

به نام خداوند جان و خرد

۵	مقدمه
۸	فصل اول: روش‌شناسی برنامه‌ریزی راهبردی
۹	۱. تعریف کوتاه
۱۰	۲. تاریخچه
۱۰	۱-۲- ریشه‌ی واژه‌ی استراتژی
۱۰	۲-۲- تاریخچه‌ی برنامه‌ریزی استراتژیک
۱۴	۳. رویکردها و روش‌های برنامه‌ریزی راهبردی
۲۳	۴. مدل و روش برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی
۲۳	۱-۴- تفاوت‌های ماهوی
۲۶	۲-۴- رویکردها و روش‌ها
۳۲	۵. روش برنامه‌ریزی راهبردی سازمان تأمین اجتماعی
۳۲	۱-۵- الزامات و شرایط خاص سازمان
۳۷	۲-۵- اصول
۳۸	۳-۵- سطوح مشارکت و مسئولیت
۳۹	۴-۵- تدوین اسناد
۴۳	۵-۵- مقایسه روش برنامه‌ریزی راهبردی با سایر روش‌ها
۴۸	فصل دوم: تدوین سطح راهبردی برنامه
۴۹	۱- مقدمه
۵۰	۲- فرایند یک: تدوین ارکان جهت ساز برنامه
۵۶	۳- فرایند دوم: تدوین موضوعات و اهداف راهبردی
۶۵	۴- فرایند سوم: تدوین راهبردهای کلان
۶۹	فصل سوم: تدوین سطح بخشی برنامه
۷۰	۱- مقدمه
۷۱	۲- فرایند ۴ و ۵: تدوین اهداف و راهبردهای بخشی
۸۰	۳- فرایند ششم: تدوین برنامه‌های بخشی
۹۶	فصل چهارم: تدوین سطح عملیاتی برنامه
۹۷	۱- مقدمه
۹۸	۲- فرایند هفتم: تدوین برنامه عملیاتی (صف و ستاد)
۱۰۰	۳- سازوکارهای تهیه و تدوین برنامه عملیاتی

۱۰۱

۴- فرایند تدوین برنامه عملیاتی

۱۰۴

۵- گام‌های برنامه ریزی عملیاتی استانی

۱۱۱

فصل پنجم: نظامنامه پایش و ارزشیابی

مقدمه:

سازمان‌ها برای باقی ماندن در محیط پرچالش باید در مقابل محرک‌های بیرونی و با توجه به شرایط درونی کنش‌هایی مناسب از خود نشان دهند، این کنش‌ها از انجام بهتر فعالیت‌های فعلی تا تغییر عمیق در راهبردهای سازمانی در نوسان است. تغییرات محیطی و سازمانی به دلیل ماهیت به‌هم‌پیوسته‌ی جهان، بر هم اثر گذاشته و تشدید می‌شوند. این به هم پیوستگی و اثرگذاری متقابل را بیش از همه می‌توان در کمرنگ شدن مرز حوزه‌های داخلی و بین‌المللی، حوزه‌های مختلف سیاستگذاری و مرز بین بخش‌های عمومی، خصوصی و غیرانتفاعی ملاحظه کرد.

در چنین جهانی هیچ سازمان یا مؤسسه‌ای مسئولیت کامل یک فعالیت را به عهده نخواهد داشت و در عین حال نمی‌توان منکر نقش تاثیرگذار آن بر سایر سازمان‌ها و نهادها بود. این ابهام فزاینده در قلمرو قدرت در پیوند با تغییرات محیطی، سازمان‌های دولتی، غیرانتفاعی و نهادهای مدنی را وادار می‌کند تا برخلاف گذشته تفکر، عمل و یادگیری خود را راهبردی نمایند. در حقیقت برنامه‌ریزی راهبردی در شرایط مذکور شیوه‌ای شناخته شده برای تضمین بقا و پیشرفت سازمان‌هاست.

هدف نهایی از برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی خلق ارزش عمومی است (برایسون، ۱۳۹۲). با توجه به گستردگی این هدف، ایجاد ارزش عمومی فراتر از مسئولیت یک فرد است. به طور کلی ایجاد ارزش عمومی را می‌توان به معنای سرمایه‌گذاری، تدوین خطی مشی و برنامه، اجرای پروژه، ارائه‌ی خدمات و ایجاد زیرساخت‌های فیزیکی، تکنولوژیکی و اجتماعی دانست، که از طریق آن‌ها انتظارات جامعه ارتقا یافته و کالاهای عمومی با کمترین هزینه در اختیار مردم قرار می‌گیرد. ایجاد ارزش عمومی اصلی‌ترین مأموریت چنین سازمان‌هایی است. بدین منظور برنامه‌ی راهبردی باید با ارائه‌ی تصمیمات و اقدامات بنیادین، ماهیت وجودی سازمان، کاری که سازمان انجام می‌دهد و دلیل انجام آن را شکل داده و هدایت کند.

صرف نظر از دلایل استفاده سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی از برنامه‌های راهبردی، منافع حاصل از برنامه یکسان است، که می‌تواند ترویج تفکر، عمل و یادگیری راهبردی از طریق گفتگوی راهبردی میان عوامل کلیدی، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، اثربخشی و کارآمدی نظام‌های اجتماعی، کمک به سیاستگذاران و تصمیم‌گیران کلیدی در انجام وظایف و مسئولیت‌های گروهی را شامل شود.

برنامه‌ریزی راهبردی برای سازمانی همچون سازمان تأمین اجتماعی که به جهت ماهیت خاص آن، نماد و نمود تعهدات اجتماعی و حتی ایجادگر آن است اهمیتی فراتر از حد معمول می‌یابد؛ زیرا گردانندگان آن سوداگر آرزوهای شخصی/گروهی خود نیستند بلکه به نحو غیرمستقیم از سوی صاحبان سرمایه‌های سازمان (یعنی کارگران نسل‌های مختلف جامعه) برای مدیریت عادلانه این سرمایه‌ها گمارده شده‌اند و در هر موقعیتی می‌بایستی بهترین رویکرد مدیریتی را برگزینند.

با توجه به گستره و سطوح مختلف برنامه در سازمان تأمین اجتماعی، برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان نیازمند برداشتن گام‌هایی هماهنگ از منظر روشی بود. این مهم با شناختی منسجم از روش‌ها، رویکردها، مبانی نظری و مفاهیم به کار رفته در هر سطح بدست آمد. و تصمیم بر آن شد تا برنامه راهبردی سازمان با رویکردی مشارکتی و غیرمتمرکز انجام گیرد. روش برنامه‌ریزی، از مدل برایسون الهام گرفته شد. اما متناسب با کارکردها و محیط درونی سازمان تدوین گردید.

کتاب حاضر با هدف ایجاد هماهنگی در شناخت و روش و ارائه اطلاعات لازم در خصوص رویکردها، مکاتب، روش‌ها و فرآیندها در سه سطح کلان، بخشی، عملیاتی، پایش و ارزشیابی تدوین گردیده است.

در فصل اول این کتاب پس از بیان تعریف و تاریخچه برنامه راهبردی، مکاتب، رویکردها و روش‌های برنامه‌ریزی راهبردی (هم به طور کلی و هم در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی) بیان شده است. در انتهای فصل روش برنامه راهبردی سازمان شرح داده شده و با سایر روش‌ها مقایسه شده است.

در فصل دوم، روش‌شناسی برنامه‌ی راهبردی سازمان در سطح راهبردی پرداخته شده است. که شامل سه فرایند اصلی تدوین ارکان جهت‌ساز برنامه، موضوعات و اهداف راهبردی و راهبردهای کلان می‌باشد.

فصل سوم بر سطح بخشی که شامل تدوین اهداف و راهبردهای بخشی و تدوین برنامه بخشی است متمرکز است.

و فصل چهارم نیز روش‌شناسی سطح عملیاتی برنامه را شرح می‌دهد. که شامل دو فرآیند تدوین برنامه‌های عملیاتی ستادی و استانی است.

در فصل پایانی نیز نظام‌نامه پیاده‌سازی، پایش و ارزشیابی برنامه راهبردی به عنوان آخرین گام در تدوین برنامه راهبردی سازمان تأمین اجتماعی درج گردیده است.

شایان ذکر است، که مطالب مندرج در متن حاضر در برگیرنده خلاصه و چکیده مباحث ذکر شده می‌باشد. بدیهی است چنانچه علاقه‌مندان خواهان مطالعه تفصیلی‌تری در این خصوص هستند می‌توانند به منابع اصلی مندرج در پایان کتاب و مستندات برنامه راهبردی همچون نظام‌نامه و فرآیند نگاشت برنامه مراجعه نمایند.

فرشید یزدانی

مشاور هیأت مدیره و

دبیر شورای عالی برنامه‌ریزی راهبردی

فصل اول:

روش‌شناسی برنامه‌ریزی راهبردی

۱- تعریف کوتاه

تعریف ساده‌ی راهبرد^۱ یکپارچه کردن و منسجم کردن ایده‌های مدیریتی در ارتباط با اهداف و کنش‌هاست (وایت، ۲۰۰۴). برنامه‌ریزی راهبردی، عبارت است از «تلاشی نظامند، به منظور اخذ تصمیمات و انجام فعالیت‌های بنیادی که به شکل‌دهی ماهیت، چگونگی و چرایی اقدامات سازمان می‌پردازد» (برایسون، ۱۹۸۲: ۱۹). به بیان ساده‌تر برنامه‌ریزی راهبردی، هوشیاری و آگاهی‌گردانندگان یک سازمان از اینکه "یک سازمان چیست و چه کار می‌کند، چرا فعالیت‌هایی خاص را انجام می‌دهد، و چگونه با توجه به محدودیت‌های پیش رو بدان فعالیت‌ها خواهد پرداخت" را اعتلا می‌دهد و در جهانی که روز به روز شبکه‌ای‌تر می‌شود و پدیده‌ها را بیش‌تر و بیش‌تر به یکدیگر وابسته و بر یکدیگر تأثیرگذار می‌سازد، تکلیف سازمان را با محیط متغیر مشخص می‌کند. «راهبرد یک سازمان مشخص می‌کند که سازمان چگونه می‌خواهد برای سهام‌داران، مشتریان و شهروندان ارزش‌آفرینی نماید» (کاپلان و نورتون، ۱۳۹۴: ۲۳). برنامه‌ریزی فرآیندی خردمندانه است که میان جایی که می‌خواهیم باشیم و جایی که اکنون هستیم پُل می‌زند و این مهم را از طریق ایجاد تصویری روشن از هدف، ابزار مورد نیاز و روش‌های مناسب جهت رسیدن به هدف انجام می‌دهد (نامخ، ۱۳۸۶). به طور خلاصه در برنامه‌ریزی راهبردی می‌خواهیم به سه پرسش اساسی پاسخ دهیم:

- کجا هستیم؟
- کجا می‌خواهیم باشیم؟
- چگونه به مقصد برسیم؟



^۱ در این مجلد، به جای واژه‌ی استراتژی از واژه‌ی راهبرد و به جای واژه‌ی استراتژیک از واژه‌ی راهبردی استفاده شده است. حتی در متون نقل قول شده به طور مستقیم هم این واژگان انگلیسی، فارسی نویسی شده‌اند. تنها واژه‌ی استراتژیست به جهت نبود معادل فارسی، بی تغییر باقی ماند.

۲- تاریخچه

۲-۱- ریشه‌ی واژه‌ی راهبرد (استراتژی)

ریشه‌ی واژه‌ی راهبرد به متفکران نظامی یونانی و چینی برمی‌گردد. امروزه مُد شده که بینش‌های آنان به صورت جملات قصار نقل قول شود. در یونان باستان اصطلاح *strategos* به معنی ارتش یا رهبر آن بود. بعدها تفکر راهبردی به معنی تفکر نظامی سیستماتیک و نهادینه شده توسط متفکران نظامی آلمانی در طول قرن نوزدهم مورد بازبینی قرار گرفت. راهبرد شامل فرموله کردن اهداف کلی و چگونگی دسترسی به اهداف بود. بسیاری معتقدند توازی‌ای میان راهبرد نظامی و راهبرد تجاری و میان تکنیک‌های نظامی و شیوه‌های مدیریتی وجود دارد (وایت، ۲۰۰۴). «هنگامی که در نیمه‌ی دوم قرن نوزدهم، شرکت‌های بزرگ تجاری مدرن ظهور کردند، این "دستِ مرئی" سیاستگذاریِ آگاهانه/تعمدی شرکت بود که آنها را پیش می‌راند (نه دستِ نامرئی اقتصادِ آدام اسمیت) و در این فضا راهبرد به عنوان شیوه‌ای عملی برای شرکت‌ها به علم اقتصاد و مدیریت وارد شد؛ با این اصل ساده که سرنوشت خود را خودتان ترسیم کنید. احتمالاً نخستین جلوه‌های این امر در دنیای عمل و اجرا آلفرد سولن در جنرال موتور و در آکادمی آلفرد چندلر بودند» (همان).

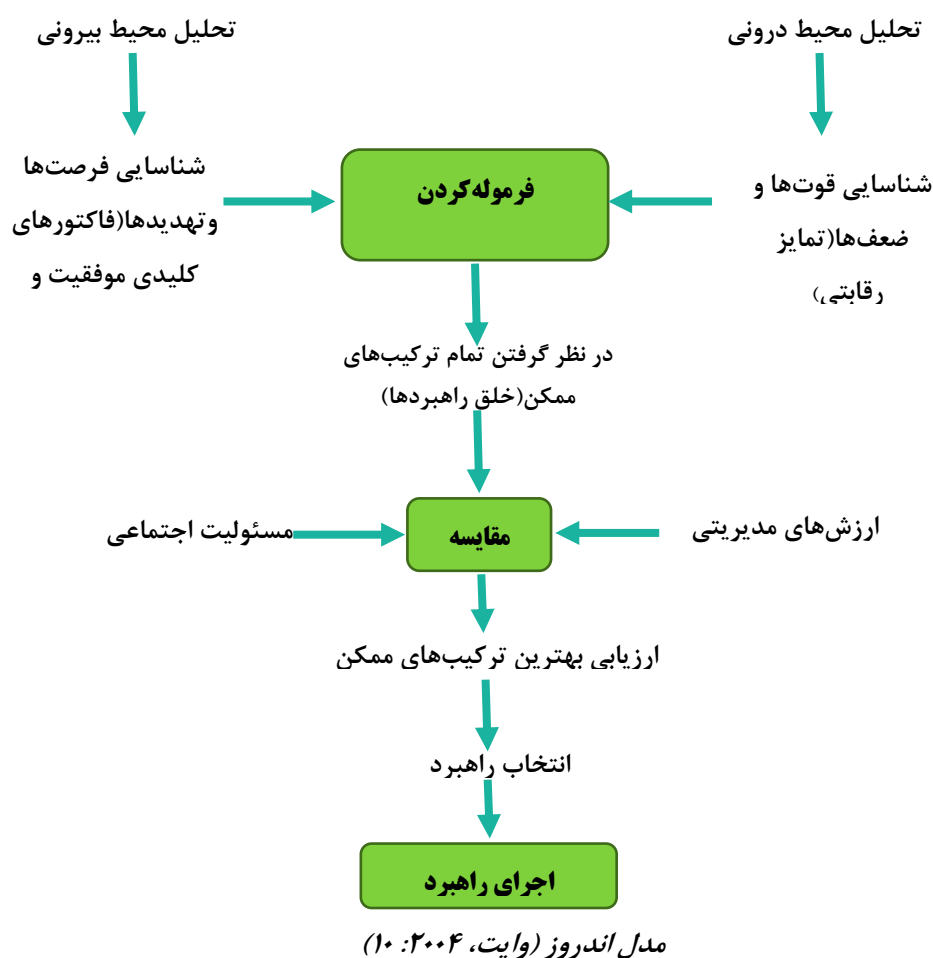
۲-۲- تاریخچه‌ی برنامه‌ریزی راهبردی (برای کل این سرفصل از کتاب *strategic*

management/ Colin White استفاده شده است)

مرحله ۱:

در طول قرن بیستم تکنیک‌های برنامه‌ریزی نظام‌مند و رسمی در هر دو نوع اقتصادهای کمونیستی و کاپیتالیستی محبوب بود. دو جنگ جهانی و نگرانی‌هایی که درباره منابع کمیاب وجود داشت این پرسش را ایجاد می‌کرد که چه مدلی برای برنامه‌ریزی مناسب‌تر است. از ۱۹۴۵ تا اواسط یا اواخر دهه ۱۹۶۰، بافتار اقتصادی نسبتاً ثابت ولی در حال گسترش بود. اغلب اقتصادها از مسائل ناشی از جنگ فرسوده بودند. در ۱۹۴۵ سطح تولید به کمتر از زمان پیشا-جنگ رسید. در طول این دوره تقاضای کل در اقتصاد جهانی به پیشی گرفتن از عرضه‌ی کل متمایل بود. این شرایط از تقاضای مازاد بالقوه‌ی قابل توجهی خبر می‌داد.

همچنین پسرقت ناگهانی تکنولوژی رخ داده بود. هدف اولیه شرکت‌ها رفع تقاضا بود، ارضای دقیق نیازهای مشتریان زیاد مطرح نبود بلکه در آن شرایط تقریباً هرگونه خروجی‌ای بهتر از هیچ بود! نقش راهبرد در چنین بافتاری به جریان انداختن منابع اقتصادی به شکلی منظم بمنظور توسعه‌ی سریع عرضه بود. در طول این دوره برنامه‌ریزی بلند-مدت هنوز به مثابه قلب هرگونه راهبرد پذیرفته شده بود، زیرا اولویت‌های اقتصادی واضح و شفاف بودند. راهبرد در آن موقع شامل بودجه‌ها و برنامه‌هایی بود که در طرحی کلی با یکدیگر ترکیب شده بودند. راهبرد به مثابه یک شاخه مجزای مطالعات مدیریت در ۱۹۶۵ با انتشار دو کتاب مهم سیاست‌گذاری کسب و کار: متون و نمونه‌ها از لرنر و دیگران و راهبرد سازمانی از آنسف متولد شد. مدلی که اندروز (یکی از مشارکت‌کنندگان در تولید کتاب نخست) ارائه کرد هنوز مبنایی برای بسیاری از پارادایم‌های برنامه‌ریزی راهبردی است. او در این مدل به روشی پیش رفت که امروزه با نام ماتریس SWOT شناخته می‌شود (وایت ۲۰۰۴).



مرحله ۲:

از اواخر دهه ۱۹۶۰ تا اواخر دهه ۱۹۷۰ تغییری با سرعت زیاد و البته پیش‌بینی پذیر اتفاق افتاد. بسیاری از اقتصادهای توسعه‌یافته با تکنولوژی‌های پیشرفته‌ای فعالیت می‌کردند. عوامل تورم‌زا در هم ادغام شدند، به طور مشخص تورم مرتبط با هزینه‌ها موارد متعددی چون کالا و نیروی کار را در برمی‌گرفت اگرچه همچنان تحت کنترل شدید قرار داشت. با افزایش مقدار عرضه و پیشی‌گرفتن آن از تقاضا، دیگر اولویت‌بندی از اهمیت چندانی برخوردار نبود. نیاز راضی نگاه‌داشتن مشتری با هدف ایجاد سود افزایش پیدا کرد. راهبرد بر هدایت منابع در جهت حوزه‌های مهم تمرکز پیدا کرد. از آنجایی که در حال تغییر بودن محیط، نیاز به مقابله با شرایط بیرونی را الزامی کرد (شامل مواردی مانند انتخاب کالاها و بازارهای مطلوب)، ماهیت راهبرد تغییر کرد. و موقعیت خود شرکت نیز به خودی خود مهم تلقی می‌شد. مفهوم منحنی تجربه، ماتریس رشد/سهم و اثر سوددهی راهبردهای بازاریابی مثال‌های شناخته‌شده‌ای از مدل‌های جدید هستند.

مشاور دیگری به نام مک‌کینزی، در همکاری با جنرال الکتریک، کمپانی‌ای که در توسعه تکنیک‌های متفاوتِ تدوین راهبرد پیش‌قدم بوده است مفهوم واحد راهبرد کسب و کار را طراحی کرد. مفهوم مذکور و ماتریس رشد/سهم، ورودی آنالیز پرتفولیو در حوزه تدوین راهبرد را تعیین می‌کنند. چنین تکنیک‌هایی در شرکت‌های بزرگ برای تعیین واحدهای کسب‌وکارشان به کار می‌رود. روشی مانند آنالیز پرتفولیو در شرکت‌های آمریکایی بیش از پیش مورد استفاده قرار گرفت. در دنیای کسب‌وکاری که با تغییرات مدامی مواجه است، چنین روش‌ها و تکنیک‌هایی به دلیل خصلت مکانیکی و ایستایشان مورد نقد جدی قرار گرفتند.

مرحله ۳:

بین اواسط ۱۹۷۰ و اواسط دهه ۱۹۸۰ تغییرات منقطع شد. در این دوره شوک قیمت نفت و سپس بحران بدهی‌ها در جهان در حال توسعه رخ داد. تورم شتاب گرفت و رشد کاهش یافت. در این شرایط رکود تورمی نیروهای تورمی موقتاً گرایش به عرضه را پنهان کردند و تقاضا را به پیش راندند. اصلی‌ترین نیاز هر راهبرد

خوبی در این موقعیت اختصاص منابع، شامل جریان نقدی به منظور ایجاد مزیت رقابتی بود، در واقع چنین اقدامی برای به سود رسیدن و تولید منابع سرمایه‌گذاری ضرورت داشت. تمرکز بر پرتفولیوی محصولات و خدمات شرکت‌ها و ماهیت رفتار رقابتی در بازار بود. راهبرد به صورت قابل افزایشی در سطوح مختلف شامل سطح کسب و کار، سطح وظیفه‌ای و سطح کلان شرکت شکل می‌گرفت.

در ۱۹۸۰ مایکل پورتر یکه‌تاز عرصه‌ی راهبرد بود، کسی که بیشتر از دیگران در تئوری و کاربردی راهبرد کار می‌کرد. او کتاب راهبرد رقابتی را در ۱۹۸۰ منتشر کرد و با مجموعه‌ای از کتاب‌ها، رویکردی جامع را در این موضوع معرفی نمود. بسیاری از بینش‌های او که در دیاگرام‌ها و اشکال شُسته‌رفته‌ای نمایش داده می‌شد، دارای نفوذ مداومی بود، بینش‌هایی همچون پنج نیروی رقابتی و الماس رقابتی.

مرحله ۴:

در طول دهه ۱۹۸۰ در طی انقلاب ارتباطاتی/اطلاعاتی‌ای که رخ داد، ابعاد پیچیده‌ای به محیط اقتصادی اضافه شد و تغییرات نه تنها منقطع بلکه بیش از پیش غیرقابل پیش‌بینی شدند. در دهه ۱۹۹۰ یک بار دیگر رشد کاهش یافت اما در بافتاری که در آن روندهای تورم‌زدایی آغاز شده بود. نتیجتاً در بخش‌های مختلف اقتصاد ظرفیت‌هایی بیش از حد معمول ظهور کرد. در آن زمان مدیریت مسائل و در نظر گرفتن آنها در ارتباط با یکدیگر در بسیاری از حوزه‌های مختلف همچون مقررات‌زدایی حکومت، شرایط رقابتی و تقابلی اقتصاد، تغییرات سریع تکنولوژی و محافظه‌کاران جدید و تقاضاهای محیطی تبدیل به ضرورتی راهبردی شد. راهبرد مجبور بود گسترده شود و به حوزه‌های جدیدی بپردازد، همانند ملاحظات خاصی که باید درباره‌ی منابع محدود شرکت‌ها در پاسخ‌دهی به نیازهای مختلف می‌داشت. در دهه ۱۹۹۰ کانون توجه و تمرکز جابجا شد و به نیمه‌ی دیگر مدل اندروز منتقل شد، یعنی منابع درونی شرکت. در حوزه راهبرد انفجاری از مقالات نوشته شده توسط نویسندگان مختلف، درباره‌ی دیدگاه منابع-بنیان (RBV) رخ داد. یعنی توجه از محیط بیرونی بر محیط درونی متمرکز گردید. در این مقطع بسیاری از محققان با تمرکز بر محدودیت‌های سیاسی و اجتماعی بر فرآیند خلق راهبرد، به پژوهش درباره بافتارهایی پرداختند که در آنها فرآیند خلق راهبرد خودش رخ می‌دهد (یعنی تعمدی و از پیش فکر شده نیست).

۳- رویکردها و روش‌های برنامه‌ریزی راهبردی

دنیای نظریه‌ها، پژوهش‌ها و تجربه‌های راهبردی گسترده‌ای بس گسترده است که رویکردها و روش‌های متفاوتی را دربرمی‌گیرد. اندیشمندان مختلف، تیپولوژی‌های مختلفی از رویکردها، روش‌ها، پارادایم‌ها و تکنیک‌های برنامه‌ریزی راهبردی ارائه کرده‌اند که مجال مرور یا بررسی تمامی آنها وجود ندارد و در این نوشتار تنها به مرور و بررسی برخی بسنده می‌کنیم.

گرنٹ، دو مکتب کلی راهبرد را از هم تفکیک می‌کند؛ مکتب طراحی، که در آن راهبرد برابر است با فرآیند عقلانی-تحلیلی برنامه‌ریزی (که مبتنی بر پیش‌بینی انجام می‌گیرد) و مکتب پیدایش یا یادگیری، که در آن راهبرد برابر است با جهت‌گیری‌هایی که حین تدوین و اجرای برنامه‌ها پدیدار می‌شوند (گرنٹ، ۱۳۹۴: ۵۰). این نگاه، مبتنی بر بینشی است که هنری میتزبرگ در مقاله‌ی *Patterns in Strategy Formation* در سال ۱۹۷۸ توسعه داد. او در این مقاله مدعی شد که سه نوع کلی از راهبرد قابل تفکیک‌اند، راهبرد قصد شده، محقق شده و پدیدار شونده. راهبردهای پدیدار شونده از وفق دادن راهبردهای طراحی شده با شرایط در حال تغییر واقعاً موجود و طی فرآیندی که قصد شده و در کنترل و آگاهی استراتژیست‌ها نیست پدید می‌آید. میتزبرگ با اصالت‌دهی به نوع پدیدار شونده، می‌پندارد که اگر درصد اندکی از برنامه‌ریزی‌ها به اجرا برسند نیز، به علت شکوفایی همین نوع از راهبردهاست.

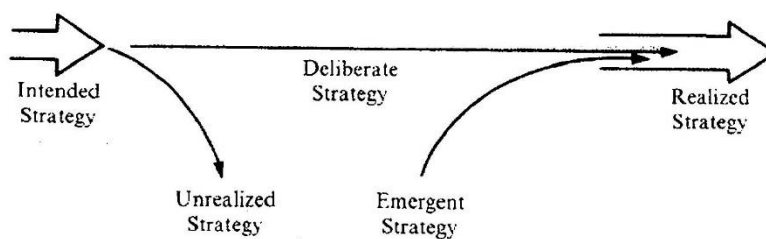


FIGURE 1. Types of Strategies.

(میتزبرگ، ۱۹۷۸: ۹۴۵)

در شکل فوق دیدگاه میتزبرگ به خوبی نشان داده شده است که در آن برخی از راهبردهای قصد شده محقق نمی‌شوند، و راهبردهای محقق شونده هم شامل راهبردهای قصدشده‌اند و هم شامل راهبردهای قصدناشده‌ای که خودبه‌خود در فرآیند کار پدیدار شده‌اند.

گرت چنین می‌پندارد که می‌بایستی به هر دو نوع از راهبردها مجال تأثیرگذاری داد. او ترکیب مکتب طراحی و مکتب پیدایش را «پیدایش برنامه‌ریزی شده» می‌نامد و چنین بیان می‌دارد که «مفاهیم، نظریه‌ها و ابزارهای تحلیل، مکمل شهود و خلاقیت هستند نه جایگزین آنها» (گرت، ۱۳۹۴: ۵۲). کولین وایت نیز نقطه‌نظر میتزبرگ را در قالبی دیگر بیان می‌کند، و می‌پندارد «راهبرد شامل اندیشیدن درباره‌ی کنش به طرق عمودی (عقلانی) و افقی (شهودی/حسی) است و کنشی است در رابطه با مسائل همگرا (چند مسئله دارای یک راه حل) و مسائل واگرا (چند مسئله دارای چند راه حل)». به نظر او می‌بایستی در زمینه‌ی خلق و تدوین راهبردها و اهداف راهبردی بیشتر بر خلاقیت و شهود تکیه کرد و در زمینه‌ی اجرای آنها (رسیدن به چشم‌انداز) بیشتر مبتنی بر عقل عمل نمود:

به کارگیری عقل (اندیشه عمودی)	به کارگیری خلاقیت، شهود یا تخیل (اندیشه افقی)	روش‌ها
همگرا	واگرا	ماهیت مسائل
تحقق چشم‌انداز: رسیدن به اثربخشی کاربردی	خلق یک بینش و ایجاد اهداف راهبردی	حوزه ارتباط

(وایت، ۲۰۰۴: ۶)

وایت علاوه بر مد نظر قراردادن بینش میتزبرگ، چهار رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی را دسته‌بندی می‌کند:

الف) رویکرد کلاسیک: دیدگاه سنتی در تدوین راهبرد است. این رویکرد ایجاد راهبرد را به مثابه تحلیلی تعمدی و کوششی، آشکار و عقلانی می‌بیند و حداکثرسازی سود را تنها انگیزه قابل قبول هر راهبرد می‌داند. این رویکرد اندیشه راهبردی نظامی را با برخی جوانب اندیشه‌های راهبردی اقتصادی ترکیب می‌کند. رهبری، عنصری اساسی تلقی می‌شود چون اوست که راهبرد را انتخاب می‌کند. راهبرد از بالا به پایین توسط او صادر می‌شود تا توسط مدیران اجرایی گردد. تدوین و اجرای راهبرد به مثابه فعالیت‌های مداوم و جدا از یکدیگر دیده می‌شوند.

ب) رویکرد تکاملی: دیدگاه مرسوم اقتصادی است. این رویکرد یک وضعیت تقدیرگرایانه را می‌پذیرد. بر ظهور یک راهبرد به مثابه پیامد روش رقابتی بازار تاکید می‌کند. یعنی راهبرد را به مثابه نیروی کوری می‌بیند که حاصل اصلاح شکست‌ها و نگهداشت پیروزی‌ها است. عملکردهای بازار همچون فرآیند انتخاب طبیعی در بیولوژی، آنهایی که انطباق با محیط متغیر شکست می‌خورند را حذف می‌کند و تنها آن راهبردهایی را باقی می‌گذارند که برای محیط اقتصادی در حال تغییر بهترین گزینه‌اند. این دیدگاه بر حداکثرسازی ناگزیر سود تاکید دارد که توسط محیط بازار بر شرکت دیکته می‌شود. به بیان دیگر حتی اگر مدیران به صورت کوششی و تعهدی حداکثرسازی سود را به عنوان هدف انتخاب نکنند، مجبور می‌شوند به دلیل فشار ناشی از رقابت چنین کنند. در واقعیت جای اندکی برای راهبرد به مثابه یک موقعیت/وضعیت وجود دارد. این دست نامرئی آدم اسمیت است که بسیار بیشتر از دست مرئی آلفرد چندلر اوضاع را پیش می‌برد. بر اساس این دیدگاه سازمان‌های پیچیده بسیار آهسته‌تر از محیط خود حرکت می‌کنند. شرکت‌ها یا باید با شرایط متغیر محیط به اندازه کافی انطباق بیابند یا شکست می‌خورند. اغلب رهبران شرکت‌ها می‌توانند مکانیسم برانگیزاننده و ناگزیر انطباق موفق را هنگامی که رخ می‌دهد شناسایی کنند.

ج) رویکرد تدریجی و فرآیندی: دیدگاه واقع‌گرایان اجتماعی است. این رویکرد بر عقلانیت اقتصادی و حداکثرسازی تاکید نمی‌کند و از مفاهیم بازار یا رهبر بی‌خطا می‌پرهیزد و دیدگاهی زیرکانه و بیشتر عملگرایانه‌ی مبتنی بر رفتار را برمی‌گزیند. این رویکرد بر شماری از جبرها و فشارهای کلیدی روی فرآیند راهبردها تاکید می‌کند:

- عقلانیت محدود (عقلانیت با دانش محدود افراد و ظرفیت محدود آنها برای پردازش اطلاعات دریافتی محدود می‌شود)
- طبیعت آشفته‌ی چانه‌زنی و مذاکره
- رواج قناعت (پذیرش آنچه در دسترس است) در محیط؛ یعنی تحمل میزانی از عملکرد ضعیف و اجازه دادن به ظهور قابل توجه سستی سازمانی، هر دو ویژگی‌های عام جهان واقعی‌اند.
- در چنین جهانی، فعالیت اقتصادی برای ایجاد خوشنودی و رضایت انجام می‌شود نه بازگشت حداکثری به شرایط ایده آل

د) رویکرد نظام‌مند: دیدگاه نسبی‌گرایان اجتماعی است. در این رویکرد راهبرد ماهیت نظام اجتماعی را منعکس می‌کند (یعنی الگوهای ایستارها، ارزش‌ها و رفتارها). این دیدگاه بر رویکردی کوششی/تعهدی و نسبی تاکید دارد که در آن راهبرد از بالا تحمیل می‌شود و رفتار اقتصادی در شبکه‌ی مناسبات سیاسی و اجتماعی خاص قرار دارد. انگیزه راهبرد که خود به صورت فرهنگی مشروط شده

است، منعکس کننده جامعه‌ای است که در آن تدوین شده. هم بافتار سیاسی و هم بافتار فرهنگی از جامعه‌ای به جامعه دیگر تغییر می‌کند. برای مثال در تجارت جهانی تفاوت‌های بی‌شماری در نقش پذیرفته شده دولت یا شرکت‌های خانوادگی وجود دارد.

رویکردهای فوق به صورت بسیار عام و گسترده شرح داده شده‌اند. مینتزبرگ و دیگران (۱۹۹۸)، مکاتب متفاوتی را در تدوین راهبرد از هم تشخیص می‌دهند که تشریح تفصیلی‌تر پارادایم‌های برنامه‌ریزی راهبردی است:

• راهبرد به مثابه طراحی

یک راهبرد خوب برای تطبیق توانایی‌های سازمان، فرصت‌های محیطی طراحی می‌شود. این مکتب در رویکرد SWOT خلاصه شده است و ارتباط نزدیکی با رویکرد مطالعه موردی در مکتب اقتصادی هاروارد دارد. راهبرد محصول عقلانی یک مدیر والا مرتبه است که معمولاً مدیر اجرایی سازمان است، در این روش به صورت آگاهانه و تعمدی تطابقی میان قدرت و ضعف‌های داخلی سازمان و تهدید و فرصت‌های خارجی آن جستجو می‌شود. راهبرد یک مفهوم یگانه، ساده و آشکار فرض می‌شود که تدوین آن مقدم بر اجرا و جدا از آن است. اغلب محدوده‌ای از گزینه‌ها هستند که با توجه به آنها راهبردهایی که باید اجرا شوند برگزیده می‌شوند. این مکتب، مکتب تا دهه ۱۹۷۰ غالب بود اما هنوز نفوذ بسیاری دارد.

• راهبرد به مثابه برنامه‌ریزی

این مکتب طراحی تفصیلی برای اختصاص منابع به قصد رسیدن به اهداف مشخص بر اساس یک جدول زمانی مفصل است. در نگاه متخصصان این مکتب، کارکنان برنامه‌ریز نقش تدوین راهبرد را بر عهده می‌گیرند. این مکتب کاملاً با رویکرد کلاسیک موافق است و از اواسط دهه ۱۹۷۰ تبدیل به مکتب غالب شد.

• راهبرد به مثابه موقعیت‌یابی

بر اساس این مکتب راهبرد به مثابه مسئله انتخاب صنعت یا بخش مناسب برای فعالیت است. یعنی پیدا کردن بهترین بخش بازار و تمرکز بر ارزش افزوده‌ی بیشتر فعالیت‌ها که مستلزم تحلیل تفصیلی اطلاعات مربوط به موقعیت‌های صنعت است که در آن شرکت مدیریت می‌شود. این مکتب با هر دو رویکرد کلاسیک و تحولی موافق است و از دهه ۱۹۸۰ به مکتب غالب بدل شد.

• راهبرد به مثابه کارآفرینی

استراتژیست که معمولاً بنیانگذار و مدیر اجرایی است، به صورت انحصاری شرکت را به منظور تحقق بینش خود کنترل می‌کند. رهبر یک مبدع است که اغلب بر اساس

شهود یا تخیل کار می‌کند تا چیزی نو بیافریند. این مکتب از تعریف راهبرد به عنوان طراحی دقیق برنامه یا موقعیت به تعریفی جایگزین به عنوان یک بینش غیردقیق یا حتی چشم‌اندازی گسترده که باید تحقق یابد گرایش یافت. این مکتب اجزاء کلاسیک قدتمندی دارد. و تفاسیرش جدید نیست و هرگز در ساخت راهبرد غایب نبوده است.

- **راهبرد به مثابه بازتاب فرهنگ سازمانی و شبکه اجتماعی**

در این مکتب راهبرد به مثابه فرایند اجتماعی پیچیده‌ای دیده می‌شود. طبیعت سازمان و فرهنگ آن، هرآنچه هست را تحت فشار می‌گذارد و فرآیند راهبردی را مستعد کانال‌های معین و پیامدهای معین می‌کند. راهبرد درباره‌ی یکپارچه‌سازی عناصر نامتجانس شبکه‌ی اجتماعی و یافتن منافع مشترک میان آن عناصر است. به نحوی که آنچه شرکت هم‌اکنون هست حفظ شود و از منابع آن برای بهترین توانایی‌هایش استفاده گردد. این مکتب بر حفظ منابع پراکنده‌ای که در خود سازمان هست تاکید دارد. این مکتب هم با رویکرد فرآیندی و هم رویکرد نظام‌مند موافق است. در طول دهه ۱۹۸۰ رقابت میان مدل‌های غالب کاپیتالیستی و مدل‌های مختلف ژاپنی، این رویکرد را میان مدیران رواج داد.

- **راهبرد به مثابه فرآیندی سیاسی**

در این مکتب تاکید بر اعمال قدرت- چه درون و چه بیرون سازمان- است، علی‌الخصوص اعمال قدرت به ساخت راهبرد مرتبط است. منابع متفاوت یا گروه‌های ذینفع، اغلب پاره پاره و منشعب، که در قدرت داخل یک شرکت سهیم هستند مجبورند دیگران را وادار کنند و خود از جانب دیگران وادار شوند، مجبورند موافقت کنند و مورد موافقت قرار گیرند. خود شرکت نیز باید با متحدان راهبردی خود وارد مذاکره شود، سرمایه‌ها و دیگر شبکه‌های روابط را به هم بپیوندد تا یک راهبرد بیافریند. راهبرد نتیجه‌ی چانه‌زنی، سازش و اعمال قدرت توسط گروه‌های مرتبط به هم است. این مکتب صراحتاً منطبق با رویکرد فرآیندی است.

- **راهبرد به مثابه یک فرآیند یادگیری**

راهبرد در این مفهوم همچون فرآیند جستجویی و اکتشاف تکاملی دیده می‌شود. دانش راهبردی به تدریج به مثابه نتیجه‌ی تعامل شمار زیادی از استراتژیست‌ها (احتمالاً تمام کارکنان یک سازمان جز کسانی که مشخصاً از این فرآیند خارج هستند) ظهور می‌یابد. تفاوتی میان تدوین و اجرای راهبرد نیست، این‌ها به صورت همزمان رخ می‌دهند. راهبردها در فرآیند کشف و یادگیری ظهور می‌یابند. دیدگاه این مکتب با رویکرد تحولی و فرآیندی همسو است.

- **راهبرد به مثابه فرآیندی ایپیزودیک یا دگرگون شونده**

این مکتب راهبرد را همچون امری تصادفی در شرایط و لحظات خاصی در عمر یک سازمان می‌بیند. این مکتب بر موقعیت‌های متفاوتی می‌کند که عناصر برجسته شده توسط دیگر مکاتب در آن رخ می‌دهند. بر برخی شرکت‌ها در شرایط متفاوت و توانایی‌شان برای مدیریت دگرگونی‌های نسبی تاکید دارد. به ویژه این مکتب میزان جهش از موقعیتی به موقعیت دیگر - که موقعیت تغییر نام دارد - را تحلیل می‌کند. برای مثال در طول آغاز به کار سازمان جدید یا گذشتن از موقعیت معضلی یک سازمان. در این مکتب راهبرد گاه با مکتب کلاسیک گاه تحولی و گاه فرآیندی همسو است.

• راهبرد به مثابه بیان روان‌شناسی شناختی

این مکتب بر آنچه از ذهن استراتژیست‌ها می‌گذرد، یعنی فرآیندهای ذهنی و روان‌شناختی‌ای که در خلق راهبرد دخیل هستند تمرکز دارد. بر مبانی شناختی استراتژیست‌ها و مهم‌تر از آن به فرآیند شناخت خویشتن شامل روش‌هایی که طی آن‌ها اطلاعات فیلتر می‌شود و مفهوم‌سازی رخ می‌دهد می‌پردازد. بر عناصر ذهنی تفسیر به جای مطالعه عینی واقعیت اهمیت می‌دهد اما هر دو را در نظر می‌گیرد. این مکتب انگیزه، روش‌هایی که یک ذهن کار می‌کند، استفاده از استدلال یا شهود و هر توان ذهنی شناخته شده‌ای را مورد توجه قرار می‌دهد.

• راهبرد به مثابه توافق در رتوریک یا بازی زبانی

این مکتب راهبرد را به مثابه درگیری با روشی که در آن درباره راهبرد سخن گفته می‌شود و انواع مکالمه‌ها و گفتگوهای رسمی و غیررسمی می‌بیند. این امور معمولاً به کسب توافق درباره تعیین نوع اقدامات راهبردی و ترغیب و ترویج برنامه کمک می‌کند. این مکتب از زبان لازمی حرف می‌زند که کارکنان را به راهبردی اندیشیدن ترغیب کند یا به اقدامی برای افزایش یک راهبرد خاص. این تفسیر از راهبرد کاملاً با تفسیر شناختی مرتبط است و در تمامی دوره خلق راهبرد رخ می‌دهد.

• راهبرد به مثابه انطباق واکنشی با شرایط محیطی

راهبرد در این مکتب همچون انطباق محیطی درک می‌شود و فضا را برای مانور راهبردی باز می‌کند. اقدامات راهبردی به جای این‌که پرواکیو باشند منفعل هستند. شرایط است که تعیین می‌کند استراتژیست باید چکار کند اگرچه انتخاب‌های متفاوتی پیش رو باشد. آنچه اغلب برای سازمانهای عمل‌کننده بر اساس این مکتب روی می‌دهد تقویت رفتار است. تقویت رفتار سازگار شونده با هر چیز نوینی که در محیط بروز می‌کند. سازگاری/تطبیق کلید موفقیت دانسته می‌شود و راهبرد همچون انطباق فهمیده می‌شود.

- **راهبرد به مثابه بیان اصول اخلاقی یا به مثابه فلسفه اخلاق**

این مکتب استراتژیست‌ها را همچون عامل اخلاقی می‌بیند که درگیر رفتاری اخلاقی اند. راهبرد تجسم بخشی به ارزش‌هاست. راهبرد بیشتر درباره ماهیت خواسته‌ها و اهداف تمام سهام‌داران است و درباره اینکه چگونه این خواسته‌ها و اهداف با هم آشتی داده می‌شوند. همچنین درباره اینکه کدام اقدامات راهبردی قابل قبول هستند. درگیری با ارزش‌ها ممکن است به دلایل موجهی صورت پذیرد چون شکست در رفتار اخلاقی می‌تواند نتایج فاجعه‌باری داشته باشد.

- **راهبرد به مثابه کاربرد نظام‌مند عقلانیت**

راهبرد عقل کاربردی است. یعنی به کارگیری قوای عقلانی توسط رهبر و مدیریت در هر گونه سازمانی. این مکتب یک توازن میان راهبرد و بسیاری از عناصر آن و تلاش استراتژیست برای استفاده از انواع متفاوت عقلانیت می‌بیند. این مکتب به گونه‌ای تفسیر می‌کند که راهبرد تنها در صورتی که برای کاربرد عقل در فعالیت‌های سازمان تلاش داشته باشد قابل قبول و واجد شرایط است. این مکتب ناعقلانیت را از خلق راهبرد می‌زداید یعنی آن عناصری همچون تلون مزاج یا شهود را. این تفسیر از راهبرد تنها با رویکرد کلاسیک توافق دارد.

- **راهبرد به مثابه استفاده از قواعد ساده**

این مکتب راهبرد را به روش به شدت کاربردی به مثابه کاربرد شمار اندکی از قواعد ساده‌ی مشتق شده از تجربیات کلی و تجربیات خاص صنعت تعریف می‌کند. قواعد به دلیل تکرار رفتارها و انواع مشخص مشکلاتی که دوباره رخ می‌دهند وجود دارند. هنگامی که شرایط به سرعت در حال تغییرات و فرصت اندکی وجود دارد قواعد ساده به سازمان کمک بیشتری می‌کند.

هرکدام از این مکاتب مختلف یکی از جوانب متفاوت خلق راهبرد را آشکار می‌کنند. چهارتای اولی نشان می‌دهند چه چیزی باید انجام شود نه اینکه چه چیزی عموماً انجام می‌گردد. بعضی‌ها بیشتر به فرآیند کار تمرکز دارند تا به محتوای آن. کولین وایت معتقد است که می‌بایستی از تمام رویکردهای استفاده شود. ریچارد یانگ نیز مکاتب برنامه‌ریزی راهبردی را در دسته‌بندی‌ای دهگانه بررسی کرده و دیدگاه بنیادی هر مکتب را معرفی نموده است:

مکتب	رویکرد	توضیحات
طراحی	مفهومی	در این روش مدیریت ارشد راهبردها را با تمرکز بر تحلیل محیطی تعیین می‌کند، اما به صورت ذهنی تصمیم‌گیری انجام می‌شود و سیستماتیک یا مشارکتی نیست.
برنامه‌ریزی	رسمی	تصمیم‌گیری‌های راهبردی به صورت سیستماتیک (شامل هدف‌گذاری، بودجه‌بندی، برنامه‌ریزی، طرح‌های عملیاتی) انجام می‌شود. به جای مدیریت ارشد، متخصصان استراتژیست در کانون فرآیند هستند.
موقعیت‌یابی	تحلیلی	در این روش از تحلیل‌گران مشاور برون‌سازمانی و دانشگاہیان برای انجام تحلیل محیطی کمک گرفته می‌شود تا برای سازمان موقعیتی برتری‌بخش نسبت به رقبا ایجاد کنند.
شناختی	ذهنی	این روش ریشه در روانشناسی دارد و چگونگی شکل‌گیری تفاسیر و ایده‌های خلاقانه را مطالعه و الگوهایی برای توانمندسازی ذهن استراتژیست‌ها در راستای رسیدن به ایده‌های خلاقانه ارائه می‌کند.
کارآفرینی	آرزوگرا	در این روش مینا به جای شناخت عقلانی، شهود است و مدیر ارشد اجرایی است که به نحوی خلاقانه آرمان‌های سازمانی را تحقق می‌بخشد.
یادگیری	ظهوریابنده	این روش ریشه‌هایی همچون نظریه‌ی آشفتگی و نظریه‌ی یادگیری دارد و راهبرد را نه پدیده‌ای ساختنی/تعمدی/عقلانی بلکه پدیده‌ای خودجوش و ظهوریابنده تلقی می‌کند.
سیاسی	قدرت	در این روش فرض اصلی بر این است که آنچه نهایتاً راهبردهای سازمان را تعیین می‌کند چانه‌زنی‌های نقش‌های دارای قدرت بیشتر است.
فرهنگی	ایدئولوژیک	همبستگی و انسجام فرهنگی است که راهبرد را شکل می‌دهد.
محیطی	منفعل	سازمان بر اساس شرایط باید به محیط پاسخ دهد تا بقا بیابد.
ریختی	اپیزودیک	تلفیقی از مکاتب پیش که هر مکتب را برای مقطع و اپیزودی خاص از کل عمر سازمان مناسب می‌داند.

(به نقل از یانگ، ۱۹۹۹: ۱۱ و غفاریان، ۱۳۹۳)

از مکاتب متأخر طراحی راهبردها نیز دسته‌بندی دیگری ارائه شده است. مؤلفان مدعی‌اند در طول تاریخ و با توسعه‌ی جوامع هرچه محیط آشفته‌تر و نرخ تغییرات سریع‌تر شد، احتمال عدم تحقق این پیش‌بینی‌ها بالاتر رفت؛ لذا رویکردهای متعارف برنامه‌ریزی راهبردی در مواجهه با عدم قطعیت و تغییرات محیطی کارایی خود را از دست دادند (حسینی و همکاران، ۱۳۹۱: ۴۶)، به همین سبب مکاتب جدیدی برای مواجهه با این شرایط دشوار پدید آمدند:

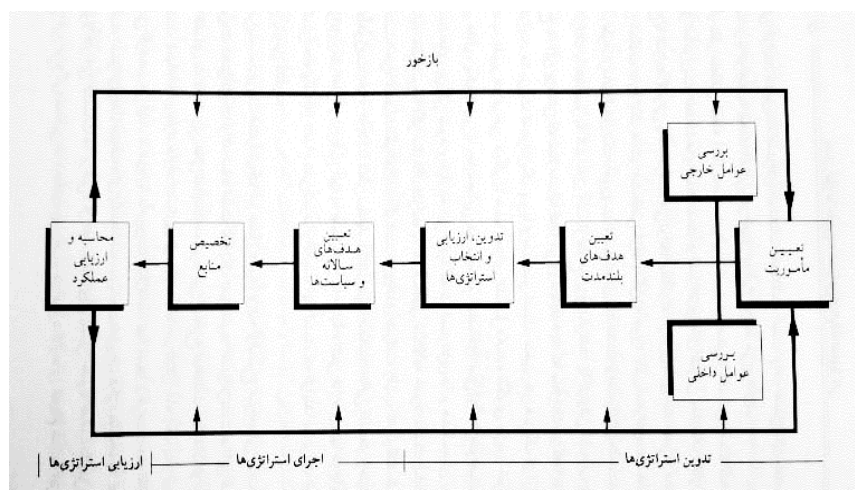
- راهبردهای پدیدارشنونده و یادگیرنده (بر اساس نظریات کوئین و میتزبرگ که بر ایجاد راهبرد به صورت تدریجی و غیرتعمدی تأکید دارند شکل گرفته است. در این رویکرد راهبردها ناشی از کنش‌های برنامه‌ریزی‌نشده‌ای که در حین کار به دلیل تغییرات و اجبارهای محیطی یا حین عمل رخ می‌دهند می‌باشند)

- راهبردهای مرحله‌ای (در طول فرآیند برنامه‌ریزی با توجه به بازخودها و تعمیق شناخت از محیط به صورت مداوم به پیش‌فرض‌های اصلی بازگشته و آن را تعدیل می‌کنیم و نیز در اجرا مرحله به مرحله پیش می‌رویم)
- راهبرد غلطان (در این رویکرد اگرچه برنامه‌ی راهبردی بلندمدت (مثلاً ۵ ساله) تدوین می‌شود اما هر سال مورد بازبینی قرار می‌گیرد)
- راهبردهای چندگانه‌ی همزمان (رویکردی پرهزینه است که در آن به صورت همزمان چندین برنامه راهبردی به کار گرفته می‌شود تا طی تجربیات کسب شونده در آینده بتوان به اصلاح، حفظ یا حذف برخی از آنها اقدام نمود)
- موضوعات راهبردی زمان واقعی (ایجاد مدیریت بحران جهت کسب آمادگی برای غافلگیری‌های راهبردی است که در آن به صورت پیوسته لیست موضوعات راهبردی به روز می‌شود)
- راهبردهای شکل‌دهنده (در این رویکرد به جای پیش‌بینی آینده آن را می‌سازند، بر اساس آموزه‌ی "بهترین شیوه‌ی پیش‌بینی آینده، خلق آن است" سناریوهایی برای آینده طراحی می‌شود و این سناریوها با روش پس‌نگری، یعنی بررسی روندها از آینده‌ی محتمل به گذشته مطالعه می‌شوند)
- رویکرد نفی راهبرد: در برخی موارد که تفکر کوتاه مدت به راهبرد بلند مدت رجحان دارد و وانهادن راهبرد بهتر از اصرار بر آن است اتخاذ می‌شود
- رویکرد راهبرد پابرجا: راهبردهای انتخابی می‌شوند که نسبت به هر سناریوی آینده ثبات خود را اثبات کنند و توان پاسخدهی به شرایط مختلف محتمل در آینده را داشته باشند

به نظر هافر و شندل، برنامه‌ریزی راهبردی ۷ مرحله دارد: شناسایی راهبردها (یعنی ارزیابی راهبردهای کنونی سازمان و مؤلفه‌های آن)، تحلیل محیطی (یعنی ارزیابی رقابت‌های خاص سازمان و محیط عمومی تر برای تعریف تهدیدها و فرصتهایی که سازمان با آن روبرو می‌شود)، تحلیل منابع (یعنی ارزیابی منابع و فنون کلی که در دسترس‌اند به قصد رفع شکاف‌های راهبردی ی که در مرحله بعد شناسایی می‌شوند)، تحلیل شکاف (یعنی مقایسه‌ی اهداف، راهبرد و منابع سازمان با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی برای تعیین مقدار تغییرات لازم در راهبردهای کنونی؛ در برخی مدل‌ها این مرحله آشکار یا پنهان است)، جایگزین‌های راهبردی (یعنی شناسایی اختیارات راهبردی ی که یک راهبرد جدید ممکن است ایجاد کند)، تحول/تکمیل راهبرد (یعنی تغییر دادن راهبردها بر حسب ارزشها و اهداف ذینفعان و مدیران و دیگر منابع قدرت و سهامداران و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی که وجود دارد به منظور شناسایی آن نمونه‌هایی که نیازهای سازمان را بهتر برآورده می‌کنند)، انتخاب یک یا چند عدد از راهبردهای ممکن برای

اجرا (هافر و شندل، ۱۹۷۸: ۴۷). آنان معتقدند می‌بایستی برای سطوح مختلف یک شرکت بزرگ، برنامه‌ریزی‌های جداگانه‌ای انجام داد، برای هر سطح مدیریت عالی (Corporate) مدیریت فعالیت‌های کسب و کار (SBU) و مدیریت محصول/خدمت (functional) الگوهای جداگانه‌ای عرضه کرده‌اند (نگاه کنید به هافر و شندل، ۱۹۷۸: ۵۰-۵۳). یعنی برای هر سطح از سازمان الگوی متفاوتی از برنامه‌ریزی لازم است، بدیهی است که این الگوها از کلی به جزئی فرو می‌آیند و با یکدیگر مرتبط‌اند.

یکی از مدل‌های برنامه‌ریزی پرکاربرد و شناخته‌شده در ایران مدل فرد آر. دیوید است که همانند الگوی اندروز مبتنی بر تحلیل محیط درونی و بیرونی است اما بر جزئیات بیشتری شامل تعیین اهداف و مسائل سازمان توجه دارد و نیز تحلیل محیطی را بر ماتریسی نمادین اجرا کرده که چهار جهت‌گیری راهبردی ممکن را به نحوی ساده‌فهم به نمایش در می‌آورد (دیوید، ۱۳۸۳: ۴۳):



۴- مدل و روش برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی

- تفاوت‌های ماهوی

گرت میان سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی تفاوت ماهوی قائل می‌شود و می‌پندارد که برنامه‌ریزی راهبردی آنها نیز دارای تفاوت‌هایی است. وی چنین بیان می‌دارد «راهبرد همانقدر که در بنگاه‌های تجاری مهم است در سازمان‌های غیرانتفاعی اهمیت دارد» و سازمان‌های غیرانتفاعی را بر حسب فعالیت

رقابتی-غیررقابتی و خدمات‌دهندگی رایگان-فروشنده‌گی خدمات تقسیم‌بندی می‌کند(گرت، ۱۳۹۴: ۵۴). تمایز میان ماهیت سازمان‌های انتفاعی و غیر انتفاعی امری بدیهی به نظر می‌رسد. این امر به نحوی تلویحی در این آموزه‌ی درخشان قابل دریافت است که «تفاوت بین استراتژیست‌ها به اندازه‌ی تفاوت بین سازمان‌هاست»(دیوید، ۱۳۸۳: ۳۲). به نظر بدیهی می‌رسد که هر سنخ سازمانی خاصی استراتژیست‌های خاص و راهبردهای خاصی طلب می‌کند. اما برای تشریح و توضیح بیشتر، دیدگاه‌هایی در این زمینه ذکر می‌گردند.

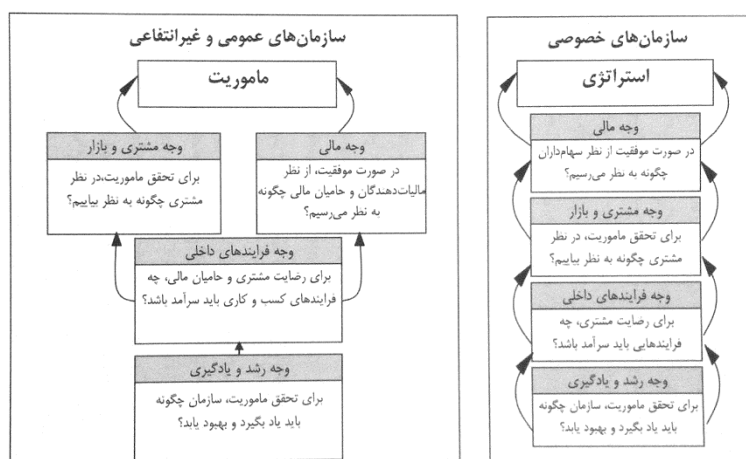
کریمادیس و تئاکو(۲۰۰۷) بر برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های عمومی و غیردولتی ورزشی تمرکز کرده‌اند، اما دیدگاه‌هایشان می‌تواند برای سایر سازمان‌های غیرانتفاعی نیز مفید واقع شود. آنان می‌پندارند که سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی باید مدل برنامه‌ریزی راهبردی خودشان را توسعه دهند، مدلی که برای سازمان آنها کارایی لازم را داشته باشد و امکان تفکر و عمل راهبردی را در اختیار بگذارد. بر اساس آراء آنان نظریات موجود «مفروض می‌دارند که مدیریت شرایط اغلب رقابتی و انگیزه‌ی کسب سود است که به عنوان نیروی محرک/ایجادگر الزامات برنامه‌ریزی عمل می‌کند» درحالی که در سازمان‌های عمومی اینگونه نیست. «نیروی محرک مالی در این سازمان‌ها [کسب] سود نیست بلکه حداکثرسازی خروجی در قالب بودجه‌ی تعیین شده است»(کریمادیس و تئاکو، ۲۰۰۷: ۲۸). در اینجا منظور از خروجی ارزش عمومی خلق شده در قالب کالا و خدمات است. بر این اساس حتی در شرایط رقابتی نیز برای سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی سازمان‌های دیگر فعال در حوزه‌های مشابه بیشتر نقش "همتایی قابل قیاس"(comparators) را دارند، و "رقبایی ستیزنده"(competitors) نیستند(همان: ۲۹). «بسیاری از سازمان‌های فعال در بخش عمومی و غیردولتی دریافتند که ابعاد کلیدی‌ای از مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی موجود، در سازمان آنها وجود ندارد. ویلکینسون و مونخوزه پیشنهاد می‌دهند که مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی فعلی باید واقعیت سازمان‌های عمومی و غیر انتفاعی را انعکاس دهند و تفاوت‌های کلیدی‌ای که در آنها وجود دارد را به رسمیت بشناسند»(همان)

دانایی فرد و دیگران (۲۰۱۱) نیز می‌پندارند که «بر اساس ادبیات موجود، مدیریت راهبردی در بخش عمومی ریشه ندارد بلکه ابداعی در بخش خصوصی بوده که بعدها به بخش عمومی وارد شده است». اگرچه مخالفت‌هایی در خصوص کاربردپذیری مدیریت راهبردی در نهادهای عمومی وجود دارد اما ضرورت‌هایی نیز برای کاربردپذیر نمودن این مهم در میان است (دانایی فرد و دیگران، ۲۰۰۷: ۳۸۵). وایل میلر معتقد است که مدیریت راهبردی در بخش عمومی بسته به بافتار، از همتای خود در بخش خصوصی تفاوت می‌پذیرد، بر همین اساس مؤلفین لیستی از ویژگی‌های خاص این سازمان‌ها به دست داده‌اند:

- معمولاً هدف و مأموریت سازمان‌های بخش عمومی به صورت دقیق تعیین شده است و سازمان توسط قوانین و مقررات از پیش تعیین شده محدود شده است،
- محرک مالی اولیه‌ی این سازمان‌ها به جای سودجویی، حداکثرسازی خروجی‌ها در قالب بودجه‌ی تعیین شده است،
- اجرایی شدن برنامه‌های راهبردی به حضور رهبری‌ای قوی بستگی دارد،
- اینکه اعضای سازمان فهم واضحی از روش اجرای برنامه‌ها داشته باشند برای کسب موفقیت ضروری است،
- به این دلیل که بخش عمومی به شدت تحت نفوذ کنشگران سیاسی و اقتصادی است، یک سیستم مدیریت راهبردی که اکنون بر سر کار است ممکن است به راحتی در انتخابات بعدی پایان پذیرد. بنابراین چون تغییر مدیران و شیوه‌ی مدیریت در کوتاه مدت رخ می‌دهد اما راهبرد ماهیتی بلند مدت دارد، به نظر می‌رسد تناقضی اساسی در کاربست برنامه‌ریزی راهبردی در سازمانهای عمومی وجود داشته باشد (دانایی فرد و دیگران، ۲۰۰۷: ۳۸۶).

تفاوتِ ابتدا بر سود و ابتدا بر ارزش عمومی، تفاوتِ بنیادین سازمان‌های عمومی با سازمان‌های دیگر است. کاپلان و نورتون که یکی از بهترین روش‌های ارزیابی اجرای راهبرد را طراحی کرده‌اند نیز بر این مهم تأکید دارند (نگاه کنید به کاپلان و نورتون، ۱۳۹۱: ۲۱۳-۲۱۴ و ۲۲۲-۲۲۳). آنان چنین بیان داشته‌اند که «اکثر سازمان‌های غیرانتفاعی و دولتی با ساختار اصلی روش ارزیابی متوازن مشکل دارند زیرا منظر مالی در بالای سلسله مراتب منظرهای چهارگانه قرار دارد. به دلیل اینکه کسب موفقیت مالی هدف اولیه‌ی این

سازمان‌ها نیست، معماری روش را می‌توان بدین صورت تغییر داد که مشتریان یا ذینفعان در بالای اینسلسله مراتب قرار گیرند» (همان: ۲۰۹). این تفاوت بنیادین در دیدگاه کاپلان و نورتون هم به اهمیت مأموریت در سازمان‌های عمومی و غیر انتفاعی بر می‌گردد و هم به جایگاه مشتریان/ذینفعان که مقدم بر جایگاه سود است. آنان این ایده را به خوبی در شکل زیر نمایش داده‌اند:



(به نقل از کاپلان و نورتون، ۱۳۹۱: ۲۷)

پژوهشگران دیگری نیز این تمایزها را برجسته کرده و مدعی‌اند در شرکت‌های خصوصی که اولین قدم برنامه‌ریزی راهبردی نگارش بیانیه مأموریت است، رهبران شرکت بر درون‌نگری متکی‌اند و منافع شخصی و سازمانی‌اند که مأموریت را تعیین می‌کنند در حالی که در سازمان‌های عمومی اینگونه نیست و بیانیه‌ی مأموریت یک سازمان عمومی در وهله‌ی اول نیازهای عمومی جامعه را منعکس می‌کند (ویلیکینسون و مونخوزه، ۱۹۹۴؛ نیز نگاه کنید به دونللی، ۱۹۹۹ و رز و کرای، ۲۰۱۰).

- رویکردها و روش‌ها

کریمادیس و تگاکو ۵ مدل را برای برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی برشمرده‌اند:

• برنامه‌ریزی راهبردی بنیادی

این روش توسط سازمان‌هایی به کار برده می‌شود که به شدت کوچک، پرمشغله و بدون سابقه‌ی برنامه‌ریزی راهبردی‌اند. یا در مواقعی که در سال نخست استفاده شده و در سالهای بعد با

روش‌های دیگر تکمیل گردد. در این روش مدیران سطوح بالا هستند که تصمیم‌گیر و استراتژیست سازمان می‌شوند. این شیوه شامل فرآیندهای زیر است:

۱. تدوین بیانیه‌ی مأموریت
۲. شناسایی اهداف
۳. شناسایی راهبردها و رویکردهایی که سازمان برای رسیدن به اهداف باید در پیش گیرد (به مدد تحلیل محیط درونی و بیرونی)
۴. شناسایی اکشن‌پلن‌های خاص برای اجرای هر راهبرد، به نحوی که امکان ارزیابی فراهم باشد، حتی اگر اقدامات اجرایی نشوند
۵. نظارت و به‌روزرسانی برنامه‌ها

• برنامه‌ریزی مسئله-محور (یا هدف-محور)

این مدل همانند مدل پیشین است، با این تفاوت که از تحلیل محیطی به شیوه‌ی SWOT آغاز می‌کند، سپس مسائل و اهداف کلی را شناسایی کرده و بر اساس آن راهبردهای کلی را تدوین می‌کند، سپس ارکان جهت‌ساز به‌روز می‌شوند (این به‌روز رسانی در برخی سازمان‌ها در ابتدای فرآیند انجام می‌شود) و بر اساس مراحل پیشین اکشن‌پلن‌ها برای دوره‌های یکساله طراحی و اجرا می‌شوند، در انتهای هر سال نیز اقدامات اجرا شده مرور و ارزیابی و برنامه برای سال بعدی اصلاح می‌شود.

• برنامه‌ریزی بر اساس مدل همسویی

هدف این مدل تضمین همسویی قوی میان مأموریت سازمان و منابع راهبری مؤثر سازمان است. برای سازمانهایی که نیازمند راهبردهای دقیق‌اند یا در پی کشف علت عدم توفیق راهبردهای شان هستند مناسب است. همچنین سازمان‌هایی که با شمار بسیاری از مسائل در اثربخشی درونی خود مواجه باشند از این روش بهره می‌برند. این روش از طریق مرور تطبیق مأموریت با اجزاء دیگر برنامه‌ی راهبردی برنامه‌هایی که کار نمی‌کنند را به گونه‌ای تطبیق می‌دهد که عملی شوند.

• برنامه‌ریزی به روش سناریوسازی

این مدل در پیوند با سایر مدلها برای کسب اطمینان از راهبردی شدن تفکر سازمانی به کار می‌رود و برای شناسایی مسائل و اهداف راهبردی مفید است. شامل مراحل زیر می‌باشد:

- چندین نیروی بیرونی را انتخاب و تأثیراتی که ممکن است بر سازمان بگذارند را تصور می‌کنیم مثل قانون، جمعیت و...
- برای هر تغییر در یکی از نیروهای مذکور سه آینده‌ی متفاوت (بهترین، بدترین، قابل قبول/عقلانی) مورد بحث قرار می‌گیرد
- در هر کدام از سناریوها اقداماتی که باید متقابلاً سازمان انجام دهد و راهبردهای بالقوه‌ی مقابله با آن آینده‌ها ترسیم شود
- سپس ملاحظات یا راهبردهای ی که به نظر می‌رسد بهتر به آینده‌های ممکن پاسخ می‌دهند را انتخاب می‌کنیم

- تغییرات بیشتر محتمل آینده را انتخاب و راهبردهای مواجهه با هر کدام را تدقیق می‌کنیم.

• **برنامه‌ریزی ارگانیک (خود سازمانده)**

سنت برنامه‌ریزی راهبردی گاهی مکانیکی یا خطی قلمداد می‌شود، یعنی ماهیتی نسبتاً کلی به جزئی و علت-معلولی دارد. برای مثال فرآیند برنامه‌ریزی اغلب با ساختن ماتریسی که محیط بیرونی و درونی را تحلیل می‌کند شروع می‌شود، سپس به شناسایی مسائل دارای اولویت می‌رسد. سپس برای رسیدگی به مسائل یادشده راهبردهای ی تدوین می‌شود. اما این مدل به رشد و توسعه‌ی یک ارگانیزم شبیه است، یعنی فرآیندی زنده و خودسازمانده دارد. خودسازمانده‌ی به رجوع مدام به ارزش‌های رایج، دیالوگ درباره‌ی این ارزش‌ها. در این روش، سطوح مختلف سازمان به صورت مستمر درباره‌ی ارزش‌ها دیالوگ می‌کنند و چگونگی انجام امور را در راستای ارزش‌ها پیشنهاد می‌دهند. در این روش برنامه‌ها از دل گفتگوهای مستمر سازمانی بیرون می‌آید، یادگیری از روش مهمتر است و بخش‌های مختلف سازمان همچون اندام‌هایی از یک بدن کم کم یاد می‌گیرند که چگونه بهترین نوع ارتباط با یکدیگر را داشته و اهداف کلان را محقق کنند (کریمادیس و تاکو، ۲۰۰۷: ۲۹-۳۷).

یکی از روش‌های شناخته‌شده و معتبر برای برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی، روشی است که توسط برایشون بسط داده شده و اکثر مقالات علمی استفاده شده در این نوشتار، روش و مدل او را ملاک قرار داده‌اند. برای انتخاب مدل مناسب سازمان تأمین اجتماعی، مکاتب و روش‌های رایج از لحاظ ویژگی‌های «جامعیت شناختی»، «انعطاف راهبردی»، «تمرکز بر خلاقیت»، «آینده‌نگری»، «تکنیک‌های فراگیر» و «همخوانی با سازمان‌های عمومی» مورد بررسی قرار گرفت. اکثر مدل‌های موجود، شامل برخی موارد بالا می‌شدند، اما مدل برایشون قابلیت بیشتری را از خود نشان می‌داد.

فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی که توسط برایشون ارائه شده است، منطقی‌تر و در عین حال مشارکتی‌تر است. چرخه‌ای است شامل ده مرحله که به منظور ساماندهی مشارکت‌ها، خلق ایده‌های راهبردی، شکل‌گیری ائتلاف‌های برنده و پیاده‌سازی راهبردها طراحی شده است. این ده مرحله عبارتند از:

مراحل برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی	
استخراج از برایشون، ۱۳۹۰	
شرح	مرحله
<p>اولین گام برنامه‌ریزی راهبردی در مدل برایشون تجزیه و تحلیل ذینفعان کلیدی سازمان است. بدین منظور سازمان‌ها باید بدانند تصمیم‌گیران کلیدی، واحدها، گروه‌ها، افراد و سازمان‌هایی که مشارکت دارند چه کسانی هستند. حاصل این کار منجر به یک توافق اولیه بین ذینفعان کلیدی و تصمیم‌گیران می‌شود. به عقیده‌ی برایشون کلید موفقیت در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی و نهادهای اجتماعی رضایت ذینفعان کلیدی است. درک ارتباطات، باعث مشخص شدن مرزها و پس‌زمینه‌ی سازمانی شده و سرخ‌هایی را برای تعیین موضوعات راهبردی و توسعه‌ی راهبردهای مؤثر به عمل می‌آورد.</p>	<p>آغاز کار و حصول اتفاق نظر بر روی فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی</p>
<p>الزامات رسمی و غیررسمی سازمان‌ها، به دلیل نیازها، محدودیت‌ها، انتظارات و فشارهای پیش‌رو آن‌ها شکل گرفته‌اند</p>	<p>شناسایی الزامات سازمانی</p>
<p>مهمترین دلیل شکل‌گیری و ادامه‌ی حیات سازمان‌ها را می‌توان مأموریت و الزامات آن‌ها دانست. به عبارت دیگر مأموریت و الزامات سازمانی مسیر تلاش نهایی را در ایجاد ارزش عمومی نشان می‌دهند. مأموریت و الزامات مربوط به سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی به معنای وجود مطالبات سیاسی یا اجتماعی و لزوم تأمین آنهاست. این سازمان‌ها همواره وسیله‌ای برای رسیدن به هدف هستند و صرف وجود آن‌ها تأمین‌کننده‌ی هدف نیست. تعیین مأموریت یا هدف اساسی سازمان، کاری فراتر از توجیه دلیل وجود سازمان انجام می‌باشد. شفاف‌سازی هدف باعث از میان رفتن حجم تعارضات غیرضروری در سازمان خواهد شد. همچنین توافق بر روی اهداف عرصه‌های رقابت یا همکاری سازمانی را تعریف می‌کند. بنابراین توافق بر روی اهداف نوعی چارچوب اولیه به وجود می‌آورد. که نشانگر مرزهای صحت و مقبولیت مباحث است. توافق بر روی مباحث می‌تواند از این هم فراتر رود و به ابزاری ابتدایی برای کنترل تبدیل شود و محدودده‌ی تفکر، یادگیری و عملکرد سازمانی را تعریف کند. علاوه بر این مأموریتی مهم و از لحاظ اجتماعی توجیه‌پذیر، منبعی برای الهام و هدایت ذینفعان کلیدی و کارکنان به شمار می‌آید. جای شک است که یک سازمان بدون حصول توافق کلی میان ذینفعان کلیدی خود، در خصوص یک مأموریت الهام‌بخش به توافق و پیروزی دست یافته باشد.</p>	<p>شفاف‌سازی مأموریت و ارزش‌های سازمان</p>
<p>در طی فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی بررسی محیط خارجی و وضعیت داخلی سازمان یکی از وظایف تیم برنامه‌ریزی راهبردی می‌باشد. در بیان تفاوت میان عوامل محیطی داخلی و خارجی می‌توان گفت که عوامل محیطی خارجی بر سازمان مؤثر بوده و تحت کنترل آن نیستند ولی عوامل محیطی داخلی توسط سازمان قابل کنترل هستند. فرصت‌ها و چالش‌ها معمولاً (نه همیشه) معطوف به آینده بوده و نقاط ضعف و قوت معمولاً شرایط فعلی سازمان را نشان می‌دهند.</p> <p>برای ارزیابی محیط خارجی علاوه بر زیر نظر گرفته محیط، تجزیه و تحلیل روندها میزان اهمیت آن‌ها جهت تصمیم‌گیری در امر برنامه‌ریزی نیز باید صورت بگیرد.</p> <p>به‌منظور تعیین نقاط قوت و ضعف، سازمان باید منابع (ورودی‌ها)، راهبرد کنونی (فرآیند) و</p>	<p>ارزیابی محیط خارجی و وضعیت داخلی سازمان به- منظور تعیین نقاط قوت و ضعف سازمانی و فرصت‌ها و تهدیدات محیطی:</p>

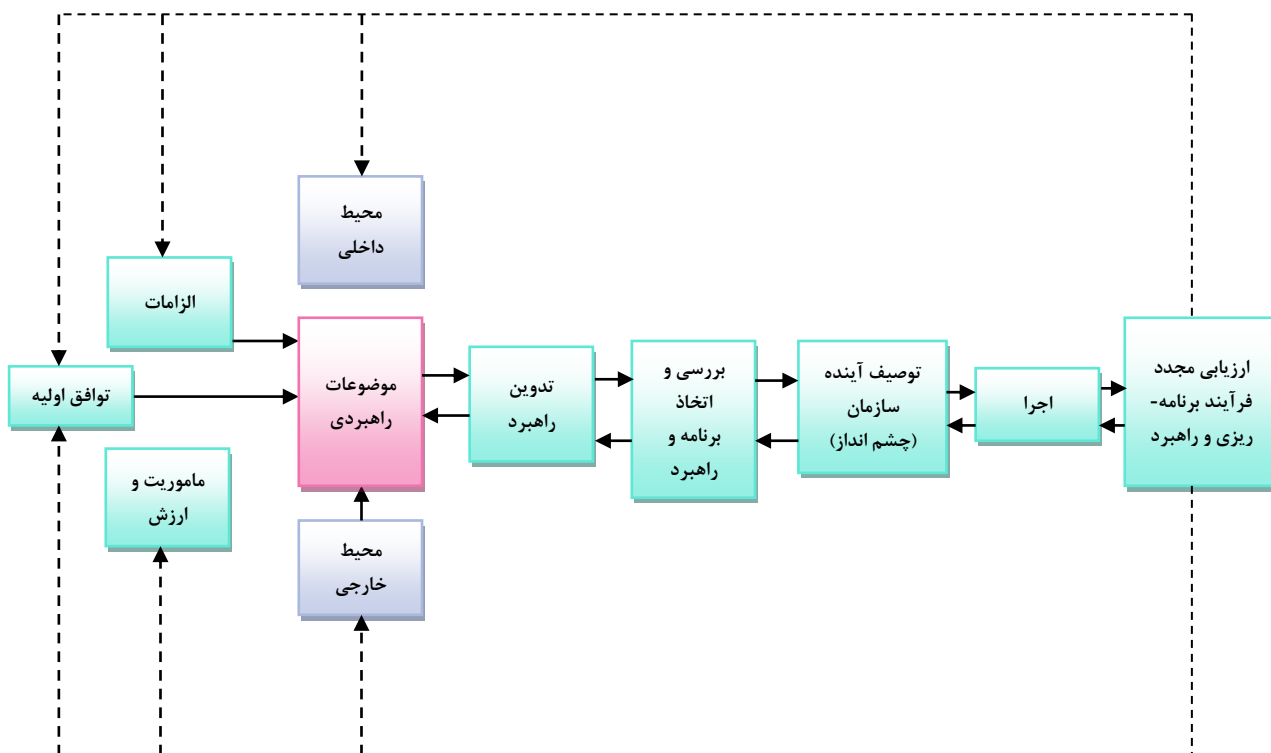
مراحل برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی

استخراج از برایشون، ۱۳۹۰

شرح	مرحله
<p>عملکرد (خروجی) خود را مدنظر قرار دهد. بررسی نقاط ضعف و قوت داخلی موجب تعیین مزیت رقابتی سازمان یا به عبارت دیگر شایستگی‌های محوری یا قابلیت‌های ویژه‌ی آن خواهد شد.</p>	
<p>تمامی چهار مرحله‌ی اول در چرخه‌ی تغییر راهبردی در شکل‌گیری مرحله‌ی پنجم یا تعیین موضوعات راهبردی نقش دارند. موضوعات راهبردی همان سوالات بنیادین در مورد خطی‌مشی یا چالش‌های اساسی سازمان است. که الزامات سازمانی، مأموریت‌ها، ارزش‌ها، ترکیب و نوع خدمات هزینه‌ها، امور مالی، ساختارها، فرآیندها، شیوه‌ی مدیریت و غیره را تحت تأثیر قرار می‌دهند. یافتن بهترین راه به منظور تدوین این موضوعات مستلزم دارا بودن دانش قابل توجه از طریق درک عملکرد اجزا، منافع ذینفعان، نیازهای خارجی و فلسفه‌ی وجودی سازمان است. اصولاً چهار مرحله اول با آهنگ کند خود، فرایند جمع‌آوری اطلاعات و تعامل اعضای تیم برنامه‌ریزی را تسهیل کرده و باعث شکل‌گیری دیدگاه‌های مشترک و خرد جمعی می‌شوند. به بیان دیگر این جز از فرآیند برای قرار دادن افراد در مرحله‌ی خروج از انجماد طراحی شده است تا توسعه و اکتشاف علمی اتفاق بیافتد. بقاء سازمان در گرو توجه و برنامه‌ریزی جدی در زمینه‌ی موضوعات استراتژیک پیش‌روی آن است. سازمانی که در مقابل این موضوعات واکنش مناسبی از خود نشان ندهد، باید در انتظار نتایجی ناخوشایند به واسطه‌ی تهدیدات محیطی و فرصت‌های از دست رفته و یا هر دو باشد. در این مرحله از فرآیند ممکن است تیم برنامه‌ریزی به این نتیجه برسد که مأموریت مورد توافق در وضعیت جدید کارایی خود را از دست داده و باید تعریف جدیدی از آن ارائه شود.</p>	<p>تعیین موضوعات و مسائل راهبردی پیش‌روی سازمان</p>
<p>راهبرد را می‌توان به الگویی برای تعیین مقاصد، خطی‌مشی‌ها، برنامه‌ها، اقدامات، تصمیمات و یا تخصیص منابع، تشبیه کرد. که تعیین‌کننده‌ی ماهیت سازمان، علل وجودی و فعالیت اساسی آن است. راهبردها از نظر سطح، عملکرد و چارچوب زمانی با هم متفاوت بوده و سازمان‌ها از آن‌ها برای مقابله با مسائل پیش‌روی خود استفاده می‌کنند.</p>	<p>تدوین راهبردها به- منظور مدیریت مسائل و موضوعات راهبردی</p>
<p>پس از تدوین راهبردها، تیم برنامه‌ریزی برای اجرای آن به مجوز رسمی سازمان نیاز دارد. در سازمان‌های بزرگ یا یک نهاد اجتماعی عظیم نیاز به تشکیل کمیسیون هماهنگی برنامه‌ریزی راهبردی و شورای راهبری و... است. به منظور عملیاتی کردن پیشنهادات باید افراد صاحب صلاحیت و متخصص در فنون مذاکره، در محافل رسمی به حمایت و دفاع از برنامه بپردازند</p>	<p>بررسی بدیل‌ها و اتخاذ راهبردهای مناسب یا تهیه‌ی برنامه‌ی راهبردی</p>
<p>در این مرحله شرح مفصلی از نتایج اجرای موفقیت‌آمیز راهبردها و دستیابی به همه‌ی پتانسیل‌ها تهیه می‌شود که در چشم‌انداز است. این شرح در سازمان منتشر شده و به کارکنان آگاهی می‌دهد که سازمان از آن‌ها چه انتظاراتی دارد. نتیجه‌ی این امر تجمیع انرژی افراد و واکنش نیاز به</p>	<p>تعریف چشم‌انداز موفقیت سازمانی</p>

مراحل برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی استخراج از برایشون، ۱۳۹۰	
شرح	مرحله
سرپرستی مستقیم است.	
تدوین برنامه‌های عملیاتی و سازوکارهای اجرایی شدن برنامه‌های راهبردی	توسعه‌ی یک فرآیند اجرایی مؤثر
ارزیابی مقدمه‌ای برای آغاز دور جدیدی از فرآیند برنامه‌ریزی خواهد بود. بخش اعظمی از این گام در حین اجرای برنامه رخ می‌دهد، اما اگر برای مدتی از برنامه‌ی راهبردی استفاده نشده است، این مرحله می‌تواند به صورت مستقل انجام گیرد. در این مرحله سازمان باید بر روی راهبردهای موفقیت‌آمیز تمرکز کند که آیا این راهبردها را انجام دهد، یا نیازمند تغییر یا پایان راهبرد است.	ارزیابی مجدد راهبردها و فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی

مدل چرخه‌ی برنامه‌ریزی راهبردی برایشون



همانطور که در شکل می‌بینیم، مدل برایشون نیز همچون مدل‌های دیگر بر اسکلت اصلی برنامه‌ریزی راهبردی، یعنی تدوین ارکان جهت‌ساز، تحلیل محیطی و تدوین و اجرای راهبردها استوار است. یکی از تمایزهای خاص تحلیل محیطی برایشون با دیگر تحلیل‌ها، در نظر گرفتن عواملِ در دسرساز محیط بیرونی، نه به مثابه تهدید، بلکه به مثابه چالش است. بنابراین با SWOC روبرو هستیم نا با SWOT. تغییر دادن تهدیدها به چالش‌ها بیشتر بدین سبب رخ داده است که، همانطور که پیشتر اشاره شد، سازمانهای عمومی معمولاً رقیب (competitor) ندارند، بلکه همتایانی قابل قیاس (comparator) دارند و نیز از این لحاظ که گاه در حوزه‌ای که خدمات می‌دهند یگانه‌اند، تهدیدی از جانب رقبا متوجه آنها نیست. فضای حیات چنین سازمان‌هایی همچون محیطی که در آن، موجودات رقیب برای بقا تلاش می‌کنند نیست. یکی دیگر از تمایزهای خاص تحلیل محیطی برایشون با دیگر تحلیل‌ها، تدوین چشم‌انداز سازمانی پس از تدوین راهبردهاست. برایشون مدعی است که برخی از سازمان‌ها در همان مرحله‌ی تدوین ارکان جهت‌ساز چشم‌انداز را تدوین می‌کنند تا راهنمایی برای مراحل بعدی باشد، اما برخی از سازمان‌ها بدون طی کردن مراحل پیشین، قادر به تدوین چشم‌انداز نیستند، زیرا به دلیل بی‌تجربگی در این امر قادر به تشخیص صحیح وضع موجود از وضع مطلوب نمی‌باشند (برایشون، ۱۳۹۰: ۷۸).

۵- روش برنامه‌ریزی راهبردی سازمان تأمین اجتماعی

- الزامات و شرایط خاص سازمان

محیط فعالیت سازمان، در دو دامنه‌ی درون و برون سازمانی، متغیرهای اثرگذار بسیاری را پیش‌روی هر سازمان قرار می‌دهد که اهمیت بررسی و تحلیل نقش آن‌ها در جریان تدوین برنامه امری مهم و انکارناپذیر است. این متغیرها با توجه به ماهیت خاص سازمان تأمین اجتماعی، گستردگی و پیچیدگی آن اهمیت صدچندان می‌یابند، زیرا هنگامی که یک سازمان کوچک و به راحتی قابل نظارت باشد، ایجاد خودآگاهی سازمانی و رویکرد منسجم برای مواجهه با چالش‌های محیطی دشوار نیست، اما در شرایطی که سازمان بسیار پیچیده و لایه-لایه باشد، چنین امری دشوار می‌نماید.

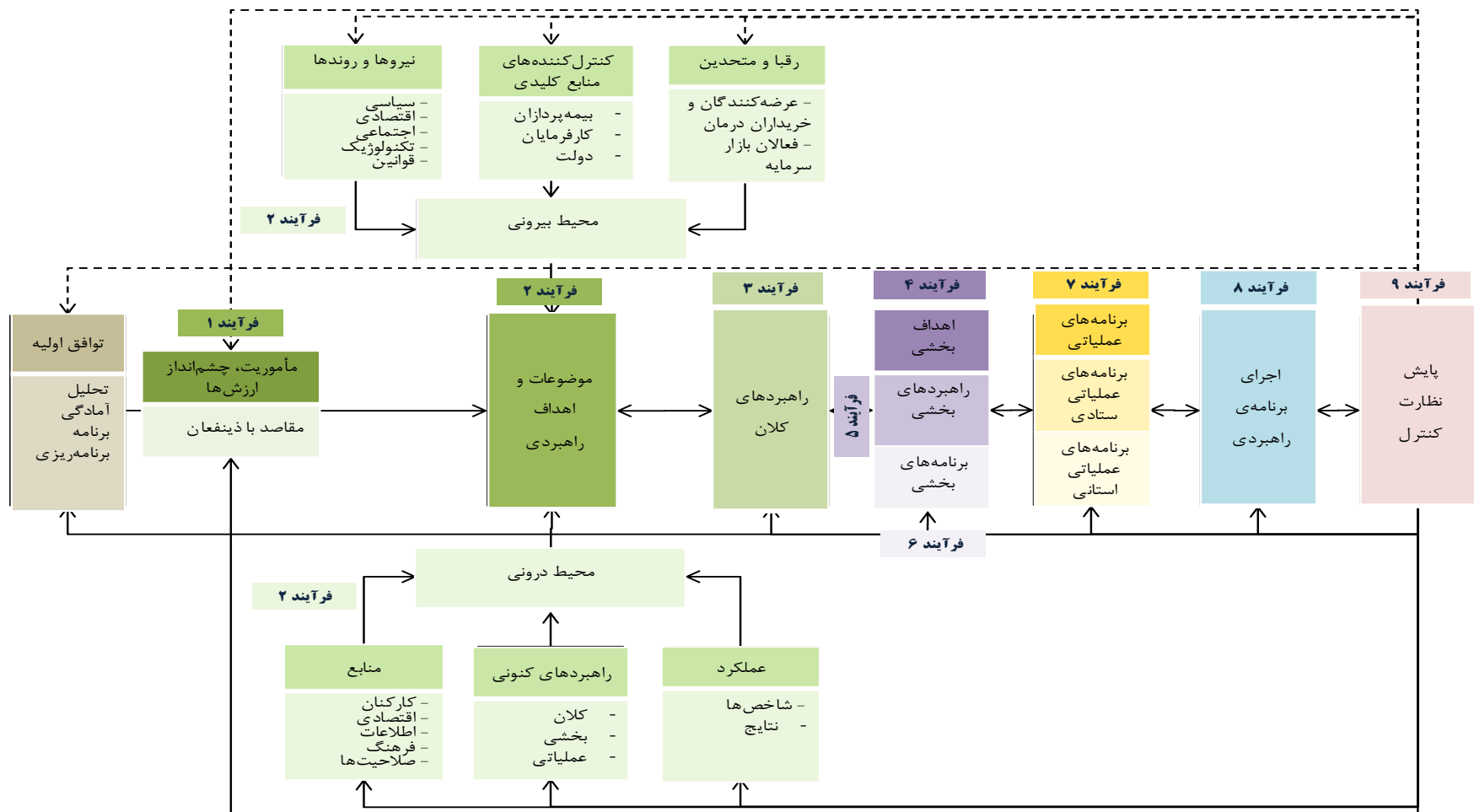
این سازمان جزئی از دولت نیست (رئیس جمهور، وزرا و... تصمیم‌گیر آن نیستند)، از سایر قوای حاکمیتی نیز متفاوت است، سازمان یک شرکت خصوصی فعال در بازار هم نیست (که به هدف کسب سود برای مالک/مالکین آن فعالیت کند)، یک NGO هم نیست که به صورت اختیاری تأسیس شود، به هرکس بخواهد خدمات ارائه دهد و با تصمیم گردانندگان قابل انحلال باشد. بلکه نهادی است که توسط نمایندگان مردم به منظور کاهش ریسک زندگی (از طریق توزیع آن) تأسیس شده است؛ یعنی مبتنی بر قانون است. اما این قضیه بدان معنا نیست که سازمان با این نهادها (دولت، سایر قوای حاکمیتی، شرکت‌های خصوصی فعال در بازار و سمن‌ها) ارتباطی ندارد. بلکه برعکس، ارتباطاتی پیچیده در میان است که ممکن است برخی از این ارتباطات به تقویت سازمان در راستای تحقق مأموریت قانونی‌اش بیانجامد و برخی دیگر سازمان را از این مهم باز دارد.

کارکرد چنین سازمانی چنین است که به جای اینکه منازعات میان کارگران و کارفرمایان به حال خود رها شود (که در این صورت قطعاً به کارگران ظلم خواهد شد) و به جای اینکه، حکومت خودش بخواهد این منازعات را از طریق بازتوزیع شدید درآمدها - به زیان کارفرمایان - کاهش دهد، کارگران مکلف می‌شوند بخشی از دریافتی خود (سهم کارگر)، بخشی از مزایایی که باید از کارفرما دریافت می‌کردند (سهم کارفرما) و بخشی از حمایت اجتماعی (سهم دولت) را در یک صندوق جمع‌کنند، تا در صورت رخ دادن مخاطرات برای هر کدام از آنها بتوانند از محل ثروت جمع شده رفع نیاز نمایند. این ثروت جمع شده، در طول زمان که توسط نسل‌های مختلف افزوده/احیا شد، ماهیتی غیرفردی و غیرطبقه‌ای می‌یابد. یعنی دیگر نه ثروت قشر خاصی از مشارکت‌کنندگان، بلکه ثروتی بین‌نسلی است که به تمام کارگران حال و آینده‌ی این مملکت متعلق است. ایجاد چنین صندوقی که طی اجباری قانونی، توان‌های فردی کارگران را با یکدیگر در قالب توانی جمعی و قدرتمند جمع می‌کند، برای آنها این باور را ایجاد می‌کند که به عنوان عضوی از جامعه، حقوقی دارند و نیز قدرت و امکانی برای پیگیری حقوقشان وجود دارد. بدین ترتیب بیمه‌های اجتماعی - به شیوه‌ای که در ایران پیاده می‌شود - کارگران، کارفرمایان و دولت را در گفتگو با یکدیگر قرار می‌دهد و شرایط را برای حفظ منافع هر سه فراهم می‌کند. خصلت بین‌نسلی و اجتماعی ثروت انباشت شده در چنین سازمانی، از یک سو تعهدات و مسئولیت‌ها را بسیار حیاتی می‌کند و از سوی دیگر طمع

فرصت‌طلبان برون و درون‌سازمانی را برمی‌انگیزاند. بنابراین شیوه‌ی تدوین و اجرای برنامه‌ها در چنین سازمانی می‌بایستی ضمن تأکید و توجه به استانداردهای فسادزدای حکمرانی خوب، بر تضاد منافع توجه داشته باشد و آن را به سدی بر سر راه خود بدل نکند.

گسترده‌گی سازمان و لایه-لایه‌گی آن، موجب می‌شود که برنامه‌ریزی متمرکز موفقیت‌چندانی نیابد و نزول آبخاری برنامه‌ها به سطوح پایین‌تر، طی مقاومت‌های مختلف (نادیده‌نگاری، در حاشیه‌گذاری، تغییر محتوا و مسیر و...) با نزول کیفی آن یکی شود. اگرچه برنامه‌ریزی متمرکز محاسنی همچون سرعت و وحدت در اتخاذ تصمیمات است اما چون تصمیم‌گیرندگان و برنامه‌ریزان محدودند و از ذخیره‌ی دانش و تجربه‌ی سازمانی بهره‌گیری حداکثری نداشته‌اند گاهی تصمیمات با نیازها، شرایط و امکانات موجود تطابق ندارد و هنگامی که سازمان گسترده باشد نیازها، شرایط و امکانات محلی نادیده گرفته می‌شوند و نیز مشکلات دیگری که عموماً رویکردهای متمرکز علاوه بر برچسب غیردموکراتیک خوردن بدان دچارند. اما برنامه‌ریزی غیرمتمرکز در سیستمی که گستردگی و پیچیدگی و جزیره‌ای شدن از خصائص آن است شرایط گردش داده‌ها را بیشتر فراهم می‌کند، افراد تصمیم‌گیر را با محیط سازمانی، و کارکنان رده‌های پایین‌تر را با انتظارات و رویکردهای مدیران رده‌های بالاتر آشنا می‌کند. هنگامی که گستره‌ی فعالیت گسترده است و نیازها، تفاوت‌ها و شرایط و امکانات منطقه‌ای موجب شکست در کاربست برنامه‌ای واحد برای تمام آنها می‌شود، برنامه‌ریزی غیرمتمرکز ویژگی‌ای محلی و منطقه‌ای نیز می‌یابد. علاوه بر اینها تجربه‌های ناموفق برنامه‌ریزی راهبردی در گذشته، معمولاً نزد کارکنان احساس و تلقی منفی‌ای نسبت به برنامه‌ریزی دوباره می‌آفریند، چنین شرایطی در سازمان تأمین اجتماعی نیز حاکم بود و جلب مشارکت راه حلی بود که می‌توانست با اخذ نقدها و دخالت دادن نظرات افراد در چگونگی تدوین و اجرای برنامه، امید آنان به رفع نقص‌ها و تعلق آنها به برنامه‌ی خلق شده را افزایش دهد و به هم‌افزایی اراده و اندیشه‌ی سازمانی در این مسیر مهم بیانجامد.

بنابر آنچه آمد، مدل و روش برنامه‌ریزی خاص سازمان با استفاده از ادبیات و تجربیات پیشین و لحاظ نمودن اقتضات مربوطه، به شکل زیر استخراج شد، همانگونه که مشاهده می‌شوند این مدل از لحاظ استخوانبندی اولیه با سایر مدلها مشترک است، اما دارای تفاوت‌هایی نیز هست که در ادامه بدان پرداخته می‌شود:



مدل فوق برپایه‌ی اصولی نگاشته‌شد که جهت‌گیری‌هایی کلی‌اند و امید بود با توسل بدانها از لغزیدن برنامه به مسیر طی شده‌ی پیشین ممانعت به عمل آید.

- اصول

با عنایت به مجموعه شرایط سازمانی و رویکردهای مدیریتی پیشتر شرح داده شده، توفیق برنامه‌ریزی در سازمان منوط به حاکمیت چهار اصل اساسی تشخیص داده شد:

اصل مشارکت (سازمانی با تنوع خدمات و فعالیت‌ها و همچنین گستردگی حضور در پهنه جغرافیایی کشور، با مسائل و مشکلات ویژه‌ای مواجه است که ضرورت مشارکت کارکنان جهت اتخاذ سیاست‌های کارا تر و اثربخش تر را بایسته می‌سازد. بدین ترتیب یکی از مشکلات برجسته سازمان‌های بزرگی چون تأمین اجتماعی که همانا فاصله قابل توجه میان ارکان تصمیم‌گیر و مجریان است، کاهش خواهد یافت. از طرف دیگر به نظر می‌رسد جلب و تقویت مشارکت حداکثری سبب می‌شود تا برنامه تنها به یک نفر یا واحدی خاص متکی نبوده و بدنه سازمان حامی و پشتیبان آن شود که این عامل رمز تداوم برنامه و صیانت از حریم آن خواهد بود)

اصل کل‌نگری (سازمان، سیستمی از اجزای متعامل و وابسته به هم است. تغییر در یک جزء، بدون توجه به سایر اجزاء، تغییری ناپایدار خواهد بود. باید تأکید کرد زمانی برنامه‌های بخشی می‌تواند به اهداف مدنظر نائل آیند که در تعامل با دیگر بخش‌ها تعریف شوند. زمانی عملکرد سازمان، مثبت ارزیابی خواهد شد که کارکردهای تعیین شده خود را ایفا کرده باشد، بر این اساس لازم است همه برنامه‌ها، سیاست‌ها، اقدامات و تصمیمات در راستای تحقق اهداف اصلی و کارکردهای سازمان تعریف شوند. این مهم نیازمند و مستلزم دیدگاه سیستمی است که «کلیت» سازمان را مدنظر قرار دهد و تنها به یک بخش یا یک حوزه بسنده نکند)

اصل هماهنگی (کنار هم گذاردن اصول بالا (مشارکت و کل‌نگری)، اصل هماهنگی را ضروری خواهد کرد، چرا که گردآوری نظرات سطوح مختلف و واحدهای متعدد سازمان، زمانی منجر به تدوین برنامه‌هایی کارا و اثربخش خواهد شد که مجموعه این فرایند با هماهنگی میان واحدهای مختلف و در زمانبندی مناسبی به انجام رسند)

اصل فراگیر بودن (برنامه‌ریزی زمانی در سازمان اثربخش خواهد بود که سطوح مختلف سازمان از آن برخوردار باشند و موضوعات برنامه‌ریزی به صورتی فراگیر مورد بررسی قرار گرفته و در برنامه‌ها لحاظ شوند)

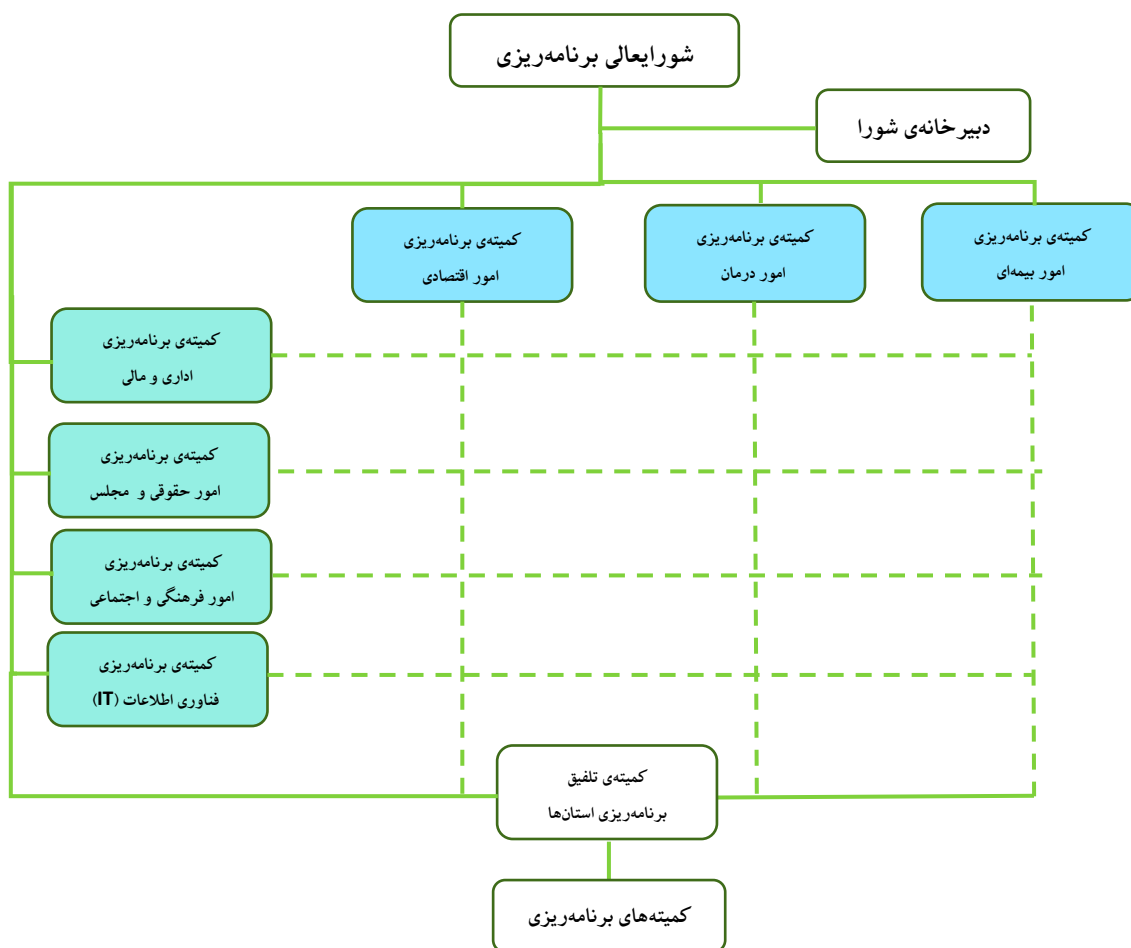
- سطوح مشارکت و مسئولیت

با توجه به اصول پایه‌ای فوق، و رویکرد مشارکتی برنامه، می‌بایستی تلاش می‌شد تا حداکثر همیاری لازم برای توفیق برنامه صورت پذیرد و از گنجینه‌ی دانش و تجربه‌ی نهفته‌ی سازمانی استفاده شود. اما اگر برای جلب مشارکت بدون نظام‌مندی و اسلوب اقدام می‌شد، همچون جلسه‌ی گفتگویی که در آن شرکت‌کنندگان بسیار دارای تخصص‌های مختلف درباره‌ی هر موضوعی، همزمان نظر می‌دهند، حاصل مشارکت چیزی جز آشفتگی نمی‌بود. بنابراین، میزان و سطح مشارکت کارکنان و مدیران سازمان در فرآیند تدوین برنامه‌ی راهبردی، بر اساس سطح تخصصی درگیری آنان با امور انتزاعی‌ای همچون تصمیم‌گیری یا امور انضمامی‌ای همچون اجرا چهارچوب‌بندی شد. جدول ذیل نمایانگر این چهارچوب است:

سطوح مشارکت و مسئولیت در برنامه‌ها

مدیران اجرایی	مدیران ستادی	مدیران ارشد	هیأت مدیره	تصمیم‌گیران راهبردی
				ارکان برنامه
✓	✓	✓✓	✓✓✓	مأموریت / ارزش‌ها / چشم‌انداز
✓	✓✓	✓✓✓	✓✓	برنامه‌های کلان
✓✓	✓✓✓	✓✓	✓	برنامه‌های بخشی
✓✓✓	✓	✓	-	برنامه‌های عملیاتی

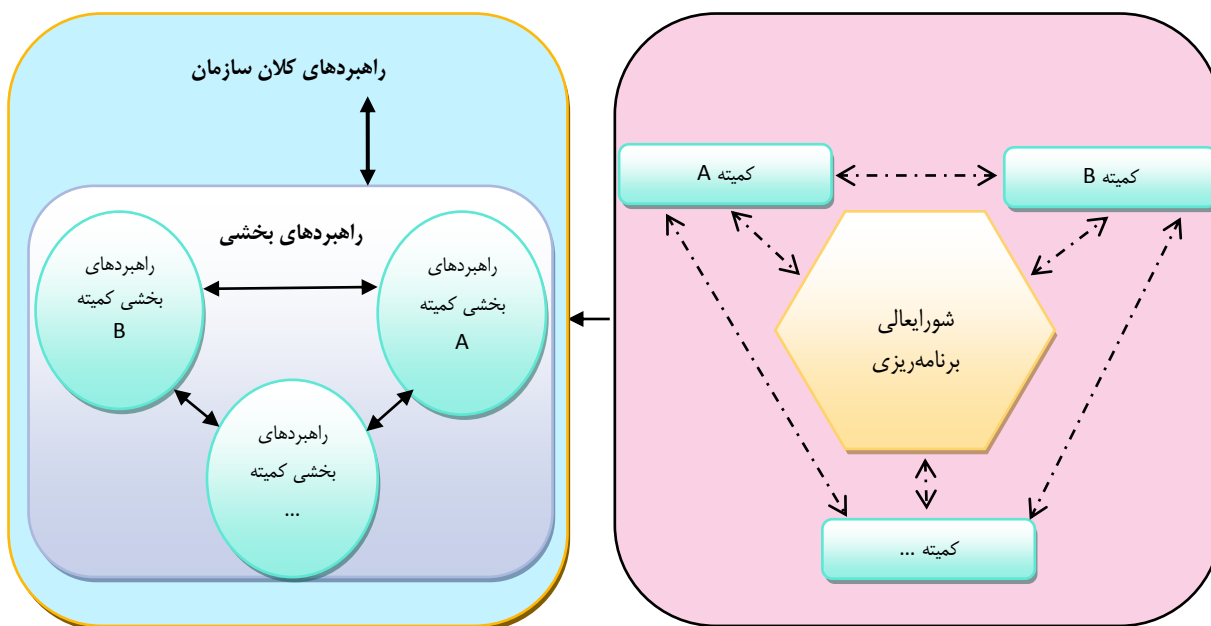
همکاری بخش‌های مختلف مسئول در فرآیند برنامه‌ریزی نیز به شرح شکل ذیل مشخص گردید:



- تدوین اسناد

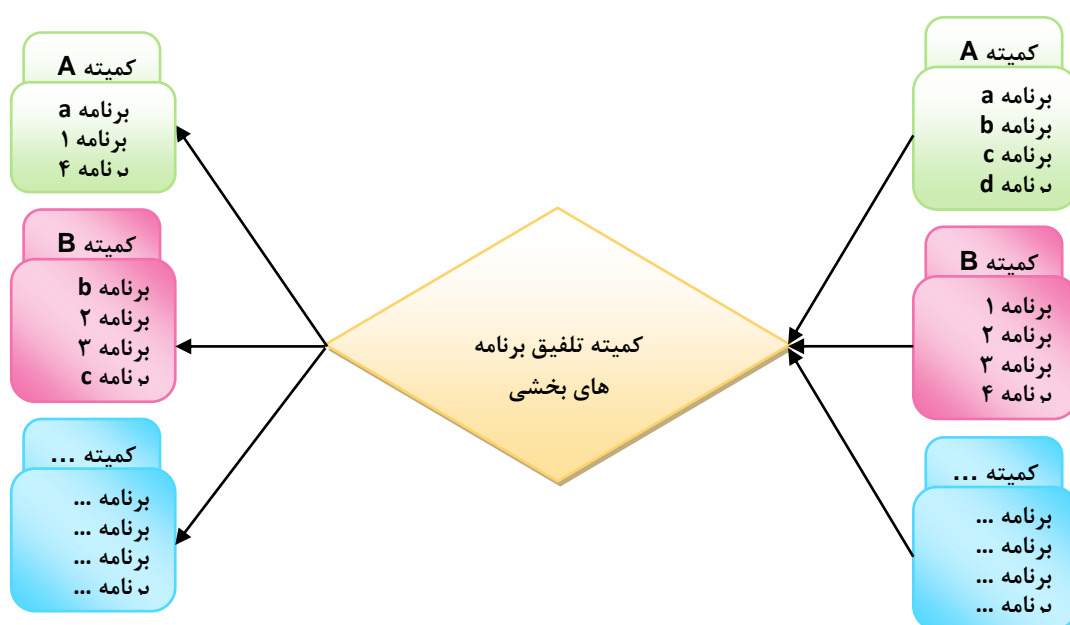
شیوه‌ی کلی کار بدینگونه بود که ضمن مرور سابقه‌ی برنامه‌ریزی در سازمان و ملاک قرار دادن ارکان جهت‌ساز پیشین، از هریک از کمیته‌های برنامه‌ریزی بخشی خواسته شد تا نسخه‌ی پیشنهادی خود از ارکان جهت‌ساز را تدوین کنند، سپس طی نشست‌ی تمامی مدیران سازمان در کل کشور، در قالب کارگروه‌هایی به تدوین نسخه‌های پیشنهادی خود پرداختند. وجوه اشتراک تمامی نسخه‌های پیشنهادی استخراج شد و در کمیته‌ی تلفیق به بحث گذاشته شد، نهایتاً نسخه‌ی آخر پس از بررسی در شورای عالی برنامه‌ریزی راهبردی به تصویب هیأت مدیره و هیأت امنای سازمان رسید. تدوین مسائل، اهداف و راهبردهای کلان سازمان پس از جلسات گفتگو درباره‌ی محیط درونی و بیرونی و استخراج SWOT

سازمان به انجام رسید و سرلوحه‌ی بخش‌های ستاد برای تدوین راهبردهای بخشی‌شان قرار گرفت. اهداف و راهبردهای بخشی در ابتدا توسط کمیته‌های بخشی (با هماهنگی دبیرخانه) تدوین و در جلسات شورایی مورد بحث و بررسی قرار گرفتند. از سویی تدوین درون-کمیته‌ای این متون امکان‌نگرش تخصصی‌تر به راهبردها را فراهم می‌کرد و از سوی دیگر مباحثه‌ی سطوح بین بخشی و فرابخشی در جلسات شورایی، رعایت اصول برنامه را تضمین و راهبردها را همسو و هماهنگ ساخت. بدین معنا که تلاش شد از یک سو مسائل بخشی احصا و چاره‌اندیشی شوند و از سوی دیگر در ارتباط با مسائل کلان سازمان قرار گرفته و بر اساس آن تعدیل گردند، در شکل زیر چگونگی این فرآیند به تصویر کشیده شده است. در باکس سمت راست فرآیند گفتگو میان کمیته‌ها و شورایی و در باکس سمت چپ ماحصل گفتگوها نشان داده شده است. این شیوه‌ی تدوین با این فرض انجام گرفته که گفتگوی هم‌پیوند بخش‌های مختلف، برنامه‌هایی هم‌پیوند را نتیجه می‌دهد:

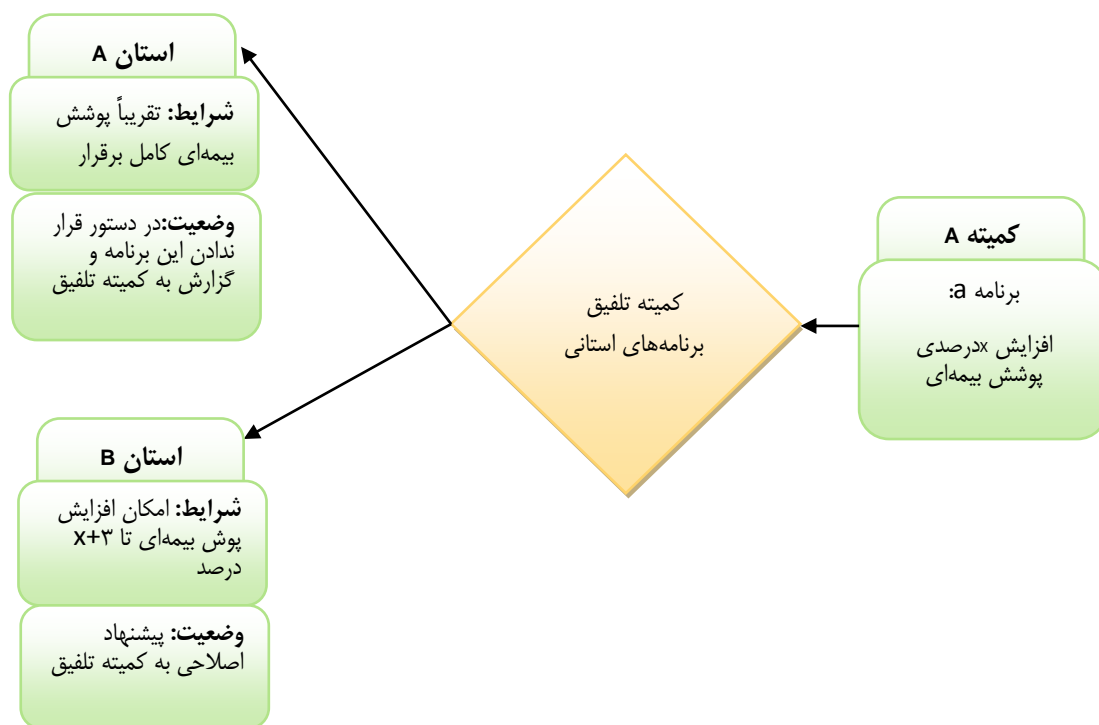


بدین ترتیب طی گفتگوهایی که ابتدا در کمیته‌ها و سپس در جلسات شورایی بر پایه نظریات و قانون‌های مربوطه و تجربیات سازمانی شکل گرفت، این راهبردها با راهندهای کلان مرتبط و همسو شدند.

برنامه‌های بخشی نیز که توسط هر کمیته‌ی تخصصی ذیل راهبردهای بخشی تدوین می‌شدند، می‌بایستی فرآیند "هماهنگی" و "تخصیص" را از سر می‌گذرانند. بدین منظور این برنامه‌ها در کمیته‌ی تلفیق مورد بررسی قرار گرفت تا از لحاظ "هماهنگی" در راستای راهبرد عمل کرده و از دوباره‌کاری یا همپوشانی‌ها جلوگیری شود. از لحاظ "تخصیص" نیز ممکن است انجام برنامه‌ای که برای رفع نیازهای یک بخش دیده شده توسط بخش دیگری ممکن باشد؛ بنابراین فرآیند تلفیق بدین شکل صورت می‌پذیرد و همسویی میان برنامه‌های بخشی ممکن می‌شود:



برنامه‌های بخشی در دو وضعیت قرار دارند، یا به سطح ستاد (سازمان مرکزی) مرتبط می‌شوند و یا به استانها راجع‌اند. مقرر است که برنامه‌های بخشی ارسال شده به استانها، بر اساس شرایط خاص هر استان بررسی و بازنگری شوند و به پیشنهادات اصلاحی استانها رسیدگی شود. در این فرآیند با لحاظ نهایت انعطاف، تلاش می‌شود برنامه بر شالوده‌ای آمیختگی بناگردد تا همان‌گونه که باید در مباحثه‌های میان افراد تفاوتها محترم داشته شود، در تعاملات میان ستاد و استانها تفاوت‌های منطقه‌ای به رسمیت شناخته شود. کمیته تلفیق برنامه های استانی مسئول رسیدگی به این امر است:



در کمیته تلفیق برنامه‌های استانی روال امر بدینگونه طراحی شد که برنامه‌های تدوین شده توسط بخش‌ها به استانها اعلام و از آنها درخواست شود که شرایط استانی و وضعیت برنامه‌های خود را گزارش نمایند. شرایط استانی مجموعه‌ای از پارامترهای جمعیت‌شناختی، اقتصادی، سیاسی، جامعه‌شناختی و... هستند که موجب می‌شوند برنامه‌ی اعلام شده از بالا لازم‌التعدیل به نظر آید. بنابراین ضمن شرح شرایط استانی و ارائه توجیهات مستدل مربوطه طرح وضعیت برنامه‌ای استانی، توسط استانها به کمیته تلفیق گزارش و نهایتاً در گفتگوهای کارشناسی درباره‌ی بهترین طرح و اصلاح تصمیم گرفته می‌شود.

در ادامه و برای تدوین سطح عملیاتی برنامه در ستاد و استان مقرر شد تا در ذیل برنامه‌های بخشی، فعالیت‌های حوزه‌های ستادی و استانی تدوین گردند. همچنین در مرحله پایانی نظام پایش و ارزشیابی برنامه تهیه شد تا نظارت بر اجرا صورت پذیرد.

- مقایسه روش برنامه‌ریزی راهبردی با سایر روش‌ها

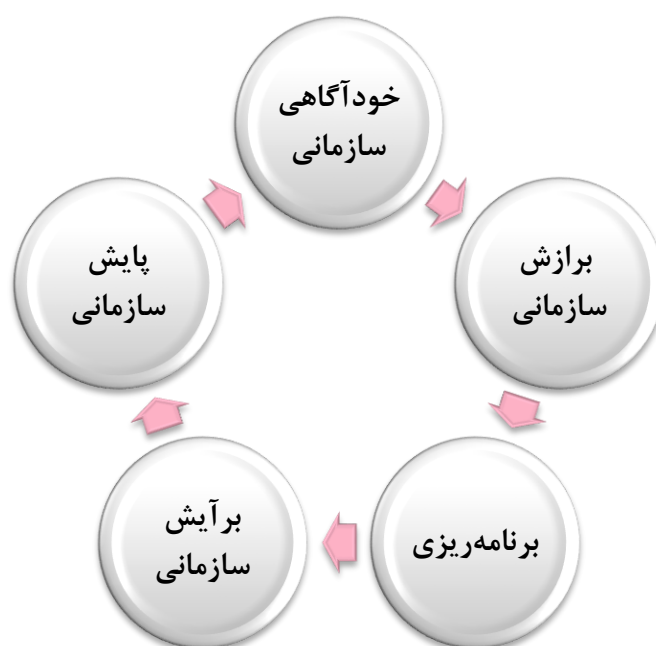
مدل اندروز که در ابتدا شرح داده شد، چهارچوب و استخوانبندی‌ای را نشان می‌دهد که در تمام شیوه‌های برنامه‌ریزی راهبردی وجود دارد و تنها بر اساس اقتضات دستخوش تغییراتی می‌شود. مهم‌ترین جزء ثابت آن تحلیل محیطی است که در واقع می‌توان آن را کانون و قلب برنامه‌ریزی راهبردی دانست، چرا که این مهم‌چنانکه از تاریخچه‌اش پیداست- به دلیل رویارویی سازمانها با شرایط محیطی پیچیده و غیرقابل پیشبینی پدید آمده است و در برنامه‌ریزی راهبردی سازمان تأمین اجتماعی مطرح نظر قرار گرفته است. شایان ذکر است که در برنامه‌ی نخست، قرار بود تحلیل محیطی با روش‌های علمی و در نهایت دقت و عمق انجام شود اما ضرورت‌های سازمانی از جمله زمان و هزینه موجب گردید تا در اولین مقطع برنامه‌ریزی راهبردی (سال نخست از پنج سال پیش رو)، تحلیل محیطی تنها بر تجربه‌های کارشناسان و مدیران مشارکت‌کننده مبتنی گردد.

برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان تأمین اجتماعی، با رویکردهای برنامه‌ریزی در شرایط عدم قطعیت حسینی و همکاران، دارای وجوه تمایز و اشتراکی است که در جدول زیر به طور خلاصه نمایش داده شده است (با استفاده از جدول نقل شده در حسینی و دیگران، ۱۳۹۱: ۵۹):

ویژگی‌ها	راهبردهای چندگانه‌ی	پدیدار شونده و یادگیرنده	راهبرد غلطان	نفی راهبرد	راهبردهای مرحله‌ای	راهبردهای شکل‌دهنده	موضوعات راهبردی	راهبرد پابرجا	رویکرد سازمان تأمین اجتماعی
سرعت و انعطاف‌پذیری				✓			✓		
تصمیم‌گیری مرحله‌ای			✓		✓				✓
ثبات و عدم تغییرپذیری								✓	
افق بلندمدت									✓
سبب‌غنی‌گزینه‌ها	✓								✓
خلق آینده‌نه‌واکنش به آن						✓			✓
راهبرد جوشی و درون‌زا		✓							

تمایزی که میتزبرگ میان راهبردهای تعمداً خلق شونده و راهبردهای ظهور یابنده قائل می‌شود نکته‌ی مهمی را دربردارد، و آن اینکه سهم خلاقیت و اتفاق در پیدایش راهبردهای محقق شونده بسیار است. در

فرآیندِ تدوین راهبردهای سازمان، چه در سطح کلان و چه در سطح بخشی، معیارِ قضاوت توافق جمعی بود و تلاش شد تا جلسات برگزار شده بستری برای تضارب آراء باشد. به همین دلیل نوعی خصلتِ ظهوریابندگی و یادگیرندگی در شیوهی تعاملی تدوین برنامه‌های سازمان وجود داشت. اما به طور کلی سازوکارِ کوتاه‌مدتی برای شناسایی و اتخاذ راهبردهای ظهوریابنده در نظر گرفته نشده است، هرچند فرآیندِ بلندمدت برنامه‌ریزی راهبردی سازمان تأمین اجتماعی به دلیل اینکه مبتنی بر آموزه‌های بربایسون، بر بازانديشي مبتني شده و بازنگري‌هاي سالانه را پيش رو دارد، به نحوی فضا را برای ظهور راهبردهایی اینچنین فراهم ساخته است:



چنانکه اشاره شد، کولین وایت معتقد است که می‌بایستی در زمینه‌ی خلق و تدوین راهبردها و اهداف راهبردی بیشتر بر خلاقیت و شهود تکیه کرد و در زمینه‌ی اجرای آنها (رسیدن به چشم‌انداز) بیشتر مبتنی بر عقل عمل نمود، این مهم با اتخاذ شیوهی مشارکتی-گفتگویی رعایت شده است. وایت، چهار رویکردِ کلاسیک، تکاملی، تدریجی-فرآیندی و نظام‌مند را در برنامه‌ریزی راهبردی تشخیص داده است. رویکردِ سازمان تأمین اجتماعی با رویکرد کلاسیک تفاوت‌های عمیقی دارد. زیرا در رویکرد کلاسیک تدوین برنامه‌ها از بالا به پایین انجام می‌گیرد و در اصل کاربستِ مدل‌های راهبردی نظامی در حوزه‌ی تجارت

است، در حالی که ماهیت و هدف سازمان با چنین رقابت و روحیه‌ی جنگندگی با هم‌نوعان بیگانه است. رویکرد تکاملی بر ویژگی‌های واکنشی سازمان تأکید دارد و چون مقصودش از محیط، محیط بازار آزاد رقابتی است با رویکرد سازمان تأمین اجتماعی همخوان نیست، زیرا این سازمان، محیط را بازار آزادی مملو از رقبا نمی‌بیند و خواهان فعالیت‌های پرواکیو در محیط است، فعالیت‌هایی که عمده‌ی آن بر تعاملات فرهنگی و گفتمان‌سازی متمرکز است. رویکرد تدریجی-فرآیندی بیش از دو رویکرد پیش به رویکرد سازمان نزدیک است اما رویکردی به شدت انفعالی و واکنشی است و از این لحاظ با رویکرد سازمان تفاوت دارد. رویکرد نظام‌مند نیز از لحاظ نسبی‌گرایی و اصالت‌دهی به تکرار بافتارهای مختلف با رویکرد این سازمان دارای اشتراکاتی هستی‌شناختی است اما از لحاظ "واکنشی بودن" و "تدوین از بالا به پایین" مغایر با رویکرد سازمان است.

برنامه‌ریزی راهبردی سازمان تأمین اجتماعی با مکاتب دهگانه‌ای که میتزبرگ معرفی کرده است نیز دارای شباهت‌ها و تفاوت‌هایی است، این تمایزها بیشتر به دلیل ماهیت تلفیقی روش‌شناسی برنامه‌ی سازمان است. روش سازمان تأمین اجتماعی از لحاظ تأکید بر SWOT با مکتب طراحی، از لحاظ مشارکت دادن کارکنان در تدوین برنامه‌ها با مکتب برنامه‌ریزی، از لحاظ تأکید بر ایجاد خودآگاهی سازمانی و فرهنگ سازمانی یکپارچه با مکتب فرهنگ و شبکه اجتماعی و نیز از لحاظ تأکید بر ایسونی‌اش بر تدوین گفتگویی و مبتنی بر چانه‌زنی برای شکل‌گیری ائتلاف‌های برنده با مکتب سیاسی، از لحاظ مشارکت محوری و تعاملی بودن با مکتب یادگیری، از لحاظ ویژگی‌های تلفیقی‌اش با مکتب اپیزودیک، از لحاظ تأکید بسیارش بر ایجاد زبان مشترک در سازمانی که وحدت نظر درباره‌ی ارکان خود را از دست داده است با مکتب رتوریک و اخلاقی، و از لحاظ اهمیت قائل شدن برای خرد جمعی با مکتب عقلانی دارای اشتراکات مهمی است. در واقع ترکیبی از تمام این ویژگی‌ها و بینش‌ها را در خود گردآورده است.

روش برنامه‌ریزی راهبردی سازمان تأمین اجتماعی، با محور قراردادن روش بر ایسون انجام گرفت. جوهانسون (۲۰۱۵) نیز برای برنامه‌ریزی راهبردی در بخش سلامت کشور ترکیه از روش بر ایسون سود جسته است و به نظر می‌رسد این روش می‌تواند ملاک و مبنایی کلی برای برنامه‌ریزی راهبردی در

سازمان‌های عمومی باشد. اما در روش برنامه‌ریزی راهبردی سازمان تامین اجتماعی تعدیلاتی در مدل صورت گرفت. چنانکه واضح است، تدوین چشم‌انداز به مرحله‌ی تدوین ارکان منتقل شد، و چون ذهنیت سازمانی برای جایگزینی اصطلاح SWOC با SWOT آماده نبود از واژه‌ی تهدید استفاده گردید اما در تعریف‌هایی که انجام گرفت معنای چالش بدان تعلق گرفت. یکی دیگر از وجوه ممیزه‌ی برنامه‌ریزی سازمان تامین اجتماعی نظام‌بخشی به مشارکت سطوح مختلف است که شرح آن رفت. در کنار روشمند نمودن تدوین، بر اساس آراء باریسون تمهیداتی نیز برای اجرای برنامه‌ها در نظر گرفته شده است. و نیز تأکید مشخصی بر تأثیر انگاره‌های عمومی سازمانی در پذیرش و تعلق به برنامه وجود داشت که موجب در نظر گرفتن تمهیداتی برای اجتماعی کردن (گفتمان‌سازی) برنامه شد. علاوه بر این نظامنامه‌ی اجرا و پایش برنامه در دستور کار قرار گرفت تا ویژگی چرخه‌ای برنامه حفظ شود.

منابع:

- باریسون (۱۳۹۰) برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی، ترجمه سحر نیکزاد و دیگران، نشر آسیا.
- حسینی و همکاران (۱۳۹۱) رویکردهای جایگزین طراحی استراتژی در شرایط عدم قطعیت، رویکردی تحلیلی-تطبیقی، پژوهش‌های مدیریت عمومی سال پنجم، شماره هجدهم.
- دیوید، فرد آر (۱۳۸۳) مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- غفاریان، وفا و تفویضی، فرین (۱۳۹۳) استراتژی: نمایی ۳۶۰ درجه، نشر سازمان مدیریت صنعتی.
- کاپلان، رابرت و نورتون (۱۳۹۴) نقشه استراتژی، ترجمه حسن اکبری و دیگران، نشر آریا قلم.
- گرنت، رابرت ام (۱۳۹۴) مدیریت استراتژیک با رویکردی امروزی، ترجمه آرش خلیلی نصر، نشر آریانا قلم.
- نامغ، پرویز (۱۳۸۶) مبانی مدیریت دولتی، نشر هستان.
- Charles W. Hofer & Dan Schendel (۱۹۷۸) Strategy Formulation Analytical Concepts the West Series in Business Policy and Planning, West Publishing Company.
- Danaeefard, Hassan & others (۲۰۱۰) Strategic Management in the Public Sector: Reflections on Its Applicability to Iranian Public Organizations, Public Organiz Rev. ۱۱: ۳۸۵-۴۰۶, DOI ۱۰.۱۰۰۷/s۱۱۱۱۵-۰۱۰-۰۱۴۰-۵.
- Donnelly, Mike (۱۹۹۹) Making the difference: quality strategy in the public sector, Managing Service Quality: An International Journal ۹,۱: ۴۷-۵۲.
- Johansen, Anne S. (۲۰۱۵) Strategic planning for health: a case study from Turkey, downloadable in: www.euro.who.in

- Krimadis, Thanos & Theakou, Elena (2007) strategic planning models in public and non-profit sport organization, sport management international journal, Vol. 5.
- Mintzberg, Henry (1973) Patterns in Strategy Formation. Management Science 22(9):932-948, <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.22.9.932>
- Wade R., Rose and Cray, David (2000) Public-sector strategy formulation, Canadian Public Administration, 43, 4: 403-416.
- White, Colin (2004) strategic management, Palgrave Macmillan.
- Wilkinson, Greg & Monkhouse, Elaine (1994) Strategic Planning in Public Sector Organizations, Executive Development, Vol. 7 Iss 6 pp. 16 - 19, <http://dx.doi.org/10.1108/09032239410001878>
- Young, Richard D. (2002) Perspectives on Strategic Planning in the Public Sector, Columbia: Institute for Public Service and Policy Research, Universidad de South Carolina.

فصل دوم:

تدوین سطح راهبردی برنامه

مقدمه:

با شروع فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی سازمان در چارچوب نظامنامه‌ی مدون، سطح کلان برنامه‌ی راهبردی سازمان طی سه فرآیند تدوین ارکان جهت‌ساز، تدوین موضوعات و اهداف راهبردی و تدوین راهبردهای کلان آغاز شد.

روند کار به این صورت بود که در تدوین فرآیند یک (ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها) از کمیته‌های برنامه‌ریزی سازمان خواسته شد تا مطابق با رهنمون ارکان جهت‌ساز برنامه، بیانیه‌های پیشنهادی خود را تدوین نمایند. بدین منظور ارکان جهت‌ساز سال ۱۳۸۳ سازمان به عنوان مبنا در اختیار کمیته‌های برنامه‌ریزی قرار گرفت. همچنین طی نشست مدیران سازمان، مدیران نیز بیانیه‌های پیشنهادی خود را ارائه نمودند. بیانیه‌های پیشنهادی مدیران و کمیته‌ها پس از تحلیل دبیرخانه در کمیته تلفیق ارائه شد. و در ادامه پس از بررسی در شورایعالی و کارگروه منتخب مدیرعامل در هیأت‌امنای سازمان به تصویب رسید.

در ادامه رهنمون ۲ و ۳ جهت تدوین فرآیند دو توسط دبیرخانه تهیه شد. و پس از برگزاری جلسات توجیهی، در نشست سراسری مدیران عوامل محیطی، موضوعات و اهداف راهبردی استخراج گشت. نتایج این نشست در کمیته تلفیق و سپس شورایعالی بررسی شد. و به تصویب هیأت‌مدیره سازمان رسید.

همچنین براساس روش ذکر شده در رهنمون جلسات شورایعالی جهت تدوین و بررسی راهبردهای کلان سازمان تشکیل شد و سرانجام این راهبردها در جلسه هیأت‌مدیره تصویب شد.

در این فصل روش و فرآیند استخراج ارکان جهت‌ساز برنامه تشریح شده است.

فرآیند یک: تدوین ارکان جهت‌ساز برنامه

در راستای تدوین ارکان جهت‌ساز سازمان پس از جمع‌آوری گزارشات تطبیقی، اسناد پشتیبان و تشکیل کمیته‌های بخشی، در گام اول از فرآیند ۱ برنامه دبیرخانه‌ی شورایی عالی برنامه‌ریزی راهبردی رهنمونی تحت عنوان "رهنمون تدوین بیانیه‌ی مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها" منتشر کرد. در این رهنمون روش-شناسی تدوین ارکان جهت‌ساز توضیح داده شد.

در ابتدای راهنمای تدوین ارکان کلان، جدولی با در نظر گرفتن این رویکرد که بیانیه مأموریت، بیانیه‌ای است که فلسفه وجودی و چگونگی تحقق آن را به طور روشن بیان نموده و نشان می‌دهد که سازمان چه کاری را، چگونه، در چه گستره‌ای و چرا انجام می‌دهد و مخاطبان آن چه کسانی هستند؟، تدوین شد و در اختیار کمیته‌های برنامه‌ریزی قرار گرفت. و بنا شد تا با جمع بندی موارد ذکر شده در جدول، مأموریتی جدید تدوین نمایند. همچنین بخشی از این راهنما به ذکر منابع مورد استفاده در تدوین بیانیه‌ی مأموریت (مستندات) اختصاص یافت. در ادامه جدول راهنمای تدوین بیانیه مأموریت بیان شده است.

جدول راهنمای تدوین بیانیه‌ی مأموریت

ردیف	سوال	خروجی	شرح
۱	مأموریت جاری سازمان چیست؟ (چیستی سازمان، جهت‌گیری‌ها، مقاصد و خدمات‌گیرندگان آن)	فلسفه وجودی	مأموریت جاری سازمان را می‌توان از دو طریق مد نظر قرار داد: - با توجه به برنامه‌های گذشته و رجوع به متن برنامه‌ها، آن را مورد تحلیل قرار داد که در این حالت با توجه به بسط مفاهیمی که در بیانیه مأموریت‌های پیشین شده است مبنای بهتری برای نقد و سنجش وضع موجود به دست آمده با توجه به تحلیل اولیه‌ای که از عناصر محتوایی متن به دست خواهد آمد مبانی و معیارهای بهتری برای پاسخ به پرسش‌های بعدی به دست خواهد آمد. - از متن قوانین (قانون تامین اجتماعی، قوانین توسعه و سایر قوانین و اسناد بالادستی) استخراج نمود در این حالت بیشتر وظایف و کارکرد قانونی سازمان به دست خواهد آمد که به صورت موجز و حداقلی خواهد بود.
۲	سازمان در چه حوزه‌ای فعالیت دارد؟	چیستی فعالیت	در این پرسش با توجه به ساحت‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی و سیاسی حوزه‌های فعالیت و اثرگذاری سازمان مشخص می‌شود. پاسخ به این پرسش کمک می‌کند تا در بیانیه تدوینی تعریفی از نوع سازمان به دست آید.
۳	سازمان به چه کسانی خدمت می‌دهد؟	مخاطبان	هدف از پاسخ به این پرسش شناخت ذی‌نفعان اصلی و کلیدی سازمان در حوزه خدمت‌گیرندگان است. ذی‌نفعان مورد نظر در این پرسش آن دسته از ذی‌نفعان هستند که بیشترین تاثیر را از عملکرد سازمان در ارائه خدمات پذیرا می‌شوند.

ردیف	سوال	خروجی	شرح
۴	سازمان چگونه ویژه و منحصر به فرد می‌شود؟	تمایز سازی	یک سازمان با توجه به فلسفه وجودی، وضعیت و پشتوانه قانونی، حوزه عمل، فرآیندها، خدمات، گستره وجودی و جامعه هدف و چگونگی عملکرد و کارکرد می‌تواند از سایر سازمان‌های موجود منفک و مشخص شده و یگانه تعریف گردد. بنا براین در پاسخ به این پرسش موارد مختلفی می‌تواند مد نظر قرار گیرد. در این خصوص تهیه لیستی از موارد و انتخاب بهترین و اساسی‌ترین موارد مد نظر قرار می‌گیرد.
۵	مهم‌ترین نیازها و مشکلات اقتصادی، اجتماعی و سیاسی بنیادینی که سازمان به آنها پاسخ می‌دهد و موجودیت خود را توجیه می‌کند، کدامند؟	کارکرد	این پرسش به چرایی وجود سازمان از منظرهای مختلف می‌پردازد. برای پاسخ به این پرسش باید به کارکردهای سازمان در رفع و پیشگیری از مسائل مختلف در حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی توجه نمود. پاسخ مناسب به این پرسش به تبیین نقش‌های سازمان در زمینه‌های مختلف کمک شایانی خواهد کرد.
۶	سازمان در پاسخ به نیازها و برطرف نمودن مشکلات چه نقشی را ایفا می‌کند؟	کارکرد	با توجه به پاسخ‌های ارائه شده در پرسش قبل می‌توان به این پرسش نیز از طریق بررسی چگونگی عملکرد سازمان در رفع مشکلات و پاسخ به نیازهای برشمار شده پاسخ داد.
۷	نقش سازمان در ایفای نقش خود در جهت رفع نیازها و الزامات وجودی خود تا چه حد با سازمان‌های دیگر متفاوت است؟	وجه تمایز	تفاوت یک سازمان با سازمان‌های دیگر در ایفای نقش از منظرهای مختلف قابل بررسی است از جمله گستره خدمات، کیفیت ایفای نقش و رویکردهای حاکم بر عملکرد.
۸	به طور عام سازمان برای تشخیص، غلبه و پاسخگویی به نیازها و مشکلات چه راه کارها و مکانیزم‌هایی دارد و چگونه فلسفه وجودی خود را محقق می‌سازد؟	سازوکارهای کلان سازمانی	سازوکارهای اساسی سازمان در خصوص تشخیص و غلبه و پاسخگویی به نیازها و مشکلات شامل گستره‌ای از سازوکارهای مدیریتی، تصمیم‌گیری، قانونی و اجرایی است. بدیهی است مراد از راهکارها و سازوکارها در این سطح از تحلیل سازوکارهای اساسی

خواهد بود. شایان ذکر است که در پاسخ به سوالات مختلف ممکن است پاسخی با مشترکاتی خاص ارائه گردد به عنوان مثال پاره‌ای از سازوکارهای برشمار شده در پاسخ به این پرسش ممکن است سازوکارهایی باشد که سازمان را منحصر به فرد نیز نمایانگر سازد.			
ذی‌نفعان کلیدی سازمان به دو گروه عمده ذی‌نفعان درونی (کارکنان) و ذی‌نفعان بیرونی قابل دسته‌بندی هستند.	ذینفعان	سازمان باید به ذی‌نفعان کلیدی خود چگونه باید پاسخ داده و متعهد باشد؟	۹
مراد از فلسفه وجودی سازمان در این پرسش عبارت از ارزش اجتماعی بنیادینی است که سازمان ایجاد می‌نماید و تمام وجوه کارکردی سازمان در ارائه خدمات را می‌توان به آن نسبت داد.	فلسفه وجودی	فلسفه و ارزش‌های اساسی سازمان چیست؟	۱۰
با توجه به پاسخ‌های ارائه شده به پرسش‌های ۲ الی ۱۰ چه مواردی را در جهت اصلاح تکمیل و یا جایگزینی اجزای ماموریت یاد شده در پرسش ۱ را می‌توانید برشمارید.	وجوه بازنگری	چه تغییراتی را در ماموریت حاضر سازمان پیشنهاد می‌کنید؟	۱۱

همچنین جدولی طراحی شد تا ارزش‌های پیشنهادی در آن درج گردد. در ضمن منابع مورد استفاده در انتخاب و تبیین ارزش‌ها نیز در ذیل آن ذکر شوند.

ارزش	آیا ارزش خوب یا ایده‌آل است؟	آیا ارزش نامناسب است؟

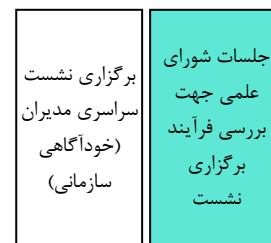
در تدوین ارزش‌ها از کمیته‌ها خواسته شد تا ارزش‌هایی که ماهیتی سازمانی و نه فردی و غیرسازمانی دارند، را انتخاب نمایند. و معیار اولویت‌بندی‌شان میزان تأثیری باشد که این ارزش‌ها بر عملکرد سازمان بر جای خواهند گذاشت.

از همین‌رو، ارزش‌های کلیدی که عملکرد و روابط سازمان، مدیریت و کارکنان را در زمان جاری متأثر می‌سازند، به همراه ارزش‌های پیشنهادی افراد جمع‌آوری شد. و از میان آن‌ها مهم‌ترین ارزش‌های مورد نظر برای سازمان توسط هر کمیته‌ی برنامه‌ریزی مشخص گردید.

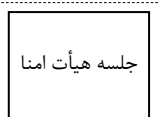
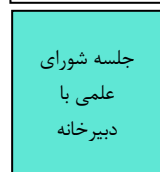
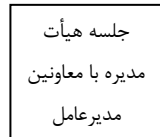
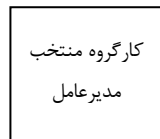
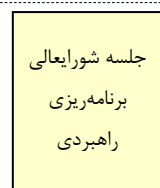
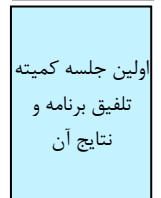
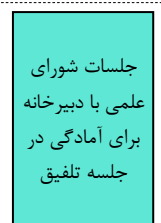
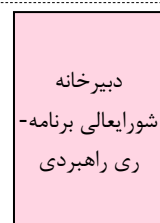
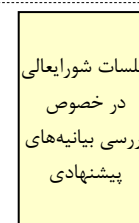
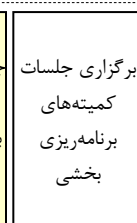
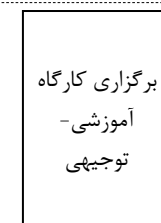
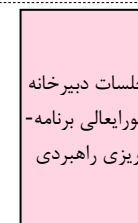
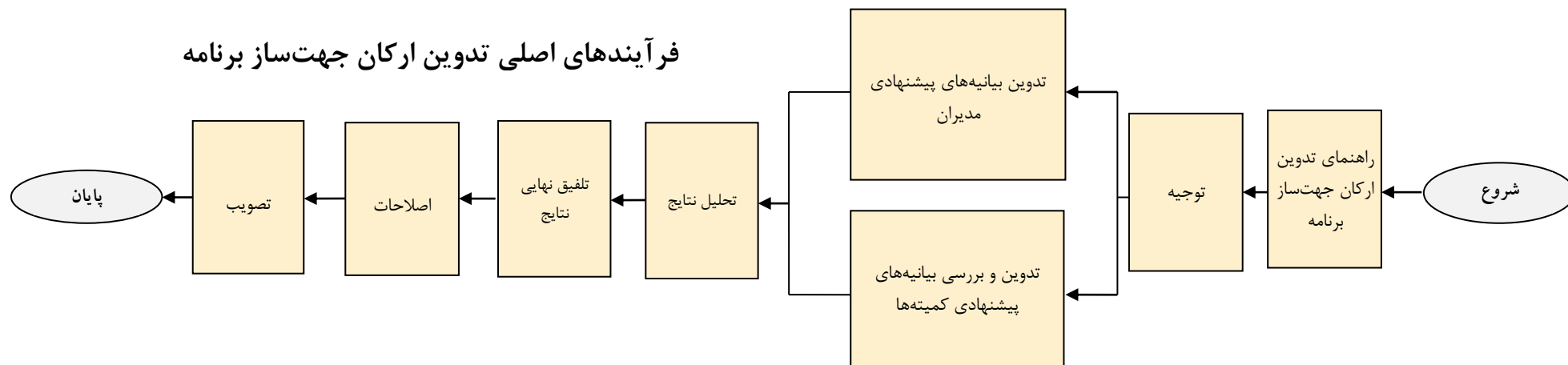
انتهای رهنمون نیز به تبیین چشم‌انداز سازمان اختصاص یافت. بدین صورت که بایستی موقعیت حاضر سازمان از منظر مأموریت، نقش، مخاطبان، خدمات، ساختار، فرآیندها، منابع، فرهنگ و قوانین و حمایت‌های بیرونی به اختصار توضیح داده شود و با سنجش کیفی شکاف موجود و مطلوب در افق برنامه پنج سال آینده سازمان از همین مناظر بازتعریف گردد.

بدین ترتیب براساس این رهنمون و با مبنا قرار دادن بیانیه سال ۱۳۸۳ سازمان، بیانیه‌های پیشنهادی کمیته‌های برنامه‌ریزی بخشی و کارگروه‌های نشست سراسری مدیران سازمان تدوین شد. این بیانیه‌ها پس از تحلیل محتوا توسط دبیرخانه در کمیته تلفیق و جلسات شورایی، کارگروه منتخب مدیرعامل و جلسه هیأت‌مدیره سازمان بررسی شد و سرانجام به تصویب هیأت‌امنا رسید. و بدین ترتیب فرآیند یک برنامه‌ریزی راهبردی سازمان پایان یافت. نمودار جریان زیر شمای کلی فرآیند ۱ برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان را نشان می‌دهد.

ریز فرآیندها



فرآیندهای اصلی تدوین ارکان جهت ساز برنامه



ریز فرآیندها

ورودی‌ها:

- ارکان جهت ساز برنامه در سال ۱۳۸۳
- اسناد پشتیبان برنامه

خروجی‌ها:

- گزارش تحلیل محتوای کمی بیانیه‌های ارکان جهت ساز برنامه راهبردی (پیشنهادی کمیته‌های برنامه ریزی بخشی و کارگروه‌های نشست مدیران سازمان)
- گزارش نظرسنجی مدیران سازمان از نخستین نشست برنامه ریزی راهبردی
- گزارش راهنمای تدوین ارکان کلان برنامه ریزی راهبردی
- گزارش تحلیل نظرات "نخستین نشست هم‌اندیشی درباره برنامه راهبردی سازمان"
- ارکان جهت ساز برنامه راهبردی
- راهنمای واژگان کلیدی برنامه راهبردی سازمان تأمین اجتماعی
- ترجمه ارکان جهت ساز برنامه، عوامل محیطی و راهبردهای کلان سازمان

فرآیند ۲: تدوین موضوعات و اهداف راهبردی

در فرآیند دو برنامه‌ریزی راهبردی سازمان با توجه به بیانیه‌های ارکان جهت‌ساز مأموریت، ارزش‌ها و چشم‌انداز، و با کمک گزارشات شناخت وضع موجود، به تحلیل شرایط محیطی سازمان پرداخته می‌شود و در پی استخراج موضوعات راهبردی، اهداف کلان تدوین می‌گردد.

به منظور تعیین موقعیت راهبردی سازمان از تکنیک "SWOT" استفاده شده است. در این خصوص، داده‌های لازم از مطالعات قبلی، اسناد و گزارشات موجود به عنوان راهنمایی برای آغاز بحث، استخراج گردید تا بواسطه فرم‌های تهیه شده و أخذ نظرات، شدت اهمیت آن‌ها تعیین و موارد دیگر با ذکر درجه‌ی اهمیت آن در سازمان، اضافه گردد، یا از این فهرست حذف شوند. در این جریان متعاقب تحلیل محیطی، اولویت‌های موضوعی و هدفگذاری‌ها برای تعیین جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان با توجه به محتوای ارکان جهت‌ساز مأموریت، ارزش‌ها و چشم‌انداز تدوین شده، مدنظر قرار گرفت تا نظرات جمعی، استخراج شود. بدین قرار در این گام، رهنمونی جهت هدایت فرآیندهای ۲ و ۳ برنامه‌ریزی راهبردی سازمان توسط دبیرخانه تدوین شد. تعاریف، معیارها و چگونگی انتخاب عوامل محیطی در رهنمون ذکر شده است.

بر اساس این رهنمون برای استخراج قوت‌ها و ضعف‌های سازمانی منابع و ظرفیت‌های داخلی سازمان که در زمان حال به طرق مثبت یا منفی بر عملکرد سازمان در ادای تعهدات، تحقق مأموریت و خلق ارزش عمومی آن اثر می‌گذارند و در زمره‌ی فعالیت‌های قابل کنترلی قرار دارند، مورد توجه قرار گرفت. همچنین با توجه به جداول ذیل، عوامل محیطی براساس درجه‌ی اهمیت از عدد صفر تا ده رتبه‌بندی شدند.

شناسایی عوامل محیطی درون سازمانی (قوت و ضعف)

ردیف	عنوان	درجه اهمیت (۰-۱۰)
۱		
۲		
...		

سپس دستورالعملی به شرح ذیل جهت تعیین موقعیت سازمان در ماتریس عوامل داخلی تهیه شد و در اختیار کارگروه‌ها و کمیته‌های برنامه‌ریزی قرار گرفت.

۱. گزینش ۱۰ مورد از مهم‌ترین نقاط ضعف، قوت سازمان از جداول شناسایی عوامل محیطی درون-سازمانی و یا براساس نظر کارگروه

۲. انتقال ۱۰ گزینه‌ی منتخب از نقاط ضعف و قوت براساس اولویت به جدول ماتریس عوامل داخلی

۳. ارائه‌ی ضریب متناسب با نمره‌ی پیشنهادی به نقاط ضعف و قوت و توزیع آن بین این نقاط بر مبنای عدد ۱ تا ۱۰۰ (جمع ضرایب توزیع شده بین نقاط ضعف و قوت باید به عدد ۱۰۰ ختم شود)

۴. ارائه‌ی نمره به نقاط ضعف بر مبنای عدد ۱- تا ۴- (نمره‌ی منفی با شدت اثرگذاری عوامل رابطه مستقیم دارد)

۵. ارائه‌ی نمره به نقاط قوت بر مبنای عدد ۱+ تا ۴+ (نمره‌ی مثبت با شدت اثرگذاری عوامل رابطه مستقیم دارد)

۶. ضرب نمره در ضریب برای تمامی گزینه‌ها و درج حاصل آن در ستون نمره‌ی وزنی

۷. جمع نتایج نمره‌ی وزنی برای هر یک از نقاط ضعف و قوت

جدول امتیازدهی عوامل درونی سازمان تامین اجتماعی

نمره وزنی	نمره (رتبه)	ضریب	عوامل درونی (سازمانی)	ردیف	
				۱	قوت‌ها
				۲	
				
				۱	ضعف‌ها
				۲	
				
		۱۰۰			مجموع

در ادامه رهنمون خواسته شد تا شرایط یا عواملی خارج از سازمان که می‌توانند در آینده به میزان زیادی مزایا یا مضراتی برای سازمان ایجاد نموده و بر نحوه ادای تعهدات، تحقق مأموریت و خلق ارزش عمومی

سازمان به طریقه‌ای بهتر یا سخت‌تر اثرگذارند. و خارج از کنترل سازمان می‌باشند بیان گردد. سپس عوامل محیطی سازمان براساس درجه‌ی اهمیت از عدد صفر تا ده رتبه‌بندی شد.

شناسایی عوامل محیطی برون سازمانی (فرصت و تهدید)

ردیف	عنوان	درجه اهمیت (۰-۱۰)
۱		
۲		
۳		
....		

همچنین دستورالعملی جهت تعیین موقعیت سازمان در ماتریس عوامل خارجی به شرح ذیل تدوین گشت:

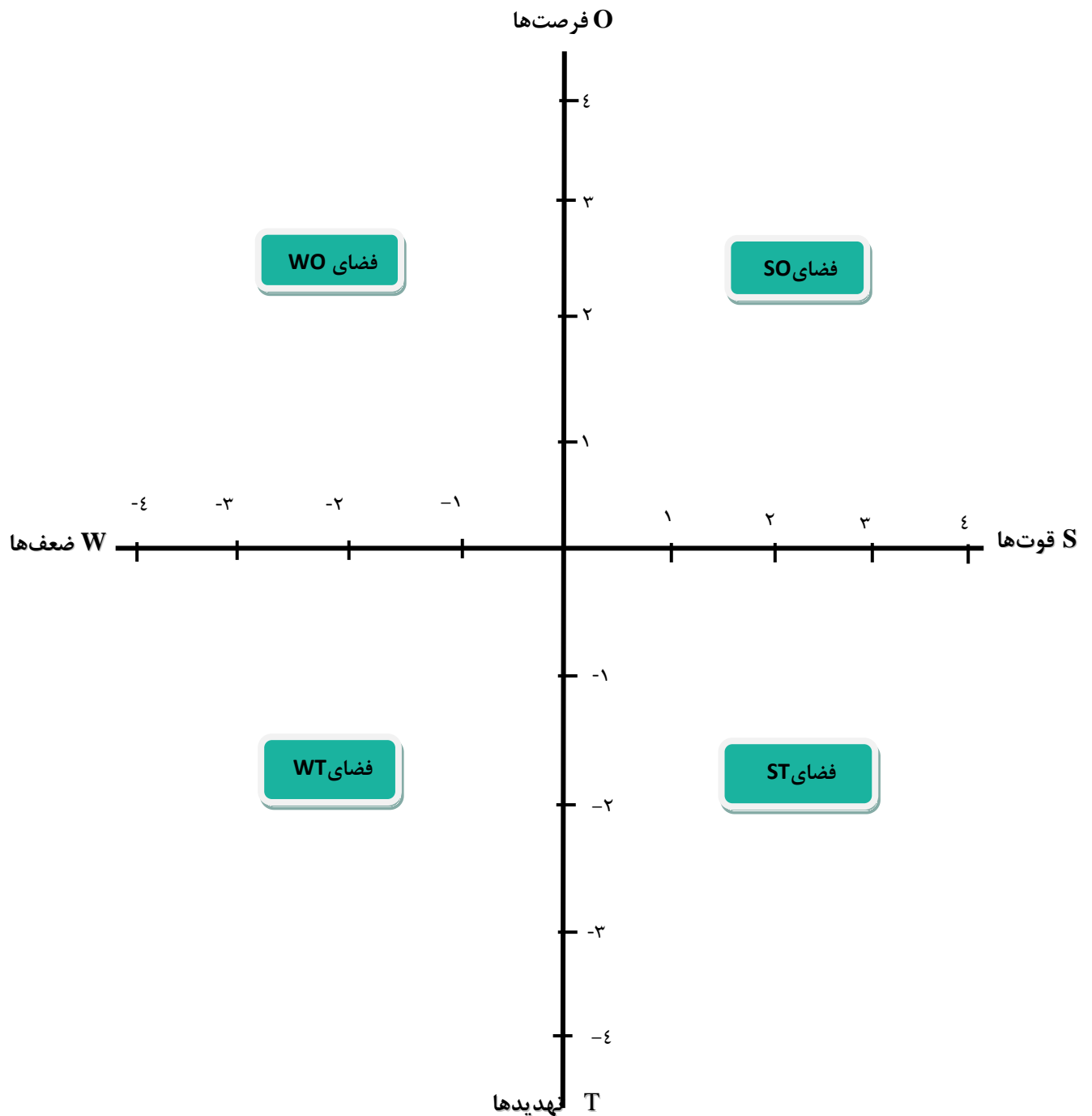
- گزینه‌ش ۱۰ مورد از مهم‌ترین عوامل فرصت و تهدید سازمان از جداول شناسایی عوامل محیطی برون-سازمانی و یا براساس نظر کارگروه
- انتقال ۱۰ گزینه‌ی منتخب از عوامل فرصت و تهدید بر اساس اولویت به جدول ماتریس عوامل خارجی
- ارائه ضریب متناسب با نمره‌ی پیشنهادی به عوامل فرصت و تهدید و توزیع آن بین این عوامل بر مبنای عدد ۱ تا ۱۰۰ (جمع ضرایب توزیع شده باید به عدد ۱۰۰ ختم شود)
- ارائه‌ی نمره به عوامل تهدید بر مبنای عدد ۱- تا ۴- (نمره‌ی منفی با شدت اثرگذاری عوامل رابطه مستقیم دارد)
- ارائه‌ی نمره به عوامل فرصت بر مبنای عدد ۱+ تا ۴+ (نمره‌ی مثبت با شدت اثرگذاری عوامل رابطه مستقیم دارد)
- ضرب نمره در ضریب برای تمامی گزینه‌ها و درج حاصل آن در ستون نمره‌ی وزنی
- جمع نتایج نمره‌ی وزنی برای هر یک از عوامل فرصت و تهدید

جدول امتیازدهی عوامل بیرونی سازمان تامین اجتماعی

نمره وزنی	نمره (رتبه)	ضریب	عوامل بیرونی (محیطی)	ردیف	
				۱	فرصت‌ها
				۲	
				...	
				۱	تهدیدها
				۲	
				
		۱۰۰			مجموع

نهایتاً از کارگروه‌های حاضر در نشست سراسری مدیران خواسته شد تا با توجه به نمره وزنی حاصله در جداول امتیازدهی عوامل درونی و بیرونی سازمان، موقعیت سازمان را در نمودار SWOT مشخص نمایند.

مقادیر کمی نتیجه ارزیابی ماتریس عوامل داخلی و خارجی



در ادامه برای تدوین موضوعات این‌گونه بیان شد که موضوعات پرسش‌های بنیادین سیاستی یا چالش‌های کلیدی مؤثر بر وظایف، مأموریت‌ها و ارزش‌ها، تولیدات یا سطح و بسته خدمات، ارباب رجوع،

پرداخت‌کنندگان، هزینه‌ها، ساختار، فرآیندها و مدیریت است. و این که بهترین روش دستیابی چارچوب‌بندی این موضوعات نوعاً مستلزم شناخت و گفتگوی قابل توجهی است که براساس عمق عملکرد سازمان، علایق ذی‌نفعان و مطالبات و امکانات بیرونی شکل می‌گیرد.

همچنین ساختار موضوعات باید موجز و مختصر تبیین و ترجیحاً در یک پاراگراف و به صورت پرسش مطرح گردد که سازمان بتواند چند راه‌حل برای آن داشته باشد. باید عواملی که یک چالش را اساسی و بنیادی می‌سازند تبیین شوند. این عوامل عموماً به تعهدات، مأموریت و ارزش‌ها و نقاط ضعف و قوت و فرصت‌ها و تهدیدات باز می‌گردند. همچنین نتیجه و پیامد شکست نشانه نرفتن این موضوعات بیان شوند. اگر سازمان فرصت بزرگی و با ارزشی با در نظر نگرفتن موضوع از دست می‌دهد و یا رو به زوال می‌رود این موضوع بسیار راهبردی بوده و باید سریعاً مورد توجه قرار گیرد.

موضوعات قابل تدوین را می‌توان در سه دسته جای داد یا موضوعاتی هستند که در حال حاضر اقدام سازمانی لازم ندارند اما باید مدام پایش گردند. دوم موضوعاتی که افق محدود دارند. و به نظر می‌رسد که لازم است پاره‌ای اقدامات درخصوص آینده و شاید پاره‌ای از اقدامات در حال حاضر صورت پذیرد. و دسته سوم موضوعاتی که باید بی‌درنگ به آنها پاسخ داده شود و با این وجود به طرق معمول حل و فصل نمی‌گردد.

همچنین در ادامه مبحث استخراج موضوعات، ملاحظات خاصی پیشنهاد شد که به شرح زیر بود:

- موضوعات راهبردی را به شکل سوالی نوشت که سازمان می‌تواند اقداماتی را در خصوص آن انجام دهد. این سوال، پاسخ‌های مختلفی باید داشته باشد.
- درباره ارتباط موضوعات موردنظر با مأموریت‌ها و عوامل محیطی که به موضوع وجهه راهبردی می‌دهد، گفتگو کرد.
- به این نکته پرداخت که اگر موضوعات پیگیری نشوند نتایج چه خواهد شد.
- باید توجه داشت اگر یک موضوع چند راه حل نداشته باشد یک موضوع راهبردی نخواهد بود بلکه صرفاً انتخابی است که راه حل خاصی را تعقیب می‌کند.

- موضوع راهبردی با وجود چند راه حل، کمتر با راهبرد اشتباه گرفته می‌شود و پاسخ‌های خلاقانه‌تر و بنیادی‌تری برای این موضوعات به دست می‌آید و در نهایت رضایت مشهودتری در رضایت‌مندی ذی‌نفعان و ایجاد ارزش اجتماعی در پی خواهد داشت.
- فاکتورهایی شکل‌دهنده یک موضوع راهبردی را در نظر گرفت. این ملاحظه برای روشن ساختن موضوع و طرح و شکل بخشیدن به راهبردهای بالقوه حل موضوعات مهم است.
- باید توجه داشت که بخش‌هایی از مأموریت هم می‌تواند خود یک موضوع باشد.
- برای فهم و قالب‌بندی موضوعات باید به تحلیل موضوع و SWOT پرداخت.
- برای وضوح و روشن‌سازی بیشتر باید موضوعات در قالب‌های دیگری باز تعریف شوند.

پس از بیان روش تدوین موضوعات راهبردی، زمینه موضوعی عنوان شد. براساس تعریف، زمینه موضوعی، حیطه‌های مختلف وجودی، عملکردی و کارکردی سازمان را شامل شده و به طور عام می‌تواند مورد بررسی قرار گیرد. موضوعات و مسائل راهبردی سازمان در این حیطه‌ها تعریف می‌شوند. در ادامه، عوامل محیطی مرتبط با این زمینه مشخص گردید تا موضوعات راهبردی براساس ملاحظات تبیین شده انتخاب گردند.

جدول تقاطع و تطبیقی عوامل محیطی معطوف به زمینه موضوعی

نقاط قوت	نقاط ضعف
.۱	.۱
.۲	.۲
...	...
تهدیدها	فرصت‌ها
.۱	.۱
.۲	.۲
...	...

با توجه به جدول بالا موضوع پیشنهادی بدست آمد. سپس بحث چرایی راهبردی بودن موضوع مطرح و از کارگروه‌ها خواسته شد تا دلیل راهبردی بودن موضوع را بیان نمایند. و پیامدهای ناشی از عدم رویارویی با موضوع را برشمارند. تا براساس موضوعات راهبردی استخراج شده، اهداف تعیین گردند.

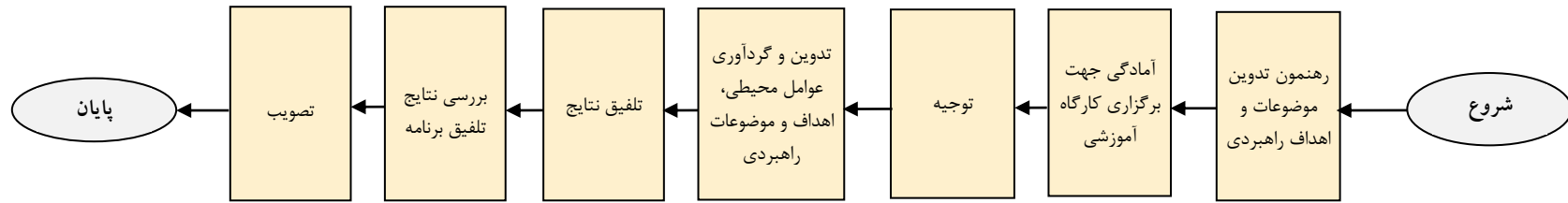
براساس رهنمون نتایج مورد انتظار یا مقاصد بلندمدتی که جهت‌گیری و فعالیت‌های سازمان به سوی آن‌ها تنظیم و هدایت می‌شود را، هدف راهبردی می‌نامیم. این اهداف بیانگر آنند که چه چیزی باید به دست آید اما تعیین نمی‌کنند که چگونه باید به این نتایج دست یافت. اهداف راهبردی باید علاوه بر ماهیت چالشی، دست‌یافتنی بوده و با دور نمای سازمان، مأموریت و ارزش‌های سازمان همخوان باشند.

ویژگی‌های هدف راهبردی نیز اینگونه عنوان شد:

- کلان بوده و جهت توسعه سازمان را در آینده نشان می‌دهد.
- بلندمدت بوده و افق برنامه را پوشش می‌دهد.
- پاسخگوی مسائل راهبردی بوده و موضوعات مختلف سازمانی را در بر می‌گیرد.
- شفاف و روشن می‌باشد.

بدین ترتیب عوامل محیطی، موضوعات و اهداف راهبردی (نتایج حاصل از کارگروه‌های نشست مدیران) تدوین و توسط دبیرخانه گردآوری گشت. سپس این نتایج در جلسات کمیته تلفیق و شورایی عالی برنامه-ریزی راهبردی بررسی شد. در پایان نیز عوامل محیطی، موضوعات و اهداف راهبردی در جلسه هیأت‌مدیره و معاونین مدیرعامل نهایی و به تصویب رسید.

فرآیندهای اصلی تدوین موضوعات و اهداف راهبردی



ریز فرآیندها

- ورودی‌ها:**
- ارکان جهت‌ساز برنامه
 - عوامل محیطی و موضوعات و اهداف راهبردی سال ۱۳۸۳
- خروجی‌ها:**
- گزارش تحلیل طرح‌ها و لوایح
 - گزارش نتایج دومین نشست برنامه‌ریزی راهبردی مدیران سازمان
 - گزارش عوامل محیطی مؤثر بر سازمان (نتایج دومین نشست کمیته تلفیق برنامه‌ریزی راهبردی)
 - گزارش شناسایی و استخراج زمینه‌های موضوعی، موضوعات و اهداف راهبردی سازمان تأمین اجتماعی (نتایج دومین نشست کمیته تلفیق برنامه‌ریزی راهبردی)
 - گزارش عوامل محیطی مؤثر بر سازمان تأمین اجتماعی (نظرات مدیریت درمان و اداره کل استان‌ها)
 - رهنمون تدوین فرآیند ۲ برنامه‌ریزی راهبردی (ارزیابی شرایط محیطی، موضوعات و اهداف راهبردی و راهبردهای کلان)
 - عوامل محیطی، اهداف و موضوعات راهبردی

گردآوری نتایج نشست مدیران توسط دبیرخانه شورا

فرآیند ۳: تدوین راهبردهای کلان

در گام سوم از فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی سازمان با توجه به بیانیه‌های ارکان جهت‌ساز مأموریت، ارزش‌ها و چشم‌انداز، گزارشات تحلیل محیطی، موضوعات و اهداف راهبردی تدوین شده، پیش‌نویسی از راهبردهای کلان سازمان با اتکاء به خرد جمعی مدیران سازمان، نظرات گرد آمده از کمیته‌های برنامه‌ریزی بخشی و اعضای شورای علمی به شورایی عالی برنامه‌ریزی راهبردی جهت بررسی و تصمیم‌گیری نهایی ارائه گردید. و با تصویب در جلسه هیأت مدیره سازمان فرآیند سه برنامه پایان یافت.

جهت تدوین راهبردها در رهنمون دبیرخانه تعریفی از راهبردهای کلان و ویژگی‌های آن ارائه شد. براساس این تعریف راهبردهای کلان راه و جهتی است که سازمان باید طی نماید. می‌توان گفت نیروی حرکت یا مجموعه عواملی است که به تصمیم‌گیری در مورد محصولات آینده، خدمات آتی و حیطة حضور سازمان کمک می‌کند. در واقع؛ یک راهبرد را می‌توان الگویی از هدف‌ها، خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها، اقدام‌ها و تصمیم‌ها محسوب نمود.

ویژگی راهبردهای کلان نیز به صورت زیر عنوان شد:

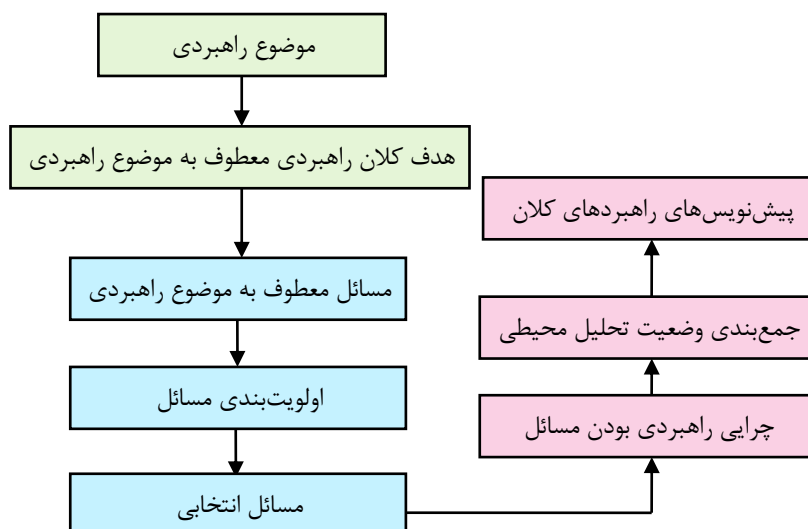
- در راستای اهداف کلان تدوین می‌شود
- جوانب مختلف موضوعات و مسائل راهبردی را پوشش می‌دهد
- کلان بوده و برنامه‌های مختلفی را در بر می‌گیرد
- مأموریت‌ها و چشم‌انداز را دنبال می‌کند
- ذی‌نفعان سازمان را مدنظر قرار می‌دهد
- دارای اثرات بلندمدت می‌باشد
- به وجوه درون و برون‌سازمانی توجه دارد.

بدین ترتیب راهبردهای کلان با توجه به موضوعات برگزیده و در اولویت سازمان از عوامل محیطی و ارکان جهت‌ساز سازمان و با لحاظ ویژگی‌های ساختاری منسوب، تدوین شدند. این راهبردها لزوماً در تناظر یک

به یک هر موضوع قرار ندارند و بر این اساس در بسیاری اوقات برای هر موضوع چندین راهبرد تدوین می‌گردد. اما آنچه در این تدوین حائز اهمیت است، ماهیت کلان، چرایی انتخاب و عواقب احتمالی عدم بکارگیری راهبرد است که اولویت آن را معلوم می‌سازد.

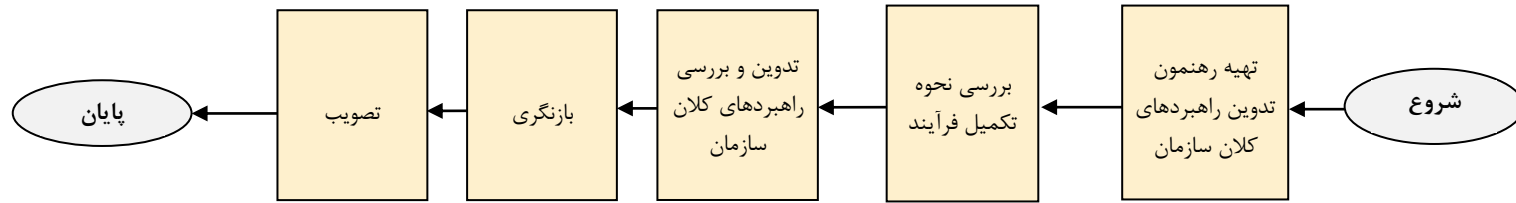
به طور کلی مراحل که برای تدوین راهبردهای کلان در رهنمون فرآیند ۳ ارائه شد را می‌توان به صورت زیر نمایش داد:

نمودار روش تدوین راهبردهای کلان سازمان



نمودار زیر نیز شمای کلی فرآیند ۳ برنامه راهبردی را نمایش می دهد.

فرآیندهای اصلی تدوین راهبردهای کلان



جلسه هیأت مدیره

جلسات شورایعالی برنامه- ریزی راهبردی

جلسات شورایعالی برنامه ریزی راهبردی
جلسات کمیته های برنامه ریزی بخشی و دبیرخانه

جلسه شورای علمی با دبیرخانه

دبیرخانه شورایعالی برنامه ریزی راهبردی

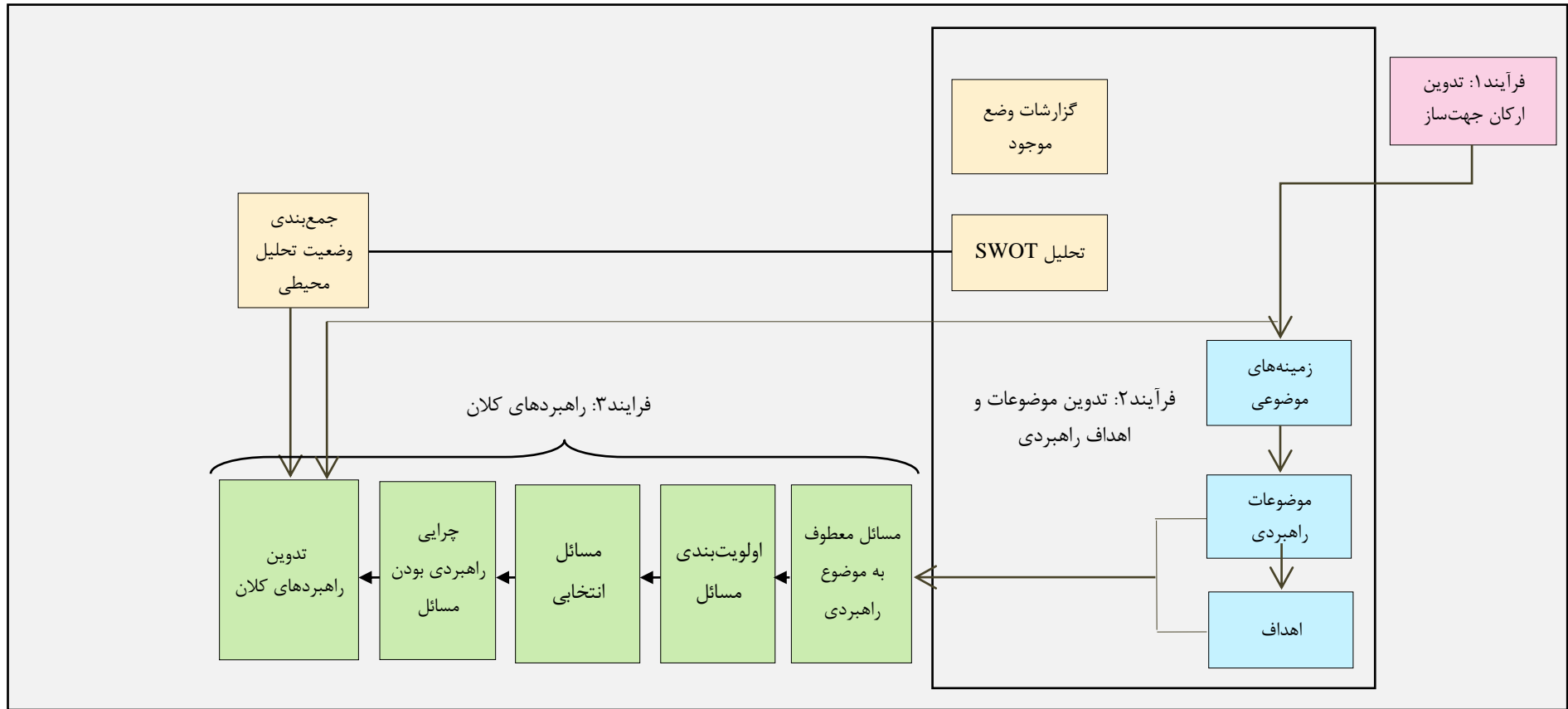
ورودی ها:

- ارکان جهت ساز سازمان
- موضوعات و اهداف راهبردی سازمان

خروجی ها:

- راهبردهای کلان

شکل زیر گام‌های روش به کارگرفته شده در رهنمون‌های ۱ و ۲ و ۳ برنامه‌ریزی راهبردی سازمان را نشان می‌دهد.



* براساس این نمودار راهبردهای کلان با توجه به ارکان جهت‌ساز برنامه، جمع‌بندی وضعیت تحلیل محیطی و مسائل راهبردی استخراج شده از موضوعات و اهداف تدوین گردید.

فصل سوم:

تدوین سطح بخشی برنامه

مقدمه:

پس از تدوین سطح کلان برنامه‌ی راهبردی سازمان، شامل ارکان جهت‌ساز برنامه، عوامل محیطی، مسائل، اهداف و راهبردهای کلان، گام مهم دیگر، تدوین برنامه‌های راهبردی سازمان در سطح بخشی شامل شناخت عوامل محیطی سازمان در سطح بخشی، تبیین موضوعات راهبردی بخشی، اهداف بخشی و راهبردهای بخشی و پس از آن تبیین و تدوین گام‌های اساسی پیاده‌سازی راهبردهای بخش در قالب عناوین برنامه‌های بخشی است.

بدین منظور دبیرخانه شورایعالی برنامه‌ریزی راهبردی رهنمونی تدوین نمود. کمیته‌های برنامه‌ریزی بخشی نیز براساس آن به تدوین اهداف و راهبردهای بخشی پرداختند. سپس این اهداف و راهبردها در جلسه رؤسا و دبیران کمیته‌های برنامه‌ریزی بخشی که با حضور مدیرعامل سازمان برگزار شد ارائه و نتایج در کمیته تلفیق برنامه مورد بررسی قرار گرفت. سرانجام نیز پس از اعمال اصلاحات در شورایعالی به تصویب هیأت مدیره سازمان رسید.

پس از تدوین اهداف و راهبردهای بخشی بر طبق روش مندرج در رهنمون، کمیته‌های برنامه‌ریزی بخشی اقدام به تدوین برنامه‌های بخشی نمودند. این برنامه‌ها پس از بررسی در جلسات شورایعالی و شورای علمی در جلسات تلفیق، مورد بررسی قرار گرفت. و برای بررسی مجدد به شورایعالی برنامه‌ریزی راهبردی ارسال گردید. سرانجام نیز در جلسه هیأت مدیره تصویب و در سومین نشست مدیران سازمان در روزهای ۲۳ و ۲۴ دی ماه ۱۳۹۴ در بندرعباس از کتاب برنامه رونمایی شد.

فرآیند ۴ و ۵: تدوین اهداف و راهبردهای بخشی

تدوین فرآیند ۴ و ۵ (تدوین اهداف و راهبردهای بخشی) به صورت همزمان انجام شد. در اولین گام اول از فرآیند ۴، راهنمای تدوین مراحل ۴ الی ۶ فرآیند برنامه‌ریزی سازمان با هدف هماهنگی روشی تدوین برنامه در این فرآیند تدوین شده و در اختیار کمیته‌های برنامه‌ریزی بخشی قرار گرفت.

براساس این رهنمون برای استخراج قوت‌ها و ضعف‌های سازمان، مطابق با روش بیان شده در رهنمون ۲ و ۳ سطح کلان برنامه، استفاده شده است. یعنی منابع و ظرفیت‌های داخلی سازمان در بخش که در زمان حال به طرق مثبت یا منفی بر عملکرد سازمان در ادای تعهدات، تحقق مأموریت و خلق ارزش عمومی آن اثر می‌گذارند. و در زمره‌ی فعالیت‌های قابل کنترلی قرار می‌گیرند، جز قوت‌ها و ضعف‌های حوزه محسوب می‌گردند. بدین ترتیب جدولی به صورت زیر طراحی شد تا کمیته‌های برنامه‌ریزی بخشی تکمیل نمایند:

شناسایی عوامل محیطی درون سازمانی (قوت و ضعف)

ردیف	عنوان
۱	
۲	
....	

همچنین فرصت‌ها و تهدید یا چالش‌های سازمانی مرتبط با بخش به شرایط یا عواملی خارج از سازمان که می‌توانند در آینده به میزان زیادی مزایا یا مضراتی برای سازمان ایجاد نموده و بر نحوه ادای تعهدات، تحقق مأموریت و خلق ارزش عمومی سازمان به طریقه‌ای بهتر یا سخت‌تر اثرگذارند و خارج از کنترل سازمان بوده اشاره دارد. که در جدولی به شکل ذیل درج می‌گردد.

شناسایی عوامل محیطی برون سازمانی (فرصت و تهدید)

ردیف	عنوان
۱	
۲	
....	

بدین ترتیب کمیته‌ها عوامل محیطی بخشی را استخراج کردند سپس اقدام به تدوین زمینه‌های موضوعی نمودند. این زمینه‌ها، حیطه‌های مختلف وجودی، عملکردی و کارکردی سازمان را در بخش شامل شده و به طور عام می‌تواند مورد بررسی قرار گیرد. موضوعات و مسائل راهبردی بخش در این حیطه‌ها تعریف می‌شوند.

با توجه به زمینه‌های موضوعی تعیین شده، عوامل محیطی مرتبط با این زمینه مشخص می‌گردند تا موضوعات راهبردی براساس ملاحظات تبیین شده انتخاب شوند.

جدول تقاطع و تطبیقی عوامل محیطی معطوف به زمینه موضوعی

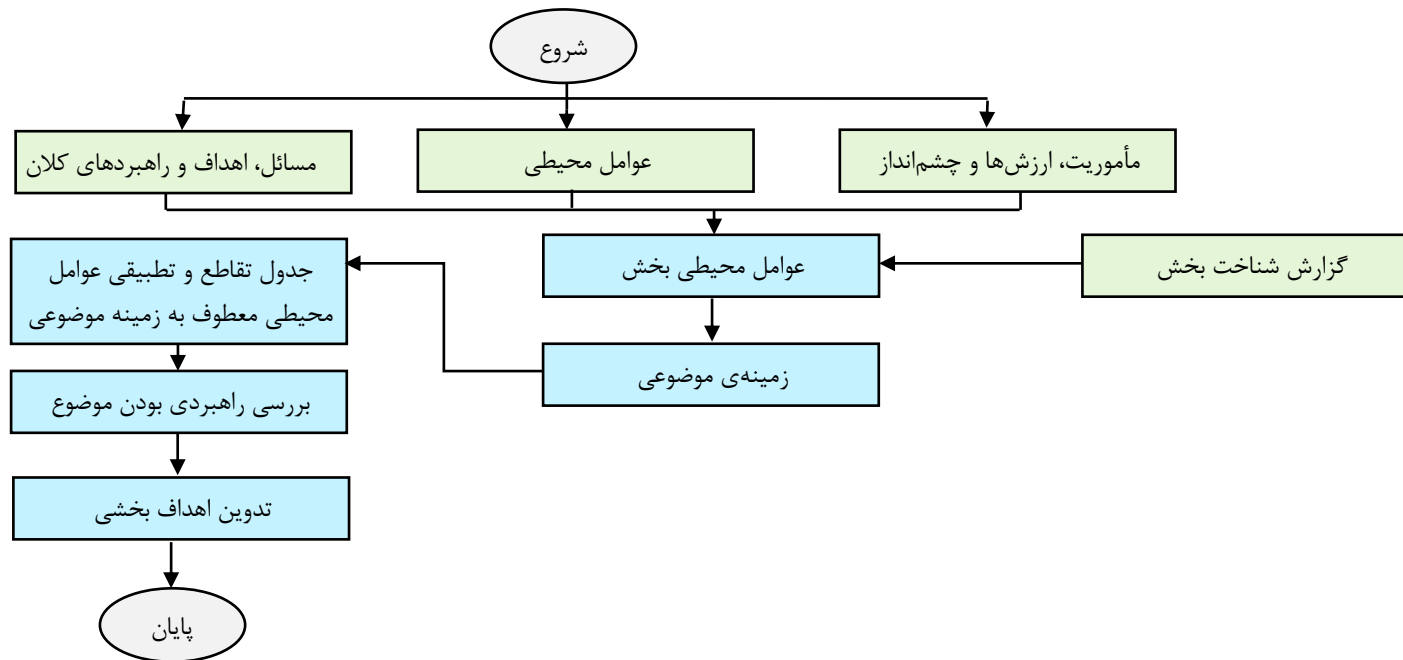
نقاط ضعف	نقاط قوت
۱	۱
۲	۲
...	...
فرصت‌ها	تهدیدها
۱	۱
۲	۲
...	...

در این مرحله مسائل و اهداف و راهبردهای کلان استخراج می‌شود. سپس موضوع پیشنهادی توسط کمیته معرفی می‌شود. پس از آن چرایی راهبردی بودن موضوع، پیامدهای ناشی از عدم رویارویی با موضوع مورد بررسی قرار می‌گیرد و در نهایت هدف بخشی استخراج می‌شود.

منظور از هدف بخشی، نتایج مورد انتظار یا مقاصد بلندمدتی است که جهت‌گیری و فعالیت‌های سازمان در بخش مربوطه به سوی آن‌ها تنظیم و هدایت می‌شود. این اهداف بیانگر آنند که چه چیزی باید به دست آید اما تعیین نمی‌کنند که چگونه باید به این نتایج دست یافت. ویژگی‌های هدف بخشی را می‌توان به صورت زیر برشمرد:

- اهداف عینی و قابل سنجش بوده، ولی کلی‌تر از مقاصد باشند
- همخوان با دورنمای سازمان، مأموریت، ارزش‌ها و راهبردها و اهداف کلان باشند
- چالشی بوده و از طرف دیگر دست یافتنی باشند
- شفاف و روشن باشند.

نمودار رهنمون تدوین اهداف بخشی سازمان

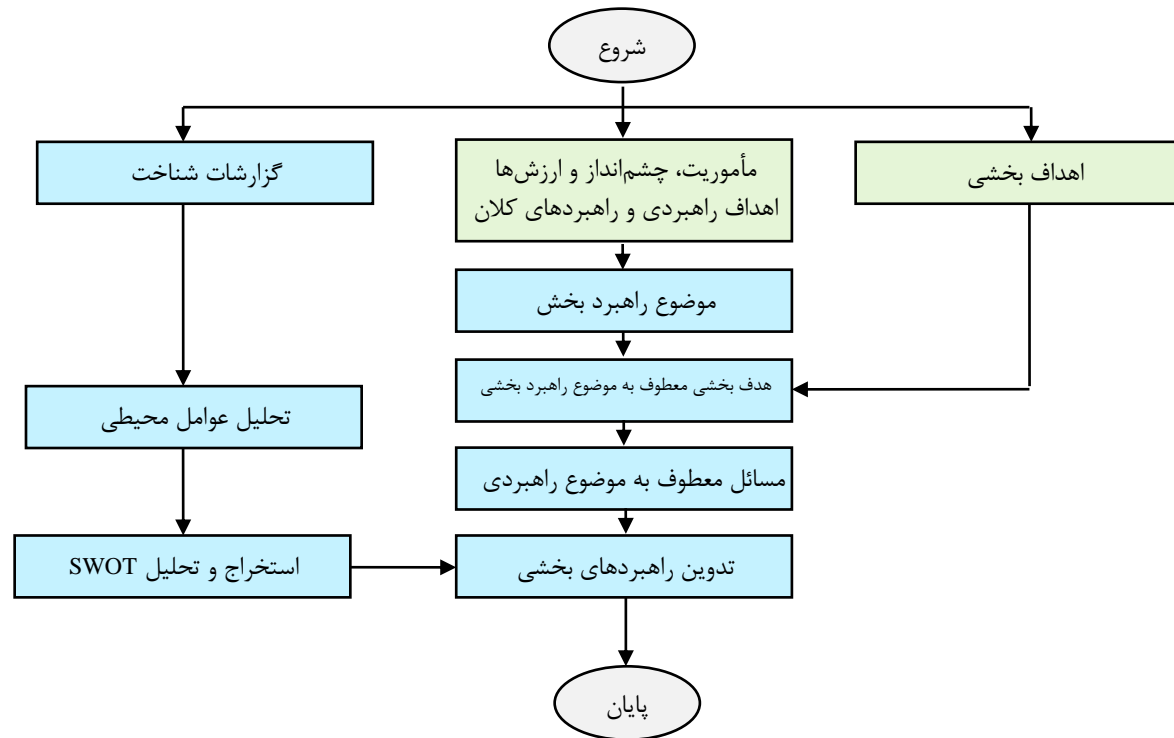


در ادامه رهنمون به تعریف راهبرد بخشی پرداخته شده است. بر این اساس راهبرد بخشی، راه و جهتی است که سازمان باید در یک بخش طی نماید. نیروی حرکت یا مجموعه عواملی است که به تصمیم‌گیری در مورد؛ محصولات آینده، خدمات آتی و حیطة حضور سازمان کمک می‌کند. در واقع؛ یک راهبرد را می‌توان الگویی از هدف‌ها، خط مشی‌ها، برنامه‌ها، اقدام‌ها و تصمیم‌ها محسوب نمود.

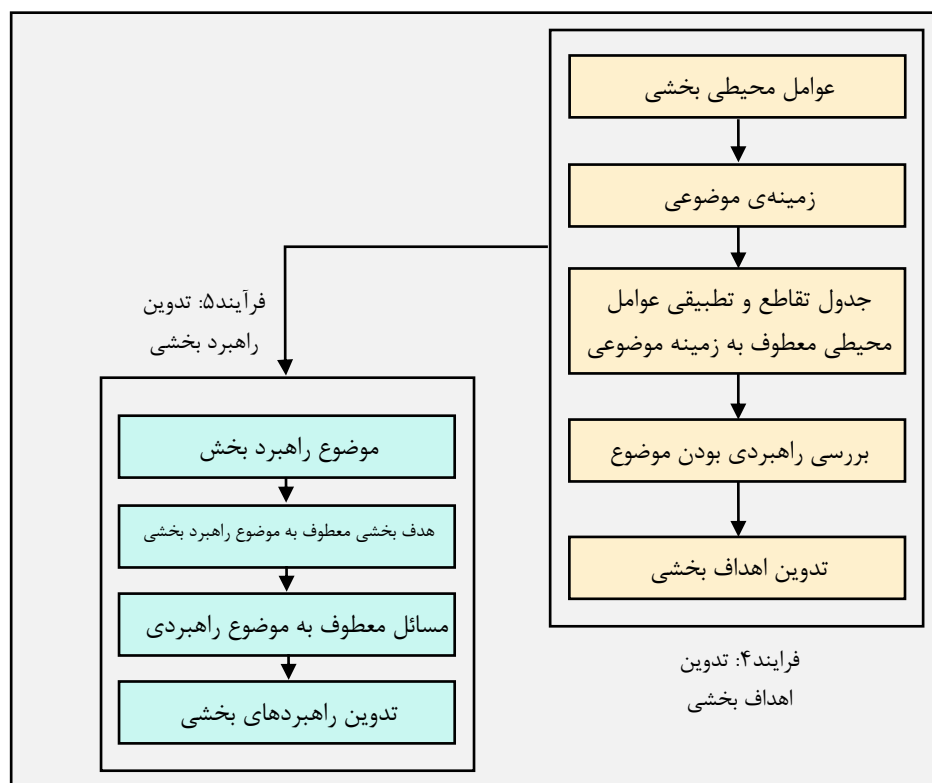
راهبردهای بخشی فروشکستن راهبردهای کلان به موضوعات و به عبارتی موضوعی نمودن راهبردها است با حفظ ماهیت راهبردی که با توجه به موضوعات برگزیده و در اولویت بخش تدوین می‌گردند. این راهبردها لزوماً در تناظر یک به یک هر موضوع قرار ندارند و بر این اساس در بسیاری اوقات برای هر موضوع چند راهبرد تدوین می‌گردد. اما حائز اهمیت است، ماهیت بخشی، چرایی انتخاب و عواقب احتمالی عدم بکارگیری راهبرد است که اولویت آن را معلوم می‌سازد.

راهبردهای بخشی از SWOT، اهداف بخشی و مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها، اهداف راهبردی و راهبردهای کلان سازمان استخراج شدند. در نمودار صفحه بعد روش تدوین راهبردهای بخشی بیان شده است.

نمودار روش تدوین راهبردهای بخشی سازمان



شکل زیر روش تدوین اهداف و راهبردهای بخشی سازمان را نشان می‌دهد.



پس از تدوین رهنمون و در دومین گام، کارگاه آموزشی - توجیهی با هدف ایجاد ادبیات مشترک و همسوسازی لازم در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی سازمان با حضور اعضای کمیته‌های برنامه‌ریزی بخشی و کارگاه آموزشی دبیران کمیته‌های برنامه‌ریزی بخشی جهت بررسی روش‌شناسی و تحلیل شرایط محیطی، استخراج موضوعات و اهداف راهبردی برگزار شد.

در گام بعدی پس از انجام هماهنگی و بررسی لازم، نشست رؤسا و دبیران کمیته‌های برنامه‌ریزی بخشی برگزار شد. در جلسه رؤسا و دبیران کمیته‌های برنامه‌ریزی بخشی زمینه‌های موضوعی، راهبردها و اهداف بخشی کمیته‌های برنامه‌ریزی بخشی سازمان توسط معاونین مدیرعامل ارائه شد.

در این میان جلسات کمیته تلفیق تشکیل شد و فرآیند تدوین اهداف و راهبردهای بخشی مورد بررسی قرار گرفت. سپس اهداف و راهبردهای بخشی کمیته‌ها در شورایی عالی برنامه‌ریزی راهبردی و جلسات کمیته‌ها به همراه دبیرخانه بررسی و بازنگری شد. تا سرانجام در جلسه هیأت مدیره تصویب گردید.

نمودار جریان زیر شمای کلی فرآیند تدوین اهداف و راهبردهای بخشی را نشان می‌دهند:

فرآیند ۶: تدوین برنامه‌های بخشی

پس از تدوین راهبردهای بخشی یکی از مهم‌ترین گام‌هایی که کمیته‌های بخشی می‌باید طی کنند تدوین برنامه‌های معطوف به راهبردهای بخشی است. مراد از برنامه‌ها، تدوین گام‌هایی اساسی است که باید طی شود تا به راهبرد دست یافت. این برنامه‌ها راهنمای عمل در تدوین برنامه‌های عملیاتی خواهد بود و هر کدام از این برنامه‌ها در مرحله تدوین برنامه‌های عملیاتی به فعالیت‌ها و اقداماتی تجزیه خواهند شد.

تدوین برنامه‌های معطوف به راهبردها از اهمیت خاصی برخوردار است. زیرا باعث انسجام بین برنامه‌های عملیاتی می‌شود و به نوعی وحدت رویه ایجاد می‌نماید و وظایف را بین صف و ستاد تقسیم می‌کند. از طرفی اگرچه قسمتی از برنامه در صف و قسمتی در ستاد تدوین می‌شود ولی باید انسجام آن‌ها حفظ گردد زیرا تنها در این صورت است که امکان تحقق برنامه‌ها بخصوص در صف افزایش خواهد یافت. شکستن راهبردها به برنامه‌ها باعث می‌شود آن قسم از برنامه‌ها که منوط به اجرای راهبردهای دیگر نیستند زودتر به برنامه عملیاتی تبدیل شده و به اجرا گذاشته شود. بدین ترتیب نوعی تسطیح در حجم برنامه‌ها طی دوره برنامه راهبردی سازمان انجام پذیرفته و یک راهبرد در مقاطع منفک از هم به اجرا گذارده می‌شود.

بدین منظور در گام اول فرآیند ۶، رهنمون تدوین برنامه‌های بخشی توسط دبیرخانه شورای عالی برنامه‌ریزی راهبردی در اختیار کمیته‌های برنامه‌ریزی راهبردی سازمان قرار گرفت. در این رهنمون جدولی به شکل زیر ارائه شد و در اختیار بخش‌ها قرار گرفت تا برنامه‌های خود را تدوین نمایند.

راهبرد کلان:

موضوع:

مسئله:

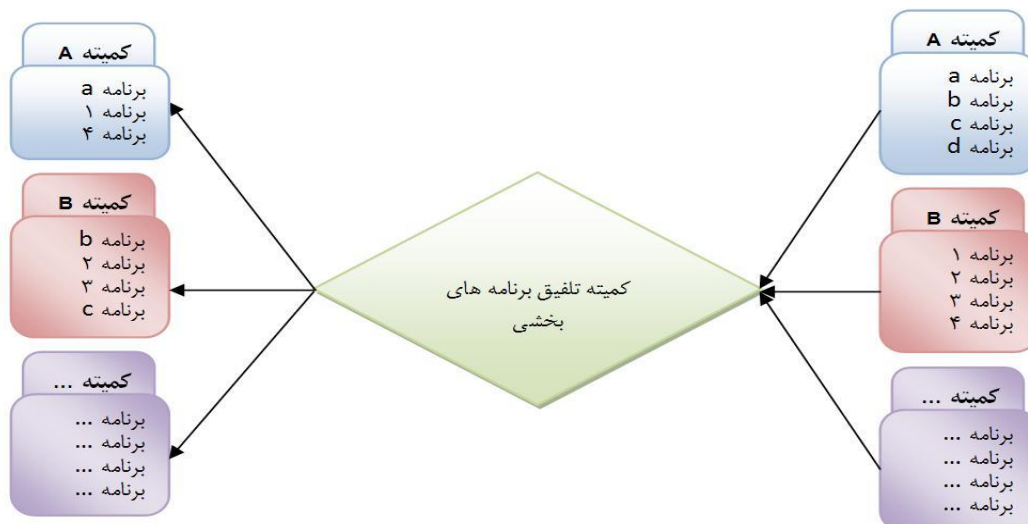
هدف بخشی:

راهبرد بخشی:

توضیحات	هدف برنامه	واحدهای مرتبط	مسئول	زمان اتمام	زمان شروع	برنامه‌ها

در گام دوم از فرآیند تدوین برنامه‌های بخشی، کمیته‌های برنامه‌ریزی بخشی اقدام به تدوین برنامه‌های بخشی براساس رهنمون تدوین شده توسط دبیرخانه شورایعالی برنامه‌ریزی راهبردی نمودند. تا در مرحله بعد این برنامه‌ها در شورایعالی و علمی مورد بررسی قرار گیرد.

در گام بعدی تلفیق برنامه مطرح بود. در این فرآیند، در صورتی که برنامه تدوین شده در حوزه تخصص کمیته نباشد و خودش قادر به اجرا نباشد. این برنامه در کمیته تلفیق به کمیته بخشی دیگری منتقل می‌شود. مطابق با شکل زیر که به نحو نمادین به تصویر کشیده شده است، برنامه b که توسط کمیته A تدوین شده و مورد نیاز آن است، در تخصص خود آن کمیته نبوده و به کمیته B منتقل گشته است:



به طور کلی فرآیند تلفیق به این دلیل در تدوین برنامه ها بکار رفت که از بروز مسائل زیر جلوگیری نماید::

- موازی کاری و اتلاف زمان و هزینه.
- تناقض های رویکردی و عملکردی که احتمال دارد در تدوین و اجرای برنامه پدید آیند.
- جزیره های شدن بخش های سازمان و کاهش کیفیت فرآیندهای درون سازمانی
- ابهام در تقسیم کار برنامه و گم شدن مسئولیت ها و پاسخگویی های لازم در میان پراکندگی و پیچیدگی برنامه ها.
- خطاهای احتمالی در تدوین برنامه ها.
- بروز اختلاف نظر در تخصیص برنامه هایی که نیاز یک بخش هستند اما می بایستی توسط بخشی دیگر انجام شوند.

بدین منظور گزارشی توسط دبیرخانه شورای عالی برنامه ریزی راهبردی با عنوان "اصول تلفیق و جمع بندی برنامه ها" تدوین و در جلسات شورای علمی و شورای عالی برنامه ریزی راهبردی سازمان بررسی گشت. این گزارش شامل اصول و سازوکار تلفیق برنامه و مراحل اجرایی تلفیق است. در ادامه سازوکار تلفیق و مراحل اجرایی آن بیان شده است:

ب. اصول و سازوکارهای تلفیق

۱- هم‌راستاسازی نگاه بخشی و کلان (جدول مسئولیت در برنامه)

در طول فرآیند برنامه‌ریزی بخشی، از کمیته‌های برنامه‌ریزی خواسته شده بود که با نگاهی بخشی مسائل سازمان را مورد بررسی قرار دهند و عوامل محیطی را شناسایی نموده و راهبردهای بخشی خود را استخراج کنند. ولی در مرحله تلفیق برنامه‌ها، در برخی از موارد که ماهیت موضوع جنبه فرابخشی و کلان دارد ضرورت دارد که سطح نگاه تغییر کرده و از منظر کلان مورد بازنگری قرار می‌گیرد. در این سطح، فقط مسائل بخش‌ها به تنهایی مدنظر قرار نمی‌گیرد و کلیت سازمان مدنظر خواهد بود. در برنامه‌ریزی بخشی معمولاً بخش‌ها رویکرد بخشی دارند. براین اساس برنامه‌های بخشی یکبار دیگر با این نگاه، و با ملاحظه سازمان به مثابه یک سیستم جامع، مورد بازبینی قرار می‌گیرد. این سازوکار در جدول "مسئولیت در برنامه" لحاظ شد.

۲- ارجاع برنامه به بخش تخصصی

یکی از مواردی که در برنامه‌ریزی بخشی ممکن است نادیده گرفته شود عدم ارجاع برنامه به بخش تخصصی آن است. در واقع بخش‌ها ممکن است در حین نگارش برنامه بخشی، براساس نیاز خود برنامه‌ریزی کنند و در مورد پاسخگویی به آن نیاز، برای خود، مسئولیتی قائل شوند. در صورتی که مسئولیت در برنامه و متولی بودن، نباید مبتنی به نیاز آن بخش، بلکه باید براساس حیطه‌ی تخصصی آن بخش باشد. بدین ترتیب حوزه‌های تخصصی مرتبط با هر برنامه، مکلف به پاسخ‌گویی به نیاز سایر بخش‌ها در آن حوزه خاص باشند. در غیر این صورت تخصص بخش‌های مختلف نادیده گرفته شده و به چندپارگی و عدم انسجام سازمان منجر خواهد شد. حتی می‌توان گفت در این صورت برنامه از دانش لازم نیز برخوردار نخواهد بود. بنابراین در کمیته تلفیق که با حضور اعضای کمیته‌های تخصصی برگزار می‌گردد. کلیه برنامه‌ها مورد بازبینی قرار گرفته و هر برنامه به بخش تخصصی خود ارجاع داده، و بدین ترتیب متولی هر برنامه انتخاب، و آن بخش، مسئول اجرای برنامه می‌شود. این سازوکار نیز در جدول "مسئولیت در برنامه" لحاظ شد.

۳- توجه به همزمانی یا اولویت در اجرای برنامه‌ها

برنامه‌های تدوین شده در سازمان غالباً باید به صورت همزمان اجرا شوند. اما گاه، برخی از راهبردها و برنامه‌ها در یک بخش منوط به اجرای برنامه‌هایی در دیگر بخش‌ها هستند که در این صورت باید هدفگذاری به صورتی انجام گیرد که ابتدا برنامه‌های واجد اولویت زمانی، اجرایی شوند. بنابراین در این مرحله لازم است که رعایت تقدم و تاخر در عملیاتی شدن برنامه‌ها نیز مورد توجه جدی قرار گیرد و این ملاحظات در هدفگذاری‌های مربوط به برش‌های زمانی برنامه‌ها نیز اعمال شود. این سازوکار در جدول " الگوی اولویت‌بندی برنامه‌ها" دیده می‌شود.

۴- رفع هم‌پوشانی برنامه

در فرآیند تدوین برنامه‌های بخشی، به دلیل تمرکز هر بخش بر مسائل محیطی و درونی حوزه خود، احتمال هم‌پوشانی برخی از این راهبردها و برنامه‌ها وجود دارد. کمیته تلفیق به دلیل نگرش کلی‌تر خود، برنامه‌های مختلف را به مثابه جزءهایی از یک کل می‌بیند و بدین ترتیب موارد هم‌پوشان و متداخل را شناسایی و در رفع آن می‌کوشد. هم‌پوشانی در برنامه‌ها سبب موازی‌کاری بخش‌های مختلف سازمان، هدر رفت منابع و گاه مداخله بخش‌ها در کار یکدیگر می‌شود. بنابراین کمیته تلفیق باید در این مرحله به هم‌پوشانی میان برنامه‌های مختلف توجه کند و آن را برطرف سازد. این سازوکار نیز در جدول "مسئولیت در برنامه" لحاظ شد.

۵- تجمیع برنامه‌ها و رفع پراکندگی برنامه‌های یک جنس در حوزه‌های مختلف

با توجه به تاکید سند برنامه بر ضرورت هم‌افزایی در سازمان و با عنایت به نیازهای یکسانی که در برخی بخش‌ها وجود دارد، ممکن است برنامه‌های مشابه و هم‌جنس در بخش‌های مختلف تعریف شوند. بخش زیادی از این هم‌جنس بودن برنامه‌ها، ناشی از رفع نیازهای مختلف هر بخش توسط همان بخش است که با ادغام کردن همه آن برنامه‌ها در یک برنامه و ارجاع مسئولیت آن به بخش تخصصی مربوطه (به‌جای بخش متقاضی)، برنامه انتظام می‌یابد. به همین دلیل کمیته تلفیق باید در این مرحله به تجمیع برنامه‌ها در واحد تخصصی مربوطه و پاسخگویی به نیازها در سطحی کلان و فراگیر اقدام کند. این سازوکار نیز در جدول "مسئولیت در برنامه" لحاظ شد.

۶- جامعیت برنامه‌های بخشی در پوشش راهبردهای بخشی

برای تحقق ارکان جهت‌ساز، گریزی از جامعیت پوشش راهبردهای کلان سازمان در سطوح پایین‌تر برنامه نیست. بنابراین راهبردهای بخشی باید همه ابعاد راهبردهای کلان را پوشش دهند و در سطحی پایین‌تر برنامه‌های بخشی نیز باید به گونه‌ای طراحی شوند که بتوانند کلیه ابعاد راهبردهای بخشی را دربرگیرند. این جامعیت در کمیته تلفیق در نظر گرفته می‌شود. روش اجرایی کردن آن در سازوکار شماره ۱۰ آمده است. این سازوکار در جدول "جدول ابعاد پوشش داده نشده راهبردها و اهداف" دیده می‌شود.

۷- فراگیری برنامه و مشارکت سطوح مختلف سازمان در برنامه

یکی از اصول اساسی حاکم بر نظام برنامه‌ریزی سازمان، اصل فراگیری و حاکمیت برنامه در سازمان است که براساس آن اثربخشی برنامه‌ریزی منوط به برخورداری سطوح مختلف سازمان از برنامه است. براین اساس کمیته‌ی تلفیق باید برنامه‌ها را از منظر فراگیری نیز مدنظر قرار دهد و زیربخش‌های مغفول مانده در این زمینه را شناسایی و آن را به‌مثابه خلأهای برنامه‌ای، جهت انجام مراحل تدوین برنامه به دبیرخانه شورایعالی برنامه‌ریزی راهبردی اعلام کند. این سازوکار در جدول "فراگیری" دیده می‌شود.

ج. مراحل اجرایی تلفیق

کدگذاری

جهت تسهیل کار با برنامه، کدگذاری برنامه‌ها انجام شد. شیوه کدگذاری بدین قرار بوده است که اولین رقم سمت چپ همان شماره راهبرد کلان، دومین رقم شماره کمیته، سومین رقم شماره راهبرد بخشی و یک یا دو رقم باقی‌مانده، شماره برنامه ذیل آن راهبرد بخشی بوده است.

کدگذاری

ردیف	عنوان برنامه	کد برنامه	برنامه بخشی	راهبرد بخشی	کمیته	راهبرد کلان
۱	ایجاد، توسعه و بهبود فرآیندهای ارائه خدمات غیرحضور	۱۱۳۱	۱	۳	۱	۱
۲	اتوماسیون کلیه فرآیندها و ایجاد و توسعه سامانه‌های متمرکز	۱۱۳۲	۲	۳	۱	۱
۳	برون‌سپاری خدمات و توسعه کمی و کیفی کارگزاری‌های رسمی	۱۱۳۳	۳	۳	۱	۱

بر این اساس شماره راهبردهای کلان، کمیته‌ها و راهبردهای بخشی در زیر آمده است:

شماره راهبردهای کلان

شماره راهبرد	راهبرد کلان
۱	بازبینی و اصلاح ساختارها و فرآیندها در جهت ارتقاء کمی و کیفی سطح خدمات بیمه‌ای و درمانی به ذینفعان
۲	اصلاح فرآیندها و ساختار نظام اطلاعاتی سازمان به منظور نیل به نظام یکپارچه‌ی هوشمند در ارائه خدمات
۳	استقرار رویکرد نوین سازمانی در حوزه سرمایه انسانی جهت پاسداشت شأن انسانی و حرفه‌ای و ارتقاء کیفیت زندگی کاری کارکنان
۴	ایجاد و بسط گفتمان اجتماعی-فرهنگی معطوف به بنیان‌های نظری و کارکردی بیمه‌های اجتماعی در سطوح حاکمیتی و مدنی
۵	بهبود در مدیریت مصارف و هزینه‌ها در بخش‌های مختلف جهت نیل به تعادل و پایداری مالی و ارتقاء بهره‌وری و اثربخشی مطابق با ضرورت‌های قانونی و کارکردی
۶	ارتقاء و رشد مناسب منابع در راستای افزایش ذخایر تخصیص یافته برای سرمایه‌گذاری‌ها و افزایش سهم حاصل از آن در منابع از طریق مدیریت بهینه
۷	طراحی و استقرار نظام مدیریت دانش در سازمان به عنوان مبنای نظام تصمیم‌گیری با تأکید بر مبانی نظری بیمه‌ها و تأمین اجتماعی

راهبردهای بخشی ذیل کمیته‌ها شماره‌گذاری می‌شوند. بنابراین در اینجا ذیل هر کمیته آورده شده است:

شماره راهبردهای بخشی ذیل کمیته‌های بخشی

شماره کمیته	نام کمیته	
۱	کمیته برنامه‌ریزی امور بیمه‌ای	
شماره راهبرد بخشی	۱	افزایش منابع سازمان با تاکید بر کاهش گریز بیمه‌ای، کنترل مطالبات معوق، توسعه منابع بالفعل و گسترش پوشش بیمه‌ای براساس اصول محاسبات بیمه‌ای
	۲	مدیریت مصارف بیمه‌ای براساس رویکرد اصول محاسبات بیمه‌ای، پیشگیری از ایجاد مصارف من غیر حق
	۳	کارآمدتر نمودن، روان‌سازی امور مرتبط با بخش بیمه‌ای از طریق بهبود فرآیندها، ارائه برون‌سپاری و گسترش خدمات غیر حضوری
	۴	شفاف‌سازی امور خدمات بیمه‌ای از طریق تنقیح، تلخیص ضوابط، بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های بیمه‌ای
	۵	ایجاد تعامل با مراجع تصمیم‌ساز و تصمیم‌گیر کشور در راستای تبیین سازوکارهای تأمین اجتماعی
۲	کمیته برنامه‌ریزی امور درمان	
شماره راهبرد بخشی	۱	بهبودسازی ساختار ارائه خدمات درمانی برپایه نیازهای واقعی جامعه هدف
	۲	مدیریت و کنترل موثر عرضه و تقاضا در بازار خدمات درمانی
	۳	همراه نمودن نهادهای مدنی و حاکمیتی جهت اجرای موثر مأموریت و برنامه‌های بخش درمان سازمان
۴	کمیته برنامه‌ریزی امور اقتصادی	
شماره راهبرد بخشی	۱	طراحی و استقرار مدیریت بهینه پرتفوی با توجه به مبانی بیمه‌های اجتماعی و تعهدات سازمان و با تاکید بر حضور فعال و موثر در بازارهای
	۲	طراحی و پیاده‌سازی الگوی مدیریت تامین منابع طرح‌ها و پروژه‌ها و انسجام در بازار سرمایه درون گروهی سازمان (زنجیره ارزش و هم‌افزایی)
	۳	بازبینی، طراحی و استقرار نظام مدیریت سرمایه‌گذاری در جهت شفافیت، پاسخگویی و محاسبه‌پذیری
۴	کمیته برنامه‌ریزی اداری و مالی	
شماره راهبرد بخشی	۱	باز طراحی ساختار سازمانی و بهبود مستمر فرایندها مبتنی بر روزآمدی، فناوری‌های نوین و ارتقاء سطح کمی و کیفی خدمات
	۲	بازبینی و ارتقای نظام‌های مدیریت سرمایه انسانی مبتنی بر شایسته‌سالاری و یکپارچه‌سازی فرآیندهای آن
	۳	باز طراحی نظام مالی جامع، هوشمند و یکپارچه
	۴	طراحی و استقرار نظام مدیریت دانش در سازمان

۵		کمیته برنامه‌ریزی امور حقوقی و مجلس	
شماره راهبرد بخشی	۱	بازبینی، اصلاح و اعلام قوانین و مقررات حاکم، مرتبط و موثر بر کارکرد و عملکرد سازمان تأمین اجتماعی و بازنگری و اصلاح روندهای اجرایی موجود	
	۲	تعامل مناسب، منطقی، قانونمند و آگاهی بخش با نهادهای حاکمیتی در جهت توسعه فرصت‌های قانونی موید مأموریت‌های سازمان و تقویت پاسخ‌گویی به نهادهای مذکور	
	۳	توسعه و روز آمدسازی دانش حقوق تأمین اجتماعی از طریق مراوده با مراجع علمی و حقوقی داخلی و بین‌المللی	
۶		کمیته برنامه‌ریزی امور فرهنگی و اجتماعی	
شماره راهبرد بخشی	۱	ایجاد نظام منسجم، ساختار مناسب و بهینه سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی فرهنگی اجتماعی در سازمان همسو با الگوی اسلامی- ایرانی پیشرفت	
	۲	اصلاح و تغییر دیدمان سازمان نسبت به مفهوم شهروندمداری (مشتری‌مداری) با ارتقاء مولفه‌های سرمایه اجتماعی، فرهنگ و رفتار سازمانی مبتنی بر تعمیق شناخت محیط ایران اسلامی	
	۳	بسط گفتمان تأمین اجتماعی از طریق توسعه تعامل و مشارکت سازنده با شرکاء اجتماعی و نهادهای علمی فرهنگی همسو با ارزش‌های اسلامی- ایرانی	
	۴	اثرگذاری در سطح ملی بر فرآیندهای بسط و ارتقاء امنیت اجتماعی از طریق بهره‌برداری از روش‌ها و کارکردهای فرهنگی- اجتماعی	
۷		کمیته برنامه‌ریزی فناوری اطلاعات	
شماره راهبرد بخشی	۱	تقویت، توسعه و ساماندهی ساختار و فرآیندهای فناوری اطلاعات با توجه به الگوها و تجارب موفق	
	۲	بهینه‌سازی و توسعه سیستم‌های اطلاعاتی جامع، یکپارچه، هوشمند، ایمن و روزآمد بر پایه خدمت‌گرایی	
	۳	بهینه‌سازی و توسعه زیرساخت‌های اطلاعاتی و ارتباطی سازمان بر پایه استانداردهای داخلی و بین‌المللی	
	۴	بازبینی و بهبود نظام جامع آماری با رویکرد تمرکز در سیاست‌گذاری و یکپارچگی و انسجام در اجرا	
	۵	بازطراحی و ارتقاء نظام‌های تصمیم‌سازی مبتنی بر داده‌های آماری	

فرم‌های تلفیق

براساس اصول فوق، جداول و فرم‌هایی تهیه شد که فهرست آن در زیر و نمونه‌ی خام در پیوست آمده است:

فرم شماره ۱- الگوی منطقی اهداف:

پس از کدگذاری، نخستین فرمی که توسط اعضای کمیته تلفیق مورد بررسی قرار گرفت فرم الگوی منطقی اهداف بود. در این فرآیند و پس از بررسی مجدد اهداف و اصلاح احتمالی آنها، برای هر برنامه، شاخص‌هایی تدوین شد.

الگوی منطقی اهداف

مقادیر							شاخص‌ها	هدف برنامه	کد برنامه
سال ۹۹	سال ۹۸	سال ۹۷	سال ۹۶	سال ۹۵	پایانی	کنونی			

فرم شماره ۲- شناسنامه برنامه‌ها:

پس از تکمیل فرم الگوی منطقی اهداف، فرم شناسنامه توسط اعضای کمیته تلفیق مورد بررسی قرار گرفت و برای هر برنامه، برون‌سپاری، درون‌سپاری، پروژه‌ایه یا تکرارشونده، ستادی یا استانی بودن آن با علامت‌گذاری مشخص شد. البته در این سطح از برنامه‌ها، انتخاب هر یک از این موارد مغایر با انتخاب مورد دیگر نبود.

شناسنامه برنامه‌ها

استانی	ستادی	اثر پیامدهای اجرای برنامه بر بودجه				مستمر	پروژه‌ای	درون سپاری	برون سپاری	کد برنامه
		درآمد		هزینه						
		فزاینده	کاهنده	فزاینده	کاهنده					

فرم شماره ۳- فراگیری برنامه‌ها و مشارکت واحدها:

جدول فراگیری به منظور شناخت وضعیت فراگیری برنامه در واحدهای مختلف سازمانی تهیه شد و به اعضا داده شد تا براساس نتایج آن وضعیت برخورداری واحدهای مختلف از برنامه را دریابیم.

فراگیری برنامه‌ها و مشارکت واحدها

راهبرد کلان.....													
واحدهای سازمانی مشارکت داده نشده	راهبرد بخشی												
	برنامه‌ها واحدهای مرتبط با برنامه												

در این جدول فراگیری یکایک برنامه‌ها در کلیه واحدهای ستادی سازمان مورد بررسی قرار گرفت.

فرم شماره ۴- اولویت‌بندی برنامه‌ها:

جدول اولویت‌بندی بر مبنای زمان پیشنهادی شروع و پایان که در مرحله گزارش برنامه‌های بخشی توسط هر کمیته نگارش شده بود و نیز بررسی پیش‌نیازهای آن و زیرساختی و فراگیری برنامه‌ها و نیز اینکه خود برنامه پیش‌نیاز چه برنامه‌های دیگری است تدوین شده است. در ذیل ستون برنامه‌های پیش‌نیاز، کد تمام برنامه‌هایی که پیش‌نیاز اجرای برنامه مورد بررسی بودند و در ذیل ستون بعدی آن، کد تمام برنامه‌هایی که برنامه مورد بررسی پیش‌نیاز آن تلقی می‌شد، قید گردید.

جداول مربوط به ستون زیرساختی بودن، تنها در صورت زیرساختی بودن برنامه، علامت‌گذاری می‌شد. ستون فراگیری نیز بر مبنای میزان فراگیری برنامه نمره‌ای بین ۱ تا ۱۰ دریافت می‌کرد که ۱۰ به معنای فراگیر در کل سازمان بود. در نهایت بر مبنای پیش‌نیازها و زیرساختی بودن و فراگیری آن، زمان نهایی اصلاح می‌شد و در دو ستون آخر مقابل هر برنامه یادداشت می‌شد

اولویت‌بندی برنامه‌ها

زمان اصلاح شده	فراگیری	زیرساختی بودن	پیش‌نیاز برنامه‌های	برنامه‌های پیش‌نیاز	زمان پایان	زمان شروع	برنامه

فرم شماره ۵- ابعاد پوشش داده‌نشده راهبردها:

با اینکه برنامه‌ها بر اساس راهبرد کلان و بخشی تنظیم شده بودند اما از آنجا ممکن است به هر دلیل بخشی از ابعاد راهبردها و اهداف در برنامه لحاظ نشده باشد، جدول زیر تنظیم شد و از گروه‌های کاری مختلف کمیته تلفیق خواسته شد تا در مورد پوشش راهبردها و اهداف توسط برنامه‌ها اظهارنظر کنند؛ بدین ترتیب خلأهای برنامه‌ها در پوشش راهبردها شناسایی و یادداشت برداری شد تا در جدول بعد مورد بررسی و بحث عمومی قرار گیرد.

ابعاد پوشش داده‌نشده راهبردها

	راهبرد کلان
	هدف بخشی
	راهبرد بخشی
برنامه‌ها	
	۱
	۲
	۳
	ابعاد پوشش داده نشده
	برنامه‌های پیشنهادی

فرم شماره ۶- مسئولیت در برنامه:

جدول بعد به دنبال مشخص کردن وضعیت صاحب فرآیند، مسئول اجرا و همکاران در هر برنامه بود که این مهم از طریق همفکری همه اعضای حاضر در جلسات تلفیق (طی چند جلسه طولانی) تعیین و نهایی شد. در این مسیر همزمان برنامه‌هایی که مبهم بودند، اصلاح شدند؛ همپوشانی‌ها، مغایرت‌ها و کل و جزءها در برنامه‌ها مشخص و اصلاح شدند. در این جدول نهایی اصول «هم‌راستا سازی نگاه بخشی و کلان»، «ارجاع برنامه به بخش تخصصی» و «رفع هم‌پوشانی برنامه» بر روی برنامه پیاده شد.

مسئولیت در برنامه

ردیف	عنوان برنامه	صاحب فرآیند	مسئول اجرا	همکار	وضعیت انتقال
۱					
۲					
۳					

در این جداول، برنامه‌ها طی فرآیند تلفیق، پنج سرنوشت می‌یابند:

نخست اینکه ممکن است صاحب فرآیند، یا مسئول اجرای آنها تغییر کند. در جداول فوق صاحب فرآیند مسئول طراحی فرآیندهای ضروری و ایجاد و تأیید مستندات فرآیند است و تنها واحدی است که اجازه‌ی تغییر و بازنگری در فرآیند را دارد. صاحب فرآیند به طور کلی مسئولیت و پاسخگویی اصلی را در قبال اجرای برنامه دارد و می‌بایستی در گزارشات خود به صورت مستند و دوره‌ای چگونگی پیشرفت و دلایل عدم پیشرفت را نشان دهد و وضعیت برنامه را تبیین نماید.

مسئول اجرا نیز واحدی است که بیشترین وظیفه‌ی اجرایی شدن برنامه را به عهده دارد و پاسخگوی کیفیت و زمان اجرا می‌باشد. ممکن است که صاحب فرآیند، خود، مسئولیت سازمانی در قالب وظایف سازمانی یا تخصص و توانایی انجام برنامه‌هایش را داشته باشد، در این شرایط مسئول اجرا نیز خودش خواهد بود، اما در غیر این صورت، مسئولیت اجرا را به بخش دیگری خواهد سپرد.

واحدهای همکار نیز واحدهایی هستند که بخشی از اجرای برنامه به عهده‌ی آن‌ها است و حضور آن‌ها در فرآیند اجرایی شدن برنامه ضرورت دارد، و در این راستا وظیفه‌ای به او محول می‌شود که به غیر از وظایف روزمره و جاری آن است. هنگامی که بخش یا واحدی صاحب فرآیند باشد دیگر نیازی نیست که در ستون همکار درج شوند، زیرا پر واضح است که درگیر برنامه خواهد بود.

دوم اینکه در برنامه‌ای دیگر ادغام شوند؛ منظور از ادغام این است که یک برنامه در دل برنامه‌ای دیگر وجود دارد، بنابراین به طور مستقل اجرایی نمی‌شود. به بیان دیگر برنامه‌ی مقصد، عام بر برنامه‌ی مبدأ بوده و شامل آن می‌شود. به همین سبب دیگر نیازی نیست به شکلی جداگانه به برنامه‌ی مبدأ پرداخته شود بلکه به عنوان جزئی از برنامه‌ی مقصد اجرایی خواهد شد.

سوم اینکه به ذیل برنامه‌ای دیگر منتقل شود: منظور از انتقال این است که برای برنامه‌ای که توسط کمیته-ای خاص تدوین شده می‌توان مسئول اجرای مناسب‌تری در نظر گرفت؛ بنابراین به ذیل برنامه‌ای دیگر منتقل می‌شود اما با آن ادغام نمی‌گردد. بدین ترتیب کمیته‌ی مقصد آن را به مثابه اقدامات یا برنامه‌هایی در دستور کار قرار می‌دهد.

چهارم اینکه یک برنامه حذف گردد و پنجم اینکه برنامه‌ای جدید به لیست برنامه‌ها اضافه شود.

پس از ارائه گزارش فوق در گام بعدی تدوین برنامه بخشی، تلفیق و جمع‌بندی برنامه‌ها صورت گرفت. و نتایج تلفیق تحت عنوان گزارش "راهبردها و برنامه‌های بخشی سازمان (گزارش کمیته تلفیق)" توسط دبیرخانه شورای عالی برنامه‌ریزی راهبردی نهایی شد. به منظور بررسی فرآیند تلفیق برنامه و بررسی نتایج تلفیق و ارائه پیشنهادات اصلاحی جلساتی با هماهنگی دبیرخانه شورا تشکیل شد. سپس فرمی جهت ارائه برنامه‌ها در شورای عالی به صورت زیر تعیین گشت:

راهبرد کلان ۱ :

هدف بخشی:

راهبرد بخشی:

عنوان برنامه‌ها	اهداف برنامه	شاخص‌ها	مقدار کنونی	مقدار پایانی

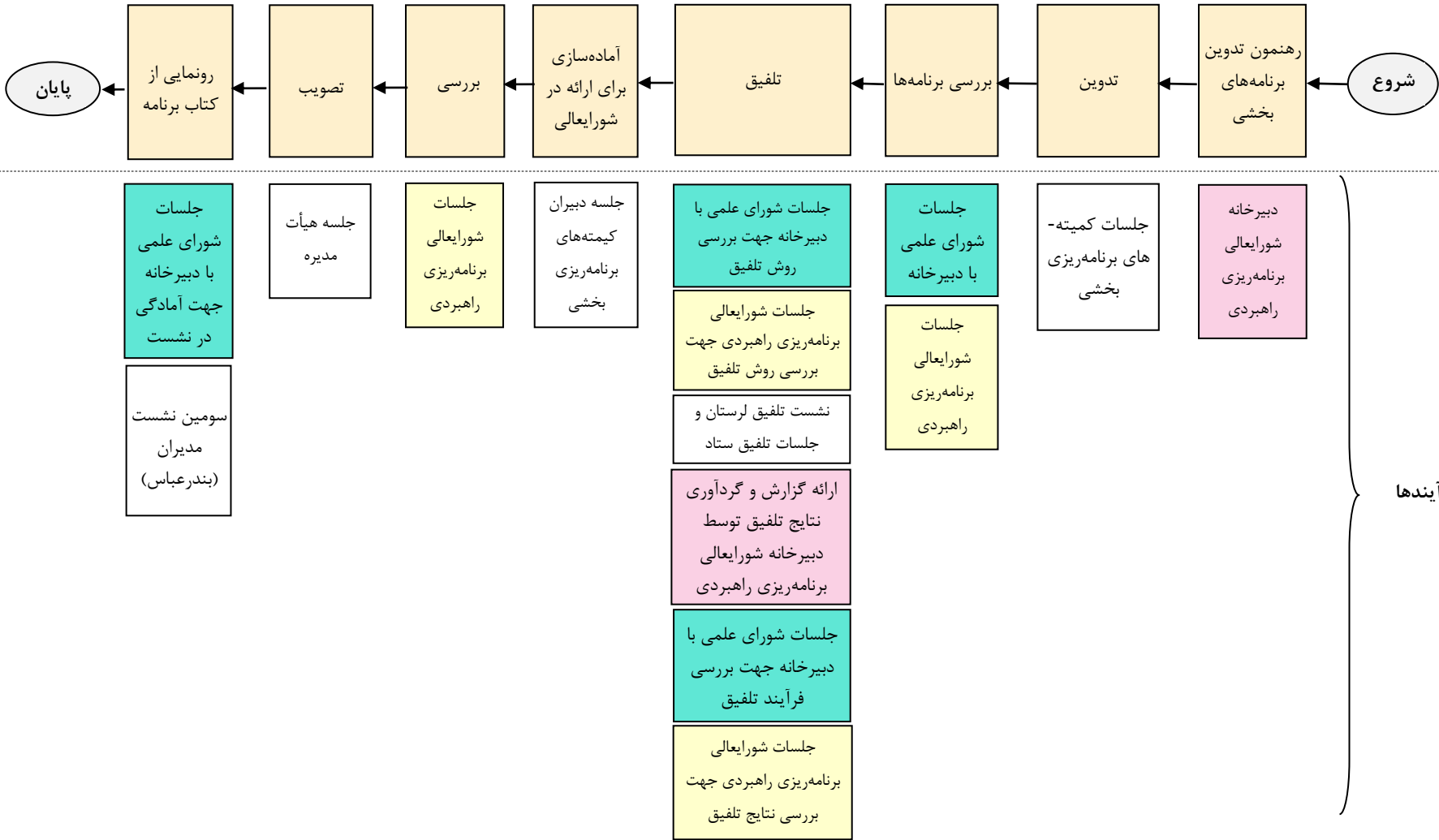
برنامه‌های بخشی پس از بررسی در جلسات شورایی جهت تصویب به هیأت مدیره ارسال و سرانجام در

نشست مدیران سازمانی از برنامه‌های مصوب رونمایی شد.

نمودار جریان زیر فرآیند تدوین برنامه‌های بخشی را نشان می‌دهد.

- ورودی‌ها:**
- اهداف و راهبردهای بخشی برنامه راهبردی
- خروجی‌ها:**
- رهنمون تدوین برنامه‌های بخشی
 - گزارش "اصول تلفیق و جمع‌بندی برنامه‌ها"
 - کتاب برنامه‌ی راهبردی

فرآیندهای اصلی تدوین برنامه‌های بخشی



فصل چهارم:

تدوین سطح عملیاتی برنامه

مقدمه:

پس از سطح کلان و بخشی در نهایت نوبت به تدوین فعالیت‌ها (برنامه‌های عملیاتی) رسید. فعالیت، انضمامی‌ترین سطح برنامه است، بنابراین منطقی به نظر می‌رسد که فعالیت‌ها به بیانی تفصیلی‌تر و مشخص‌تر تدوین شده باشند، زیرا در واقع توصیف عمل و اجرا هستند. این سطح، آخرین مرحله‌ی تدوین برنامه‌ی راهبردی است و نخستین مرحله‌ی اجرایی و عملیاتی آن خواهد بود.

بدین منظور دستورالعملی توسط دبیرخانه شورای عالی برنامه‌ریزی تدوین شد. علاوه بر این، برای همسویی، ایجاد ادبیات مشترک و در راستای اجتماعی کردن برنامه راهبردی، سلسله نشست‌ها و جلساتی در استان - ها و ستاد برگزار گشت. پس از آماده‌سازی استان‌ها و تدوین روش تلفیق برنامه، برنامه‌ها تدوین شد. و در جلسات کارشناسی مورد بررسی قرار گرفت. پس از جلسات تشریح برنامه عملیاتی در ستاد، برنامه‌ها در هیأت مدیره تصویب و بخشنامه توسط مدیرعامل ابلاغ شد.

فرآیند ۷: تدوین برنامه عملیاتی (صف و ستاد)

با تدوین برنامه‌های معطوف به راهبردها و مشخص شدن واحدهای مسئول گامی اساسی در جهت روشن شدن فرآیند پیش‌روی تدوین برنامه‌های عملیاتی برداشته شد. به منظور تدوین برنامه‌های عملیاتی در اولین گام دستورالعملی توسط دبیرخانه شورای عالی برنامه‌ریزی راهبردی تدوین شد. در ابتدای این دستورالعمل برنامه‌های بخشی از منظر محل اجرا تقسیم‌بندی شدند و سپس پرسش‌هایی که در تدوین برنامه‌های عملیاتی مطرح می‌شود، عنوان شد. در انتها نیز گام‌های برنامه عملیاتی و سازوکارهای آن اشاره شده است.

براساس تقسیم‌بندی، برنامه‌ها از منظر محل اجرا یا برنامه‌هایی هستند که در ستاد سازمان تدوین و اجرا می‌شوند یا در صف. البته دسته سوم هم وجود دارد که شامل برنامه‌هایی است که قسمتی از آن در سطح ستاد و قسمت دیگر نیز در سطح استان‌ها (صف) وفق شرایط استان‌ها تدوین و اجرا می‌گردند.

دو دسته اول به صورت منفک و طبق زمانبندی برنامه‌های بخشی، تدوین می‌گردند. در برنامه‌های دسته سوم صف پس از تدوین برنامه‌ها توسط ستاد سازمان و در هماهنگی با اقدامات مطروحه در برنامه‌های ستاد اقدام به تدوین برنامه‌ها خواهد نمود.

در تدوین برنامه عملیاتی باید به یک‌سری از پرسش‌ها پاسخ داد. محتوای این پرسش‌ها شامل چگونگی رسیدن به هدف، میزان هزینه، مسئولان اجرا، میزان زمان صرف شده و انتخاب هدف است. به طور کلی برای تدوین برنامه عملیاتی سه گام باید طی شود:

- تحلیل محیطی
- شناخت مسائل
- تدوین برنامه کاری

برای تدوین هر سطح برنامه در سازمان یک تحلیل محیطی لازم است. در تحلیل محیطی شرایطی که سازمان در آن قرار دارد و عواملی که سازمان تحت تأثیر آنهاست یا بر آنها تأثیرگذار است، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

همچنین مسائل، مشکلات و چالش‌هایی هستند که می‌بایست برای فائق آمدن بر آنها هدف و فعالیت‌هایی مشخص گردد. به عبارت دیگر مشکلات و معضلاتی است که به دلایل مختلف برای برنامه‌ریزان حائز اهمیت می‌شوند و سؤالات نیز درباره آنها پرسیده می‌شوند. به طور کلی چهار پرسش اساسی در مورد مسئله عبارتند از:

- کدام مسئله کانونی‌تر و راهبردی‌تر است؟
- کدام مسئله دربرگیرنده مسائل دیگر است؟
- آیا طرح و صورت‌بندی مسئله ما را به عمل نزدیک می‌کند؟ (مبتنی بر واقعیت عملی ترسیم شده است)
- آیا لازم است که در برنامه به این مسئله پرداخته شود؟

مسائل را در عطف به اقدام عمدتاً به سه دسته می‌توان تقسیم نمود. نخست مسائلی که در حال حاضر نیاز به اقدام ندارند، ولی باید زیر نظر باشند. دوم مسائلی که می‌توانند در فرآیند و چرخه‌ی برنامه‌ریزی سازمان مدنظر قرارگیرند. و سوم مسائلی که نیاز به توجه فوری دارند و رسیدگی به آنها باید خارج از نظم حاکم بر چرخه رسمی برنامه‌ی سازمان صورت گیرد.

همچنین هرچه شناخت و رویکرد نظری، شناخت عینی محیط واقعی، شناخت عمیق و دقیق راهبردها، ویژگی‌ها و مهارت‌های فردی و فرآیند (خلاقیت، مشارکت، روش و تکنیک) بهبود، یابد بر کیفیت شناخت مسائل موثرترند.

برای تدوین برنامه‌ی کاری در سازمان باید اهداف برنامه‌کاری مشخص شود. اولین و مهمترین هدف برنامه‌کاری روشن کردن ماهیت آن چیزی است که برای دستیابی به اهداف بایستی اتفاق افتد. و دومین

هدف برنامه کاری آزمایش و معتبر کردن خود اهداف می‌باشد. برنامه‌های کاری بطور اساسی بایستی شامل گام‌ها یا فعالیت‌ها، مسئول اجرا، منابع لازم، زمان تحقق فعالیت و معیار بازخورد باشد.

برای تهیه برنامه کاری، فعالیت‌هایی در پاسخ به سوالات زیر پیشنهاد می‌گردد. سپس باید بر روی ترکیبی از این فعالیت‌ها برای دستیابی به هدف به توافق رسید:

- چه فعالیت‌ها یا نتایجی احتمالاً در دستیابی به این اهداف شرکت خواهند داشت؟
- چه مشکلات اختصاصی، موانع و یا مسائلی نیاز دارند که به منظور دستیابی به اهداف حل شوند؟
- چه ترتیب از اقدامات برای حل این مشکلات لازم است؟
- به چه روش‌های مختلفی این هدف می‌تواند تجزیه شود؟ (مثل دوره‌های زمانی، بخش واحد، سطح مسئولیت، محل جغرافیایی)

در این راستا، دستورالعملی جهت تدوین سطح سوم برنامه‌های سازمان (سطح عملیاتی) در اختیار همکاران قرار گرفت. این دستورالعمل شامل دو بخش سازوکار تهیه و تدوین برنامه‌های عملیاتی و فرآیند تدوین برنامه‌های عملیاتی به شرح زیر بود:

الف - سازوکار تهیه و تدوین برنامه‌های عملیاتی:

- مسئولیت تدوین برنامه‌های عملیاتی در ستاد با واحد مسئول اجرای برنامه خواهد بود.
- مسئول اجرا در تهیه و تدوین برنامه عملیاتی، خواسته‌های واحد صاحب فرآیند را مد نظر قرار داده و برنامه را در همکاری با واحد صاحب فرآیند تدوین می‌نماید.
- در تدوین برنامه عملیاتی، اقدامات مربوط به واحدهای همکار (اعم از صاحب فرآیند و واحدهای برشمرده شده در فرم برنامه بخشی به عنوان واحد همکار) شفاف و مشخص ذکر می‌شود. و مسئولیت پیاده‌سازی این اقدامات مشخص می‌گردد.

- مسئول اجرا، مسئولیت اجرای صحیح برنامه را بر عهده دارد و در سطح اقدام نیز واحدهای همکار مسئولیت اجرای صحیح اقدامات را در هماهنگی با واحد مسئول برنامه برعهده خواهند داشت.
- واحدهای صاحب فرآیند، مسئولیت حسن تدوین و انجام برنامه را در سطح بالاتر بر عهده خواهند داشت و برشماری مسئولیت اجرای برنامه برای هر واحد، از واحد صاحب فرآیند سلب مسئولیت نخواهد نمود.

ب. فرآیند تدوین برنامه‌های عملیاتی:

۱. عنوان و هدف برنامه:

عنوان و هدف برنامه، جهت یادآوری جهت‌گیری تحلیل‌ها و تدوین اقدامات، بیان می‌شود.

۲. فعالیت‌ها:

- فعالیت‌ها مجموعه اقداماتی هستند که در راستای انجام برنامه و با در نظر گرفتن مسائل مربوط به آن، تدوین می‌شود.
- بهتر است تعداد فعالیت‌های هر برنامه، بین ۵ الی ۱۰ مورد باشد.
- فعالیت‌های ذکر شده ذیل هر برنامه باید تضمین‌کننده‌ی دستیابی به هدف برنامه باشد و موانع و مسائل اختصاصی دستیابی به هدف را نیز مدنظر قرار دهد.
- کمیته‌ی برنامه‌ریزی باید پس از تدوین فعالیت‌ها به ترکیب بهینه‌ی فعالیت‌ها و اقدامات بدیل و نوآورانه دقت نموده و به توافق جمعی در این خصوص دست یابد.

۳. معیار بازخورد:

به محصول فعالیت، یا نشانه‌ای که دال بر به انجام رسانیدن آن فعالیت باشد، «معیار بازخورد» گویند، برای نمونه صورجلسات تهیه‌شده، معیار بازخوردی برای فعالیت «برگزاری جلسات اولیه تصمیم‌گیری درباره‌ی.....» می‌باشد. شایان ذکر است که از منظر پایش، اتمام هر اقدام، منوط به دستیابی به معیار بازخورد آن خواهد بود.

ب.۴. بودجه‌ی برنامه:

بودجه در برنامه‌های عملیاتی هم درخصوص اقدامات و هم درخصوص کل برنامه می‌تواند مطرح شود. در ستون بودجه‌ی مورد نیاز در جدول برنامه کاری، منابع مالی لازم و خاص هر اقدام (و خارج از بودجه جاری) برای انجام فعالیت ذکر می‌شود.

ب.۵. اثر برنامه بر بودجه:

هر برنامه علاوه بر بودجه‌ی مورد نیازش، می‌تواند ارتباط دیگری نیز با بودجه داشته باشد، به این صورت که با توجه به هدف برنامه، بر میزان منابع و مصارف سازمان اثر داشته باشد. در این مورد لازم است که میزان اثر به صورت مبلغ درج شود.

ب.۶. برنامه‌های پروژه‌ای و مستمر:

در نگارش اقدامات، میان برنامه‌های پروژه‌ای و مستمر، تفاوت وجود دارد. در برنامه‌های پروژه‌ای، باید اقدامات مربوط به آغاز تا پایان دوره‌ی برنامه نوشته شود. اما برای برنامه‌های مستمر، تنها نگارش برنامه برای سال ۱۳۹۵ کفایت می‌کند.

ب.۷. درون سپاری و برون سپاری:

اجرای برنامه به دو صورت برون‌سپاری و درون‌سپاری صورت خواهد گرفت. بدین ترتیب که بخش‌ها برنامه‌های عملیاتی‌شان را یا خود انجام می‌دهند یا به موسسات دیگر برون‌سپاری می‌کنند.

ب.۸. مسئول فرآیند و مسئول اجرا:

همچنین در این گام برای هر برنامه عملیاتی دو مسئول وجود دارد یکی مسئول فرایند و دیگری مسئول اجرای برنامه. واحدهای همکار هم در صورت ضرورت تعیین می‌گردند تا در طی فرآیند اجرا به واحد مسئول اجرا کمک نمایند.

عنوان برنامه:

هدف برنامه:

شاخص:

جدول برنامه عملیاتی

وضعیت		معیار بازخورد	بودجه مورد نیاز (میلیون ریال)	واحد همکار	مسئول اجراء	زمان پایان	زمان شروع	فعالیت	ردیف
برون سپاری	درون سپاری								
									۱
									۲
									۳
									۴

با تکمیل جداول بالا توسط کمیته‌های برنامه‌ریزی بخشی و دبیرخانه شورایعالی برنامه‌ریزی راهبردی، برنامه‌های عملیاتی ستاد تدوین شد.

در ادامه سازوکار و فرایند تهیه و تدوین برنامه عملیاتی استان بیان شده است:

گام‌های برنامه‌ریزی عملیاتی استانی:

الف. سازوکار تهیه و تدوین برنامه‌های عملیاتی:

- برنامه‌های عملیاتی در واحدهای اجرایی توسط کمیته‌ی برنامه‌ریزی استان با ترکیب یاد شده در نظامنامه برنامه‌ریزی راهبردی تدوین می‌گردد.
- مدیران کل استان حسب تشخیص و در راستای بهره‌گیری هرچه بیشتر از تخصص همکاران می‌توانند نسبت به عضویت سایر همکاران در کمیته‌ی برنامه‌ریزی استان اقدام نمایند.
- در صورت ضرورت در فرآیند تدوین فعالیت‌های مرتبط با برنامه‌ی عملیاتی لازم است هماهنگی‌های لازم با کمیته‌ی برنامه‌ریزی بخشی صورت پذیرد.
- برنامه‌های عملیاتی (برنامه‌های فعالیت) تدوین شده در واحدهای اجرایی می‌باید در سه نسخه و به امضای رئیس کمیته و دبیرخانه‌ی شورایعالی برنامه‌ریزی راهبردی و اداره کل بودجه و تشکیلات ارسال گردد.

ب. فرآیند تدوین برنامه‌های عملیاتی:

ب.۱. عنوان و هدف برنامه:

عنوان و هدف برنامه در صدر کاربرد، جهت یادآوری همواره جهت‌گیری تحلیل‌ها و گفتگوها، قرار گرفته است.

ب.۲. وضعیت استان در حیطه موضوع برنامه:

برنامه‌های بخشی هرکدام بنا به فحوا، موضوعات و جوانب مختلفی را می‌توانند شامل شوند. برنامه‌ریزی دقیق و اثربخش مستلزم شناخت وضعیت استان (محیط بیرونی اداره کل) در حیطه‌ی موضوع برنامه است. تبیین وضعیت استان در حیطه‌ی موضوع برنامه از طریق ارائه‌ی آمار و اطلاعات و توصیف و تبیین این آمار و اطلاعات صورت می‌پذیرد.

دبیر کمیته‌ی برنامه‌ریزی استان وظیفه تبیین وضعیت استان و ارائه‌ی گزارش لازم به کمیته برنامه‌ریزی را بر عهده دارد. تبیین یاد شده باید مختصر و شفاف ارائه گردد.

ب.۳. وضعیت عملکردی و موقعیتی اداره کل استان در حیطه موضوع برنامه:

بررسی وضعیت عملکردی و موقعیتی اداره کل، همان تحلیل محیط درونی سازمان در سطح استان است و شامل اطلاعات و شاخص‌های عملکردی سازمان در استان می‌شود. دبیر کمیته برنامه‌ریزی استان وظیفه تدوین گزارش یاد شده را بر عهده خواهد داشت.

ب.۴. مسائل:

با توجه به گام قبل و شناخت حاصله از وضعیت استان و سازمان در استان، مسائل پیش‌رو قابل تبیین خواهد بود. مسائل به صورت تیتروار و در قالب گزاره‌هایی کوتاه و از طریق گفتگو و مباحث مطروحه در کمیته و دریافت نظرات اعضا تبیین می‌گردند. مسائل آن مواردی است که می‌باید باشد و نیست و همچنین مواردی که هست و نباید باشد. به عبارتی می‌تواند هم وجه ایجابی و هم وجه سلبی داشته باشد.

مسائل، راهنمای جهت‌گیری برنامه‌های عملیاتی و تدوین اقدامات و فعالیت‌های بایسته و تعیین شاخص خواهند بود. برنامه‌ی تدوینی می‌باید پاسخگوی مسائل استخراج شده باشد.

ب.۵. هدف، شاخص و مقدار:

هدف، شاخص و مقدار شاخص در برنامه‌های بخشی تدوین شده است که در اختیار واحدهای اجرایی قرار می‌گیرد. و کمیته‌های برنامه‌ریزی در سطح استان می‌باید با توجه به وضعیت و موقعیت استان و ظرفیت‌ها

و محدودیت‌های موجود مقدار شاخص را در استان تعیین نمایند که این مقدار الزاماً با آنچه که در سطح بخشی برشمرده شده است، برابر نیست.

ب.۶. فعالیت‌ها:

فعالیت‌ها مجموعه اقداماتی است که در راستای انجام برنامه و با در نظر گرفتن مسائل تدوین می‌گردد. در انجام هر برنامه تعداد فعالیت‌ها بهتر است که بین ۵ الی ۱۰ مورد باشد.

فعالیت‌های ذکر شده ذیل هر برنامه باید تضمین‌کننده‌ی دستیابی به هدف برنامه باشد و موانع و مسائل اختصاصی دستیابی به هدف را مدنظر قرار دهد. کمیته‌ی برنامه‌ریزی می‌باید پس از تدوین فعالیت‌ها به ترکیب بهینه‌ی فعالیت‌ها و اقدامات بدیل و نوآورانه دقت نموده و به توافق جمعی در این خصوص دست یابد.

ب.۷. معیار بازخورد:

محصول فعالیت، یا نشانه‌ای که دال بر به انجام رسانیدن آن فعالیت باشد را معیار بازخورد گویند، برای نمونه صورتجلسات تهیه شده، معیار بازخوردی برای فعالیت «برگزاری جلسات اولیه تصمیم‌گیری درباره‌ی.....» می‌باشد. شایان ذکر است که از منظر پایش، اتمام اقدام، منوط به دستیابی به معیار بازخورد خواهد بود.

ب.۸. بودجه‌ی برنامه:

بودجه در برنامه‌های عملیاتی هم در خصوص اقدامات و هم در خصوص کل برنامه می‌تواند مطرح گردد. در جدول برنامه‌ی کاری در ستون بودجه‌ی مورد نیاز منابع مالی لازم و خاص اقدام و خارج از بودجه‌ی جاری برای انجام فعالیت ذکر می‌گردد.

ب.۹. اثر برنامه بر بودجه:

هر برنامه علاوه بر بودجه‌ی مورد نیازش، می‌تواند ارتباط دیگری نیز با بودجه داشته باشد، به این صورت که با توجه به هدف برنامه بر میزان منابع و مصارف سازمان در استان اثر داشته باشد.

برنامه کاری

ردیف	فعالیت	زمان شروع	زمان پایان	مسئول اجرا	واحد همکار	بودجه مورد نیاز	معیار بازخورد

شرح دلایل بودجه مورد نیاز:

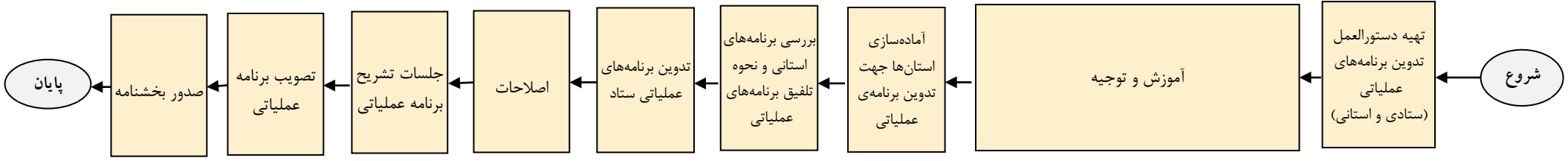
پس از تهیه‌ی دستورالعمل تدوین برنامه‌ی عملیاتی و انجام هماهنگی‌های لازم نشست‌های آموزشی-توجیهی، نشست‌های تسهیل‌گری برنامه و دوره آموزشی استان‌ها برگزار شد. و به دنبال آن جلسات کمیته تلفیق و شورای علمی و کمیته‌های برنامه‌ریزی بخشی برای بررسی تلفیق برنامه‌های عملیاتی، تدوین و اصلاح برگزار شد.

جلسات با حوزه‌ها در خصوص تشریح برنامه‌های عملیاتی و ارائه شاخص‌های کمی برنامه نیز از دیگر گام‌های تدوین برنامه عملیاتی بود. در پایان این برنامه‌ها توسط هیأت مدیره سازمان تصویب و سرانجام توسط مدیرعامل ابلاغ شد.

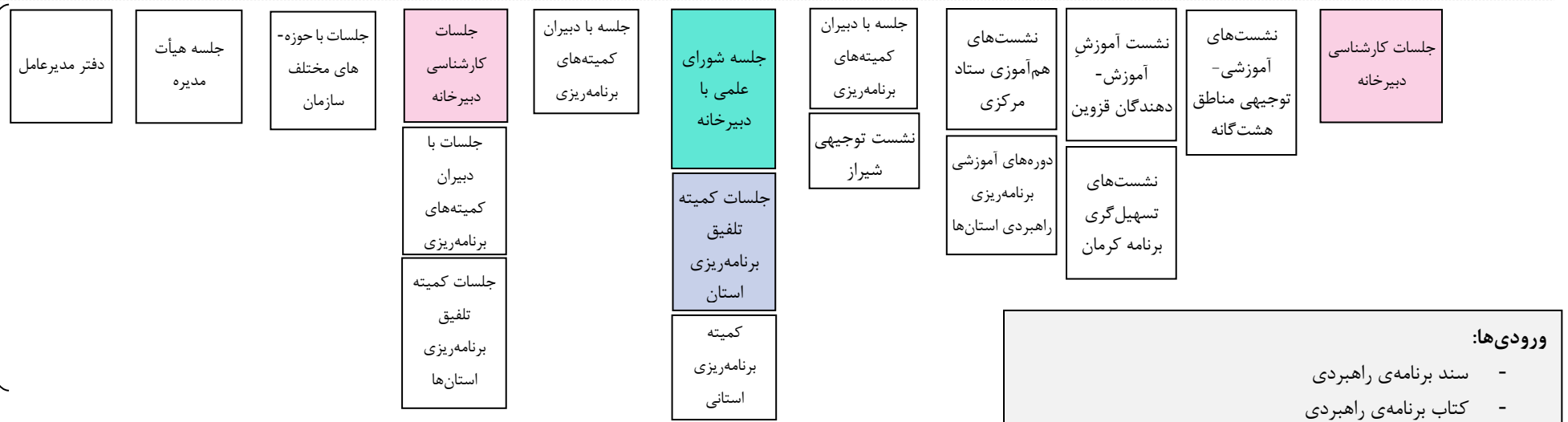
ریز فرایندها



فرایندهای اصلی تدوین برنامه‌ی عملیاتی



ریز فرایندها



- ورودی‌ها:**
- سند برنامه‌ی راهبردی
 - کتاب برنامه‌ی راهبردی
- خروجی‌ها:**
- دستورالعمل تدوین برنامه عملیاتی (ستاد و استان)
 - رهنمون تدوین گزارش شناخت وضعیت سازمان تأمین اجتماعی در استان‌ها

فصل پنجم:

نظام‌نامه پیاده‌سازی، پایش و ارزشیابی
برنامه راهبردی

مقدمه

نظام‌نامه برنامه‌ریزی راهبردی سازمان تامین اجتماعی در تیرماه ۱۳۹۳ در شورایی عالی برنامه‌ریزی راهبردی به تصویب رسید و به سبب آن، رهنمون‌های روشنی درباره گام‌ها و فرآیندهای تدوین برنامه، اجرا و پایش تعریف گردید. اینک که برنامه راهبردی تدوین شده و در نخستین سال اجرا قرار دارد لازم است تا گام پیاده‌سازی برنامه راهبردی یا به عبارتی راهبری، اجرا و پایش برنامه راهبردی با تفصیل بیشتری تشریح شود تا وظایف هر واحد ذیل آن به صورت مشخصی، تعریف گردد.

در این گام برخی از وظایف مصوب شورایی عالی برنامه‌ریزی تبیین‌کننده طراحی فرآیند تفصیلی‌تر پیاده‌سازی و پایش برنامه راهبردی تلقی می‌شود. وظایفی همچون «نظارت عالی بر فرآیند اجرای برنامه‌ها»، «پیگیری اجرای برنامه‌ها مطابق با اهداف تعیین‌شده»، و «انطباق برنامه و بودجه‌ی سالانه با برنامه‌ی راهبردی سازمان» که در نظام‌نامه برنامه‌ریزی مصوب شده است این ضرورت را ایجاد می‌کند تا نظامی برای پیاده‌سازی برنامه راهبردی تدوین شود که همه موارد مندرج در نظام‌نامه از جمله فرآیندهای «اجرای برنامه»، «نظارت عالی بر آن»، «پیگیری اجرا و تحقق اهداف برنامه» و «انطباق برنامه و بودجه» را تشریح کند.

در این مجموعه، کوشش بر تشریح نظامی است تا وظایف بخش‌های مختلف را در راستای راهبری و اجرای برنامه راهبردی مشخص و نحوه تعامل میان آن‌ها را بیان کند.

اصول حاکم بر نظام برنامه‌ریزی و اجرا در سازمان

با عنایت به مجموعه شرایط سازمانی و رویکردهای مدیریتی مناسب جهت نیل به حصول نتایج اثربخش، توفیق این نظام برنامه‌ریزی منوط به حاکمیت چهار اصل اساسی است؛ پایبندی این نظام بر اصول «مشارکت»، «کل‌نگری»، «هماهنگی» و «فراگیری» در کلیه‌ی مراحل برنامه‌ریزی مدنظر قرار خواهد گرفت.

اصول برنامه‌ریزی از آغاز تدوین برنامه راهبردی، رهنمونی برای برنامه‌نویسان بوده است، در بخش پیاده‌سازی برنامه راهبردی نیز همچنان این اصول به مثابه اصول راهنمای کار قرار می‌گیرند. همچنان روشن است که تفسیر و مصادیق هر یک از این اصول راهنما، در بخش پیاده‌سازی برنامه راهبردی نسبت به بخش‌های پیش تا حدی متفاوت خواهد بود. در زیر کوشش بر تفسیر خاص اصول برنامه‌ریزی راهبردی سازمان تامین اجتماعی در مسیر پیاده‌سازی آن است.

الف - اصل مشارکت

مشارکت به معنای درگیر شدن و همکاری فعالانه همه کارکنان و مدیران سازمان در امر پیاده‌سازی برنامه راهبردی است. بر این اساس مشارکت در سطوح مختلف اشکال متفاوتی به خود می‌گیرد و سهم و نحوه کمک به پیشبرد برنامه متفاوت خواهد بود؛ بر این اساس مشارکت در سطوح عالی سازمان به معنای همراهی و حمایت مستمر مدیریت عالی سازمان از برنامه راهبردی است. بنا به این اصل انتظار می‌رود مدیریت عالی سازمان با نظارت عالیه بر اجرا، اهتمام به رفع موانع ساختاری و فرآیندی، ممانعت از تدوین برنامه‌های موازی یا مغایر در سازمان و تامین بستر مناسب برای پایش و ارزشیابی اجرای برنامه، در پیاده‌سازی برنامه راهبردی مشارکت کند.

مشارکت سایر مدیران و کارکنان، بسته به جایگاه‌شان در هر برنامه، از طریق اجرا، همکاری در اجرا، کنترل، آموزش و ترغیب به اجرا یا پیگیری برای اجرایی شدن برنامه، امکان‌پذیر خواهد بود.

سطوح مشارکت مدیریت در پیاده‌سازی برنامه راهبردی

مدیران اجرائی	مدیران ستادی	مدیران ارشد	هیأت مدیره	فعالیت‌ها
✓✓	✓✓	✓✓✓	✓✓✓	حمایت از برنامه و در اولویت
	✓	✓✓✓	✓✓✓	ممانعت از تدوین و اجرای برنامه‌های موازی و مغایر با برنامه
	✓	✓✓✓	✓✓✓	نظارت راهبردی بر پیاده‌سازی
✓✓✓	✓✓✓	✓✓	✓	نظارت بر اجرای برنامه‌ها و
✓	✓✓	✓✓✓	✓	اهرم‌های کنترل اجرای برنامه

ب - اصل کل‌نگری

سازمان، سیستمی از اجزای متعامل و وابسته به هم است. تغییر در یک جزء بدون توجه به سایر اجزاء، تغییری ناپایدار خواهد بود. تغییر واقعی زمانی رخ خواهد داد که کلیت سیستم را متاثر کند. برای پیاده‌سازی موفق برنامه راهبردی، باید همواره سازمان را به مثابه یک کل در نظر گرفت و مشارکت افراد نباید صرفاً به وظایف اصلی و محدود به حوزه‌شان تعریف شود؛ در واقع همه افراد فراتر از واحد اداری‌شان و در مقابل کلیت سازمان مسئول تلقی می‌شوند. موفقیت در پیاده‌سازی برنامه راهبردی نیز در گروی کامیابی برنامه در کل سازمان است و نه در یک واحد خاص آن.

ج - اصل هماهنگی

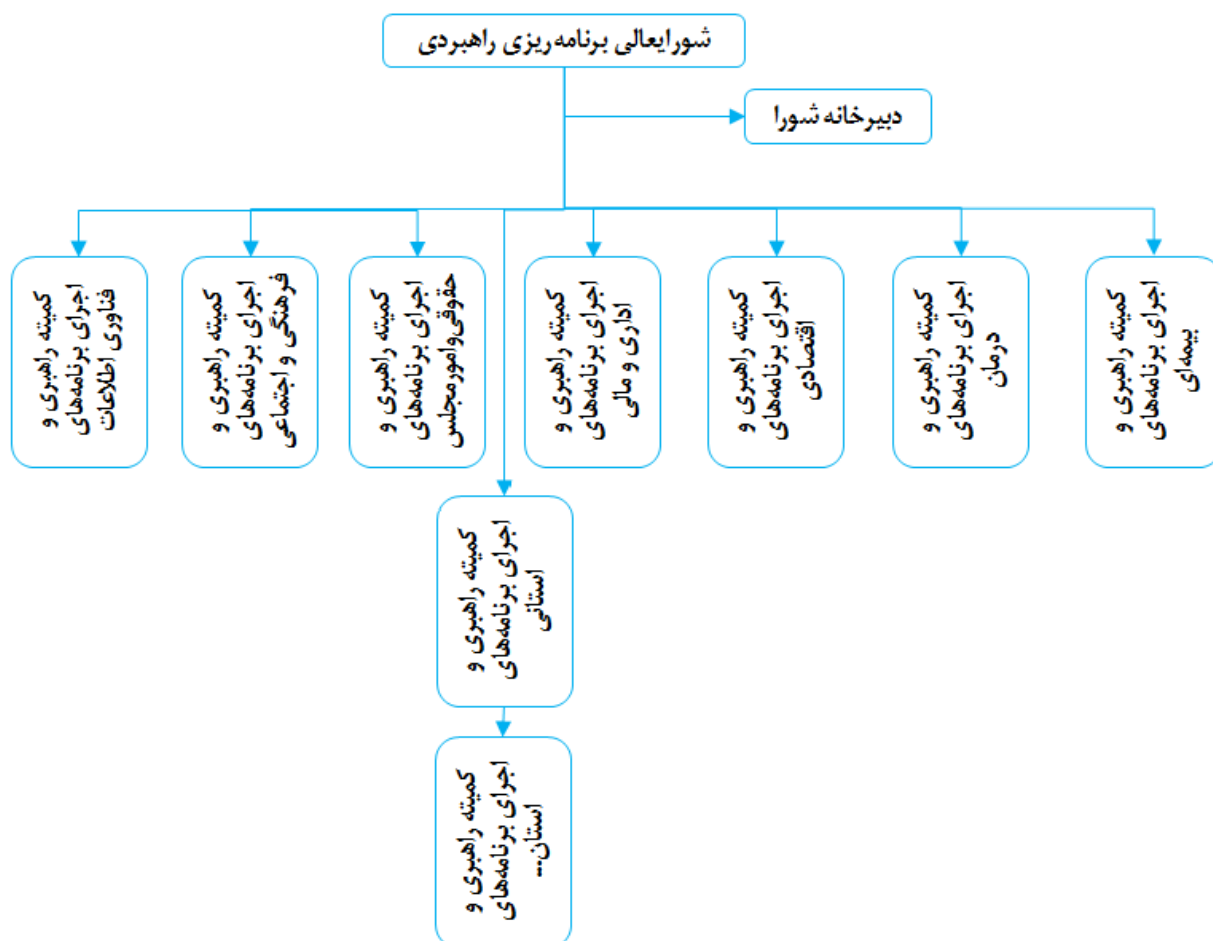
بر مبنای این اصل، پیاده‌سازی برنامه راهبردی هنگامی با موفقیت همراه خواهد بود که بخش‌های مختلف سازمان با یکدیگر هماهنگ باشند. ریشه بسیاری از ناکامی‌ها در برنامه، ناهماهنگی میان بخش‌های مختلف

است. در این میان، هماهنگی واحدهای پشتیبانی از اهمیت بسزایی برخوردار است؛ تخصیص بهنگام بودجه و تامین و پرداخت منابع مالی برای پروژه‌ها و برنامه‌ها، تاثیر بسزایی در تبعیت اجرای برنامه از جدول زمانی دارد.

د - اصل فراگیر بودن

برای دستیابی به اهداف بخشی و کلان برنامه راهبردی و تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴، لازم است تا همه واحدهای صف و ستاد، ارکان جهت‌ساز و راهبردهای کلان برنامه راهبردی را پیش‌روی خود قرار دهند و هر یک به سهم خود در تحقق آن بکوشد؛ حتی در صورت فقدان وجود برنامه مشخص برای برخی از واحدها ذیل برنامه راهبردی، باز هم مشارکت آن‌ها در تحقق اهداف کلان ضروری خواهد بود و آن واحدها باید برنامه‌های جاری و توسعه‌ای خود را به سوی تحقق ارکان جهت‌ساز و اهداف کلان سوق دهند و از تدوین و اجرای برنامه‌های مغایر با برنامه راهبردی خودداری کنند.

چارت ساختاری عناصر پیاده‌سازی برنامه راهبردی



وظایف هر یک از بخش‌ها در فرآیند پیاده‌سازی برنامه راهبردی

در فرآیند پیاده‌سازی برنامه راهبردی از هر یک از بخش‌ها انتظار می‌رود تا سهم خویش را برای پیاده‌سازی بهینه برنامه راهبردی ایفا کند. نقش واحدهای مختلف در این میان متفاوت است.

نقش بخش‌های مختلف سازمان در فرآیند پیاده‌سازی برنامه راهبردی

بخش‌ها	نقش‌ها
مدیریت عالی و	حمایت، هدایت، نظارت و کنترل
شورای عالی برنامه‌ریزی راهبردی	نظارت و کنترل بر اجرای برنامه، حل چالش‌ها، هماهنگی‌های عمودی، اصلاحات فرآیندی و برنامه‌ای، راهبری روند پایش و
کمیته‌های راهبری و اجرای برنامه	تسهیل‌گری، هماهنگی و نظارت بر اجرای برنامه درون معاونت، پاسخگویی و پیگیری اجرای برنامه‌های مرتبط در بیرون از معاونت، ارائه گزارش ماهیانه تشریحی درباره اقدامات مرتبط با برنامه، پایش، کیفیت، برنامه‌ها
دبیرخانه شورای عالی برنامه‌ریزی راهبردی	تسهیل اجرای برنامه، اجتماعی کردن برنامه، هماهنگی میان کمیته‌ها، شناسایی مسائل، معرفی واحدها و افراد کوشا در اجرای برنامه، ارائه پیشنهاد به شورای عالی، اجرای مصوبات شورا، پایش
دفتر برنامه‌ریزی اقتصادی و اجتماعی	پایش اقدام‌محور، رصد پیشرفت فعالیت‌ها، ارائه گزارش تفصیلی اجرا براساس مستندات، هماهنگی میان بودجه و کمیته‌های
اداره کل بودجه و تشکیلات	ارزیابی بودجه‌های پیشنهادی، تخصیص بهنگام بودجه، تخصیص مزایای انگیزشی به تناسب میزان مشارکت در پیاده‌سازی برنامه، نظارت بر روند اجرای برنامه‌ها از منظر بودجه و اعتبارات
اداره کل امور مالی	تسهیل پرداخت به موقع بودجه‌های تخصیصی، انتظام بخشی

دبیرخانه شورایعالی برنامه‌ریزی راهبردی

دبیرخانه‌ی شورایعالی شامل شورای علمی، واحدهای پایش و ارزش‌یابی، تحقیق و توسعه، هماهنگی و برنامه‌ریزی، اجتماعی‌سازی و تدوین و مستندسازی برنامه است.

– وظایف:

- تدوین و طراحی روش‌شناسی و نظام راهبری، اجرا و پایش برنامه راهبردی سازمان و پیشنهاد به شورا
- راهبری فرآیند اجرایی نظام برنامه‌ریزی راهبردی سازمان زیر نظر شورا
- راهبری مطالعات و تحقیقات معطوف به برنامه‌های راهبردی سازمان
- تعیین فرمت، تلفیق، ترکیب و استنتاج اطلاعات و گزارش ارسالی از بخش‌های مختلف سازمانی و جمع‌بندی آن در قالب اسناد برنامه و ارائه به شورا
- حضور در جلسات و کمیته‌های راهبری و اجرا جهت ایجاد همراستایی در روش‌ها
- هماهنگی و برگزاری جلسات شورایعالی
- ایجاد هماهنگی بین کمیته‌های راهبری و اجرای برنامه
- تدوین برنامه‌ی آموزشی در خصوص برنامه‌ریزی راهبردی و یکسان‌سازی روش‌ها با همکاری اداره کل آموزش و پژوهش
- طراحی و اجرای نشست‌های برنامه‌ریزی، راهبری و اجرا با هماهنگی ادارات ذی‌ربط
- تسهیلگری و هماهنگی در امر اجرای فعالیت‌ها و برنامه راهبردی
- پیگیری مستمر اجرای برنامه در هر بخش از طریق اعضای خود در کمیته‌های مربوطه
- انجام پایش نتیجه‌محور و محیطی و ارائه گزارش آن به شورا با همکاری موسسه عالی پژوهش
- تامین اجتماعی و دفتر آمار و محاسبات اقتصادی و اجتماعی
- ارزشیابی اجرای برنامه راهبردی و شناسایی عوامل و موانع موثر بر اجرا برنامه

- معرفی افراد و واحدهای فعال در اجرای برنامه و تحقق اهداف و چشم‌انداز سازمان به شورا
- گزارش فصلی میزان پیاده‌سازی برنامه و تشریح عوامل و موانع اجرای برنامه
- پیگیری اجتماعی کردن برنامه راهبردی در سازمان
- مستندسازی تجارب مربوط به سازمان
- انجام سایر وظایفی که از سوی شورا محول می‌شود

کمیته‌های راهبری و اجرای برنامه

کمیته‌های برنامه‌ریزی بخشی در این فرآیند، بازآرایی شده و با نام کمیته راهبری و اجرای برنامه در هر یک از بخش‌های هفت‌گانه ادامه فعالیت خواهد داد.

کمیته‌های راهبری و اجرای برنامه، با ماهیت کارکرد وظیفه‌ای به‌منظور راهبری و اجرای عملیاتی با رعایت وظایف و فرآیندهای موجود در ساختار فعلی سازمان متشکل از بیمه‌ای، درمان، اقتصادی، اداری و مالی، حقوقی و مجلس، فرهنگی و اجتماعی و فناوری اطلاعات (IT) توسط بخش‌های مختلف سازمان تشکیل می‌گردد.

– اعضا:

- معاون حوزه‌ی مربوطه (رئیس کمیته)*
- مدیران کل حوزه‌ی مربوطه
- مشاوران (سازمانی یا غیرسازمانی) و کارشناسان به تشخیص رئیس کمیته و یا پیشنهاد دبیرخانه*
- یک نفر نماینده‌ی دبیرخانه شورا
- نماینده‌ی حوزه مربوطه به انتخاب رئیس کمیته (دبیر کمیته)
- نماینده واحد مسئول اجرای برنامه از حوزه‌های دیگر (بر حسب مورد)

* تبصره‌ی یک: رئیس و اعضای کمیته‌ی فناوری اطلاعات (IT) با نظر مدیر عامل تعیین می‌شوند.

* تبصره‌ی دو: حضور دفاتر مستقل ستادی بنا به موضوع فعالیت مرتبط در کمیته‌های بخشی

مختلف به قرار ذیل است:

- ادارات کل روابط عمومی و امور بین‌الملل و دفتر تخلفات اداری در کمیته‌ی راهبری و اجرا در امور فرهنگی و اجتماعی
- دفتر راهبری سیستم‌ها در کمیته‌ی راهبری و اجرا در امور فناوری اطلاعات (IT)

- وظایف:

- تدوین سازوکاری برای اجرای با کیفیت و بهنگام برنامه‌های عملیاتی مربوطه
- تعریف مسئول اجرای هر برنامه و همکاران درون بخشی آن‌ها
- نظارت بر حسن اجرای برنامه در زیرمجموعه معاونت مربوطه
- پیگیری و گزارش‌گیری مستمر از کمیته‌های مسئول اجرای برنامه، درباره برنامه‌هایی که معاونت مربوطه در جایگاه صاحب فرآیند قرار دارد
- گزارش‌دهی به کمیته‌های صاحب‌فرآیند درباره وضعیت پیشرفت برنامه‌هایی که کمیته مذکور مسئول اجرای آن است
- ارائه گزارش ماهیانه به دفتر مدیرعامل درباره اقدامات انجام‌شده مربوط به پیاده‌سازی برنامه راهبردی (حداکثر تا دهم هر ماه)
- رصد مستمر وضعیت موجود و آتی پیشرفت برنامه و شناسایی، مداخله و گزارش‌دهی بهنگام درباره مسائل موجود یا پیش‌رو به معاونت مربوطه و دبیرخانه
- هماهنگی لازم و مرتبط با برنامه با بخش‌های بودجه، مالی، دبیرخانه، دفتر برنامه‌ریزی و موسسه عالی پژوهش تامین اجتماعی
- ارائه پیشنهاد بازنگری و یا اظهار نظر درباره پیشنهادهای اصلاح اهداف، شاخص‌ها، زمانبندی، فرآیندها و محتوای برنامه‌های راهبردی در حوزه تخصصی به دبیرخانه شورا

- اصلاح و بازبینی برنامه‌های عملیاتی در هماهنگی با برنامه‌های سال گذشته و نیز برنامه‌های سایر کمیته‌ها

- تدوین برنامه‌های تفصیلی عملیاتی سالانه؛ شامل شرح فعالیت‌ها، مسئولیت‌ها، زمان‌بندی و معیارهای بازخورد

کمیته‌ی راهبری و اجرا برنامه‌های استانی

کمیته‌ی راهبری و اجرای برنامه‌های استانی با محوریت اداره کل امور استان‌ها و مشارکت سایر بخش‌های سازمان، راهبری تدوین و اجرای برنامه‌های عملیاتی سالیانه‌ی استان‌ها را در بخش‌های مختلف بر عهده خواهند داشت.

– اعضا:

- مدیر کل امور استان‌ها (رئیس کمیته)
- مدیرکل دفتر برنامه‌ریزی اقتصادی و اجتماعی
- نمایندگان معاونت‌های ستادی (دبیران کمیته‌های بخشی)
- دو نفر از مدیران استانی (یک نفر بیمه‌ای و یک نفر درمانی)
- نماینده‌ی دبیرخانه‌ی شورا
- کارشناسان مدعو درون و برون‌سازمانی حسب مورد
- یک نفر از امور استان‌ها به انتخاب رئیس کمیته (دبیر کمیته)

– وظایف:

- تدوین دستورالعمل تهیه‌ی برنامه‌های استانی و نرّم‌ها و شاخص‌های مربوطه
- نظارت بر عملکرد کمیته‌های راهبری و اجرا در استان‌ها در فرآیند پیاده‌سازی برنامه راهبردی
- بررسی و تأیید برنامه‌های سالیانه‌ی تدوین شده در استان‌ها و ارسال آن به دبیرخانه‌ی شورا
- مشارکت در فرآیند برنامه‌ریزی با دیگر بخش‌های سازمان

کمیته‌ی راهبری و اجرا در استان

کمیته‌های راهبری و اجرای استانی در سطح ادارات کل استان‌ها و مدیریت‌های درمان تشکیل شده و وظیفه راهبری و اجرای برنامه راهبردی در استان مربوطه و تدوین برنامه‌های عملیاتی سالیانه را برعهده خواهند داشت.

– اعضا:

- مدیرکل / مدیردرمان استان (رئیس کمیته)
- معاونین اداره کل / مدیریت درمان (دبیر کمیته)
- کارشناس برنامه‌ریزی اداره کل / مدیریت درمان
- کارشناس بودجه اداره کل / مدیریت درمان
- کارشناس آمار اداره کل / مدیریت درمان
- کارشناس نظارت و ارزشیابی اداره کل / مدیریت درمان
- سه نفر از رؤسای شعب / مراکز درمانی
- رئیس دفتر رسیدگی به اسناد پزشکی
- دیگر کارشناسان به حسب موضوع و تشخیص رئیس کمیته

– وظایف:

- تهیه و تدوین گزارش‌های فصلی درباره عملکرد استان در حوزه اجرای برنامه و تحقق ارکان جهت‌ساز
- تدوین سازوکار پیاده‌سازی برنامه راهبردی در سطح استان
- تهیه و تدوین برنامه‌های عملیاتی استان براساس وضعیت موجود استان و در هماهنگی با برنامه‌های عملیاتی تدوینی ستاد
- ارائه‌ی برنامه‌های عملیاتی تدوین شده به کمیته‌ی مرکزی راهبری و اجرای برنامه‌های استانی
- انجام هماهنگی بین واحدهای مختلف در جهت اجرای به‌موقع و مؤثر برنامه‌ها

تشریح فرآیند پایش و ارزشیابی

در این بخش، فرآیندها و نیز رویکردهای پایش و ارزشیابی با جزئیات تشریح خواهد شد. به ویژه آنکه مدل تلفیقی پایش با سه سطح پایش اقدام محور، نتیجه محور و محیطی که برای نخستین بار در این نظام نامه مطرح شده است، نیازمند شناخت دقیق و با جزئیات بیشتر است.

ضرورت استقرار نظام پایش و ارزشیابی برنامه راهبردی

مرور تاریخ برنامه‌ریزی در ایران حاکی از ضعف اساسی در اجراست. این مسئله در سطوح مختلف قابل مشاهده است. همه برنامه‌های پنج‌ساله توسعه از آغاز انقلاب تاکنون و برنامه‌های عمرانی پیش از انقلاب، همگی به صورت کم و بیش از مشکل اجرایی‌شدن رنج می‌برند. گاه برخی از برنامه‌های توسعه تا آنجا رها شده و مورد توجهی قرار گرفته که به گمان برخی از کارشناسان حدود ۷۰٪ آن، اجرایی نشده است.

این وضعیت در سازمان‌های مختلف و به ویژه سازمان بزرگ دولتی یا عمومی نیز قابل مشاهده است. به ویژه آنکه در سطح کشور، برنامه‌ها در شرایطی به اجرا در نیامده‌اند که سازمان قدرتمند و مستقلی همچون سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی (سازمان برنامه و بودجه سابق) در طراحی و کنترل برنامه‌های پنج‌ساله توسعه و عمرانی نقش کلیدی ایفا کرده است، حال آنکه سازمان‌های بزرگ عمومی یا دولتی فاقد چنین نهاد مستقلی هستند و به تبع آن احتمال برنامه‌گریزی در آن بالاتر است. بنابراین برنامه‌های تدوین شده در سازمان‌ها همواره با مخاطره اجرایی نشدن و عدم تحقق اهداف روبرو هستند. دلایل متعددی برای اجرایی نشدن برنامه قابل تصور است که در اینجا محل بحث نیست. با این حال یکی از مهمترین این موارد که می‌تواند در اینجا مورد بحث قرار گیرد این است که برنامه‌های راهبردی همواره به دنبال تغییر و تحول در وضعیت موجود سازمان هستند و این تغییر و تحول، تغییر در جایگاه و منافع افراد را نیز در پی خواهد داشت؛ بنابراین مدیران و کارشناسانی که گاه به دلیل واگه مواجهه با تغییر و شرایط جدید، خودآگاه و یا ناخودآگاه، دست به اقدام متقابل و کارشکنانه زده و می‌کوشند تا مانع اجرای برنامه شوند. از سوی دیگر تمایل به حفظ وضعیت موجود و یا با عبارت دیگر «وابستگی به مسیر طی شده» سبب مقاومت افراد در برابر برنامه می‌شود.

در چنین شرایطی می‌توان منفعلانه مقاومت‌ها و انحراف در برنامه را پذیرفت و یا فعالانه جهت کاهش چالش‌های اجرایی برنامه، آن را به طور مستمر مورد پایش قرار داد و وضعیت پیشرفت آن را ارزشیابی کرد. نتایج حاصل از این پایش و ارزشیابی مستمر به چند طریق می‌تواند به اجرایی شدن برنامه کمک کند: از یک سو این نتایج، گره‌گاه‌ها، موانع و چالش‌ها را مشخص می‌کند و با گزارش آن به مدیران مسئول به رفع

موانع کمک می‌کند و از سوی دیگر این پایش و ارزشیابی مستمر می‌تواند به اصلاح و بازنگری برنامه کمک کند و این اصلاح و بازنگری نیز به تبع خود، برنامه را تا حد زیادی از خطر اجرایی نشدن مصون می‌دارد.

بر این اساس ضرورت وجود پایش و ارزشیابی مستمر در سازمان تأمین اجتماعی نیز جهت کمک به اجرایی شدن برنامه ضروری است. با این حال صرف برخورداری از یک نظام پایش نیز نمی‌تواند مشکلات مربوط به اجرای برنامه را برطرف کند بلکه سامانمندی، سنجیدگی، جامعیت و کیفیت بالای تدوین نظام پایش در کنار برخورداری از ابزارهای حمایت‌کننده و بازدارنده می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت این نظام ایفاء کند. ناگفته پیداست که حمایت مدیریت عالی در زبان، نظر و عمل ضامن کیفیت تحقق و پیاده‌سازی نظام پایش و به تبع آن اجرای برنامه‌هاست.

کوشش این نوشتار آن است تا با پیش‌بینی رخدادهای احتمالی در سناریوهای متفاوت، سازوکارها و فرآیندهای کنترل اجرای برنامه و دستیابی به اهداف را تدوین نماید. بدیهی است که در طول اجرای برنامه ممکن است نکات و مواردی مشخص شود که در نظامنامه پایش مورد غفلت واقع شده باشند. این موارد از طریق طرح بحث در شورایی عالی برنامه‌ریزی راهبردی و دیگر جلسات مرتبط، ارائه پیشنهادهای اصلاحی می‌تواند بر ارتقاء عملکرد و کارایی نظام پایش بیفزاید.

تشریح گام‌های نظام پایش، ارزشیابی و بازنگری برنامه راهبردی

نظام پایش و ارزشیابی را می‌توان ذیل نظام برنامه‌ریزی راهبردی سازمان تامین اجتماعی نشان داد. در چنین وضعیتی، می‌توان از بحث «روایت نظام برنامه‌ریزی راهبردی از منظر نظام پایش و ارزشیابی» سخن گفت. در این روایت، بخش‌هایی از نظام برنامه‌ریزی راهبردی مشاهده می‌شود که سهمی در پایش و ارزشیابی داشته باشند.

در این روایت که بیان تصویری آن در نمودار شماره ۱ آمده است، فرآیند ده‌گانه‌ای قابل تشریح است. در این بخش، تنها به تشریح فرآیند پرداخته شده و از ذکر واحدهای درگیر و مسئول در هر مرحله و مسئولیت‌های آن‌ها خودداری شده است. جایگاه و نقش واحدهای مختلف سازمانی در نظام پایش، ارزشیابی و بازنگری موضوعی است که در فصول آتی این گزارش بدان پرداخته خواهد شد.

فرآیند (۱): تدوین برنامه راهبردی

اولین گام از مدل نظام پایش و ارزشیابی برنامه راهبردی به «فرآیند تدوین برنامه راهبردی» اشاره دارد. این برنامه در سطح کلان شامل ارکان جهت‌ساز، اهداف و راهبردهای کلان، در سطح بخشی شامل اهداف، راهبردها، برنامه‌های بخشی و نیز شاخص‌های این برنامه‌ها و در نهایت در سطح عملیاتی شامل برنامه‌های عملیاتی ستادی و استانی می‌شود.

فرآیند (۲): شناسایی مقادیر پایه شاخص‌ها

در این فرآیند مقدار پایه‌ی شاخص‌های برنامه‌ها تعیین می‌شود. مقادیر پایه، نشان‌دهنده وضعیت کنونی شاخص‌های برنامه است. اهمیت این مرحله در آن است که بدون شناسایی مقادیر پایه، امکان تعیین نشانگاه‌ها (مقادیر سالانه هدف‌گذاری شده برای شاخص‌ها) میسر نخواهد بود که خللی جدی در فرآیند نظام پایش و ارزشیابی ایجاد کرده و در نهایت منجر به ناکارآمدی این نظام خواهد شد.

فرآیند (۳): تعیین نشانگاه‌ها

تعیین نشانگاه‌ها سومین گام این مدل است که مقادیر سالانه شاخص‌ها هدف‌گذاری می‌شوند. به بیانی دیگر در این مرحله مشخص می‌شود که برنامه در پایان هر سال از اجرای خود به چه نقطه‌ای خواهد رسید. اهمیت این مرحله از آنجائست که با ترسیم چشم‌انداز کوتاه‌مدت -یکساله- برای برنامه‌ها امکان رصد مستمر آن‌ها فراهم می‌شود و بدین ترتیب موجب سهولت و دقت بیشتر در فرآیند پایش و ارزشیابی برنامه‌ها خواهد شد. در پایان هر سال با توجه به دستیابی و یا عدم دستیابی به نشانگاه‌ها، فرآیند اجرایی شدن برنامه‌ها مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد، به گونه‌ای که عوامل موثر در پیشبرد برنامه‌ها شناسایی می‌شود تا در ادامه مسیر بتوان از آن‌ها نیز بهره‌مند شد. از سویی دیگر در صورت عدم تحقق نشانگاه‌ها علل ناکامی برنامه‌ها شناسایی و فرآیند/برنامه/هدف/شاخص مورد بازبینی قرار می‌گیرد. رصد وضعیت نشانگاه‌ها، اولین سطح از سطوح چهارگانه اثربخشی است که پیش از آن بدان پرداخته شده است.

فرآیند (۴): تخصیص بودجه به برنامه

فرآیند تخصیص بودجه به برنامه‌ها این‌گونه است که پس از پایش برنامه‌ها در فواصل زمانی سه ماهه، دفتر برنامه‌ریزی اقتصادی و اجتماعی درخواست تخصیص بودجه را به اداره کل بودجه و تشکیلات ارسال می‌کند. اداره کل بودجه و تشکیلات پس از انجام بررسی‌های لازم مبلغ اعتبار تخصیصی را به اداره کل امور مالی ارسال می‌کند تا این اداره نسبت به پرداخت بودجه برنامه‌ها اقدامات لازم را انجام دهد. در این فرآیند، بودجه به مسئول اجرای برنامه اختصاص پیدا می‌کند. به عنوان مثال، برنامه‌ای از معاونت فنی و درآمد که مسئول اجرای آن دفتر راهبری سیستم‌هاست، پس از طی مراحل تشریح شده در بالا، بودجه سه ماه آتی به مسئول اجرای برنامه یعنی دفتر راهبری سیستم‌ها تخصیص پیدا می‌کند.

فرآیند (۵): اجرای برنامه

مهمترین عنصر در اجرای برنامه راهبردی، کمیته‌های راهبری و اجرای برنامه هستند که مطابق آنچه در بخش اول نظام‌نامه آمد، در هر یک از معاونت‌ها تشکیل شده و مسئولیت حسن اجرای برنامه‌های بخش و پیگیری‌های برنامه‌های مرتبط به آن معاونت را بر عهده دارند. کمیته‌های راهبری و اجرا در جایگاه صاحب

فرآیند چگونگی پیشرفت برنامه را در تعامل با واحدهای دیگری که متولی اجرای فعالیتها هستند رصد می‌کند و در جایگاه مسئول اجرا باید به صورت مستمر و ارائه گزارش‌های منظم صاحب فرآیند را از فرآیندهای طی شده در جهت پیش‌برد برنامه مطلع سازند. در این مرحله دبیرخانه شورایی برنامه‌ریزی وظیفه تسهیل‌گری برای اجرای برنامه بر عهده دارد. دبیرخانه با برگزاری جلسات مستمر با کمیته‌ها می‌کوشد هماهنگی میان بخشی را بهبود بخشد و موانع و مشکلات احتمالی را شناسایی و در تعامل با کمیته‌ها در جهت رفع آن بکوشد.

فرآیند (۶): گزارش‌گیری اقدامات از واحدهای اجرایی

واحدهای اجرایی در سطح ستاد و استان باید گزارش عملکرد برنامه‌های عملیاتی خود را در زمان تعیین شده بر اساس معیار بازخورد تهیه کرده و به واحد مسئول پایش اقدام‌محور ارسال کنند.

در این قسمت با دو دسته از برنامه مواجهیم:

۱. برنامه‌هایی با صاحب فرآیند و مسئول اجرا متفاوت: یعنی برنامه‌هایی که براساس نیاز یک حوزه تعریف شده اما براساس ساختار وظایف رسمی سازمان، اجرای آن به عهده و تخصص واحد دیگری است. از این رو واحد صاحب فرآیند، برنامه را براساس نیاز خود تعریف کرده و مسئول اجرا، آن را براساس تخصص خود تعدیل می‌کند.
۲. برنامه‌هایی با صاحب فرآیند و مسئول اجرا یکسان: این نوع از برنامه‌ها، شامل برنامه‌هایی هستند که نیاز تعریف شده و پاسخ به آن نیاز، هر دو در زمره تخصص یک واحد یکسان باشند.

فرآیند (۷): پایش

فرآیند هفتم نظام، سه سطح پایش اقدام‌محور، پایش نتیجه‌محور و پایش محیطی را شامل می‌شود. در اولین سطح پایش سه‌گانه، کارایی برنامه‌ها سنجیده می‌شود؛ بدین معنا که بررسی می‌شود که اقدامات به

درستی انجام شده است یا خیر و این امر با بررسی وضعیت تحقق معیارهای بازخورد به دست می‌آید. در یک سطح بالاتر در پایش نتیجه‌محور، هم میزان تحقق نشانگاه‌ها و هم وضعیت تحقق اهداف بخشی و کلان سنجیده می‌شود.

اثر بخشی در چهار سطح مختلف قابل بررسی است: در سطح اول تحقق نشانگاه‌هایی مورد بحث قرار می‌گیرد که براساس مقادیر هدف‌گذاری شده سالانه شاخص‌های برنامه تعیین شده است؛ در سطح بالاتر تحقق اهداف بخشی مورد بررسی قرار می‌گیرد و در سطح بالاتر تحقق اهداف کلان و در نهایت تاثیرات حاصله بر ذینفعان و شرکای اجتماعی (دولت، کارگر و کارفرما).

فرآیند (۸): ارزشیابی

از جمله فرآیندهای مهم در نظام پایش و ارزشیابی برنامه راهبردی، هشتمین فرآیند این نظام یعنی ارزشیابی است. ارزشیابی مرحله‌ای است که در صورت انجام صحیح و به‌موقع، با فراهم کردن اطلاعات مفید، نقش مهمی را در بهبود برنامه بر عهده دارد. در مرحله ارزشیابی، چگونگی انجام فرآیندهای اجرایی شدن برنامه‌ها مورد تحلیل قرار می‌گیرد. به عبارتی دیگر، با استفاده از داده‌هایی که از پایش‌های سه‌گانه بدست آمده، دلایل دستیابی یا عدم دستیابی به اهداف برنامه‌ها بررسی می‌شود. بدین ترتیب نقاط قوت و ضعف برنامه‌ها و موانع موجود در مسیر تحقق اهداف در این گام شناسایی می‌شود. و به تبع آن، اطلاعاتی معتبر و قابل استفاده برای فرآیند دهم این نظام - بازنگری - تهیه می‌کند.

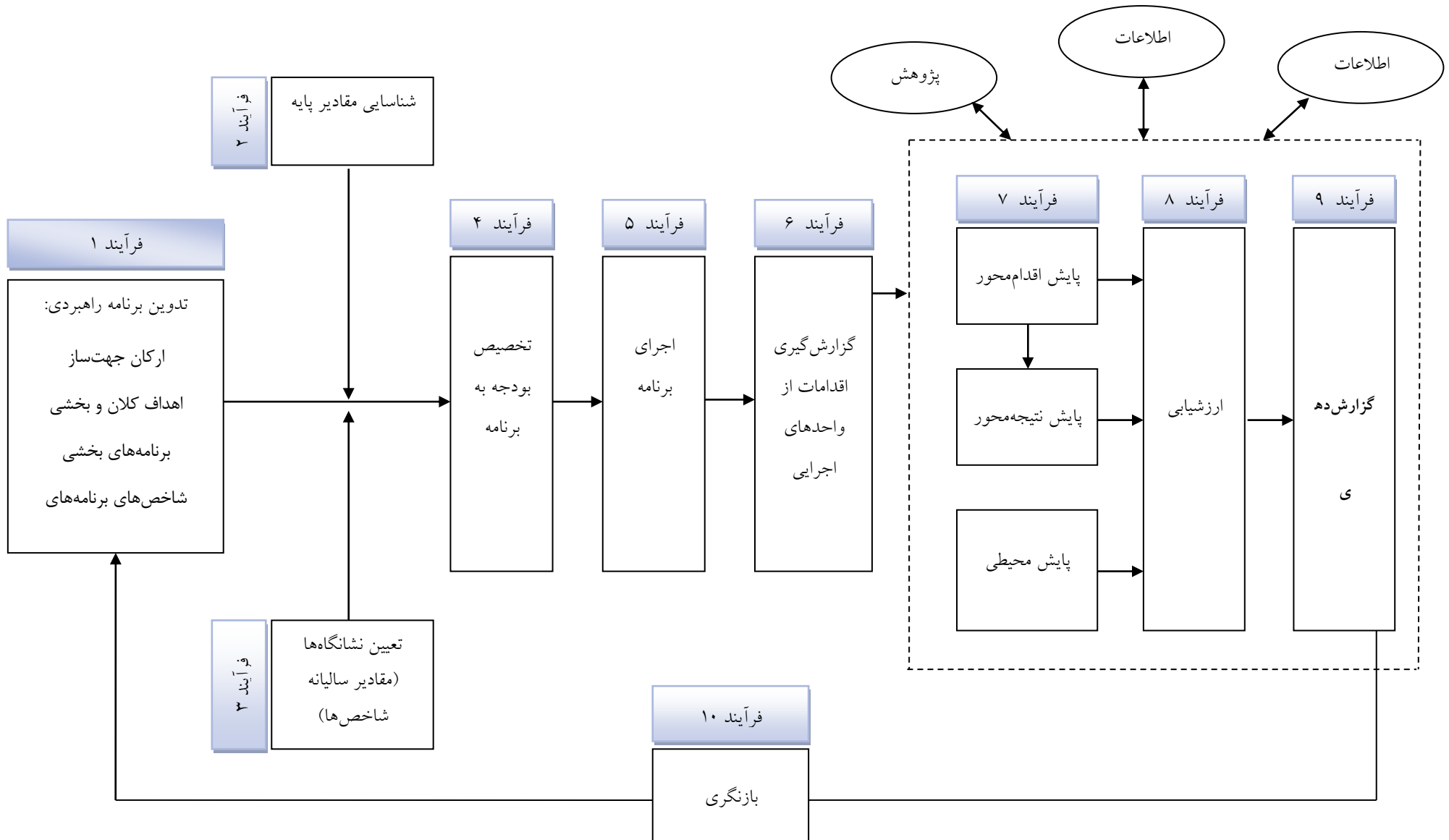
فرآیند (۹): گزارش‌دهی

این واحد از خروجی اطلاعات واحدهای پایش و ارزشیابی استفاده کرده و ضمن تدوین آموزه‌ها، برجسته کردن دستاوردهای چشمگیر برنامه‌ها، معرفی واحدهای مختلف اجرایی و استان‌های موفق در پیشبرد برنامه، واحدها و افراد کوشا در امر اجرای برنامه را جهت تخصیص پاداش به کمیته مزایای انگیزشی معرفی می‌کند.

فرآیند (۱۰): بازنگری

زمینه بهبود و ارتقاء برنامه از طریق بازبینی و بازنگری مستمر و مدام آن فراهم می‌شود. از این‌رو آخرین مرحله از نظام پایش و ارزشیابی فرآیندی‌ست مهم و موثر در بهبود هرچه بیشتر برنامه‌ها. در این مرحله با استفاده از خروجی اطلاعات مراحل پایش و ارزشیابی، ناکارآمدی‌ها و نقاط ضعف برنامه‌ها که در مرحله ارزشیابی شناسایی شده است مورد بررسی قرار می‌گیرد و صاحب فرآیند در تعامل با مسئول اجرا و واحد پایش و ارزشیابی، تغییرات و اصلاحات پیشنهادی خود را ارائه می‌کنند. در این مرحله از نظام پایش و ارزشیابی، فرآیند اجرایی شدن برنامه، هدف، شاخص و برنامه از جمله مواردی هستند که در صورت وجود ناکارآمدی، می‌توانند مورد بازنگری و اصلاح قرار گیرند.

نمودار ۱. مدل تدوین، اجرا و پایش برنامه راهبردی سازمان تامین اجتماعی



مباحث نظری پایش و ارزشیابی

اگر سنجش کارایی و اثربخشی را مهم‌ترین کارکرد نظام پایش، ارزشیابی و بازنگری تلقی کنیم، باید به شرح چگونگی ارزیابی آن‌ها و واکنش بازنگری راهبردی در برابر وضعیت کارایی و اثربخشی در مدل پیشنهادی برای سازمان تامین اجتماعی بپردازیم: در تعریفی ساده و در عین حال گویا، کارایی، «اقدام درست کارها» و اثربخشی، «اقدام کارهای درست» تعریف می‌شود. با پذیرش این تعریف، نظام مذکور حاوی سازوکارهایی برای سنجش کارایی و اثربخشی است که در ادامه خواهد آمد.

کارایی اقدامات

در این نظام، بخش پایش اقدام‌محور که نخستین گام در پایش برنامه‌هاست، وظیفه بررسی کارایی اقدامات را به عهده دارد که در بیانی ساده با رصد کردن وضعیت تحقق معیارهای بازخورد در هر یک از اقدامات، مشخص خواهند کرد که آن اقدامات به خوبی انجام شده است. اگر چنین امری محقق شده باشد و معیارهای بازخورد انجام کار را تایید کرده باشند، به معنای وضعیت مناسب کارایی اقدامات است اما در صورتی که این امر محقق نشود، باید در واحد مسئول ارزشیابی بررسی شود که علت این امر چیست. اقدامات به خوبی طراحی نشده‌اند یا موانع ساختاری در این میان وجود داشته‌اند و یا عوامل دیگری همچون ناهماهنگی بخشی در این میان مانع از کارایی اقدامات شده‌اند.

اثربخشی برنامه

زمانی می‌توان برنامه‌ها را اثربخش دانست که اهداف را محقق کرده باشد. اثربخشی در چهار سطح مختلف قابل بررسی است:

در اثربخشی سطح اول که اثربخشی معطوف به نشانگاه است، وضعیت مقادیر هدف‌گذاری شده سالانه برای شاخص‌ها بررسی می‌شود. آیا با اجرای برنامه به هدف تعیین شده دست یافته‌ایم یا خیر؟ با بررسی میزان تحقق اهداف بخشی و اهداف کلان، اثربخشی سطوح دوم و سوم سنجیده می‌شود. بدین ترتیب که برنامه‌ها تا چه میزان در تحقق اهداف بخشی و کلان برنامه اثرگذار بوده است. و در نهایت اثربخشی سطح

چهارم در مرحله پایش محیطی سنجیده می‌شود. این سطح معطوف به تغییرات حاصله برنامه‌ها بر ذینفعان و شرکای اجتماعی سازمان است. بدین ترتیب که در این مرحله بررسی می‌شود که تا چه میزان برنامه‌ها در افزایش سطح رضایت خدمات‌گیرندگان و بهبود تعاملات با شرکای اجتماعی (دولت، کارگر و کارفرما) موثر بوده است.

بازنگری

بازنگری آخرین گام در نظام پایش، ارزشیابی و بازنگری است که در آن، ضمن دریافت داده‌های مربوط کارایی و اثربخشی برنامه‌ها، که محصول واحدهای پایش و ارزشیابی است، به بررسی مجدد برنامه راهبردی و اهداف و شاخص‌های آن، پرداخته و متناسب با داده‌های به دست آمده، موارد ناکارآمد را مورد بازنگری و اصلاح قرار می‌دهد و توصیه‌هایی برای بهبود برنامه ارائه می‌کند. نتیجه این اصلاحات و بازنگری، به شورایی عالی برنامه‌ریزی راهبردی جهت بررسی و تصویب ارسال خواهد شد.

موقعیت‌های محتمل و وظایف واحدهای پایش، ارزشیابی و کنترل راهبردی

بر این اساس در مورد هر برنامه از برنامه‌های راهبردی چند وضعیت قابل پیش‌بینی است:

۱. وضعیتی که کارایی اقدامات پایین باشد؛ و اثربخشی سطح اول بالا باشد. در این صورت به نظر می‌رسد واحدهای اجرایی علی‌رغم عدم تبعیت از اقدام گام به گام، توانسته‌اند احتمالاً از اقدامات ابتکاری دیگری، به اهداف برنامه دست یابند که در این صورت واحد کنترل راهبردی باید اقدامات سال آتی را متناسب با موقعیت پیش‌آمده، مورد بازنگری قرار گیرند.
۲. وضعیتی که کارایی پایین باشد و اثربخشی سطح اول (معطوف به نشانگاه) هم پایین باشد. در این صورت، اثربخشی سایر سطوح نیز مورد بررسی قرار نمی‌گیرد؛ چون در این صورت از یکسو احتمال دستیابی به اهداف بخشی و کلان بسیار اندک است؛ از سوی دیگر نقض اساسی برنامه صورت گرفته و حتی دستیابی به اهداف کلان و بخشی نیز ممکن است از روی شانس و یا اثر مستقیم یا جانبی سایر برنامه‌ها و اقدامات باشد. در این صورت آن برنامه نیازمند مداخله اساسی

است که پس از تشخیص موانع اساسی آن توسط واحد تحلیل و ارزشیابی، واحد کنترل راهبردی باید در صورت لزوم در برنامه راهبردی اصلاحاتی را وارد کرده و به شورایعالی ارسال نماید.

۳. وضعیتی که کارایی بالا باشد اما اثربخشی معطوف به نشانگاه پایین باشد، در این صورت اثربخشی سایر سطوح نیز بررسی نمی‌شود. مداخله در این مورد بازنگری در مورد برنامه است. در این صورت برنامه باید بررسی شود که چرا آن برنامه به نشانگاه مورد نظر دست نیافته است. بررسی این امر وظیفه بخش پایش تحلیل و ارزشیابی خواهد بود. اگر مشکل در تعریف شاخص باشد باید شاخص اصلاح شود، اگر اشکال در برآورد غیرمنطقی و بیش از حد خوش‌بینانه باشد باید برای سال آتی مدنظر قرار گرفته و نشانگاه سال‌های آتی اصلاح شود و اگر اشکال در برنامه است، باید برنامه مورد بازنگری قرار گیرد. این اصلاحات و بازنگری‌ها به شورایعالی پیشنهاد داده خواهد شد.

۴. وضعیتی که کارایی بالا باشد، اثربخشی معطوف به نشانگاه بالا، اما اثربخشی معطوف به هدف بخشی پایین باشد. در این صورت واحد تحلیل و ارزشیابی با کنار هم قرار دادن سایر وضعیت کارایی و اثربخشی سایر برنامه‌هایی که در براساس سند برنامه در تحقق هدف بخشی سهم هستند، بررسی خواهد کرد که سهم هر برنامه در کامیابی و ناکامی هدف بخشی چقدر است و آنگاه نتایج تحلیل خود را به واحد کنترل راهبردی ارسال می‌کند. واحد مذکور به بازنگری پیشنهادی برنامه یا برنامه‌هایی خواهد پرداخت که در ناکامی هدف بخشی سهم بیشتری داشته‌اند. از سوی دیگر در این بخش نسبت میان اهداف بخشی و شاخص برنامه‌ها نیز بررسی می‌شود که آیا همراستا و هم‌جهت هستند یا خیر. در صورت زاویه داشتن، برنامه و شاخص آن را مورد بازنگری قرار خواهد داد و این بازنگری پیشنهادی را به شورایعالی ارجاع خواهد داد.

۵. وضعیتی که کارایی و نیز اثربخشی معطوف به نشانگاه و اثربخشی معطوف به هدف بخشی بالا باشد، اما اثربخشی معطوف به هدف کلان پایین باشد. در این صورت ابتدا همراستایی هدف کلان و بخشی مورد بررسی قرار می‌گیرد و در صورت لزوم اصلاحاتی پیشنهاد خواهد شد. سپس به بررسی برنامه‌هایی پرداخته خواهد شد که مطابق با سند برنامه در تحقق هدف کلان نقش دارند.

آنگاه پیشنهادهای اصلاحاتی برای بازنگری در برنامه و یا افزودن برنامه‌های دیگری برای تحقق اهداف کلان به شورایعالی پیشنهاد خواهد شد.

۶. وضعیتی که کارایی برنامه بالا باشد و اثربخشی معطوف به سطوح مختلف نشانگاه، بخشی و کلان هم بالا باشد اما ارزش افزوده چندانی برای ذی‌نفعان نداشته باشد، در این صورت یا باید برنامه‌های معطوف به ذی‌نفعان مورد بازنگری قرار گیرد و یا نیازمند افزودن برنامه‌هایی هستیم که به شکل مستقیم‌تری به ذی‌نفعان معطوف باشد که این وظیفه را واحد کنترل راهبردی در هماهنگی با بخش‌های مربوطه خواهد داشت.

۷. وضعیتی که کارایی برنامه بالا و اثربخشی در همه سطوح نیز بالا باشد، در چنین وضعیتی برنامه در حال حرکت به سمت وضعیت آرمانی خود است و ادامه مسیر در همین راستا توصیه خواهد شد.

رویکردهای پایش

دیدگاه‌ها و رویکردهای متفاوتی درباره پایش و ارزشیابی وجود دارد؛ که انتخاب هریک از این رویکردها، تبعات، پیامدها و سازوکارهای اجرایی متفاوتی را در پی دارد. از این منظر انتخاب چارچوب نظری خاص می‌تواند تمام ساختمان پایش و ارزشیابی را تحت تاثیر قرار دهد. از سوی دیگر جایگاه نظام پایش و ارزشیابی به عنوان نهاد ناظر و کنترل‌کننده برنامه راهبردی این ضرورت را ایجاب می‌کند که خود این نظام از انسجام برخوردار بوده و واجد سازوکارهای بقاعده و مبتنی بر چارچوب نظری قابل دفاع باشد. در غیر این صورت چنین نهادی توانایی و کارایی لازم برای نظارت و کنترل برنامه راهبردی را نخواهد داشت. بر این اساس انتخاب رویکرد، باید متناسب با اقتضات برنامه راهبردی و شرایط خاص سازمان تامین اجتماعی باشد.

از منظر نظری، یکی از نظریات و دیدگاه‌های نظری بسیار مهم در این حوزه، رویکردی است که در بانک جهانی اتخاذ و پیشنهاد شده است. پیش از تشریح چارچوب نظری نظام پایش و ارزشیابی سازمان تامین اجتماعی، به بررسی رویکرد پایش و ارزشیابی بانک جهانی به عنوان مبنایی برای چارچوب نظری خواهیم پرداخت.

بر اساس آنچه در اسناد بانک جهانی آمده است، دو رویکرد متفاوت در مورد پایش وجود دارد که در زیر تشریح می‌شود: رویکرد «پایش اقدامات» و رویکرد «پایش نتایج». اسناد مذکور ضمن حمایت از رویکرد دوم، رویکرد نخست را رویکردی سنتی می‌داند. در اینجا پیش از هر نوع موضع‌گیری، به بررسی مهمترین ویژگی‌های هر یک از این رویکردها می‌پردازیم.

الف. رویکرد پایش اقدامات

رویکرد پایش اقدامات که رویکردی سنتی و بیشتر معطوف به پروژه‌هاست عناصر زیر را دربرمی‌گیرد:

تشریح مسئله یا مشکل پیش از مداخله

تعیین معیارهایی برای فعالیت‌ها و بروندادهایی فوری

گردآوری داده‌ها درباره دروندادها، فعالیت‌ها و بروندادهای فوری

گزارش‌دهی منظم درباره تامین دروندادها

گزارش‌دهی منظم درباره محصول بروندادها

پیوند مستقیم با اقدام (یا مجموعه‌ای از اقدامات) مجزا

طراحی با هدف تامین اطلاعات درباره موضوعات اداری، اجرایی و مدیریتی (کوسک و ریست، ۲۰۰۴: ۱۰)

ب. رویکرد پایش نتایج

رویکرد پایش نتایج که رویکردی جدیدتر و معطوف به راهبردها است عناصر زیر را دربرمی‌گیرد:

- مقادیر پایه جهت تشریح مسئله یا موقعیت پیش از مداخله
 - طراحی شاخص برای برآمدها (outcome)
 - گردآوری داده‌ها درباره بروندادها (output) و اینکه در دستیابی به نتایج سهمیم بوده یا نه، و اگر سهمیم بوده، چگونه به این امر کمک کرده است
 - تمرکز بیشتر بر درک تغییر در میان ذی‌نفعان
 - گزارش‌دهی منظم و با کمیت و کیفیت بیشتر درباره پیشرفت برنامه به سمت برآمدها
 - در تعامل بودن با شرکای راهبردی
 - اخذ اطلاعات درباره موفقیت یا شکست راهبرد مشارکت و همکاری در کسب برآمدهای مطلوب
- (همان)

چارچوب نظری و رویکرد سازمان تامین اجتماعی در امر پایش

هر یک از رویکردهای فوق دارای مزیت‌ها و معایبی هستند که به برخی از آن‌ها اشاره خواهیم کرد. به نظر می‌رسد در یکی، توجه به اقدام، سبب بی‌توجهی به هدف می‌شود و در دیگری توجه به هدف، اقدامات را فرو می‌گذارد و بی‌توجهی به اقدامات نیز ممکن است به مخدوش شدن ارتباطات میان واحدهای سازمانی و ترویج نوعی بی‌نظمی در سازمان دامن بزند. با وجود اهمیت والای اهداف، وضعیت موجود در سازمان‌های

ایرانی نیازمند نوعی انسجام بخشی به فعالیت‌های خود هستند، بر همین اساس یکی از مهم‌ترین انتظارات از برنامه‌ها، حاکم کردن نظم در سازمان است. از سوی دیگر فرآیند ارزشیابی، نیازمند بررسی وضعیت اقدامات و فعالیت‌هاست و بر اساس بررسی آن‌هاست که می‌توان علل عدم تحقق یا سهم هر عامل در تحقق اهداف را بررسی کرد. بنابراین نمی‌توان تمرکز بر پایش اقدامات را رها کرد. از این رو، به نظر می‌رسد که منطقی و سودمندترین کار در این زمینه، اتخاذ رویکردی تلفیقی است که ضمن سامان دادن به اقدامات و امکان رصد آن‌ها، زمینه توجه دقیق به اهداف و وضعیت تحقق یا عدم تحقق آن‌ها را فراهم کند.

بر این اساس رویکرد پایش در سازمان تامین اجتماعی، رویکردی تلفیقی خواهد بود. با این حال جهت مغفول نماندن از هر یک از مزایای موجود در رویکردهای فوق، بخش پایش در سازمان، به سه بخش مستقل تفکیک خواهد شد. در واقع بخش اول معطوف به فعالیت‌ها خواهد و بخش دوم به نتایج آن‌ها توجه خواهد کرد اما از آنجا که هر سازمانی به دنبال ارائه خدمات به مخاطبان خاص خود و جلب رضایت آن‌ها خواهد بود، که در دو بخش دیگر پایش، تمرکز اصلی بر آن‌ها نیست، بخش سومی به نظام پایش افزوده می‌شود که پایش محیطی و معطوف به ذی‌نفعان خواهد بود:

۱- بخش پایش اقدام محور

در این مورد، دفتر برنامه‌ریزی اقتصادی و اجتماعی و نرم‌افزار EPM نقش محوری را به عهده خواهند داشت. در بخش مذکور، نفس انجام فعالیت‌های تعیین شده و در نتیجه دستیابی به معیار بازخوردهای تعریف شده برای هر یک از فعالیت‌ها از اهمیت والایی برخوردار است.

۲- بخش پایش نتیجه محور

در این بخش، تاکید بر رصد «برونداها» (نشانگاه‌ها یا مقادیر سالانه هدف‌گذاری شده برای شاخص‌ها) و نیز «برآمدها» (اهداف بخشی و کلان) انجام فعالیت‌ها است. به همین دلیل این بخش به بررسی میزان تحقق اهداف بخشی و کلان سازمان خواهد پرداخت.

۳- بخش پایش محیطی

پایش محیطی معطوف به تعامل با شرکای اجتماعی و رضایت ذی‌نفعان است. به نوعی در این بخش تمرکز بر درک تغییرات از منظر ذی‌نفعان است و بر این مبنا استوار است که در صورتی که برنامه راهبردی موفق عمل کرده باشد، باید ارزش افزوده‌ای ملموس به همراه داشته باشد و این موفقیت در نگرش ذی‌نفعان مختلف بر سازمان تاثیر گذارده باشد. در واقع هرچه تعامل با شرکای اجتماعی بیشتر شده باشد، سه‌جانبه‌گرایی در سازمان تقویت شده باشد، آگاهی نهادهای حاکمیتی نسبت به سازمان بالاتر رفته باشد و نیز هر چه میزان رضایت خدمات‌گیرندگان از سازمان افزایش یافته، به نوعی برنامه راهبردی موفق‌تر عمل کرده است.

کارکردهای مکمل نظام پایش

به نظر می‌رسد برای اطمینان از پیشرفت برنامه و افزایش احتمال اجرایی شدن آن باید علاوه بر پایش برنامه، دو کارکرد مهم دیگر را نیز به این مورد افزود: ۱. تحلیل و ارزشیابی و ۲. اجتماعی کردن برنامه و گزارش دهی منظم. اولی با هدف یافتن عوامل و موانع موثرتر بر برنامه و دومی با هدف برانگیختن همراهی کارکنان و مدیران؛ در واقع رویکرد مشارکتی در برنامه‌ریزی صرفاً به تعریف و تدوین برنامه محدود نمی‌شود و فرآیند اجرا و نظارت را نیز دربرمی‌گیرد. در اینجا باور بر این است که اجرایی شدن برنامه بیش از آنکه به سازمانی مستقلی همچون سازمان برنامه و بودجه نیازمند باشد، به سازوکار همراه کردن مجریان با برنامه وابسته است؛ و به نظر می‌رسد که عدم توجه به این مسئله در برنامه‌های توسعه (و البته دشواری چنین اقدامی در مجموعه بزرگ دولت) را بتوان یکی از نقایص اساسی در اجرایی شدن برنامه قلمداد کرد. به همین دلیل در نظام پایش و ارزشیابی سازمان تامین اجتماعی به این مورد، توجهی جدی شده است.

تحلیل و ارزشیابی

«ارزشیابی» در کنار پایش، یکی از فعالیت‌های مهم نظام پایش و ارزشیابی برنامه راهبردی است که به عنوان پردازشگر و مرکز اندیشه نظام برنامه شناخته می‌شود. این بخش مکمل پایش سه‌گانه تشریح شده در بالاست. برخی از کارکردهای آن به قرار زیر است:

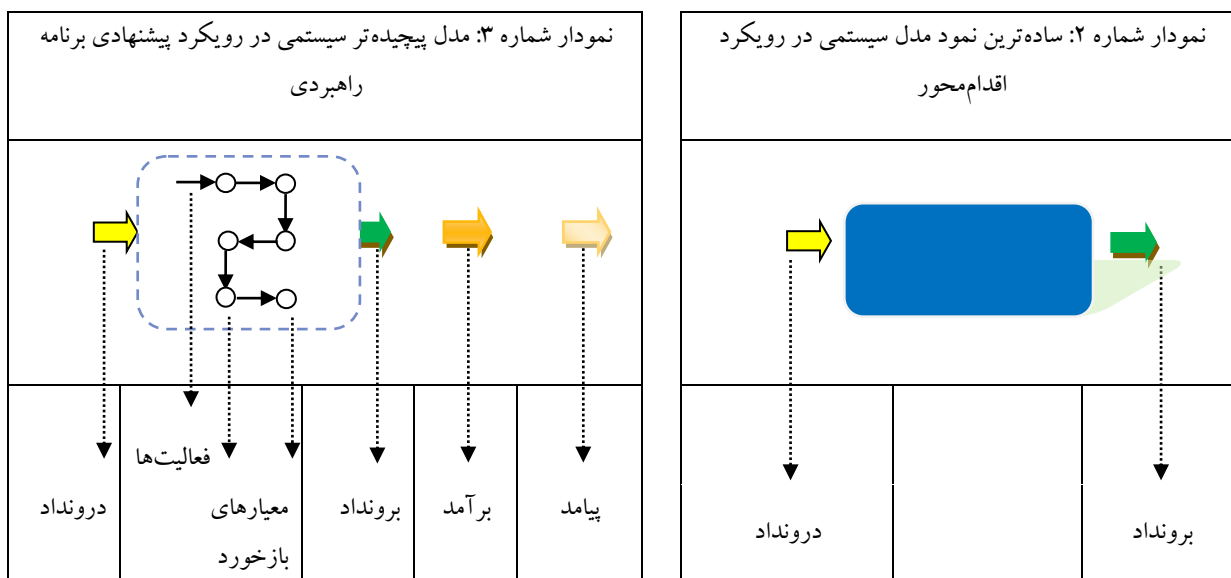
- تحلیل چرایی دستیابی یا عدم دستیابی به نتایج
- ارزیابی سهم خاص هر کدام از فعالیت‌ها در نتایج
- بررسی فرآیند انجام اقدامات و یافتن موانع تحقق برنامه

تشریح مدل سیستمی نظام پایش و ارزشیابی برنامه راهبردی سازمان تامین اجتماعی

در برنامه راهبردی سازمان تامین اجتماعی، با سطوح مختلف خروجی‌ها، اهداف و مقصودهای متفاوتی مواجه‌ایم که مهمترین آن‌ها معیارهای بازخورد فعالیت، نشانگاه‌های شاخص برنامه، اهداف بخشی، اهداف کلان و تعامل با شرکای اجتماعی هستند. در نظام پایش و ارزشیابی باید به آن‌ها انسجام بخشید تا امکان بررسی هر یک از آن‌ها در جایگاه خودشان فراهم شود. تفکیک میان آن‌ها نیازمند قراردادن در یک توالی واجد انتظام است که می‌کوشیم با رویکرد سیستمی زیر آن را تشریح کنیم.

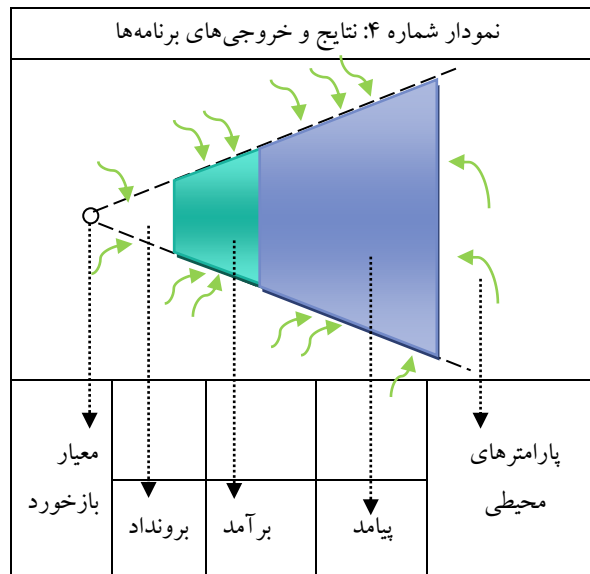
در ساده‌ترین شکل، یک سیستم دارای یک ورودی و یک خروجی است. حال با درک بیشتر پیچیدگی‌های سیستم، این موارد تغییر کرده و تکمیل می‌شود. در یک بررسی سیستمی پیچیده‌تر، هم درون سیستم مورد توجه قرار گرفته و فرآیند پردازش داده‌های ورود مورد بحث قرار می‌گیرد و هم محیط و تبادلات سیستم با محیط وارد معادلات و بررسی‌ها می‌شود و به تبع آن خروجی‌ها سطوح مختلفی می‌یابند.

در رویکرد اقدام‌محور، به مدل سیستمی ساده (همانند نمودار شماره ۲) توجه می‌شود و بنابراین اساساً بودجه ورودی یا تخصیص‌یافته و درصد پیشرفت کار اهمیت می‌یابد اما در رویکرد پیشنهادی نظام پایش و ارزشیابی برنامه راهبردی، سیستم به شکل پیچیده‌تری (همانند نمودار شماره ۳) مورد توجه قرار می‌گیرد. در این مدل «معیار بازخورد» فعالیت، دیگر نوعی خروجی برای سیستم قلمداد نمی‌شوند بلکه به مثابه نوعی کنترل‌کننده فرآیندهای انجام برنامه عملیاتی یا همان فعالیت‌ها به حساب می‌آیند. این معیارها، داده‌های مناسبی را برای آسیب‌شناسی و شناخت بهتر موانع اجرای برنامه برای مرحله ارزشیابی فراهم می‌آورند.



خروجی‌ها و نتایج در این مدل در سه سطح قرار می‌گیرند: برون داد، برآمد و پیامد.

این سطوح همانگونه که در نمودار شماره ۴ دیده می‌شود، به ترتیب دامنه تاثیرگذاری آن‌ها بیشتر شده و همچنین از اثرات محیطی بیشتری برخوردار می‌شوند. بنابراین هرچه از سطح پایین تر به بالاتر یا براساس شکل، هر چه از چپ به راست حرکت کنیم پارامترهای بیشتری وارد میدان شده و به همان نسبت کنترل اثرات برنامه نیز دشوارتر می‌شود. در واقع معیار بازخورد صرفاً حاکی از انجام فعالیت‌ها است؛ برون داد، نمایش برنامه در ابعاد محدود مرتبط با برنامه است؛ نتایج برآمد از سطح برنامه فراتر می‌رود و بخش مربوطه و در مواردی هم کل سازمان را متاثر می‌کند؛ پیامدها، بیش از سایرین به محیط نفوذ کرده و مساحت بیشتری را تحت تاثیر قرار می‌دهد. اگرچه پیامدها برآمده از انجام برنامه در سازمان هستند اما دامنه آن همواره فراتر از سازمان بوده و در بسیاری از موارد به دنبال بهبود موقعیت سازمان در چیدمان محیطی موجود یا آتی است.



مدل سیستمی و تناظر انواع پایش

مدل سیستمی نظام پایش و ارزشیابی در مباحث فوق تشریح شد. از طرفی براساس چارچوب نظری نظام پایش و ارزشیابی برنامه راهبردی سازمان تامین اجتماعی، این نظام بر سه نوع پایش اقدام‌محور، نتیجه‌محور و محیطی متکی است. نکته‌ای که تاکنون و در مباحث پیش‌گفت مشخص نشده است این است که انواع پایش بر کدام خروجی‌های مدل سیستمی بنا می‌شوند.

در این بخش کوشش بر تشریح تناظر انواع سه‌گانه پایش با اجزاء مدل سیستمی بوده است. این سطوح همانگونه که در نمودار شماره ۵ نیز مشاهده می‌شود بخش‌های مختلفی از مدل را در برمی‌گیرند اما هر یک از آن‌ها از ساختار مستقلی برخوردارند؛ بدین معنا که همه آن‌ها از مرحله آغازین آغاز شده و به یکی از خروجی‌های مدل ختم می‌شوند. به عبارت دیگر همه آن‌ها شامل دروندادهای مشترک، فعالیت‌های مشابه و خروجی‌های متفاوت می‌باشند.

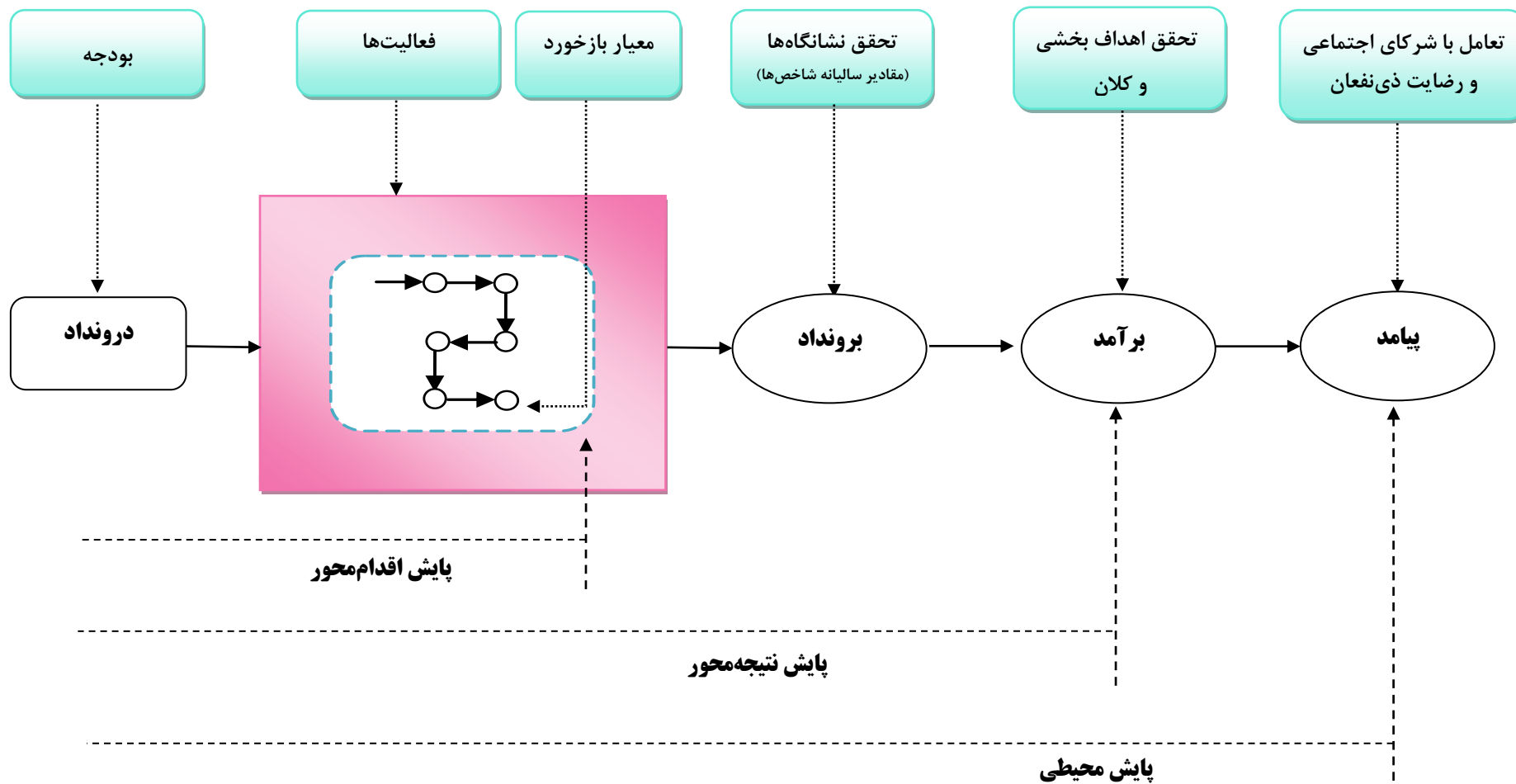
پایش اقدام‌محور از دروندادها آغاز شده و به معیار بازخورد ختم می‌شود. بدین ترتیب پایش اقدام‌محور تمرکز خود را بر محقق شدن یا نشدن معیار بازخورد می‌گذارد.

پایش نتیجه‌محور از دروندادها آغاز شده و به اهداف بخشی و کلان ختم می‌شود. بدین ترتیب پایش نتیجه‌محور تمرکز خود را در یک سطح بر محقق شدن یا نشدن نشانگاه‌ها یعنی مقادیر مورد انتظار

شاخص‌ها، در سطح دیگر بر تحقق یا عدم تحقق اهداف بخشی و در بالاترین سطح تمرکز خود را بر اهداف کلان و وضعیت تحقق آن می‌گذارد.

پایش محیطی از دروندادها آغاز شده و به پیامدها ختم می‌شود. بدین ترتیب پایش محیطی تمرکز خود را بر ذی‌نفعان می‌گذارد؛ در این پایش بررسی می‌شود که تعامل با هر یک از شرکای اجتماعی یعنی دولت، کارگر و کارفرما، به‌خوبی صورت گرفته است یا خیر. در هر یک از این موارد خدمات‌دهی دو طرفه انجام شده است و موفقیت و عدم موفقیت در تعاملات وابسته به هر دو سویه خدمات ارائه شده و خدمات دریافت شده خواهد بود.

نمودار شماره ۵: مدل سیستمی و تناظر انواع پایش



فرآیندهای اجرایی نظام پایش و ارزشیابی برنامه راهبردی

پس از تشریح مراحل مختلف نظام پایش و ارزشیابی برنامه راهبردی، در این قسمت از نوشتار به تشریح سازوکارها و فرآیندهای اجرایی این نظام و نحوه تعامل واحدهای درگیر در هر بخش پرداخته خواهد شد. فرآیندهای مورد بحث در اینجا به قرار زیر است:

• فرآیندهای پایش و ارزشیابی برنامه‌های ستادی

در یک دسته‌بندی کلی می‌توان برنامه‌های راهبردی را به دو نوع استانی و ستادی تفکیک کرد. برنامه‌های استانی، آن دسته از برنامه‌های راهبردی هستند که اقدامات و هدفگذاری آن در استان‌های مختلف، متفاوت بوده است.

برنامه‌های ستادی، سایر برنامه‌ها را شامل می‌شوند؛ یعنی برنامه‌هایی که در ستاد هدفگذاری و اجرا می‌شوند. هرچند در برنامه‌های ستادی بیمه‌ای و درمان نیز ممکن است همچنان برخی از اقدامات در استان‌ها اجرا شوند اما هدفگذاری و راهبری آن در استان‌ها صورت نمی‌گیرد.

• فرآیندهای پایش و ارزشیابی برنامه‌های استانی

بر اساس سند برنامه راهبردی سازمان تامین اجتماعی، تعدادی از برنامه‌های کمیته بیمه‌ای و کمیته درمان، برنامه‌های استانی تلقی می‌شوند. تفاوت اساسی این برنامه‌ها با برنامه‌های ستادی، از منظر نظام پایش و ارزشیابی، در گزارش‌دهی واحدهای اجرایی و نحوه نظارت کمیته راهبری و اجرا بر آن است.

• نحوه تعاملات واحدهای درگیر در برنامه، ذیل نظام پایش و ارزشیابی برنامه راهبردی

اجرایی شدن برنامه به میزان بسیار زیادی به تعامل مناسب میان واحد صاحب فرآیند و واحد مسئول اجرا وابسته است. پیگیری‌های به‌موقع صاحب فرآیند سبب ترغیب مسئول اجرا به پیشبرد برنامه و تسهیل در امور خواهد شد؛ و گزارش‌دهی به‌نگام مسئول اجرا از یک‌سو سبب افزایش رضایت و اعتماد صاحب فرآیند نسبت به مسئول اجرا و از سوی دیگر سبب شناسایی مسائل پیش روی اجرایی شدن برنامه می‌شود.

• فرآیندهای بررسی وضعیت شاخص در نظام پایش و ارزشیابی برنامه راهبردی

برخی از شاخص‌ها به صورت فصلی و برخی به صورت سالانه اندازه‌گیری می‌شوند. تحقق یا عدم تحقق موارد پیش‌بینی شده برای شاخص‌ها یعنی همان نشانگاه‌ها، حاکی از موفقیت یا عدم موفقیت برنامه در نخستین گام خویش است. از آنجا که نشانگاه‌ها اولین بخش از خروجی و نتیجه اجرای برنامه تلقی می‌شود، این امکان را ایجاد می‌کند که در صورت عدم تحقق، به سان یک هشدار قابل جبران، به سرعت مورد بررسی قرار گیرد و در ادامه مسیر موارد اصلاحی لحاظ شود. بنابراین توجه بهنگام به این موضوع از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و طبیعتاً انتظار می‌رود نظام پایش و ارزشیابی سازوکارهایی برای بررسی وضعیت تحقق یا عدم تحقق مقادیر پیش‌بینی شده شاخص‌ها (نشانگاه‌ها)، شناسایی موانع موجود در برابر محقق شدن آن‌ها و همچنین رفع و چاره‌اندیشی برای مشکل به وجود آمده، در نظر گیرد.

فرآیندهای شناسایی و چاره‌اندیشی برای این امر در بخش مربوطه تشریح شده است و نمایش ساده این فرآیند در نمودار مندرج در آن بخش، ترسیم شده است.

هر یک از فرآیندهای اجرایی فوق در ادامه به صورت مفصل‌تر و همراه با نمودار تشریح شده است.

تشریح فرآیندهای اجرائی پایش و ارزشیابی برنامه‌های ستادی

همانطور که در نمودار شماره ۶ (فرآیندهای پایش و ارزشیابی برنامه‌های ستادی)، مشاهده می‌شود، فرآیند اجرایی پایش و ارزشیابی برنامه‌های ستادی شامل بخش‌های مختلفی است. این گام‌ها در زیر مشخص شده است. واحدهای درگیر در این فرآیند که در بخش دیگری مورد بحث دقیق‌تر قرار خواهد گرفت عبارت است از:

کمیته‌های راهبری و اجرا (ادارات کل و معاونت‌های تخصصی که ذیل عنوان صاحب فرآیند و یا مسئول اجرا قرار می‌گیرند)؛ دفتر برنامه‌ریزی اقتصادی و اجتماعی؛ دبیرخانه یا مرکز جایگزین آن (با سه واحد متمایز پایش، ارزشیابی و بازنگری)؛ شورایی عالی برنامه‌ریزی راهبردی (به‌عنوان شورای فرادستی و نظارتی)؛ اداره کل بودجه و تشکیلات؛ اداره کل امور مالی؛ موسسه عالی پژوهش و دفتر آمار و محاسبات.

در اینجا با دو مفهوم فرآیند و پردازش سروکار داریم. منظور از فرآیندها یا به عبارت دیگر گام‌های فرآیند، بیشتر معطوف تعاملات میان بخش‌ها است و پردازش بیشتر مربوط به فعالیت درون واحد. در واقع پس از انجام برخی از گام‌های فرآیندی، یکی از واحدها یا حوزه‌ها، باید از داده‌های حاصل از آن استفاده کند و فعالیتی را بر روی آن داده‌ها انجام دهد که در اینجا «پردازش» خوانده شده است.

مهم‌ترین فعالیت‌های مربوط به پایش و ارزشیابی که در اینجا انجام می‌شود عبارت‌اند از: پایش (اقدام‌محور، نتیجه‌محور و محیطی)؛ ارزشیابی؛ گزارش‌دهی؛ بازنگری و تخصیص و تأمین بودجه.

شرح فرآیندها و پردازش‌های برنامه‌های ستادی در زیر آمده است.

فرآیند (۱): کمیته راهبری و اجرا در جایگاه مسئول اجرا گزارش پیشرفت برنامه به همراه مستندات مربوط به آن را در سامانه EPM ثبت می‌کند.

^۲ شماره‌گذاری فرآیندها به معنای توالی آنها نیست.

کمیته راهبری و اجرا در جایگاه صاحب فرآیند از طریق سامانه EPM نتایج اجرایی شدن برنامه و مستندات تهیه شده توسط مسئول اجرا را به صورت برخط مورد بررسی قرار می‌دهد. ابتدا رئیس گروه یا معاون اداره کل مربوطه چگونگی فرآیندهای اجرایی برنامه و کیفیت پیشبرد برنامه را بررسی کرده و پس از تأیید و یا رد مستندات فعالیت‌ها و درصد پیشرفت برنامه، مدیرکل معاونت به بررسی مستندات و گزارش‌های پیشرفت برنامه می‌پردازد. مدیرکل مربوطه پس از انجام بررسی‌های لازم، نظرات خود را در مورد تایید و یا عدم تایید فرآیند پیشبرد برنامه در سامانه ثبت می‌کند.

پس از تکمیل فعالیت‌ها و دریافت تاییدیه معاونت‌ها مبنی بر صحت فعالیت‌های انجام شده، دفتر برنامه‌ریزی اقتصادی و اجتماعی درخواست اعتبارات واحدهای مختلف را بررسی می‌کند و آن را به اداره کل بودجه و تشکیلات ارسال می‌کند.

فرآیند (۲): صاحب فرآیند نتایج بررسی‌های خود را در سامانه EPM ثبت می‌کند.

فرآیند (۳): درخواست اعتباری واحدها توسط دفتر برنامه‌ریزی اقتصادی و اجتماعی به اداره کل بودجه و تشکیلات ارسال می‌شود.

اداره کل بودجه و تشکیلات پس از بررسی درخواست‌های تخصیص بودجه، مبلغ اعتبار تخصیصی را به اداره کل امور مالی ارسال می‌کند. این اداره همچنین گزارش‌هایی ماهیانه در مورد تخصیص‌های صورت گرفته به هر برنامه را تهیه و به دفتر برنامه‌ریزی اقتصادی و اجتماعی ارسال می‌کند.

فرآیند (۴): اداره کل امور مالی نسبت به پرداخت بودجه برنامه‌ها اقدام می‌کند. بودجه مورد نیاز برنامه به مسئول اجرای برنامه تخصیص پیدا می‌کند.

فرآیند (۵): پس از تایید فعالیت‌های انجام شده توسط مدیرکل / مدیر درمان ستاد، گزارش این فعالیت‌ها به همراه مستندات مربوطه آن در سامانه EPM ثبت می‌شود.

فرآیند (۶): دفتر برنامه‌ریزی اقتصادی و اجتماعی نتایج گزارش‌های برنامه‌های عملیاتی را به دبیرخانه یا واحد جایگزین (مرکز پایش و ارزشیابی) ارسال می‌کند. این گزارش‌ها وضعیت تحقق یا عدم تحقق معیاربازخورد فعالیت‌ها را دربرمی‌گیرد.

فرآیند (۷): در این مرحله موسسه عالی پژوهش با انجام پژوهش‌های متناسب با درخواست دبیرخانه، بخشی از داده‌های موردنیاز جهت سنجش وضعیت تحقق نشانگاه‌ها و نیز اهداف بخشی و کلان فراهم می‌کند. زمان انجام این سنجش در پایان سال اجرای برنامه خواهد بود. از یک‌سو بررسی می‌شود نشانگاه‌هایی که برای شاخص برنامه‌ها تعیین شده است، تا چه میزان تحقق پیدا کرده‌اند و از سوی دیگر میزان اثرگذاری برنامه‌ها در تحقق اهداف بخشی و کلان به‌وسیله انجام پژوهش‌های مربوطه مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این فرآیند همچنین پیامدهای اجرایی شدن برنامه‌ها نیز مورد سنجش قرار می‌گیرد. همانطور که پیش از این توضیح داده شده است، تعامل با شرکای اجتماعی و نیز سطح رضایت ذی‌نفعان از جمله مهم‌ترین پیامدهای اجرای برنامه راهبردی سازمان تامین اجتماعی است که سنجش آن ضروری و در این فرآیند صورت می‌پذیرد.

موسسه عالی پژوهش نتایج پژوهش‌های خود را به دبیرخانه ارسال می‌کند.

فرآیند (۸): در این فرآیند دفتر آمار و محاسبات اجتماعی و اقتصادی نیز مسئولیت تهیه برخی ارقام آماري مربوط به تحقق نشانگاه‌ها، اهداف بخشی و کلان را بر عهده دارد. درخواست تهیه این ارقام توسط دبیرخانه صورت می‌گیرد و دفتر آمار باید نتایج گزارش‌های خود را به دبیرخانه شورایی عالی برنامه‌ریزی راهبردی ارسال کند.

واحد مسئول پایش، گزارش‌های تهیه شده سطوح مختلف پایش (تحقق معیاربازخورد فعالیت‌ها- نشانگاه‌های شاخص برنامه‌ها- اهداف بخشی و کلان) را مورد بررسی قرار می‌دهد. اکنون بر اساس داده‌های بدست آمده به روشنی مشخص است که برنامه‌ها تا چه حد در مسیر طی شده خود موفق عمل کرده و به اهداف مورد نظر خود دست پیدا کرده‌اند.

فرآیند (۹): واحد مسئول پایش گزارش‌های سطوح مختلف پایش برنامه‌ها را به واحد مسئول ارزشیابی ارسال می‌کند.

واحد مسئول ارزشیابی با استفاده از گزارش‌های سطوح مختلف پایش، به ارزشیابی چگونگی پیشبرد برنامه‌ها می‌پردازد. بدین معنا که در صورت عدم دستیابی به هدف مورد نظر برنامه و عدم تحقق نشانگاه تعیین شده، علت این امر مورد بررسی قرار می‌گیرد. فرآیندهای اجرایی برنامه‌ها را بررسی می‌کند تا چالش‌ها/موانع موجود در مسیر دستیابی به اهداف و نیز نقاط ضعف اجرایی برنامه را شناسایی کند.

فرآیند (۱۰): واحد مسئول ارزشیابی گزارش‌های تحلیلی خود را در مورد علل عدم دستیابی به اهداف برنامه، در سه سطح مختلف به سه مجموعه کمیته‌های راهبری و اجرا، شورایی عالی برنامه‌ریزی و نیز اداره کل بودجه و تشکیلات ارسال می‌کند. گزارش ارزشیابی که به کمیته‌های راهبری و اجرا ارسال می‌شود جهت آگاهی آن‌ها از چگونگی پیشرفت برنامه‌ها و نیز دلایل عدم موفقیت آن‌هاست. بعلاوه در این مرحله، داده‌های ارزشمندی برای کمیته‌های راهبری و اجرا فراهم می‌شود که آن‌ها می‌توانند در مرحله بازنگری برنامه‌ها از آن استفاده کنند.

گزارش ارسالی به اداره کل بودجه و تشکیلات شامل واحدها و افراد تاثیرگذار در امر اجرای برنامه است که جهت تخصیص پاداش به کمیته مزایای انگیزشی معرفی می‌شوند. این دفتر همچنین گزارشی در اختیار واحد مسئول بازنگری قرار می‌دهد.

واحد مسئول بازنگری با استفاده از خروجی اطلاعات بدست آمده از گزارش‌های واحد مسئول ارزشیابی، برنامه/هدف/شاخص و یا فرآیند اجرایی شدن برنامه را مورد بازبینی و بازنگری قرار داده، موارد ناکارآمد در برنامه را شناسایی می‌کند و جهت حل چالش‌ها و موانع موجود و برای ارتقاء عملکرد برنامه، به ارائه راهکارهای مناسب و پیشنهادهای اصلاحی برای برنامه می‌پردازد.

فرآیند (۱۱): واحد مسئول بازنگری، موارد پیشنهادی اصلاحی خود را در اختیار کمیته‌های راهبری و اجرا قرار می‌دهد.

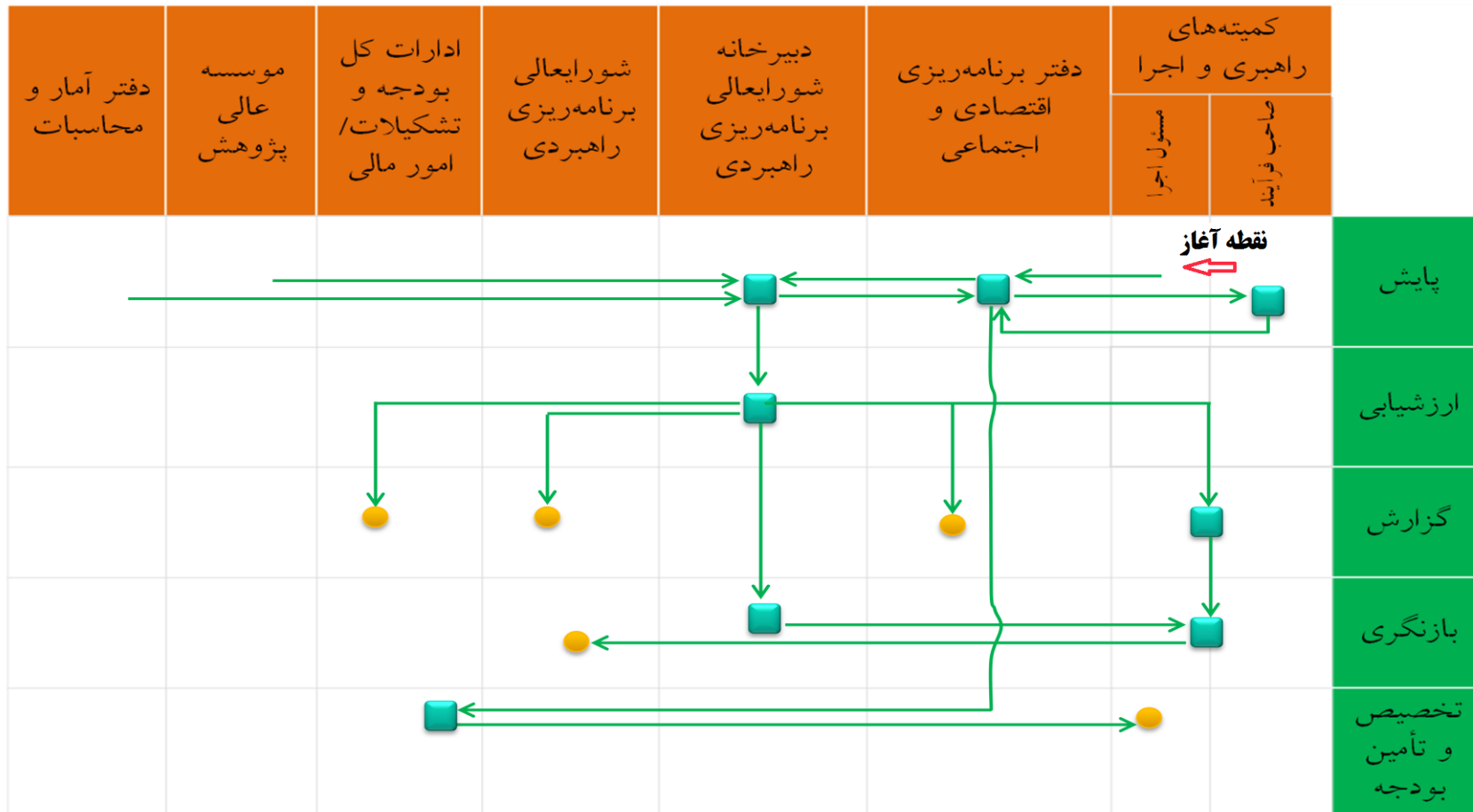
کمیته‌های راهبری و اجرا با استفاده از گزارش‌های تحلیلی تهیه شده توسط واحد مسئول ارزشیابی در مورد دلایل عدم موفقیت در دستیابی به اهداف برنامه، و همچنین پیشنهادهاتی که واحد مسئول بازنگری جهت اصلاح برنامه‌ها ارائه کرده است، به بررسی مجدد برنامه‌ها می‌پردازد. با توجه به اینکه موارد ناکارآمد در کدام مرحله از برنامه شناسایی شده است، کمیته‌ها موظفند راه‌حل‌های مناسب برای حل این مسائل جهت پیشبرد هرچه بهتر برنامه ارائه کنند.

فرآیند (۱۲): کمیته‌های راهبری و اجرا موظفند موارد پیشنهادی خود را در مورد اصلاح و بازبینی

برنامه‌ها به دبیرخانه جهت طرح در شورایعالی برنامه‌ریزی ارائه کنند.

در نمودار زیر همه فرآیندها و پردازش‌های فوق نمایش داده شده است.

نمودار شماره ۶. فرآیندهای پایش و ارزشیابی برنامه‌های ستادی



تشریح فرآیندهای اجرائی پایش و ارزشیابی برنامه‌های استانی

همانطور که در نمودار شماره ۷ (فرآیندهای پایش و ارزشیابی برنامه‌های استانی) مشاهده می‌شود، فرآیند اجرایی پایش و ارزشیابی برنامه‌های استانی شامل بخش‌های مختلفی است. این گام‌ها در زیر مشخص شده است. واحدهای درگیر در این فرآیند که در بخش دیگری مورد بحث دقیق‌تر قرار خواهد گرفت عبارت است از:

کمیته‌های راهبری و اجرا در استان‌ها؛ کمیته‌های راهبری و اجرا (ادارات کل و معاونت‌های تخصصی)؛ دفتر برنامه‌ریزی اقتصادی و اجتماعی؛ دبیرخانه (با سه واحد متمایز پایش، ارزشیابی و بازنگری)؛ شورایی عالی برنامه‌ریزی راهبردی (به‌عنوان شورای فرادستی و نظارتی)؛ اداره بودجه و تشکیلات؛ اداره کل آمار؛ موسسه عالی پژوهش و دفتر آمار و محاسبات.

همانطور که پیش از آن تشریح شده است در اینجا با دو مفهوم فرآیند و پردازش سروکار داریم. فرآیند به تعاملات میان بخش‌ها اشاره دارد و «پردازش» به نحوه استفاده واحدها یا حوزه‌ها از داده‌های بدست آمده دلالت دارد.

مهم‌ترین فعالیت‌های مربوط به پایش و ارزشیابی که در اینجا انجام می‌شود عبارت‌اند از: پایش (اقدام‌محور، نتیجه‌محور و محیطی)؛ ارزشیابی؛ گزارش‌دهی؛ بازنگری و تخصیص بودجه.

شرح فرآیندها و پردازش‌های برنامه‌های استانی در زیر آمده است.

فرآیند (۱):۳ ادارات کل و مدیریت‌های درمان استان‌ها باید گزارش عملکرد برنامه‌های عملیاتی خود را در زمان مقرر به بر اساس معیار بازخورد تدوین شده به نرم‌افزار EPM وارد کنند.

در این مرحله، کارشناس استانی (مسئول فعالیت) موظف است مستندات مربوط به فعالیت انجام شده را تهیه کند و میزان پیشرفت برنامه به همراه مستندات مذکور را به سیستم EPM وارد کند. در صورتی که برنامه متناسب با زمانبندی تعیین شده پیش نرفته است، در این مرحله کارشناس استانی موظف است

^۳ شماره‌گذاری فرآیندها به معنای توالی آن‌ها نیست.

علت این مسئله را بررسی کرده و این موارد را نیز در سامانه ثبت کند. پس از تایید مستندات و مراحل طی شده توسط کارشناس استانی، در گام بعدی مدیرکل/مدیر درمان استان موظف است مستندات ثبت شده در سامانه EPM را بررسی، «تایید» و یا «عدم تایید» خود را ثبت کند.

بررسی درخواست‌های اعتباری از سوی واحدها نیز در این مرحله انجام می‌پذیرد. در صورت تکمیل فعالیت‌ها و نیز دریافت تاییدیه کمیته‌های تخصصی ستادی مبنی بر صحت فعالیت‌های انجام شده، دفتر برنامه‌ریزی اقتصادی و اجتماعی درخواست اعتباری واحدها را به اداره کل بودجه و تشکیلات ارسال می‌کند.

فرآیند (۲): درخواست اعتباری واحدها توسط دفتر برنامه‌ریزی اقتصادی و اجتماعی به اداره کل بودجه و تشکیلات ارسال می‌شود.

اداره کل بودجه و تشکیلات پس از بررسی درخواست‌های تخصیص بودجه، مبلغ اعتبار تخصیصی را به اداره کل امور مالی ارسال می‌کند. این اداره همچنین گزارش‌هایی ماهیانه در مورد تخصیص‌های صورت گرفته به هر برنامه را تهیه و به دفتر برنامه‌ریزی اقتصادی و اجتماعی ارسال می‌کند.

فرآیند (۳): اداره کل امور مالی نسبت به پرداخت بودجه برنامه‌ها اقدام می‌کند.

فرآیند (۴): پس از تایید فعالیت‌های انجام شده توسط مدیرکل/مدیر درمان استان، گزارش این فعالیت‌ها به همراه مستندات مربوطه به کمیته‌های تخصصی ستادی ارسال می‌شود.

کمیته‌های راهبری و اجرا در سطح ستاد (معاونت‌های فنی و درآمد و درمان) گزارش عملکردهای استانی و نیز مستندات مربوط به فعالیت‌ها را در سامانه EPM به صورت برخط دریافت و مورد بررسی قرار می‌دهند. در این مرحله کارشناسان/مدیران ستادی چگونگی پیشبرد فرآیندهای طی شده هر برنامه و کیفیت نتایج بدست آمده از اجرای برنامه را بررسی می‌کنند.

فرآیند (۳): کمیته‌های راهبری و اجرای ستادی نتایج بررسی‌های خود را در مورد عملکرد فعالیت‌ها در سامانه EPM ثبت می‌کنند.

فرآیند (۴): دفتر برنامه‌ریزی اقتصادی و اجتماعی نتایج گزارش‌های برنامه‌های عملیاتی را به دبیرخانه (مرکز پایش و ارزشیابی) ارسال می‌کند. این گزارش‌ها تحقق و یا عدم تحقق معیاربازخورد فعالیت‌ها را دربرمی‌گیرد.

فرآیند (۵): در این مرحله موسسه عالی پژوهش با انجام پژوهش‌های متناسب با درخواست دبیرخانه، بخشی از داده‌های موردنیاز جهت سنجش وضعیت تحقق نشانگاه‌ها و نیز اهداف بخشی و کلان فراهم می‌کند. زمان انجام این سنجش در پایان سال اجرای برنامه خواهد بود. از یک‌سو بررسی می‌شود نشانگاه‌هایی که برای شاخص برنامه‌ها تعیین شده است، تا چه میزان تحقق پیدا کرده‌اند و از سوی دیگر میزان اثرگذاری برنامه‌ها در تحقق اهداف بخشی و کلان به‌وسیله انجام پژوهش‌های مربوطه مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این فرآیند همچنین پیامدهای اجرایی شدن برنامه‌ها نیز مورد سنجش قرار می‌گیرد. همانطور که پیش از این توضیح داده شده است، تعامل با شرکای اجتماعی و نیز سطح رضایت ذی‌نفعان از جمله مهم‌ترین پیامدهای اجرای برنامه راهبردی سازمان تامین اجتماعی است که سنجش آن ضروری و در این فرآیند صورت می‌پذیرد.

موسسه عالی پژوهش نتایج پژوهش‌های خود را به دبیرخانه ارسال می‌کند.

فرآیند (۶): در این فرآیند دفتر آمار و محاسبات اجتماعی و اقتصادی نیز مسئولیت تهیه برخی اقلام آماري مربوط به تحقق نشانگاه‌ها، اهداف بخشی و کلان را بر عهده دارد. درخواست تهیه این اقلام توسط دبیرخانه صورت می‌گیرد و دفتر آمار باید نتایج گزارش‌های خود را به دبیرخانه ارسال کند.

واحد مسئول پایش، گزارش‌های تهیه شده سطوح مختلف پایش (تحقق معیاربازخورد فعالیت‌ها- نشانگاه‌های شاخص برنامه‌ها- اهداف بخشی و کلان) را مورد بررسی قرار می‌دهد. اکنون بر اساس داده‌های بدست آمده به روشنی مشخص است که برنامه‌ها تا چه حد در مسیر طی شده خود موفق عمل کرده و به اهداف مورد نظر خود دست پیدا کرده‌اند.

فرآیند (۷): واحد مسئول پایش گزارش‌های سطوح مختلف پایش برنامه‌ها را به واحد مسئول ارزشیابی ارسال می‌کند.

واحد مسئول ارزشیابی با استفاده از گزارش‌های سطوح مختلف پایش، به ارزشیابی چگونگی پیشبرد برنامه‌ها می‌پردازد. بدین معنا که در صورت عدم دستیابی به هدف مورد نظر برنامه و عدم تحقق نشانگانه تعیین شده، علت این امر مورد بررسی قرار می‌گیرد. فرآیندهای اجرایی برنامه‌ها را بررسی می‌کند تا چالش‌ها/موانع موجود در مسیر دستیابی به اهداف و نیز نقاط ضعف اجرایی برنامه را شناسایی کند.

فرآیند (۸): واحد مسئول ارزشیابی گزارش‌های تحلیلی خود را در مورد علل عدم دستیابی به اهداف برنامه، در سه سطح مختلف به سه مجموعه کمیته‌های راهبری و اجرا، شورای عالی برنامه‌ریزی و نیز اداره کل بودجه و تشکیلات ارسال می‌کند. گزارش ارزشیابی که به کمیته‌های تخصصی ارسال می‌شود جهت آگاهی آن‌ها از چگونگی پیشرفت برنامه‌ها و نیز دلایل عدم موفقیت آن‌هاست. بعلاوه در این مرحله، داده‌های ارزشمندی برای کمیته‌های تخصصی فراهم می‌شود که آن‌ها می‌توانند در مرحله بازنگری برنامه‌ها از آن استفاده کنند.

گزارش ارسالی به اداره کل بودجه و تشکیلات شامل واحدها و افراد تاثیرگذار در امر اجرای برنامه است که جهت تخصیص پاداش به کمیته مزایای انگیزشی معرفی می‌شوند. این واحد مسئول همچنین گزارشی در اختیار واحد مسئول بازنگری قرار می‌دهد.

واحد مسئول بازنگری با استفاده از خروجی اطلاعات بدست آمده از گزارش‌های واحد مسئول ارزشیابی، برنامه/هدف/شاخص و یا فرآیند اجرایی شدن برنامه را مورد بازبینی و بازنگری قرار داده، موارد ناکارآمد در برنامه را شناسایی می‌کند و جهت حل چالش‌ها و موانع موجود و برای ارتقاء عملکرد برنامه، به ارائه راهکارهای مناسب و پیشنهاداتی برای اصلاح برنامه می‌پردازد.

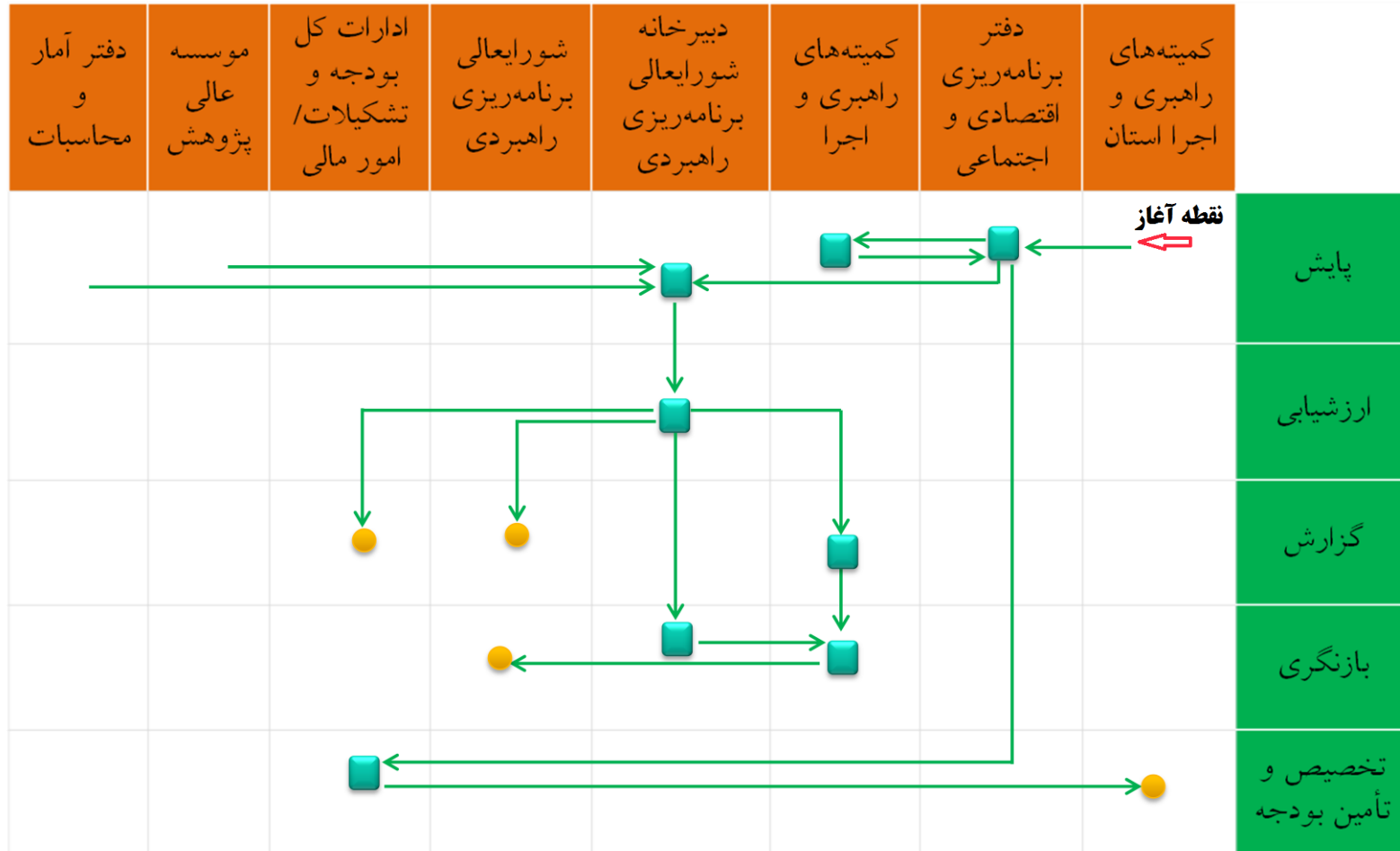
فرآیند (۹): واحد مسئول بازنگری، موارد پیشنهادی اصلاحی خود را در اختیار کمیته‌های تخصصی قرار می‌دهد.

کمیته‌های راهبری و اجرا با استفاده از گزارش‌های تحلیلی تهیه شده توسط واحد مسئول ارزشیابی در مورد دلایل عدم موفقیت در دستیابی به اهداف برنامه، و همچنین پیشنهادهایی که واحد مسئول بازرنگری جهت اصلاح برنامه‌ها ارائه کرده است، به بررسی مجدد برنامه‌ها می‌پردازد. با توجه به اینکه موارد ناکارآمد در کدام مرحله از برنامه شناسایی شده است، کمیته‌ها موظفند راه‌حل‌های مناسب برای حل این مسائل جهت پیشبرد هرچه بهتر برنامه ارائه کنند.

فرآیند (۱۰): کمیته‌های راهبری و اجرا موظفند موارد پیشنهادی خود را در مورد اصلاح و بازبینی برنامه‌ها در شورای عالی برنامه‌ریزی ارائه کنند.

در نمودار زیر همه فرآیندها و پردازش‌های فوق نمایش داده شده است.

نمودار شماره ۷. فرآیندهای پایش و ارزشیابی برنامه‌های استانی



واحدهای کنترل کننده پیاده‌سازی برنامه راهبردی

در نظام پایش و ارزشیابی سازمان تامین اجتماعی چهار مجموعه اداری در زمره واحدهای کنترل قرار می‌گیرند: دبیرخانه شورایی عالی برنامه‌ریزی، دفتر برنامه‌ریزی اقتصادی و اجتماعی، اداره کل بودجه و تشکیلات و اداره کل امور مالی. هر یک از این واحدهای کنترل وظیفه کنترل بخشی از فرایند اجرایی شدن برنامه راهبردی را بر عهده دارند.

دفتر برنامه‌ریزی اقتصادی و اجتماعی

کلیه سازوکارهای مربوط به پایش اقدام‌محور به عهده دفتر برنامه‌ریزی اقتصادی و اجتماعی است؛ از این رو بررسی فعالیت‌ها و محقق‌شدن معیارهای بازخورد و گشایش دسترسی‌ها به نرم‌افزار EPM (براساس فرآیندهای تعیین‌شده در نظام پایش و ارزشیابی) و گزارش‌دهی پیشرفت فعالیت‌های برنامه به عهده دفتر مذکور خواهد بود.

این دفتر پس از اطمینان از انجام اقدامات و پیش‌نیازهای مورد نیاز و دریافت نظرات ناظران تخصصی ستادی، درخواست تخصیص بودجه از طریق دفتر برنامه‌ریزی اقتصادی و اجتماعی به اداره کل بودجه و تشکیلات ارسال می‌گردد.

اداره کل بودجه و تشکیلات:

این اداره درخواست تخصیص بودجه را بررسی می‌نماید و سپس مبلغ اعتبار تخصیصی را جهت پرداخت به اداره کل امور مالی ارسال می‌کند. همچنین اداره کل بودجه و تشکیلات موظف است گزارش تخصیص‌های صورت گرفته به هر برنامه را به صورت ماهانه به دفتر برنامه‌ریزی اقتصادی و اجتماعی ارسال نماید.

اداره کل امور مالی:

اداره کل امور مالی بر اساس دستورالعمل‌ها و نظام‌های مربوطه، نسبت به پرداخت بودجه برنامه‌ها اقدام می‌نماید. اداره کل امور مالی موظف است گزارش پرداخت اعتبارات به برنامه‌های اعلام شده را به صورت ماهانه به دفتر برنامه‌ریزی اقتصادی و اجتماعی اعلام نماید.

نکته: بودجه برنامه به مسئول اجرا تخصیص پیدا می‌کند.

دبیرخانه (مرکز پایش و ارزشیابی):

دبیرخانه متشکل از دو واحد مستقل پایش و ارزشیابی است که در واحد پایش، پایش نتیجه‌محور و پایش محیطی براساس داده‌های موسسه عالی پژوهش تأمین اجتماعی و دفتر آمار انجام می‌گیرد؛ و در واحد ارزشیابی، سهم عوامل و موانع اجرای برنامه در تحقق و عدم تحقق اهداف برنامه مشخص می‌شود.

دبیرخانه مسئول اصلی کنترل برنامه راهبردی محسوب می‌شود. بنابراین گزارش سایر واحدهای کنترل نیز برای کنترل ثانویه به دبیرخانه ارسال خواهد شد. علاوه بر این دبیرخانه به طور مستمر در جریان گزارش پیشرفت واحدهای اجرایی و نیز نحوه تعامل میان صاحب فرآیند و مسئول اجرا قرار دارد. این واحد به طور فصلی گزارش پیشرفت برنامه، میزان مشارکت و موفقیت معاونت‌ها و ادارات کل و نیز دلایل اجرایی نشدن احتمالی برخی از برنامه‌ها را تدوین می‌کند.

دبیرخانه متناسب با مشارکت افراد و واحدهای مختلف ستادی و استانی در اجرای برنامه راهبردی، کارنامه مزایای انگیزشی آن‌ها را به صورت فصلی یا شش ماهه تدوین و به اداره کل بودجه و تشکیلات ارسال می‌کند.

واحدهای پشتیبان

دو واحد موسسه عالی پژوهش سازمان تأمین اجتماعی و دفتر آمار و محاسبات اجتماعی و اقتصادی وظیفه پشتیبانی نظام پایش و ارزشیابی را بر عهده دارند. این واحدها موظف هستند داده‌های لازم برای پایش را در اختیار دبیرخانه قرار دهند. به عبارت تفصیلی‌تر، این داده‌ها از دو گونه کلی هستند. یک داده‌هایی که به ارزیابی وضعیت تحقق نشانگاه‌ها کمک می‌کنند و دیگری داده‌هایی که در خدمت بررسی اثربخشی برنامه و یا کنترل مجدد تحقق نشانگاه‌ها قرار می‌گیرند. دبیرخانه موظف است اقلام آماری که باید مرکز آمار تهیه کند و نیز داده‌هایی که موسسه لازم است از طریق پژوهش‌ها گردآوری کند را به این مراکز ابلاغ نماید.

اجتماعی کردن برنامه

نکته‌ای که در اینجا نباید مورد غفلت قرار گیرد، اجتماعی کردن مستمر برنامه است. در واقع اجتماعی کردن در این نظام به معنای همراه و همگام کردن مدیران و کارکنان در اجرای برنامه راهبردی است. این امر برخاسته از رویکرد برنامه‌ریزی مشارکتی است که بر تمامی مراحل برنامه‌ریزی راهبردی سازمان تأمین اجتماعی حاکم بوده است. در این رویکرد کوشش بر این بوده تا به جای تکیه بر نظر کارشناسان و نخبگان بر خرد جمعی تکیه شود و مدیران بخش‌های مختلف بتوانند سهم حضور خود در بخش‌های مختلف برنامه‌ریزی را دریابند. حال در موعد اجرای برنامه نیز باید همواره همدلی و همراهی مدیران و کارکنان را مورد توجه قرار داد و آن را مهمترین ضامن اجرایی شدن برنامه و فراتر از سایر اهرم‌های موجود برای کنترل برنامه قرار داد. اجتماعی کردن برنامه فرآیندی ظریف و هوشمندانه است که بر سازوکارهای ارتباطی هوشمندانه استوار است و به طرق مختلف از هم‌آموزی، نگارش مقالات، برگزاری جلسات و نشست‌های صمیمی گرفته تا تحلیل ذی‌نفعان و کاربست متنوع روش‌های اقناعی افراد موثر بر اجرای برنامه و حل اختلافات موجود و... انجام می‌شود.

علاوه بر این، مدیریت پیامدهای تغییر منافع نیز در زمره وظائف اجتماعی کردن قرار می‌گیرد؛ بدین معنی که اجرای برنامه، سبب تغییر در منافع برخی از مدیران خواهد شد و این امر در غالب اوقات، مقاومت افرادی که منافعشان در خطر می‌افتد را برخواهد انگیخت. مدیریت هوشمند این پیامدها، (که گاه از یک گفتگوی ساده با این افراد تا پیشنهادهای ایجابی و سلبی به سایر واحدهای فرادست و پایین دست را دربرمی‌گیرد) در زمره مسئولیت‌های اجتماعی کردن قرار می‌گیرد.

کوتاه آنکه، اجتماعی کردن، مدیریت هوشمندانه کارکنان و مدیران در راستای همراهی برای اجرایی کردن برنامه است و بیش از هرچیز به توان ارتباطی و هوش هیجانی بالا نیازمند است و نه شعارنویسی مکرر که خود سبب زدگی از برنامه می‌شود.