

برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک در بخش دولتی

دکتر جعفر بیک زاد

استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران. (نوسنده مسئول)

Beikzad_jafar@yahoo.com

مهدی تقی سلطانی

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

Mehdi.taghisoltani@gmail.com

چکیده

میزان اثربخشی هر سازمان، بستگی به قدرت مدیریت در بکارگیری ابزارهای متنوع مدیریتی دارد. یکی از مهمترین ابزارهای مدیریتی در مسیر پیشرفت و موفقیت، مدیریت استراتژیک است. در سالهای گذشته، برخی از سازمانها توانسته‌اند با تدوین یک استراتژی درست و بکارگیری ابزارهای مدیریتی مناسب، موقعیت قابل قبولی را از نظر رقابتی در سطح جهانی بدست آورند. ولی برخی دیگر از سازمانها نیز به دلیل تدوین استراتژی‌های نامطلوب، جایگاه و موقعیت برتر خود را با شرایطی متوسط و بسیار پایین‌تر جابجا کرده‌اند. فرآیند مدیریت استراتژی شامل بخشهای مختلفی است که مهمترین و اساسی‌ترین مرحله آن، برنامه‌ریزی استراتژیک است. بنابراین برنامه‌ریزی استراتژیک تلاشی سازمان‌یافته و منظم برای اتخاذ تصمیماتی اساسی و بنیادی است که فعالیتهای سازمان را جهت آماده‌سازی، تنظیم رفتارها و واکنش‌های صحیح و مناسب در موقعیتهای متفاوت، آماده می‌کند. لذا با توجه به اهمیت برنامه‌ریزی و نوع و چگونگی کاربرد آن و همچنین تأثیر آن در پیشرفتهای کوتاه‌مدت و بلندمدت بخش دولتی از یک سو و از سوی دیگر لزوم بررسی موانع اجرایی مدیریت استراتژیک به عنوان رویکردی که می‌تواند منجر به ارائه راهکارهایی شود که مشکلات اجرایی مدیریت استراتژیک را در بخش دولتی را حل نماید، بر این اساس در این مقاله به بررسی برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک در بخش دولتی پرداخته شده است.

واژگان کلیدی: برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت استراتژیک، بخش دولتی.

مقدمه

مطالعات انجام شده در حوزه برنامه‌ریزی و مدیریت سازمانها و بخش دولتی کشور به وجود معضلات ساختاری در نتیجه فقدان برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک تأکید می‌ورزد (مقدسی، ۱۳۸۹). مدیریت استراتژیک، به عنوان فرآیندی پویا از فرمولاسیون، اجرا، ارزیابی و کنترل استراتژی تعریف شده است (میترا، ۲۰۲۱). مدیریت استراتژیک پاسخ مدیران دولتی به محدودیتها و فرصتها است که از محیط عمومی که سازمانهای دولتی و مدیران آنها در آن فعالیت می‌کنند، نشأت می‌گیرد (اسمیت و وال، ۲۰۲۲). بنابراین استراتژی‌ها دو نقش عمده در سازمانهای دولتی ایفا می‌کنند: ۱. بر اساس کار ویژه‌ای که انجام می‌دهند به آنها هویت اعطا می‌کند، ۲. اولویتهای مدیریتی آنها را به ارباب رجوع و دیگر ذینفعان نشان می‌دهد (بیک‌زاد و همکاران، ۱۳۹۵). یافته‌ها نشان می‌دهد که علیرغم اختصاص بودجه در بخش دولتی، برای برنامه‌ریزان و مدیران سازمانها و بخش دولتی، چشم‌اندازها و افق‌های توسعه سازمانها روشن نبوده و عموماً درگیر با مسائل روزمره و

¹ Mitra

² Schmidt & Walle

طبیعتاً راه‌حل‌های سنتی، مقطعی و سطحی هستند (حیدرزاده و همکاران، ۱۳۹۴). بنابراین هر سازمانی با هر اندازه‌ای، با تغییرات و تحولات سریعی روبروست و باید فعالیت‌های خود را طوری برنامه‌ریزی و مدیریت کند که در محیط متلاطم و بازار به شدت رقابتی موفقیت کسب کرده و تداوم حیات داشته باشد. با توجه به مفهوم برنامه‌ریزی استراتژیک، این امر مستلزم بهره‌گیری از این نوع برنامه‌ریزی است (محمدی و همکاران، ۱۳۹۵).

برنامه‌ریزی استراتژیک در واقع عبارتست از فرآیندی که شامل بررسی الزامات سازمان، شرایط محیطی، روابط با مشتری، توانایی‌ها و ضعف‌های سازمانی که برای تصمیم‌گیری در مورد مأموریت سازمان طراحی شده است (رسولی و همکاران^۱، ۲۰۲۰). از این رو برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی است که ضمن آن اهداف بلندمدت سازمانی تعیین می‌شود و تصمیم‌گیری بر مبنای روش‌ها، جهت دستیابی به این اهداف که از قبل پیش‌بینی شده‌اند، انجام می‌گیرد (بیک‌زاد و سیدمفید، ۱۳۹۷: ۷۵). برنامه‌ریزی استراتژیک قبل از آنکه یک تکنیک و یا فن باشد یک نحوه تلقی و باور است که مدیران را به تفکر درازمدت و آینده‌نگری و پیش‌بینی افق‌های دور ترغیب می‌کند. در سازمانی که این باور و اعتقاد وجود نداشته باشد بستر مناسبی برای رشد و ایجاد برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک وجود نخواهد داشت (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۵).

پیشینه برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک در بخش دولتی

مفهوم استراتژی به حداقل ۵۰۰ سال قبل از میلاد مسیح باز می‌گردد. اما استراتژی به مفهوم امروز آن دستاورد پس از جنگ جهانی دوم و حاصل سیر تحول و برنامه‌ریزی است. در سال‌های ۱۹۵۰-۱۹۶۰ میلادی مهمترین مشکل برای سازمان‌ها، بسط دادن برنامه‌ها برای چند سال آینده و اجرای آنها بوده است. بدین گونه بسط یک برنامه متکی به پیش‌بینی آینده به صورت درازمدت، به عنوان نقطه آغاز مدیریت استراتژیک می‌توان نشان داد. شرکت جنرال الکتریک از جمله پیشگامان برنامه‌ریزی استراتژیک، اولین شرکتی بود که پس از گذر از مرحله برنامه‌ریزی استراتژیک طی دهه ۸۰ میلادی وارد مرحله بعدی یعنی مدیریت استراتژیک شد و تا دهه ۱۹۹۰، بسیاری از شرکت‌ها در گوشه و کنار دنیا کار ورود به مرحله مدیریت استراتژیک را آغاز کرده بودند (زکی‌پور کینجی، ۱۳۹۹).

بنابراین تئوری‌های سازمانی و نظام‌های مختلف مدیریت در طول زمان و بتدریج تکامل یافته‌اند، قبل از انقلاب صنعتی، انسان‌ها برای ادامه حیات خویش کار می‌کردند و به این ترتیب غالباً به اندازه نیاز خود تولید می‌کردند، تغییر این ساختار فکری بعد از انقلاب صنعتی، جای خود را به فعالیتهای معطوف به هدف سود واگذار کرد (ایگور انسف و مک دانل، ۱۳۹۱). با ادامه این روند، نیاز به قشر اداره کننده که توانایی‌های لازم را دارا باشند بیشتر احساس می‌شد. همراه با افزایش تدریجی مسائل سازمان و مدیریت، نیاز روی آوری بیشتر به تکامل سیستماتیک موضوع احساس شده و از اوایل قرن بیستم به بعد فعالیتهای علمی و تحقیقاتی آغاز شد. اگر تحقیقات علمی اندیشمندان مدیریت کلاسیک را در این زمینه به عنوان پیشرو قبول کنیم، پدیده مدیریت در حل مسائل سازمانی بصورت علمی، پدیده‌ای نو محسوب می‌شود. پیدایش مدیریت استراتژیک از لحاظ تاریخی بعد از ظهور مدیریت علمی و مصادف با میانه دوم سده بیستم است. اما تکامل و تدوین آن به صورت یک سبک مدیریتی، تکنیکی نسبتاً نوین است (عباس‌زاده و همکاران، ۱۳۹۰).

اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک در بخش دولتی

به منظور برخورد اثربخش با همه عواملی که بر توانایی سازمان در رشد سود آور آن تأثیر دارند، مدیران فرایندهای مدیریت استراتژیک را به گونه‌ای طراحی می‌کنند که به نظرشان وضعیت بهینه سازمان را در محیط رقابتی‌اش تسهیل می‌نماید. برنامه‌ریزی استراتژیک، ابزاری است که به سازمان در اجرای بهتر کارها، متمرکز کردن منابع و انرژی، اطمینان از همراهی

¹ Rasouli et al

بودن تلاش اعضا و کارکنان و ارزیابی موقعیت و تطبیق درست در رویارویی با محیط متغیر کمک می‌کند (عباس‌پور، ۱۳۹۴). از این رو طی سالهای گذشته، تدوین استراتژی (راهبرد) مناسب در موفقیت بسیاری از سازمان‌ها و پروژه‌ها تأثیرات قابل توجهی داشته است و امروزه، جایگاه برنامه‌ریزی استراتژیک (راهبردی)، نه تنها به لحاظ نقش آنها در پیاده‌سازی استراتژی‌های سازمانی، بلکه به این دلیل که می‌توانند به یک منبع پایدار مزیت رقابتی تبدیل شوند، اهمیت زیادی دارد (بیک‌زاد و اوجاقی شیرمرد، ۱۴۰۰). پس چنین استقراری به این لحاظ امکان‌پذیر است که فرایندهای استراتژیک برآورد دقیق‌تری از تغییرات محیطی فراهم می‌کنند و برای واکنش نسبت به فشارهای داخلی یا رقابتی آمادگی بیشتری پدید می‌آورند، پس می‌توان اذعان داشت که یکی از مهمترین و ضروری ترین ابزارهایی که سازمان‌های دولتی برای حصول به موفقیت در آینده می‌توانند از آن بهره بگیرند «برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک» خواهد بود (عباس‌پور، ۱۳۹۴).

بنابراین با نگاهی دقیق به مفهوم برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک می‌توان به ضرورت استفاده از آن پی برد. با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم بکارگیری برنامه‌ای جامع و استراتژیک برای مواجهه با اینگونه مسائل بیشتر از گذشته ملموس می‌شود. این برنامه‌ریزی چیزی جز برنامه‌ریزی استراتژیک نیست. مدیریت استراتژیک نیز با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی راه حل بسیاری از مسائل سازمان‌های امروزی است. پایه‌های مدیریت استراتژیک بر اساس میزان درکی است که مدیران از سازمان‌های رقیب، بازارها، قیمت‌ها، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، توزیع‌کنندگان، دولت‌ها، بستانکاران، سهامداران و مشتریانی که در سراسر دنیا وجود دارند قرار دارد و این عوامل تعیین‌کنندگان موفقیت تجاری در دنیای امروز است. پس یکی از مهمترین ابزارهایی که سازمان‌ها برای حصول موفقیت در آینده می‌توانند از آن بهره بگیرند «مدیریت استراتژیک» خواهد بود (عباس‌زاده و همکاران، ۱۳۸۹). چرا که در بخش دولتی، استقرار و سرآمدی در مدیریت استراتژیک، تضمین‌کننده انجام کارهای درست است و مدیریت عملیات و فرایندها بیشتر بر انجام درست کارها تمرکز دارد. سازمان‌های دولتی نیز در مسیر استقرار و ارتقای کیفیت مدیریت استراتژیک که نشانگر اهمیت بالای آن است، با این چالش مواجه‌اند که چگونه می‌توانند وضعیت مدیریت استراتژیک خود را در مسیر بهبود، ارزیابی کرده، جایگاه خویش را در مقایسه با سایر سازمانها دریابند و اقدامات بهبود دهنده خود را در مسیر بلوغ، مرحله به مرحله تعریف و اجرا کنند (رضایی منش و همکاران، ۱۳۹۸).

مفهوم و تعریف برنامه‌ریزی استراتژیک در بخش دولتی

برنامه‌ریزی فرآیندی است که دارای مراحل مشخص و بهم پیوسته برای تولید یک خروجی منسجم در قالب سیستمی هماهنگ از تصمیمات می‌باشد. واژه استراتژی نیز از ریشه یونانی استراتگما^۱ به معنای فرمانده ارتش، مرکب از استراتوس^۲ به معنی ارتش و اگو^۳ به معنای رهبر گرفته شده که بعداً این کلمه به مجموعه لغات انگلیسی تحت عنوان استراتژیک تبدیل شد (حیدری‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵).

بنابراین برنامه‌ریزی استراتژیک گونه‌ای از برنامه‌ریزی است که در آن هدف، تعریف و تدوین استراتژی‌هاست. از آنجایی که استراتژی می‌تواند دارای عمر کوتاه یا بلند باشد برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند برنامه‌ریزی بلندمدت یا کوتاه مدت باشد اما متفاوت از آنهاست (امیدوار، ۱۳۹۰). برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی است برای تشخیص سیاست‌هایی که پیش‌بینی‌های آینده به وضع دلخواه ما تبدیل گردند (فاضلی، ۱۳۹۰). برنامه‌ریزی استراتژیک فرایند ایجاد و توسعه رویه‌ها و عملیات ضروری برای دستیابی به آینده است (باستانی، ۱۳۹۳). برنامه‌ریزی استراتژیک انعکاسی از ارزش‌های حاکم بر جامعه است که معطوف به سؤالات اساسی و کلیدی است. چارچوبی برای تصمیمات عملیاتی است، دارای دید بلندمدت

¹ Strategema

² Stratos

³ Ago

است، در سطوح عالی سازمان انجام می‌گیرد و فراگیر است (فروزنده دهکردی، ۱۳۹۰). برنامه‌ریزی استراتژیک در بخش دولتی با بررسی محیط خارجی و داخل سازمان، فرصتها و تهدیدهای محیطی و قوتها و ضعفهای داخلی را شناسایی می‌کند و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای سازمان تنظیم می‌کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های استراتژیک اقدام به انتخاب استراتژی‌هایی می‌کند که با تکیه بر قوتها و با بهره‌گیری از فرصتها، ضعفها را از بین برده و از تهدیدها پرهیز کند تا در صورت اجرای صحیح باعث موفقیت سازمان شود. بعضی از مسئولان ادارات وابسته به دولت، برنامه‌ریزی استراتژیک را از چند دهه قبل شروع کرده‌اند، زیرا این نوع برنامه‌ریزی در بسیاری از جاها جانشین مشخص برنامه‌ریزی رسمی گشت و نشان داد که می‌تواند بالقوه پیشرفت عملکرد سازمان را در مدت زمان متوسط نوید دهد. با این وجود، برای اکثر مؤسسات دولتی، مخصوصاً بخش‌های اصلی دولت انگیزه اصلی تر آنها جهت یک برنامه استراتژیک، دولت مرکزی آنها یا طرف سرمایه گذار در مورد کشورهای در حال توسعه بود (زکی پور کینجی، ۱۳۹۹).

ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک

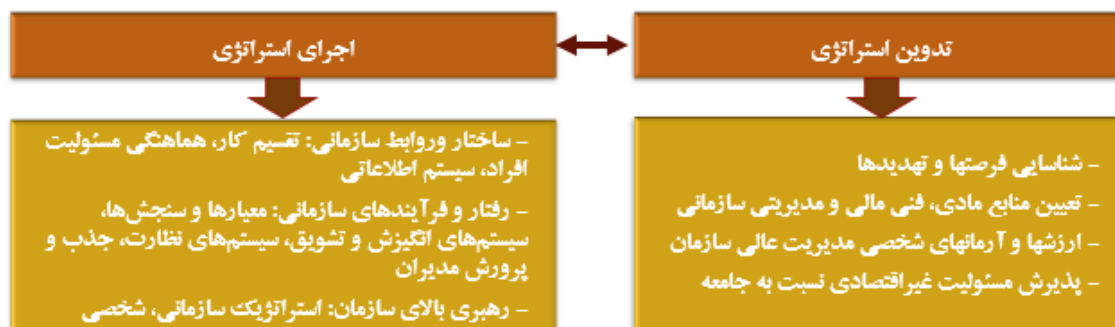
- یک برنامه استراتژیک می‌تواند، نه تنها درک اعضا از اهداف را بیشتر کند بلکه تفکر آینده‌گرا را بر مبنای درک مشترکی از رسالت سازمان تحریک و ایجاد کند و ویژگی‌ها و خصوصیات آن عبارتند از:
۱. برنامه‌ریزی استراتژیک، انعکاسی از ارزش‌های حاکم بر سازمان است؛
 ۲. برنامه‌ریزی استراتژیک معطوف به پرسش‌های اصلی و مسائل اساسی از سازمان‌ها است؛
 ۳. برنامه‌ریزی استراتژیک دارای دید درازمدت است و افق‌هایی دورتر را در سازمان مطرح می‌سازد؛
 ۴. برنامه‌ریزی استراتژیک فراگیر است و برنامه‌های عملیاتی سازمان را در برمی‌گیرد و به آنها جهت می‌بخشد؛
 ۵. برنامه‌ریزی استراتژیک در سطوح عالی سازمان شکل می‌گیرد؛
 ۶. برنامه‌ریزی استراتژیک امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی سازمان را مدنظر دارد و پیش‌بینی‌های خود را با توجه به آنها انجام می‌دهد (متاجی، ۱۳۹۱)؛
 ۷. برنامه‌ریزی استراتژیک با مطرح ساختن اهداف بلندمدت و تبیین رسالتهای سازمانی مدیران را در انجام فعالیت‌هایشان هم‌جهت و هماهنگ می‌سازد؛
 ۸. اقدامات و عملیات سازمان را در دوره‌های زمانی به نسبتاً طولانی، هماهنگ می‌کند و به آنها پیوستگی و انسجام می‌بخشد (فیض، ۱۳۸۹).

مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک

الف. مدل برنامه‌ریزی استراتژیک صنفی اندروز:

این رویکرد توسط اندروز در سال ۱۹۸۰ مطرح شد که یک مدل مفهومی و انتزاعی از برنامه‌ریزی استراتژیک است. رویکردی که اندروز در برنامه‌ریزی استراتژیک ارائه کرد را با نام استراتژی صنفی نیز می‌خوانند. استراتژی صنفی سازمان عبارتست از: الگوی تصمیم‌سازی که بر اساس آن هدف‌های عمده با هدف‌های جزئی و مقاصد سازمان، معین و مشخص می‌شود و سیاست‌ها و طرح‌های اساسی را برای دستیابی به این هدف‌ها مهیا می‌کند. مدل برنامه‌ریزی استراتژیک صنفی دارای دو بعد تدوین و اجرای استراتژی است (فروزنده و همکاران، ۱۳۹۲).

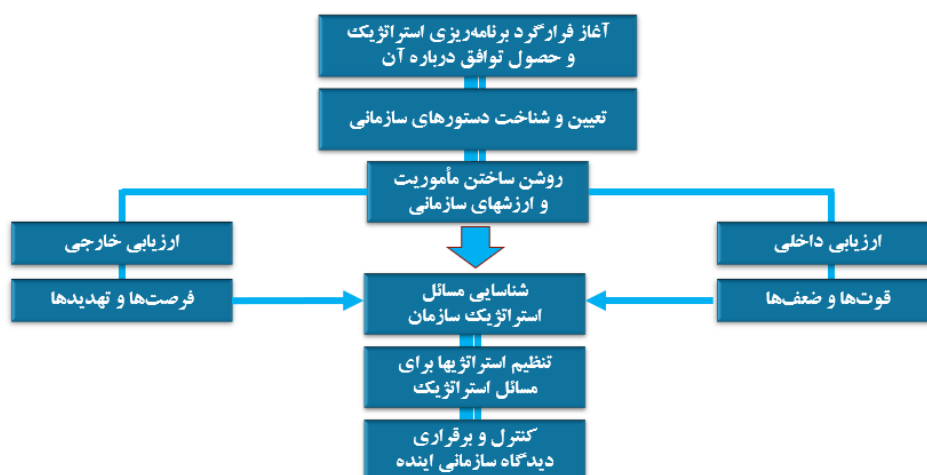
نمودار (۱): مدل برنامه‌ریزی استراتژیک صنفی اندروز (فروزنده و همکاران، ۱۳۹۲)



ب. مدل نظام برنامه‌ریزی استراتژیک لورنژ و لاونج^۱

مدل نظام برنامه‌ریزی استراتژیک ابتدا توسط لورنژ در سال ۱۹۸۰ ارائه گردید؛ و بعدها این مدل توسط لاونج در سال ۱۹۸۶ توسعه داده شد. مدل نظام برنامه‌ریزی استراتژیک لورنژ و لاونج، غالباً به عنوان نظامی تلقی می‌شود که در آن مدیران و برنامه‌ریزان استراتژیک اقدام به تصمیم‌گیری، اجرا و کنترل در سطوح مختلف سازمان می‌نمایند. در این مدل باید به چهار پرسش اساسی زیر پاسخ داد:

۱. مقصد ما کجاست؟ (فلسفه وجودی)؛
 ۲. چگونه به مقصد می‌رسیم؟ (استراتژی‌ها)؛
 ۳. توانایی و امکانات ما برای رسیدن به مقصد کدام است؟ (بودجه)؛
 ۴. چگونه می‌فهمیم که در مسیر درست حرکت می‌کنیم؟ (کنترل) (فروزنده و همکاران، ۱۳۹۲).
- نمودار (۲): مدل نظام برنامه‌ریزی استراتژیک لورنژ و لاونج (فروزنده و همکاران، ۱۳۹۲)



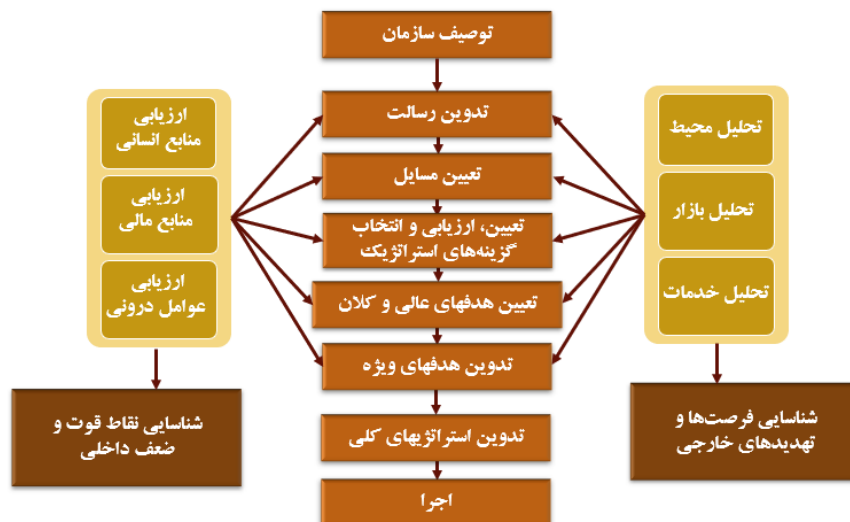
ج. مدل برنامه‌ریزی استراتژیک پیگلز و روجر

این مدل در سال ۱۹۹۴ ارائه گردید که شامل هشت مرحله متوالی و شش وظیفه موازی برای پشتیبانی برنامه‌ها می‌باشد. پیگلز و روجر در مدل خود به صورت تفصیلی و تحلیلی به محیط، بازار و خدمات اشاره نموده و همچنین به ارزیابی منابع

¹ Lorange & Lovenge

انسانی، ارزیابی منابع مالی و ارزیابی عوامل درونی در مدل خویش پرداخته‌اند. آنها در تعیین اهداف، هدف‌های عالی و کلان را از اهداف ویژه جدا نموده‌اند تا تدوین استراتژی‌های کلی با دقت بیشتری انجام پذیرد. از ویژگی‌های بارز این مدل، توجه به تحلیل فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خارجی و ارزیابی نقاط قوت و ضعف محیط داخلی در قالب شش وظیفه پشتیبانی است (پیگلز و روجر، ۱۹۹۴).

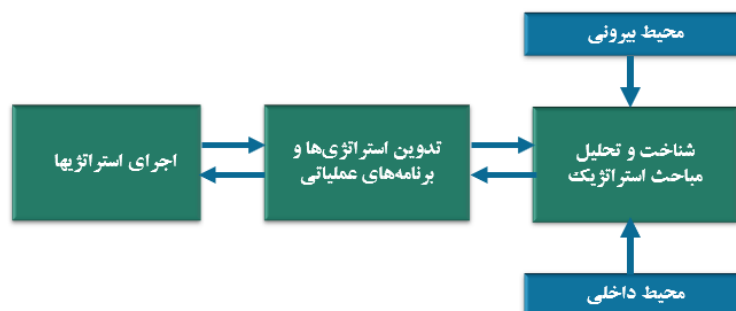
نمودار (۳): مدل برنامه‌ریزی استراتژیک پیگلز و روجر (پیگلز و روجر، ۱۹۹۴)



د. مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برایسون و الستون

برایسون و الستون در سال ۲۰۰۵ مدل پیشنهادی خود را برای برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک سازمان‌ها ارائه دادند. مدل مذکور در واقع توسعه یافته و تکمیل شده مدل برایسون در سال ۱۹۹۵ است. مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برایسون و الستون، همواره سه سؤال اساسی را مورد توجه قرار می‌دهد: الف) ما چه کسی و چه چیزی هستیم و در حال حاضر به چه کاری مشغول می‌باشیم و دلیل آن چیست؟ ب) در آینده می‌خواهیم چه کاری انجام بدهیم و چرا؟ ج) چگونه از موقعیت کنونی می‌خواهیم به موقعیت مطلوب برسیم؟ چهار مرحله در این مدل مطرح هستند، که هر یک از این مراحل، دارای چندین گام، متشکل از فعالیت‌ها و اطلاعات می‌باشند که در مجموع مدل پیشنهادی برایسون و الستون را تشکیل می‌دهد. این چهار مرحله عبارتند از: ۱. سازماندهی فرآیند برنامه‌ریزی و تحلیل محیط؛ ۲. شناخت و تحلیل مباحث استراتژیک؛ ۳. تدوین استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی؛ ۴. اجرای استراتژی‌ها (برایسون و الستون، ۲۰۰۵).

نمودار (۴): مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برایسون و الستون (برایسون و الستون، ۲۰۰۵).



¹ Pigels & Rodger

² Bryson & Alston

چالش‌ها و مشکلات برنامه‌ریزی در بخش دولتی

با توجه به نقش حیاتی برنامه‌ریزی در ساماندهی امور توسعه کشور، ضروری است، این مقوله مهم در سطوح مختلف (برنامه‌های راهبردی، برنامه‌های میان‌مدت و برنامه‌های عملیاتی) توجه جدی شود. آنچه مسلم است برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران کشور در رده‌های مختلف، به طراحی و اجرای برنامه‌ها همت گماشته‌اند؛ که طراحی چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی به عنوان برنامه‌ای راهبردی، مأموریت و دورنمای توسعه کشور در ابعاد مختلف را ترسیم می‌کند. در این سند چشم‌انداز آمده است که با اتکال به قدرت لایزال الهی و در پرتو ایمان و عزم ملی و کوشش برنامه‌ریزی شده و مدبرانه جمعی، و در مسیر تحقق آرمان‌ها و اصول قانون اساسی، در چشم‌انداز بیست ساله، ایران کشوری است توسعه یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه، با هویت اسلامی و انقلابی، الهام‌بخش در جهان اسلام و با تعامل سازنده و مؤثر در روابط بین‌الملل. از سوی دیگر، برای دستیابی به چشم‌اندازهای ترسیم شده در این سند، برنامه‌های مختلف میان‌مدت، تحت عنوان برنامه‌های پنج ساله در حال شکل‌گیری و اجراست. این برنامه‌های میان‌مدت که با هدف عملیاتی نمودن چشم‌انداز بیست ساله به مرحله اجرا در می‌آیند، فصول و برنامه‌های دولت را طی فرایندی قانونی، تنظیم و اجرا نمایند.

با توجه به تجربیات گذشته و همچنین چالش‌هایی که پیش روی برنامه‌ریزی در سطوح ملی و سازمانی در محیط مدیریت دولتی وجود دارد، صاحب‌نظران مختلف، از منظرگاه‌های متفاوت به تجزیه و تحلیل قوت و ضعف این برنامه‌ها در کشورمان پرداخته‌اند، و آنها را نقد و بررسی کرده‌اند، که دیدگاه کلی این سه نوع برنامه‌ها به تفکیک و به طور مختصر بیان می‌شود: الف) سند چشم‌انداز بیست ساله: صاحب‌نظران در نقد چشم‌انداز بیست ساله کشور، بر این نکته تأکید دارند که تحقق اهداف پیش‌بینی شده در این سند واقع‌بینانه نیست، و دولت قادر نیست در این دوره زمانی، اهداف و رسالت‌های مندرج در آن را تحقق بخشد. از سوی دیگر، برخی با نگرشی خوش‌بینانه به نقد این برنامه راهبردی پرداخته‌اند، و با استناد به ظرفیت‌های بالقوه و بالفعلی که در کشورمان وجود دارد، تحقق اهداف تعیین شده را دور از دسترس نمی‌دانند (مقیمی، ۱۳۹۶).

ب) برنامه‌های پنج ساله یا میان‌مدت: برخی صاحب‌نظران بر این اعتقادند که برنامه‌های میان‌مدتی که دولت تنظیم می‌کند، در یک مسیر مشخص که ما را به چشم‌انداز ترسیم شده سوق دهد، حرکت نمی‌کند. این گروه از جمله نقایص برنامه‌های راهبردی را، عدم ارزیابی‌های کارشناسانه، نبود روش‌های علمی پیش‌بینی، شناخت کافی نداشتن از ظرفیت‌های مختلف کشور، و توجه کافی نداشتن به مطالعات آمایش سرزمین، ضعف سیستم اطلاعاتی و در دسترس نبودن آمار علمی، دخالت سلیقه‌های شخصی و حزبی در برنامه‌ها با روی کار آمدن دولت‌های جدید، نقصان در نظارت و ارزیابی نتایج عملی برنامه‌های قبلی، نبود تجزیه و تحلیل جامع از قوت و ضعف بخش‌های مختلف و فرصت‌ها و تهدیدات محیطی در قالب الگوهای علمی، عدم هماهنگی بین بخشی در بدنه دولت، کم‌توجهی به نقش مردم و عدم مشارکت جدی آنها در تهیه و اجرای برنامه‌ها، نظام تصمیم‌گیری متمرکز و نداشتن مشارکت بدنه دولت در تنظیم برنامه‌ها معرفی می‌کنند، و بر این باورند که با وجود این ضعف‌های اساسی، از خاصیت برنامه‌های راهبردی دولت کاسته می‌شود، و دستیابی به اهداف بلندمدت چشم‌انداز با مخاطره جدی رو به روست.

ج) برنامه‌های کوتاه مدت یا بودجه یکساله: برخی صاحب‌نظران معتقدند که با توجه به مشکلاتی که برای سند چشم‌انداز و برنامه‌های میان‌مدت وجود دارد، برنامه‌های یکساله بودجه‌ای نیز ضعف‌های متعددی دارند. سنتی بودن نظام بودجه‌ریزی، نبود روش‌های علمی پیش‌بینی و عدم تحقق درآمدها و یا افزایش هزینه‌ها به علت پیش‌بینی نادرست، عجله در تنظیم بودجه دستگاه‌های دولتی (فرصت حداکثر یک ماهه به دستگاه‌ها)، نبود سیستم جامع ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها و بی‌توجهی به دستیابی یا دستیابی نداشتن دستگاه‌ها به اهداف پیش‌بینی شده سال گذشته برای اختصاص بودجه سال

آینده، اهمیت چانه‌زنی دستگاه‌ها و وزارتخانه‌ها در گرفتن بودجه بیشتر، گستردگی حجم بودجه‌های جاری نسبت به بودجه‌های عمرانی، دخالت دیدگاه‌های سیاسی و تعصبات منطقه‌ای نمایندگان در فرایند تصویب بودجه، عدم تخصیص‌های به موقع بودجه به دستگاه‌های دولتی، نظارت ناکافی بر فرایند اجرای بودجه (به رغم وجود دستگاه‌های نظارتی متعدد)، از جمله مواردی هستند که کم و بیش در فرایند نظام برنامه‌ریزی دولتی وجود دارد (مقیمی، ۱۳۹۶).

زمینه‌های تعارض در برنامه‌ریزی استراتژیک در بخش دولتی

اساساً برنامه‌ریزی استراتژیک با بسیاری از اندیشه‌های سنتی و فرضیه‌های اساسی رایج در فرهنگ سازمانی مؤسسات در تعارض است. مخالفان، این جنبه‌های تعارض را نقاط ضعف برنامه‌ریزی استراتژیک قلمداد می‌کنند. برای جنبه‌های تعارض می‌توان این موارد را ذکر کرد (ایگورانسف و مک دانل، ۱۳۹۱):

۱. مشارکت دادن گروه‌های خارج از سازمان، مانند مشتریان در فرایند تولید سازمان که می‌تواند منجر به تحریک آنها، افزایش نفوذ و بالا رفتن سطح انتظاراتشان شود؛
 ۲. بودجه‌بندی سالانه و تأمین منابع درآمدی و امور مالی؛
 ۳. محدودیت برنامه‌ها و طرح‌های رسمی بلندمدت با آزادی عمل و تغییر جهت‌گیری سازمان در آینده متناسب با شرایط فنی، اقتصادی و بازرگانی؛
 ۴. اتلاف وقت به دلیل تغییر مدیران ارشد سازمان‌ها پیش از تکمیل و اجرای کامل برنامه‌ریزی استراتژیک؛
 ۵. علنی شدن مشکلات تخصیص منابع و اولویت‌های داخلی سازمان با برنامه‌ریزی‌های جامع و فراگیر سازمان که بهتر است محرمانه باشند و قسمتی از فرایند بودجه‌بندی سالانه محسوب شوند؛
 ۶. آشکار شدن زمینه‌ها و موارد برنامه‌ریزی که این امر می‌تواند انتقاد مشتریان و گروه‌های فشار را به همراه داشته باشد؛
 ۷. مشکل بودن تعیین اینکه چه چیزی استراتژیک است و چه چیزی استراتژیک نیست.
- به هر حال، هفت مورد ذکر شده می‌تواند جنبه‌های مثبت برنامه‌ریزی استراتژیک نیز به شمار رود؛ زیرا باعث انجام کارهایی می‌شود که به طور سنتی امکان پذیر نیست. ضمناً برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند به مدیران در دستیابی به اهداف زیر کمک کند:

۱. اهداف زیر شکل گرفتن تفکر و اندیشه استراتژیک در سازمان؛
 ۲. تشخیص جهت‌گیری آینده سازمان و توجه به فرصت‌ها و موقعیت‌های آن؛
 ۳. تأثیرپذیری تصمیمات حال از نتایج و بازخوردهای تصمیمات آتی؛
 ۴. تدوین، تنظیم و تبیین شاخص‌ها و مبنای جامع و فراگیر و قابل دفاع برای تصمیم‌گیری؛
 ۵. توجه به عاقبت‌اندیشی، بصیرت و ذکاوت با رعایت حداکثر احتیاط در نواحی تحت کنترل سازمان؛
 ۶. توجه به حل مشکلات اساسی و کم رنگ شدن مشکلات جاری و بحرانی؛
 ۷. بهبود عملکرد، معیارها و راه‌های سنجش هدف‌ها؛
 ۸. کسب آمادگی‌های لازم برای مواجهه با محیط بسیار متغیر و متلاطم؛
 ۹. تشکیل گروه‌های برنامه‌ریز و رعایت بیشتر اصول کارشناسی.
- به هر حال، تدوین برنامه‌ها در چهارچوب معیارهای استراتژیک منجر به مشخص شدن موضع، الگو، چشم‌اندازها، صف‌آرایی، طرح و نقشه، دیدگاه‌ها و پیشبرد سازمان می‌شود (حمیدی‌زاده، ۱۳۹۳).

مفهوم و تعریف مدیریت استراتژیک در بخش دولتی

مدیریت عبارتست از هنر انجام کار به وسیله دیگران و یا فراگرد تبدیل اطلاعات به عمل. همانطور که قبلاً نیز گفته شد، استراتژی از یک واژه نظامی گرفته شده است و مدیریت استراتژیک به عنوان هنر ژنرال ها آغاز شده و به هنر مدیران و رهبران تبدیل گردید (سید عبودی، ۱۳۸۷).

مدیریت استراتژیک مجموعه اقدامها و تصمیم‌های مدیریتی است که عملکرد بلندمدت یک سازمان را تعیین می‌کند (خداداد حسینی و عزیز، ۱۳۹۹). مدیریت استراتژیک عبارت است از فرایند اتخاذ تصمیماتی که منجر به موفقیت و یا شکست فعالیت‌های سازمان‌های تولیدی و خدماتی با توجه به تأثیرات شرایط محیطی و درون سازمانی می‌گردد (میرسپاسی، ۱۳۸۸). مدیریت استراتژیک فعالیت‌های مربوط به بررسی، ارزشیابی و انتخاب استراتژی‌ها، اتخاذ هر گونه تدابیر درون و بیرون سازمانی برای اجرای این استراتژی‌ها و در نهایت کنترل فعالیت‌های انجام شده را در برمی‌گیرد (احمدی و همکاران، ۱۳۹۳: ۳). مدیریت استراتژیک به فرآیند هدایت برنامه‌های استراتژیک و حصول اطمینان از اجرای خوب آن برای کسب اطمینان از موفقیت سازمان در بلندمدت دلالت دارد (جعفری اسکندری و بهروزی، ۱۳۹۷). مدیریت استراتژیک یک رده از فعالیت‌های مدیریتی است که مقوله اهداف کلان و تاکتیک در سازمان می‌پردازد. مدیریت استراتژیک یک جهت‌دهی کلی برای سازمان می‌سازد که ارتباط خیلی نزدیکی نیز با مقوله رفتار سازمانی دارد. در علم راهبری کسب و کار^۱ به مدیریت راهبردی، پایداری راهبرد^۲ نیز گفته می‌شود. پایداری راهبرد به مقوله راهبردهای سازمانی در قبال محیط بیرونی می‌پردازد. مدیریت استراتژیک شامل تیم مدیریتی و احتمالاً مدیران ارشد^۳ و سایر سهامداران^۴ خواهد بود. مدیریت استراتژیک یک فرایند دایمی است که ارزیابی و کنترل می‌کند: کسب و کار و صنعت‌هایی را که شرکت در آنها وارد شده است؛ بررسی رقیبان و تنظیم اهداف و راهبردها برای ملاحظه همه رقیبان موجود و احتمالی؛ و توصیف راهبردها به صورت سالانه یا فصلی و تعیین اینکه چگونه پیاده و چگونه پیروز خواهند شد یا اینکه کی نیاز به بازنگری دارند تا با رقیبان جدید، شرایط اقتصادی تازه و تکنولوژی جدید یا محیط‌های اجتماعی اقتصادی سیاسی، سازگار شوند (پیرایشی و جورجیسی، ۱۳۹۶).

رویکردهای مختلف به مدیریت استراتژیک

در نگاه کلی مدیریت استراتژیک دارای چهار رویکرد می‌باشد:

۱. دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت: دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت به جای توجه به مزیت رقابتی در بیرون سازمان در درون سازمان به دنبال ایجاد مزیت رقابتی منحصر به فرد برای سازمان است. رویکرد مبتنی بر منابع در خلق مزیت رقابتی سازمان، متفاوت از پارادایم‌های سنتی استراتژی است. در این رویکرد ارتباط و پیوند میان استراتژی و منابع داخلی شرکت مورد توجه قرار گرفته است، در حالی که پارادایم سنتی و گذشته استراتژی، بیشتر بر محیط خارجی صنعت تمرکز داشته‌اند.
۲. دیدگاه رفتاری: این تئوری بر رفتارهای کارکنان به عنوان عامل میانجی بین استراتژی سازمان و عملکرد شرکت تمرکز و تأکید می‌نماید. فرض اساسی این تئوری مبنی بر این است که هدف اقدامات گوناگون مدیریت منابع انسانی شکل دادن و کنترل نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان است. نگرش‌ها و رفتارهای خاص کارکنان سازمان زمانی واجد اثربخشی مناسب است که بر اساس ویژگی‌های خاص سازمان، هماهنگ با استراتژی آن شکل بگیرند (رویکرد اقتضایی) (رسولی و همکاران، ۱۳۹۳).

¹ MBA

² Strategic consistency

³ Board of Directors

⁴ Stakeholder

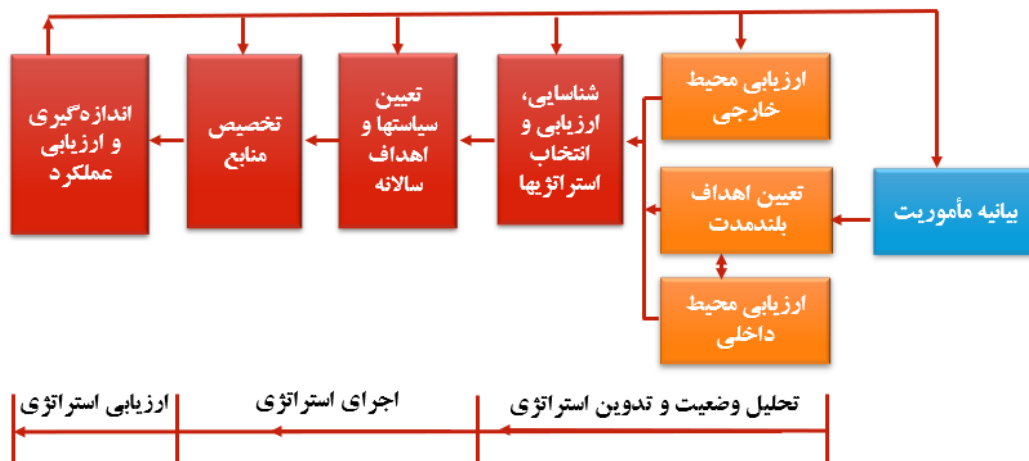
۳. دیدگاه سیستم‌های سایبرنتیک: مدل سیستم‌های سایبرنتیک مبتنی بر مدل‌های سیستم‌های عمومی است. در این مدل‌ها سازمان‌ها به عنوان جریانی از درون‌داد، میان‌داد، و برون‌داد توصیف می‌شوند که در تعامل و مبادله مستمر با محیط خویش می‌باشند. بر اساس نظر کاتز و کان (۱۹۷۸) سازمان‌ها شامل «فعالیت‌های الگومند» افراد در جهت تولید ستاده یا برون‌داد خاص می‌باشند.

۴. دیدگاه هزینه‌های مبادله (نماینده‌گی): مفهوم مبادله به عنوان ابزاری در کنترل رفتار کارکنان است. این رویکرد تلاش می‌کند تا مجموعه عوامل محیطی را معرفی نماید که با یکدیگر و همراه با مجموعه‌ای از عوامل انسانی، توضیح می‌دهند چرا که سازمان‌ها درصدد «درونی ساختن» مبادلات (در برابر مبادله در بازار) به عنوان ابزاری برای کاهش هزینه‌های همراه با این مبادلات می‌باشند. در این رویکرد دو عامل انسانی عقلانیت محدود و فرصت طلبی به عنوان موانع عمده مبادله انسان معرفی می‌گردند (رسولی و همکاران، ۱۳۹۳).

فرآیند مدیریت استراتژیک در بخش دولتی

۱. تحلیل وضعیت: شامل الف) تعیین اهداف بلندمدت؛ ب) تجزیه و تحلیل محیط داخلی و قابلیت‌های سازمان؛ ج) تجزیه و تحلیل محیط خارجی.
۲. تدوین استراتژی: تدوین استراتژی در تدوین استراتژی، ابتدا مجموعه استراتژی‌های قابل استفاده را لیست کرده و سپس با استفاده از مدل‌های مختلفی که در بحث‌های مدیریت استراتژیک آمده است و با توجه به نتایج به دست آمده در تحلیل وضعیت که در مرحله اول آمده است استراتژی برتر را انتخاب می‌کنیم. در این مرحله باید مدیران میانی و حتی رده پایین سازمان را نیز مشارکت داد تا در آنها ایجاد انگیزه کند (نظریور و بیات، ۱۳۸۸).
۳. اجرای استراتژی: برای اجرای استراتژی‌ها باید از ابزاری چند بهره گرفت که عبارتند از: الف) ساختار سازمانی متناسب با استراتژی‌ها؛ ب) هماهنگ‌سازی مهارت‌ها، منابع و توانمندی‌های سازمان در سطح اجرایی؛ ج) ایجاد فرهنگ سازمانی متناسب با استراتژی جدید سازمان.
۴. ارزیابی استراتژی: برای تعیین حدود دستیابی به هدف‌ها، استراتژی اجرا شده، باید مورد کنترل و نظارت قرار گیرد. ارزیابی استراتژی شامل سه فعالیت اصلی می‌شود: الف) بررسی میانی اصلی استراتژی‌های شرکت؛ ب) مقایسه نتیجه‌های مورد انتظار با نتیجه‌های واقعی؛ ج) انجام اقدامات اصلاحی به منظور اطمینان یافتن از این که عملکردها با برنامه‌های پیش‌بینی شده مطابقت دارند (بهادری و غیورفر، ۱۳۹۰).

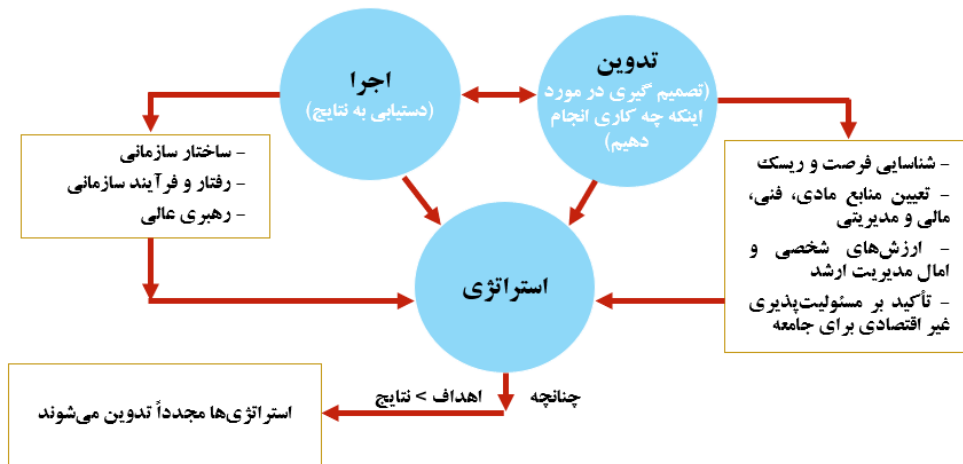
نمودار (۵): فرآیند مدیریت استراتژیک (بهادری و غیورفر، ۱۳۹۰) بازخورد



مدل‌های مدیریت استراتژیک در بخش دولتی الف) مدل مدیریت استراتژیک آندروز

یکی از اولین مدل‌های مدیریت استراتژیک توسط «آندروز»^۱ در سال ۱۹۷۱ ارائه شده است. در این مدل اولیه از مدل‌های مدیریت استراتژیک روابط مختلفی بین تدوین، استراتژی و اجرای آن وجود دارد. تدوین و اجرای استراتژی به صورت یک‌طرفه به استراتژی مرتبط شده‌اند؛ اما تدوین و اجرا با یک فلش دوطرفه به هم مرتبط شده‌اند. این مدل به ما می‌گوید که آیا بین اهداف سازمان و نتایج حاصل از استراتژی انحرافی وجود دارد یا خیر. در صورتی که مقدار نتایج به دست آمده کمتر از اهداف مورد نظر باشد، استراتژی‌ها مجدداً تدوین می‌شوند. این امر یک فرآیند تکرارشونده را نشان می‌دهد. بازخور بین مراحل مختلف بسیار مهم است (انوشه و همکاران، ۱۳۹۴).

نمودار (۶): مدل مدیریت استراتژیک آندروز (انوشه و همکاران، ۱۳۹۴)



ب) مدل مدیریت استراتژیک هیت، ایرلند و هاسکیسون

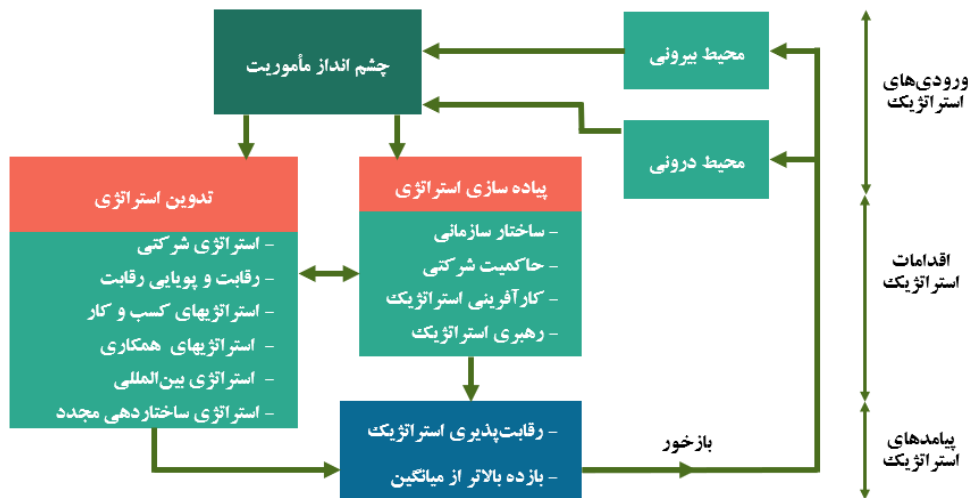
هیت، ایرلند و هاسکیسون^۲ در سال ۲۰۰۷ مدلی دیگر از مدل‌های مدیریت استراتژیک مطرح کرده‌اند. آنها فرآیند مدیریت استراتژیک را مجموعه‌ای کامل از تعهدات، تصمیمات و اقدامات مورد نیاز برای شرکت در دستیابی به رقابت‌پذیری استراتژیک و بازده بالاتر از میانگین تعریف می‌کنند. رقابت‌پذیری استراتژیک زمانی حاصل می‌شود که شرکت‌ها به صورت موفقیت‌آمیزی استراتژی‌ای که برای آنها ایجاد ارزش می‌کند را تدوین و اجرا نمایند همچنین بازده بالاتر از میانگین به بازدهی بیشتر از انتظار سرمایه‌گذاران در مقایسه با سرمایه‌گذاری‌های دیگری که آنها می‌توانستند انجام دهند، اشاره دارد. نخستین گام شرکت در این فرآیند تحلیل محیط‌های بیرونی و درونی برای تعیین منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌های اصلی آن است که به عنوان نهادهای استراتژیک در نظر گرفته می‌شوند. با این اطلاعات به دست آمده، شرکت چشم‌انداز و مأموریت خود را توسعه می‌دهد و استراتژی را تدوین می‌کند. برای اجرای استراتژی تدوین شده، شرکت اقداماتی را برای دستیابی به رقابت‌پذیری استراتژیک و بازده بالاتر از میانگین انجام می‌دهد. خلاصه این اقدامات به شرح ذیل است:

- اقدامات استراتژیک اثر بخش در زمینه تدوین یکپارچه استراتژی
- اقدامات اجرایی برای دستیابی به نتایج استراتژیک مطلوب (امیر کبیری، ۱۳۹۳).

¹ Andrews

¹ Hit, Ireland & Hoskisson

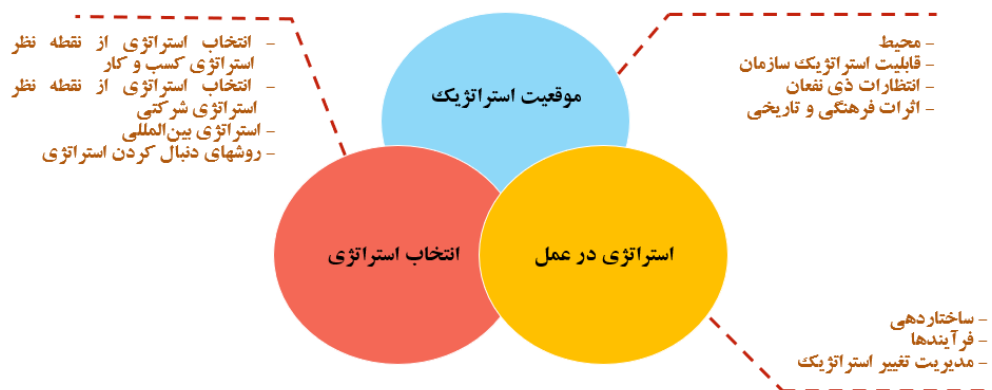
نمودار (۷): مدل مدیریت استراتژیک هیت، ایرلند و هاسیکسون (امیر کبیری، ۱۳۹۳)



ج) مدل مدیریت استراتژیک جانسون، ویتینگتون و اسکول

جانسون، ویتینگتون و اسکول^۱ در سال ۲۰۰۹ منتشر شد، مدل جدیدی از مدل های مدیریت استراتژیک را ارائه دادند. مدیریت استراتژیک شامل شناخت موقعیت استراتژیک سازمان^۲، انتخاب استراتژیک^۳ برای آینده و مدیریت استراتژی در عمل^۴ است. استراتژی افراد را در بر می گیرد؛ بخصوص مدیرانی که در مورد استراتژی تصمیم می گیرند و آن را عملی می سازند و با پیچیدگی های برآمده از موقعیت های مبهم و غیر معمول در کل سازمان مرتبط است. شکل زیر مدل مدیریت استراتژیک جانسون، ویتینگتون و اسکول را به نمایش گذاشته است. این مدل را می توان به صورت یک توالی خطی نشان داد که نخست باید نسبت به موقعیت استراتژیک سازمان شناخت پیدا کرد، سپس دست به انتخاب استراتژیک زد و در نهایت استراتژی را پیاده سازی کرد. با این حال در عمل، این عناصر در یک توالی پشت سر هم و خطی قرار نمی گیرند؛ این عناصر مرتبط به هم هستند و در یک فرآیند بازخورد در کنار یکدیگر عمل می کنند (خلیلی، ۱۳۹۷).

نمودار (۸): مدل مدیریت استراتژیک جانسون، ویتینگتون و اسکول (خلیلی، ۱۳۹۷: ۱۴)



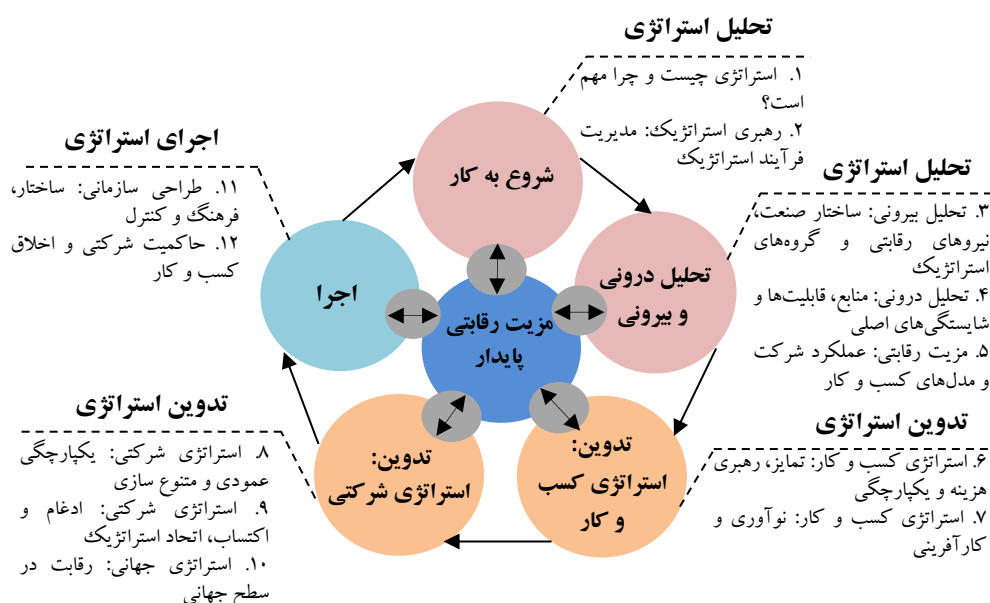
1. Johnson, Whittington & Scholes
2. Strategic position
3. Strategic choice
4. Strategy in action

د) مدل مدیریت استراتژیک راترمل

راترمل^۱ مدل جدیدی از مدیریت استراتژیک را ارائه می‌دهد. وی مدلی را تحت عنوان مدل ای اف آی^۲ ارائه می‌کند که یکی از جدیدترین مدل‌های مدیریت استراتژیک است. این مدل شامل مرحله زیر است که عبارتند از: ۱. تحلیل^۳؛ ۲. تدوین^۴؛ ۳. اجرا^۵.

سه وظیفه تحلیل، تدوین و اجرا، ستون‌های مدیریت استراتژیک را شکل می‌دهند. موضوعات اساسی در هر یک از این وظایف در شکل زیر نشان داده شده است (راترمل، ۱۳۹۶):

نمودار (۹): مدل مدیریت استراتژیک راترمل (راترمل، ۱۳۹۶)



چالش‌ها و مشکلات مدیریت استراتژیک در بخش دولتی

موانع و چالش‌های اجرای فرایند مدیریت استراتژیک را می‌توان به چند دسته اساسی به شرح زیر تقسیم و به تبیین هر یک از آنها پرداخت:

۱. چالش‌های مربوط به عدم انتقال استراتژی: ۱۵ درصد از مدیران ارشد سازمان‌های دولتی کمتر از یک ساعت از وقت خود را به موضوع استراتژی می‌پردازند در صورتی که همه کارکنان باید منافع مادی و غیر مادی خود را در گرو تحقق استراتژی سازمان ببینند.

۲. چالش‌های مربوط به عدم همسویی کارکنان: کارکنان مهمترین عامل توفیق سازمان‌ها محسوب می‌شوند و زمانی اجرای برنامه استراتژیک در سازمان‌ها تضمین می‌شود که کارکنان در فرایند تدوین استراتژی مشارکت داشته باشند و بتوانند خود را با استراتژی‌های سازمان همسو کنند (عباس‌زاده و همکاران، ۱۳۸۹).

⁵ Rothaermel

⁶ AFI

⁷ Analyze

⁸ Formulate

⁹ Implement

۳. چالش‌های مربوط به عدم تخصیص منابع: در بسیاری از موارد مشاهده شده است که نظام برنامه نویسی برنامه‌های را نوشته و مصوب می‌کند اما نظام بودجه‌بندی به آن متعهد نبوده و این برنامه‌ها در بودجه جایگاهی پیدا نمی‌کند بدیهی می‌باشد که چنین برنامه‌هایی در سازمان‌های دولتی محقق نخواهد شد.
۴. چالش‌های مربوط به عدم تعهد مدیریت: غالباً سطح علاقه مدیران ارشد پس از تدوین استراتژی و توافق بر آن کاهش می‌یابد. اگر کارکنان احساس کنند که مدیریت ارشد کاملاً نسبت به استراتژی متعهد نمی‌باشد انگیزه آنها نیز کاهش می‌یابد (اسلاویک^۱ و همکاران، ۲۰۱۵).
۵. عدم مشخص بودن مسئولیت اشخاص در زمینه اجرای تغییرات در سازمان: کارکنان باید به منظور اجرای استراتژی کاملاً تفهیم شده و مسئولیت‌های خاص هر یک به آنها واگذار شود بنابراین هر چه تعداد افرادی که به طور مستقیم در فرآیند اجرا استراتژیک مشارکت داده می‌شوند بیشتر باشد بهتر است.
۶. عدم تشخیص موانع پیش رو در اجرای استراتژی: با توجه به آنکه سازمان‌ها در یک محیط پویا فعالیت می‌کنند لذا حوادث پیش بینی نشده نیز ممکن است در طول اجرای استراتژی به وجود آید، تشخیص به موقع این موانع در زمان بحران و در شرایط عدم اطمینان می‌تواند یکی از موانع اجرای استراتژی باشد، که می‌بایست کارکنان جهت غلبه بر این موانع با استفاده از راه‌حل‌های خلاقانه تشویق شوند (مظاهری، ۱۳۸۵).
۷. وجود نوعی تفکر واگرا در جمع آوری داده‌ها موجب گرد هم آمدن انبوهی از داده‌های خام فاقد یک زنجیره و پیوستار منطقی گردیده است.
۸. خود فریبی مدیران سطح بالا به طور جمعی در باره موقعیت سازمان.
۹. اشتباه تلقی کردن هر گونه تغییر در رابطه با هرچه در گذشته در سازمان انجام شده است.
۱۰. توجه مدیران به حفظ وضع موجود در سازمان (نوع پسند اصیل، ۱۳۸۵).

راهکارهای موثر در راستای برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک در بخش دولتی

۱. لزوم شناسایی مسائل گوناگون سازمان و محیط بیرونی مبتنی بر ظرافت‌ها، ناپایداری‌ها و واقعیت‌ها توسط مدیران و هدایت بهینه و کنترل سازمان متناسب با آن با بهره‌گیری از شیوه‌های جامع‌نگری و آینده‌نگری در مدیریت استراتژیک.
۲. بهره‌گیری از پارادایم تلفیقی با توجه به رشد مکاتب مختلف در بستر زمان متناسب با موقعیت‌های سازمانی و محیطی.
۳. بکارگیری مناسب‌ترین شیوه مدیریت استراتژیک با توجه به نوع، گستره و مأموریت سازمان با در نظر گرفتن به الزام بومی‌سازی روش‌ها.
۴. برنامه‌ریزی استراتژیک قادر به حل بحران ناگهانی نیست، گرچه برای به حداقل رساندن تأثیرات مشکلات آینده می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد، لذا بایستی برنامه‌ریزی استراتژیک در بازه زمانی درست و آینده‌نگر صورت گرفته و کلیه جوانب با دقت کارشناسی سنجیده شود (رضایی‌منش و همکاران، ۱۳۹۸).
۵. بایستی برنامه‌ریزی استراتژیک با سیستم‌های مدیریت همسویی داشته باشد، چرا که در غیر اینصورت مدیر از طریق طرح‌هایی که چیزی بیش از یک نوشته غیرقابل اجرا نیستند، قادر به مدیریت نخواهند بود (زکی پور کینجی، ۱۳۹۹).

نتیجه‌گیری

مدیر باید دانش و تجزیه و تحلیل جامعی از محیط سازمانی جهت اتخاذ تصمیم‌گیری مناسب داشته باشد. آنها باید کلیه جوانب را بررسی کرده و باید فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی خود را شناخته و به خوبی تحلیل کند، سپس به نقاط قوت و

¹ Slavik

ضعف خود پی برده و سعی کند از طریق نقاط قوت و توانمندی‌ها زمینه استفاده از فرصت‌ها را فراهم کند و آمادگی برخورد با تهدیدهای محیطی را به دست آورد. از سوی دیگر نقاط ضعف خود را به حداقل برساند، این روند تنها از طریق برنامه‌ریزی صحیح و پیاده‌سازی نوعی مدیریت استراتژیک امکان پذیر است که با شرایط و مقتضیات سازمان و محیط آن سازگار باشد. ضمناً برنامه‌ریزان و مدیران بخش دولتی باید دارای نگرشی استراتژیک باشند و دائماً شرایط و مقتضیات محیطی و تحولات آن را زیر نظر داشته و جهت موفقیت، استراتژی مناسب را با توجه به مزیت‌های نسبی سازمان تعریف و اجرا نمایند.

بنابراین مدیریت استراتژیک چیزی جز برنامه‌ریزی برای احتمالات قابل پیش‌بینی و غیر قابل پیش‌بینی نیست که برای بخش دولتی نیز قابل استفاده است، زیرا همه سازمان‌ها با رقابت مواجه هستند و با ایجاد و اجرای استراتژی‌های مناسب، آنها می‌توانند مزیت رقابتی پایدار را به دست آورند. استراتژیست‌ها از این طریق اهداف را تعیین می‌کنند و در مورد دستیابی به آنها برنامه‌ریزی و عمل می‌کنند. این مدیریت با تصمیم‌گیری و اجرای تصمیمات بر اساس برنامه‌ریزی در مورد مسیر آینده سازمان در ارتباط است. همچنین به ما در شناسایی مسیری که سازمان در حال حرکت است کمک می‌کند.

منابع

- ✓ احمدی، مسعود، (۱۳۹۶)، مبانی سازمان و مدیریت (مدیریت عمومی)، تهران، پژوهش‌های فرهنگی، چاپ بیست و یکم.
- ✓ احمدی، کیوان، شریعتی، حمید، شیخ اسمعیلی، رامین، (۱۳۹۳)، فرایند مدیریت استراتژیک نوآوری در خدمات براساس مدل کافمن و ففر (مورد کاوی: شرکتهای توزیع غرب کشور)، کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت.
- ✓ اشتریان، کیومرث، (۱۳۹۷)، راهنمای برنامه ریزی دولتی و سیاستگذاری عمومی، تهران، شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
- ✓ انوشه، مرتض، موسوی، سیدمجتبی، حقیقی، محمد، (۱۳۹۴)، مدیریت استراتژیک: مفاهیم و کاربرد نگاه دانش.
- ✓ ایگورانسف، اچ و مک دانل، ادوارد جی، (۱۳۹۱)، استقرار مدیریت استراتژیک (۱). مترجم: عبدالله زندیه، تهران، سمت، چاپ هشتم.
- ✓ بهادری، بهروز و غیورفر، مژگان، (۱۳۹۰)، نگرشی جامع بر اصول و مفاهیم مدیریت، تهران، نشر شهر آشوب.
- ✓ بیک زاد، جعفر و سیدمفید، علیرضا، (۱۳۹۳)، بررسی عوامل موثر بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآوردههای نفتی ایران، فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال ششم، شماره ۲۳، صص ۱۰۲-۷۳.
- ✓ بیک زاد، جعفر، رحیمی، غلامرضا، محمودی، فرخ، (۱۳۹۵)، تاثیر برنامه ریزی استراتژیک بر بهره وری بخش دولتی، مجله علمی تخصصی علوم انسانی و توسعه پایدار (سال دوم)، شماره ۱۹، جلد اول، صص ۴۸-۶۰.
- ✓ بیک زاد، جعفر، اوجاقی شیرمرد، حمیده، (۱۴۰۰)، اثربخشی برنامه ریزی استراتژیک در بهره وری بخش های دولتی، همایش ملی مدیریت تولید (پشتیبانی ها، مانع زدایی ها)، دانشگاه آزاد اسلامي واحد تبریز.
- ✓ پورصاحبی، محمدرضا، صباحی، ناهید، (۱۳۹۵)، اصول و مبانی مدیریت، تهران، ادیبان روز.
- ✓ پیرایش، رضا، جورجیسی، محمدرضا، (۱۳۹۶)، بررسی انواع مدل های برنامه ریزی استراتژیک در موفقیت سازمان، دومین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و حسابداری، اهواز.
- ✓ جعفری اسکندری، میثم، بهروزی، بهروز، (۱۳۹۷)، مدیریت استراتژیک در سازمان ها، کنفرانس ملی اندیشه های نوین و خلاق در مدیریت حسابداری مطالعات حقوقی و اجتماعی، وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری.

- ✓ حیدری زاده، الهه؛ رضایی، علی اکبر، زمانی مقدم، افسانه، (۱۳۹۵)، شناسایی وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه های برنامه ریزی استراتژیک در مدیریت سازمان ها و نهادهای فرهنگی ایران (مورد مطالعه: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی)، فصلنامه راهبرد اجتماعی فرهنگی، سال پنجم، شماره ۱۸، صص ۲۲۱-۲۴۲.
- ✓ خلیلی، آرش، (۱۳۹۷)، مدیریت استراتژیک در بخش دولتی: یک رویکرد عقلانی، سیاسی یا مشارکتی؟، سومین همایش بین المللی مدیریت، حسابداری، اقتصاد و علوم اجتماعی، همدان.
- ✓ رسولی، رضا، ضماهنی، مجید، شهرآئینی، سعید، (۱۳۹۳)، بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مالی شرکتها در بازار بورس تهران، سومین همایش ملی مدیریت و کارآفرینی.
- ✓ راترمل، فرانک تی، (۱۳۹۶)، مدیریت استراتژیک، مترجمین: حسین نوروزی، داور نظری اردبیلی و فاطمه سبحانی فرد، تهران، فوژان.
- ✓ رضایی منش، بهروز، قربانی زاده، وجه الله، حسینپور، داوود و طاهری، علی، (۱۳۹۸)، الگوی سنجش سطح بلوغ مدیریت استراتژیک سازمانهای دولتی، مطالعات مدیریت راهبردی، دوره ۴، شماره ۳۸، صص ۱۹-۴۶.
- ✓ رضائیان، علی، (۱۳۹۹)، اصول مدیریت، تهران، سمت، چاپ پانزدهم.
- ✓ زکی پور کینجی، مریم، (۱۳۹۹)، برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک، تهران، آرون.
- ✓ زارعی متین، حسن، (۱۳۹۵)، مبانی سازمان و مدیریت رویکرد اقتضایی، تهران، انتشارات دانشگاه تهران، چاپ ششم.
- ✓ سیدجوادین، سیدرضا، (۱۴۰۰)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات نگاه دانش.
- ✓ سید عبودی، سید عبدالرسول، (۱۳۸۷)، بررسی برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک در سازمان، اولین کنفرانس پتروشیمی ایران، شرکت ملی صنایع پتروشیمی.
- ✓ عباس زاده، مهدیه، حنیفی، فریبا و نوری، پور، داربوش، (۱۳۸۹)، موانع کاربرد مدیریت استراتژیک در سازمانهای دولتی کشور ایران، اولین کنفرانس سالانه مدیریت، نوآوری و کارآفرینی، شیراز.
- ✓ عباس پور، مصطفی، (۱۳۹۴)، اهمیت و بکارگیری مدیریت استراتژیک در موفقیت سازمانها، اولین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت در هزاره سوم، شرکت پیشگامان پژوهش های نوین رشت.
- ✓ فروزنده دهکردی، لطف الله، (۱۳۹۰)، مدیریت استراتژیک، تهران، دانشگاه پیام نور، چاپ دهم.
- ✓ فیضی، داود، (۱۳۸۹)، مدیریت استراتژیک (کلید موفقیت در بازارهای رقابتی)، سمنان، دانشگاه سمنان.
- ✓ فروزنده، لطف الله، امینی، محمدتقی، خبازباویل، صمد، (۱۳۹۲)، برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک با رویکرد تدوین استراتژی، تهران، دانشگاه پیام نور.
- ✓ متاجی، خضرااله، (۱۳۹۱)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، پژوهشگران نشر دانشگاهی.
- ✓ مقیمی، سید محمد، (۱۳۹۶)، مباحث ویژه مدیریت دولتی، تهران، سمت، چاپ نهم.
- ✓ میرسپاسی، ناصر، (۱۳۸۸)، چالشهای نظری در تصمیم گیریهای استراتژیک، نشریه مدیریت بازرگانی، شماره اول.
- ✓ مظاهری، مریم، (۱۳۸۵)، عملکرد استراتژیک چالش ها و موانع، نشریه تدبیر، شماره ۱۷۵.
- ✓ مقدسی، علیرضا، (۱۳۸۹)، کاربرد برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی در سازمان، ماهنامه صنعت و کارآفرینی، صص ۳۰-۴۵.
- ✓ نوع پسند اصیل، محمد، (۱۳۸۵)، مدیریت استراتژیک در سازمان ها، ناشر پیک مروا.
- ✓ نجف بیگی، رضا، (۱۳۹۷)، مدیریت دولتی نوین و مدیریت سازمانهای دولتی در ایران، تهران، موسسه کتاب مهربان نشر.
- ✓ نظریپور، محسن و بیات، زهرا، (۱۳۸۸)، مدیریت نوین سازمانی، تهران، صفار.

- ✓ یمنی دوزی سرخابی، محمد و ترک زاده، جعفر، (۱۳۸۷)، بررسی وضعیت برنامه ریزی توسعه دانشگاه‌های دولتی در ایران، فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، سال اول، شماره ۴، ۱-۱۹.
- ✓ Bryson, Jon M. & Alston Farnum K. 2005. *Creating and Implementing your Strategic Plan A Workbook for public and Nonprofit Organizations*, 2th. Edition.
 - ✓ Mitra, Nayan. 2021. Impact of strategic management, corporate social responsibility on firm performance in the post mandate period: evidence from India, *International Journal of Corporate Social Responsibility*, Pages 1-15.
 - ✓ Papke-Shields, Karen E. Boyer-Wright, Kathleen M. 2017. Strategic planning characteristics applied to project management. *International Journal of Project Management*, Volume 35, Issue 2, February 2017, Pages 169-179.
 - ✓ Pigels, A.C. & Rodger, R.H. 1994. Strategic Planning. *Academy of Management Executive. Journal of Health Management and Informatics*, 7(1), 1-9.
 - ✓ Rasouli, Akbar & Ketabchi Khoonsari, Mohammad Hossein & Ashja' ardalani, Shahrzad & Saraee, Forough & Ahmadi, Fateme Zahra. 2020. The Importance of Strategic Planning and Management in Health: A Systematic Review, *Journal of Health Management and Informatics*.
 - ✓ Schmidt, Eduard & Walle, Steven Van de. 2022. Defending, prospecting or reacting? Strategic management during cutbacks in the Dutch penitentiary sector, *Financial Acc & Man*, 38:77-96.
 - ✓ Slavik, Jan. Putnova, Anna. Cebakova, Andrea 2015. Leadership as a Tool of Strategic Management, *Procedia Economics and Finance*, Volume 26, 2015, Pages 152-165.