

بررسی چالش‌های مدیریت راهبردی در راستای تحقق

اهداف چشم‌انداز سازمانی

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۷/۱۰

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۸/۱

محمود حضرتی*، اکرم گروسی**

چکیده:

چشم‌انداز سازمان از طریق تصویرپردازی از آینده‌ی مطلوب درصدد است که کارکنان و مدیران سازمان را در جهت تحقق آن بسیج نماید. اما راهی بس دشوار و طولانی در پیش روی مدیران و کارکنان سازمان برای دستیابی به اهداف و آرمان‌های تعیین شده در چشم‌انداز وجود دارد. در این راستا سازمان‌های دولتی نیز همگام با سازمان‌های خصوصی رسالت، مأموریت، اهداف، راهبردها و برنامه‌های عملیاتی خود را تدوین کرده و اقدامات لازم را برای هر چه بهتر اجرایی شدن آن به عمل می‌آورند. هدف اصلی این مقاله شناسایی، رتبه‌بندی و تحلیل چالش‌های مدیریت راهبردی در سازمان‌های دولتی در راستای تحقق اهداف چشم‌انداز سازمانی است. بدین منظور، پرسش‌نامه‌ای ۲۶ سؤالی شامل سؤالات بسته و باز در چهار مقوله‌ی کلی (موانع و مشکلات سازمانی، مدیریتی، فردی و مسائل مرتبط با برنامه‌ریزی راهبردی) طراحی و در اختیار تعدادی از خبرگان و مدیران عالی قرار گرفت. در پایان نیز بعد از شناسایی و رتبه‌بندی عوامل به دست آمده، پیشنهاداتی به منظور هر چه بهتر اجرایی شدن راهبردهای بلندمدت در راستای دستیابی به اهداف چشم‌انداز، در سازمان‌های دولتی ارائه شده است.

کلید واژه‌ها:

مدیریت راهبردی، پیاده‌سازی راهبرد، چشم‌انداز سازمان، سازمان‌های دولتی.

*. کارشناس ارشد مدیریت دولتی (گرایش مدیریت منابع انسانی) دانشگاه تهران (نویسنده مسئول) mahmod_ut@yahoo.com

** کارشناس ارشد روان‌شناسی دانشگاه تربیت مدرس

مقدمه:

توجه به مدیریت راهبردی و پرداختن به آن بدون توجه به چشم‌انداز، معنای چندانی نخواهد داشت. هر چند در بسیاری از متون و کتاب‌های مدیریت راهبردی، مفاهیمی هم‌چون چشم‌انداز، رسالت، مأموریت، اهداف و شاخص‌های کلیدی از ارکان مدیریت راهبردی به شمار می‌آیند، ولی در حقیقت ترسیم‌کننده‌ی مقصد آتی یک سازمان چشم‌انداز است (گودرزی، ۱۳۸۹). نظر به این که سازمان‌های امروزی در محیطی پیچیده و پویا - که با تغییراتی دائمی همراه است - رو به‌رو هستند، سازمان‌ها باید نسبت به برنامه‌ریزی راهبردی و نگاه بلندمدت به آینده توجه ویژه‌ای داشته و در اهداف و برنامه‌های خود بازنگری کنند. در این میان، سازمان‌های دولتی نیز از این امر مستثنی نیستند؛ چرا که سازمان‌های دولتی نیز به منظور حفظ و ارتقای جایگاه خود و پاسخ‌گویی، نیازمند آنند که تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی و بلند مدت را به عنوان یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر مدنظر قرار دهند (Hagen, 2002).

از نگاه فراسازمانی، سند چشم‌انداز بیست ساله‌ی جمهوری اسلامی ایران به عنوان یک برنامه‌ی کلان، فراگیر و کلی، سندی فرا دولتی است که تصویر آینده را برای کشور مشخص می‌کند؛ این سند باید به عنوان یک نقشه‌ی راه در همه‌ی برنامه‌ریزی‌ها و قانون‌گذاری‌ها و فعالیت‌های اجرایی مورد توجه قرار گیرد. هر یک از سازمان‌های دولتی نیز برای هماهنگی حداکثری با سیاست‌های کلان چشم‌انداز باید بنیان‌های مدیریت راهبردی را در بازه‌ی زمانی برنامه‌ی پنجم، توسعه و ارتقاء بخشند؛ تحقق آن مستلزم شناسایی، طبقه‌بندی و اولویت‌بندی فرصت‌ها و تهدیدات درونی و بیرونی و تدوین راهبردهای مناسب است (رضاییان، ۱۳۸۴؛ قلی‌پور، ۱۳۸۴). در مرحله‌ی بعدی، اجرا و پیاده‌سازی این برنامه‌ها و راهبردها مورد توجه قرار می‌گیرد. در پایان نیز عملکرد هر یک از دستگاه‌ها و سهم آن‌ها در تحقق اهداف چشم‌انداز مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت. سازمان‌های دولتی نیز با تغییرات گسترده و چالش‌های بسیاری روبه‌رو هستند. همه‌ی این‌ها زمینه‌هایی بوده که مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی را برای آن‌ها ضروری و اجتناب‌ناپذیر می‌سازد (Chadwick, 1996).

با نگاهی به چشم‌انداز بیست ساله‌ی کشور پی خواهیم برد که در دست‌یابی به جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه، مسئولیت و رسالتی سنگین برعهده‌ی سازمان‌های

بررسی چالش‌های مدیریت راهبردی در راستای تحقق اهداف چشم‌انداز سازمانی

۱۳

دولتی نهاده شده است. در سند چشم‌انداز، جایگاه و مختصات ایران به صورت انتزاعی و کلی ترسیم شده و تحقق حداکثری اهداف آن، مستلزم توجه ویژه به تدوین و پیاده‌سازی مطلوب برنامه‌ها، راهبردها و رفع کاستی‌های احتمالی است. از این رو سازمان‌های دولتی، ضمن نگاه راهبردی به دورنمای ایران ۱۴۰۴، باید ساز و کارهای مناسبی را تدوین و اجرا نمایند؛ چرا که سازمان‌های دولتی، برای پیش‌بینی تحولات، تدوین راهبردهای مناسب، پیاده‌سازی و اجرایی نمودن آن‌ها - برای اقدام فعالانه در رویارویی با تغییرات - و ارتقای سطح کمی و کیفی وظایف محوله - به منظور دستیابی به اهداف چشم‌انداز - با چالش‌های فراوانی روبه‌رو هستند.

مبانی نظری و تئوری‌ها

تفکر راهبردی

تفکر راهبردی واژه‌ای است که امروزه فراوان به کار برده می‌شود؛ اما در خصوص این مفهوم باید با دقت و ظرافت بحث کرد. سازمان‌ها از زمان‌های گذشته تاکنون همواره مسیر پیچیده‌شدن را طی کرده‌اند. ابتدا به دلیل سادگی ماهیت فعالیت سازمان‌ها و عدم رقابت شدید، نیازی به تفکر بلندمدت و یا راهبردی نبود. اما با گذشت زمان و تشدید رقابت و میزان پیچیدگی معلوم شد که دیگر نمی‌توان همانند گذشته، بدون دوراندیشی و بررسی علمی، چشم‌اندازی کامل از عملکرد سازمان ترسیم نمود. در نتیجه برای پیروزی در رقابت فشرده می‌بایست با استفاده‌ی بهینه از علم و دانش، عملکرد قوی‌تری را ارائه و به اهداف از پیش تعیین شده دست یافت. از این رو اهمیت اتخاذ تدابیر و تصمیم‌های راهبردی به عنوان بخشی از تفکر راهبردی مطرح و مورد تأیید قرار گرفته است. دراکر معتقد است که مدیر اثربخش تصمیم‌های زیادی نمی‌گیرد؛ بلکه بر روی تصمیم‌های مهم متمرکز بوده و تلاش می‌کند به جای تفکر پیرامون حل مسائل به امور راهبردی فکر کند (گودرزی، ۱۳۸۹).

الگوهای مدیریت راهبردی در بخش عمومی

برنامه‌ریزی راهبردی را می‌توان تلاشی منظم و سازمان یافته در جهت اتخاذ تصمیم‌ها و مبادرت به اقدامات بنیادی تعریف کرد. برنامه‌ریزی راهبردی ارتباطات و مشارکت را سهولت بخشیده، علایق و ارزش‌های ناهم‌گرا را با یکدیگر هم‌سو و منطبق کرده و

تصمیم‌گیری منظم و اجرای موفقیت‌آمیز را ترویج و تشویق خواهد کرد (برایسون، ترجمه منوریان، ۱۳۷۲).

میلوارد معتقد است که با توجه به شرایط موجود، وظایف و نقش دولت‌ها به عنوان نقش آفرینان خدمت‌رسان به جامعه تغییر کرده است؛ این بدان معنا است که دولت را نمی‌توان تنها دستگاه مسئول به شمار آورد؛ دستگاه‌های متعددی در این کار دارای مسئولیت هستند (Dess et al., 2005). بنابراین اهمیت مدیریت راهبردی در بخش عمومی در این است که این فرایند به طور عاقلانه، سازمان یافته، فراگیر و مؤثر به تغییرات پاسخ می‌دهد؛ هم‌چنین کمک می‌کند تا مسائل با اولویت شفاف‌سازی شده و با تمرکز کردن بر منابع کمیاب و فعال کردن دستگاه‌های ذی‌نفع در بخش عمومی آن‌ها را قادر می‌کند تا به هم‌افزایی دست یابند (داوری و شانه ساز، ۱۳۸۰). لذا برنامه‌ریزی راهبردی را می‌توان مترادف با واژه‌ی مدیریت عالی سازمان‌های دولتی و غیردولتی در نظر گرفت. این بدان معنا است که مدیریت راهبردی به تنهایی در اختیار دستگاه‌ها و سازمان‌های خصوصی قرار نگرفته و دستگاه‌های دولتی نیز می‌توانند از مزایای بالقوه‌ی آن بهره‌مند شوند. سازمان‌های دولتی نیز باید در محیط پرتلاطم امروزی به شکلی راهبردی - که در گذشته هرگز وجود نداشته است - تفکر کنند. آن‌ها باید یافته‌ها و ادراکات خود را برای سازگاری با محیط‌های تغییر یافته خود، به راهبردهای کارساز مبدل سازند. در نهایت نیز برای تطبیق و اجرای راهبردهایشان با تعقل و تفکر، بستر مناسب را فراهم سازند. لذا برنامه‌ریزی راهبردی در بخش عمومی، یک رشته تصمیمات و اقداماتی است که با تهیه و اجرای برنامه‌هایی، به اهداف ملی یک کشور می‌انجامد. برایسون مسأله‌ی اصلی در مدیریت راهبردی را تفکر، اقدام و یادگیری می‌داند؛ هم‌چنین مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی بدون اجراء را تلاشی بیهوده دانسته که منجر به هدر رفتن منابع و فرصت‌ها می‌شود. وی معتقد است که هدف نهایی برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های عمومی، خلق ارزش عمومی است. ایجاد ارزش عمومی^۱ به معنی ایجاد سیاست‌ها، طرح‌ها و خدماتی است که باعث پیشرفت منافع عمومی می‌شود. این الگو بیان‌گر این است که سازمان چگونه می‌تواند از آن‌جایی که هست به آن‌جایی که می‌خواهد، برود (Dess et al., 2005).

برایسون رویکرد خود را در برنامه‌ریزی راهبردی با عنوان چرخه‌ی تحول راهبرد معرفی می‌کند؛ او معتقد است که هدف کلی مدیریت راهبردی توسعه و تعهد مستمر به مأموریت و چشم‌انداز سازمان است. در نهایت تمرکز بر برنامه‌های راهبردی سازمان، از طریق فرایند تصمیمات و فعالیت‌ها است (Dess et al, 2005). برایسون الگوی خود را در ده مرحله به شرح زیر بیان می‌دارد:

- ۱- شروع و تفاهم بر روی فرایند برنامه‌ریزی راهبردی؛
 - ۲- شناسایی الزامات سازمانی؛
 - ۳- توضیح چشم‌انداز و مأموریت سازمان؛
 - ۴- ارزیابی محیط داخلی و خارجی برای شناسایی نقاط قوت و ضعف، تهدیدات و فرصت‌ها؛
 - ۵- شناسایی مسائل راهبردی‌ای که سازمان با آن‌ها روبه‌رو است؛
 - ۶- تدوین راهبرد برای مدیریت مسائل؛
 - ۷- بازنگری و مشروعیت‌بخشی راهبردها یا برنامه‌های راهبردی؛
 - ۸- تدوین چشم‌انداز اثربخشی سازمانی؛
 - ۹- توسعه‌ی فرایند اجرایی اثربخش؛
 - ۱۰- ارزیابی مجدد راهبردها و فرایند برنامه‌ریزی راهبردی.
- الگوی برایسون می‌تواند در نحوه‌ی تفکر و اقدام راهبردی تحولاتی اساسی ایجاد کند؛ هم‌چنین موجب درگیر شدن بازیگران اصلی شده و در تدوین و اجرای راهبرد، از نظر علمی و عملی و نیز از نظر سیاسی هوشمندانه عمل می‌کند. کلی معتقد است که تئوری مدیریت راهبردی در سازمان‌های انتفاعی به منظور برآورده کردن نیازهای سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی ناکافی بوده، در نتیجه مدیریت راهبردی سازمان‌های دولتی و عمومی متفاوت از سازمان‌های انتفاعی است؛ چرا که سازمان‌های عمومی نمی‌توانند در مسئولیت‌های فرد تنوع ایجاد کنند. ذی‌نفعان این‌گونه سازمان‌ها بسیار متنوعند؛ هم‌چنین مدیران سازمان‌های دولتی همانند ماهی در تنگ هستند؛ از این رو لازم است که محیط سیاسی را در فرایند مدیریت راهبردی وارد کرده و از آن به عنوان ورودی استفاده نمایند تا پشتیبانی لازم از سوی ذی‌نفعان متعدد به دست آید (Rigsby & Greco, 2003). از دیدگاه راهبردی، سازمان‌های دولتی از استقلال و آزادی عمل کمتری برخوردار بوده و نمی‌توانند به فعالیت‌های غیر مرتبط بپردازند. دستگاه‌های بخش عمومی باید به آینده به چشم فرصت نگاه کرده و برای

سازمان خویش یک دید راهبردی، وسیع و بلندمدت نسبت به آینده داشته باشند (انسوف و مک دائل، ترجمه زندیه، ۱۳۸۱).

الگوی السون و اودی (به نقل از علی احمدی و دیگران، ۱۳۸۲) فرایند مدیریت راهبردی در بخش عمومی را چنین بیان می‌کنند:

بیان مأموریت کلی و اهداف؛ بررسی یا تجزیه تحلیل محیطی؛ ممیزی وضع داخلی و منابع؛ تدوین، ارزیابی و گزینش راهبردها؛ در پایان اجرا و کنترل طرح راهبردی. نات و بک آف الگوی پنج نکته‌ای را که برای تدوین راهبرد بخش عمومی معرفی کرده‌اند عبارت است از (به نقل از کاپلان و نورتون، ترجمه بختیاری، ۱۳۸۳):

۱- توصیف و ترسیم زمینه‌ی تاریخی سازمان بر حسب روندهای محیطی؛

۲- ارزیابی موقعیت و شرایط بر حسب نقاط قوت و ضعف داخلی؛

۳- طراحی راه کارهای راهبردی برای مدیریت مسائل بر اساس اولویت‌ها؛

۴- ارزیابی راه کارهای راهبردی؛

۵- اجرای راهبردهای اولویت‌دار همراه با بسیج منابع و مدیریت صاحبان منابع.

کاربست مدیریت راهبردی در سازمان‌های دولتی

پیاپی برنامه‌ی راهبردی در سازمان‌های بخش عمومی دارای مزایایی مانند بهبود فرایند تصمیم‌گیری در سازمان در جهت دستیابی به راهبردها و اهداف بلندمدت، اثربخشی سازمان در درازمدت و ترویج تفکر راهبردی و دید آینده‌نگر در مدیران دولتی است (Hagen, 2002; Rahaman et al., 2005).

به طور کلی سه مرحله‌ی اساسی به منظور کاربرست مدیریت راهبردی در سازمان‌های دولتی عنوان شده است.

الف) **تدوین راهبرد**: شامل ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدات بیرونی و هم‌چنین ارزیابی نقاط قوت و ضعف درونی است. در این مرحله چشم‌انداز، فرهنگ، رسالت و مأموریت سازمان، ارزش‌ها و اهداف بلندمدت باید مورد توجه جدی قرار گرفته و متناسب با آن، راهبردهای مناسب در حوزه‌ی شیوه‌های نوین آموزش، تحقیق و پژوهش، توسعه و ترویج آموزش عالی، تأمین مالی فعالیت‌ها و غیره در نظر گرفته شود.

ب) اجرا و پیاده‌سازی راهبردها: بعد از تدوین راهبرد و فراهم آوردن ابزار و امکانات لازم، نوبت به اجراء در آوردن این راهبردها می‌رسد.

ج) ارزیابی راهبرد: در این مرحله نیز عملکرد مورد کنترل و ارزیابی قرار می‌گیرد. اطمینان یافتن از تحقق برنامه‌های از پیش تعیین شده را می‌توان از مهم‌ترین اهداف این مرحله دانست. بررسی عوامل درونی و بیرونی، اندازه‌گیری عملکرد و انجام اقدامات اصلاحی را می‌توان از مهم‌ترین فعالیت‌های این مرحله به شمار آورد (Rahamain et al., 2005).

بررسی موانع پیاده‌سازی برنامه‌ها و راهبردهای بلندمدت

اندیشمندان در حوزه‌ی مدیریت راهبردی بر این عقیده هستند که فرایند مدیریت راهبردی، مانند دو روی یک سکه هستند (Alexander, 1991). یک روی آن تدوین راهبرد و روی دیگر آن پیاده‌سازی راهبرد را نشان می‌دهد. پیاده‌سازی راهبرد شامل تدابیر راهبردی برای به مرحله‌ی اجرا در آوردن راهبردهای تدوین شده است. حال در این‌جا این سؤال مطرح می‌شود که چه عواملی (درون‌سازمانی و برون‌سازمانی) وجود دارند که پیاده‌سازی راهبردهای تدوین شده را با مشکل مواجه می‌کنند؟

با مروری بر ادبیات گسترده‌ی مدیریت راهبردی می‌توان عوامل بسیاری را برشمرد که پیش روی پیاده‌سازی راهبرد قرار دارند. البته لازم به ذکر است که سهم عمده‌ای از مقالات و کتاب‌هایی که به بحث در مورد مدیریت راهبردی پرداخته‌اند، تدوین راهبرد را در اولویت کاری خود قرار داده‌اند؛ این نشان‌دهنده‌ی آن است که مرحله‌ی بعد از تدوین راهبرد، یعنی پیاده‌سازی راهبردها مورد غفلت واقع شده است. البته همین ادبیات محدود نیز به بخش خصوصی اختصاص داشته و بخش عمومی، سهم بسیار اندکی از آن را به خود اختصاص داده است.

الکساندر معتقد است که دلایل متعددی برای وجود این فاصله -از مرحله‌ی تدوین تا اجرای راهبرد- در مدیریت راهبردی وجود دارد؛ در این میان می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- الگوهای بسیار کمی برای اجرای راهبرد وجود دارد؛
- فرض بر این است که اصل بر تدوین راهبرد بوده و اجرای راهبرد، امری است که تحقق می‌یابد؛

- تدوین راهبرد نسبت به اجرای راهبرد از جذابیت بیشتری برخوردار است. کارشناسان امور راهبردی، تدوین راهبرد را تخصصی و علمی می‌دانند؛ آن‌ها معتقدند، هر کسی می‌تواند راهبردهایی را که به شکل صحیح تدوین شده است اجرا کند (Alexander, 1991).

این در حالی است که سازمان‌ها در راستای اجرایی نمودن راهبردهای خود ممکن است با موانع و مشکلاتی مواجه گردند، از این رو شناخت و آگاهی کامل از ساختار، نظام‌ها، فرهنگ، ساختار قدرت در سازمان، مدیران را در هر چه بهتر اجرایی نمودن این برنامه‌ها کمک خواهد کرد.

با مروری بر ادبیات مدیریت راهبردی می‌توان عوامل بسیاری را برشمرد که از سوی نظریه‌پردازان و صاحب‌نظران در حوزه‌ی مدیریت راهبردی به عنوان موانع تحقق راهبرد مطرح می‌شود. با بررسی این عوامل در خواهیم یافت که هر یک از آن‌ها حداقل به یکی از موضوعات مطرح شده (ساختار، نظام‌ها، فرهنگ، ساختار قدرت) ارتباط دارند. در جدول شماره‌ی (۱) این موانع در چهار مقوله‌ی کلی (عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی، عوامل فردی و مسائل مرتبط با برنامه‌ریزی راهبردی) آورده شده است. (Rapert et al., 2002; Sterling, 2007; Aalaton & Ikavaiko, 2002)

جدول شماره‌ی (۱): طبقه‌بندی چالش‌های مدیریت راهبردی و ارائه‌ی الگوی اندازه‌گیری تحقیق به کمک نرم افزار لیزرل

موانع و مشکلات سازمانی	ضریب استاندارد	t-value
فقدان نظام اطلاعاتی، ارتباطی کارا و اثربخش به منظور ایجاد تعامل سازنده بین واحدهای مختلف درگیر با برنامه‌ریزی راهبردی	۰.۷۲	۱۲.۱
فقدان تقسیم کار و مسئولیت‌های روشن در واحدهای مختلف سازمان	۰.۸۶	۱۵.۰۵
عدم توانایی سازمان‌ها دولتی در کسب منابع و امکانات لازم به دلیل نداشتن بودجه‌ی کافی	۰.۶۲	۱۵.۷۶
تخصیص نامناسب منابع و امکانات بین واحدها متناسب با مأموریت‌های محوله	۰.۸۰	۱۵.۵۲
فقدان نظام‌های ارزیابی و کنترل اثربخش عملکرد	۰.۵۲	۱۲.۸۶
فقدان همکاری اثربخش در بین واحدهای درون سازمانی	۰.۸۶	۱۲.۲۳
نظام‌های پاداش ناکارآمد به منظور تشویق و ایجاد انگیزه در مدیران	۰.۸۲	۱۱.۳۶
مقاومت در مقابل تغییر و تحول در بین واحدهای سازمان	۰.۷۱	۱۴.۳۶

موانع و مشکلات مدیریتی		
عدم تعهد و عزم راسخ در مدیران عالی به برنامه‌ها و راهبردهای مصوب	۰/۷۸	۱۲/۲۳
مسائل و بازی‌های سیاسی در بین مدیران رده‌های بالای سازمان	۰/۵۲	۱۴/۰۱
ترس از ناامنی، ابهام و از دست دادن موقعیت فعلی به دلیل تغییر و تحولات احتمالی	۰/۷۸	۱۷/۵۶
نداشتن توانایی مدیران در خلاقیت و نوآوری به منظور اخذ تدابیر لازم جهت اجرایی نمودن برنامه‌ها و راهبردهای تعیین شده	۰/۶۸	۱۵/۲۳
حاکمیت فرهنگ گذشته‌نگر و دلبستگی به برنامه‌ها و راهبردهای قبلی در بین مدیران دولتی	۰/۷۹	۱۳/۱۲
عدم به کارگیری دانش و تجربه‌ی مدیران میانی در پیاده‌سازی برنامه‌ها و راهبردها	۰/۸۳	۱۲/۱۲
عدم تجربه‌ی کافی مدیران عالی در مسائل اجرایی	۰/۸۴	۱۴/۹۳
عدم توجه کافی از سوی مدیریت به سرمایه‌های انسانی و بهره‌گیری از توانایی‌ها و استعدادهای آن‌ها در راستای اجرایی نمودن راهبردها	۰/۶۱	۱۱/۱۱
فقدان نظام مدیریت کارا و اثر بخش به منظور توانایی تعامل و ارتباط با سازمان‌ها و دستگاه‌های برون سازمانی مرتبط با اهداف چشم‌انداز	۰/۷۶	۱۶/۵
موانع و مشکلات فردی		
فقدان توانایی‌ها و قابلیت‌های کافی در کارکنان به منظور دستیابی به اهداف چشم‌انداز	۰/۷۳	۱۲/۸۳
مقاومت در مقابل تغییر در بین افراد	۰/۸۹	۱۵/۴۷
فقدان فهم مشترک از برنامه‌ها و راهبردها در بین افراد	۰/۶۵	۱۲/۸۷
ادراک کارکنان از فقدان ارتباط کافی و مؤثر بین برنامه‌ها و راهبردهای تعیین شده با اهداف تعیین شده در چشم‌انداز	۰/۸۴	۱۴/۷۳
مسائل و مشکلات مرتبط با مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی		
فقدان اجماع نظر کلی در بین تصمیم‌گیران برای اجرایی نمودن برنامه‌ها و راهبردها	۰/۶۳	۱۳/۲۲
عدم بیان واضح برنامه‌ها و راهبردها به گونه‌ای که برای همگان قابل درک باشد	۰/۶۷	۱۶/۰۴
نبود فرصت کافی برای اجرایی نمودن اهداف و برنامه‌ها	۰/۸۶	۱۱/۵۰
نبود رابطه‌ی منطقی بین برنامه‌ها و اهداف تعیین شده با اهداف مورد نظر در چشم‌انداز	۰/۶۷	۱۰/۳۲
عدم شناسایی و پیش‌بینی موانع و مشکلات احتمالی اجرا در هنگام تدوین راهبرد و توجه صرف به تدوین برنامه‌ها و راهبردها	۰/۷۸	۱۴/۰۴
<i>Chi-square=136/21</i>	<i>RMSEA=0/064</i>	<i>GFI=0/87.6</i>
		<i>AGFA=0/82</i>

نتایج خروجی لیزرل نشان می‌دهد که مقدار کای دو، مقدار $RMSEA$ و نسبت کای دو به درجه‌ی آزادی آن‌ها کم بوده و نیز مقدار GFI و $AGFA$ آن‌ها بالای ۹۰ درصد است. همه‌ی مقادیر t نیز معنی دارند. مجموع این نتایج بیان‌گر آن است که پرسش‌نامه‌ی این تحقیق از اعتبار و روایی بالایی برخوردار بوده و الگوی اندازه‌گیری متغیرهای این تحقیق، الگوی مناسبی است.

روش تحقیق

در این مقاله به منظور دست‌یابی به هدف تحقیق، با مروری گسترده بر ادبیات مدیریت راهبردی، خصوصاً در ارتباط با مسائل و موضوعات مرتبط با سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، در چهار مقوله‌ی کلی «موانع و مشکلات سازمانی، مدیریتی، فردی و مسائل و مشکلات مرتبط با برنامه‌ریزی راهبردی» به جمع‌آوری اطلاعات پرداخته شد. سپس پرسش‌نامه‌ای مشتمل بر ۲۶ سؤال طراحی گردید، از پاسخ‌گویان - شامل اساتید و نخبگان - خواسته شد که پاسخ‌های خود را در قالب سؤالات بسته‌ی طراحی شده در پرسش‌نامه ارائه نمایند؛ همچنین نظرات تکمیلی و راه‌حل‌های خود را در قالب سؤال باز طراحی شده در پایان پرسش‌نامه ارائه نمایند. در پایان از پاسخ‌گویان خواسته شده بود در صورتی که عامل یا عوامل دیگری را به عنوان موانع تحقق راهبرد و برنامه‌های بلندمدت می‌شناسند نام برده و راه‌حل‌های خود را نیز بیان نمایند. برای طراحی سؤالات از طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت استفاده گردیده شد که یکی از رایج‌ترین و مناسب‌ترین مقیاس‌های اندازه‌گیری به شمار می‌رود. برای تأیید روایی پرسش‌نامه از نظر خبرگان استفاده شده است. همچنین به منظور بررسی قابلیت اعتماد (پایایی) پرسش‌نامه، نمونه‌ای ۳۰ تایی از پرسش‌نامه در میان جامعه‌ی آماری توزیع و با استفاده از نرم افزار $SPSS$ ، آلفای کرونباخ اندازه‌گیری شده است. آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه عدد ۸۶ درصد بدست آمده که نشان‌دهنده‌ی آن است که پرسش‌نامه‌ی مورد استفاده، از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی بسیار خوبی برخوردار است.

یافته‌های تحقیق

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از پرسش‌نامه، با هدف دست‌یابی به عواملی که از سوی پاسخ‌دهندگان به عنوان مهم‌ترین عوامل شناخته شده‌اند، میانگین هر یک

از ۲۶ مورد ذکر شده در جدول شماره‌ی (۱) محاسبه شده است. جدول شماره‌ی (۲) نیز هفت عامل را به عنوان مهم‌ترین عوامل از دید پاسخ‌گویان نشان می‌دهد. هم‌چنین یافته‌های تحقیق نشان‌دهنده آن است که عواملی مانند نبود فرصت و زمان کافی برای اجرایی نمودن اهداف و برنامه‌ها، نظام‌های پاداش ناکارآمد به منظور تشویق و ایجاد انگیزه در مدیران، مقاومت در مقابل تغییر و تحول در بین واحدهای سازمانی، عدم توانایی سازمان‌های دولتی در کسب منابع و امکانات لازم به دلیل نداشتن بودجه‌ی کافی و هم‌چنین تخصیص نامناسب منابع و امکانات بین واحدها متناسب با مأموریت‌های محوله از کمترین اهمیت و اولویت در بین پاسخ‌گویان برخوردار بوده‌است.

جدول شماره‌ی (۲): مهم‌ترین چالش‌های پیاده‌سازی راهبردها و برنامه‌های بلند مدت از نگاه پاسخ‌دهندگان

شماره‌ی سؤال	موانع و چالش‌ها	میانگین
۱۳	حاکمیت فرهنگ گذشته نگر و دلبستگی به برنامه‌ها و راهبردهای قبلی در بین مدیران دولتی	۴/۳۵
۱۲	نداشتن توانایی مدیران در خلاقیت و نوآوری به منظور اخذ تدابیر لازم جهت اجرایی نمودن برنامه‌ها و راهبردهای تعیین شده	۴/۱۵
۱۶	عدم توجه کافی از سوی مدیران به سرمایه‌های انسانی و بهره‌گیری از توانایی‌ها و استعدادهای آن‌ها در راستای اجرایی نمودن راهبردها	۳/۹۲
۲۲	فقدان اجماع نظر در بین تصمیم‌گیران برای اجرایی نمودن برنامه‌ها و راهبردها	۳/۸۵
۱۰	بازی‌ها و کشمکش‌های سیاسی در بین مدیران رده‌های بالای سازمان	۳/۷۳
۲۶	عدم شناسایی و پیش‌بینی موانع و مشکلات احتمالی اجرا در هنگام تدوین راهبرد و توجه صرف به تدوین راهبرد	۳/۴۶
۲۵	نبود رابطه‌ی منطقی بین برنامه‌ها و اهداف تعیین شده با اهداف مورد نظر در چشم‌انداز سازمان	۳/۲۱

به منظور تجزیه و تحلیل بیشتر یافته‌های تحقیق، بین پاسخ‌های ارائه شده از سوی پاسخ‌دهندگان تجزیه و تحلیل همبستگی انجام شد. یافته‌های این تجزیه و تحلیل نشان‌دهنده آن است که بین سؤالات مرتبط با موانع و مشکلات مدیریتی و سؤالات مربوط به موانع و مشکلات مرتبط با برنامه‌ریزی راهبردی، همبستگی زیادی در جهت مثبت وجود دارد؛ بیشترین همبستگی نیز به دو سؤال «عدم شناسایی و پیش‌بینی موانع و مشکلات احتمالی اجرا در هنگام

تدوین راهبرد و توجه صرف به تدوین راهبرد» و «نداشتن توانایی مدیران در خلاقیت و نوآوری به منظور اخذ تدابیر لازم جهت اجرایی نمودن برنامه‌ها و راهبردهای تعیین شده» اختصاص داشت.

هم‌چنین از بین چهار مقوله‌ی کلی مطرح شده در جدول شماره‌ی (۱)، موانع و مشکلات مدیریتی و مشکلات مرتبط با برنامه‌ریزی راهبردی با توجه به میانگین بدست آمده از بیشترین اهمیت در بین پاسخ‌گویان برخوردار بوده‌اند. هم‌چنین موانع و مشکلات سازمانی و فردی در اولویت‌های بعدی پاسخ‌گویان قرار گرفتند.

بحث و نتیجه‌گیری

به منظور بحث و بررسی بر نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق، از طبقه‌بندی چهارگانه‌ی ارائه شده در جدول شماره‌ی (۱) و هم‌چنین از موانع و چالش‌های مطرح شده در جدول شماره‌ی (۲) استفاده می‌کنیم. همان‌طور که در جدول شماره‌ی (۲) نیز نشان داده شده است، «حاکمیت فرهنگ گذشته‌نگر و دلبستگی به برنامه‌ها و راهبردهای قبلی در بین مدیران» «نداشتن توانایی مدیران در خلاقیت و نوآوری به منظور اخذ تدابیر لازم جهت اجرایی نمودن برنامه‌ها و راهبردهای تعیین شده» از بین ۲۶ مورد ارائه شده در جدول شماره‌ی (۱)، از جمله مهم‌ترین مسائل و مشکلات مدیریتی هستند.

نکته‌ای که باید در پیاده‌سازی و اجرای راهبردها مورد توجه قرار گیرد، تعهد و وقوف مدیران رده بالای سازمانی به سمت و سوی مسیر راهبردی در سازمان‌هاست. بدون شک این امر مهم به عنوان یک پیش شرط برای پیاده‌سازی راهبرد مطرح است، بنابراین مدیران رده بالای سازمانی باید تمایلات خودشان را برای عرضه وفاداری و انرژی برای این امر به اثبات برسانند. در نتیجه تمامی مدیران و دست‌اندرکاران مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های دولتی باید به چشم‌انداز و اهداف آن واقف و آن‌ها را باور داشته باشند (Dewett, 2004). نکته‌ی دیگر این که مدیران بیشتر از آن که در اجرا آموزش دیده و مهارت داشته باشند، در تدوین راهبرد مهارت دارند؛ مدیران در این مورد که چگونه یک راهبرد را تدوین کنند دارای مهارت‌های زیادی هستند؛ حال این که در پیاده‌سازی راهبرد، فاقد مهارت هستند. آن چه که همواره مورد

توجه مدیران بوده است. تدوین راهبرد بوده است؛ لذا همواره مدیران این تصور را در ذهن خود داشته‌اند که تدوین یک راهبرد خوب، اجرای آن را نیز تضمین خواهد کرد. لذا مدیران به مهارت‌های مورد نیاز در اجرای راهبرد آن طور که باید و شاید، توجه نداشته‌اند. لذا شناسایی رهبران چشم‌اندازگرا^۱، عمل‌گرا^۲ و تحول‌آفرین^۳ و مشارکت هر چه بیشتر آن‌ها با اهداف چشم‌انداز و فعالیت‌های مرتبط با آن و هم‌چنین تدوین برنامه‌های اجرایی در سازمان‌های دولتی به منظور دستیابی به اهداف چشم‌انداز و شناسایی اساتید، نخبگان و مدیرانی که به مسائل اجرایی اشرافیت داشته باشند از اهمیت بسیاری برخوردار است.

منابع انسانی نیز از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده موفقیت در پیاده‌سازی راهبردها هستند. این امر شامل کارشناسان، مشاوران، نخبگان و سایر افراد کلیدی در این مرحله است. برای پیاده‌کردن یک راهبرد باید ساختار منابع انسانی متناسب با اهداف و شرایط اصلاح شود و بدین ترتیب دیدگاه‌ها، مهارت‌ها و تخصص‌های لازم فراهم شود. نکته‌ی دیگر این‌که پیاده‌سازی راهبرد، رویکردی از بالا به پایین نیست. موفقیت در به کار بستن هر تلاشی به حضور مدیران میانی در سازمان بستگی دارد (Hoag et al., 2002 ; Heid et al., 2002). متأسفانه در عمل، مدیران و سرپرستان در سطوح پایین‌تر سلسله مراتب سازمانی که دارای دانش سرشار و مهمی هستند به ندرت در تنظیم و اجرای برنامه‌ها و راهبردها شرکت داده می‌شوند؛ لذا راهبردها در مرحله‌ی اجرا با مشکل مواجه می‌شوند. پاسخ‌دهندگان تخصیص نامناسب منابع را به عنوان مهم‌ترین مانع سازمانی بیان کرده‌اند. طبق نظر پاسخ‌دهندگان در زمینه‌ی ارائه‌ی امکانات و تسهیلات، رویکرد نظام‌مند و شفاف در زمینه‌ی تخصیص منابع اتخاذ نشده است. به علاوه این‌که محیط نامناسب اقتصادی و سیاسی مشکلات بیشتری در این زمینه ایجاد می‌کند.

نتایج تحقیق حاکی از آن است که رابطه‌ی قوی و معنی‌داری نیز بین فقدان نظام اطلاعاتی-ارتباطی کارا و اثربخش به منظور ایجاد تعامل سازنده بین واحدهای مختلف درگیر با برنامه‌ریزی راهبردی و فقدان اجماع نظر کلی در بین تصمیم‌گیران برای اجرایی نمودن برنامه‌ها و راهبردها وجود دارد که این خود می‌تواند ناشی از ویژگی‌های اجتماعی و فرهنگی افراد به ویژه مدیران

-
1. Visionary
 2. Pragmatism
 3. Transformational

ارشد کشور باشد. زیرا فرهنگ رایج و مرسوم به گونه‌ای است که همه‌ی اطلاعات مربوط به برنامه‌ریزی برای دیگر افراد در سایر بخش‌ها فاش نشده و تنها در اختیار گروه معدودی از افراد قرار می‌گیرد. به عنوان نتایج حاصل از سؤالات باز، پاسخ‌دهندگان به این نکته اشاره کرده‌اند که از آنجایی که مدیران به برنامه‌ها و راهبردهای جدید و نو اعتقاد چندانی ندارند از آن‌ها حمایت نمی‌کنند. پاسخ‌دهندگان هم‌چنین نظام‌های پاداش ناکارآمد را به عنوان عوامل عدم انگیزه در مدیران عنوان کرده‌اند که می‌توان فقدان رویه‌های اجرایی مشخص، کمبود منابع مالی و نظام نامناسب توزیع منابع در میان واحدهای مختلف را از دلایل اصلی آن به شمار آورد.

در پایان ذکر این نکته ضروری است که هر برنامه و طرحی در زمان تدوین و اجرا ممکن است با چالش‌هایی مواجه گردد. اجرای درست و موفق یک برنامه تدوین شده، می‌تواند دستاوردهای مهمی برای برنامه‌ریزان و مجریان به همراه داشته باشد؛ در صورتی که عدم اجرای مناسب، باعث می‌شود مشکلی بر مشکلات قبلی افزوده شود.

منابع:

- انسوف، ایگور اچ. و مک دانل، ادوارد جی. (۱۳۸۱)، استقرار مدیریت راهبردی، ترجمه‌ی عبدالله زندیه، تهران: سمت.
- برایسون، جان. ام. (۱۳۷۲)، برنامه‌ریزی راهبردی برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، ترجمه‌ی عباس منوریان، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- داوری، دردانه و شانه ساز، محمدحسن (۱۳۸۰)، مدیریت راهبردی: از تئوری تا عمل، تهران: نشر آتنا.
- رضائیان، علی (۱۳۸۴)، ایجاد و استقرار مدل چشم‌انداز سازمانی در پرتو چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران، کمال مدیریت، شماره‌های ۸ و ۹.
- علی‌احمدی، علیرضا؛ فتح‌الله، مهدی و تاج‌الدین، ایرج (۱۳۸۲)، نگرش جامع بر مدیریت راهبردی، تهران: تولید دانش.
- قلی‌پور، آرین (۱۳۸۴)، جامعه‌شناسی چشم‌اندازگرا: فرهنگ گذشته‌نگر و ساختار آینده‌نگر، کمال مدیریت، شماره‌های ۸ و ۹.
- کاپلان، رابرت اس. و دیوید، پی نورتون (۱۳۸۳)، سازمان راهبرد محور، ترجمه‌ی پرویز بختیاری، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- گودرزی، غلامرضا (۱۳۸۹)، افق جهانی، مدل مدیریت راهبردی موعودگرا، تهران: دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام) و دانشگاه عالی دفاع ملی.
- Aaltonen, P. & Ikavaiko, H. (2002), **Implementing Strategies Successfully**, Integrated Manufacturing Systems, Vol. 13 No. 6, pp. 415-418.
- Alexander, L.D. (1991), **Strategy Implementation: Nature of the Problem**, in Hussey, D.E. (Ed.), *International Review of Strategic Management*, Vol. 2 No. 1, pp: 73-91.
- Chadwick, P. (1996), **Strategic Management of Educational Development**, Quality Assurance in Education, Vol. 4 No. 1, pp:5-21.
- Dess, Gregory ; Lumpkin, G.T. ; Eisner, Alan (2005). **Strtegic Management: Creating Competetive Advantagesm**, McGraw-Hill-irwin, 2nd Edition.

-
- Dewett, Todd.(2004), **Creativity and Strategic Management**, *Journal of Management Psychology*, Vol. 19 No. 2, pp:156-169.
 - Hagen, R. (2002), **Globalisation, University Transformation and Economic Regeneration**, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 15 No. 3, pp:204-218.
 - Heide, M., Gronhaug, K. & Johannessen, S. (2002), **Exploring Barriers to the Successful Implementation of a Formulated Strategy**, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 18.No. 2, pp :217-231.
 - Hoag, B.G.; Ritschard, H.V. & Cooper, C.L. (2002), **Obstacles to Effective Organizational Change**, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 23 No. 1, pp:6-15.
 - Rahamain, Fariborz; Castka, p. & Sharp, J.M.,(2005), **Towards Understanding the Impeders of Strategy Implementation in Higher Education** , *Journal of Assurance Education*, Vol. 13 No. 2, pp:132-147.
 - Rapert, M.I.; Velliquette, A. & Garretson, J.A. (2002), **The Strategic Implementation Process Evoking Strategic Consensus Through Communication**, *Journal of Business Research*, Vol. 55 No. 4, pp:301-310.
 - Rigsby J.A. & G, Greco.(2003). **Mastering Strategy: Insight from World's Greatest Leaders and Thinkers**, *McGraw-Hill-Irwin*.
 - Sterling, J.(2003), **Translating Strategy into Effective Implementation** , *Strategy and Leadership*, Vol. 31 No. 3, pp:27-34.