

Strategic plan implementation in the state welfare organization: challenges and solutions

Ali Mohammad Mosadeghrad^{1,2} , Ahmad Fayaz-Bakhsh^{2,3} , Fataneh Amini^{*4} 

1- Associate Professor, Department of Health Management and Economics, School of Public Health, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

2- Health Information Management Research Center, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

3- Associate Professor, Department of Health Sciences Education Development, School of Public health, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

4- MSc, Health Management and Economics Department, School of Public Health, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

Abstract

Background and Aims: Strategic planning has a critical role in achieving competitive advantage for non-for-profit social organizations. However, some strategic plans are failing. This study aimed to identify and to explore the challenges regarding implementing strategic plans in the state welfare (Behzisti) organization, Iran.

Materials and Methods: The present case study was conducted using the qualitative approach. Semi-structured interviews were carried out with 30 managers and employees of state welfare organization and its Tehran branch. Framework analysis method was used for data analysis. Ethical issues such as university ethics committee approval, informed consent, voluntary participation, participants' anonymity, information confidentiality and researchers' objectivity in data collection, as well as analysis and reporting were all considered.

Results: Overall, 27 strategic plan implementation challenges were identified. These challenges were grouped into seven themes, including leadership and management, planning, organizational culture, organizational learning, employees' management, resources management and external factors. Lack of justification for strategic planning, insufficient senior managers' commitment and support, lack of systems thinking, high managers' turnover, inflexibility of strategic plan, unrealistic operational plans, insufficient education and training, staffs shortage and their heavy workloads, low employees' involvement in strategic plan implementation, resource shortage, insufficient budget and high inflation rate were among those important strategic plan implementation challenges.

Conclusion: Managers at welfare organization are facing challenges in implementing the strategic plan. A strong leadership and management, proper planning, sufficient education and training, a culture of teamwork, creativity, responsiveness and accountability and effective management of employees, resources and processes are required to implement the strategic plan effectively.

Keywords: State welfare (Behzisti) organization, Strategic planning, Plan implementation, Challenges

Please Cite this article as: Mosadeghrad AM, Fayaz-Bakhsh A, Amini F. Strategic plan implementation in the state welfare organization: challenges and solutions. Journal of Health in the Field. 2020; 8(2):27-43.

Corresponding Author: Health Management and Economics Department, School of Public Health, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran.

Email: faty19752000@yahoo.com

DOI: <https://doi.org/10.22037/jhf.v8i2.22249>

Received: 12 August 2019

Accepted: 22 August 2020

اجرای برنامه استراتژیک در سازمان بهزیستی کشور: چالش‌ها و راه‌کارها

علی محمد مصدق راد^{۱،۲}، احمد فیاض بخش^{۲،۳}، فتانه امینی^۴

۱- دانشیار، گروه علوم مدیریت و اقتصاد بهداشت، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران

۲- مرکز تحقیقات مدیریت اطلاعات سلامت، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران

۳- دانشیار، گروه توسعه علوم بهداشتی، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران

۴- کارشناس ارشد مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، گروه علوم مدیریت و اقتصاد بهداشت، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران

چکیده

زمینه و اهداف: برنامه‌ریزی استراتژیک نقش بسزایی در موفقیت سازمان‌های غیرانتفاعی و خدماتی دارد. این پژوهش با هدف شناسایی چالش‌های اجرای برنامه استراتژیک در سازمان بهزیستی کشور انجام شد.

مواد و روش‌ها: این پژوهش موردی با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۳۰ نفر از مدیران ارشد، میانی و عملیاتی و کارشناسان سازمان بهزیستی کشور و اداره بهزیستی استان تهران انجام شد. از روش تحلیل چارچوبی برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. ملاحظات اخلاقی نظیر رضایت آگاهانه، استقلال شرکت کنندگان در پژوهش، حفظ محرمانگی اطلاعات و بی‌طرفی پژوهشگران در کلیه مراحل پژوهش رعایت شد.

یافته‌ها: تعداد ۲۷ چالش اجرای برنامه استراتژیک در سازمان بهزیستی کشور شناسایی و در هفت گروه مدیریت و رهبری، برنامه‌ریزی، فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی، مدیریت کارکنان، مدیریت منابع و عوامل خارجی دسته‌بندی شد. عدم توجه برنامه‌ریزی استراتژیک، تعهد و حمایت کم مدیران ارشد، مقاومت مدیران میانی نسبت به تغییر، دانش ناکافی در زمینه مدیریت استراتژیک، نبود تفکر سیستمی، جابجایی زیاد مدیران، نبود الزام به اجرای برنامه، انعطاف‌ناپذیری برنامه استراتژیک، عدم تدوین برنامه عملیاتی واقع‌گرایانه، عادت به روزمرگی، آموزش ناکافی، تعداد کم کارکنان و کار زیاد، مشارکت و تعهد کم کارکنان، منابع ناکافی، بودجه کم و تورم بالا از جمله چالش‌های مهم بر سر راه اجرای برنامه استراتژیک بودند.

نتیجه‌گیری: اجرای برنامه استراتژیک با چالش‌های متعددی در سازمان بهزیستی کشور همراه بوده است. تقویت سیستم مدیریت و رهبری، برنامه‌ریزی دقیق، آموزش مدیران و کارکنان، توسعه یک فرهنگ مشارکتی، خلاق، مسئولیت‌پذیر و پاسخگو و مدیریت صحیح کارکنان، منابع و فرایندها برای اجرای درست برنامه استراتژیک ضروری است.

کلید واژه‌ها: سازمان بهزیستی، برنامه‌ریزی استراتژیک، اجرای برنامه، چالش‌ها

*نویسنده مسئول: ایران، تهران، دانشگاه علوم پزشکی تهران، دانشکده بهداشت، گروه علوم مدیریت و اقتصاد بهداشت.

Email: faty19752000@yahoo.com

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۵/۲۱

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۶/۰۱

مقدمه

استراتژیک، توسعه استراتژی‌ها و تخصیص بهینه منابع برای دستیابی به مزیت برتری است» [۳]. برنامه‌ریزی استراتژیک فرایند سازمان‌یافته و نظام یافته تدوین مجموعه اقداماتی برای رسیدن سازمان از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب در یک محیط متغیر و متلاطم است. مدیران با تحلیل استراتژیک محیط داخلی و خارج سازمان به ارزشیابی و پیش‌بینی عوامل کلیدی موثر بر عملکرد سازمان می‌پردازند، دورنما و اهدافی را برای سازمان تعریف می‌کنند، با استفاده از فرصت‌های محیط خارجی به تقویت نقاط قوت سازمان پرداخته، نقاط ضعف و تهدیدها را کاهش داده و قابلیت‌های استراتژیک سازمان را توسعه می‌دهند تا به مزیت رقابتی یا برتری دست یابند [۱]. برنامه استراتژیک اجماعی در بین مدیران و کارکنان سازمان در مورد دورنما و مسیر استراتژیک سازمان بوجود می‌آورد و ابزار مناسبی برای برنامه‌ریزی به ویژه برای سازمان‌های با تغییرات محیطی زیاد است.

برایسون برنامه‌ریزی استراتژیک را تلاش آگاهانه و ساختارمند برای تولید تصمیمات و اقدامات اساسی می‌داند که آنچه سازمان انجام می‌دهد و چرایی آن را تعریف می‌کند. به عبارتی، از نظر او برنامه‌ریزی استراتژیک شامل مفاهیم، روش‌ها، ابزارها و فعالیت‌هایی است که به مدیران و تصمیم‌گیرندگان سازمان کمک می‌کند تا عوامل موفقیت بلندمدت سازمانی را شناسایی کنند [۴]. برایسون برنامه‌ریزی استراتژیک را یک فعالیت پیچیده شناختی، رفتاری، اجتماعی و سیاسی می‌داند که در آن تفکر، اقدام، یادگیری و دانستن مهم است [۵].

برنامه‌ریزی استراتژیک شامل مراحل ارزشیابی محیط داخلی و خارجی سازمان، تعیین مأموریت، دورنما و ارزش‌های سازمان، تعیین اولویت‌های استراتژیک سازمان، تدوین اهداف کلی و اختصاصی سازمان، تعیین استراتژی‌ها و تاکتیک‌های دستیابی به اهداف کلی و اختصاصی، تدوین برنامه عملیاتی برای اجرای استراتژی و در نهایت، پایش و ارزیابی منظم برنامه برای حصول اطمینان از دستیابی به اهداف سازمانی و در صورت نیاز بکارگیری اقدامات اصلاحی است [۱]. موسسه مشاوره‌ای Bain هر سال نظر مدیران ارشد شرکت‌های برتر دنیا را در زمینه میزان استفاده و رضایت از تکنیک‌های مدیریتی جویا

مشکلات اجتماعی نظیر فقر، بیکاری و بی‌خانمانی، اثرات منفی زیادی بر رفاه اجتماعی دارند. بنابراین، سازمان‌های خدمات اجتماعی برای کاهش مشکلات اجتماعی و رفاهی مردم جامعه ایجاد شدند. مدیران سازمان‌های اجتماعی برای ارائه خدمات اثربخش و کارآمد رفاه اجتماعی به مردم، نیازمند برنامه‌ریزی دقیق و منطقی هستند. برنامه‌ریزی به عنوان یکی از مهمترین وظایف مدیران، فرایند تعیین اهداف سازمانی و اقدامات دستیابی به آنها است [۱]. معیارهای متعددی نظیر سادگی اجرا، جلب مشارکت ذینفعان کلیدی، پیش‌بینی بهتر آینده، توسعه ظرفیت‌های ساختاری، فرهنگی و فرایندی سازمان، بهبود عملکرد، جلب رضایت مشتریان، توسعه و یادگیری سازمانی برای ارزشیابی فرایند برنامه‌ریزی سازمان وجود دارد. برنامه‌ریزی خدمات رفاه اجتماعی در سال‌های اخیر، به دلیل تغییرات شدید محیطی، افزایش تقاضا برای خدمات رفاه اجتماعی، کمبود منابع و حضور سازمان‌های متعدد متولی خدمات اجتماعی در جامعه دشوار شده است [۲].

ماهیت پیچیده خدمات اجتماعی نیازمند تفکر سیستمی و استراتژیک قوی به‌منظور توسعه برنامه‌های کاربردی برای حل مشکلات اجتماعی و رفاهی مردم است. مدیران با توجه به پیچیدگی سازمان‌های امروزی، انتظارات فزاینده مشتریان، کمبود منابع و محیط متغیر بیرونی با چالش‌های متعددی در مسیر دستیابی به اهداف سازمانی مواجه هستند که با برنامه‌ریزی سنتی و کلاسیک قابل مدیریت نیستند. مدیران به نوعی برنامه نیاز دارند که بتوانند آینده را بهتر پیش‌بینی کنند و با بکارگیری اقدامات مناسب به محرک‌های متغیر محیطی بهتر پاسخ دهند و آینده مطلوب را رقم زنند. برنامه‌ریزی استراتژیک با بکارگیری تکنیک‌های مناسب آینده‌پژوهی به مدیران این امکان را می‌دهد که آینده پیش روی سازمان را پیش‌بینی کنند و با تقویت قابلیت‌های استراتژیک سازمان، شناس دستیابی به اهداف را افزایش دهند. برنامه‌ریزی استراتژیک مناسب سازمان‌هایی است که با محیط‌های متغیری مواجه هستند [۱].

برنامه‌ریزی استراتژیک «علم و هنر تحلیل استراتژیک سازمان، پیش‌بینی تغییرات محیط داخلی و خارج سازمان، تعیین اهداف

می‌شود. در نظرسنجی سال ۲۰۱۷ میلادی این شرکت از ۱۲۶۸ مدیر اجرایی در بیش از ۷۰ کشور جهان، برنامه‌ریزی استراتژیک در صدر فنون مدیریتی مورد استفاده‌ی مدیران سازمان‌ها بوده است. حدود نیمی از مدیران از برنامه استراتژیک استفاده کرده بودند و از آن رضایت بیش از ۸۰ درصدی داشتند [۶].

اگرچه برنامه‌ریزی استراتژیک در شروع برای افزایش بهره‌وری بخش خصوصی بکار گرفته شد، ولیکن، به تدریج در بخش عمومی و دولتی نیز مورد استقبال قرار گرفت [۷]. برنامه‌ریزی استراتژیک در بخش خصوصی و سازمان‌های انتفاعی برای حداکثرسازی سود و افزایش سهم بازار مورد استفاده قرار گرفت. در مقابل، برنامه‌ریزی استراتژیک در بخش عمومی بیشتر برای دستیابی به اهداف سازمانی و بهبود اثربخشی سازمانی استفاده شده است. برنامه‌ریزی استراتژیک اگر به درستی بکار گرفته شود، ابزار موثری برای تسهیل تصمیم‌گیری و حل مسأله در بخش عمومی است [۸]. برنامه‌ریزی استراتژیک به مدیران سازمان‌های عمومی کمک می‌کند تا تصمیم بگیرند که چه کارهایی را انجام دهند و چرا و چگونه آنها را انجام دهند [۵].

بکارگیری برنامه استراتژیک در سازمان‌های عمومی و دولتی با نتایج مثبت و منفی همراه بوده است. مطالعاتی نتایج مثبتی را از اجرای برنامه‌های استراتژیک گزارش کردند [۹-۱۱]. در مقابل، مطالعاتی هم به شکست برنامه‌های استراتژیک در دستیابی به اهداف تعیین شده اشاره کردند [۷، ۱۲]. مهم‌ترین علل شکست برنامه‌های استراتژیک در سازمان‌ها عبارتند از استفاده از مدل‌های نامناسب برنامه‌ریزی استراتژیک، حمایت و تعهد کم مدیران ارشد، مدیریت و رهبری ضعیف، مشارکت محدود کارکنان در فرآیند برنامه‌ریزی، آموزش ناکافی، نبود یک فرهنگ سازمانی حمایتی و محدودیت منابع [۱۳-۱۶].

سازمان بهزیستی یکی از سازمان‌های دولتی مهم ارائه‌کننده خدمات رفاه اجتماعی در ایران است که در سال ۱۳۵۹ از ادغام ۱۶ سازمان خیریه و حمایتی برای گسترش خدمات توانبخشی، حمایتی، بازپروری، پیشگیری از معلولیت‌ها و آسیب‌های اجتماعی و کمک به تأمین حداقل نیازهای اساسی گروه‌های کم درآمد تشکیل شد. سازمان بهزیستی کشور در تیر ۱۳۸۳، از وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی جدا و به وزارت رفاه

و تأمین اجتماعی و در تیر ۱۳۹۰ با ادغام قانونی سه وزارت رفاه و تأمین اجتماعی، وزارت کار و امور اجتماعی و وزارت تعاون، به وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی ملحق شد [۱۷].

ایده تدوین برنامه استراتژیک برای سازمان بهزیستی کشور در سال ۱۳۸۸ از سوی وزارت رفاه و تأمین اجتماعی مطرح شد. قبل از آن معاونتی تحت عنوان معاونت طرح و برنامه در تشکیلات سازمان وجود داشت و کلیه معاونت‌ها و دفاتر با هماهنگی این معاونت برنامه‌های خود را سالانه تهیه و اجرا می‌کردند. پس از حذف این معاونت از تشکیلات سازمان، دفتر مطالعات، پژوهش و برنامه‌ریزی راهبردی ایجاد شد و وظیفه برنامه‌ریزی را عهده دار شد. در همین زمان تهیه برنامه راهبردی برای سازمان‌ها در دستور کار دولت قرار گرفت. برنامه استراتژیک پنج ساله اول (۱۳۸۸ تا ۱۳۹۲) سازمان بهزیستی کشور به صورت دستوری تهیه و ابلاغ شد. مدیران ارشد سازمان در سال ۱۳۸۹ با توجه به اجرایی نشدن آن برنامه، اقدام به تدوین برنامه استراتژیک دوم (از سال ۱۳۹۰ تا پایان ۱۳۹۴) کردند. این برنامه استراتژیک پس از تدوین به کلیه واحدهای تابعه سازمان برای اجرا ابلاغ شد [۱۷].

برنامه استراتژیک در سازمان‌های دولتی نظیر سازمان بهزیستی کشور نقش مهمی در قانونی جلوه دادن اهداف و استراتژی‌های سازمان به ذینفعان خارجی دارد. مشتریان و پیمانکاران این سازمان‌ها با مشاهده اجرای یک برنامه استراتژیک جامع در سازمان اطمینان می‌یابند که مالیات و منابع دولتی به صورت هدفمند برای پاسخگویی به نیازهای مشتریان هزینه می‌شوند. آسیب‌شناسی اجرای برنامه استراتژیک سازمان بهزیستی و شناسایی نقاط قوت و ضعف آن، اطلاعات با ارزشی را در اختیار مدیران ارشد سازمان بهزیستی کشور قرار می‌دهد تا در برنامه‌ریزی‌های آتی سازمان مورد توجه قرار دهند. این پژوهش با هدف شناسایی چالش‌های اجرای برنامه استراتژیک در سازمان بهزیستی کشور انجام شد.

مواد و روش‌ها

این پژوهش کیفی در قالب یک مطالعه موردی (مورد پژوهی) انجام شد. در مطالعه موردی با بررسی متمرکز، عمیق و جامع

هر مصاحبه حدود ۶۲ دقیقه (حداقل ۴۷ و حداکثر ۷۲ دقیقه) بود. مصاحبه با ۲ نفر از شرکت‌کنندگان پژوهش به دلیل محدودیت وقت آنها، در دو نوبت و با بقیه در یک نوبت انجام شد. مصاحبه‌شوندگان با حرف P در این مقاله مشخص شدند. متن مصاحبه‌ها پس از تایپ شدن در نرم افزار Word برای مصاحبه‌شونده‌ها ارسال شد تا ضمن تأیید، در صورت تمایل مطالبی را اضافه و یا کم کنند.

از روش تحلیل چارچوبی (Framework analysis) هفت مرحله‌ای Gale شامل تایپ داده‌های کیفی، آشنایی با مصاحبه‌ها، کدگذاری، توسعه یک چارچوب تحلیلی، بکارگیری چارچوب تحلیلی، نمایش داده‌ها در ماتریس چارچوب تحلیلی و تفسیر داده‌ها برای تحلیل داده‌های کیفی این پژوهش استفاده شد [۲۰]. نتایج تحلیل داده‌های کیفی به سه صورت تاکسونومی، تم‌ها و تئوری بیان می‌شوند. تاکسونومی (Taxonomy) یک سیستم رسمی برای طبقه‌بندی و گروه‌بندی پدیده‌های پیچیده و چند بُعدی با استفاده از یک سری ابعاد و عناصر است. تم‌ها (Themes) مفاهیم و موضوعات حاصل از تجربیات افراد مشارکت‌کننده در پژوهش در مورد موضوع مورد مطالعه است. تئوری (Theory) یک سری پیش فرض‌های عمومی است که به توضیح، پیش‌بینی یا تفسیر وقایع یا پدیده‌های مورد مطالعه کمک می‌کند. تئوری عوامل موثر بر نتایج خاصی را شناسایی می‌کند و با ارائه فرضیه، آزمون روابط بین این متغیرها را برای تأیید یا رد فرضیه پیشنهاد می‌کند [۲۱]. نتایج تحلیل داده‌های کیفی این پژوهش در قالب تم‌های اصلی و فرعی استخراج شدند که چالش‌های اجرای برنامه استراتژیک در سازمان بهزیستی کشور را شناسایی، توصیف و تفسیر می‌کنند. ترکیبی از کدگذاری قیاسی و استقرایی برای توسعه تم‌های اصلی و فرعی در این پژوهش استفاده شد. چارچوب اولیه کدگذاری تم‌های اصلی بر اساس مدل سیستمی مدیریت استراتژیک مصدق‌راد طراحی شد [۲۲]. سپس، تم‌های فرعی با رویکرد استقرایی از داده‌های پژوهش استخراج و به چارچوب کدگذاری اضافه شدند.

اخذ کد اخلاق از معاونت پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی تهران، اخذ رضایت آگاهانه شرکت‌کنندگان، آزاد بودن مصاحبه‌شوندگان و احترام به استقلال آنها به هنگام پژوهش،

یک فرد، گروه، رویداد، اجتماع و سازمان، به اکتشاف و توضیح پدیده‌های جدید و تولید فرضیه پرداخته می‌شود [۱۸]. مطالعه مورد پژوهی زمانی مناسب است که پژوهشگر رفتار افراد درگیر در مطالعه را نمی‌تواند تغییر دهد، می‌خواهد موضوع پیچیده مورد مطالعه را در محیط طبیعی آن بررسی کند و به بررسی عوامل محیطی مرتبط با موضوع پژوهش بپردازد تا فهم بیشتر و درک عمیق‌تری از موضوع مورد مطالعه بدست آورد [۱۹]. مورد پژوهی روش مناسبی برای جمع‌آوری داده‌های عمیق و با جزئیات در زمینه فرایندهای سازمانی است. فرایند اجرای برنامه استراتژیک در سازمان بهزیستی کشور، واحد مطالعه این پژوهش موردی بود. مطالعات موردپژوهی به صورت‌های توصیفی، اکتشافی و توضیحی (تبیینی) انجام می‌شوند [۱۹]. با توجه به اینکه این پژوهش به دنبال شناسایی، تبیین و تفسیر چالش‌های اجرای برنامه استراتژیک در سازمان بهزیستی کشور بود، از رویکرد اکتشافی و تبیینی استفاده شد.

از مصاحبه نیمه ساختار یافته عمیق با استفاده از یک راهنمای مصاحبه برای جمع‌آوری داده‌های این پژوهش استفاده شد. سوالات مصاحبه بر اساس اهداف پژوهش و مطالعات گذشته طراحی شد. تمرکز اصلی سوالات مصاحبه بر چگونگی اجرای برنامه استراتژیک در سازمان بهزیستی و چالش‌های آن بود. تعداد سه مصاحبه پایلوت برای بهینه‌سازی سوالات مصاحبه، افزایش مهارت مصاحبه‌کننده در نحوه انجام مصاحبه و برقراری ارتباط با مصاحبه‌شوندگان و افزایش روایی پژوهش انجام شد.

جامعه پژوهش شامل ۵۲ نفر از مدیران ارشد، میانی و عملیاتی و کارشناسان مسئول سازمان بهزیستی کشور و اداره کل بهزیستی استان تهران بود که مسئولیت اجرا و پایش برنامه استراتژیک را بر عهده داشتند. انجام مصاحبه‌ها به صورت هدفمند و به روش گلوله برفی تا اشباع داده‌ها ادامه یافت (۳۰ مصاحبه). مدیران مصاحبه‌شونده شامل ۳ نفر از مدیران ارشد، ۶ نفر از مدیران میانی، ۱۰ نفر از مدیران پایه و ۱۱ نفر از کارشناسان مسئول سازمان بهزیستی کشور و اداره بهزیستی استان تهران بودند. این افراد بیشترین و غنی‌ترین اطلاعات را در زمینه چگونگی اجرای برنامه استراتژیک سازمان داشتند. مصاحبه‌ها با درخواست وقت قبلی و در محل کار مصاحبه‌شوندگان انجام شد. میانگین زمان

محرمانه تلقی کردن اطلاعات شخصی آنها و بی طرفی و عدم دخالت دادن نظرات شخصی پژوهشگران در مراحل جمع آوری، تحلیل و گزارش داده‌ها از جمله ملاحظات اخلاقی رعایت شده در پژوهش بودند.

یافته‌ها

اطلاعات دموگرافیک شرکت‌کنندگان در جدول شماره ۱ بیان شده است. بیشتر مصاحبه‌شوندگان خانم (۵۶/۷٪)، متأهل (۹۳/۳٪)، دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس (۶۳/۳٪) و در استخدام رسمی قطعی سازمان (۸۰٪) بودند. میانگین سنی شرکت‌کنندگان ۴۴/۹ سال و میانگین سابقه کار آنها ۱۸/۷ سال بود. شرکت‌کنندگان به طور میانگین ۸/۹ سال سابقه مدیریت داشتند.

تعداد ۲۷ چالش اجرای برنامه استراتژیک در سازمان به‌زیستی کشور شناسایی شد که در قالب ۷ گروه اصلی مدیریت و رهبری، برنامه‌ریزی، فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی، مدیریت کارکنان، مدیریت منابع و عوامل خارجی دسته‌بندی شد. عدم توجیه برنامه‌ریزی استراتژیک، تعهد و حمایت کم مدیران ارشد، مقاومت مدیران میانی نسبت به تغییر، دانش و تخصص ناکافی در زمینه مدیریت استراتژیک، نبود تفکر سیستمی، جابجایی زیاد مدیران، نبود الزام به اجرای برنامه، انعطاف‌ناپذیری برنامه، عدم تدوین برنامه عملیاتی واقع‌گرایانه، عادت به روزمرگی، آموزش ناکافی، تعداد کم کارکنان و کار زیاد، مشارکت و تعهد کم کارکنان، منابع ناکافی، بودجه کم و تورم بالا از جمله چالش‌های مهم بر سر راه اجرای برنامه استراتژیک بودند (جدول شماره ۲).

جدول ۱- مشخصات دموگرافیک شرکت‌کنندگان پژوهش

Table 1- The study participants' profile

متغیر	تعداد	درصد	متغیر	تعداد	درصد
جنس			وضعیت تاهل		
زن	۱۷	۵۶/۷	مجرد	۲	۶/۷
مرد	۱۳	۴۳/۳	متاهل	۲۸	۹۳/۳
نوع استخدام			سن		
رسمی قطعی	۲۴	۸۰	۳۰ - ۳۹ سال	۴	۱۳/۳
رسمی آزمایشی	۵	۱۶/۷	۴۰ - ۴۹ سال	۲۰	۶۶/۷
مشمول قانون کار	۱	۳/۳	بیش از ۵۰ سال	۶	۲۰
وضعیت تحصیلی			سابقه کار		
لیسانس	۵	۱۶/۷	کمتر از ۱۰ سال	۱	۳/۳
فوق لیسانس	۱۹	۶۳/۳	۱۱-۲۰ سال	۱۸	۶۰
پزشک عمومی	۲	۶/۷	۲۱-۳۰ سال	۱۰	۳۳/۳
دکترای تخصصی	۴	۱۳/۳	بیش از ۳۰ سال	۱	۳/۷
واحد محل خدمت			سابقه مدیریت		
اداره فناوری اطلاعات	۵	۱۶/۷	کمتر از ۵ سال	۸	۲۶/۷
معاونت پشتیبانی	۶	۲۰	۵-۱۰ سال	۱۰	۳۳/۳
معاونت امور اجتماعی	۶	۲۰	۱۱-۱۵ سال	۷	۲۳/۳
معاونت پیشگیری	۶	۲۰	۱۶-۲۰ سال	۳	۱۰
معاونت مشارکت‌ها	۳	۱۰	۲۱-۲۵ سال	۱	۳/۳
معاونت توانبخشی	۴	۱۳/۳	۲۶-۳۰ سال	۱	۳/۳

جدول ۲- چالش‌های اجرای برنامه استراتژیک سازمان بهزیستی

Table 2- Strategic plan implementation challenges in Behzisti organization

موضوعات اصلی	موضوعات فرعی
مدیریت و رهبری	ابلاغ دستوری برنامه‌ریزی استراتژیک، عدم توجه برنامه‌ریزی استراتژیک، تعهد و حمایت کم مدیران ارشد، مقاومت مدیران میانی نسبت به تغییر، دانش و تخصص ناکافی مدیران در زمینه مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک، نبود تفکر سیستمی و اعتقاد به برنامه، تغییر و جابجایی مکرر مدیران و نبود الزام به اجرای برنامه
برنامه‌ریزی	مدل نامناسب برنامه‌ریزی استراتژیک، ترکیب نامناسب تیم تدوین برنامه استراتژیک، توسعه‌ای بودن برنامه، انعطاف‌ناپذیری برنامه، عدم تناسب برنامه عملیاتی با برنامه استراتژیک و عدم تدوین برنامه عملیاتی واقع‌گرایانه
یادگیری سازمانی	آموزش ناکافی مدیران و آموزش ناکافی کارکنان
فرهنگ سازمانی	اعتقاد ناکافی به کار بر اساس برنامه و عادت به روزمرگی
مدیریت کارکنان	مشارکت و تعهد کم کارکنان، تعداد کم کارکنان و کار زیاد، انگیزه و علاقه کم کارکنان و عدم وجود یک سیستم تقدیر و پاداش
مدیریت منابع	منابع ناکافی، بودجه کم و بودجه‌ریزی سنتی سازمان
عوامل خارجی	تورم بالا و فشارهای بیرونی بر سازمان

مدیریت و رهبری

تعدادی از مصاحبه‌شوندگان تدوین و اجرای برنامه استراتژیک را دستور مقامات بالادستی می‌دانستند. آنها بر این باور بودند که مدیران طبق قانون، مکلف به تهیه برنامه استراتژیک شدند: "ماده ۲۱۷ قانون برنامه پنجم توسعه کلیه دستگاه‌ها را مکلف کرده که برنامه‌های عملیاتی خود را در راستای برنامه راهبردی ارائه دهند. ما نیز مکلف شدیم که برنامه داشته باشیم." (P6) برنامه استراتژیک سازمان بهزیستی کشور پس از تدوین به صورت یک بسته به مدیران ارشد استان‌ها ابلاغ شد. مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که توجه لازم در زمینه ضرورت برنامه‌ریزی استراتژیک و نحوه اجرای آن ارائه نشده بود. یکی از مدیران سازمان بهزیستی در خصوص نحوه ابلاغ برنامه استراتژیک گفت: "یک کتاب به ما دادند و گفتند این برنامه استراتژیک سازمان است؛ یعنی به صورت یک پکیج که شامل دو کتاب بود. نه آموزشی دادند و نه توضیحی. بهتر بود ابتدا همه مدیران را جمع می‌کردند و توضیحاتی می‌دادند، برنامه استراتژیک را آموزش می‌دادند، توضیح می‌دادند که هدف‌هایمان چیست؟ افق دیدمان کجاست؟ الان کجا هستیم؟ چند سال آینده باید کجا باشیم؟ بایستی برنامه عملیاتی پنج ساله را تشریح می‌کردند و اهداف سالانه را مشخص

می‌کردند تا یک مدیر بداند که چه طرحی را سال به سال باید

اجرا کند و بعد از گذشت پنج سال باید به کجا برسد." (P16)

نحوه ابلاغ برنامه استراتژیک به مدیران ارشد استانی و توجه ناکافی ضرورت تدوین و نحوه اجرای آن موجب بروز مشکلاتی در سطح استان‌ها به هنگام اجرای برنامه استراتژیک شد. با توجه به اینکه مدیران اجرایی در گروه تدوین برنامه استراتژیک سازمان بهزیستی کشور حضور نداشتند، اطلاعات مناسب و کافی در زمینه نحوه اجرای برنامه استراتژیک سازمان دریافت نکردند. یکی از مدیران عملیاتی این مشکلات را این‌گونه توضیح داد: "در همایشی که برای مدیران گذاشته بودند، یک پکیج به مدیران کل هر استان دادند. قاعدتاً مدیران بایستی برای معاونین و روسای خود یک جلسه توجیهی می‌گذاشتند تا از اطلاعاتی که در جلسه ستادی داده شد، آگاه شوند. این اتفاق نیفتاد. مدیران همان پکیج را به من دادند و ما خودمان با آزمایش و خطا و تماس مکرر با همکاران ستادی متوجه شدیم که ماجرا چیست." (P17)

برخی از مصاحبه‌شوندگان تعهد و همکاری مدیران سازمان را نسبت به اجرای برنامه استراتژیک ناکافی ارزشیابی کردند. یکی از اعضای تیم تدوین برنامه استراتژیک سازمان، تعهد مدیران به اجرای برنامه را کافی نمی‌دانست و اظهار داشت: "مدیران به دلیل این که تفکر راهبردی ندارند، اعتقادی نیز به اجرای برنامه ندارند." (P2) همکاری کم مدیران میانی و مقاومت آنها نسبت

مدیری که یک سال مدیر است، مدیر پاسخگویی نیست. او تا فضای کارش را بشناسد، عوض شده است. زمان تثبیت مدیریت پنج سال است تا بتواند پاسخگو باشد. عمر کوتاه مدیریت یعنی به هوا رفتن برنامه راهبردی. برنامه راهبردی یعنی برنامه‌ریزی، نظارت، ارزیابی و اثربخشی. مدیری که سریع عوض شود، پاسخگویی عواقب برنامه نیست. بنابراین، برنامه پیش نمی‌رود." (P5)

با وجود این، برخی از مدیران میانی به اجرای برنامه استراتژیک علاقه نشان دادند، ولیکن، به دلیل عدم الزام و تعهد مدیران ارشد سازمان، با مشارکت و همکاری کم مدیران سطوح پایین و کارکنان مواجه شدند. یکی از مدیران در این زمینه گفت: "اگر بالاترین مقام سازمان بگوید برنامه‌ی امسال ما این است و همه موظف به اجرای آن هستند، هر کسی به تبع وظایف حوزه‌ی خودش، باید یک بخشی از این زنجیره را بگیرد. ولی این اتفاق نمی‌افتد. من یکی از مسئولین برش استانی [سامانه مربوط به برنامه] هستم. آخر سال باید در سامانه عدد و رقم وارد کنم. چقدر این عدد و رقم‌ها واقعیت، نمی‌دانم. مستنداتش را چه کسی چک می‌کند، نمی‌دانم. این‌ها نباید در حد کاغذ باشد؛ برنامه باید واقعاً اجرا شود. برای شروع همین که برنامه‌ای داریم و به گوش همه می‌خورد، خوب است، ولی، تا الزام به اجرای برنامه نباشد، کم‌کم به فراموشی سپرده می‌شود." (P17)

برنامه‌ریزی

سازمان‌ها باید دارای برنامه‌ای برای دستیابی به نتایج بهتر از فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک باشند. چالش‌های فرایند تدوین برنامه استراتژیک منجر به بروز مشکلاتی به هنگام اجرای برنامه استراتژیک می‌شود. مدل نامناسب برنامه‌ریزی استراتژیک، ترکیب نامناسب تیم تدوین برنامه استراتژیک، انعطاف‌ناپذیری برنامه، عدم تناسب برنامه عملیاتی با برنامه استراتژیک و عدم تدوین برنامه عملیاتی واقع‌گرایانه از جمله چالش‌های مرحله تدوین برنامه استراتژیک بود که بعدها به هنگام اجرا چالش‌هایی ایجاد کرد.

از مدل دیوید برای تدوین برنامه استراتژیک سازمان بهزیستی کشور استفاده شد. برخی از مصاحبه‌شوندگان به ذکر برخی از

به برنامه استراتژیک نیز از چالش‌های اجرایی برنامه استراتژیک سازمان بهزیستی کشور بود. یکی از مدیران ارشد عضو گروه تدوین برنامه استراتژیک در این رابطه چنین گفت: "مدیران میانی علاقه‌مند نبودند و همکاری مناسبی نداشتند. آنها می‌گفتند این برنامه‌ها قابلیت اجرا ندارد. یک شورای عالی راهبردی هم گذاشتیم و آنها را شرکت دادیم تا همکاری کنند. آنها باز هم مقاومت می‌کردند و می‌گفتند این برنامه دست و پای ما را می‌بندد. ما می‌گفتیم که برنامه‌هایتان باید همراستا با استراتژی‌های سازمان شود، اما، آنها می‌خواستند که برنامه‌های خود را داشته باشند. چیزی که آنها می‌خواستند خیلی روزمرگی بود. نمی‌شد بر اساس استراتژی‌ها تعریفش کرد." (P9)

برخی از مصاحبه‌شوندگان دلیل تعهد و حمایت کم برخی از مدیران سازمان را دانش ناکافی آنها در زمینه مدیریت استراتژیک و بی‌علاقگی آنها به ایجاد تغییر در سازمان بیان کردند: "میزان تعهد مدیران به اجرای برنامه متفاوت است. درجه تعهد هر مدیری با مدیر دیگر متفاوت است. به نظر من مدیران سازمان ما، مدیران متعهد و علاقه‌مندی هستند و تفاوت در تعهدشان بیشتر به میزان تخصصشان در مدیریت بر می‌گردد. این کارها، کارهای تخصصی مدیریتی است." (P26) یکی دیگر از مدیران سازمان هم در این زمینه گفت: "مدیر باید ایده‌پرداز باشد و بتواند تحول ایجاد کند. ایجاد تغییر در سازمان جسارت و خلاقیت می‌خواهد. مدیران ما معمولاً این طور نیستند. آنها بیشتر سعی می‌کنند که سازمان را در همین سطح نگه دارند؛ بدون این که فکر کنند الان در دنیا چه اتفاقاتی در حال رخ دادن است. ما باید بتوانیم شیوه فعالیت‌هایمان را تغییر دهیم. به شرطی که مدیرانمان ویژگی‌هایی را که گفتم داشته باشند." (P5)

جابه‌جایی مکرر مدیران در سازمان و عمر کوتاه مدیریت از دلایل مهم تمایل مدیران به حفظ شرایط موجود بوده است. یکی از مدیران ارشد سازمان موضوع را این گونه بیان کرد: "مدیر موفق مدیری است که حداقل پنج سال در جایی مدیر بوده و نهایتاً یک بار جابه‌جا شده باشد. یک مدیر شش ماه تا یک سال طول می‌کشد تا وضعیت و فضای کار خود را بشناسد و سال دوم می‌تواند برنامه‌ریزی کند. دو سال هم باید برنامه‌اش را اجرا کند و یک سال هم برنامه‌اش را ارزیابی کند که نتیجه‌اش چه شد.

کارشناسان حوزه مشارکت‌های مردمی نیز گفت: "یکی از اهداف قسمت خدمات اجتماعی، دارا بودن ۲۷ خودرو بود. در حالی که تعداد خودروهای ما خیلی کمتر بود. یا مابقی آن باید به ما داده می‌شد و یا اعتبار خرید آن را به ما می‌دادند که هیچ کدام انجام نشد." (P19)

یادگیری سازمانی

آموزش مدیران و کارکنان سازمان اهمیت زیادی در موفقیت اجرای برنامه استراتژیک سازمان دارد. مدیران و کارکنان سازمان باید از اهداف برنامه استراتژیک و نقش خود در اجرای آن آگاهی یابند. آموزش مدیران و کارکنان می‌تواند منجر به افزایش انگیزه و تعهد آنها برای اجرای برنامه استراتژیک شود. مصاحبه‌شوندگان میزان آموزش مدیران و کارکنان برای اجرای برنامه را ضعیف ارزیابی کرده و آن را مانع مهمی در مسیر اجرای موفقیت‌آمیز برنامه استراتژیک دانستند. یکی از مدیران اجرایی سازمان در این راستا گفت: "برای مدیران هیچ آموزشی در نظر گرفته نشد. حتی در یک مقدمه ۲۰ دقیقه‌ای هم توضیح ندادند که این برنامه استراتژیک سازمان است. بسیاری از مدیران ما در رشته‌های غیر مدیریتی تحصیل کرده‌اند. این برنامه نیاز به توضیح، آموزش و تشریح داشت. سازمان مدیریت برای بودجه دوره آموزشی برگزار می‌کند، ولی، برای این برنامه که اهمیت زیادی هم داشت، ما هیچ توجیهی نشدیم." (P27) یکی از کارشناسان نیز نظر مشابهی داشت: "موزش نقطه ضعف مهم برنامه بود. به ما آموزشی ندادند. حتی جزوه‌ای هم ندادند. این که هدف از این برنامه چیست، برای ما مشخص نیست. هدف مشخص شده ولی هدف نهایی برای ما روشن و واضح نیست. کارشناس باید توجیه شود که هدف از انجام این کار چیست؟" (P19)

فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی یا عقاید، ارزش‌ها و رفتارهای مشترک کارکنان سازمان باید حامی برنامه استراتژیک باشد. اجرای برنامه استراتژیک نیاز به یک فرهنگ سازمانی خلاق، تیمی و ریسک‌پذیر دارد. ولیکن،

ایرادات این مدل اشاره کردند. به عنوان مثال، یکی از کارشناسان سازمان گفت: "از مزیت‌های مدل [دیوید] این است که موضوعات به راحتی اولویت‌بندی می‌شوند و نقش مهمی در اولویت‌بندی استراتژی‌های سازمان خواهد داشت. راهبردها [در این مدل] بر اساس اولویت اجرا می‌شوند. نقطه ضعف مدل این است که در فاز تدوین برنامه، شرایط پایش محیط را ایستا فرض می‌کند. ما در واقع با یک مدل غیر پویا سروکار داریم. راهبردها به صورت فیکس تعیین می‌شوند و فضای پویایی نیست." (P11) یکی از مدیران نیز در این خصوص عقیده داشت که: "از نکات مثبت در این مدل [دیوید] هماهنگی خوب بین مأموریت، عوامل خارجی و داخلی در جهت تعیین اهداف بلندمدت و کوتاه مدت، استراتژی‌ها و سیاست‌هاست. از ایراداتی که بر این مدل وارد است، حالت خطی و انعطاف ناپذیری و عدم آینده‌نگری آن است. همچنین، تصمیم‌گیری در این مدل، بر اساس اطلاعات آشکار انجام می‌گیرد و اطلاعات پنهان بر اساس تحلیل محیط و تغییرات استفاده نمی‌شود." (P2)

مصاحبه‌شوندگان مشارکت کلیه بخش‌های سازمان را در تدوین برنامه استراتژیک ناکافی ارزیابی کردند. یکی از مدیران ارشد سازمان که عضو تیم تدوین برنامه بود، چنین گفت: "در تیم تدوین برنامه از ذینفعان ستادی، معاونت‌ها و دفاتر مختلف نمایندگان حضور داشتند، ولی، حضور مجریان برنامه [مدیران استان‌ها] و ذینفعان نهایی [مشتریان] بسیار کم‌رنگ بود. مدیر ارشد سازمان نیز شخصاً در جلسات حضور نداشتند و فقط اطلاعات به ایشان داده می‌شد." (P10)

همچنین، مصاحبه‌شوندگان برنامه عملیاتی را در برخی قسمت‌ها غیر واقع‌گرایانه و آن را بیشتر بر اساس فعالیت‌های جاری سازمان می‌دانستند. آنها بر این باور بودند که عدم تخصیص زمان کافی برای تهیه برنامه عملیاتی و عدم حمایت و همکاری مدیران، باعث شد تا برنامه عملیاتی از حالت استراتژیک خارج شده و بیشتر به سمت روزمرگی سوق یابد. یکی از کارشناسان معاونت توانبخشی موضوع را چنین بیان کرد: "بعضی از اهدافی که برای ما تعیین شد، اصلاً در کنترل ما نیست. مثلاً یکی از اهداف ما تأسیس مراکز توانبخشی به تعداد مشخص تا تاریخ معین است. ما نمی‌توانیم افراد را ملزم به تأسیس مرکز کنیم." (P23) یکی از

مصاحبه‌شوندگان در این پژوهش اظهار داشتند که در سازمان اعتقاد کافی به کار طبق برنامه وجود ندارد و مهمترین دلایل آن آموزش ناکافی، عدم تمایل به تغییر فرهنگ سنتی و جابه‌جایی مکرر مدیران بوده است.

یکی از مصاحبه‌شوندگان معتقد بود: "من تعهد مدیران را کم می‌بینم. مدیر باید از شروع برنامه استراتژیک تا پایان آن حضور داشته باشد. اساس انتخاب مدیران در سازمان ما مشخص نیست. مدیر امروز است و فردا نیست. در یک سال چند مدیر عوض می‌شود. بنابراین مدیران به فکر برنامه استراتژیک نیستند. آنها بیشتر می‌خواهند که امروزشان را سپری کنند. آنها به برنامه استراتژیک زیاد پایبند نیستند." (P27) مدیر دیگری نیز در این رابطه گفت: "یک برنامه زمانی موفق می‌شود که به من مدیر بگویند این طرح را اجرا کن و از این نقطه به این نقطه برس و این اعتبار را هم برایت در نظر گرفته‌ایم. این که اعتباری بدهند و بگویند که این طرح‌ها باید اجرا شود و اعتبار هیچ تناسبی با طرح‌ها نداشته باشد و اهداف برای من روشن و مشخص نباشند، چنین برنامه‌ای موفق نمی‌شود. باز هم بر می‌گردیم به روزمرگی. نگاه کلان در سازمان این است که ما بتوانیم وضعیت موجودمان را حفظ کنیم و پسرفت نداشته باشیم." (P16)

مدیریت کارکنان

مصاحبه‌شوندگان نقش کارکنان را در اجرای برنامه استراتژیک بسیار محدود دانستند و بر این باور بودند که آنها نه آموزش لازم را دریافت کردند و نه از آنها کاری بیش از تکمیل سامانه ورود اطلاعات در برنامه، خواسته شد. یکی از مدیران سازمان چنین گفت: "کارکنان اطلاعات لازم را ندارند. وقتی مدیران ارشد و میانی رسیدن به اهداف برنامه را خیلی جدی نمی‌گیرند، کارمند حق دارد که مشارکت جدی نداشته باشد. اگر یک جلسه توجیهی می‌گذاشتند و هر کارمندی در زمینه فعالیت خودش توجیه می‌شد، می‌توان از آنها انتظار داشت. کارکنان باید توجیه شوند. هر کارمندی باید بداند نقش او در برنامه استراتژیک چیست و چه انتظاری از او می‌رود. ما حتی یک دوره آموزشی هم برایشان نداشتیم. چه انتظاری می‌توان از آنها داشت؟" (P27)

برخی از مصاحبه‌شوندگان برنامه استراتژیک را باعث افزایش بار کاری کارکنان می‌دانستند. در نتیجه، کارکنان همکاری چندانی در اجرای آن نداشتند. به عبارتی، یک برنامه استراتژیک در سطح کشوری نوشته شد که تعهداتی را برای مدیران استان‌ها و شهرستان‌ها ایجاد کرده بود. از طرف دیگر، مدیران اجرایی برای سازمان‌های خود اهداف و برنامه‌هایی داشتند. یکی از مصاحبه‌شوندگان معتقد بود که مدیران اجرای بایستی برنامه‌های خود را در راستای اهداف استراتژیک و اجرای استراتژی‌های سازمان بهزیستی کشور بنویسند: "کارکنان این برنامه را مانند برنامه‌های مرتبط با ISO بار اضافه‌ای بر دوش خود می‌دانند. اگر هر مدیری از ابتدای سال در هر برنامه‌ای که برای حوزه خود تعریف می‌کند، برنامه‌های استراتژیک و برنامه عملیاتی سالانه سازمان بهزیستی کشور را اساس کار خود قرار دهد، دیگر نه این برنامه بار اضافی است و نه کسی خارج از این چارچوب برنامه ارائه می‌دهد. همه همراستا با هم جلو می‌روند. اگر واقعاً بر اساس برنامه کار کنیم، بسیاری از مشکلاتمان حل می‌شود."

مصاحبه‌شونده دیگری هم گفت: "دو دوره شش ماهه و یک دوره یکساله باید در سامانه اطلاعات و عدد و رقم وارد کنند. مشارکت کارکنان در همین حد است. همکاری آنها محدود به زمان ورود اطلاعات به سامانه است. اصلاً برش شهرستانی تعیین نشده است. استان برای شهرستان‌ها برنامه‌ای تعیین نمی‌کند و نمی‌تواند از آنها عملکردی بخواهد. به همین خاطر، مشارکت کارشناسان در همین حد است." (P17)

یکی از مدیران ارشد نبود یک سیستم تقدیر و پاداش در اجرای برنامه را دلیل مهمی برای عدم علاقه و مشارکت کارکنان می‌دانست: "مدیران تعهد به اجرای برنامه دارند، اما، هیچ نظام تشویق و تنبیهی برای این برنامه در نظر گرفته نشده است. اگر تعهدی هم وجود داشته باشد، وقتی تنبیه و تشویقی در کار نیست، در اجرا مشکل خواهیم داشت." (P6) یکی از مدیران اجرایی نیز چنین گفت: "اگر کسی کار درستی می‌کند باید پاداش بگیرد و اگر کار بدی می‌کند، باید تنبیه شود. ولی سیستم تقویت‌کننده یا تضعیف‌کننده‌ای برای این قضیه وجود ندارد." (P17)

مدیریت منابع

از دید شرکت‌کنندگان در این پژوهش، کمبود منابع و اعتبارات سازمان یکی از بزرگترین چالش‌های اجرای برنامه استراتژیک سازمان بود. آنها میزان منابع مالی و انسانی را برای اجرای برنامه استراتژیک ناکافی دانسته و معتقد بودند که منابع موجود نیز در راستای برنامه و هماهنگ با آن تخصیص نمی‌یابد. از دیدگاه مدیران حوزه پشتیبانی این مشکل مربوط به نحوه بودجه‌ریزی در سازمان بهزیستی است. آنها بر این باور بودند که تا نحوه بودجه‌ریزی سازمان اصلاح و مبتنی بر عملکرد نشود، این مشکل در اجرای هر برنامه‌ای در سازمان وجود خواهد داشت.

یکی از مدیران مشکل اعتبارات برنامه را چنین بیان کرد: "اعتبارات ما هنوز با همان برنامه‌ها و طرح‌های سنتی که از سال‌های پیش بوده به تفکیک هر معاونت می‌آید، ولی، توزیعش باید بر اساس برنامه عملیاتی باشد تا همه آن را جدی بگیرند و شهرستان‌ها هم برای رسیدن به اهداف تلاش کنند تا بتوانند اعتبار بگیرند. اعتبارات و بودجه هنوز به شیوه قدیم و سنتی سال‌های گذشته تخصیص داده می‌شود. این برنامه [استراتژیک] به عنوان ملاکی برای تخصیص اعتبار قرار نمی‌گیرد. در واقع اعتبارات کار خودش را می‌کند برش [برنامه عملیاتی] هم کار خودش را انجام می‌دهد. گفته می‌شود که دستور دولت است که منابع بر اساس برنامه راهبردی دستگاه‌ها هزینه شود. ولی، من نمی‌دانم یا حداقل من ندیدم که کنار برنامه استراتژیک یک شیوه نامه‌ای یا یک راهکار اجرایی باشد. شاید در جلسات ستادی این موضوع مطرح شده بود، ولی، حداقل به استان ما که نرسید. این برش فقط برای معاونت‌های تخصصی است. الان برش [برنامه عملیاتی] و بودجه از هم جدا هستند. اینها باید روی هم سوار می‌شدند، ولی، نشد." (P17)

یکی دیگر از مدیران نیز عدم تطابق برنامه با بودجه سازمان را این گونه توضیح داد: "چیزی که مسلم است این است که اهداف تعیین شده در برنامه با منابع ما همخوانی ندارد؛ چه از نظر منابع مالی و چه از نظر منابع انسانی. کلاً حجم فعالیت‌ها و وظایف محوله به سازمان با توان اجرایی سازمان همخوانی ندارد. استانداری هم خیلی با مسائل تخصصی سازمان‌ها درگیر نمی‌شود. تخصیص اعتبارات هم بیشتر در سطح ملی اتفاق

می‌افتد. ما زیاد نمی‌توانیم دخالتی داشته باشیم. به هر حال این برنامه در چارچوب برنامه پنجم بود و در خود برنامه پنجم هم نیازها با منابع هماهنگ نبود. یعنی این نقد به خود برنامه پنجم هم وارد بود." (P26) ایشان در ادامه بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد را برای حل این مشکل پیشنهاد داد: "در وضعیت فعلی منابع جوایگو و پاسخگوی نیاز ما نیست. بنابراین، چالش بزرگ ما کمبود اعتبارات است. مشکل دیگر این است که وظایف ما و جامعه هدف ما هر سال رو به افزایش و نیروی انسانی ما مرتب رو به کاهش است. با توجه به واگذاری خدمات که از استراتژی‌های سازمان است، ما در وضعیت حاکمیتی با کمبود پرسنل به ویژه در سطوح تخصصی روبه رو هستیم. بسیاری از فعالیت‌ها که خیلی هم به سازمان ما مرتبط نیست، به دوش ما گذاشته شده است، مثل حمایت از بیماران مبتلا به ایدز و یا بیماران روانی. در واقع یک سری از فعالیت‌ها به ما تحمیل می‌شود. برای اجرای برنامه و امکان برنامه‌ریزی صحیح باید نحوه بودجه‌ریزی اصلاح شود. بودجه باید بر مبنای عملکرد باشد که بتوان برنامه‌ها را واقع بینانه متناسب با فعالیت‌ها پیگیری کرد. باید محصولات و خدمات‌مان مشخص باشد و با توجه به میزان ارائه خدمت و محصول اعتبار بگیریم. در چنین شرایطی یا باید اعتبارات ما افزایش پیدا کند و یا تعداد افراد تحت پوشش کاهش یابد. در غیر این صورت از کیفیت خدمات کاسته می‌شود. با این روش بودجه‌ریزی خیلی از مشکلات برنامه‌ریزی‌ها کم می‌شود."

عوامل خارجی

سازمان بهزیستی یک سازمان دولتی است و در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های کلان مستقل نیست و باید از سیاست‌های کلان کشور تبعیت کند. مصاحبه‌شوندگان برخی از عوامل خارجی مانند تورم و فشارهای بیرونی را به عنوان چالش در مسیر اجرای برنامه استراتژیک سازمان معرفی کردند. در این زمینه، یکی از مدیران ارشد سازمان گفت: "متأسفانه شرایط کشور در سال‌های اول اجرای [برنامه استراتژیک]، شرایط خوبی نبود. تورم به یکباره بیش از حد انتظار افزایش یافت. بحث تحریم‌ها هم بود که همه به نوعی بر برنامه ما تأثیرگذار بود." (P4) یکی از مدیران ارشد حوزه پیشگیری نیز گفت: "فشار بر سازمان ما از بیرون خیلی زیاد است. مثلاً در

بخش پیشگیری از اعتیاد ما طبق راهبردهای برنامه می‌خواهیم به برنامه‌های پیشگیری از اعتیاد توجه بیشتری داشته باشیم، اما، توجه کشور بیشتر به سمت درمان است. منابع هم از پیشگیری به سمت درمان تغییر جهت پیدا می‌کند. سازمان در مقابل این‌ها نمی‌تواند مقاومت کند." (P10)

بحث

این پژوهش با هدف شناسایی چالش‌های اجرای برنامه استراتژیک در سازمان بهزیستی کشور انجام شد. تعداد ۲۷ چالش اجرای برنامه استراتژیک در سازمان بهزیستی کشور شناسایی شد که در قالب ۷ گروه اصلی مدیریت و رهبری، برنامه‌ریزی، فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی، مدیریت کارکنان، مدیریت منابع و عوامل خارجی دسته بندی شدند. عدم توجه برنامه‌ریزی استراتژیک، تعهد و حمایت کم مدیران ارشد، مقاومت مدیران میانی نسبت به تغییر، دانش و تخصص ناکافی در زمینه مدیریت استراتژیک، نبود تفکر سیستمی، جابجایی زیاد مدیران، نبود الزام به اجرای برنامه، انعطاف‌ناپذیری برنامه، عدم تدوین برنامه عملیاتی واقع‌گرایانه، عادت به روزمرگی، آموزش ناکافی، تعداد کم کارکنان و کار زیاد، مشارکت و تعهد کم کارکنان، منابع ناکافی، بودجه کم و تورم بالا از جمله چالش‌های مهم بر سر راه اجرای برنامه استراتژیک بودند.

مدیریت و رهبری نقش بسزایی در موفقیت یا شکست هر سازمانی دارد [۲۳]. ثبات مدیران، مشارکت فعال مدیران در تدوین و اجرای برنامه استراتژیک، تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد، رهبری مشارکتی و حمایتی نقش زیادی در موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک دارد. تعهد مدیران سازمان به تدوین یک برنامه استراتژیک جامع و مناسب و اجرای درست آن و مشارکت فعال آنها در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک شانس موفقیت برنامه استراتژیک را افزایش می‌دهد [۲۷-۲۴]. اگر چه برخی از مدیران سازمان بهزیستی کشور داشتن برنامه را نیاز سازمان می‌دانستند، ولیکن، تدوین برنامه استراتژیک یک تکلیف قانونی از سوی مقامات بالادستی بود و یک اجماع همگانی در بین مدیران سازمان مبنی بر داشتن برنامه و حرکت بر اساس آن در سازمان شکل نگرفته بود. سازمان‌هایی که تدوین برنامه استراتژیک را

ابزاری برای گرفتن بودجه از مقامات بالادستی قلمداد می‌کنند به نتایج خوبی دست نخواهند یافت.

این پژوهش نشان داد که دانش و مهارت ناکافی در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک، عدم اعتقاد برخی از مدیران به برنامه استراتژیک و جابه‌جایی زیاد مدیران منجر به کاهش تعهد مدیران و مشارکت کمتر آنها در فرایند اجرای برنامه استراتژیک شد. اگر مدیران ارشد سازمان به اجرای برنامه استراتژیک متعهد نباشند، منابع لازم و کافی را در اختیار مدیران عملیاتی و کارکنان قرار نخواهند داد و در نتیجه، انگیزه اجرای موفق برنامه استراتژیک در سازمان کاهش خواهد یافت و سازمان به اهداف تعیین شده دست نخواهد یافت.

مدیران ارشد سازمان باید مشارکت فعالی در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک داشته باشند و نباید نوشتن آن را به دیگران تفویض کنند. آنها ممکن است از مشاوران مدیریت استراتژیک برای پشتیبانی متدولوژی برنامه‌ریزی استراتژیک کمک بگیرند، ولی باید در فرایند تدوین و اجرای برنامه استراتژیک حضور فعالی داشته باشند. مدیران ارشد سازمان باید مدیران سطوح پایین و کارکنان را نسبت به ضرورت اجرای برنامه استراتژیک توجیه کنند، محیط داخل و برون سازمان را تحلیل کنند، دورنمایی ایده‌آل و دست‌یافتنی برای سازمان تعیین کنند، منابع لازم برای اجرای برنامه استراتژیک را در اختیار کارکنان قرار دهند و با اعمال تغییرات لازم در ساختار و فرهنگ سازمانی، زمینه دستیابی به اهداف استراتژیک را تسهیل کنند. اعتقاد مدیران ارشد به اهمیت برنامه استراتژیک و نقش آن در دستیابی به مزیت رقابتی عامل مهمی در جلب مشارکت سایر مدیران و کارکنان سازمان است. بکارگیری مدیران تحصیل کرده در علوم مدیریت نقش بسزایی در اثربخشی و کارایی سیستم مدیریت سازمان بهزیستی کشور خواهد داشت.

تغییر مدیران ارشد سازمان بهزیستی کشور به دنبال تغییرات ساختاری سازمان چالش‌هایی در تدوین و اجرای برنامه استراتژیک سازمان ایجاد کرد. تدوین و اجرای برنامه استراتژیک سازمان به ثبات مدیران ارشد و میانی سازمان نیاز دارد. با این وجود، در سازمان‌هایی که ثبات مدیران وجود ندارد، حداقل ثبات مدیریت باید ایجاد شود. به عبارتی، سازمان باید دارای یک

برنامه‌ای منسجم و سازمان یافته برای تدوین و اجرای برنامه استراتژیک داشته باشند.

یک برنامه‌ی استراتژیک کامل و جامع در صورت اجرای درست منجر به دستیابی به مزیت رقابتی و برتری می‌شود. ابلاغ دستوری برنامه‌ریزی استراتژیک، مدل برنامه‌ریزی استراتژیک، ترکیب تیم برنامه‌ریزی استراتژیک، مشارکت محدود ذینفعان اصلی در برنامه‌ریزی استراتژیک، تغییر ساختار و مدیریت سازمان بهزیستی کشور، محدودیت زمانی تدوین برنامه استراتژیک، آموزش ناکافی و نامشخص بودن بودجه برنامه استراتژیک از چالش‌های مهم مرحله تدوین برنامه استراتژیک در سازمان بهزیستی کشور بود [۱۷]. این چالش‌ها مشکلات جدی به هنگام اجرای برنامه استراتژیک در سازمان بهزیستی کشور ایجاد کردند. واحدی در سازمان باید برای تدوین، اجرا و ارزشیابی برنامه استراتژیک تشکیل شود و نیروی انسانی لازم برای آن تأمین شود. ایجاد چنین ساختاری در سازمان شانس کنار گذاشتن برنامه‌ی استراتژیک سازمان در صورت تغییر مدیران ارشد را کاهش می‌دهد. فردی با دانش، مهارت و تجربه‌ی لازم در مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک باید مسئولیت مدیریت فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان بهزیستی کشور را بپذیرد.

استفاده از مدل مناسب برنامه‌ریزی استراتژیک یکی از پیش‌نیازهای اصلی برنامه‌ریزی استراتژیک است [۲۸]. مدل‌های زیادی برای برنامه‌ریزی استراتژیک وجود دارد که بیشتر آنها در کشورهای غربی و برای صنایع تولیدی طراحی شدند [۱]. این مدل‌های توسعه یافته در سازمان‌های عقلایی سلسله مراتبی صنعتی، باید متناسب با ساختار و فرهنگ سازمان بهزیستی کشور تغییر یابند. مدیران باید ویژگی‌های منحصر به فرد سازمان بهزیستی را به هنگام طراحی و اجرای مدل‌ها و استراتژی‌های مدیریتی مورد توجه قرار دهند. فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان بهزیستی کشور باید منجر به شناسایی دقیق و کامل مشکلات رفاه اجتماعی مردم جامعه، تعیین اهداف اختصاصی کمی برای بهبود رفاه اجتماعی و توسعه استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی منسجم و جامع برای دستیابی به این اهداف اختصاصی شود.

حاکمیت سازمانی Corporate governance مستقل و هیأت مدیره‌ای باشد که وظیفه سیاستگذاری و برنامه‌ریزی استراتژیک و ارزشیابی عملکرد سازمان را بر عهده دارد. در چنین حالتی، برنامه‌ها مبتنی بر فرد نیستند و با تغییر افراد رها نخواهند شد [۱۷].

رهبری "علم و هنر نفوذ در کارکنان، ترغیب و بسیج آنها برای دستیابی به اهداف سازمانی" است [۱]. اثربخشی سازمان به اثربخشی رهبران آن بستگی دارد. مدیران با تفویض برنامه‌ریزی استراتژیک به سطوح پایین سازمان موفقیتی بدست نخواهند آورد. مدیران باید فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک را به خوبی رهبری کنند. برنامه‌ریزی استراتژیک نیازمند رهبری استراتژیک است. مدیران سازمان بهزیستی کشور باید با به‌کارگیری سبک رهبری تحول‌گرا و مشارکتی، کارکنان را آموزش داده، توانمند نموده و انگیزه‌ی لازم را در آنها ایجاد کنند. آنها باید دورنما و اهدافی چالشی برای کارکنان تعیین کنند، منابع مورد نیاز را فراهم کنند و آنها را برای اجرای تغییرات لازم برای دستیابی به اهداف سازمانی هدایت و رهبری کنند. سیاستگذاران و مدیران ارشد سازمان بهزیستی کشور باید قابلیت‌های رهبری (استعداد و شخصیت) مدیران سطح پایین را تقویت کنند تا بتوانند کارکنان را در راستای اجرای برنامه استراتژیک هدایت و رهبری کنند. بنابراین، توسعه مدیریت و رهبری باید یکی از اهداف اختصاصی سازمان بهزیستی باشد.

برنامه‌ریزی استراتژیک واقعه‌ای نیست که در یک زمان مشخص اتفاق بیفتد. برنامه‌ریزی استراتژیک یک فرایند مستمر برای برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی تغییرات سیستمی و استراتژیک در سازمان است. بنابراین، تیم برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان بهزیستی کشور باید در کلیه مراحل تدوین، اجرا و ارزشیابی برنامه استراتژیک مشارکت فعالی داشته باشند و با کسب اطلاعات به موقع از واحدهای اجرایی، اقدامات اصلاحی لازم را سریع بکار گیرند. یکی از آسیب‌های برنامه‌ریزی استراتژیک این است که گروه تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک فقط خود را ملزم به نوشتن برنامه استراتژیک کند و کار نوشتن برنامه عملیاتی، اجرا و ارزشیابی برنامه استراتژیک را به واحدهای عملیاتی و اجرایی واگذار کنند. مدیران ارشد سازمان بهزیستی کشور باید

مطالعه‌ای در امریکا نشان داد که تدوین یک برنامه بلند مدت ملی ده ساله شامل ۱۴۵ برنامه استراتژیک استانی (county) نقش بسزایی در اسکان افراد بی‌خانمان داشته است. علاوه بر این، جامعیت، انسجام و شمولیت برنامه استراتژیک به طور مثبت با موفقیت برنامه استراتژیک در رسیدن به اهداف تعیین شده مرتبط بوده است. در نهایت، مشارکت ذینفعان کلیدی در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک منجر به اثربخشی بیشتر فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک شده بود [۲۹]. بنابراین، برنامه استراتژیک سازمان بهزیستی کشور باید با تدوین و اجرای برنامه‌های استراتژیک ادارات بهزیستی استان‌ها و شهرستان‌ها تقویت شود. در برنامه استراتژیک سازمان بهزیستی کشور باید با تحلیل استراتژیک محیط داخلی و خارجی سازمان، اهداف استراتژیک و استراتژی‌های دستیابی به آنها مشخص شود و مقاصد واقع‌گرایانه Targets برای شاخص‌های عملکردی کلیدی در سطوح استان‌ها تعریف شود. سپس، مدیران ادارات بهزیستی استان‌ها باید برای دستیابی به آن مقاصد برای مجموعه تحت مدیریت خود برنامه استراتژیک تدوین کنند.

همچنین، مشارکت ذینفعان کلیدی در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان باید تقویت شود. ذینفعان کلیدی سازمان باید با اهداف سازمان و استراتژی‌های دستیابی به آنها موافق باشند و از آنها حمایت کنند. برنامه استراتژیک در سازمان بهزیستی کشور با رویکرد از بالا به پایین تدوین شده بود. مشارکت صرف خبرگان و کارشناسان خدمات اجتماعی و عدم مشارکت گروه‌های ذینفع کلیدی به ویژه نمایندگان مردم و مشتریان خدمات رفاه اجتماعی در فرایند تدوین برنامه استراتژیک سازمان بهزیستی کشور منجر به ایجاد چالش‌هایی در تدوین و اجرای برنامه استراتژیک می‌شود. چنین برنامه‌ای قادر به حل موثر مشکلات رفاه اجتماعی مردم نخواهد بود و در اجرا با مقاومت زیادی مواجه خواهد شد. مشکلات اجتماعی مردم چند بُعدی هستند. شناسایی، تحلیل و تعریف این مشکلات فرایند پیچیده‌ای است که نیازمند حضور افراد و متخصصین حوزه‌های مختلف جامعه است. جلب حمایت سیاسی یک پیش‌نیاز مهم برای موفقیت برنامه استراتژیک در سازمان بهزیستی کشور است. بنابراین، نظرات گروه‌های مختلف نظیر مدیران و کارکنان

سازمان‌های خدمات اجتماعی، خبرگان و اساتید دانشگاه، نمایندگان مردم و مشتریان خدمات رفاه اجتماعی باید در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک مورد توجه قرار گیرد.

برنامه استراتژیک مستلزم ایجاد تغییراتی در ساختارها و فرایندهای کاری سازمان است. کارکنان معمولاً نسبت به تغییر از خود مقاومت نشان می‌دهند. آموزش نقش مهمی در کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی دارد. همچنین آموزش نقش مهمی در موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک دارد. مطالعات قبلی هم بر اهمیت آموزش و توانمندسازی کارکنان در موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک تأکید داشتند [۲۴، ۲۷]. مدیران و کارکنان باید آموزش‌های لازم را دریافت کنند و به این باور برسند که برنامه‌ریزی استراتژیک امکان‌پذیر بوده و برای سازمان ضروری و مفید است. آنها باید در زمینه‌ی منافع برنامه‌ریزی استراتژیک توجیه شوند و در زمینه‌ی نحوه‌ی اجرای آن آموزش دریافت کنند. همچنین، آنها باید اختیارات، منابع و انگیزه اجرای موفقیت‌آمیز برنامه استراتژیک را داشته باشند. کارکنان در این صورت توانمند شده و در برنامه مشارکت می‌کنند.

فرهنگ سازمانی، مفروضات، اعتقادات، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک کارکنان یک سازمان است که نگرش‌ها، عادت‌ها و رفتارهای آن‌ها را تعیین می‌کند [۳۰]. فرهنگ سازمانی به انسجام کارکنان در درون سازمان و تطبیق سازمان با محیط بیرون کمک می‌کند [۳۱]. فرهنگ سازمانی تأثیر بسیار زیادی بر موفقیت یا شکست استراتژی‌های سازمانی دارد [۳۰]. مدیران باید تغییراتی در فرهنگ سازمانی متناسب با استراتژی انتخاب شده ایجاد کنند تا اجرای استراتژی در سازمان تسهیل شود. بهبود ارتباطات بین مدیران، کارکنان و مشتریان، ارتقای همکاری بین کارکنان بخش‌های مختلف و آموزش کارکنان در زمینه‌های مشتری‌مداری، مسئولیت‌پذیری، پاسخ‌گویی، نظم و انضباط، کار تیمی، خلاقیت، نوآوری و بهبود مستمر فرایندهای کاری، زمینه‌های فرهنگی لازم را برای اجرای برنامه‌ی استراتژیک فراهم می‌کند. تعهد و حمایت مدیران ارشد پیش‌نیاز مهندسی فرهنگی در سازمان است. مدیران و کارکنان به‌طور پیش‌فرض ممکن است تمایل به حفظ وضعیت موجود داشته باشند. اساس مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک دستیابی به مزیت رقابتی و مزیت برتری است. بنابراین، سبک

رهبری تحول‌گرا برای تقویت فرهنگ سازمانی و ایجاد مقدمات اجرای برنامه استراتژیک مورد نیاز است. مدیران باید با همکاری کارکنان اهدافی چالشی و دست‌یافتنی تعیین کنند و با استفاده بهینه از منابع سازمانی به اهداف دست‌یابند.

کارکنان باید برنامه استراتژیک را اجرا کنند. بنابراین، همه کارکنان باید به نوعی در فرایند تدوین و اجرای برنامه استراتژیک و تعیین مسیر آینده سازمان مشارکت داشته باشند. مدیریت صحیح کارکنان یکی از عوامل کلیدی موفقیت اجرای برنامه استراتژیک در سازمان است. تعهد و مشارکت ناکافی کارکنان در فرایند تدوین و اجرای برنامه استراتژیک منجر به شکست برنامه‌های استراتژیک می‌شود [۱۵، ۱۶، ۳۲]. تعهد و مشارکت پایین مدیران، آموزش ناکافی و تعیین اهداف مبهم موجب مشارکت کم کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک می‌شود [۳۲]. موفقیت سازمان‌ها در برنامه‌ریزی استراتژیک تا حد زیادی به کارکنان و تلاش منسجم آن‌ها برای دستیابی به اهداف سازمانی بستگی دارد [۱]. پژوهش‌های قبلی نیز نقش کارکنان کافی، با انگیزه و متعهد و فعال در تدوین و اجرای برنامه‌های استراتژیک را ضروری تشخیص دادند [۲۲، ۲۶]. مدیران باید با توسعه و مدیریت صحیح کارکنان، بهبود روابط با کارکنان، ارزشیابی عملکرد کارکنان و ق‌دردانی از تلاش‌های آن‌ها زمینه لازم را برای انگیزش آنها برای اجرای برنامه استراتژیک فراهم کنند. بنابراین، یکی از اهداف کلی سازمان‌ها باید بر تقویت سیستم مدیریت کارکنان، توسعه قابلیت‌ها و توانمندی‌های کارکنان و جلب رضایت آن‌ها تأکید داشته باشد [۳۳]. مدیران باید بتوانند اهداف استراتژی‌های سازمانی را به‌خوبی به کارکنان منتقل کنند و آن‌ها را برای اجرای استراتژی‌ها تشویق کنند. مشارکت کارکنان در تدوین برنامه استراتژیک نقش بسزایی در همکاری آنها در اجرای آن دارد. مدیران باید به منافع سازمانی کوتاه‌مدت هم در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک توجه نموده، برنامه‌ها را به‌صورت دوره‌ای و منظم ارزشیابی کرده و میزان دستیابی به اهداف سازمانی را به اطلاع کارکنان برسانند تا آنها انگیزه‌ی لازم برای مشارکت بیشتر در اجرای برنامه‌ها را به‌دست آورند. مدیران باید در پایان هر سال در یک مراسم رسمی ضمن اعلام موفقیت‌های

به‌دست آمده، بازخوردهای لازم را به کارکنان بدهند و از تلاش‌های آنها تشکر و قدردانی کنند.

سازمان‌های دولتی باید ظرفیت اداری و مالی لازم و منابع کافی را داشته باشند تا بتوانند برنامه استراتژیک را خوب اجرا کنند [۳۴]. مطالعات قبلی هم ضرورت تأمین منابع انسانی، فیزیکی، اطلاعاتی و مالی را برای تدوین، اجرا و ارزشیابی برنامه‌ی استراتژیک ضروری دانستند [۲۴، ۲۷]. مدیران باید برنامه‌های واقع‌گرایانه بر اساس تحلیل استراتژیک سازمان تدوین کنند. آنها باید بودجه‌ای برای تدوین و اجرای برنامه‌ی استراتژیک در نظر گرفته، ساختارهای لازم را در سازمان ایجاد کرده و منابع لازم را در اختیار کارکنان قرار دهند تا برنامه را به‌خوبی اجرا کنند و به نتایج خوبی دست یابند. بنابراین، مدیران باید توسعه منابع سازمانی را در اهداف اختصاصی برنامه‌ی استراتژیک سازمان لحاظ کنند و با توجه به نقاط قوت درون سازمان و فرصت‌های برون سازمان، اقدامات مناسبی برای دستیابی به این هدف تدوین کنند و به اجرا درآورند.

سازمان بهزیستی یک سازمان دولتی است که از اعتبارات دولت استفاده می‌کند و میزان منابع مالی آن به طور دقیق مشخص نیست. همچنین، به دلیل حوزه‌های مشترک بین خدمات سلامت و خدمات اجتماعی، در سال‌های اخیر وظایف جدیدی هم به این سازمان اضافه شد و منابع لازم به اندازه کافی تدارک دیده نشد. بنابراین، بودجه تعیین شده جوابگوی اهداف سازمانی نبوده است. از طرف دیگر، روش بودجه‌ریزی سنتی سازمان بهزیستی، ظرفیت هماهنگی با برنامه استراتژیک را نداشته و در نتیجه بسیاری از برنامه‌ها با مشکلات بودجه‌ای مواجه می‌شوند. این پژوهش نشان داد که عدم تخصیص بودجه مناسب موجب کاهش تعهد مدیران سازمان بهزیستی به اجرای برنامه استراتژیک شد و در نتیجه، برخی از اقدامات و فعالیت‌های برنامه اجرا نشدند. بنابراین، برنامه استراتژیک تدوین شده سازمان باید از نظر بودجه مورد نیاز توسط واحد حسابداری سازمان بررسی شود. در صورتی که هزینه‌های اجرای برنامه استراتژیک بیش از درآمدهای پیش‌بینی شده حاصل از اجرای آن باشد، مدیران باید تغییرات لازم را در برنامه ایجاد کنند تا برنامه از پایداری مالی برخوردار شود [۱]. در نهایت، بودجه اجرای برنامه استراتژیک

باید به تصویب مدیران ارشد سازمان برسد. تخصیص بودجه باید بر اساس میزان دستیابی سازمان‌ها به اهداف تعیین شده باشد. به عبارتی، به مدیران عملیاتی در ابتدا درصدی از بودجه داده می‌شود تا برنامه‌های تصویب شده را اجرا کنند و به صورت فصلی با ارزشیابی عملکرد و تعیین میزان دستیابی به اهداف، بودجه فصل بعد تخصیص یابد. در این صورت، مدیران و کارکنان انگیزه بیشتری برای اجرای برنامه استراتژیک و دستیابی به اهداف سازمانی دارند.

به طور کلی، دو رویکرد مبتنی بر منابع و مبتنی بر بازار برای تدوین برنامه استراتژیک وجود دارد. در رویکرد اول، مدیران با توجه به منابع موجود برنامه استراتژیک می‌نویسند. به عبارتی، برنامه استراتژیک بیشتر بر اساس نقاط قوت و ضعف سازمان طراحی می‌شود و سعی می‌شود با امکانات و منابع فعلی، مجموعه اقداماتی بکار گرفته شود تا سازمان به اهداف خود دست یابد. چنین برنامه‌ای قابلیت چندانی برای دستیابی به مزیت برتری به سازمان نمی‌دهد. در نتیجه، برنامه استراتژیک با تغییرات محیط داخلی و خارجی سازمان با شکست مواجه خواهد شد. در رویکرد دوم، مدیران با توجه به محیط بیرونی، برنامه استراتژیک می‌نویسند تا با استفاده از فرصت‌ها، نقاط قوت سازمان را تقویت کنند و از نقاط ضعف و تهدیدها بکاهند. در چنین حالتی، مدیران ابتدا به تقویت منابع داخلی سازمان می‌پردازند و قابلیت‌های استراتژیک سازمان را تقویت می‌کنند تا سریعتر به مزیت برتری دست یابند. مدیران باید از ریسک‌پذیری بالاتری برخوردار باشند تا بتوانند منابع داخلی سازمان را توسعه دهند.

سازمان بهزیستی کشور مانند هر سازمان دیگر تحت تأثیر عوامل خارج سازمانی قرار دارد. عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناوری بر عملکرد سازمان بهزیستی تأثیر می‌گذارد. برنامه استراتژیک باید از انعطاف‌پذیری لازم برخوردار باشد تا با تغییر محیط بیرونی سازمان بتوان از فرصت‌های ایجاد شده به طور کامل استفاده نمود و اثرات تهدیدهای ایجاد شده را خنثی یا محدود نمود. بنابراین، مدیران باید با تغییرات محیط بیرونی به سرعت استراتژی‌های مناسبی را اتخاذ نمایند و مجموعه اقداماتی را برای استفاده بهینه از فرصت‌ها و کنترل تهدیدها در برنامه

استراتژیک بیاورند و به اجرا در آورند. اصل مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک برای شرایط متغیر طراحی شده است. در نهایت، با ظهور مدیریت نوین دولتی (New Public Management: NPM) در دهه ۱۹۸۰ میلادی بر استفاده از فرایندها و تجارب مدیریتی بخش خصوصی در سازمان‌های دولتی و مشارکت بخش‌های دولتی و خصوصی در ارائه خدمات عمومی تأکید شده است. محدودیت منابع و کارایی پایین بخش دولتی دو دلیل اصلی توجه به مشارکت عمومی - خصوصی بوده است. مشارکت عمومی - خصوصی، استراتژی مناسبی برای استفاده بهینه و مشترک از ظرفیت‌ها و سرمایه‌های بخش‌های دولتی و خصوصی است که منجر به ارائه خدمات با صرفه از نظر اقتصادی و پر منفعت از نظر اجتماعی می‌شود. بنابراین، سازمان بهزیستی باید از استراتژی کوچک سازی استفاده کند و وظیفه ارائه خدمات رفاه اجتماعی را کم کم به بخش خصوصی واگذار کند و خود بیشتر وظایف سیاستگذاری، برنامه‌ریزی استراتژیک، تولید و ارزشیابی را بر عهده داشته باشد.

نتیجه‌گیری

برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند نقش بسزایی در پیشبرد اهداف کلان سازمان بهزیستی کشور داشته باشد. با وجود این، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک این سازمان با چالش‌های متعددی مواجه است. تعهد مدیران ارشد سازمان، مدیریت و رهبری قوی، ایجاد فرهنگ مشارکتی، آموزش و توانمندسازی کارکنان، وجود یک سیستم مناسب تقدیر و پاداش به منظور ایجاد علاقه و انگیزه در کارکنان و تأمین منابع مورد نیاز و تخصیص آن بر اساس اولویت‌های برنامه، نقش بسزایی در اجرای موفقیت‌آمیز برنامه استراتژیک در سازمان بهزیستی کشور خواهد داشت.

در این مطالعه مورد پژوهی با استفاده از رویکرد کیفی استقرایی به شناسایی و تبیین چالش‌های اجرای برنامه استراتژیک در سازمان بهزیستی کشور پرداخته شد و اطلاعات ارزشمندی در اختیار سیاستگذاران و مدیران این سازمان قرار داده شد تا با رفع این موانع به نتایج بهتری از اجرای برنامه استراتژیک دست یابند.

تشکر و قدردانی

این مقاله حاصل قسمتی از پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی در دانشکده بهداشت دانشگاه علوم پزشکی تهران با عنوان «آسیب‌شناسی فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان بهزیستی کشور» است. بدین‌وسیله از همکاری مدیران و کارکنان شرکت کننده در این پژوهش تشکر و قدردانی می‌شود. همچنین، نویسندگان از داوران محترمی که با بیان نظرات کارشناسی و انتقادات سازنده به تقویت این مقاله کمک کردند، صمیمانه تشکر و قدردانی می‌کنند.

مدل مفهومی چالش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه یافته در این پژوهش می‌تواند مبنایی برای انجام مطالعات کمی بعدی باشد. پیشنهاد می‌شود که سایر پژوهشگران با استفاده از این مدل مفهومی و طراحی یک پرسشنامه استاندارد به کمی‌سازی چالش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان بهزیستی کشور اقدام کنند. یافته‌های این پژوهش با توجه به ماهیت کیفی پژوهش و فرایند اختصاصی تدوین و اجرای برنامه استراتژیک در سازمان بهزیستی کشور ممکن است قابل تعمیم به سایر سازمان‌های رفاه اجتماعی کشور نباشد.

References

- Mosadeghrad AM. Essentials of healthcare organisation and management, Tehran: Dibagran 2015; 38-42 (in Persian).
- Julian DA, Lyons TS. A strategic planning model for human services: Problem solving at the local level. *Evaluation and Program Planning* 1992; 15(3):247-54.
- Isfahani P, Mosadeghrad AM & Akbarisari A. The success of strategic planning in health care organizations of Iran. *International Journal of Health Care Quality Assurance* 2018; 31(6):563-74.
- Bryson JM. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass 2011; 6-7.
- Bryson JM, Crosby BC, Bryson JK. Understanding strategic planning and the formulation and implementation of strategic plans as a way of knowing: The contributions of actor-network theory. *International Public Management Journal* 2009; 12(2):172-207.
- Rigby D, Bilodeau B. *Management Tools and Trends*. Boston: Bain & company; 2018; 11.
- Ferlie E, Ongaro E. *Strategic management in public services organizations: Concepts, schools and contemporary issues*. New York: Routledge; 2015.
- Bryson JM, Edwards LH, Van Slyke DM. Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review* 2018; 20(3):317-339.
- Ugboro IO, Obeng K, Spann O. Strategic planning as an effective tool of strategic management in public sector organizations: Evidence from public transit organizations. *Administration & Society* 2011; 43(1):87-123.
- Meier KJ, O'Toole Jr LJ, Boyne GA, Walker RM. Strategic management and the performance of public organizations: Testing venerable ideas against recent theories. *Journal of public administration research and theory* 2007; 17(3):357-77.
- Elbanna S, Andrews R, Pollanen R. Strategic planning and implementation success in public service organizations: Evidence from Canada. *Public Management Review* 2016; 18(7):1017-42.
- Mintzberg H. *Tracking strategies: Toward a general theory*. New York: Oxford University Press on Demand; 2007.
- Miller CC, Cardinal LB. Strategic planning and firm performance: A synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal* 1994; 37(6):1649-65.
- Hahn W, Powers T. The impact of strategic planning sophistication and implementation on firm performance. *The Journal of Business and Economic Studies* 1999; 5(2):19.
- Mosadeghrad AM, Isfahani P. The challenges of strategic planning in Tehran province hospitals. *Journal of Management Strategies in Health System* 2018; 3(3):184-200 (In Persian).
- Mosadeghrad A M, Isfahani P. Strategic planning challenges in the hospital: A qualitative study. *Payesh* 2020; 19(1):19-39 (In Persian).
- Mosadeghrad AM, Fayaz-Bakhsh A, Amini F. Challenges of Strategic Planning in Welfare Organization. *Payavard* 2018; 11 (5):518-531 (In Persian).
- Stake RE. Case studies In Denzin N.K. Lincoln Y.S. (Editors), *Strategies of qualitative inquiry*. California: Thousand Oaks, CA: Sage 1998; 86-109.

- 19- Yin RK. Case study research: Design and methods. 3rd ed. California: Thousand Oaks, CA: Sage, 2003; 16.
- 20- Gale NK, Heath G, Cameron E, Rashid S, Redwood S. Using the framework method for the analysis of qualitative data in multi-disciplinary health research. *BMC Medical Research Methodology* 2013; 13(1):117 <https://doi.org/10.1186/1471-2288-13-117>.
- 21- Bradley EH, Curry LA, Devers KJ. Qualitative data analysis for health services research: Developing taxonomy, themes, and theory. *Health Services Research* 2007; 42(4):1758-72.
- 22- Mosadeghrad AM. Verification of a quality management theory: Using a Delphi study. *International Journal of Health Policy and Management* 2013; 1(4):261-271.
- 23- Mosadeghrad AM, Saadati M. Relationship between managers' leadership style and organisational structure and culture of Qazvin hospitals. *Journal of Health in the Field* 2018; 6(1):36-45 (In Persian).
- 24- Mosadeghrad AM, Akbari Sari A & Esfahani P. successful implementation of strategic planning in hospitals in Tehran province. *Payesh* 2017; 16(6):759-73 (in Persian).
- 25- Mapetere D, Mavhiki S, Tonderai N, Sikomwe S & Mhonde C. Strategic Role of Leadership in Strategy Implementation in Zimbabwe's State Owned Enterprises. *International Journal of Business and Social Science* 2012; 3(16):271-276.
- 26- Jooste & Fourie. The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perception of South African strategic leaders. *South African Business Review* 2009; 13(30):51-68.
- 27- Mosadeghrad A M, Esfahani P. Strategic planning success factors in hospitals: A Qualitative Study. *Payavard* 2020; 14(1):23-39 (In Persian).
- 28- Mosadeghrad AM & Esfahani P. Hospital strategic planning prerequisites. *Journal of Hospital* 2019; 18(3):73-86 (In Persian).
- 29- Lee D, McGuire M, Kim JH. Collaboration, strategic plans, and government performance: the case of efforts to reduce homelessness. *Public Management Review* 2018; 20(3):360-76.
- 30- Mosadeghrad A.M. The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. *The TQM Magazine* 2006; 18(6):606-25.
- 31- Mosadeghrad AM & Sokhanvar M. Organizational culture of selected teaching hospitals of Tehran. *Journal of Health in the Field* 2018; 5(4):26-38 (In Persian).
- 32- Latif B, Gohar FR, Hussain A & Kashif MM. Barriers to effective strategic planning. *International Journal of Management and Organizational Studies* 2006; 1(2):16-21.
- 33- Mosadeghrad AM, Ebneshahidi A & Abdolmohammadi N. The impact of strategic planning on job satisfaction among hospital staff: A case study. *Journal of Health-Based Research* 2017; 3(2):99-114 (in Persian).
- 34- Boyne GA, Gould-Williams JS, Law J, Walker RM. Problems of rational planning in public organizations: An empirical assessment of the conventional wisdom. *Administration & Society* 2004; 36(3):328-50.