

تعالی همسویی راهبردی در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

ایمان الدین مرادی باغ فیضی^۱

چکیده

اگرچه طراحی راهبردهای اثربخش موضوعی مهم برای رشد و تعالی محسوب می‌شود، اما مسئله اساسی اغلب سازمان‌ها اجرای موفق این راهبردها است. این عارضه با بزرگ شدن سازمان و پیچیدگی مأموریت‌ها، فرایندها و ساختارهای اجرایی و پشتیبانی آن بغرنج‌تر شده و حتی چالش‌های جدید رفتاری را به وجود می‌آورد. وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی که حدود یک دهه گذشته از ادغام سه وزارتخانه تشکیل شده، به عنوان یکی از بزرگ‌ترین و پیچیده‌ترین دستگاه‌های اجرایی کشور، مصداقی بارز از این مقوله است. برای تصدیق وجود این عارضه، همین نشانه کافی است که اغلب برنامه‌های تحولی تعریف شده در اسناد بالادستی این وزارتخانه، به سرانجام نرسیده است. فرایند کلیدی برای بهبود این وضعیت، همسویی راهبردی است؛ به این معنا که باید اهداف راهبردی وزارتخانه به صورتی نظام‌مند به شاخص‌ها و ابتکارات راهبردی ترجمه شده و سپس با ایجاد تیم‌های فرابخشی، سلسله‌مراتب سازمانی درنور دیده شود و سراسر سازمان از ستاد مرکزی تا واحدهای عملیاتی در استان‌ها و سازمان‌های تابعه، برنامه‌های خود را حول محور راهبرد هماهنگ و همسو کنند. پژوهش حاضر اجرای این فرایند را بر اساس مدل بین‌المللی ره‌آورد تلاش رصد کرده و نتایج اجرای آن را در یک دوره یک‌ساله نشان می‌دهد. براساس یافته‌های پژوهش، اغلب عناصر فرایند مدیریت راهبرد ارتقا یافته است، به گونه‌ای که میانگین امتیاز بلوغ این فرایند طی دو مرحله ارزیابی در نیمه سال ۱۴۰۲ و پایان آن، در بخش مراحل ۱۵٪ و در بخش زیرساخت‌ها ۳۴٪ ارتقا یافته‌اند. درنهایت، اقدامات کلیدی برای تقویت فرایند همسویی راهبردی پیشنهاد شده است.

کلمات کلیدی:

سازمان‌های پیچیده، مدیریت استراتژی، تحول، همسویی راهبردی.

۱ - دکترای مدیریت بازرگانی راهبردی- گرایش رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبائی، مؤسس و مدیرعامل شرکت ناب اندیشان پارسین.

مقدمه

مطالعات نشان می‌دهند که دو سوم تا سه چهارم سازمان‌های بزرگ برای اجرای راهبرد خود با مشکل مواجه‌اند [۱]. اینرسی حاکم بر سازمان به معنای ناتوانی برای اجرای تغییر درونی هنگام مواجه شدن با یک تغییر بیرونی است. سازمان‌هایی که برای این تغییر شکست می‌خورند با یک تناقض روبرو هستند و آن این است که با موفقیت بیشتر ناچار به پذیرش تعهد بیشتر برای ادامه مسیر می‌شوند [۲]. وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی یک نمونه کامل از این موضوع است که به دلیل تنوع بالای مأموریت‌ها و جامعه مخاطبش، سازمان‌ها و دستگاه‌های زیادی را زیرمجموعه خود داشته و در عین حال، باید با اقشار و گروه‌های مختلفی برای اجرای تغییرات وارد گفتگو شود و هم‌زمان با سایر دستگاه‌ها نیز به‌صورتی هماهنگ عمل کرده و حتی آن‌ها را با خود همراه کند. نگاهی به عملکرد وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی از زمان ادغام سه وزارتخانه در یکدیگر، نشان می‌دهد که دستاوردهای آن تحولی نبوده و تقریباً همه مسائل راهبردی در یک دهه اخیر، به قوت خود باقی هستند. انواع مسائل و عارضه‌ها در حوزه‌های روابط کار، کارآفرینی و اشتغال و امور تعاون، همچنین مسائل اساسی در بخش‌های اقتصادی و رفاهی در صندوق‌های بازنشستگی، تفاوت محسوسی با گذشته ندارد.

با وجود پژوهش‌های فراوان در زمینه توافق راهبردی، فقدان همسویی راهبردی یکی از مهم‌ترین چالش‌های اجرای راهبرد است [۳]. اگرچه هیچ شیوه منحصربه‌فرد و جهان‌شمولی برای تجویز موفقیت یک سازمان وجود ندارد، اما به نظر می‌رسد مدیران ارشد بنگاه‌ها همسویی راهبردی را به‌عنوان یکی از برترین رویکردها پذیرفته‌اند. همسویی راهبردی به معنای آن است که همه عناصر سازمان به بهترین شیوه ممکن در جهت تحقق اهداف بلندمدت آن قرار گیرند [۴]. بدین ترتیب عارضه و چالش اصلی که مانع از

اجرای برنامه‌های تحولی می‌شود، فقدان همسویی راهبردی است و این همان موضوعی است که بی‌توجهی به آن در هر سازمانی از جمله وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی مانع از موفقیت در اجرای راهبردها می‌شود.

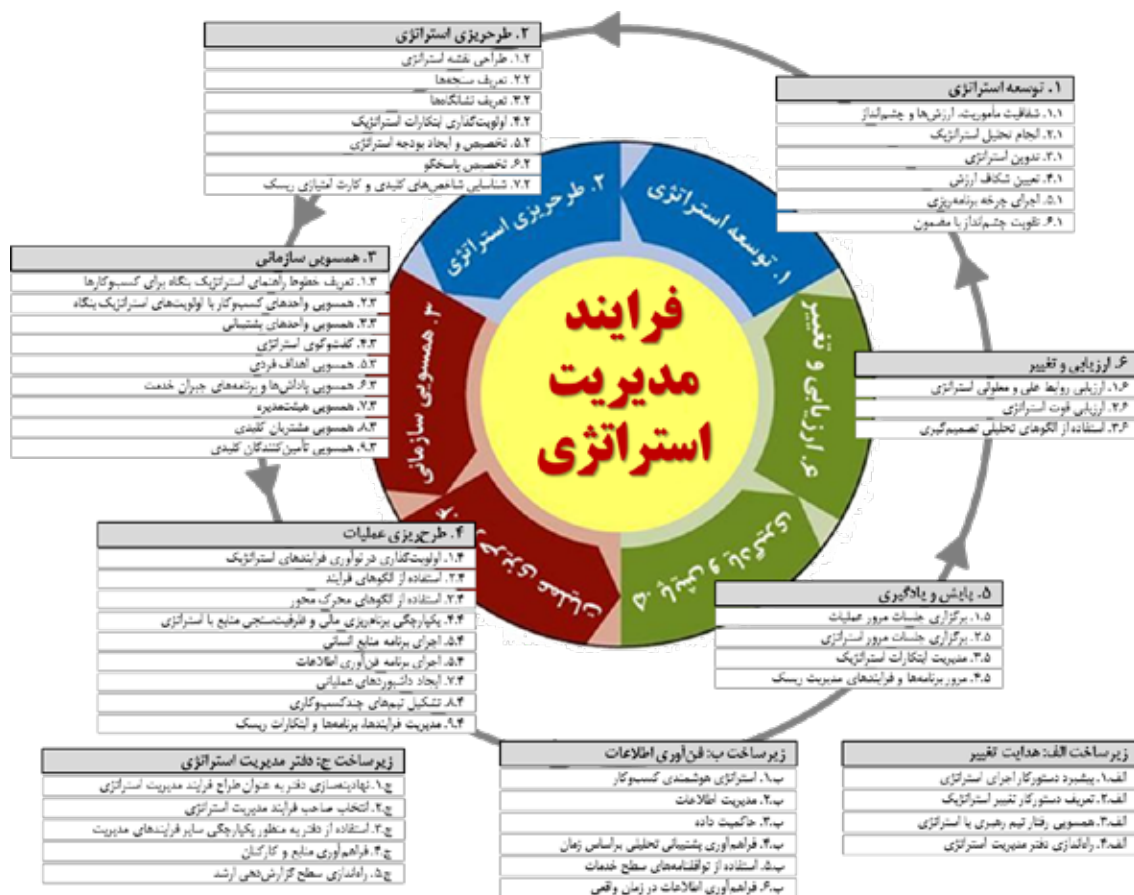
پژوهش حاضر با مشارکت کارگروه‌های تخصصی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی انجام شده و پس از طراحی الگوی کلان همسویی راهبردی، میزان همسویی راهبردی براساس ارزیابی سطح بلوغ فرایند مدیریت راهبرد طی دو مرحله ارزیابی و درنهایت مهم‌ترین مسائل موجود شناسایی و راهکارهای عملی برای تعالی همسویی راهبردی در سطح وزارتخانه مذکور و سازمان‌های تابعه ارائه شده است. شایان ذکر است که مقاله حاضر از طرح «طراحی و پیاده‌سازی الگوی همسویی راهبردی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی» به سفارش وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی با حمایت موسسه کار و تامین اجتماعی در سال ۱۴۰۲ استخراج شده است.

پیشینه نظری

مدل ره‌آورد تلاش

سازمان‌ها نمی‌توانند موفق باشند، مگر آنکه راهبرد کسب و کار و سیستم‌های اطلاعاتی و فناوری و سایر منابع آن‌ها با یکدیگر همسو باشند. امروزه اهمیت دارایی‌های نامشهود بیش از دارایی‌های فیزیکی است و ابزارهای اندازه‌گیری عملکرد باید این واقعیت را در نظر بگیرند. به‌همین دلیل اندازه‌گیری عملکرد سازمانی، یک چالش مستمر هم برای مدیران و هم برای پژوهشگران است. کارت امتیازی متوازن^۱ ابزاری قدرتمند است که به‌سرعت یک نمای جامع از سنجش‌های عملیاتی مؤثر بر رضایت مشتریان، نوآوری سازمانی، بهبود فعالیت‌ها و نیز عملکرد مالی به مدیران

1 - Balanced Score Card, BSC



شکل ۱: فرایند مدیریت راهبرد بر اساس چرخه ره‌آورد تلاش

شش مرحله‌ای به شرح زیر است (شکل ۱):

- گام ۱: مدیران و کارشناسان سازمان با استفاده از تحلیل‌های کیفی (جلسات گروه مرکز، مصاحبه‌های عمیق) مانند بررسی و تحلیل محتوای کیفی اسناد و مدارک مرتبط با برنامه راهبردی، برگزاری جلسه گروه مرکز با سازمان‌های تابعه و دریافت مسائل و چالش‌های ایشان، برگزاری جلسات تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها با مدیران ستادی؛ همچنین تحلیل‌های کمی (پرسشنامه و مصاحبه‌های ساختاریافته) راهبرد را تدوین می‌کنند.
- گام ۲: در این گام، با استفاده از ابزارهایی نظیر نقشه راهبرد و کارت امتیازی متوازن، راهبرد سازمان

می‌دهد [۵]. کارت امتیازی متوازن یک نظام مدیریتی و برنامه‌ریزی راهبردی است که به صورتی گسترده در صنایع و کسب‌وکارهای مختلف و سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی در اقصی نقاط جهان به کار گرفته شده است تا فعالیت‌های کسب‌وکار را با چشم‌انداز و راهبرد سازمان همسو کرده، ارتباطات داخلی و خارجی سازمان را ارتقا بخشیده و عملکرد سازمان را با اهداف راهبردی مقایسه و پایش کند [۶]. چرخه ره‌آورد تلاش^۱، آخرین نسخه الگوی کارت امتیازی متوازن است که به عنوان یک نظام نوین مدیریت، راهبرد را به عملیات پیوند می‌دهد [۷]. این مدل، که در شکل زیر نشان داده شده، در قالب یک فرایند حلقه بسته

1 - Execution Premium Process, XPP

طرح‌ریزی می‌شود.

- گام ۳: به‌دنبال ترسیم نقشه راهبرد و ایجاد کارت امتیازی متوازن سطح کلان، مدیران و کارشناسان سازمان با گسترش آشنایی نقشه‌های راهبرد و کارت‌های امتیازی متوازن به تمام واحدها، اقدام به همسویی سازمانی می‌کنند. آن‌ها از طریق یک فرایند رسمی ارتباطات، همسویی کارکنان با راهبرد را فراهم و اهداف و انگیزه‌های فردی کارکنان را با اهداف راهبردی مرتبط می‌کنند.
- گام ۴: به‌دنبال همسویی تمام واحدهای سازمانی و کارکنان با راهبرد، اکنون مدیران می‌توانند با به‌کارگیری ابزارهایی نظیر مدیریت کیفیت و فرایند، بازمهندسی، داشبوردهای فرایند، پیش‌بینی دوره‌ای عملکرد، برنامه ظرفیت‌سنجی منابع و بودجه‌ریزی پویا، عملیات را طرح‌ریزی کنند.
- گام ۵: زمانی که راهبرد و برنامه‌های عملیاتی اجرایی می‌شوند، سازمان پایش و یادگیری مسائل، موانع و چالش‌های پیش‌رو را انجام می‌دهد. این فرایند باعث یکپارچگی اطلاعات مربوط به عملیات و راهبرد، در قالب ساختاری به‌دقت طراحی‌شده در جلسات مرور مدیریت می‌شود.
- گام ۶: درنهایت، مدیران سازمان با استفاده از اطلاعات عملیات درون‌سازمانی و اطلاعات جدید محیط خارجی در ارزیابی و تغییر استراتژی، گردش دوباره حلقه نظام یکپارچه طرح‌ریزی راهبرد و اجرای عملیات را پی‌ریزی می‌کنند.

الگوی بالندگی قابلیت

الگوی بالندگی قابلیت^۱، یکپارچگی الگوی بالندگی قابلیت^۲

و تمام تغییرات آن، بدنه اصلی دانشی را تشکیل می‌دهند که هر مدیر مرتبط با فرایندها باید با آن آشنا باشد. الگوی بالندگی قابلیت، یک الگوی توسعه‌ای است که پس از مطالعات آماری جمع‌آوری‌شده از سازمان‌هایی به‌وجود آمد که با وزارت دفاع ایالات متحده قرارداد داشتند. این مطالعات توسط دانشگاه کمبریج ملون^۳ انجام گرفت و منجر به تأسیس مؤسسه مهندسی نرم‌افزار^۴ برای توسعه این الگو توسط این دانشگاه شد. واژه «بالندگی» با درجه رسمیت و بهینه‌سازی فرایند مرتبط می‌شود که محدوده‌ای از تجارب تک‌کاره تا بهینه‌سازی فعالیت‌های فرایند را در بر می‌گیرد. یکپارچگی الگوی بالندگی قابلیت نیز رویکرد بهبود فرایندی است که هدفش کمک به سازمان‌ها برای بهبود عملکردشان است. این الگو می‌تواند برای هدایت بهبودهای فرایند در طول یک پروژه، یک بخش، یا کل یک سازمان استفاده شود. اکثر مطالعات این الگوها بر تحلیل و ارزیابی فرایندهای نرم‌افزاری متمرکز می‌شوند، اما می‌توان این الگوها را بدون هیچ‌گونه مشکلی برای موارد دیگر استفاده کرد. مؤسسه مهندسی نرم‌افزار برای الگوی بالندگی قابلیت‌ها پنج وضعیت یا سطح را (شکل ۲) تعریف می‌کند:

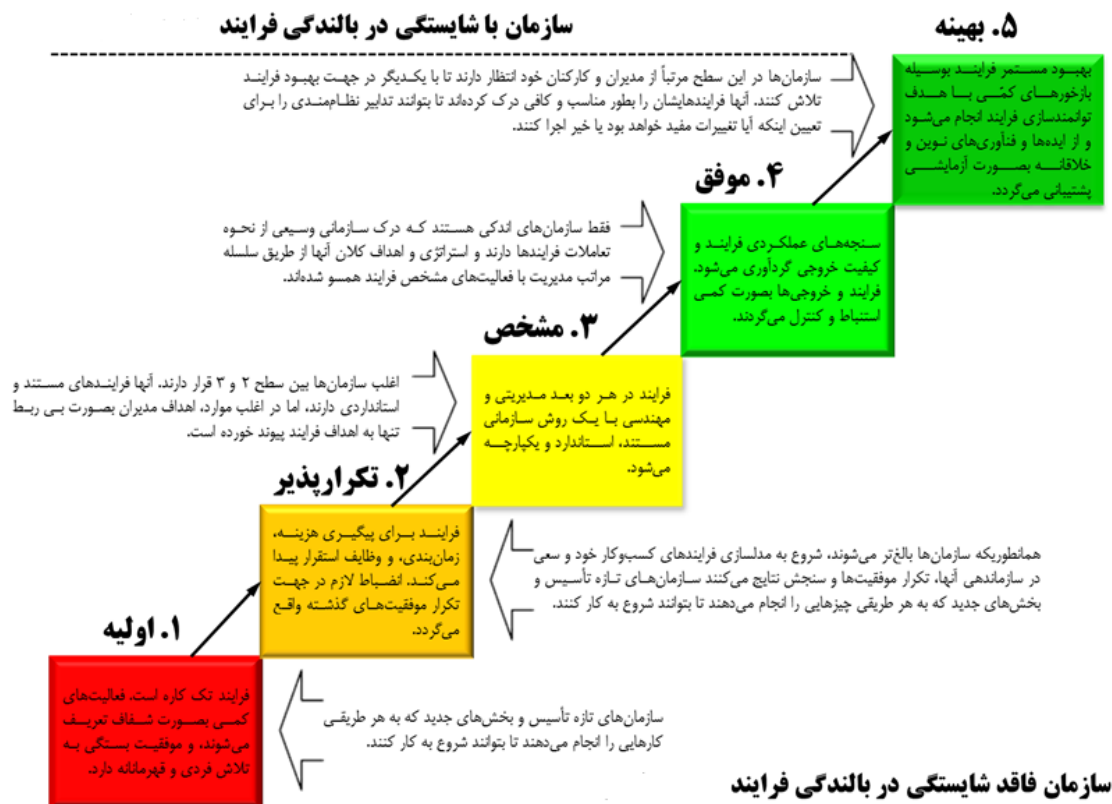
- سطح ۱: سازمان‌ها فاقد بالندگی هستند. فرایندهای آنها تک‌کاره، تعریف‌نشده و پروژه‌های آنها غیرقابل پیش‌بینی هستند.
- سطح ۲: سازمان‌ها تمرکز بر فرایندها را آغاز و بعضی از فرایندهای کلان را تعریف کرده‌اند. آنها می‌توانند برخی فرایندها را با نتایج قابل پیش‌بینی تکرار کنند، در حالی که سایر فرایندها هنوز به‌درستی تحت نظارت نیستند.
- سطح ۳: سازمان‌ها کلیه فرایندهای اساسی را تعریف کرده‌اند و درجه‌ای از نظارت را بر آنها

3 - Carnegie Mellon University (CMU)

4 - Software Engineering Institute (SEI)

1 - Capability Maturity Model (CMM)

2 - Capability Maturity Model Integration (CMMI)



شکل ۲: سطوح الگوی بالندگی قابلیت‌ها

- سطح ۵: کارکنان سازمان‌ها درباره فرایندها اندیشیده‌اند و آنها را در یک تلاش مداوم با هدف پالایش و بهبود فرایندها فهرست کرده‌اند [۸].
- سطح ۴: سازمان‌ها تمرکز بیشتری بر مدیریت فرایندها دارند. آنها سنجش‌های فرایندی مناسبی دارند و به‌طور مداوم به جمع‌آوری داده مشغول هستند. مدیران آنها اهداف یا طرح‌ریزی پروژه‌ها را مبتنی بر سنجش‌ها و اطلاعات انجام می‌دهند. به همان اندازه، یک همسویی سلسله‌مراتبی در میان مدیران وجود دارد به‌طوری‌که دستیابی به اهداف زیرفرایندها دقیقاً در دستیابی به اهداف فرایندهای بالایی نقش حیاتی ایفا می‌کند و کلیه فرایندها کار می‌کنند تا اهداف کلان سازمان محقق شوند.

روش‌شناسی پژوهش

مطالعه حاضر، از نوع کاربردی و محل اجرای آن وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی بوده و طرح تحقیق از نوع اقدام‌پژوهی^۱ است. مدیران و کارشناسان فعال در اجرای برنامه‌های تحولی وزارت تعاون، کار و رفاه و سازمان‌های تابعه، جامعه آماری را تشکیل داده‌اند و روش نمونه‌گیری از نوع هدفمند- قضاوتی بوده است. گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها به‌صورت ترکیبی بوده و ارزیابی بلوغ فرایند مدیریت

1 - Action Research

راهبرد با استفاده از ابزار پرسشنامه استاندارد انجام شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، پس از نرمال‌سازی داده‌های کمی پرسشنامه، از رویکرد امتیازدهی الگوی بالندگی قابلیت استفاده شده است. برای اعتبارسنجی نتایج، با برگزاری جلسات مجدد با گروه خبرگان مرکز برنامه‌ریزی و اطلاعات راهبردی، نتایج تحلیل مورد بحث و بررسی قرار گرفته و در نهایت برای ارائه راهکارهای پیشنهادی برای بهبود عملکرد در هر یک از کارگروه‌های تخصصی، با برگزاری جلسات گروه مرکز، مهم‌ترین راهکارهای عملی برای تعالی همسویی راهبردی پیشنهاد شده‌اند.

مراحل اصلی اجرای پژوهش

با ترکیب مدل ره‌آورد تلاش و مدل بالندگی قابلیت می‌توان وضعیت هر یک از مؤلفه‌ها و عناصر فرایند مدیریت راهبرد را برای ارزیابی میزان همسویی راهبردی مورد استفاده قرار داد [۹].

گام ۱- توسعه راهبرد

در این گام، در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی با طرح این پرسش که «چگونه می‌توان به بهترین نحو به آینده مطلوب دست یافت؟» به تدوین راهبرد پرداخته شد. مدیران و کارشناسان وزارتخانه و سازمان‌های تابعه با تحلیل عوامل راهبردی، اسناد بالادستی مهمی که مستقیماً شرح وظایف «وزارتخانه را تحت تأثیر قرار می‌دهند، سیاست‌های کلی ابلاغی مقام معظم رهبری شامل: سیاست‌های کلی اشتغال؛ سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی؛ سیاست‌های کلی نظام اداری؛ سیاست‌های کلی تأمین اجتماعی؛ سیاست‌های کلی سلامت؛ سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی؛ سیاست‌های کلی جمعیت و سیاست‌های کلی برنامه هفتم توسعه کشور و در نهایت قانون برنامه هفتم توسعه را بررسی کرده و موضوعات راهبردی‌ای که می‌بایست مورد

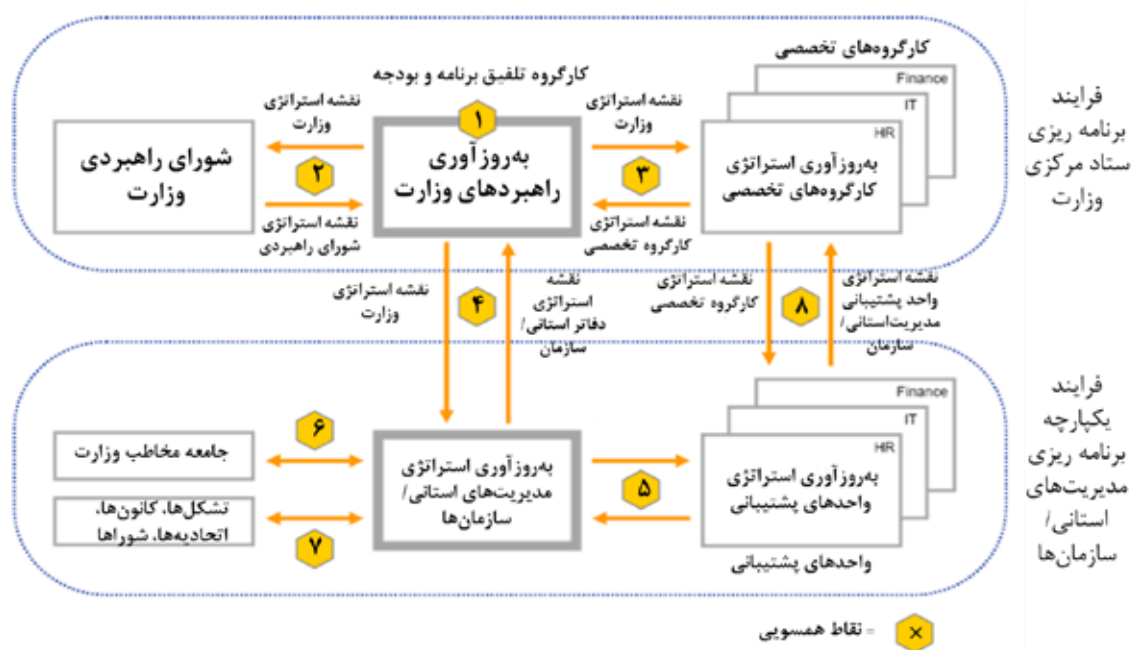
تأکید و توجه بیشتری قرار گیرند، شناسایی کردند. بر اساس این موضوعات راهبردی، مدیران وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به تدوین جهت‌گیری‌های راهبردی جدید پرداخت. این جهت‌گیری‌ها آینده مطلوب را خلق کرده و موضوعات زیر را پوشش داد:

- چه حوزه‌هایی باید مورد توجه قرار گیرند؟
- کدام فرایندهای کلیدی موجب تحقق راهبرد خواهند شد؟
- کدامیک از قابلیت‌های سرمایه انسانی برای راهبرد مورد نیاز است؟
- توانمندسازهای فرهنگی و فناوری در راهبرد کدام‌اند؟

بدین ترتیب، چکیده سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و اهداف کلان در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به اختصار شامل (۱) حفظ و صیانت از نیروی کار، (۲) توسعه زیست‌بوم ملی اشتغال، (۳) توسعه و گسترش بخش تعاون در راستای مردمی کردن اقتصاد، (۴) بهبود شاخص‌های رفاه اجتماعی با تأکید بر عدالت اجتماعی، (۵) پایداری و تعادل منابع و مصارف صندوق‌های بیمه اجتماعی، (۶) ارتقای شاخص‌های فرهنگی، اجتماعی و ورزشی جامعه هدف، (۷) فسادزدایی، ارتقای شفافیت و پاسخگویی و ارتقای اثر بخشی نظام اداری و بهبود مدیریت منابع، شناسایی شد.

گام ۲- طرح‌ریزی راهبرد

در گام دوم، تیم رهبری وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی با طرح این پرسش که «چگونه راهبرد خود را توصیف کنیم؟» به طرح‌ریزی راهبرد تدوین شده خود پرداخت. یک راهبرد شامل ابعاد گوناگون تغییر سازمانی، از بهبود قابلیت‌های خدماتی کوتاه‌مدت گرفته تا نوآوری بلندمدت می‌شود. نقشه راهبرد، نمایی بصری و یک صفحه‌ای از تمامی ابعاد راهبردی براساس مضامین راهبردی را ارائه



شکل ۳: الگوی کلان همسویی راهبردی در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

می‌کند. مضامین راهبردی نیز همان مسیرهایی است که آینده مطلوب سازمان را محقق خواهند کرد. تیم رهبری می‌تواند با ترسیم یک نقشه راهبرد پیرامون مجموعه‌ای از مضامین راهبردی، به طور مجزا هر یک از اجزای کلیدی راهبرد را به گونه‌ای طرح‌ریزی و مدیریت کند که اختلالی در انسجام اجرای آنها نیز رخ ندهد. این مضامین راهبردی که در سراسر واحدهای ستاد و صف وزارت تعاون، کار و رفاه عملیاتی خواهند شد، از رویکرد ضروری و فراواحدی برای اجرای موفقیت‌آمیز راهبرد پشتیبانی می‌کنند.

گام ۳- همسویی سازمانی

مهم‌ترین مانع کلیدی که موجب عدم اجرای برنامه‌های راهبردی تدوین‌شده اغلب سازمان‌ها و از جمله وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی می‌شود، ضعف در همسویی راهبردی بین لایه‌های مختلف افقی و عمودی و شفاف نبودن شاخص‌ها

و اقدامات و سهم هر یک از ذی‌نفعان در آن‌هاست. وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی ساختاری بزرگ و چندلایه دارد. در سطح ستاد، تعداد ۸ معاونت تخصصی و ۷ دفتر و مرکز مستقل داشته و در سطح عملیاتی نیز علاوه بر ۳۱ مدیریت استانی، بیش از ۱۰ مؤسسه، سازمان و صندوق رازیرمجموعه خود دارد. درعین حال، ساختارهای فرابخشی دیگری مانند شوراهای عالی (کار، رفاه، اشتغال و...)، اتاق تعاون و... را در خود جای داده است. باوجود تعدد سلسله‌مراتب و لایه‌های سازمانی در این وزارتخانه، لازم بود تا یک الگوی ساده‌تر و ساختار تخت برای همسویی راهبردی در نظر گرفته شود. با توجه به تشکیل کارگروه‌های تخصصی در سطح وزارت و عضویت نمایندگان بخش‌ها و واحدهای مختلف در این کارگروه‌ها، همین ساختار برای اجرای راهبردهای وزارت مبنای عمل قرار داده شد. این کارگروه‌ها، که نمایندگان استانی و سازمان‌های مرتبط در همه آن‌ها عضو بودند، در

پشتیبانی را با واحدهای اجرایی و راهبرد کلان وزارت تعاون، کار و رفاه همسو و هماهنگ کنیم؟» برای این منظور لازم بود واحدهای ستاد مرکزی وزارتخانه اعم از معاونت‌های تخصصی و مراکز مستقل، به‌عنوان واحدهای پشتیبانی و با تأکید بر نقش حاکمیتی، مسئولیت حمایت و پشتیبانی فنی، مالی و زیرساختی ادارات کل استانی و سازمان‌های تابعه را که عمدتاً نقش‌های تصدی‌گری دارند برعهده داشته باشند.

همسویی کارکنان

در این گام اساساً این پرسش مطرح بود که «چگونه کارکنان را ترغیب کنیم تا در اجرای راهبرد کمک کنند؟» برای دستیابی به منافع کامل اجرای برنامه‌های تحولی، تمامی مدیران و کارکنان باید راهبرد را درک می‌کردند و برای کمک به موفقیت آن از طریق اجرای راهبرد ترغیب می‌شدند.

گام ۴- طرح‌ریزی عملیات

ایجاد برنامه ظرفیت‌سنجی منابع

در این گام این پرسش مطرح بود که «چگونه راهبرد را با برنامه‌های عملیاتی و بودجه‌ها مرتبط کنیم؟» برنامه‌های بهبود فرایند و سنجه‌ها و نشانگاه‌های راهبردی سطح کلان در کارت امتیازی متوازن باید به یک برنامه یک‌ساله عملیاتی تبدیل شوند. برنامه عملیاتی از سه جزء تشکیل شده است: پیش‌بینی منابع درآمدی؛ برنامه ظرفیت‌سنجی منابع؛ و بودجه‌هایی برای هزینه‌های عملیاتی و سرمایه‌ای. بدیهی است که اجرای کامل این برنامه مستلزم اجرای حجم قابل توجهی از پروژه‌های عملیاتی است.

بهبود فرایندهای کلیدی

در این گام این پرسش مطرح بود که «کدام یک از بهبودهای فرایندی نقش حیاتی‌تری را در اجرای راهبرد ایفا

قالب ۷ تیم شامل روابط کار (معاونت روابط کار، سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای، سازمان تأمین اجتماعی)، اشتغال و مهارت‌آموزی (معاونت توسعه کارآفرینی و اشتغال، سازمان بهزیستی، سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای)، امور تعاون (معاونت امور تعاون، بانک توسعه تعاون، صندوق ضمانت تعاون)، فرهنگی و اجتماعی (معاونت فرهنگی و اجتماعی، مرکز برنامه‌ریزی، معاونت توسعه مدیریت و منابع)، رفاه اجتماعی و امور اقتصادی (معاونت رفاه و اقتصادی، بهزیستی، صندوق‌های بازنشستگی و شستا)، امور عمومی و مدیریت منابع (معاونت توسعه مدیریت و منابع، مرکز فناوری اطلاعات و اداره بازرسی) بودند. در این میان، یک کارگروه دیگر با عنوان کارگروه هماهنگی و تلفیق برنامه و بودجه متشکل از نمایندگان سایر کارگروه‌ها بود که نقش بازوی مرکز برنامه‌ریزی (دفتر مدیریت راهبرد وزارت) را برعهده داشت. بدین ترتیب، در یک طبقه‌بندی کلی می‌توان دو لایه را در قالب ستاد مرکزی و واحدهای اجرایی (استان‌ها و سازمان‌ها) در نظر گرفت که چارچوب ساده الگوی همسویی آن‌ها به‌صورت شکل (۳) است.

براین اساس، اقدامات انجام‌شده در خصوص همسویی سازمانی در سه سرفصل زیر قابل طبقه‌بندی است:

همسویی واحدهای اجرایی

پرسش اساسی در نخستین گام این بود که «چگونه مطمئن شویم که تمامی واحدهای اجرایی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در یک مسیر قرار دارند؟» به‌طور کلی، راهبرد در چارچوب واحد کسب‌وکار خاصی تعریف می‌شود. این واحدهای کسب‌وکار در وزارتخانه شامل دو بخش استان‌ها و سازمان‌های تابعه هستند.

همسویی واحدهای پشتیبانی

در این گام این پرسش مطرح بود که «چگونه واحدهای

می‌کند؟» وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی باید برنامه‌های کیفیت و بازمهندسی خود را بر افزایش عملکرد آن دسته از فرایندهایی متمرکز می‌کرد که به‌عنوان فرایندهای کلیدی لازم برای ارائه بهبودهای مطلوب در اهداف راهبردی مشتری و مالی مشخص شده بودند.

گام ۵- پایش و یادگیری

جلسات مرور عملیات

در این گام این پرسش مطرح بود که «آیا فرایندهای عملیاتی وزارت تعاون، کار و رفاه تحت کنترل است؟» مدیران وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی با برگزاری جلسات مرور عملیات، عملکردهای کوتاه‌مدت و مسائلی که اخیراً شناسایی شده و نیاز به رسیدگی فوری داشتند را مورد بررسی قرار می‌دادند. جلسات مرور عملیات معمولاً مربوط به واحدها و بخش‌های سازمان است که منجر می‌شود تا تخصص و تجربه کارکنان در حل موضوعات روزانه بخش‌های اجرایی به کار گرفته شود. این جلسات باید کوتاه، با تمرکز بالا، اطلاعات‌محور و عمل‌گرا باشند.

جلسات مرور راهبرد

در این گام این پرسش مطرح بود که «آیا راهبرد خود را مناسب و عالی اجرا می‌کنیم؟» وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به‌منظور گردآوری تیم رهبری برای مرور روند پیشرفت راهبرد، جلسات ماهانه مرور راهبرد را برگزار می‌کرد. وظیفه تیم رهبری بحث در مورد این بود که آیا راهبرد در مسیر درستی قرار دارد. یافتن نقاط بروز مسائل در فرایند اجرای راهبرد، تلاش برای تشخیص علت بروز مسائل، ارائه پیشنهادها برای رفع علت بروز مسائل و تعیین مسئولیت برای دستیابی به عملکردهای موردنظر از سایر وظایف تیم رهبری است.

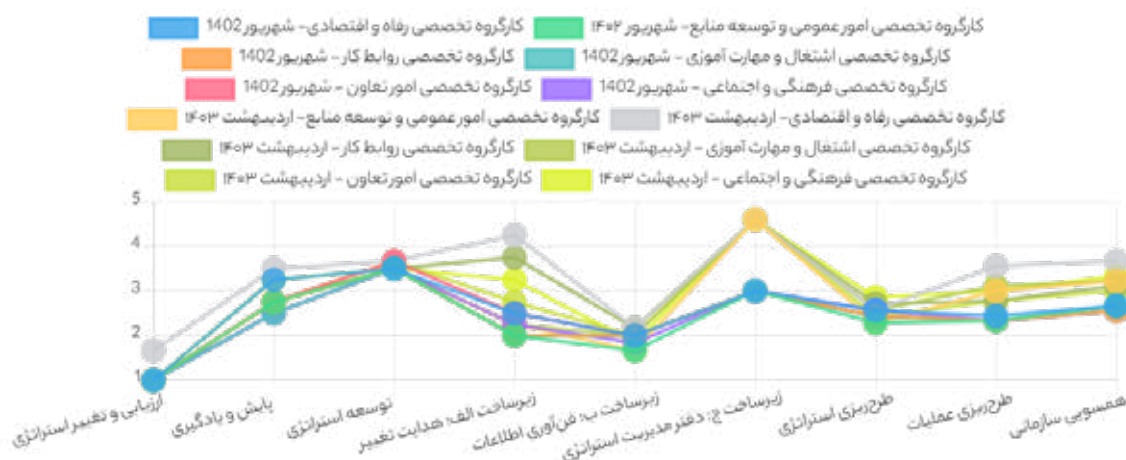
گام ۶- ارزیابی و تغییر

آخرین مرحله از فرایند مدیریت راهبرد، ارزیابی و در صورت لزوم بازنگری اهداف راهبردی و برنامه‌هاست. در این مرحله، علاوه بر تشکیل جلسات منظم مرور راهبرد، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی اقدام به برگزاری جلسه مجزایی برای پی بردن به تداوم اعتبار و درستی فرضیات اساسی راهبردی خود می‌کرد. وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی از داشبوردهای عملیاتی و سنج‌های ماهانه کارت امتیازی خود، اطلاعات بیشتری کسب کرده و اطلاعات جدیدی در مورد تغییرات محیط بیرونی و قانونی و ایده‌ها و فرصت‌های جدیدی که کارکنان ممکن است در دستیابی به آنها کمک کرده باشند، بدست می‌آورد. جلسه ارزیابی و تغییر راهبرد به پرسش اساسی زیر می‌پرداخت که «آیا راهبرد ما مؤثر واقع خواهد شد؟».

زیرساخت‌های اجرای راهبرد

بر اساس مدل ره‌آورد تلاش (شکل ۱) اطمینان از آمادگی سه زیرساخت زیر برای اجرای موفق راهبرد ضروری است:

الف) هدایت تغییر: برای اجرای راهبردها، رهبران باید جهت‌گیری را با توسعه چشم‌انداز آینده همراه با راهبرد برای ایجاد تغییرات مورد نیاز با هدف دستیابی به چشم‌انداز تدوین کنند. وقتی چشم‌انداز و راهبرد انتخاب شد، رهبران وزارتخانه از شخص وزیر تا معاونین و مدیران زیرمجموعه وی در ستاد مرکزی تا مدیران ارشد و میانی او در سازمان‌های تابعه و استان‌ها می‌بایست همه کارکنان را با اهداف کلان همسو کنند؛ گفت‌وگویی ویژه درباره آنها در سراسر سازمان راه بیاندازند؛ و پیکره واحد و متعهدی را برای دستیابی به این چشم‌انداز راهبردی ایجاد نمایند. رهبران باید به‌طور مستمر از انگیزش‌های درونی و بیرونی برای برانگیختن کارکنان در پایداری این دوره تغییر و حفظ تمرکز در حرکت به‌سمت جهت‌گیری درست استفاده می‌کردند.



شکل ۴: مقایسه امتیاز مؤلفه‌های فرایند مدیریت راهبرد در کارگروه‌های تخصصی

برنامه‌ریزی و شورای راهبردی این نقش را برعهده گرفت.

یافته‌های پژوهش

برای ارزیابی اثربخشی به‌کارگیری الگوی فرایند مدیریت راهبرد (شکل ۱) برای تعالی همسویی راهبردی در وزارت تعاون، کار و رفاه و سازمان‌های تابعه، پژوهشگر ضمن مشارکت در کارگروه‌های تخصصی و جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز برای تحلیل عملکرد همسویی لایه‌های ستادی و اجرایی، وضعیت بلوغ فرایند مذکور طی دو مرحله شش‌ماهه اول و شش‌ماهه دوم سال ۱۴۰۲ را ارزیابی کرد. نتایج هر مرحله در شکل (۴) جمع‌بندی شده است:

چنانکه در شکل فوق می‌توان دید، بیشترین رشد زیرساخت‌ها مربوط به زیرساخت دفتر مدیریت راهبرد بود. زیرساخت هدایت تغییر بین کارگروه‌های مختلف کاملاً متفاوت بود ولی زیرساخت فناوری اطلاعات تقریباً تغییر محسوسی را در این دوره تجربه نکرد. همچنین در بخش مراحل فرایند مدیریت راهبرد، بیشترین رشد امتیاز در بخش مراحل مربوط به همسویی سازمانی و طرح‌ریزی عملیات بود. رشد بلوغ گام پایش و یادگیری در بین کارگروه‌های

(ب) فناوری اطلاعات: ارزش فناوری اطلاعات در هر

سازمان ازجمله وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، در گروی پشتیبانی و همسویی کامل و مستمر آن با راهبرد است. به‌عبارت‌دیگر، زیرساخت و ابزارهای فناوری اطلاعات باید بتواند داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز برای مدیریت سنجه‌های راهبردی را به‌طور مستمر و با تغییر مداوم راهبرد کسب‌وکار فراهم کند. همسویی کامل بین کسب‌وکار و فناوری اطلاعات عمدتاً از سه بُعد ساختاری، فرهنگی و راهبردی مورد بررسی قرار می‌گیرد و هرکدام از این ابعاد نقش مهمی را در تعیین درجه همسویی در سازمان ایفا می‌کنند.

(ج) دفتر مدیریت استراتژی: دفتر مدیریت راهبرد

به‌منظور ایجاد همسویی و پیوند بین راهبرد با عملیات، فعالیت‌های واحدهای مختلف وظیفه‌ای و کسب‌وکار را با یکدیگر یکپارچه و هماهنگ می‌کند. اگرچه در ساختار وزارت تعاون، کار و رفاه، مسئولیت‌های هر یک از حوزه‌های سه‌گانه به‌طور مشخص تعریف شده و هر یک از ایشان نیز برنامه‌ها و اقدامات خود را ارائه کرده بودند، با این وجود، اجرای ابتکارات راهبردی عمدتاً فرابخشی و مستلزم یک هماهنگی کامل بین واحدهای مختلف است. مرکز

تخصصی متفاوت بود و سایر مراحل تغییر چندانی را نداشت - که البته به دلیل کوتاه بودن دوره ارزیابی طبیعی به نظر می آید. در نهایت، در یک مقایسه کلی بین کارگروه های تخصصی، بیشترین رشد امتیاز مربوط به کارگروه رفاه و امور اقتصادی بود. به طور کلی میانگین امتیاز کارگروه های تخصصی در بخش مراحل، از ۲/۵۴ در شش ماهه اول ۱۴۰۲ به ۲/۹۲ در پایان سال (معدل ۱۵٪) و میانگین امتیاز کارگروه های تخصصی در بخش زیرساخت ها از ۲/۳۵ در شش ماهه اول ۱۴۰۲ به ۳/۱۴ در پایان سال (۳۴٪) افزایش داشت.

همچنین بر اساس مشاهدات، مصاحبه با خبرگان و هم اندیشی از طریق شیوه گروه مرکز در کارگروه های تخصصی، مهم ترین دلایل رشد و ارتقای همسویی راهبردی عبارت بودند از:

- حمایت وزیر و معاونین وی از برنامه های تحولی؛
- تدوین برنامه های تحولی با رویکرد مشارکتی و تشکیل تیم های فرابخشی؛
- پالایش و اولویت بندی سیاست ها، راهبردها و برنامه های عملیاتی؛
- تمرکز بر موضوعات راهبردی با محوریت برنامه های تحولی؛
- کاهش اثر ساختار رسمی و ایجاد یک ساختار سازمانی تخت؛
- هماهنگی و همسویی همه متولیان برنامه ریزی در سازمان های تابعه با برنامه های تحولی؛
- ترکیب رویکرد بالابهاپایین و پایین به بالا در طراحی و پیاده سازی برنامه های تحولی؛
- برگزاری کارگاه های مشترک سه جانبه؛
- تقویت ساختار کارشناسی دبیرخانه هیئت امناء؛
- مشارکت و پشتیبانی مستقیم مرکز فناوری اطلاعات و دفتر تحول اداری از اجرای برنامه های تحولی؛

- طراحی و اجرای هماهنگ نظام پرداخت مزایای انگیزشی در وزارتخانه و سازمان های تابعه؛
- تمرکز منابع و بودجه بر اجرای برنامه های تحولی؛
- شناسایی و اولویت بندی فرایندهای کلیدی در هر کارگروه تخصصی؛
- مشارکت فعال لایه های سیاست گذاری و اجرایی در بازطراحی فرایندهای کلیدی؛
- راه اندازی مجدد نظام پیشنهادها با تمرکز بر اجرای برنامه های تحولی؛
- تسهیم دانش درخصوص تجربیات موفق سازمان های تابعه با محوریت برنامه های تحولی؛
- برگزاری جلسات تدوین برنامه های تحولی با حضور رؤسای کارگروه ها؛
- تمرکز مرکز فناوری اطلاعات بر برنامه های تحولی. همچنین مهم ترین مخاطرات و چالش هایی که مانع از رشد و تعالی همسویی راهبردی شدند، اجمالاً به شرح زیر هستند:
- سطح مداخله وزیر / دستیار ویژه در راهبری برنامه های تحولی؛
- عدم حضور جدی و مؤثر برخی از معاونین و مدیران کل وزارتخانه در راهبری برنامه های تحولی؛
- موازی کاری بین مرکز برنامه ریزی راهبردی وزارتخانه و معاونت توسعه مدیریت و منابع؛
- ضعف در فرایند برگزاری کارگروه هماهنگی و تلفیق برنامه و بودجه؛
- ضعف در برنامه ریزی و مدیریت جلسات مرتبط با برنامه های تحولی؛
- انعطاف پذیری در به روزرسانی شاخص های راهبردی و برنامه های تحولی؛
- دقت و کیفیت ارزیابی پیشرفت برنامه های تحولی؛
- ضعف در همسویی ستاد مرکزی با استان ها؛

- ضعف در همسویی سازمانی در برخی از سازمان‌های تابعه؛
- تغییر / عدم حضور افراد کلیدی وزارتخانه و سازمان‌های تابعه در جلسات کارگروه‌ها؛
- ضعف در زیرساخت‌های فنی مدیریت منابع و بودجه؛
- ضعف در نظام مدیریت فرایندها در ستاد وزارتخانه و سازمان‌های تابعه؛
- فقدان زیرساخت‌های فنی مناسب برای تسهیم دانش؛
- تأخیر، ابهام و اتلاف در جلسات مرور راهبرد؛
- یکپارچه نبودن سامانه مدیریت عملکرد برنامه‌ها با مدیریت عملکرد کارکنان؛

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در یک جمع‌بندی کلی و با هدف ارائه راهکارهای کلان اثربخش برای تسريع و تسهيل در همسویی راهبردی، راهکارهای کلان قابل اجرا به شرح زیر پیشنهاد می‌شوند:

۱- تقویت و توسعه جایگاه مرکز برنامه‌ریزی و اطلاعات

راهبردی

تحلیل بلوغ فرایند مدیریت راهبرد نشان می‌دهد که مرکز برنامه‌ریزی وزارتخانه در طول دوره مطالعه رشد خوبی داشته است. این مرکز در مدت یادشده توانسته است بیش از گذشته نقش محوری در هماهنگی معاونت‌های ستاد مرکزی وزارتخانه و سازمان‌های تابعه ایفا کند. این تجربه موفق به‌عنوان یک نقطه قوت راهبردی باید تقویت شده و توسعه یابد. تجارب برتر بین‌المللی نشان می‌دهد یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت دفاتر مدیریت راهبرد، ارتباط نزدیک و مستقیم آن‌ها با مدیر ارشد است. درعین‌حال، دفتر مدیریت راهبرد یک رابطه ماتریسی نیز با مدیران اصلی در واحدهای مختلف اجرایی و پشتیبانی برقرار می‌کند. نکته دیگر، نقش‌های این دفتر است. با بهره‌گیری از تجارب موفق

بین‌المللی سه نقش اصلی زیر را می‌توان از مرکز برنامه‌ریزی انتظار داشت:

- **معماری سازوکارهای اجرایی:** این نقش شامل طراحی چارچوب‌ها و الگوهای موردنیاز برای مدیریت راهبردها و سیاست‌های وزارتخانه، طراحی یک فرایند حاکمیتی برای اجرایی شدن سیاست‌ها و اهداف راهبردی و گسترش یک رویکرد هماهنگ و مورد تأیید میان کلیه بخش‌های وزارتخانه است.
- **صاحب فرایند مدیریت راهبردها:** این نقش شامل همکاری با کلیه وزارتخانه‌ها و سازمان‌های بیرونی برای تغییر و به‌روزرآوری برنامه‌های مشترک، مدیریت نظام گزارش‌دهی بخش‌های مختلف وزارتخانه برای

گزارش به وزیر و هیئت دولت، اطمینان از همسویی کلیه مسئولین در وزارتخانه و سازمان‌های تابعه با راهبردهای وزارتخانه و نیز تدوین دستور کار برای جلسات شورای راهبردی با هدف یادگیری از تجارب کسب‌شده و مرور عملکرد است.

● **یکپارچه‌سازی برنامه‌های اجرایی:** این نقش نیز شامل اطمینان از اجرای کلیه برنامه‌های عملیاتی و پشتیبانی توسط بخش‌های مختلف وزارتخانه و اتصال آن به راهبردهای کلان، نظارت مستمر بر پیشرفت برنامه‌ها و اجرای اقدامات لازم برای جبران تأخیر یا عدم تحقق اهداف کیفی و کمی و در نهایت تسهیم دانش و انتقال تجارب برتر بین کلیه بخش‌های مرتبط در سطح وزارتخانه و سازمان‌های تابعه است.

برای تسریع و تسهیل در ایفای نقش‌های سه‌گانه فوق، اقدامات زیر پیشنهاد می‌شود:

● **استقلال مرکز برنامه‌ریزی:** با توجه به اینکه مرکز برنامه‌ریزی و اطلاعات راهبردی صاحب فرایند مدیریت راهبرد کل وزارتخانه بوده و باید همه واحدهای ستادی و اجرایی مستقیم و غیرمستقیم به این مرکز پاسخگو باشند، لازم است تا به‌عنوان یک مرکز مستقل به‌طور مستقیم با وزیر محترم در تعامل بوده و نسبت به وضعیت پیشرفت برنامه‌ها و اهداف راهبردی پاسخگو باشد. این امر حتی در صورت توجه بیشتر معاونین وزیر به برنامه‌های تحولی و تمرکز بیشتر آنها روی این برنامه‌ها و در نتیجه ارتقای زیرساخت هدایت تغییر در مدل ذی‌ربط کمک خواهد کرد.

● **یکپارچه‌سازی زیرسیستم مدیریت عملکرد کارکنان:** زیرسیستم ارزیابی عملکرد کارکنان که در دوره مطالعه به‌صورت دستی (در قالب فایل اکسل) ارزیابی می‌شد، به‌صورت یکپارچه از طریق سامانه و خودکار محاسبه شود. همچنین پیشنهاد می‌شود ارتباط تک‌تک افراد دخیل در برنامه‌های تحولی به‌صورت شفاف قابل رصد باشد. این اقدام با توجه به تجربه موفق دوره مطالعه در ارزیابی عملکرد برنامه‌ها و معاونت‌ها در زمان کوتاهی قابل اجراست.

● **بهره‌مندی از شیوه‌های نوین تأمین مالی:** با توجه به اینکه بخش قابل توجهی از برنامه‌های تحولی با کمبود منابع مالی مواجه بودند، پیشنهاد می‌شود اجرای برنامه‌های تحولی از طریق شیوه‌های متنوع تأمین مالی تسریع شود. به‌عنوان مثال، برای ساخت، تعمیر و تجهیز آموزشگاه‌های مهارتی فنی و حرفه‌ای به‌جای استفاده از منابع محدود دولتی، می‌توان اقدامات مذکور را از طریق مناقصه به بخش خصوصی واگذار کرد تا بازگشت هزینه‌های صرف‌شده از طریق دریافت حق‌الزحمه استفاده از خدمات در یک دوره زمانی مشخص محقق شود. نمونه دیگر، سامانه‌های برخط وزارتخانه (همچون سامانه تشکیل‌ها، سامانه هیئت‌های حل اختلاف و سامانه جستجوی شغل) است که می‌توان منابع مالی لازم برای توسعه آن‌ها را از طریق دریافت مبلغ عضویت از کاربران این سامانه‌ها تأمین کرد. این امر به ارتقای امتیاز زیرساخت فناوری اطلاعات نیز کمک خواهد کرد.

۲- تمرکز بر استقرار فرایند مدیریت راهبرد در همه ارکان وزارتخانه

چنانکه اجرای این مطالعه با هدف همسویی راهبردی ارکان ستادی و اجرایی وزارتخانه برای تسریع و تسهیل در اجرای برنامه‌های تحولی انجام شده است، پیشنهاد می‌شود همین رویکرد با هدف استقرار کامل فرایند مدیریت راهبرد در سال جاری و سال‌های آتی نیز تداوم یابد. به بیان دیگر، پیشنهاد می‌شود تمرکز مرکز برنامه‌ریزی و کلیه کارگروه‌های تخصصی در ستاد مرکزی و نیز معاونت‌های برنامه‌ریزی در کلیه سازمان‌های تابعه بر پیاده‌سازی مراحل سوم و چهارم از مدل ارائه‌شده قرار داده شود. بنابراین انرژی و زمان اصلی همه بخش‌ها بر اجرای راهبردها بوده و کمترین زمان برای جمع‌آوری، تدوین و ابلاغ برنامه‌های سالانه صرف شده و مسئولین امر تنها باید به‌دقت پاسخگوی عملکرد پیشرفت برنامه‌ها و شاخص‌های عملکردی خود باشند. به عنوان مثال، دبیرخانه هیئت‌امنی سازمان تأمین اجتماعی و صندوق‌های تابعه تمرکز خود را بر بازطراحی و توسعه فرایندهای کلیدی متناظر با برنامه‌های تحولی در هر صندوق قرار دهد.

۳- طراحی و پیاده‌سازی فرایندهای افکارسنجی نظام‌مند و یکپارچه از گروه‌های مختلف خدمت‌گیرندگان

مطابق توضیحات ارائه‌شده در مراحل اصلی اجرای طرح، نخستین اقدام در طراحی اهداف راهبردی، گروه‌بندی جامعه مخاطب وزارتخانه بوده است. علی‌رغم اهمیت این موضوع، کمترین داده‌ها و اطلاعات از طرز فکر شناختی، احساسی و رفتاری گروه‌های مختلف خدمت‌گیرندگان وجود دارد. این موضوع هم در سطح ستاد مرکزی وزارتخانه و هم در سطح استان‌ها و سازمان‌های تابعه مشهود است. این درحالی است که هم در تحلیل گلوگاه‌های فرایندی (از نظر سرعت، کیفیت، هزینه، احتمال بروز فساد و...) و هم در ارزیابی عملکرد بخش‌های مختلف مأموریتی در لایه‌های مختلف وزارتخانه (مانند رضایت‌سنجی از کیفیت خدمات)، این موضوع بسیار حائز اهمیت است. بنابراین پیشنهاد می‌شود این اقدام به‌صورت یکپارچه و نظام‌مند و مستمر در یک مرکز مستقل یا به‌عنوان بخشی از یک واحد سازمانی (مانند مرکز بازرسی، ارزیابی عملکرد و ارتباطات مردمی یا مرکز برنامه‌ریزی و اطلاعات راهبردی) انجام شود.

۴- بازطراحی و توسعه فرایندهای مدیریت سرمایه انسانی در همه ارکان وزارتخانه

طی مطالعه، بهوضوح مشاهده شد که برخی از اساسی‌ترین علل کُند بودن اجرای برنامه‌های تحولی، بی‌انگیزگی مدیران و کارکنان، تعارض‌های احساسی و غیرکارکردی بین مدیران و کارکنان، ضعف فرایند مدیریت عملکرد و جبران خدمات، ضعف فرایند مدیریت شایستگی و مسیر شغلی و... است. بااین‌وجود، کمترین داده‌ها و اطلاعات از شاخص‌های رفتاری مدیران و کارکنان (مانند تحلیل نگرش شغلی، یادگیری سازمانی، سبک‌های مدیریتی و...) وجود دارد. درحالی‌که ضعف دانشی و مهارتی در بسیاری از لایه‌های مدیریتی و کارشناسی وزارتخانه و سازمان‌های تابعه آن مشاهده می‌شود، کمترین برنامه‌های تحولی برای اصلاح و بازآفرینی فرایندهای آن در نظر گرفته شده است. ضعیف‌ترین ساختار و بدنه‌های کارشناسی در ستاد مرکزی وزارتخانه، دبیرخانه هیئت‌امنا و سازمان‌های تابعه مربوط به حوزه‌های مدیریت منابع انسانی هستند. بدیهی است، از آنجایی‌که این موضوع یک مسئله ریشه‌ای و بنیادی محسوب می‌شود، بی‌توجهی به آن، همه برنامه‌های تحولی وزارتخانه را تحت تأثیر قرار می‌دهد. شایان ذکر است، حل معضل مذکور در گروهی اجرای پیشنهادهای اول و دوم است.

۵- استقرار یک نظام مدیریت دانش یکپارچه در کل وزارتخانه

درحالی‌که برخی از سازمان‌های تابعه وزارتخانه تجربه‌های موفق در طراحی و اجرای برنامه‌های مختلف زیرساختی و عملیاتی دارند، سازمان‌های دیگر در موارد مشابه دچار مسائل عدیده‌ای هستند. نمونه بارز این موضوع در بین صندوق‌های بازنشستگی است که با وجود تشابه بسیار زیاد در اغلب فرایندهای بیمه‌ای و سرمایه‌گذاری، کمترین تسهیم دانش بین آن‌ها انجام می‌شود. نمونه دیگر آن فرایندهای مدیریتی- پشتیبانی است که تشابه بسیار زیادی در اغلب سازمان‌ها دارند، بااین‌وجود، علی‌رغم اینکه برخی همچون بانک رفاه و بانک توسعه تعاون الگوهای موفق در حوزه‌هایی چون مدیریت منابع انسانی، مدیریت فرایندها، مدیریت دانش و... دارند، سایر سازمان‌ها در همین موارد بسیار ضعیف‌تر هستند. بنابراین با استقرار یک نظام مدیریت دانش مبتنی بر برنامه‌های تحولی می‌توان سرعت اجرای تغییرات را افزایش داد. این کار به‌صورت محدود در همین مطالعه اجرا شد و نتایج بسیار مطلوبی داشت.

سپاسگزاری

این مقاله، خلاصه‌ای از یک طرح پژوهشی است که در سال ۱۴۰۲، به سفارش وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و با حمایت مالی مؤسسه کار و تأمین اجتماعی انجام گرفته است. بدین‌وسیله از کلیه دست‌اندرکاران و کسانی که در مراحل مختلف اجرای پژوهش مشارکت داشتند، به‌ویژه اعضای کارگروه‌های تخصصی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی سپاسگزاری می‌گردد.

1. Sull D, Homkes R, Sull C. Why strategy execution unravels-and what to do about it. Harvard business review. 2015 Mar;93(3):57-66.
2. Morgan T, Anokhin S, Johnson E. Create or Appropriate? Strategic Alignment Preference in Incumbent-New Venture Alliances and Innovation Outcomes. Let's Get Engaged! Crossing the Threshold of Marketing's Engagement Era [Internet]. 2016;637-8. Available from: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-11815-4_196
3. Kaplan RS, Norton DP. The strategy map: guide to aligning intangible assets. Strategy & Leadership [Internet]. 2004 Oct 1;32(5):10-7. Available from: <http://dx.doi.org/10.1108/10878570410699825>
4. Walter J, Kellermanns FW, Floyd SW, Veiga JF, Matherne C. Strategic alignment: A missing link in the relationship between strategic consensus and organizational performance. Strategic Organization [Internet]. 2013 Apr 8;11(3):304-28. Available from: <http://dx.doi.org/10.1177/1476127013481155>
5. Gomes J, Romão M. The Balanced Scorecard. International Journal of Productivity Management and Assessment Technologies [Internet]. 2017 Jul 1;5(2):1-15. Available from: <http://dx.doi.org/10.4018/ijpmat.2017070101>
6. Lakshmi S, Rao S. Implementation and Practicalities of Balance Scorecard: A Case Study. Asian Journal of Applied Science and Technology (AJAST) Volume. 2017 Mar 3;1:61-7.
۷. چیتگرها، م، مرادی ا. بالندگی مدیریت استراتژی: معماری و ارزیابی سازمان بر اساس استراتژی. انتشارات مؤسسه مدیریت ایرانیه ره‌آورد تلاش. ۱۳۹۲.
8. Harmon P. Evaluating an organizations business process maturity. 2014.
۹. آراستی م، چیتگرها، م، مرادی باغ‌فیضی، ا. چارچوبی برای ارزیابی بالندگی مدیریت استراتژی، چهاردهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت. ۱۳۹۵.