: بدون اثر، ۱: اثر ضعیف، ۲: اثر متوسط، ۳: اثر زیاد) و همچنین گزینه P به‌عنوان اثر بالقوه تعیین کردند. در نهایت، با تشکیل ماتریس اثرات متقاطع و محاسبه ضریب پرشدگی، اعتبار داده‌ها بررسی و بر اساس نتایج ماتریس نهایی، پیشران‌های کلیدی پژوهش شناسایی شد.

## نتایج و بحث

برای بررسی محرک‌های افزایش اثربخشی برنامه‌های راهبردی-عملیاتی شهر و شهرداری داده‌های گردآوری‌شده متعلق به ۲۵ نفر از پاسخگویان کارشناسان و متخصصان مرتبط با حوزه برنامه‌ریزی و مدیریت شهری انجام و تحلیل‌ها نیز بر همین اساس است. یافته‌های توصیفی شامل متغیرهای جنسیت، سن، وضعیت تأهل، میزان سواد و نوع اشتغال است. (جدول ۱).

جدول ۱. مشخصات کارشناسان پرسشگری شده در رابطه با روش تحلیل ساختاری میک‌مک (منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴)

| شرح  | جنسیت  |    | وضعیت تأهل   |      | وضعیت تحصیلات |            |
|------|--------|----|--------------|------|---------------|------------|
|      | مرد    | زن | متأهل        | مجرد | فوق‌لیسانس    | دکتری      |
| درصد | ۵۵     | ۴۵ | ۷۰           | ۳۰   | ۴۳            | ۵۷         |
| سن   |        |    |              |      |               |            |
|      | ۳۰-۲۱  |    | ۴۰-۳۱        |      | ۵۰-۴۱         | ۵۰ به بالا |
| درصد | ۱۵     |    | ۴۹           |      | ۲۵            | ۱۱         |
| شغل  |        |    |              |      |               |            |
|      | دانشجو |    | فارغ‌التحصیل |      | استاد دانشگاه | کارمند     |
| درصد | ۷      |    | ۵            |      | ۴۵            | ۴۳         |

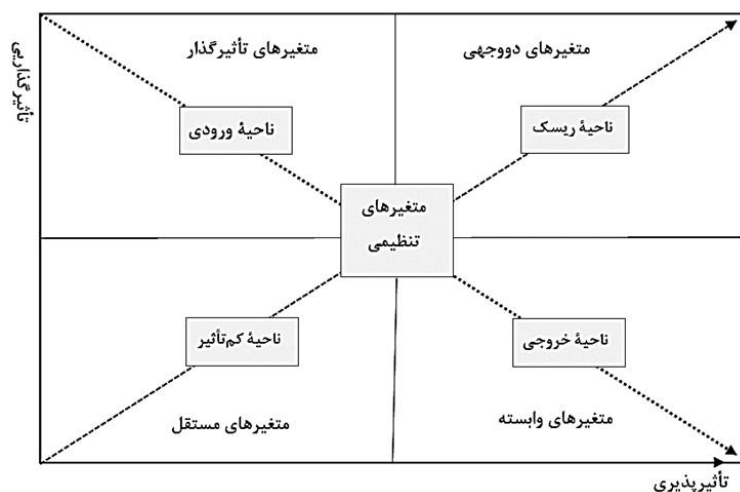
در این پژوهش، ابتدا عوامل کلیدی اثربخشی برنامه‌های راهبردی-عملیاتی شهر و شهرداری مورد بررسی قرار گرفت، سپس با استفاده از مطالعات میدانی و اسنادی و همچنین روش دلفی، مهم‌ترین مؤلفه‌های تأثیرگذار شناسایی شدند، در گام بعد با استفاده از روش کمی آینده‌پژوهی و استفاده از نرم‌افزار Micmac میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل سنجیده شد. با توجه به ابعاد ماتریس‌های عوامل ساختاری و سازمانی، فرآیندی و برنامه‌ریزی، منابع و اقتصادی، محیطی

و مشارکت ذینفعان و تخصصی و فنی مؤثر درجه پرشدگی آن‌ها بین ۹۰ تا ۹۱/۶۷ درصد است که نشان می‌دهد عوامل انتخاب‌شده تأثیر زیادی بر روی هم گذاشته‌اند. از مجموع ۵۹۲ رابطه قابل ارزیابی در این ماتریس‌ها، ۶۲ رابطه‌ای با مقدار صفر وجود دارد به این معنی است که عوامل بر همدیگر تأثیر نگذاشته یا از همدیگر تأثیر نپذیرفته‌اند. ۸۸ رابطه، عددشان یک بوده است به این معنی که تأثیر کمی نسبت به هم داشته‌اند، ۲۵۷ رابطه، عددشان دو بوده است به این معنی که رابطه تأثیرگذار نسبتاً قوی داشته‌اند، ۱۴۷ رابطه، عددشان سه بوده است بدین معنی که روابط عامل‌های کلیدی بسیار زیاد بوده است و از تأثیرگذاری و تأثیرپذیری زیادی برخوردار بوده‌اند و در نهایت صفر رابطه با مقدار P وجود داشته است که نشان‌دهنده روابط پتانسیلی و غیرمستقیم عامل‌ها بوده است. (جدول ۲).

جدول ۱. تحلیل داده‌های ماتریس و تأثیرات متقاطع عوامل کلیدی اثرگذار بر افزایش اثربخشی برنامه راهبردی - عملیاتی (منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴)

| اطلاعات ماتریس | ساختاری و سازمانی | فرآیندی و برنامه‌ریزی | منابع و اقتصادی | محیطی و مشارکت ذینفعان | تخصصی و فنی مؤثر |
|----------------|-------------------|-----------------------|-----------------|------------------------|------------------|
| مقدار ماتریس   | ۱۲                | ۱۰                    | ۱۰              | ۱۰                     | ۱۰               |
| تعداد تکرار    | ۳                 | ۲                     | ۲               | ۲                      | ۲                |
| تعداد صفر      | ۱۲                | ۱۰                    | ۱۰              | ۲۰                     | ۱۰               |
| تعداد یک       | ۳۱                | ۱۳                    | ۱۷              | ۱۱                     | ۱۶               |
| تعداد دو       | ۶۰                | ۵۰                    | ۴۵              | ۵۱                     | ۵۱               |
| تعداد سه       | ۴۱                | ۲۷                    | ۲۸              | ۲۸                     | ۲۳               |
| P تعداد        | ۰                 | ۰                     | ۰               | ۰                      | ۰                |
| جمع            | ۱۳۲               | ۹۰                    | ۹۰              | ۹۰                     | ۹۰               |
| درصد پرشدگی    | ۹۱,۶۷٪            | ۹۰٪                   | ۹۰٪             | ۹۰٪                    | ۹۰٪              |

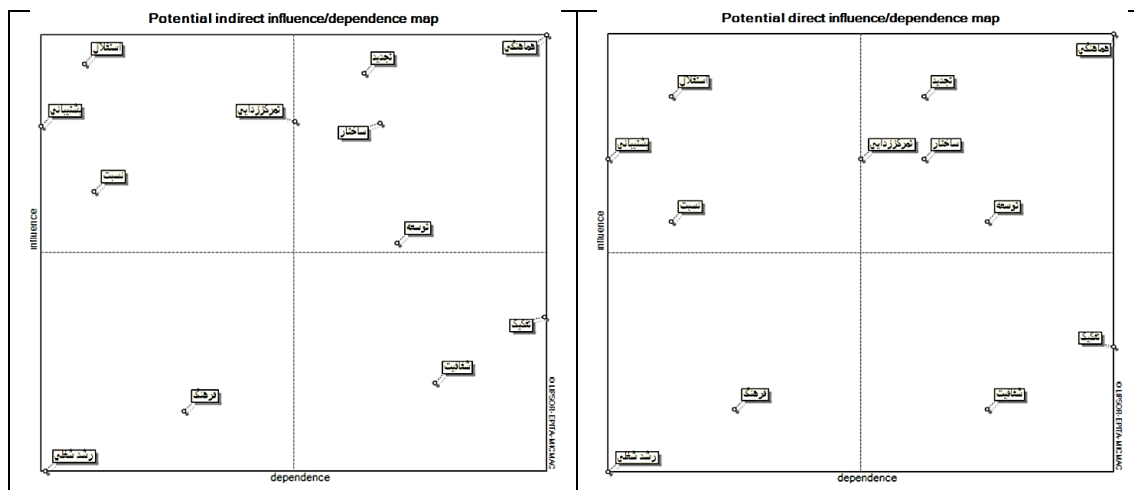
در ماتریس متقاطع جمع اعداد سطرهای هر متغیر، میزان تأثیرگذاری و جمع ستونی هر متغیر نیز میزان تأثیرپذیری آن متغیر را از متغیرهای دیگر نشان می‌دهد. نحوه توزیع و پراکنش متغیرها در صفحه پراکندگی، از پایداری یا ناپایداری سیستم حکایت می‌کند. در بخش روش‌شناسی و تحلیل میک‌مک در مجموع دو نوع پراکنش تعریف شده است که به نام سیستم‌های پایدار و سیستم‌های ناپایدار معروف هستند. در سیستم‌های پایدار پراکنش متغیرها به صورت L انگلیسی نشان داده شده است؛ یعنی برخی متغیرها دارای تأثیرگذاری بالا و برخی دارای تأثیرپذیری بالا هستند. در سیستم‌های پایدار مجموعاً سه دسته متغیر را می‌توان مشاهده کرد: الف: متغیرهای بسیار تأثیرگذار بر سیستم (عوامل - کلیدی)؛ ب: متغیرهای مستقل؛ ج: متغیرهای خروجی سیستم (متغیرهای نتیجه). شکل (۲)، در سیستم جایگاه هریک از عوامل و نقش آن کاملاً روشن شده است؛ اما در سیستم‌های ناپایدار وضعیت پیچیده‌تر از سیستم‌های پایدار است. در این سیستم، متغیرها حول محور قطبی صفحه پراکنده هستند و متغیرها در بیشتر مواقع حالت بینابینی از تأثیرگذاری و تأثیرپذیری را نشان می‌دهند که این امر ارزیابی و شناسایی عوامل کلیدی را بسیار مشکل می‌کند. باوجوداین، در این سیستم نیز راه‌هایی ترسیم شده است که می‌تواند راهنمای گزینش و شناسایی عوامل کلیدی باشد. در مجموع متغیرها دارای دو نوع تأثیر هستند: تأثیر مستقیم و تأثیر غیرمستقیم که به ترتیب بررسی خواهند شد.



شکل ۲. تحلیل تأثیرگذاری و تأثیرپذیری (منبع: عنابستانی و همکاران، ۱۴۰۳)

### پیشران‌های کلیدی ساختاری و سازمانی مؤثر بر افزایش اثربخشی برنامه راهبردی-عملیاتی شهر و شهرداری اسلامشهر

همان‌طور که در نقشه پراکندگی شکل تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم نمایان است ۱۲ عامل کلیدی مؤثر بر افزایش اثربخشی برنامه راهبردی-عملیاتی شهر و شهرداری اسلامشهر دیده می‌شود، همچنین میزان تأثیری که هر یک از عوامل بر یکدیگر می‌گذارند توسط مدل تحلیل ساختاری میک‌مک به توان‌های مختلف رسیده است که مجموع آن‌ها مقدار کمی تأثیرپذیری و تأثیرگذاری را نشان می‌دهد (جدول ۳).



شکل ۳. نقشه وضعیت توان اثرگذاری مستقیم (سمت راست) و غیرمستقیم (سمت چپ) عوامل ساختاری و سازمانی مؤثر بر افزایش اثربخشی برنامه راهبردی-عملیاتی شهر و شهرداری اسلامشهر در افق ۱۴۲۴ (منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴)

در این راستا با توجه به ۱۲ متغیر (شکل سمت راست) برای شاخص استقلال نسبی شهرداری و وابستگی متقابل دارای بیشترین ارزش سطری محاسبه شده و بیشترین میزان تأثیرگذاری از دیگر متغیرها بوده است. درواقع مهم‌ترین ویژگی این متغیر تأثیرپذیری پایین و تأثیرگذاری بالای آن است. در محاسبه تأثیرات غیرمستقیم متغیرها بر یکدیگر، نرم‌افزار این متغیرها را به توان‌های ۲، ۳، ۴، ۵ و... رسانده است که بر این اساس متغیر استقلال نسبی شهرداری و وابستگی متقابل با ضریب اثر ۶۱۸۶۰ مجدداً بیشترین و یکی از سه متغیر تأثیرگذار است. قابل توجه است متغیرهای استراتژیک و کلیدی در حوالی خط قطری نمودار می‌باشند که هر چه از ناحیه ۳ در جنوب غربی به ناحیه ۱ در شمال شرقی پیش می‌رویم بر میزان اهمیت و استراتژیک بودن متغیرها افزوده می‌شود؛ بنابراین در این سیستم متغیرهای تمرکززدایی، تجدید

ساختار و سازماندهی مجدد و ساختار مناسب برای مناطق و نواحی از متغیرهای دوجبهی استراتژیک و متغیرهای توسعه و مدیریت منابع انسانی و هماهنگی بین واحدهای سازمانی از متغیرهای دوجبهی هدف هستند (شکل ۳).

جدول ۳. تحلیل توان اثرگذاری و اثرپذیری عوامل ساختاری و سازمانی مؤثر بر افزایش اثربخشی برنامه راهبردی-عملیاتی شهر و شهرداری اسلامشهر در افق ۱۴۲۴ (منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴)

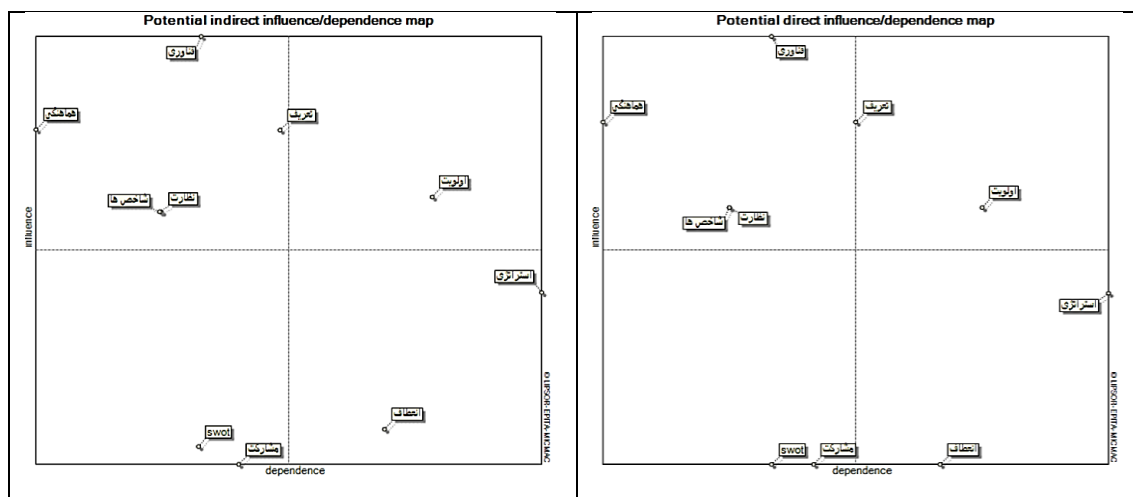
| کد       | متغیر                                 | مستقیم   |          | اثرگذاری خالص | غیرمستقیم |          | اثرگذاری خالص | نوع متغیر     |
|----------|---------------------------------------|----------|----------|---------------|-----------|----------|---------------|---------------|
|          |                                       | اثرگذاری | اثرپذیری |               | اثرگذاری  | اثرپذیری |               |               |
| تمرکز    | تمرکززدایی                            | ۲۴       | ۲۳       | +۱            | ۲۸۹۵۲۱    | ۲۷۵۱۵۹   | +۱۴۳۶۲        | دوجبهی (ریسک) |
| شفافیت   | شفافیت وظایف و اختیارات               | ۲۰       | ۲۵       | -۵            | ۲۴۳۲۰۶    | ۲۹۹۹۴۷   | -۵۶۷۴۱        | وابسته        |
| تجدید    | تجدید ساختار و سازماندهی مجدد         | ۲۵       | ۲۴       | +۱            | ۲۹۸۰۳۵    | ۲۸۷۳۹۲   | +۱۰۶۴۳        | دوجبهی (ریسک) |
| تفکیک    | تفکیک واحدها بر اساس عملکرد           | ۲۱       | ۲۷       | -۶            | ۲۵۴۸۹۲    | ۳۱۹۳۷۲   | -۶۴۴۸۰        | وابسته        |
| توسعه    | توسعه و مدیریت منابع انسانی           | ۲۳       | ۲۵       | -۲            | ۲۶۷۹۸۲    | ۲۹۳۲۳۸   | -۲۵۲۵۶        | دوجبهی (هدف)  |
| هماهنگی  | هماهنگی بین واحدهای سازمانی           | ۲۶       | ۲۷       | -۱            | ۳۰۴۸۲۹    | ۳۱۹۷۵۷   | -۱۴۹۲۸        | دوجبهی (هدف)  |
| نسبت     | نسبت مناسب پست‌های مدیریتی و پشتیبانی | ۲۳       | ۲۰       | +۳            | ۲۷۷۱۰۸    | ۲۳۹۵۱۲   | +۳۷۵۹۶        | تأثیرگذار     |
| ساختار   | ساختار مناسب برای مناطق و نواحی       | ۲۴       | ۲۴       | ۰             | ۲۸۹۲۲۰    | ۲۹۰۲۳۱   | -۱۰۱۱         | دوجبهی (ریسک) |
| پشتیبانی | پشتیبانی و واحدهای جانبی              | ۲۴       | ۱۹       | +۵            | ۲۸۸۶۷۲    | ۲۳۰۱۴۳   | +۵۸۵۲۹        | تأثیرگذار     |
| استقلال  | استقلال نسبی شهرداری و وابستگی متقابل | ۲۵       | ۲۰       | +۵            | ۲۹۹۶۹۱    | ۲۳۷۸۳۱   | +۶۱۸۶۰        | تأثیرگذار     |
| رشد      | رشد شغلی و تعهد سازمانی               | ۱۹       | ۱۹       | ۰             | ۲۲۷۶۰۰    | ۲۳۰۹۰۱   | -۳۳۰۱         | گسسته         |
| فرهنگ    | فرهنگ سازمانی                         | ۲۰       | ۲۱       | -۱            | ۲۳۸۲۱۲    | ۲۵۵۴۸۵   | -۱۷۲۷۳        | گسسته         |
|          | جمع                                   | ۲۷۴      | ۲۷۴      | -             | ۳۲۷۸۹۶۸   | ۳۲۷۸۹۶۸  | -             |               |

در نتیجه می‌توان اظهار داشت که شاخص‌های (هماهنگی بین واحدهای سازمان)، (تجدید ساختار و سازماندهی مجدد)، (استقلال نسبی شهرداری و وابستگی متقابل) به ترتیب در رتبه اول تا سوم تأثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم قرار گرفته‌اند و بیشترین سهم را در ارتباط موضوع برنامه راهبردی-عملیاتی شهر و شهرداری دارند. علاوه بر این، متغیرهای (تفکیک واحدها بر اساس عملکرد)، (هماهنگی بین واحدهای سازمان)، (شفافیت وظایف و اختیارات) به ترتیب در رتبه اول تا سوم وابستگی مستقیم و غیرمستقیم قرار گرفته‌اند (شکل ۴).

### پیشران‌های کلیدی فرآیندی-برنامه‌ریزی مؤثر بر افزایش اثربخشی برنامه راهبردی-عملیاتی شهر و شهرداری اسلامشهر

۱۰ عامل کلیدی فرآیندی-برنامه‌ریزی مؤثر بر افزایش اثربخشی برنامه راهبردی-عملیاتی شهر و شهرداری اسلامشهر دیده می‌شود، همچنین میزان تأثیری که هر یک از عوامل بر یکدیگر می‌گذارند توسط مدل تحلیل ساختاری میک‌مک به توان‌های مختلف رسیده است که مجموع آن‌ها مقدار کمی تأثیرپذیری و تأثیرگذاری را نشان می‌دهد (جدول ۴). در این راستا با توجه به ۱۰ متغیر (شکل سمت راست) برای شاخص هماهنگی بین واحدها و سازمان‌های مرتبط دارای بیشترین ارزش سطری محاسبه شده و بیشترین میزان تأثیرگذاری از دیگر متغیرها بوده است. درواقع مهم‌ترین ویژگی این متغیر تأثیرپذیری پایین و تأثیرگذاری بالای آن است. در محاسبه تأثیرات غیرمستقیم متغیرها بر یکدیگر، نرم‌افزار این متغیرها را به توان‌های ۲، ۳، ۴، ۵ و... رسانده است که بر این اساس متغیر هماهنگی بین واحدها و سازمان‌های مرتبط با ضریب اثر ۲۲۸۳ مجدداً بیشترین و یکی از سه متغیر تأثیرگذار است. قابل توجه است متغیرهای استراتژیک و کلیدی در حوالی خط قطری نمودار می‌باشند که هر چه از ناحیه ۳ در جنوب غربی به ناحیه ۱ در شمال شرقی پیش می‌رویم

بر میزان اهمیت و استراتژیک بودن متغیرها افزوده می‌شود؛ بنابراین در این سیستم متغیر تعریف دقیق اهداف و چشم‌انداز از متغیرهای دوجویی استراتژیک و متغیر اولویت‌بندی برنامه‌ها و پروژه‌ها از متغیرهای دوجویی هدف هستند (شکل ۴).



شکل ۴. نقشه وضعیت توان اثرگذاری مستقیم (سمت راست) و غیرمستقیم (سمت چپ) عوامل فرآیندی-برنامه‌ریزی مؤثر بر افزایش اثربخشی برنامه راهبردی-عملیاتی شهر و شهرداری اسلامشهر در افق ۱۴۲۴

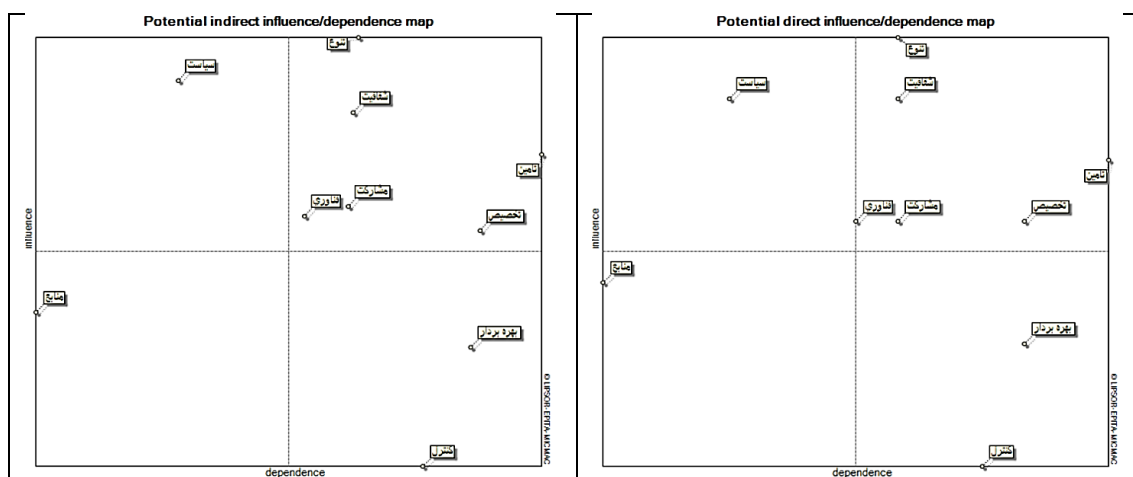
جدول ۴. تحلیل توان اثرگذاری و اثرپذیری عوامل فرآیندی-برنامه‌ریزی مؤثر بر افزایش اثربخشی برنامه راهبردی-عملیاتی شهر و شهرداری اسلامشهر در افق ۱۴۲۴

| کد       | متغیر                                | مستقیم   |          | اثرگذاری خالص | غیرمستقیم |          | اثرگذاری خالص | نوع متغیر     |
|----------|--------------------------------------|----------|----------|---------------|-----------|----------|---------------|---------------|
|          |                                      | اثرپذیری | اثرگذاری |               | اثرپذیری  | اثرگذاری |               |               |
| تعریف    | تعریف دقیق اهداف و چشم‌انداز         | ۲۱       | ۲۰       | +۱            | ۷۷۸۱      | ۷۳۶۹     | +۴۱۲          | دوجویی (ریسک) |
| استراتژی | استراتژی‌های منسجم و هماهنگ          | ۱۹       | ۲۶       | -۷            | ۷۰۷۹      | ۹۳۷۲     | -۲۲۹۳         | وابسته        |
| SWOT     | تحلیل وضعیت موجود (SWOT)             | ۱۷       | ۱۸       | -۱            | ۶۴۱۳      | ۶۷۴۵     | -۳۳۲          | گسسته         |
| مشارکت   | مشارکت‌جویی ذینفعان                  | ۱۷       | ۱۹       | -۲            | ۶۳۳۶      | ۷۰۵۲     | -۷۱۶          | اهرمی ثانویه  |
| اولویت   | اولویت‌بندی برنامه‌ها و پروژه‌ها     | ۲۰       | ۲۳       | -۳            | ۷۴۹۲      | ۸۵۳۴     | -۱۰۴۲         | دوجویی (هدف)  |
| شاخص‌ها  | شاخص‌های عملکرد و ارزیابی            | ۲۰       | ۱۷       | +۳            | ۷۴۲۷      | ۶۴۶۰     | +۹۶۷          | تأثیرگذار     |
| همانگی   | همانگی بین واحدها و سازمان‌های مرتبط | ۲۱       | ۱۴       | +۷            | ۷۷۸۳      | ۵۵۰۰     | +۲۲۸۳         | تأثیرگذار     |
| انعطاف   | انعطاف‌پذیری برنامه‌ها               | ۱۷       | ۲۲       | -۵            | ۶۴۸۸      | ۸۱۶۹     | -۱۶۸۱         | وابسته        |
| فناوری   | فناوری اطلاعات و مدیریت دانش         | ۲۲       | ۱۸       | +۴            | ۸۱۸۶      | ۶۷۶۵     | +۱۴۲۱         | تأثیرگذار     |
| نظارت    | نظارت و بازنگری مستمر                | ۲۰       | ۱۷       | +۳            | ۷۴۲۸      | ۶۴۴۷     | +۹۸۱          | تنظیمی        |
| -        | جمع                                  | ۱۹۴      | ۱۹۴      |               | ۷۲۴۱۳     | ۷۲۴۱۳    | -             |               |

در نتیجه می‌توان اظهار داشت که شاخص‌های (فناوری اطلاعات و مدیریت دانش)، (تعریف دقیق اهداف و چشم‌انداز)، (همانگی بین واحدها و سازمان‌های مرتبط) به ترتیب در رتبه اول تا سوم تأثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم قرار گرفته‌اند. علاوه بر این، متغیرهای (استراتژی‌های منسجم و هماهنگ)، (اولویت‌بندی برنامه‌ها و پروژه‌ها)، (انعطاف‌پذیری برنامه‌ها) به ترتیب در رتبه اول تا سوم وابستگی مستقیم و غیرمستقیم قرار گرفته‌اند و دارای بیشترین سهم در ارتباط با موضوع برنامه راهبردی-عملیاتی شهر و شهرداری دارند.

**پیشران‌های کلیدی منابع-اقتصادی مؤثر بر افزایش اثربخشی برنامه راهبردی-عملیاتی شهر و شهرداری اسلامشهر**  
 ۱۰ عامل کلیدی منابع-اقتصادی مؤثر بر افزایش اثربخشی برنامه راهبردی-عملیاتی شهر و شهرداری اسلامشهر دیده می‌شود، همچنین میزان تأثیری که هر یک از عوامل بر یکدیگر می‌گذارند توسط مدل تحلیل ساختاری میک‌مک به

توان‌های مختلف رسیده است که مجموع آن‌ها مقدار کمی تأثیرپذیری و تأثیرگذاری را نشان می‌دهد (جدول ۵). در این راستا با توجه به ۱۰ متغیر (شکل سمت راست) برای شاخص سیاست‌های مالی مقاومتی دارای بیشترین ارزش سطری محاسبه شده و بیشترین میزان تأثیرگذاری از دیگر متغیرها بوده است. درواقع مهم‌ترین ویژگی این متغیر تأثیرپذیری پایین و تأثیرگذاری بالای آن است. در محاسبه تأثیرات غیرمستقیم متغیرها بر یکدیگر، نرم‌افزار این متغیرها را به توان‌های ۲، ۳، ۴، ۵ و... رسانده است که بر این اساس متغیر سیاست‌های مالی مقاومتی با ضریب اثر ۲۰۶۱ مجدداً بیشترین و تنها متغیر تأثیرگذار است. قابل توجه است متغیرهای استراتژیک و کلیدی در حوالی خط قطری نمودار می‌باشند که هر چه از ناحیه ۳ در جنوب غربی به ناحیه ۱ در شمال شرقی پیش می‌رویم بر میزان اهمیت و استراتژیک بودن متغیرها افزوده می‌شود؛ بنابراین در این سیستم متغیرهای شفافیت مالی و بودجه و تنوع منابع درآمدی از متغیرهای دوجبه‌ای استراتژیک و متغیرهای تأمین پایدار منابع مالی و تخصیص بهینه بودجه از متغیرهای دوجبه‌ای هدف هستند (شکل ۵).



شکل ۵. نقشه وضعیت توان اثرگذاری مستقیم (سمت راست) و غیرمستقیم (سمت چپ) عوامل منابع - اقتصادی مؤثر بر افزایش اثربخشی برنامه راهبردی - عملیاتی شهر و شهرداری اسلامشهر در آق ۱۴۲۴

جدول ۵. تحلیل توان اثرگذاری و اثرپذیری عوامل منابع - اقتصادی مؤثر بر افزایش اثربخشی برنامه راهبردی - عملیاتی شهر و شهرداری اسلامشهر در آق ۱۴۲۴

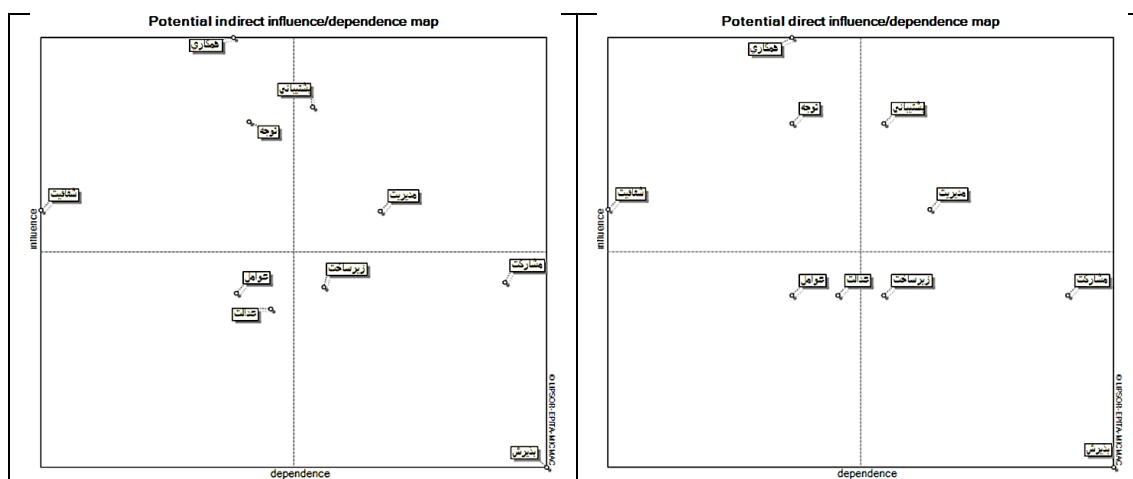
| کد         | متغیر                             | مستقیم   |          | غیرمستقیم |          | اثرگذاری خالص | نوع متغیر       |
|------------|-----------------------------------|----------|----------|-----------|----------|---------------|-----------------|
|            |                                   | اثرپذیری | اثرگذاری | اثرپذیری  | اثرگذاری |               |                 |
| تأمین      | تأمین پایدار منابع مالی           | ۲۰       | ۲۴       | -۴        | ۷۲۶۵     | ۸۴۴۲          | دوجبه‌ای (هدف)  |
| شفافیت     | شفافیت مالی و بودجه               | ۲۱       | ۱۹       | +۲        | ۷۴۸۷     | ۶۹۶۵          | دوجبه‌ای (ریسک) |
| تخصیص      | تخصیص بهینه بودجه                 | ۱۹       | ۲۲       | -۳        | ۶۸۶۰     | ۷۹۶۰          | دوجبه‌ای (هدف)  |
| تنوع       | تنوع منابع درآمدی                 | ۲۲       | ۱۹       | +۳        | ۷۸۸۶     | ۷۰۰۷          | دوجبه‌ای (ریسک) |
| کنترل      | کنترل و کاهش هزینه‌ها             | ۱۵       | ۲۱       | -۶        | ۵۶۰۹     | ۷۵۱۰          | وابسته          |
| منابع      | منابع انسانی متخصص                | ۱۸       | ۱۲       | +۶        | ۶۴۲۷     | ۴۴۸۱          | اهرمی ثانویه    |
| بهره‌بردار | بهره‌برداری از دارایی‌های شهرداری | ۱۷       | ۲۲       | -۵        | ۶۲۴۱     | ۷۸۸۶          | وابسته          |
| مشارکت     | مشارکت و سرمایه‌گذاری مردمی       | ۱۹       | ۱۹       | ۰         | ۶۹۸۹     | ۶۹۲۷          | تنظیمی          |
| سیاست      | سیاست‌های مالی مقاومتی            | ۲۱       | ۱۵       | +۶        | ۷۶۵۷     | ۵۵۹۶          | تأثیرگذار       |
| فناوری     | فناوری‌های نوین مالی              | ۱۹       | ۱۸       | +۱        | ۶۹۳۷     | ۶۵۸۴          | تنظیمی          |
| -          | جمع                               | ۱۹۱      | ۱۹۱      |           | ۶۹۳۵۸    | ۶۹۳۵۸         | -               |

در نتیجه می‌توان اظهار داشت که شاخص‌های (تنوع منابع درآمدی)، (شفافیت مالی و بودجه)، (سیاست‌های مالی مقاومتی) به ترتیب در رتبه اول تا سوم تأثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم قرار گرفته‌اند و بیشترین سهم را در ارتباط

موضوع برنامه راهبردی-عملیاتی شهر و شهرداری دارند. علاوه بر این، متغیرهای (تأمین پایدار منابع مالی)، (تخصیص بهینه بودجه)، (بهره‌برداری از دارایی‌های شهرداری) به ترتیب در رتبه اول تا سوم وابستگی مستقیم و غیرمستقیم قرار گرفته‌اند.

### پیشران‌های کلیدی محیطی- مشارکت ذینفعان مؤثر بر افزایش اثربخشی برنامه راهبردی-عملیاتی شهر و شهرداری اسلامشهر

۱۰ عامل کلیدی محیطی- مشارکت ذینفعان مؤثر بر افزایش اثربخشی برنامه راهبردی-عملیاتی شهر و شهرداری اسلامشهر دیده می‌شود، همچنین میزان تأثیری که هر یک از عوامل بر یکدیگر می‌گذارند توسط مدل تحلیل ساختاری میک‌مک به توان‌های مختلف رسیده است که مجموع آن‌ها مقدار کمی تأثیرپذیری و تأثیرگذاری را نشان می‌دهد (جدول ۵). در این راستا با توجه به ۱۰ متغیر (شکل سمت راست) برای شاخص شفافیت و دسترسی به اطلاعات دارای بیشترین ارزش سطری محاسبه‌شده و بیشترین میزان تأثیرگذاری از دیگر متغیرها بوده است. درواقع مهم‌ترین ویژگی این متغیر تأثیرپذیری پایین و تأثیرگذاری بالای آن است. در محاسبه تأثیرات غیرمستقیم متغیرها بر یکدیگر، نرم‌افزار این متغیرها را به توان‌های ۲،۳،۴،۵ و... رسانده است که بر این اساس متغیر شفافیت و دسترسی به اطلاعات با ضریب اثر ۱۳۱۶۲ مجدداً بیشترین و تنها متغیر تأثیرگذار است. قابل توجه است متغیرهای استراتژیک و کلیدی در حوالی خط قطری نمودار می‌باشند که هر چه از ناحیه ۳ در جنوب غربی به ناحیه ۱ در شمال شرقی پیش می‌رویم بر میزان اهمیت و استراتژیک بودن متغیرها افزوده می‌شود؛ بنابراین در این سیستم متغیر پشتیبانی فناوری اطلاعات و ارتباطات از متغیرهای دوجویی استراتژیک و متغیر مدیریت فساد و ارتقا سرمایه اجتماعی از متغیرهای دوجویی هدف هستند.



شکل ۷. نقشه وضعیت توان اثرگذاری مستقیم (سمت راست) و غیرمستقیم (سمت چپ) عوامل محیطی- مشارکت ذینفعان مؤثر بر افزایش اثربخشی برنامه راهبردی-عملیاتی شهر و شهرداری اسلامشهر در افق ۱۴۲۴

جدول ۵. تحلیل توان اثرگذاری و اثرپذیری عوامل محیطی- مشارکت ذینفعان مؤثر بر افزایش اثربخشی برنامه راهبردی-عملیاتی شهر و شهرداری اسلامشهر در افق ۱۴۲۴

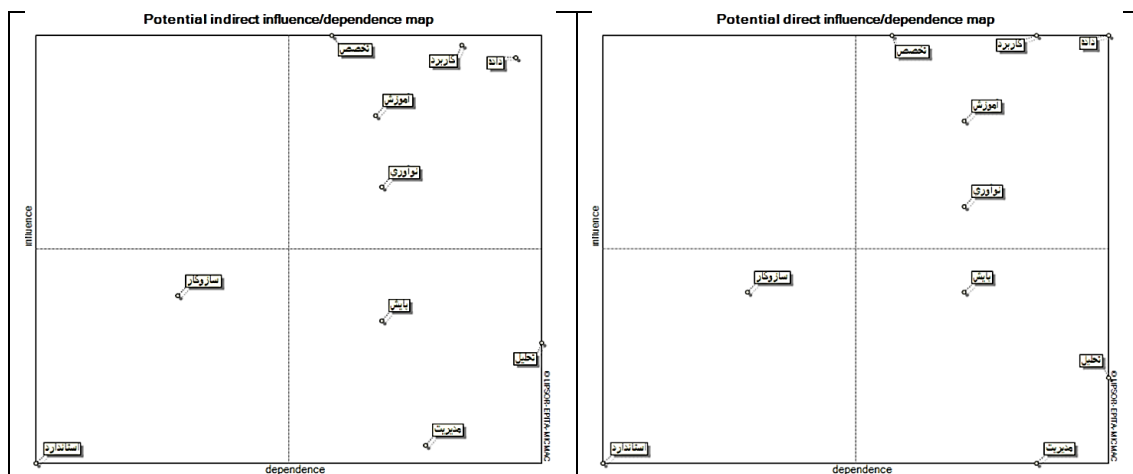
| کد     | متغیر                                  | مستقیم<br>اثرگذاری | مستقیم<br>اثرپذیری | غیرمستقیم<br>اثرگذاری | غیرمستقیم<br>اثرپذیری | اثرگذاری<br>خالص | اثرپذیری<br>خالص | نوع متغیر |
|--------|----------------------------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|------------------|-----------|
| مشارکت | مشارکت فعال شهروندان                   | ۱۹                 | ۲۴                 | -۵                    | ۷۳۵۸                  | -۱۶۹۲            | ۹۰۵۰             | وابسته    |
| همکاری | همکاری بین سازمان‌های دولتی و غیردولتی | ۲۲                 | ۱۸                 | +۴                    | ۸۳۵۹                  | +۱۳۸۱            | ۶۹۷۸             | تأثیرگذار |
| شفافیت | شفافیت و دسترسی به اطلاعات             | ۲۰                 | ۱۴                 | +۶                    | ۷۶۵۳                  | +۱۳۱۶۲           | ۵۵۰۹             | تأثیرگذار |
| پذیرش  | پذیرش اجتماعی برنامه‌ها                | ۱۷                 | ۲۵                 | -۸                    | ۶۶۰۲                  | -۲۷۶۷            | ۹۳۶۹             | وابسته    |
| توجه   | توجه به شرایط اجتماعی-اقتصادی          | ۲۱                 | ۱۸                 | +۳                    | ۸۰۱۵                  | +۹۱۸             | ۷۰۹۷             | تأثیرگذار |
| عدالت  | عدالت فضایی در توزیع منابع             | ۱۹                 | ۱۹                 | ۰                     | ۷۲۵۰                  | -۱۳              | ۷۲۶۳             | تنظیمی    |
| عوامل  | عوامل فرهنگی و اجتماعی                 | ۱۹                 | ۱۸                 | +۱                    | ۷۳۱۴                  | +۳۱۴             | ۷۰۰۰             | تنظیمی    |

| کد       | متغیر                              | مستقیم   |          | غیرمستقیم |          | نوع متغیر     |
|----------|------------------------------------|----------|----------|-----------|----------|---------------|
|          |                                    | اثرگذاری | اثرپذیری | اثرگذاری  | اثرپذیری |               |
| زیرساخت  | زیرساخت‌های گردشگری و فرهنگی       | ۱۹       | ۲۰       | ۷۳۳۹      | ۷۶۶۸     | تنظیمی        |
| مدیریت   | مدیریت فساد و ارتقا سرمایه اجتماعی | ۲۰       | ۲۱       | ۷۶۴۹      | ۸۰۹۸     | دووجهی (هدف)  |
| پشتیبانی | پشتیبانی فناوری اطلاعات و ارتباطات | ۲۱       | ۲۰       | ۸۰۷۵      | ۷۵۸۲     | دووجهی (ریسک) |
| -        | جمع                                | ۱۹۷      | ۱۹۷      | ۷۵۶۱۴     | ۷۵۶۱۴    | -             |

در نتیجه می‌توان اظهار داشت که شاخص‌های (همکاری بین سازمان‌های دولتی و غیردولتی)، (توجه به شرایط اجتماعی-اقتصادی)، (پشتیبانی فناوری اطلاعات و ارتباطات) به ترتیب در رتبه اول تا سوم تأثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم قرار گرفته‌اند و بیشترین سهم را در ارتباط موضوع برنامه راهبردی-عملیاتی شهر و شهرداری دارند. علاوه بر این، متغیرهای (پذیرش اجتماعی برنامه‌ها)، (مشارکت فعال شهروندان)، (مدیریت فساد و ارتقا سرمایه اجتماعی) به ترتیب در رتبه اول تا سوم وابستگی مستقیم و غیرمستقیم قرار گرفته‌اند.

### پیشران‌های کلیدی تخصصی و فنی مؤثر بر افزایش اثربخشی برنامه راهبردی-عملیاتی شهر و شهرداری اسلامشهر

۱۰ عامل کلیدی تخصصی و فنی مؤثر بر افزایش اثربخشی برنامه راهبردی-عملیاتی شهر و شهرداری اسلامشهر دیده می‌شود، همچنین میزان تأثیری که هر یک از عوامل بر یکدیگر می‌گذارند توسط مدل تحلیل ساختاری میک‌مک به توان‌های مختلف رسیده است که مجموع آن‌ها مقدار کمی تأثیرپذیری و تأثیرگذاری را نشان می‌دهد (جدول ۶). در این راستا با توجه به ۱۰ متغیر (شکل سمت راست) برای شاخص تخصص و مهارت نیروی انسانی دارای بیشترین ارزش سطری محاسبه شده و بیشترین میزان تأثیرگذاری از دیگر متغیرها بوده است. درواقع مهم‌ترین ویژگی این متغیر تأثیرپذیری پایین و تأثیرگذاری بالای آن است. در محاسبه تأثیرات غیرمستقیم متغیرها بر یکدیگر، نرم‌افزار این متغیرها را به توان‌های ۲، ۳، ۴، ۵ و... رسانده است که بر این اساس متغیر تخصص و مهارت نیروی انسانی با ضریب اثر ۹۸۲+ مجدداً بیشترین اثرگذاری را داشته است. قابل توجه است متغیرهای استراتژیک و کلیدی در حوالی خط قطری نمودار می‌باشند که هر چه از ناحیه ۳ در جنوب غربی به ناحیه ۱ در شمال شرقی پیش می‌رویم بر میزان اهمیت و استراتژیک بودن متغیرها افزوده می‌شود؛ بنابراین در این سیستم متغیرهای تخصص و مهارت نیروی انسانی، کاربرد فناوری‌های نوین و آموزش تخصصی مستمر از متغیرهای دووجهی استراتژیک و متغیرهای داده‌های دقیق و بروز و نوآوری و به‌روزرسانی دانش از متغیرهای دووجهی هدف هستند.



شکل ۹. نقشه وضعیت توان اثرگذاری مستقیم (سمت راست) و غیرمستقیم (سمت چپ) عوامل تخصصی و فنی مؤثر بر افزایش اثربخشی برنامه راهبردی-عملیاتی شهر و شهرداری اسلامشهر در افق ۱۴۲۴

جدول ۶. تحلیل توان اثرگذاری و اثرپذیری عوامل تخصصی و فنی مؤثر بر افزایش اثربخشی برنامه راهبردی-عملیاتی شهر و شهرداری اسلامشهر در افق ۱۴۲۴

| کد        | متغیر                       | مستقیم   |      | اثرگذاری | غیرمستقیم |       | اثرگذاری | نوع متغیر     |
|-----------|-----------------------------|----------|------|----------|-----------|-------|----------|---------------|
|           |                             | اثرپذیری | خالص |          | اثرپذیری  | خالص  |          |               |
| تخصص      | تخصص و مهارت نیروی انسانی   | ۲۱       | ۱۸   | +۳       | ۷۴۱۹      | ۶۴۳۷  | +۹۸۲     | دووجهی (ریسک) |
| داده      | داده‌های دقیق و بروز        | ۲۱       | ۲۱   | ۰        | ۷۳۲۵      | ۷۳۶۱  | -۳۶      | دووجهی (هدف)  |
| کاربرد    | کاربرد فناوری‌های نوین      | ۲۱       | ۲۰   | +۱       | ۷۳۷۸      | ۷۰۹۰  | +۲۸۸     | دووجهی (ریسک) |
| تحلیل     | تحلیل علمی و مدل‌سازی       | ۱۷       | ۲۱   | -۴       | ۶۱۲۱      | ۷۴۹۱  | -۱۳۷۰    | وابسته        |
| سازوکار   | سازوکارهای هماهنگی بین بخشی | ۱۸       | ۱۶   | +۲       | ۶۳۲۰      | ۵۶۶۴  | +۶۵۶     | تنظیمی        |
| استاندارد | استانداردها و مقررات فنی    | ۱۶       | ۱۴   | +۲       | ۵۶۱۲      | ۴۹۵۲  | +۶۶۰     | گسسته         |
| پایش      | پایش و ارزیابی فنی          | ۱۸       | ۱۹   | -۱       | ۶۲۱۴      | ۶۶۸۸  | -۴۷۴     | وابسته        |
| نوآوری    | نوآوری و به‌روزرسانی دانش   | ۱۹       | ۱۹   | ۰        | ۶۷۷۹      | ۶۶۸۸  | +۹۱      | دووجهی (هدف)  |
| مدیریت    | مدیریت ریسک‌های فنی         | ۱۶       | ۲۰   | -۴       | ۵۶۸۸      | ۶۹۰۸  | -۱۲۲۰    | وابسته        |
| آموزش     | آموزش تخصصی مستمر           | ۲۰       | ۱۹   | +۱       | ۷۰۸۰      | ۶۶۵۷  | +۴۲۳     | دووجهی (ریسک) |
| -         | جمع                         | ۱۸۷      | ۱۸۷  |          | ۶۵۹۳۶     | ۶۵۹۳۶ | -        | -             |

در نتیجه می‌توان اظهار داشت که شاخص‌های (تخصص و مهارت نیروی انسانی)، (داده‌های دقیق و بروز)، (کاربرد فناوری‌های نوین) به ترتیب در رتبه اول تا سوم تأثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم قرار گرفته‌اند و بیشترین سهم را در ارتباط موضوع برنامه راهبردی-عملیاتی شهر و شهرداری دارند. علاوه بر این، متغیرهای (داده‌های دقیق و بروز)، (تحلیل علمی و مدل‌سازی)، (کاربرد فناوری‌های نوین) به ترتیب در رتبه اول تا سوم وابستگی مستقیم و غیرمستقیم قرار گرفته‌اند.

### نتیجه‌گیری

سؤال اصلی پژوهش این بود که محرک‌های کلیدی افزایش اثربخشی برنامه راهبردی-عملیاتی شهر و شهرداری اسلامشهر کدام‌اند. یافته‌های حاصل از روش دلفی و تحلیل ساختاری میک‌مک نشان داد که سیستم اثربخشی برنامه راهبردی-عملیاتی اسلامشهر، بیش از هر چیز، تحت تأثیر محرک‌های حکمرانی/سازمانی و فرآیندی قرار دارد و سپس محرک‌های مالی، مشارکتی و فنی نقش تکمیلی ایفا می‌کنند. بر اساس رتبه‌بندی اثرگذاری مستقیم و غیرمستقیم در هر بُعد، مهم‌ترین محرک‌های کلیدی چنین جمع‌بندی می‌شوند:

(الف) ساختاری-سازمانی: سه محرک کلیدی تمرکززدایی، تجدید ساختار و سازماندهی مجدد و ساختار مناسب برای مناطق و نواحی سبب می‌شوند تا اثربخشی برنامه بیش از هر چیز به یکپارچگی سازمانی، چابکی ساختار و ظرفیت تصمیم‌گیری مستقل/شبکه‌ای وابسته است.

(ب) فرآیندی-برنامه‌ریزی: سه محرک کلیدی فناوری اطلاعات و مدیریت دانش، تعریف دقیق اهداف و چشم‌انداز و اولویت‌بندی برنامه‌ها و پروژه‌ها بستری فراهم می‌کند تا برنامه زمانی اثربخش می‌شود که از «سند» به «فرآیند قابل مدیریت» تبدیل شود؛ یعنی هدف‌گذاری روشن، همراستاسازی بین‌بخشی و پشتیبانی داده/دانش داشته باشد.

(ج) منابع-اقتصادی: محرک‌های کلیدی تنوع منابع درآمدی، شفافیت مالی و بودجه، فناوری‌های نوین مالی باعث می‌شود تا بدون پایداری مالی و شفافیت، راهبردها به پروژه‌های ناتمام و بودجه‌محور تقلیل می‌یابند.

(د) محیطی-مشارکت ذی‌نفعان: محرک‌های کلیدی مدیریت فساد و ارتقا سرمایه اجتماعی، توجه به شرایط اجتماعی-اقتصادی و پشتیبانی فناوری اطلاعات و ارتباطات بستری فراهم می‌کند تا اثربخشی نهایی به میزان ائتلاف نهادی، انطباق اجتماعی برنامه و ارتباطات/اطلاع‌رسانی بستگی دارد.

ه) تخصصی-فنی: سه محرک کلیدی آموزش تخصصی مستمر، نوآوری و به‌روزرسانی دانش و کاربرد فناوری‌های نوین بستری فراهم می‌کند تا ظرفیت اجرایی برنامه، تابع توان تخصصی، داده و فناوری اجرایی شود و نقش آن تقویت‌کننده‌ی ابعاد سازمانی و فرآیندی است.

پس پاسخ نهایی به سؤال تحقیق این است که پیشران‌های کلیدی اثربخشی برنامه راهبردی-عملیاتی اسلامشهر، ترکیبی از محرک‌های هماهنگی/بازآرایی سازمانی، شفافیت و استقلال نهادی، مدیریت دانش و فناوری اطلاعات و پایداری مالی همراه با مشارکت نهادی-اجتماعی است.

#### جدول ۷. پیشران‌های کلیدی نهایی تأثیرگذار (مستقیم و غیرمستقیم) افزایش اثربخشی برنامه راهبردی-عملیاتی شهر و

##### شهرداری اسلامشهر بر اساس روش تحلیل ساختاری

| ردیف | محرک کلیدی                         | اثرگذاری خالص مستقیم | اثرگذاری خالص غیرمستقیم |
|------|------------------------------------|----------------------|-------------------------|
| ۱    | تمرکززدایی                         | +۱                   | +۱۴۳۶۲                  |
| ۲    | تجدید ساختار و سازماندهی مجدد      | +۱                   | +۱۰۶۴۳                  |
| ۳    | ساختار مناسب برای مناطق و نواحی    | ۰                    | -۱۰۱۱                   |
| ۴    | تعریف دقیق اهداف و چشم‌انداز       | +۱                   | +۴۱۲                    |
| ۵    | اولویت‌بندی برنامه‌ها و پروژه‌ها   | -۳                   | -۱۰۴۲                   |
| ۶    | فناوری اطلاعات و مدیریت دانش       | +۴                   | +۱۴۲۱                   |
| ۷    | شفافیت مالی و بودجه                | +۲                   | +۵۲۲                    |
| ۸    | تنوع منابع درآمدی                  | +۳                   | +۸۷۹                    |
| ۹    | فناوری‌های نوین مالی               | +۱                   | +۳۵۳                    |
| ۱۰   | مدیریت فساد و ارتقا سرمایه اجتماعی | -۱                   | -۴۴۹                    |
| ۱۱   | پشتیبانی فناوری اطلاعات و ارتباطات | +۱                   | +۴۹۳                    |
| ۱۲   | توجه به شرایط اجتماعی-اقتصادی      | +۳                   | +۹۱۸                    |
| ۱۳   | آموزش تخصصی مستمر                  | +۱                   | +۴۲۳                    |
| ۱۴   | نوآوری و به‌روزرسانی دانش          | ۰                    | +۹۱                     |
| ۱۵   | کاربرد فناوری‌های نوین             | +۱                   | +۲۸۸                    |

یافته‌های پژوهش حاضر با بخش قابل‌توجهی از مطالعات داخلی و خارجی همسو است، اما در چند نکته نیز «تمایز» ایجاد می‌کند: تأکید این پژوهش بر هماهنگی نهادی، شفافیت، مشارکت و بسیج منابع با نتایج رهنما و صادقی (۱۳۹۱) همخوان است که شاخص‌هایی مانند «شفافیت، شهروندمداری، مشارکت و یکپارچگی» را بستر مدیریت استراتژیک شهری می‌دانند. برجسته شدن تغییر نگرش مدیران، هماهنگی دستگاه‌ها و حمایت نهادی با نتایج عنابستانی و عنابستانی (۱۴۰۰) همسو است که «پشتیبانی نهادی، هماهنگی مدیران شهری و تغییر نگرش به برنامه‌ریزی استراتژیک» را پیشران کلیدی معرفی کرده بودند. اهمیت «پایش/شاخص‌گذاری» در بعد فرآیندی نیز با پژوهش‌های مرتبط با ارزیابی عملکرد و نظام پایش (مانند برقی، ۱۴۰۱) هم‌راستا است؛ هرچند در اسلامشهر، فناوری اطلاعات و مدیریت دانش جلوتر از «نظارت و بازنگری مستمر» قرار گرفته که نشان می‌دهد داده/فناوری نقش موتور محرک جدی‌تری دارد. در منبع خارجی نیز با یافته‌های منابع-اقتصادی (تنوع درآمدی، شفافیت بودجه) با ادبیات جهانی پیرامون «کفایت منابع، پاسخگویی و ظرفیت مالی» همخوان است (نمونه‌های پژوهش‌های مربوط به شهرداری‌ها در آمریکا/ترکیه/کانادا) هم‌خوانی دارد، اما تمرکز پژوهش حاضر بر «کیفیت فرآیند اجراپذیری برنامه» (هدف روشن، سازوکار اجرا و پایش، شاخص‌ها) با یافته‌های مطالعاتی که کیفیت برنامه‌های راهبردی را به «اهداف مشخص، شاخص‌های سنجش‌پذیر و سازوکار اجرا/پایش» پیوند می‌دهند، همسو است.

در نهایت، در بسیاری از پژوهش‌ها، «مشارکت شهروندان» به‌عنوان پیشران اصلی مطرح می‌شود؛ اما در این پژوهش، مشارکت شهروندی در گروه متغیرهای وابسته/اثربخشی‌تر قرار می‌گیرد و پیشران‌های اثرگذارتر، شفافیت/دسترسی اطلاعات، همکاری بین سازمانی و ICT هستند. این تمایز نشان می‌دهد در اسلامشهر، مشارکت اجتماعی بیش از آنکه

علت اولیه باشد، معلول بهبود حکمرانی، شفافیت و ارتباطات است. همچنین «استقلال نسبی شهرداری» به عنوان متغیر بسیار اثرگذار در بُعد ساختاری-سازمانی برجسته شده؛ این یافته به طور خاص با مسئله تمرکزگرایی و وابستگی مالی-اداری شهرداری‌ها در ایران پیوند دارد و نشان می‌دهد هرچه تصمیم‌گیری و منابع پایدارتر و مستقل‌تر باشد، احتمال تحقق برنامه افزایش می‌یابد.

با توجه به اینکه خروجی میک‌مک «پیشران‌ها» را نشان می‌دهد، راهکارهای پیشنهادی باید دقیقاً روی همان متغیرهای اثرگذار و دوجویی (ریسک/هدف) متمرکز شوند. راهکارها اجرایی عبارت‌اند از:

(۱) ایجاد سازوکار هماهنگی رسمی بین واحدها: تشکیل «کمیته یکپارچگی برنامه» زیر نظر شهردار با حضور معاونت‌ها و سازمان‌های تابعه، با جلسات منظم و مصوبات اجرایی.

(۲) بازآرایی ساختار و فرآیندها: بازتعریف وظایف، حذف موازی‌کاری و طراحی فرآیندهای مشترک بین معاونت‌ها برای پروژه‌های برنامه راهبردی-عملیاتی

(۳) افزایش استقلال اجرایی و کاهش وابستگی‌های مخرب: طراحی «چارچوب توافقات بین‌دستگاهی» با استان/دستگاه‌های خدمات‌رسان (آب، برق، راه، ...) برای تثبیت تعهدات و کاهش عدم قطعیت‌های اجرایی.

(۴) هدف‌گذاری دقیق و قابل سنجش: تبدیل اهداف کلان به اهداف هوشمند، تعریف خروجی/پیامد و اتصال هر پروژه به هدف و شاخص.

(۵) اولویت‌بندی پروژه‌ها بر مبنای اثربخشی و امکان اجرا: تدوین ماتریس اولویت (اثر اجتماعی-اقتصادی × قابلیت اجرا × ریسک مالی/حقوقی).

(۶) استقرار چرخه بازنگری مستمر: بازبینی فصلی پروژه‌ها و بازنگری سالانه برنامه، همراه با گزارش رسمی به شورا.

(۷) راه‌اندازی داشبورد مدیریتی برنامه (PMO/PPM شهری): داشبورد پیشرفت پروژه‌ها، بودجه، زمان‌بندی، ریسک‌ها و شاخص‌ها برای مدیران و شورا.

(۸) نظام یکپارچه داده شهری: استانداردسازی داده‌ها، ایجاد بانک داده مشترک بین واحدها، و الزام پروژه‌ها به تولید/ثبت داده.

(۹) شفافیت داده برای اعتمادسازی: انتشار عمومی بخش‌هایی از پیشرفت برنامه (گزارش‌های خلاصه، وضعیت پروژه‌ها، شاخص‌های کلیدی).

(۱۰) تنوع‌بخشی درآمدی: توسعه درآمدهای پایدار (عوارض نوسازی کارآمد، خدمات شهری، ارزش‌افزوده محلی، بهره‌برداری از دارایی‌ها) و کاهش اتکا به درآمدهای ناپایدار.

(۱۱) شفافیت بودجه و کنترل هزینه: بودجه‌ریزی برنامه‌محور، انتشار گزارش‌های هزینه-فایده پروژه‌های اولویت‌دار و کنترل هزینه‌های جاری.

(۱۲) بسته مالی مقاومتی: تعریف سناریوهای درآمدی (خوش‌بینانه/محتمل/بدبینانه) و تنظیم سبد پروژه‌ها متناسب با سناریوها.

(۱۳) طراحی سازوکار مشارکت هدفمند: مشارکت شهروندی را از «جلسه عمومی» به «پروژه‌محور» تبدیل کنید (مثلاً بودجه‌ریزی مشارکتی در چند محله منتخب).

(۱۴) تقویت همکاری دولتی-غیردولتی: قراردادهای مشارکتی برای پروژه‌های زیرساختی/فرهنگی/گردشگری با بخش خصوصی و نهادهای محلی.

(۱۵) انطباق اجتماعی-اقتصادی برنامه: رصد مداوم شرایط معیشتی و بازار کار اسلامشهر و بازتنظیم اولویت‌ها متناسب با آن (به‌ویژه در پروژه‌های خدماتی و عدالت فضایی).

**سپاسگزاری:** مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری می‌باشد. بدین‌وسیله از همکاری مشارکت‌کنندگان در این مقاله که سهم مؤثری در جمع‌آوری داده‌ها داشته‌اند، تشکر و قدردانی می‌شود.

**حامی مالی:** بنا به اظهار نویسنده مسئول، این مقاله حامی مالی نداشته است.

**سهم نویسندگان در پژوهش:** همه نویسندگان، در نگارش و تنظیم مقاله حاضر نقش و سهم برابر دارند.

**تضاد منافع:** نویسندگان اعلام می‌دارند هیچ تضاد منافی در رابطه با نویسندگی و یا انتشار این مقاله ندارند.

## References

- Akhavan, A., & Majlesi, N., 2016. Strategic-operational plan, a new approach to the third generation of urban development plans (case study: Strategic-operational plan for the eastern domain center of Shiraz). The 4th International Congress on Civil Engineering, Architecture and Urban Development, Tehran. <https://civilica.com/doc/619538> (In Persian)
- American Planning Association, 2011. Urban planning and design standards (R. Yousefi, F. Ghorbani Pour, M. Behzadfar, & M. Mansourian, Trans.). Azarakhsh Publications. (In Persian)
- Anabestani, A., 2019. Presenting an effectiveness model for developing strategic plans of municipalities in Khorasan Razavi Province. Unpublished report. Governorate of Khorasan Razavi. (In Persian)
- Anabestani, A., 2020. Strategic-operational plans of city and municipality in Iran (perspectives, processes, and drivers for increasing effectiveness). Shahid Beheshti University Academic Jihad Publications. (In Persian)
- Anabestani, A., 2024. Strategic-operational plan of city and municipality of Eslamshahr – Volume one. Shahid Beheshti University. (In Persian)
- Anabestani, A., & Anabestani, Z., 2021. Analysis of key drivers affecting the effectiveness of strategic-operational plans of cities and municipalities with a futures studies approach in cities of Khorasan Razavi Province. Sustainable Urban and Regional Development Studies, 6(2), 43–68. [https://www.srds.ir/article\\_146343.html](https://www.srds.ir/article_146343.html) (In Persian)
- Anabestani, A., Kalantari, M., & Niknami, N., 2024. Explaining scenarios for the establishment of an Internet of Things-based smart city in the metropolis of Mashhad. Geography and Urban and Regional Arrangement, 14(51), 127–160. <https://doi.org/10.22111/gaij.2024.46411.3135> (In Persian)
- Anabestani, A., Tavakolinia, J., & Niknami, N., 2024. Explaining the impact of artificial intelligence on improving citizens' quality of life with a futures studies approach (case study: Mashhad metropolis). Urban Economics and Planning, 5(1), 6–21. <https://doi.org/10.22034/UEP.2024.442663.1461> (In Persian)
- Ashrafi, Y., & Janbaba Nejad, M. H., 2014. Strategic planning and developing a vision for Saveh city. Amayesh-e Sarzamin (Spatial Planning), 6(1), 83–112. [https://journals.ut.ac.ir/article\\_51497\\_0.html](https://journals.ut.ac.ir/article_51497_0.html) (In Persian)
- Barghi, P., 2022. Performance evaluation of employees in western Gilan municipalities based on the Balanced Scorecard model. New Approaches in Management and Accounting Research, 5(83), 920–935. <https://ensani.ir/fa/article/493956/> (In Persian)
- Bhattarai, S. K., Poudel, A., Bhandari, P., Luitel, P., Acharya, S., Nepal, M., & Dahal, D., 2024. Towards sustainable local development: Comparative analysis of periodic plans in Nepalese municipalities. Journal of Interior Designing and Regional Planning, 9(1), 58–72. <https://doi.org/10.46610/joidrp.2024.v09i01.005>
- Bryson, J. M., 2018. Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. 5th edition. Wiley. [https://books.google.com/books/about/Strategic\\_Planning\\_for\\_Public\\_and\\_Nonpro.html?id=xqVFDwAAQBAJ](https://books.google.com/books/about/Strategic_Planning_for_Public_and_Nonpro.html?id=xqVFDwAAQBAJ)
- Chiwawa, N., & Wissink, H., 2024. Effective strategy execution for enhanced service delivery in South African municipalities. Africa's Public Service Delivery and Performance Review, 12(1), a741. <https://doi.org/10.4102/apsdpr.v12i1.741>
- CNSIS (Canada-Nova Scotia Infrastructure Secretariat), 2011. Capital investment plan (CIP). <http://www.nsinfrastructure.ca/pages/Capital-Investment-Plan.aspx>
- Conway, F. J., 1999. Romania: Capital investment planning: A self-study guide. USAID. <https://decfinder.devme.ai/dec/romania-capital-investment-planning-a-self-study-guide/>
- Cortinovis, C., & Geneletti, D., 2018. Ecosystem services in urban plans: What is there, and what is still needed for better decisions. Land Use Policy, 70, 298–312. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2017.10.017>
- Dimitrijevska-Markoski, T., French, P. E., & Cooper, B. S., 2021. Strategic planning in small municipalities: Determinants of planning quality and effects on organizational outcomes. Public Performance & Management Review, 44(6), 1191–1225. <https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1801267>
- Dyadik, V., 2014. Strategic planning at the municipal level: Russian challenges and Nordic practices. University of Lapland. <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/59408>

- Farhnaah Consulting Engineers, 2000. Structural-strategic planning of urban development, recent global experiences and its place in Iran, Vol. 4: The place of structural-strategical planning in Iran. Ministry of Housing and Urban Development. **(In Persian)**
- Ghadami, M., & Hosseini Siahgoli, M., 2016. Evaluating effective factors on the implementation of strategic planning in Iran. *Geographical Research Quarterly*, 31(120), 84–100. <https://elmnet.ir/doc/1537292-32702> **(In Persian)**
- Ghaed Rahmati, S., Khademolhosseini, A., & Bonari, S., 2021. Spatial strategic planning of the city and the operational plan of Ardakan-e Fars Municipality. *Space Organization and Geomatics*, 25(2), 145–181. <https://doi.org/20.1001.1.16059689.1400.25.2.7.4> **(In Persian)**
- Godet, M., Durance, P., & Gerber, A., 2008. Strategic foresight la prospective: Use and misuse of scenario building. *Cahiers du LIPSOR Working Paper No. 10*. <https://www.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/strategicforesight.pdf>
- Guyadeen, D., Henstra, D., Kaup, S., & Wright, G., 2023. Evaluating the quality of municipal strategic plans. *Evaluation and Program Planning*, 96, 102186. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102186>
- Halla, F., 2007. A SWOT analysis of strategic urban development planning: The case of Dar es Salaam city in Tanzania. *Habitat International*, 31(1), 130–142. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0197397506000361>
- Hamlin, R. E., Van Ryzin, G. G., Moore, M., & Hawes, A., 2019. Strategic planning in US municipalities. In C. E. Hîncea, M. C. Proftiroiu, & T. C. Țiclău (Eds.), *Strategic planning in local communities: A cross-national study of 7 countries* (pp. 209–239). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-03436-8\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-030-03436-8_8)
- Hosseini Siyahgeli, M., & Ghadami, M., 2016a. Investigating factors affecting change in Iran's urban planning system using Grounded Theory. *Geographical Journal of Territory*, 13(51), 31–51. <https://sanad.iau.ir/Journal/sarzamin/Article/822667> **(In Persian)**
- Hosseini Siyahgeli, M., & Ghadami, M., 2016b. An analysis of the components of the tendency toward a strategic approach in the urban planning process in Iran. *Geography and Environmental Sustainability*, 6(18), 81–95. <https://elmnet.ir/doc/31198807-18691> **(In Persian)**
- Iran, Ministry of Interior, Organization of Municipalities and Rural Administrations, 2015. Guideline for the preparation, approval, implementation, and monitoring of the city renovation, development, and reforms action plan (strategic-operational plan of city and municipality). Author. Tehran. **(In Persian)**
- Iran, Ministry of Interior, Organization of Municipalities and Rural Administrations, 2022. Guideline for the preparation, approval, implementation, and monitoring of the strategic-operational plan of city and municipality. Author. Tehran. **(In Persian)**
- Lamba, K., Dhir, S., & Tyagi, A., 2013. Examining the future prospects of metropolitan municipalities: A review of strategic plans. *International Journal of Urban Sustainable Development*, 5(2), 187–204. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102186>
- Mahdizadeh, J., 2006. Strategic planning of urban development (recent global experiences and its place in Iran). Ministry of Housing and Urban Development. **(In Persian)**
- Mashhoudi, S., 2001. Foundations of urban master plans. Tehran Process and Urban Planning Company. **(In Persian)**
- Mehralitabar Firoozjaei, M., Alibeygi Alavi, H., & Geraei Nezhad, G., 2023. Presenting a model for formulating the operational plan of the country's five-year development plans. *Strategic and Macro Policies*. Advance online publication. <https://doi.org/10.30507/jmsp.2023.397231.2586> **(In Persian)**
- Moradi Masihi, V., 2010. Strategic planning and its application in urban planning. Tehran Process and Urban Planning Company. **(In Persian)**
- Myron, D., Mykola, H., & Pohranychna, I., 2023. Scientific and methodological basis of strategic planning of urbanized systems. *Visnik Nacional'nogo Universitetu "L'vivs'ka Politehnika"*. <https://doi.org/10.23939/sa2023.01.067>
- Nkone, B., Matoka, C., & Ngirwa, C., 2024. Effective strategy implementation: A literature review of success factors in public sector. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 7(5), 170–189. <https://doi.org/10.35409/IJBMER.2024.3617>
- Pincetl, S., 2006. Conservation planning in the west, problems, new strategies and entrenched obstacles. *Geoforum*, 37(2), 246–255. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0016718505000552>
- Rahbarnia, G., Saeidi Rezvani, N., & Dolatabadi, F., 2022. Assessing the feasibility of medium-term programs in metropolitan municipalities; A case study: The five-year strategic-operational plan of Shiraz (2013–2018). *Human Geography Research Journal*, 54(4), 1363–1378. <https://doi.org/10.22059/jhgr.2021.311294.1008186> **(In Persian)**

- Rahnama, M. R., & Sadeghi, M., 2012. Identification and measurement of necessary contexts for the urban strategic management model for Mashhad urban management. *Journal of Research and Urban Planning*, 3(9), 21–34. <https://doi.org/10.1001.1.22285229.1391.3.9.2.1> **(In Persian)**
- Rahnama, M. R., & Shad Del, L., 2020. From formulating the vision of Sarakhs city to municipal operational planning. *Vision of Future Cities Quarterly*, 1(2), 63–79. <https://ensani.ir/fa/article/download/471764> **(In Persian)**
- Rahnamaee, M. T., Shabani Fard, M., & Saraskanroud, M., 2009. Strategic development of intermediary cities in Iran with emphasis on the CDS approach: A path towards regional development. *Territorial Planning (Amayesh-e Sarzamin)*, 1(1), 21–54. [https://journal.ut.ac.ir/article\\_20006.html](https://journal.ut.ac.ir/article_20006.html) **(In Persian)**
- Rasoolimanesh, S. M., Badarulzaman, N., & Jaafar, M., 2012. City development strategies (CDS) and sustainable urbanization in developing world. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 36, 623–631. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812005356>
- Rasoolimanesh, S. M., Jaafar, M., & Badarulzaman, N., 2014. Examining the contributing factors for the successful implementation of city development strategy in Qazvin City, Iran. *Cities*, 41, 10–19. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2014.05.002>
- Rasoolimanesh, S. M., Jaafar, M., Badarulzaman, N., & Ramayah, T., 2015. Investigating a framework to facilitate the implementation of city development strategy using balanced scorecard. *Habitat International*, 46, 156–165. <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2014.12.003>
- Saeidnia, A., 2003. The strategic nature of urban planning and management. *Majazi Journal*, 1(1), 6–13. <https://www.noormags.ir/view/fa/magazine/number/18301> **(In Persian)**
- Schein, E. H., 1985. Increasing organizational effectiveness through better human resource planning and development. *Readings in Human Resource Management*, 376. Working Paper No. 889-76. MIT Sloan School of Management. <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1917/SWP-0889-02815430.pdf>
- Setyawan Pudjono, A. N., Wibisono, D., & Fatima, I., 2024. Advancing local governance: A systematic review of performance management systems in local governments. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2442545. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2442545>
- Sorokina, A. I., 2024. Features of strategic planning at the municipal level. *Sbornik Naučnyh Trudov Angarskogo Gosudarstvennogo Tehničeskogo Universiteta*, 1, 483–486. <https://doi.org/10.36629/2686-7788-2024-1-483-486>
- Steinberg, F., 2005. Strategic urban planning in Latin America: Experiences of building and managing the future. *Habitat International*, 29(1), 69–93. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0197397503000638>
- Varady, D. P., 2011. John Kromer: Fixing broken cities: The implementation of urban development strategies. *Routledge*. <https://doi.org/10.4324/9780203878606>
- Yeganeh, M., & Kiani, K., 2019. A framework for strategic-operational plans of urban streetscape management (case study: Amir Kabir Street, Tehran). *Journal of Environmental Science Studies*, 4(3), 1760–1767. [https://www.jess.ir/article\\_95942.html](https://www.jess.ir/article_95942.html) **(In Persian)**
- Zaker Haghighi, K., & Akbarian, Z., 2015. A comparative analysis of the level of social resilience in historical-residential neighborhoods and formulating a strategic-operational plan for its improvement (case study: Borj Ghorban and Cherchereh neighborhoods in Hamedan). *Disciplinary Geography Researches Quarterly*, 3(12), 23–48. <https://sid.ir/paper/510723/fa>
- Ziyari, K., & Behzadfar, M., 2023. Strategic-operational planning of urban development (case study: Bandar Abbas City). *Urban Planning Knowledge*, 7(3), 90–120. <https://doi.org/10.22124/upk.2022.19433.1635> **(In Persian)**