

تدوین برنامه‌ریزی سازمان‌های دولتی با رویکرد نهادی

(مورد مطالعه: شهرستان سروآباد)

عمر محمودی^{*۱}

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

سازمان‌های که بنا بر نیازهای بنیادی جامعه و با سیستم ارزشی قوی و انطباق‌پذیر به وجود می‌آیند نهاد نامیده می‌شوند. سازمان‌های دولتی چون نیازها و خواسته‌های جامعه را برآورده می‌کنند از بسیاری جهات نهادی هستند؛ بنابراین تدوین برنامه‌ریزی برای سازمان‌های دولتی با رویکرد نهادی ضرورت می‌یابد. در این پژوهش سازمان‌های دولتی شهرستان سروآباد به عنوان مورد مطالعه و نوع برنامه‌ریزی از نوع راهبردی انتخاب شدند. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی-تحلیلی؛ و برای گردآوری اطلاعات پژوهش از روش‌های میدانی و اسنادی استفاده شد، کلیه عوامل از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۱۵ نفر از خبرگان جمع‌آوری شد. سپس با استفاده از مدل SWOT و ابزار QSPM، به بررسی وضعیت شهرستان سروآباد پرداخته و استراتژی‌های مدنظر اولویت‌بندی شده‌اند. نتایج نشان داد که تعداد ۱۰۸ عامل استخراج؛ که از این تعداد ۲۵ عامل برای قوت‌ها، ۵۴ عامل برای ضعف‌ها، ۱۲ عامل برای فرصت‌ها و ۱۷ عامل برای تهدیدات بودند. همچنین از میان چهار نوع استراتژی (رقابتی، محافظه کارانه، تهاجمی و رقابتی) مناسب ترین، استراتژی تدافعی بود. و در میان استراتژی‌های تدافعی به ترتیب اهمیت استراتژی؛ استفاده از روش‌های علمی و تکنولوژی روز، اجماع مدیران سازمانی برای مدیریت یکپارچه سازمانی و هماهنگی بین سازمانی و آموزش دوره‌های رفتاری برای کارکنان مهمترین استراتژی‌ها بودند. این پژوهش برای مدیران سازمان‌های سطح شهرستان راه‌گشا خواهد بود تا عملکرد خود را برای خدمت به مردم بهبود ببخشند.

واژه‌های کلیدی:

برنامه‌ریزی، راهبردی، سازمان دولتی، رویکرد نهادی، مدل SWOT و QSPM.

^۱ دکترای مدیریت دولتی، مدرس و مدیر گروه رشته مدیریت دانشگاه پیام نور مریان، کردستان، ایران.

* نویسنده مسئول: Email: Omar.mahmoudi1363@gmail.com



مقدمه

امروزه انگیزه اصلی سازمان‌های بخش دولتی مشارکت در فعالیت‌هایی است که در خدمت عموم مردم باشد. این نوع خدمات شامل بسیار از خدمات مختلف و متنوع می‌باشد که بسیاری از آنها غیر انتفاعی و هدف آن برآورده کردن نیازهای عمومی جامعه است. از طرف دیگر سازمان‌های دولتی دارای ارزش‌های رسمی یا غیر رسمی هستند، که بر عملکرد سازمان چه به صورت مستقیم و چه به صورت غیرمستقیم تاثیر دارد و سازمان‌ها از طریق تعامل با محیط و به تزریق ارزش‌های خود و دریافت ارزش‌های جامعه اقدام می‌کنند و به سوی پیچیده تر حرکت می‌کنند و وظایفی فرا تر از وظایف معمولی و تعریف شده را برای خود تصور می‌کنند (دنهارت^۱، ۱۳۹۷).

از طرف دیگر نهادها نظام سازمان یافته و پایداری از الگوی اجتماعی است که برخی رفتارهای تایید شده و یکنواختی را در جهت برآورده ساختن نیازهای بنیادی جامعه فراهم می‌کنند. بنابراین همه موسسات و سازمان‌ها که بنا بر نیازهای جامعه بوجود می‌آیند نهاد نامیده می‌شوند (کوئن^۲، ۱۳۸۴: ۱۹). نهاد، محدودیت‌های ابداعی بشر هستند که تعامل‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی او را شکل داده و با ارائه ساختاری برای زندگی روزمره از عدم اطمینان می‌کاهند، یا نهادها مجموعه‌ای از انتزاعی از الگوها و شیوه‌های رفتاری هستند که از آداب و رسوم، ارزش‌ها، هنجارها و اعتقادات سازمان یافته تشکیل شده از جامعه منشاء گرفته و در اثر کنش و واکنش اجتماعی تشخیص و تحقق یافته و به تدریج به تصویب و تثبیت رسیده است. دارای دوام، عمومیت، فن‌ان‌پذیری، پویائی، نظم و پیچیدگی است و کنترل‌کننده رفتار افراد جامعه بوده، به وسیله آن میل‌ها و نیازمندی‌های اساسی اجتماعی تأمین می‌گردد. نهاد از طبیعت جامعه برخاسته و کم و بیش خود را بر افراد جامعه تحمیل می‌کند (North, 1990). رویکرد نهادی^۳ و نهادگرایی امروزه به طور گسترده به عنوان یکی از برجسته ترین رویکردها در تحقیقات سازمانی شناخته می‌شود (Menendez & David, 2015). اهمیت نقش ظرفیت نهادی به گونه‌ای است که نویسندگان متعددی اکنون توسعه محلی و منطقه‌ای را وابسته به وجود ظرفیت‌های نهادی در درون یک منطقه می‌دانند و ایده ظرفیت نهادی به صورت گسترده‌ای از مفهوم تحلیلی به ابزاری تجویزی تبدیل شده است (Gibbs, 2001). نهادها مسیر تحول جوامع بشری را در طول تاریخ مشخص می‌کنند به صورتی که نقش عمده نهادها این است که از طریق بنیان نهادن ساختارهایی باثبات، عدم اطمینان را کاهش می‌دهند

¹ Robert B. Denhart

² Koehn

³ Institutional approach

(داگلاس نورث^۱، ۱۳۸۵). ماهیت نهادی مجموعه‌ای از آداب و قواعد، ارزش‌ها و هنجارها و نمادها و رفتارهایی است که در قالبی منعطف و ساختار اسفنجی شکل گرفته و اهداف مشخصی را دنبال می‌کند. در فرایند نهادی شدن سازمان ارزش‌های محیط را به خود تزریق می‌کند (سلزنیچ، ۱۹۹۶ به نقل از محمدیان و شهسواری، ۱۳۹۷).

سازمان‌ها به عنوان سیستم‌های اجتماعی وقتی به محیط سرشار از ارزش پاسخ می‌دهند نهاد می‌شوند. سازمان‌ها به وسیله محیط‌هایشان ساختار یافته، با آنها هم شکلی پیدا می‌کنند (ورزشکار، ۱۳۹۳). سازمان‌های دولتی از بسیاری جهات نهادی هستند و نیازها و آرزوهای جامعه را نشان می‌دهند. بنابراین مطالعه و درک آنها برای کارآمدتر کردن و نتیجه‌گرا شدن آنها اهمیت پیدا می‌کند. از دهه ۱۹۷۰، سازمان‌های دولتی به طور فزاینده‌ای به رویکرد نهادی به عنوان یک حوزه تحقیقاتی تاکید دارند (Thoenig, 2011). بنابراین سازمان‌های دولتی به سوی نهادی شدن حرکت می‌کنند (Management study guide in italy, 2019). برای اینکه سازمان‌های دولتی به سمت نهادی شدن حرکت کنند نیازمند برنامه‌ریزی مناسب استراتژیک هستند. برنامه‌ای که بتواند ضمن توجه به فرصت‌ها و تهدیدات محیطی به عوامل درونی مانند قوت‌ها و ضعف‌ها نیز توجه داشته باشد (Ben Messaoud, 2022). برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی گام‌به‌گام است که دارای اهداف و خروجی‌هایی مشخص است و قابلیت پیاده‌سازی و ارزیابی دارد و امکان پیش‌بینی آینده و تجسم آن بر اساس روندهای جاری و در نتیجه امکان اثرگذاری بر نیروی‌های موثر بر موضوع را فراهم می‌کند (Rasouli et al, 2020).

رویکرد نهادی سازمان‌ها برای بیان ارتباط بین اهداف مورد حمایت یک سازمان و عملکرد جامعه بزرگتر حیاتی است، بنابراین مشروعیت کلی را برای سازمان فراهم می‌کند بنابراین سازمان‌های دولتی اگر در کنار وظایف مدون خود برنامه‌های خود را با رویکرد نهادی دنبال کنند می‌توانند به اهداف سازمانی و اجتماعی پاسخ دهند و خود را با محیط تطبیق دهند. امروزه در چارچوب رویکرد نهادی به توسعه در سطح عام و توسعه پایدار منطقه‌ای به طور خاص، هم در عرصه آکادمیک و هم در عرصه سیاستگذاری و برنامه‌ریزی توسعه منطقه‌ای، اهمیت و اعتبار قابل توجهی برای توانائی‌ها و ظرفیت‌های نهادی موجود در این سطوح قائل شده‌اند (کازمیان و همکاران، ۱۳۹۲) و نقش سازمان‌های نهاد محور در ایجاد توسعه پایدار حیاتی و محوری است (داگلاس نورث، ۱۳۸۵) بنابراین تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک برای

^۱ Douglas North

سازمان‌های دولتی اهمیت پیدا می‌کند. در حوزه سازمانی راهبرد را به معنای تعیین اهداف بلندمدت سازمان و گزینش مجموعه اقدامات و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به این اهداف تعریف می‌شود (دهقان، ۱۴۰۱). برای اینکه بتوان از منابع سازمان به مؤثرترین صورت ممکن استفاده نمود، سازمان به تصمیم‌گیری‌های در افق‌های بلندمدت مطابق با وضعیت که تغییر می‌کند نیازمند است که در اینجا این قبیل تصمیمات، راهبرد نامیده می‌شود (عباسیان و همکاران، ۱۴۰۱).

تدوین راهبردهای سازمان‌های دولتی با رویکرد نهادی یک امر ضروری و حیاتی برای موفقیت و عملکرد سازمان‌های دولتی و همپنین رضایت مردم ضروری است. تدوین استراتژی‌های که بتواند ضمن برآورده کردن نیازهای جامعه باعث ایجاد روابط سازمان یافته، محکم، بادوام و پایدار در سازمان و جامعه و تقویت ارزش‌های کلیدی در جامعه شود و مقابلاً ارزش‌های جامعه نیز به سازمان انتقال یابد و هر دو، هم سازمان و هم جامعه بتوانند به صورت متقابل با هم همکاری و زمینه توسعه بیشتر جامعه فراهم شود تا در نهایت اعضای آن نهاد و یا سازمان در کنار اعضای جامعه بتوانند به اهداف خود نایل بشوند. و تدوین راهبردهای مناسب در سازمان‌های دولتی با رویکرد نهادی می‌تواند منافع اقتصادی و اجتماعی و یا مادی و معنوی زیادی به ارمغان بیاورد.

شهرستان سروآباد یکی از شهرستان‌های است که دارای ظرفیت‌های بالای اقتصادی و فرهنگی است لذا عملکرد سازمان‌ها و کارایی آنها در توسعه شهرستان به خوبی مشهود است. با تاکید و توجه به وجود مشکلات زیاد اقتصادی به ویژه در بخش اقتصادی و خدماتی چه در بخش روستایی و چه در بخش شهری لزوم توجه به توسعه شهرستان با توجه به عملکرد سازمان‌های سطح شهرستان از اهمیت زیادی برخوردار است به طوری که بیشتر سازمان‌های سطح شهرستان دارای عملکرد قابل توجه‌ای نیستند. با مطالعه و بررسی تجربی سازمان‌های سطح شهرستان مشاهده می‌شود که بیشتر سازمان‌ها دارای راهبرد مناسب نیستند و یا حتی دارای راهبرد مدون و مطلوب با توجه به شرایط محیطی و وضعیت شهرستان نیستند و شاهد عدم رضایت عمومی از سازمان‌های سطح شهرستان از طرف مردم محلی وجود دارد و لزوم تدوین راهبرد مشترک برای این سازمان‌ها با رویکرد نهادی ضرورت می‌یابد. لذا با توجه به اهمیت این نوع موضوع در این تحقیق به تدوین برنامه ریزی راهبردی سازمان‌های دولتی شهرستان با رویکرد نهادی پرداخته می‌شود.

مبانی نظری پژوهش

در تعریف نهادها، به گفته ویلیام ریچارد اسکات^۱ (۱۹۹۵، ۲۳۵)، هیچ تعریف واحد و مورد توافق جهانی از «نهاد» در مکتب فکری نهادی وجود ندارد (دیوید و بیتکتین^۲، ۲۰۰۹)، اما اسکات^۳ (۱۹۹۵: ۳۳، ۲۰۰۱: ۴۸) ادعا می‌کند که، نهادها ساختارهای اجتماعی هستند که به درجه بالایی از تاب آوری دست یافته‌اند، آنها از عناصر فرهنگی-شناختی، هنجاری و تنظیمی تشکیل شده‌اند که همراه با فعالیت‌ها و منابع مرتبط، ثبات و معنا را برای زندگی اجتماعی فراهم می‌کنند و توسط انواع مختلفی از حامل‌ها از جمله سیستم‌های نمادین، سیستم‌های رابطه‌ای، روال‌ها و واقعیت‌ها منتقل می‌شوند و در سطوح مختلف صلاحیت، از سیستم جهانی گرفته تا روابط بین فردی محلی، فعالیت می‌کنند. نهاد در سازمان و مدیریت نیز، به ساختار انطباق پذیر با بعد ارزشی بسیار بالا اطلاق می‌شود که ضمن ارائه کالا یا خدمات ممتاز، از اعضای برخوردار است که حیات و زندگی خویش را با تکیه بر حیات و بقای نهاد استوار نموده و متأثر از هر گونه تغییر و افت و خیز در آن هستند (سلطانی و سلیمان تبار، ۱۳۹۴) و به عنوان اجزای یک سیستم اجتماعی (جامعه) بزرگتر باید "ارزش‌های اساسی جامعه" را پذیرش و نشان دهند (Parsons, 1960: 67). از نظر سلزنیك^۴ فرایند نهادی شدن فرایند رشد ساختارمند است که در آن سازمانها با تلاشهای گروه‌های درونی و ارزشهای جامعه بیرونی سازگار میشوند از نظر وی، در نهاد، مدیریت متعهد با هویت و هدف مشخص و معین در خدمت تلاش فردی مشارکت کنندگان است و توانایی بالایی در پیوند اعضای سازمان به مدیریت متعهد با مفهوم بالایی از هویت، هدف، استراتژی و تعهد دارد (David, 2019). از این منظر بین نهاد و سازمان تفاوت وجود خواهد داشت، به طوریکه در قالب یک استعاره می‌توان سازمان‌ها را بعنوان بازیکن و نهادها را به عنوان قواعد بازی دید (دانشور و همکاران، ۱۳۹۳). نهاد، یک ساختار انطباق پذیر با بعد ارزشی قوی اما قانون پذیر بوده و می‌تواند خودش را با شرایط گوناگون انطباق بدهد (امام خامنه‌ای، ۱۳۸۹: بیانات). نهاد، بنیادی اجتماعی است که در پاسخ به یک نیاز حیاتی ایجاد می‌شود و دارای روابط سازمان یافته مستحکم پویا، بادوام و پایدار است. نهاد، ساختار انطباق پذیر با بعد ارزشی بسیار قوی است که اعضای آن زندگی خود را متکی به بقای آن دانسته و متأثر از هر نوع تغییر یا افول در نهاد است (اسکات^۵،

¹ William Richard Scott

² David & Bitektine

³ Scott

⁴ Selznick

⁵ Scott

۱۳۸۷). استنباط از مفهوم نهاد از یک طرف، مادی (مکان، فعالیت، هدف، نیاز) و از طرف دیگر معنوی (ارزش، باور، رفتار) است. به عبارتی فرایندی است که در آن ارزش بیرونی به ارزش درونی تبدیل می‌شود. نهادها سامانه‌ای از هنجارها هستند که روابط افراد با یکدیگر را قانون مند و منظم می‌کنند و نهادها هستند که تعریف می‌کنند روابط افراد چگونه باید باشد. رویکرد نهادی، مجموعه درهم تنیده‌ای از مفروضات اساسی، استنباط مشترک و خرد جمعی نهادی، تکامل یافته، انعطاف پذیر و رسالت محور است که در بستر تجارب و یافته‌های قبلی شکل گرفته و در راستای پاسخگویی به نیازهای اساسی محیط در عمیق ترین لایه‌های ذهنی قاطبه اعضای سازمانی رسوخ کرده و به عنوان منبعی الهام بخش و نیروزا در شکل دهی رفتار نهادی، ایفای نقش می‌کند (محمدیان، ۱۳۹۵؛ به نقل از محمدیان و شهسواری، ۱۳۹۷). به عبارت دیگر رویکرد نهادی فرایند تبدیل شدن به نهاد است و سازمان‌ها باید شرایط و عملکرد نهادها را به عنوان الگو و مبنای خود قرار دهند تا بتوانند در نهایت مانند یک نهاد عمل کنند یا به نهاد تبدیل شوند (David & Bitektine, 2009).

رویکرد نهادی در برنامه‌ریزی راهبردی با دو هدف اصلی توسعه و گسترش یافته است؛ رویکرد اول به دنبال مشروعیت بخشیدن به فعالیت‌های برنامه ریزی است و رویکرد دوم به دنبال مشاهده فرآیندهای نهادی اصلی در ارتباط با اجرایی شدن برنامه‌ها و پروژه‌ها است. از نظر ریوولین^۱ (۲۰۱۲)، روش برنامه‌ریزی مانند هر فن دیگری در برابر تغییر شرایط به تجدید ساختارهای خود می‌پردازد. در این زمینه و در یک رابطه دوسویه نهادها می‌تواند به شیوه‌های مختلف روش‌های برنامه ریزی را تحت تاثیر قرار دهد (Moroni, 2010: 279). هر چند تغییرات نهادی در عمل بسیار آرام و نیازمند هزینه‌های فراوان است ولی ماهیت تکاملی نهادها، برهانی برای ظرفیت استفاده از این مفهوم در برنامه‌ریزی است. نهادها منبعی از دانش‌اند که بسیار فراتر از اندوخته‌های ذهنی یک فرد بوده و عصاره‌ای از تجربیات موفق و بیانگر دانش و معرفت چندین نسل هستند (Rivolin, 2012: 70). چهارچوب ارتباط برنامه ریزی راهبردی و نحوه تغییرات نهادی در شکل ۱ قابل مشاهده است.

^۱ Rivolin

برای برنامه ریزی و دستیابی به موفقیت برای شروع یک دوره جدید می‌شود (دانشور و همکاران، ۱۳۹۳). همچنین که در جدول ۱ مشاهده می‌شود تحقیقات اندکی در حوزه رویکرد نهادی در سازمان‌های مختلف انجام شده است، به ویژه در سازمان‌های دولتی تحقیقات انجام شده محدود بوده است و تاکنون در تحقیقات گذشته برنامه ریزی راهبردی سازمان‌های دولتی با رویکرد نهادی انجام نگرفته است که این موضوع نشان دهنده بودن جدید و بدیع بودن موضوع می‌باشد.

جدول (۱) پیشینه تحقیقات انجام شده

ردیف	موضوع	نویسنده/ سال	نتیجه نهایی پژوهش
۱	بررسی عوامل موثر بر توسعه منابع انسانی با رویکرد نهادی	سلطانی و سلیمان تبار (۱۳۹۴)	سپاه پاسداران انقلاب اسلامی به عنوان یک نهاد در سه بعد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای بررسی شد. در بعد ساختاری، عوامل: برخورداری از بصیرت‌افزایی، برنامه‌ریزی‌های آموزشی با نگاه به آینده و چندمنظورگی نظام آموزشی؛ در بعد رفتاری، عوامل: برخورداری از استادان آماده عمل، انقلابی و با ایمان و برخورداری از کارکنان خودکارآمد و در بعد زمینه‌ای عوامل: حمایت قانونی از نظام آموزشی، حمایت از فرهنگ خلاقیت و تشویق ایده‌ها و نظرات خلاق، بالاترین امتیاز را کسب نموده‌اند.
۲	تحلیل و توسعه نهادی مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها: رویکردی آمیخته	رجب پور و مرادی (۱۴۰۰)	نتایج حاکی از این است که مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها به خودی خود و در خلاء اجتماعی اتفاق نمی‌افتد و مناسبات اجتماعی مرتبط با این حوزه مسئولیت سازمان‌ها که به‌منظور تحقق مشروعیت درونی و بیرونی سازمان می‌باشند، باید در قالب‌های هنجاری، اخلاقی و یا فرهنگی مدنظر قرار داد. البته در این میان، قوانین، فشارهای نهادی، ویژگی‌های جامعه و شرایط اقتصادی سازمان‌ها نیز تأثیرگذار می‌باشند.
۳	برنامه ریزی راهبردی در بستر نهادگرایی، نظریه‌ای برای عمل	دانشور و همکاران (۱۳۹۳)	هدف این تحقیق تبیین جایگاه نهادگرایی در برنامه راهبردی به عنوان راهکار غلبه بر جدایی نظریه و عمل برنامه ریزی است. نتایج نشان داد که رویکرد نهادی، برنامه ریزی را در پیوند با تغییرات و ویژگی‌های سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی مطرح می‌کند. این امر تغییر در عملکرد برنامه ریزی را تحت تأثیر فرآیند تحول در تغییرات نهادی توضیح می‌دهد. و هدف اصلی نهادگرایی، کمک به بازیگران حکومت و جامعه مدنی به منظور همکاری هر چه بیشتر با یکدیگر است.
۴	سنجش فرهنگ اداری ایران: با رویکردی	مولایی قرا و همکاران (۱۳۹۹)	یافته‌ها نشانگر آن است که فاصله قدرت و جمع‌گرایی گروهی در نظام اداری در سطح بالایی ادراک می‌شود و در

ردیف	موضوع	نویسنده/ سال	نتیجه نهایی پژوهش
	نهادی		مقابل مولفه‌های جمع‌گرایی نهادی، آینده‌گرایی، عملکردگرایی، ابهام‌زدایی، و قاطعیت که به‌طور مستقیم بر عملکرد موثرتر نظام اداری اثر گذارند، در سطح پایین قرار دارند و نیازمند توسعه و تقویت هستند.
۵	تدوین الگوی نظری کاربست برنامه‌ریزی فضایی راهبردی با رویکرد نهادگرایی در شهر اصفهان	هندران و همکاران (۱۴۰۱)	تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد الگوی نظری پیشنهادی برای کاربردی برنامه‌ریزی فضایی راهبردی دارای ۲۱ مقوله اصلی در قالب ۶ کلان مقوله شامل: (۱) نظم دسترسی باز، (۲) خروجی‌ها، (۴) شیوه‌های برنامه‌ریزی فضایی راهبردی، (۵) محتوی و بافتار، (۶) ظرفیت‌سازی نهادی و مشارکت می‌باشد.
۶	نقش رویکرد سیاسی در شکل‌گیری همکاری استراتژیک میان شرکت‌های تکنولوژی‌محور از دیدگاه نظریه نهادی	سید نقوی و همکاران (۱۳۹۸)	یافته‌های پژوهش حاضر بر مبنای نظریه نهادی تبیین روشنی از نقش رویکرد سیاسی در شکل‌گیری همکاری‌های استراتژیک فراهم می‌کند و نشان می‌دهد مهارت‌های برگرفته از رویکرد سیاسی بیشترین میزان تأثیرگذاری در شکل‌گیری همکاری‌های استراتژیک را از منظر نظام مالی و نظام حقوقی دارد. به علاوه، نتایج همراستا با پیشینه نظری بیانگر اهمیت توسعه زیرساخت‌های نهادی در هر چهار وجه، به ویژه نظام مالی و نظام حقوقی، برای تسهیل شکل‌گیری همکاری‌های استراتژیک و توسعه اقتصاد دانش‌بنیان است.
۷	نظریه نهادگرایی و نونهادگرایی در مدیریت بین‌المللی سازمان‌ها	Vargas Hernández (2007)	هدف این تحقیق تحلیل ساخت روش‌شناختی نظری نظریه‌های نهادی و نونهادگرایی به عنوان تبیین واقعیت پدیده‌های مدیریت بین‌المللی است. در سازمان‌ها از این فرض شروع می‌شود که نظریه‌های نهادی و نونهادگرایی مدیریت بین‌المللی سازمان‌ها به شکل موازی با نظریه‌های رایج تکامل یافته‌اند. پارادایم‌های علمی آن زمان در این تحقیق نشان می‌دهد که تحولات روش‌شناختی نظری نظریه‌های نهادی و نونهادگرایی دارای نوسان بوده است.
۸	رویکرد نهادی به برنامه ریزی توسعه ملی	Sagasti (1990)	محیط بین‌المللی متلاطم و بی‌ثبات روزافزون نیازمند رویکردهای جدیدی برای برنامه‌ریزی توسعه است. روش‌های کنونی احتمالاً با استفاده از «رویکرد نهادی» باید دوباره فرموله شوند. سه جهت ممکن مورد بحث قرار گرفته است: نیاز به گسترش دامنه تصمیمات پیش‌بینی شده تحت پوشش فرآیند برنامه‌ریزی. نیاز به بازتفسیر و تعریف مجدد مفهوم افق برنامه‌ریزی، فراتر از محدودیت‌های تمایز بین برنامه‌ریزی کوتاه مدت، میان

ردیف	موضوع	نویسنده/ سال	نتیجه نهایی پژوهش
			مدت و بلند مدت؛ و ضرورت پراکندگی قابلیت‌های برنامه ریزی در سراسر جامعه.
۹	رویکردهای رابطه‌ای و نهادی به مسائل برنامه ریزی در ترکیه	Karakayaci (2015)	هدف مطالعه حاضر بررسی این موضوع بود که آیا رویکردهای رابطه‌ای و نهادی دلایل کلیدی موفقیت رویکردهای برنامه‌ریزی در شرکت‌های برنامه‌ریزی در مقیاس بالا هستند یا خیر. نتایج نشان داد که موانع غیرقابل عبوری که مرجعی برای ابعاد نهادی و رابطه‌ای برنامه ریزی هستند، برخی از مهم‌ترین مواردی هستند که بر برنامه ریزی در ترکیه تأثیر می‌گذارند. این موانع شامل مقیاس‌های فضایی نامشخص، پراکندگی اختیارات و قلمرو و مقررات نهادی و قانونی ناقص در سطوح منطقه‌ای و ملی و سایر مسائل است.
۱۰	کانون نهادی نظریه برنامه ریزی	Mandelbaum(2016)	این مقاله در مورد برنامه ریزی در عمل و انتقاداتی که بر روی این نوع برنامه ریزی دارد و شرکت‌ها چگونه از آن استفاده می‌کنند بحث می‌کنند در ضمن عقیده دارند رویکرد نهادی با برنامه ریزی در عمل سازگاری فراوانی دارد و میتواند کمک زیادی به برنامه ریزی سازمانی و نحوه پیاده سازی آن کند. همچنین نتایج نشان داد که زوج آشنای برنامه ریزی و مشتری از نظر پزشکان و همکاران دانشگاهی، احتمالاً جامعه همچنان پراکنده و نادیده گرفته شده و به نظر می‌رسد مملو از شکاف‌های بزرگ از اهداف، زبان و مدل‌های تحلیلی غیرقابل قیاس.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از منظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی - تحلیلی است. برای گردآوری اطلاعات پژوهش از روش‌های میدانی و اسنادی استفاده شد. برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش از مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شد.

جدول (۲) مراحل انجام مصاحبه نیمه ساختار یافته (جورج، ۲۰۲۲) و نتایج آن در این پژوهش

ردیف	مراحل مصاحبه نیمه ساختار یافته	تشریح مرحله	نتیجه
۱	تعیین اهداف تحقیق	هدف از انجام مصاحبه چه چیزی است و چه اطلاعاتی را می‌خواهید بدست آورید و چرا این نوع مصاحبه انتخاب شده است.	هدف از انجام مصاحبه شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات سازمان‌های شهرستان سروآباد و تدوین برنامه ریزی راهبردی با رویکرد نهادی برای آن بود و محقق از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته توانست اطلاعات بیشتری با جزئیات دقیقی از خبرگان

ردیف	مراحل مصاحبه نیمه ساختار یافته	تشریح مرحله	نتیجه
			بدست آورد.
۲	طراحی سوالات تحقیق	در این مرحله سوالات تحقیق با دقت زیاد و به صورت ساده و واضح طراحی شوند و برای هر سوال زمانی در نظر گرفته شد.	در این پژوهش ۱۰ سوال طراحی شد و در مورد هر سوال ۵ دقیقه با خبره گفتگو شد و با رضایت خبره این مقدار با توجه به سوال کم یا زیاد شد. همچنین در صورت نیاز توضیحات لازم در مورد سوال به فرد خبره داده شد.
۳	تعیین محل ملاقات و زمان مصاحبه	در این مرحله مکانی که مصاحبه از خبرگان گرفته شد با هماهنگی آنها و در زمان مشخص تعیین می‌شود.	در این تحقیق بیشتر خبرگان ترجیح دادند در دفتر کار شخصی و در زمان‌های انتهای تایم اداری مصاحبه انجام شد.
۴	مشخص کردن ابزار ثبت اطلاعات	باید تصمیم بگیرید که آیا مصاحبه حضوری، تلفنی یا از طریق ویدئو کنفرانس بهترین گزینه برای شماست.	در این تحقیق مصاحبه به صورت حضوری بود و با اجازه خبره صدای او ضبط شد و نکات کلیدی به صورت نوشتاری نیز یادداشت شد.
۵	انجام مصاحبه و تشریح پروتکل‌ها	در این مرحله محقق سعی می‌کند که شرایط محیطی را تا جایی که می‌توانید ثابت نگه دارد تا از سوگیری جلوگیری کنید و به نتایج مورد نظر برسد.	قبل از شروع با احترام کامل هدف مصاحبه برای خبره، تشریح، و در قالب فرمی که حاوی سوالات مصاحبه، زمان هر سوال و مشخصات جمعیت شناختی است تحویل داده شد. به خبره اطمینان داده شد اطلاعات شخصی محرمانه و در صورت عدم رضایت هیچ نوع اطلاعاتی نشر داده نمی‌شود.
۶	تدوین گزارش اولیه	در این مرحله پس از بررسی دقیق مصاحبه ضبط شده، اطلاعات بدست آمده تحلیل می‌شوند.	بعد از تحلیل اطلاعات یک نسخه از عوامل به خبرگان ارسال شد و در صورت نیاز تعدادی از آنها حذف و اصلاح شدند تا در نهایت، تعداد ۱۰۸ عامل استخراج شد؛ که ۲۵ عامل برای قوت‌ها، ۵۴ عامل برای ضعف‌ها، ۱۲ عامل برای فرصت‌ها و ۱۷ عامل برای تهدیدات شناسایی شدند. و استراتژی‌های اولیه با استفاده از خبرگان تدوین شدند.
۷	ارائه گزارش نهایی	در این مرحله محقق نتایج نهایی مصاحبه را باید پس از تایید خبرگان آماده کند و نتایج آن را به آنها گزارش	در این مرحله کلیه عوامل پس از تایید خبرگان به صورت پرسشنامه‌ای تدوین شد و توسط خبرگان امتیاز بندی شدند و همچنین استراتژی‌های تدوین شده به تایید خبرگان رسید و در مقاله گزارش شد.

ردیف	مراحل مصاحبه نیمه ساختار یافته	تشریح مرحله	نتیجه
		دهد.	

مصاحبه نیمه ساختار یافته یک روش گردآوری داده است که بر طرح سؤالات در چارچوب موضوعی از پیش تعیین شده تکیه دارد. با این حال، سؤالات به ترتیب یا به صورت عبارت تنظیم نشده‌اند مراحل انجام مصاحبه نیمه ساختار یافته به شرح جدول ۲ می‌باشد (George, 2022). در این پژوهش نمونه‌ای نتایج مصاحبه حاصل از خبرگان آورده شده است که در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول (۳) نمونه نتیجه مصاحبه انجام شده و شاخص‌های بدست آمده

ردیف	نمونه نتیجه مصاحبه	شاخص‌های استخراج شده از مصاحبه	عامل
۱	در سازمانها می‌توان به صورت زیاد مشاهده کرد که توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله به دلیل نداشتن تخصص و تجربه کافی وجود ندارد؛ حتی در بیشتر موارد مدرک فرد شاغل مرتبط ولی عملکرد ضعیف بوده است هر چند در بیشتر موارد مدرک تحصیلی افراد با وظیفه آنها هیچ همخوانی ندارد به همین منظور مدت‌زمان زیادی برای آموزش افرادی که تخصص یا تحصیلات آنها منطبق نیست صرف می‌شود. فرد معمولاً آشنایی و تسلط کافی بر انجام وظیفه محوله را ندارد و معمولاً امور به سلسله‌مراتب بالاتر ارجاع داده می‌شود این کار باعث تعلل در کار و نارضایتی ارباب رجوع می‌شود.	نداشتن تخصص و تجربه کارکنان - عدم تطبیق شغل با شاغل - عدم آشنایی با وظایف محوله - نارضایتی ارباب رجوع از عملکرد کارکنان و سازمان	ضعف‌ها
۲	سازمان‌های سطح شهرستان با هم برای رسیدن به کارایی بالا با هم همکاری‌های دارند و در بیشتر موارد علاقمند هستند جهت رسیدن به مقاصد خود با همدیگر همکاری کنند و در بیشتر موارد جلسات مشترکی را برگزار می‌کنند و هدف آنها بیشتر بهبود کارایی و عملکرد سازمانی است و شواهد نشان داده که اگر سازمان‌ها با هم همکاری کنند عملکرد آنها نیز ارتقاء یافته است.	همکاری و هماهنگی بین سازمانی - توجه به کارایی در انجام امور سازمانی	قوت‌ها
۳	مشاهده می‌شود که تقریباً در بیشتر اوقات جوان‌های جویای کار به سازمان مراجعه می‌کنند و بیشتر آنها دارای تحصیلات بالای دانشگاهی در سطح ارشد و دکتری هستند. ولی متأسفانه سازمان‌ها توانایی جذب افراد را ندارند هر چند که در بیشتر وظایف و مشاغل در سازمان‌ها با کمبود	وجود نیروی‌های تحصیل کرده و توانا و جویای کار در سطح شهرستان - تمایل زیاد دانش‌آموختگان دانشگاهی برای همکاری و استخدام در سازمان‌ها	فرصت‌ها

ردیف	نمونه نتیجه مصاحبه	شاخص‌های استخراج شده از مصاحبه	عامل
	نیروی کار مواجه هستند مشاهده شده که بیشتر فارغ التحصیلان دانشگاهی دارای رزومه علمی مناسب هستند و علاقه زیادی دارند حتی به صورت پاره وقت و قراردادی با سازمان‌ها همکاری کنند.		
۴	خیلی واقعا جای نگرانی داره که افراد مطرح سیاسی معمولا در غزل و نصب مدیران و حتی کارکنان سازمان‌ها دخالت‌های بی جا می‌کنند و معمولا در بیشتر موارد دیده شده که به دنبال منافع جناحی و سیاسی خود بودند و نه تنها به سازمان‌ها کمکی نکرده‌اند حتی مانع عملکرد مناسب سازمان‌ها شدند. حتی مشاهده شده است که کارکنان و مدیران زیادی در رقابت‌های جناحی به نفع و یا زیان فردی یا جناحی مشارکت دارند و این رقابت‌ها و تعارضات نیز باعث به وجود آمدن اختلافات درون سازمانی و کاهش عملکرد و در بیشتر اوقات باعث تعارضات زیاد سازمانی شده است که مانع عملکرد مناسب سازمان‌ها در خدمت رسانی به مردم می‌شود.	بعضاً دخالت‌های افراد سیاسی مطرح در فرایند اداری سازمان‌ها - بعضاً شدت گرفتن تعارضات سیاسی و جناحی در سطح شهرستان و کشیده شدن آن به سازمان‌ها	تهدیدات

با توجه به این که بیشتر سازمان‌های سطح شهرستان دارای تعداد بسیار کمی کارمند هستند (تعداد هشتاد و یک سازمان و اداره در سطح شهرستان وجود دارد) و به غیر اداره آموزش و پرورش و فرمانداری که بیشتر از ده کارمند داشتند، سایر سازمان‌ها پنج تا ده کارمند یا حتی کمتر از پنج کارمند داشتند ولی با این حال نقش نهادی آنها با توجه به عقب ماندگی سطح شهرستان بسیار مشهود است. و مشاهدات اولیه نشان می‌دهد که بیشتر سازمان‌ها دارای نقاط مشترک زیادی هستند و هدف آنها خدمت رسانی به مردم شهرستان است برای این دلیل تدوین استراتژی مشترک برای کلیه سازمان‌های سطح شهرستان با رویکرد نهادی به عنوان هدف اصلی این پژوهش مطرح شد. برای بررسی عوامل داخل و خارج یا بررسی نقاط قوت، نقاط ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات خارجی از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۱۵ نفر از خبرگان که حداقل دارای مدرک کارشناسی ارشد (۸ نفر کارشناس ارشد، ۵ نفر دکتری و ۲ نفر دانشجوی دکتری)، سنوات خدمت بیش از ۵ سال و دارای توانایی، دانش و مسلط به اوضاع اداری و سازمانی شهرستان سروآباد و دارای پست‌های کلیدی، حساس و مدیریتی در سازمان‌های شهرستان بودند و این افراد به عنوان افراد شاخص در سطح شهرستان مطرح بودند.

روش نمونه گیری در این پژوهش روش نمونه گیری غیر احتمالی و ترکیبی از روش‌های هدفدار و قضاوتی بود. از این تعداد ۳ نفر زن و ۱۲ نفر مرد بودند و به علاوه سن افراد شامل: کمتر از ۲۵ سال ۰ نفر؛ بین ۲۶ تا ۳۰ سال ۳ نفر؛ بین ۳۱ تا ۴۰ سال ۸ نفر؛ بین ۴۱ تا ۵۰ سال ۲ نفر و ۵۰ سال به بالا ۲ نفر بود. در نهایت، تعداد ۱۰۸ عامل استخراج شد؛ که از این ۱۰۸ عامل ۲۵ عامل برای قوت‌های سازمان‌ها و ارگان‌های شهرستان، ۵۴ عامل برای ضعف‌ها، ۱۲ عامل برای فرصت‌ها و ۱۷ عامل برای تهدیدات می‌باشد. بعد از استخراج عوامل تاثیرگذار و یکی کردن عوامل از مصاحبه با خبرگان در قالب عوامل چهارگانه سوات (قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات)، دوباره برای اطمینان از صحت عوامل در قالب دو راند عوامل به تایید نهایی افراد مصاحبه‌شونده رسید (روش دلفی). در نهایت پرسشنامه‌ای با تعداد ۱۰۸ عامل به ترتیب ۱۲ عامل برای فرصت‌ها، ۱۷ عامل برای تهدیدات، ۲۵ عامل برای قوت‌ها و ۵۴ عامل برای ارزیابی میزان ضریب و رتبه هر عامل توسط خبرگان تهیه شد. پرسشنامه از دو بخش تشکیل شده بود: در پرسشنامه میزان تاثیر گذاری یا اهمیت عوامل بررسی شد (ضریب عوامل). این بخش سوالات شامل طیف چهار گزینه‌ای به صورت؛ بی اهمیت، نسبتاً مهم، مهم، و بسیار مهم می‌باشد. این عوامل بعد از گردآوری اطلاعات کلی به صورت ضریب یا اهمیت عوامل تبدیل شده بطوریکه باید جمع کل فرصت‌ها و تهدیدات عدد یک و جمع قوت‌ها و ضعف‌ها نیز عدد یک بدست آید. بعد از تکمیل پرسشنامه به وسیله پاسخ دهندگان و بدست آوردن نمره نهایی در قالب ماتریس عوامل داخلی (IFE)^۱ و ماتریس عوامل خارجی (EFE)^۲، با استفاده از جدول سوات و بر مبنای عوامل چهار گانه، استراتژی‌های چهار گانه تدوین شدند و در نهایت از روش QSPM استراتژی‌های اصلی انتخاب شدند.

تجزیه و تحلیل

یافته‌های پژوهش

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی شامل چهار بخش فرصت‌ها و تهدیدات (فرصت موفقیت مطلوب عمده در محیط خارجی و تهدید موفقیت نامطلوبی در محیط خارجی) (دیوید و همکاران، ۲۰۱۶)، و قوت‌ها و ضعف‌ها است قوت‌ها شامل شایستگی ممتازی که به وسیله آن سازمان می‌تواند نسبت به رقبا برتر باشد و ضعف‌ها: نوع محدودیت یا کمبود که به طور محسوس مانع عملکرد اثربخش سازمان می‌شود است (موحدی و همکاران، ۱۳۹۱). همان گونه که جدول ۴ نشان می‌دهد نقاط قوت ادارات و نهادهای سطح شهرستان سروآباد به ترتیب

^۱ Internal Factor Evaluation (IFE)

^۲ External Factor Evaluation (EFE)

بر مبنای نمره نهایی مشخص شده است؛ بدین صورت که پرداخت‌های منظم حقوق و مزایا، احساس شخصیت بالای سازمانی توسط کارکنان، ارتباط دوستانه بیشتر کارکنان سازمان‌ها باهم، تشکیل جلسات و ملاقات‌های درون‌سازمانی کارکنان و مدیران و وجود گروه‌های غیررسمی و قوی در سازمان‌ها دارای بیشترین امتیاز هستند و عوامل تقسیم‌بندی و بخش‌بندی وظایف سازمانی، قدرت و اختیارات خوب مدیران سازمان‌ها در فرایند داخلی توسعه شهرستان، وجود کارکنان مستعد و باانگیزه و عدم تبعیض رفتاری و مالی در سازمان‌ها دارای کمترین امتیاز در تعیین نقاط قوت سازمان‌های سطح شهرستان سروآباد است. و نقاط ضعف سازمان‌ها سطح شهرستان سروآباد به ترتیب شامل: عملکرد ضعیف کارکنان در انجام وظایف محوله، تمایل کم مدیران به رویکردهای مدیریت مشارکتی، بعضاً کم بودن احترام و ادب کارکنان نسبت به ارباب‌رجوع و وجود موازی کاری در بیشتر فعالیت‌های و وظایف سازمان دارای بیشترین امتیاز هستند یعنی دارای بیشترین ضعف می‌باشد اما عوامل، ضعف در ارائه آموزش‌های لازم و کافی برای ارتقای سطح عملکرد کارکنان و به‌روز شدن آن‌ها، کمبود اعتبارات و بودجه در بیشتر سازمان‌ها و نهادهای شهرستان، بعضاً نگاه بالا به پایین کارکنان به ارباب‌رجوع و بعضاً استخدام کارکنان جدید خارج از ضوابط و اصول رسمی استخدام (سفارشی بودن) دارای کمترین امتیاز برای نقاط ضعف بودند.

جدول (۴) ماتریس عوامل داخلی و خارجی

ماتریس عوامل داخلی (IFE)				
نمره	رتبه	ضریب	نقاط قوت	ردیف
۰/۰۲۶۱	۲/۳۰	۰/۰۱۱۳	تمایل کارکنان سازمان به خدمت‌رسانی مناسب به مردم	۱
۰/۰۲۱۱	۱/۸۲	۰/۰۱۱۶	تقسیم‌بندی و بخش‌بندی وظایف سازمانی	۲
۰/۰۲۶۳	۲/۲۷	۰/۰۱۱۶	همکاری و هماهنگی بین سازمانی در مورد امور مربوط به ارباب رجوع	۳
۰/۰۲۵۴	۲/۲۷	۰/۰۱۱۲	توجه به کارایی در انجام امور	۴
۰/۰۳۲۷	۵۵/۲	۰/۰۱۲۴	تشکیل جلسات و ملاقات‌های درون‌سازمانی کارکنان و مدیران	۵
۰/۰۱۹۵	۱/۸۲	۰/۰۱۰۷	عدم تبعیض رفتاری و مالی در سازمان‌ها	۶
۰/۰۲۳۴	۱/۸۲	۰/۰۱۲۹	نیروی انسانی جوان و تحصیل‌کرده	۷
۰/۰۲۶۰	۰/۹/۲	۰/۰۱۲۴	تمایل زیاد کارکنان به مشارکت در تصمیمات سازمانی	۸
۰/۰۲۳۶	۱/۸۲	۰/۰۱۲۴	تمایل مدیران سازمان برای جذب نیروی متخصص و توانا	۹
۰/۰۲۲۵	۱/۷۳	۰/۰۱۲۴	پشتیبانی کارکنان و مدیران از توسعه سازمان و منطقه	۱۰
۰/۰۲۵۱	۰/۹/۲	۰/۰۱۲۰	تأثیرگذار بودن بیشتر سازمان‌ها در فرایند توسعه	۱۱
۰/۰۲۷۳	۵۵/۲	۰/۰۱۰۷	تشویق عملکرد مناسب به‌وسیله کارکنان و مدیران	۱۲
۰/۰۳۳۸	۷۳/۲	۰/۰۱۲۰	ارتباط دوستانه بیشتر کارکنان سازمان‌ها باهم	۱۳

۰/۰۲۸۳	۲/۲۷	۰/۰۱۲۴	توجه مدیر ارشد به رفاه کارکنان	۱۴
۰/۰۲۲۴	۲/۲۷	۰/۰۱۰۷	برخورداری مدیران از اختیارات مناسب و کافی برای انجام وظایف محوله	۱۵
۰/۰۳۳۷	۲/۱۸	۰/۰۱۵۵	پرداخت‌های منظم حقوق و مزایا	۱۶
۰/۰۲۵۳	۲/۱۸	۰/۰۱۱۶	مدون بودن آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل ارائه خدمات	۱۷
۰/۰۳۰۶	۲/۵۵	۰/۰۱۲۰	وجود گروه‌های غیررسمی و قوی در سازمان‌ها	۱۸
۰/۰۲۰۸	۱/۷۳	۰/۰۱۲۰	قدرت و اختیارات خوب مدیران سازمان‌ها در فرایند داخلی توسعه شهرستان	۱۹
۰/۰۲۰۱۵	۱/۷۳	۰/۰۱۲۴	وجود برنامه‌های اساسی تدوین‌شده برای شهرستان	۲۰
۰/۰۲۳۸	۱/۹۱	۰/۰۱۲۴	همکاری مناسب کارکنان درون سازمان‌ها در امور مربوط به ارباب رجوع	۲۱
۰/۰۲۵۴	۱/۹۱	۰/۰۱۳۳	سیستم اداری مناسب و کارآمد	۲۲
۰/۰۲۰۸	۱/۷۳	۰/۰۱۲۰	وجود کارکنان مستعد و باانگیزه	۲۳
۰/۰۳۳۲	۲/۲۷	۰/۰۱۳۳	احساس شخصیت بالای سازمانی توسط کارکنان	۲۴
۰/۰۲۲۲	۱/۷۳	۰/۰۱۲۹	تمایل بالای کارکنان سازمان برای یادگیری بیشتر و به‌روز کردن دانش سازمانی خود	۲۵
نمره	رتبه	ضریب	نقاط ضعف	ردیف
۰/۰۲۶۲	۱/۹۱	۰/۰۱۳۷	ضعف در تخصص و تجربه کافی کارکنان سازمان‌ها و نهادها	۱
۰/۰۳۵۵	۲/۳۶	۰/۰۱۵۰	عملکرد ضعیف کارکنان در انجام وظایف محوله	۲
۰/۰۲۷۵	۲	۰/۰۱۳۷	استقلال کاری کم کارکنان در تصمیم‌گیری‌های شغلی خود	۳
۰/۰۲۸۳	۲/۲۷	۰/۰۱۲۴	بعضاً نارضایتی ارباب‌رجوع از عملکرد کارکنان و سازمان به‌طورکلی	۴
۰/۰۳۰۴	۳۶.۲	۰/۰۱۲۹	تقسیم نامناسب کارکنان در سازمان بر مبنای تخصص و تجربه آن‌ها	۵
۰/۰۲۶۲	۲/۰۹	۰/۰۱۲۹	بعضاً انتصاب‌های سلیقه‌ای در سازمان بدون توجه به تخصص و تجربه	۶
۰/۰۲۴۲	۱/۸۲	۰/۰۱۳۳	در بعضی موارد، عدم تناسب شغل با تحصیلات کارکنان	۷
۰/۰۲۴۶	۱/۶۴	۰/۰۱۵۰	روزمرگی زیاد در کار و کمبود تنوع کاری	۸
۰/۰۲۱۵	۲/۰۹	۰/۰۱۰۳	ضعف مدیریت مشارکتی در سازمان‌ها و ارگان‌ها	۹
۰/۰۲۵۳	۲/۱۸	۰/۰۱۱۶	بعضاً کوچک شمردن و بی‌اهمیت شمردن فعالیت و وظایف کارکنان توسط مدیران	۱۰
۰/۰۲۲۴	۲/۰۹	۰/۰۱۰۷	کمبود نیروی انسانی	۱۱
۰/۰۱۹۲	۱/۵۵	۰/۰۱۲۴	ضعف در به‌روز بودن نیروی انسانی سازمان‌ها و ادارات	۱۲
۰/۰۱۸۳	۱/۶۴	۰/۰۱۱۲	ضعف در ارائه آموزش‌های لازم و کافی برای ارتقای سطح عملکرد کارکنان و به‌روز شدن آن‌ها	۱۳
۰/۰۱۷۵	۱/۴۵	۰/۰۱۲۰	بعضاً استخدام کارکنان جدید خارج از ضوابط و اصول رسمی استخدام (سفارشی بودن)	۱۴
۰/۰۲۶۹	۲/۰۹	۰/۰۱۲۹	ضعف مسئولیت‌پذیری کارکنان اداری سازمان‌ها در قبال وظایف خود و ارباب‌رجوع	۱۵

۰/۰۲۳۷	۱/۷۳	۰/۰۱۳۷	بعضاً تملق و چالپوسی زیاد کارکنان و مدیران رده پایین برای گرفتن امتیاز و پاداش از مدیر مافوق	۱۶
۰/۰۲۸۷	۲/۰۹	۰/۰۱۳۷	بعضاً علاقه مدیران به کارکنان متملق و چالپوس	۱۷
۰/۰۳۲۵	۲/۳۶	۰/۰۱۳۷	بعضاً کم بودن احترام و ادب کارکنان نسبت به ارباب‌رجوع	۱۸
۰/۰۲۹۲	۲	۰/۰۱۴۶	فشار عصبی و استرس زیاد کل کارکنان سازمان‌ها و دستگاه‌های سطح شهرستان	۱۹
۰/۰۲۶۲	۱/۹۱	۰/۰۱۳۷	ضعف در مدیریت زمان دقیق مدیریت و کارکنان در سازمان	۲۰
۰/۰۲۵۴	۱/۹۱	۰/۰۱۳۳	کمبود فضای اداری و یا فرسوده بودن ساختمان‌های اداری	۲۱
۰/۰۲۴۹	۲	۰/۰۱۲۴	کمبود تجهیزات مدرن اداری در سازمان‌ها	۲۲
۰/۰۲۷۳	۲/۲۷	۰/۰۱۲۰	بعضاً ضعف در عمل‌گرایی مدیران سطح شهرستان در صورت وجود برنامه‌های اساسی	۲۳
۰/۰۲۵۸	۲	۰/۰۱۲۹	بعضاً ناعادلانه بودن خدمات‌رسانی به مناطق روستایی توسط سازمان‌ها	۲۴
۰/۰۲۱۵	۱/۳۶	۰/۰۱۳۳	کمبود اعتبارات و بودجه در بیشتر سازمان‌ها و نهادهای شهرستان	۲۵
۰/۰۲۱۵	۱/۷۳	۰/۰۱۲۴	بعضاً رفت‌وآمد کارکنان به بیرون سازمان در وقت اداری	۲۶
۰/۰۲۲۶	۱/۸۲	۰/۰۱۲۴	ضعف در اطلاع‌رسانی دقیق بیشتر سازمان‌ها در مورد انجام امور و وظایف قانونی خود	۲۷
۰/۰۲۵۱	۲/۰۹	۰/۰۱۲۰	بعضاً نگاه بالا به پایین مدیران به کارکنان	۲۸
۰/۰۱۸۰	۱/۸۲	۰/۰۰۹۹	بعضاً نگاه بالا به پایین کارکنان به ارباب‌رجوع	۲۹
۰/۰۲۴۰	۲	۰/۰۱۲۰	اکثراً غیربومی بودن کارکنان سازمان‌های سطح شهرستان	۳۰
۰/۰۲۵۴	۱/۹۱	۰/۰۱۳۳	ضعف عزم و جدیت در ادارات سطح شهرستان جهت مشارکت فرایند توسعه	۳۱
۰/۰۳۱۶	۲/۴۵	۰/۰۱۲۹	بعضاً ارتباطات ضعیف سازمانی و کمبود کانال‌های دقیق اطلاع‌رسانی	۳۲
۰/۰۲۴۶	۱/۹۱	۰/۰۱۲۹	ضعف در سازوکار مناسب ارزیابی عملکرد کارکنان توسط سازمان	۳۳
۰/۰۲۴۲	۲/۰۹	۰/۰۱۱۶	بعضاً سیاسی بودن نظام تشویق و پاداش	۳۴
۰/۰۲۲۱	۱/۹۱	۰/۰۱۱۶	ضعف تمرکز برنامه‌ها و عملکرد سازمانی روی اثربخشی سازمانی	۳۵
۰/۰۳۲۵	۲/۳۶	۰/۰۱۳۷	وجود موازی کاری در بیشتر فعالیت‌های و وظایف سازمان	۳۶
۰/۰۲۶۶	۲	۰/۰۱۳۳	بعضاً درگیر بودن بیش‌ازحد مدیران به امور روزانه و تکراری سازمان	۳۷
۰/۰۲۹۰	۲/۱۸	۰/۰۱۳۳	نبود برنامه منسجم و مشترک ادارات برای توسعه شهرستان	۳۸
۰/۰۱۹۲	۱/۵۵	۰/۰۱۲۴	ضعف در به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات سازمان‌های سطح شهرستان از یکدیگر	۳۹
۰/۰۲۲۹	۱/۹۱	۰/۰۱۲۰	اداره شدن بیشتر سازمان‌ها از طریق سرپرست (که معمولاً قدرت و اختیار کمتری دارند)	۴۰
۰/۰۲۴۲	۱/۸۲	۰/۰۱۳۳	بعضاً پیاده نشدن مصوبات جلسات اداری و بین اداری	۴۱
۰/۰۲۷۰	۱/۹۱	۰/۰۱۴۲	ضعف در پیگیری و جدیت در بررسی شکایات مردمی از ادارات	۴۲

۰/۰۲۸۵	۲/۴۵	۰/۰۱۱۶	عدم مشارکت مشاوران ارشد و کارشناسان باتجربه در حوزه مدیریت	۴۳
۰/۰۲۶۰	۲/۰۹	۰/۰۱۲۴	ضعف شفافیت در فرآیند تصمیم‌گیری‌های سازمانی	۴۴
۰/۰۲۲۶	۸۲.۱	۰/۰۱۲۴	ضعف شفافیت در هزینه کردن منابع به‌وسیله سازمان‌ها	۴۵
۰/۰۲۵۴	۱/۹۱	۰/۰۱۳۳	بعضاً سلیقه‌ای بودن یا گزینشی بودن فرایند ارتقاء و پاداش دهی کارکنان	۴۶
۰/۰۲۳۲	۱/۶۴	۰/۰۱۴۲	ضعف در انجام فعالیت‌های فرهنگی ادارات در زمینه ترغیب مردم به مشارکت در توسعه شهرستان	۴۷
۰/۰۳۳۵	۲/۳۶	۰/۰۱۴۲	تمایل کم مدیران به رویکردهای مدیریت مشارکتی	۴۸
۰/۰۲۲۱	۱/۹۱	۰/۰۱۱۶	ضعف همکاری و هم‌اندیشی مدیران سازمان‌ها با همدیگر	۴۹
۰/۰۲۵۸	۱/۸۲	۰/۰۱۴۲	کمبود سازوکارهای انگیزشی و ارائه برنامه‌های رفاهی برای کارکنان دولتی	۵۰
۰/۰۱۹۹	۱/۵۵	۰/۰۱۲۹	ضعف در انتقادپذیر بودن مدیران و کارکنان	۵۱
۰/۰۲۳۰	۱/۷۳	۰/۰۱۳۳	بعضاً افزایش تعارضات گروهی و جناحی در سازمان‌ها	۵۲
۰/۰۳۱۲	۲/۲۷	۰/۰۱۳۷	مرکز محور بودن سازمان‌ها و ضعف استقلال ایشان در فرآیند تصمیم‌گیری برای شهرستان	۵۳
۰/۰۳۰۲	۲/۲۷	۰/۰۱۳۳	بعضاً وجود قوانین و مقررات و بروکراسی اداری طولانی و پیچیده در سازمان‌ها برای خدمت به مردم	۵۴
۲/۰۰۸	-	۱	جمع	
ماتریس عوامل خارجی (EFE)				
ردیف	فرصت‌ها	ضریب	رتبه	نمره
۱	وجود نیروی‌های تحصیل‌کرده و توانا و جویای کار در سطح شهرستان	۰/۰۳۱۷	۱/۹۱	۰/۰۶۰۵
۲	تمایل زیاد دانش‌آموختگان دانشگاهی برای همکاری و استخدام در سازمان‌ها	۰/۰۳۶۰	۲/۵۵	۰/۰۹۱۷
۳	تمایل زیاد مردم محلی برای همکاری با سازمان‌ها جهت توسعه	۰/۰۳۶۰	۳۶.۲	۰.۸۵۲.۰
۴	وجود افراد بانفوذ و مطرح در سطح شهرستان برای تحکیم پیوند میان مردم و سازمان‌های دولتی	۰/۰۳۷۲	۲/۳۶	۰/۰۸۸۰
۵	وجود مؤسسات و انجمن‌های مردم‌نهاد و تمایل آن‌ها برای همکاری با سازمان‌ها در جهت توسعه سطح شهرستان	۰/۰۳۱۲	۲/۳۶	۰/۰۷۳۸
۶	تعاملات مکرر سازمان‌ها شهرستان با ادارات کل استان	۰/۰۳۶۰	۲/۳۶	۰/۰۸۵۲
۷	تمایل دانشگاه‌ها و مؤسسات خصوصی علمی برای همکاری و تبادل دانش با سازمان‌ها	۰/۰۳۸۴	۲/۰۹	۰/۰۸۰۴
۸	تمایل سرمایه‌گذاران برای همکاری با سازمان‌های شهرستان برای فرایند توسعه	۰/۰۳۳۶	۲	۰/۰۶۷۳
۹	تمایل زیاد نهادهای نظامی برای مشارکت در فرایند توسعه شهرستان و همکاری با سازمان‌ها	۰/۰۳۱۲	۱/۷۳	۰/۰۵۴۰
۱۰	وجود بستر مناسب ارتباطی - اطلاعاتی بین سازمان‌های شهرستان	۰/۰۳۴۸	۲/۲۷	۰/۰۷۹۲

۰/۰۹۵۰	۲/۶۴	۰/۰۳۶۰	وجود کارشناسان آشنا با مفاهیم نوین مدیریت و سازمان در سطح شهرستان	۱۱
۰/۰۶۷۸	۲/۰۹	۰/۰۳۲۴	جهت‌گیری و تمایل دولت برای بررسی و رفع مشکلات سازمان‌ها و چگونگی مشارکت آن‌ها در فرایند توسعه شهرستان	۱۲
نمره	رتبه	ضریب	تهدیدات	ردیف
۰/۰۶۱۹	۱/۹۱	۰/۰۳۲۴	بعضاً دخالت‌های افراد سیاسی مطرح در فرایند اداری سازمان‌ها مانند نماینده مجلس شورای اسلامی	۱
۰/۰۸۸۰	۳۶.۲	۰/۰۳۷۲	تمایل کم مدیران کل استانی برای توسعه شهرستان و کمک و مشارکت سازمان‌ها در فرایند توسعه	۲
۰/۰۶۷۳	۲	۰/۰۳۳۶	کمبود بودجه و اعتبارات لازم از طرف دولت برای پیشبرد اهداف سازمانی و فرایند توسعه	۳
۰/۰۸۵۵	۴۵.۲	۰/۰۳۶۰	ضعف پیگیری و تمایل ادارات کل استانی از مطالبات سازمان‌ها و مردم شهرستان	۴
۰/۰۹۴۴	۴۵.۲	۰/۰۳۸۴.۰	ضعف در آشنایی و اطلاع مردم از قوانین و مقررات اداری	۵
۰/۰۶۹۷	۲	۰/۰۳۸۴.۰	بعضاً نگاه سیاسی و امنیتی داشتن به سازمان‌ها در سطح شهرستان و منطقه	۶
۰/۰۷۵۴	۰۹.۲	۰/۰۳۶۰	ضعف همکاری میان قوای سه‌گانه در سطح شهرستان	۷
۰/۰۶۲۳	۷۳.۱	۰/۰۳۶۰	استفاده کم از ظرفیت نیروهای بومی شهرستان در سازمان‌ها	۸
۰/۰۷۳۷	۲/۴۵	۰/۰۳۶۰	بعضاً شدت گرفتن تعارضات سیاسی و جناحی در سطح شهرستان و کشیده شدن آن به سازمان‌ها	۹
۰/۰۸۸۰	۲/۳۶	۰/۰۳۰۰	تغییرات زیاد مدیران سطح شهرستان (کوتاه بودن عمر متوسط مدیریت)	۱۰
۰/۰۶۷۸	۲/۰۹	۰/۰۳۷۲	تناقض عملیات و اهداف سازمان‌های مردم‌نهاد با سازمان‌ها	۱۱
۰/۰۷۳۷	۲/۲۷	۰/۰۳۲۴	تمایل تعدادی از سازمان‌ها در فرایند توسعه شهرستان	۱۲
۰/۰۷۰۷	۲/۰۹	۰/۰۳۳۶	بعضاً عملکرد نامناسب سازمان‌های متولی در ایجاد هماهنگی‌ها و نظارت لازم بر سازمان‌ها و ارتقای میزان مشارکت آن‌ها در فرایند توسعه	۱۳
۰/۰۷۹۵	۲/۳۶	۰/۰۳۳۶	فرایند سیاست‌گذاری کلی از بالا به پایین برای سازمان‌ها	۱۴
۰/۰۵۷۷	۲	۰/۰۲۸۸	اکثرأ تمایل جوانان تحصیل‌کرده و متخصص به مهاجرت به سایر شهرها	۱۵
۰/۰۷۱۰	۲/۲۷	۰/۰۳۱۲	مشکلات دولت برای استخدام نیروی جدید در سازمان‌های شهرستان	۱۶
۰/۰۹۲۸	۲/۲۷	۰/۰۴۰۸	ناتوانی و عملکرد نامناسب سازمان‌های نهادی سطح شهرستان در فرایند توسعه مانند: آموزش و پرورش، سازمان صنایع و معادن، کارآفرینی امید، اداره کشاورزی و فرمانداری	۱۷
۲/۲۱۰		۱	جمع	

همان گونه که جدول شماره ۴ نشان می‌دهد، فرصت‌های سازمان‌ها شهرستان به ترتیب مشخص شده است بدین صورت که وجود کارشناسان آشنا با مفاهیم نوین مدیریت و سازمان در سطح شهرستان، تمایل زیاد دانش‌آموختگان دانشگاهی برای همکاری و استخدام در سازمان‌ها، وجود افراد بانفوذ و مطرح در سطح شهرستان برای تحکیم پیوند میان مردم و سازمان‌های دولتی، تمایل زیاد مردم محلی برای همکاری با سازمان‌ها جهت توسعه و تعاملات مکرر سازمان‌ها شهرستان با ادارات کل استان دارای بیشترین امتیاز از میان سایر فرصت‌ها هستند و عوامل تمایل سرمایه‌گذاران برای همکاری با سازمان‌های شهرستان برای فرایند توسعه، وجود نیروی های تحصیل کرده و توانا و جویای کار در سطح شهرستان و تمایل زیاد نهادهای نظامی برای مشارکت در فرایند توسعه شهرستان و همکاری با سازمان‌ها دارای کمترین امتیاز از میان فرصت‌ها می‌باشند. همچنین تهدیدات سازمان‌های شهرستان به ترتیب مشخص شده است، بدین صورت که ضعف در آشنایی و اطلاع مردم از قوانین و مقررات اداری، ضعف پیگیری و تمایل ادارات کل استانی از مطالبات سازمان‌ها و مردم شهرستان و ناتوانی و عملکرد نامناسب سازمان‌های نهادی سطح شهرستان در فرایند توسعه مانند: آموزش و پرورش، سازمان صنایع و معادن، کارآفرینی امید، اداره کشاورزی و فرمانداری دارای بیشترین امتیاز از میان تهدیدات موجود می‌باشند. همچنین عوامل، استفاده کم از ظرفیت نیروهای بومی شهرستان در سازمان‌ها، بعضاً دخالت‌های افراد سیاسی مطرح در فرایند اداری سازمان‌ها و اکثراً تمایل جوانان تحصیل کرده و متخصص به مهاجرت به سایر شهرها دارای کمترین امتیاز از میان تهدیدات موجود بودند.

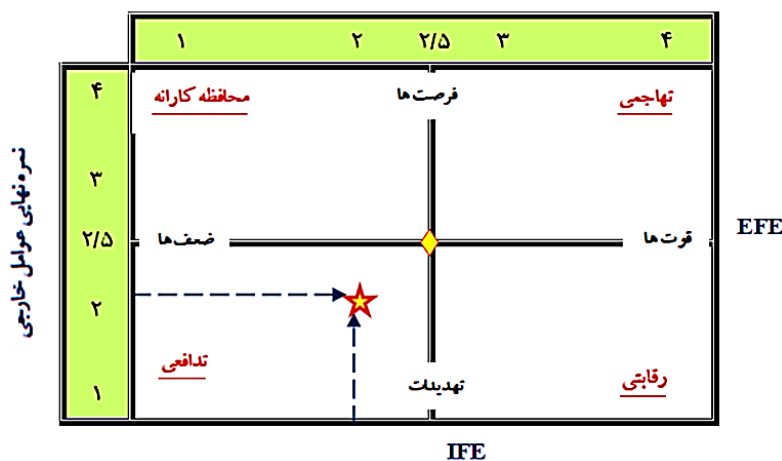
تدوین ماتریس داخلی و خارجی (IE)

در واقع این ماتریس اولویت‌های اجرایی برای استراتژی‌ها را به صورت یک نمودار نشان می‌دهد. این ماتریس بر استقرار داده‌های در دو بعد اصلی شکل گرفته است: ۱- جمع نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی که بر روی محور Xها نشان داده شده است. ۲- جمع نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی که بر روی محور Yها نشان داده شده است. این ماتریس در یک طیف دو بخشی قوی (۲/۵ تا ۴) و ضعیف (۱ تا ۲/۵) طبقه بندی شده است. در این ماتریس چنانچه موقعیت منطقه مورد مطالعه از نظر نمرات عوامل داخلی و خارجی در ناحیه اول نمودار باشد استراتژی تهاجمی، اگر در ناحیه دوم باشد استراتژی رقابتی، اگر در ناحیه سوم باشد استراتژی محافظه کارانه و اگر در ناحیه چهارم باشد استراتژی تدافعی پیشنهاد می‌شود. همان گونه که ماتریس نشان می‌دهد استراتژی مناسب استراتژی تدافعی است.

تدوین ماتریس سوات (SWOT) و انتخاب استراتژی‌ها از طریق مدل QSPM

مدل سوات یکی از ابزارهای استراتژیک تطابق نقاط قوت و ضعف درون سیستمی با فرصت‌ها و تهدیدها برون سیستمی است. از دیدگاه این مدل یک استراتژی مناسب قوت‌ها و فرصت‌ها را به حد اکثر و ضعف‌ها و تهدیدها را به حداقل ممکن می‌رساند (Zulkarnain et al, 2018). در حقیقت از این روش به عنوان ابزاری جهت شناسایی مسائل استراتژیک و ارائه راهبردها و استراتژی‌های مناسب استفاده می‌گردد (Sumiarsih et al, 2018).

نمره نهایی عوامل داخلی



شکل (۲) ماتریس داخلی و خارجی (IE)

این ماتریس دارای چهار استراتژی یا راهبرد می‌باشد. ۱- راهبرد تدافعی: هدف کلی راهبرد دفاعی یا حداقل- حداقل، که می‌توان آن را راهبرد بقا دانست، کاهش ضعف‌های سیستم برای کاستن و خنثی کردن تهدیدات است. ۲- راهبرد انطباقی (محافظه کارانه): راهبرد انطباقی یا راهبرد حداقل- حداکثر تلاش دارد تا با کاستن از ضعف‌ها، حداکثر استفاده از فرصت‌های موجود ببرد. اگر در محیط خارجی خود متوجه وجود فرصت‌ها شوی ولی بواسطه ضعف‌های داخلی خود قادر به بهره برداری از آن نباشی، در چنین شرایطی اتخاذ راهبرد انطباقی می‌تواند امکان استفاده از فرصت‌ها را فراهم کند. این راهبرد را حوزه برنامه ریزی هم گویند زیرا برنامه‌ها برای رفع عدم توسعه یافتگی با استفاده از فرصت‌ها است. ۳- راهبرد اقتضایی (رقابتی): این راهبرد بر پایه بهره گرفتن از قوت‌های سیستم برای مقابله با تهدیدات تدوین می‌شود و هدف آن به حداکثر رساندن نقاط قوت و به حداقل کردن تهدیدات است (حداکثر- حداقل). ۴- راهبرد تهاجمی یا راهبرد حداکثر- حداکثر: تمام سیستم‌ها خواهان وضعیتی هستند که قادر

باشند همزمان قوت‌ها و فرصت‌های خود را به حداکثر برسانند. بر خلاف راهبرد دفاعی که یک راه حل واکنشی است، راهبرد تهاجمی یک راه حل کنشگراست. در چنین وضعیتی سازمان از نقاط قوت خویش برای گسترش بازار تولیدات و خدمات خود گام بر می‌دارد (Malik, 2013).

جدول (۵) استراتژی‌های چهارگانه ادارات و نهادهای سطح شهرستان بر مبنای رویکرد نهادی

ضعف‌ها W1 W2 W3 W4 W5 W6... W54	قوت‌ها S1 S2 S3 S4 S5 S6 ... S25	SWOT
استراتژی‌های محافظه کارانه (WO)-Mini- Maxi -	استراتژی‌های تهاجمی (SO)-Maxi- Maxi -	فرصت‌ها
<p>(۱) ایجاد دائمی کارگروه مشترک نمایندگان سازمان‌ها، مردم و اصناف</p> <p>(۲) ایجاد سیستم ارزیابی سازمانی برای بررسی عملکرد سازمان‌ها.</p> <p>(۳) همکاری دانشگاه با سازمان‌ها در تدوین و اجرای برنامه‌ها و آموزش کارکنان.</p> <p>(۴) تدوین برنامه جامع مسیر پیشرفت شغلی کارکنان.</p>	<p>(۱) ترویج فرهنگ سازمانی خدمت محور</p> <p>(۲) اعمال فرایندهای جانشین پروری در سازمان</p> <p>(۳) ایجاد تشکل‌های بین سازمانی دائمی با اعضای رسمی برای حل مشکلات مردمی و سازمانی</p> <p>(۴) تخصص گرایی بر مبنای وظیفه یا شغل</p> <p>(۵) تحقیق محور بودن عملیات اداری و برنامه‌های سازمان</p> <p>(۶) جوان گرایی در سازمان با رویکرد بومی گزینی.</p>	<p>O1</p> <p>O2</p> <p>O3</p> <p>O4</p> <p>.</p> <p>.</p> <p>.</p> <p>O12</p>
استراتژی‌های تدافعی (WT)-Mini- Mini	استراتژی‌های رقابتی (ST)-Maxi- Mini	تهدیدات
<p>(۱) ایجاد نظام تشویق و پاداش کارکنان بر مبنای شایسته سالاری.</p> <p>(۲) جامعه پذیری کارکنان به صورت سالیانه و دوره‌ای.</p> <p>(۳) استفاده از روش‌های علمی و تکنولوژی روز برای انجام فرایندهای اداری و تصمیم گیری‌های سازمانی.</p> <p>(۴) تلاش در جهت کسب و اجرای استانداردهای بین المللی مدیریتی مانند مدیریت کیفیت، ۵ اس (ISO)، شش سیگما و....</p>	<p>(۱) مولد کردن سازمان‌ها با استفاده از نیروی‌های متخصص بومی.</p> <p>(۲) مشارکت دائمی سازمان‌ها با نهادها و انجمن‌های مردمی.</p> <p>(۳) همکاری و هماهنگی سازمان‌های کلیدی مانند: صنعت و معدن، کارآفرینی امید، اداره کشاورزی و فرمانداری برای اشتغال پایدار در شهرستان.</p> <p>(۴) تدوین اصول و موازین رسمی انتخاب و انتصاب مدیران سازمانی و ثبات نسبی مدیران.</p>	<p>T1</p> <p>T2</p> <p>T3</p> <p>T4</p> <p>T5</p> <p>T6</p> <p>T7</p>

(۵) اجماع مدیران سازمانی برای مدیریت یکپارچه سازمانی و هماهنگی بین سازمانی. (۶) آموزش دوره‌های رفتاری برای کارکنان مانند: کنترل فشار عصبی و استرس، چگونگی تکریم ارباب رجوع، هوش عاطفی، انگیزش و...		T8 . . .
(۷) همایش‌ها و کنفرانس‌های سازمانی و بین سازمانی در جهت رفع مشکلات اداری و مردمی.		T17

در ادامه پژوهش بعد از تعیین استراتژی‌ها از روش سوات و انتخاب استراتژی دفاعی برای سازمان‌های دولتی شهرستان، از طریق روش QSPM به اولویت بندی استراتژی‌ها پرداخته شد. یکی از تکنیک‌ها و ابزارهای بسیار شایع در ارزیابی گزینه‌های استراتژیک و مشخص نمودن جذابیت نسبی استراتژی‌ها ماتریس QSPM است که در مرحله تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این مرحله در مورد استراتژی‌های قابل قبول تصمیم‌گیری می‌شود و استراتژی‌های دارای جذابیت بالا به عنوان استراتژی‌های مورد تاکید و اولویت‌دار در برنامه‌ریزی مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای انجام این مرحله ابتدا کلیه استراتژی‌های انتخاب شده در ماتریس IF که از جدول SWOT استخراج شده، به ماتریس QSPM در ردیف افقی منتقل و عوامل فرصت، تهدید، قوت و ضعف و امتیاز وزنی آنها نیز در ردیف عمودی قرار می‌گیرند. ۲- برای تعیین جذابیت هر استراتژی در یک مجموعه از استراتژی‌ها بنا به اهمیت آن در تدوین هر استراتژی امتیاز ۱ تا ۴ داده می‌شود. ۳- برای بدست آوردن جمع امتیاز جذابیت وزن‌های مرحله اول را در امتیاز جذابیت مرحله دوم ضرب می‌کنیم تا امتیاز جذابیت هر استراتژی بدست می‌آید. ۴- از جمع امتیازهای جذابیت هر ستون جدول، نمره جذابیت هر استراتژی بدست می‌آید و استراتژی‌های دارای اولویت هستند که نمره جذابیت نهایی آنها از همه بیشتر است. با توجه به نتایج بدست آمده استراتژی‌های منتخب به ترتیب اهمیت به شرح جدول ۶ است.

جدول (۶) جمع بندی ماتریس ریزی استراتژیک کمی و انتخاب استراتژی‌ها

میانگین نمرات	نمره جذابیت عوامل خارج	نمره جذابیت عوامل داخل	استراتژی	شماره استراتژی
۶/۹۹	۳/۶۱	۳/۳۸	استفاده از روش‌های علمی و تکنولوژی روز برای انجام فرایندهای اداری و تصمیم‌گیری‌های سازمانی.	استراتژی ۱
۶/۷۶	۴/۱۶	۲/۶۰	اجماع مدیران سازمانی برای مدیریت یکپارچه سازمانی و	استراتژی ۲

میانگین نمرات	نمره جذابیت عوامل خارج	نمره جذابیت عوامل داخل	استراتژی	شماره استراتژی
			هماهنگی بین سازمانی	
۵/۹۸	۳/۷۷	۲/۲۱	آموزش دوره‌های رفتاری برای کارکنان مانند: کنترل فشار عصبی و استرس، چگونگی تکریم ارباب رجوع، هوش عاطفی، انگیزش و...	استراتژی ۳
۵/۸۲	۳/۳۵	۲/۴۷	ایجاد نظام تشویق و پاداش کارکنان بر مبنای شایسته سالاری.	استراتژی ۴
۵/۷۴	۳/۲۲	۲/۵۲	تلاش در جهت کسب و اجرای استانداردهای بین المللی مدیریتی مانند مدیریت کیفیت، اس(5S)، شش سیگما و...	استراتژی ۵
۵/۳۲	۲/۸۷	۲/۴۵	همایش‌ها و کنفرانس‌های سازمانی و بین سازمانی در جهت رفع مشکلات اداری و مردمی.	استراتژی ۶
۵/۰۸	۲/۷۱	۲/۳۷	جامعه پذیری کارکنان به صورت سالیانه و دوره‌ای.	استراتژی ۷

نتیجه‌گیری

رویکرد نهادی امروزه به طور گسترده به عنوان یکی از برجسته‌ترین رویکردها در تحقیقات سازمانی شناخته می‌شود (Menendez & Rueda, 2015). رویکرد نهادی مجموعه وسیع و متنوعی از کارهای نظری و تجربی را در بر می‌گیرد (David & Tolbert, 2019). از دهه ۱۹۷۰، سازمان‌های دولتی به طور فزاینده‌ای رویکرد نهادی را به عنوان یک حوزه تحقیقاتی تاکید دارند (Thoenig, 2011). اهمیت نقش رویکرد نهادی به گونه‌ای است که به صورت گسترده‌ای از مفهوم تحلیلی به ابزاری تجویزی تبدیل شده است (Gibbs, 2001: 103). بنابراین تدوین برنامه ریزی راهبردی برای سازمان‌های دولتی با رویکرد نهادی اهمیت دارد. هدف اول پژوهش موجود بررسی وضعیت سازمان‌های سطح شهرستان سروآباد به عنوان یک از ارکان‌های اصلی توسعه، آبادانی و پیشرفت شهرستان سروآباد است. لذا با توجه به اهمیت این نوع سازمان‌ها در این تحقیق ضمن بررسی میزان ضعف‌ها و قوت‌های فرصت‌ها و تهدیدات، به این سوال پاسخ داده شد که راهبردهای مناسب برای سازمان‌های شهرستان با رویکرد نهادی کدامند. نتایج تحقیق حاصل از مصاحبه با خبرگان نشان داد که در نهایت، تعداد ۱۰۸ عامل استخراج شد؛ که از این ۱۰۸ عامل ۲۵ عامل برای قوت، ۵۴ عامل برای ضعف‌ها، ۱۲ عامل برای فرصت‌ها و ۱۷ عامل برای تهدیدات بود به طوری که مهمترین نقاط قوت سازمان‌های سطح شهرستان به ترتیب شامل: پرداخت‌های منظم حقوق و مزایا، احساس شخصیت بالای سازمانی توسط کارکنان، ارتباط دوستانه بیشتر کارکنان سازمان‌ها باهم، تشکیل جلسات و ملاقات‌های درون سازمانی کارکنان و مدیران و وجود گروه‌های غیررسمی و

قوی در سازمان‌ها دارای بیشترین امتیاز بودند. به علاوه نقاط ضعف سطح شهرستان به ترتیب شامل: عملکرد ضعیف کارکنان در انجام وظایف محوله، تمایل کم مدیران به رویکردهای مدیریت مشارکتی، بعضاً کم بودن احترام و ادب کارکنان نسبت به ارباب‌رجوع و وجود موازی کاری در بیشتر فعالیت‌های و وظایف سازمان دارای بیشترین امتیاز بودند. همچنین فرصت‌های سازمان‌های سطح شهرستان به ترتیب شامل: وجود کارشناسان آشنا با مفاهیم نوین مدیریت و سازمان در سطح شهرستان، تمایل زیاد دانش‌آموختگان دانشگاهی برای همکاری و استخدام در سازمان‌ها، وجود افراد بانفوذ و مطرح در سطح شهرستان برای تحکیم پیوند میان مردم و سازمان‌های دولتی، تمایل زیاد مردم محلی برای همکاری با سازمان‌ها جهت توسعه و تعاملات مکرر سازمان‌ها شهرستان با ادارات کل استان دارای بیشترین امتیاز از میان سایر فرصت‌ها داشتند. همچنین تهدیدات ادارات و نهادهای سطح شهرستان به ترتیب: ضعف در آشنایی و اطلاع مردم از قوانین و مقررات اداری، ضعف پیگیری و تمایل ادارات کل استانی از مطالبات سازمان‌ها و مردم شهرستان و ناتوانی و عملکرد نامناسب سازمان‌های سطح شهرستان در فرایند توسعه مانند: آموزش و پرورش، سازمان صنایع و معادن، کارآفرینی امید، اداره کشاورزی و فرمانداری دارای بیشترین امتیاز از میان تهدیدات موجود بودند، به این معنی که این عوامل تهدید بیشتری برای سازمان‌های سطح شهرستان سروآباد هستند. بعد از تعیین عوامل سوات، ماتریس داخلی و خارجی (IE) تشکیل شد و از بین استراتژی‌های تهاجمی، استراتژی رقابتی، استراتژی محافظه کارانه و استراتژی تدافعی بهترین استراتژی انتخاب شد. در واقع این ماتریس اولویت‌های اجرایی برای استراتژی‌ها را به صورت یک نمودار نشان می‌دهد. این ماتریس بر استقرار داده‌های در دو بعد اصلی شکل گرفته است: ۱- جمع نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی که بر روی محور X نشان داده شده است. ۲- جمع نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی که بر روی محور Y نشان داده شده است. این ماتریس در یک طیف دو بخشی قوی (۲/۵ تا ۴) و ضعیف (۱ تا ۲/۵) طبقه بندی شده است. در این ماتریس چنانچه موقعیت منطقه مورد مطالعه از نظر نمرات عوامل داخلی و خارجی در ناحیه اول نمودار باشد استراتژی تهاجمی، اگر در ناحیه دوم باشد استراتژی رقابتی، اگر در ناحیه سوم باشد استراتژی محافظه کارانه و اگر در ناحیه چهارم باشد استراتژی تدافعی پیشنهاد می‌شود. همان گونه که نتایج نشان می‌دهد استراتژی مناسب برای سازمان‌های سطح شهرستان استراتژی تدافعی است. در ادامه از طریق روش QSPM استراتژی‌های اصلی اولویت بندی شدند که به ترتیب امتیاز نهایی شامل: استفاده از روش‌های علمی و تکنولوژی روز برای انجام فرایندهای اداری و تصمیم‌گیری‌های سازمانی - اجماع مدیران سازمانی برای مدیریت یکپارچه سازمانی و هماهنگی بین

سازمانی - آموزش دوره‌های رفتاری برای کارکنان مانند: کنترل فشار عصبی و استرس، چگونگی تکریم ارباب رجوع، هوش عاطفی، انگیزش - ایجاد نظام تشویق و پاداش کارکنان بر مبنای شایسته‌سالاری - تلاش در جهت کسب و اجرای استانداردهای بین‌المللی مدیریتی مانند مدیریت کیفیت، ۵ اس (S5)، شش سیگما و غیره - همایش‌ها و کنفرانس‌های سازمانی و بین‌سازمانی در جهت رفع مشکلات اداری و مردمی - جامعه‌پذیری کارکنان به صورت سالیانه و دوره‌ای. در ادامه این بخش پیشنهادهای جهت بهبود شرایط ادارات و نهادهای سطح شهرستان با توجه به نتایج پژوهش مطرح می‌شود. رفع کلیه ضعف‌های سازمان‌های شهرستان که در جدول سوات به آنها اشاره شده است و استفاده از فرصت‌ها در جهت تقویت نقاط قوت و از بین بردن تهدیدات و نقاط ضعف - ایجاد سازوکارهای نهادی نظارتی بر کنش‌های مدیران و عملکرد سازمان به صورت مرتب و تدوین سازوکارهای نظارتی دقیق برای ارزیابی عملکرد مدیران و سازمان‌ها - ترویج عدالت سازمانی (توزیعی، رابطه‌ای و رویه‌ای) و اصول مناسب خدمت به مردم در سازمان‌ها با توجه به منشور اخلاقی و ارزش‌های سازمانی مردم‌محور - جلوگیری از دخالت‌های افراد سیاسی خارج سازمان که در راستای منافع جناحی و شخصی خود اقدام به عزل و نصب کارکنان و مدیران و دخالت‌های دیگر سازمانی می‌کنند - توسعه و همکاری تشکل‌های مردمی با سازمان‌ها در جهت حل مشکلات مردم و تعامل سازنده با مدیران و سازمان‌ها - همکاری و تشکیل جلسات متعدد و مرتب با مردم محلی برای بیان مشکلات - بالا بردن سطح پاسخگویی، شفافیت و اعتماد میان مدیران دولتی و مردم محلی - تقویت و بهبود سرمایه اجتماعی میان مسئولین و مردم و میان اعضای سازمان‌ها با هم دیگر - بهبود تقویت و ترسیم مجدد منشور اخلاقی ادارات و نهادهای سطح شهرستان و انجام فعالیت‌های تشویقی و نظارتی برای انجام دقیق و صحیح آنها - تدوین پیشنهادات از پایین به بالا (مردم محلی به مسئولین) باشد تا اولویت‌های مردم محلی برای سازمان‌ها و ادارات مشخص باشد.

قدردانی

این تحقیق با همکاری مالی و معنوی بنیاد علوی شهرستان سروآباد و شرکت اسکان ایران صورت گرفته است و از همکاری و مساعدت آنها کمال تقدیر و تشکر را دارم.

منابع

- امام خامنه‌ای، سیدعلی. (۱۳۸۹). حدیث ولایت (لوح فشرده مجموعه رهنمودهای رهبر معظم انقلاب اسلامی)، مؤسسه پژوهشی فرهنگی انقلاب اسلامی. تهران، ایران.
- دانشور، مریم. ، غفاری، علی. و ماجدی، حمید. (۱۳۹۷). برنامه ریزی راهبردی در بستر نهادگرایی، نظریه‌ای برای عمل، نشریه معماری و شهرسازی آرمان شهر. ۱۱(۲۵): ۳۱۹-۳۲۸.
- دنهارت، رابرت بی. (۱۳۹۷). نظریه‌های سازمان دولتی، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، نوبت چاپ ۳، تهران: ناشر صفار.
- دهقان، نبی‌الله. (۱۴۰۱). تدوین راهبردهای تحولی فرهنگ‌سازمانی آجا، آینده‌پژوهی دفاعی. ۷(۲۶): ۱۳۸-۱۰۹.
- رجب‌پور، ابراهیم. ، و مرادی، محمد. (۱۴۰۰). تحلیل و توسعه نهادی مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها: رویکردی آمیخته. مدیریت بازرگانی. ۱۳(۴): ۹۲۹-۹۵۲.
- ریزوندی، محمدمامیر. ، سحابی، بهرام. مومنی، فرشاد. و یآوری، کاظم. (۱۳۹۴). کاوشی در تعریف نهاد: ارزیابی رویکردهای متاخر بدیل در تعریف نهاد. فصلنامه برنامه ریزی و بودجه. ۲۰(۴): ۲۱۰-۱۸۵.
- سلطانی، محمد رضا. ، و سلیمان تبار، مصطفی. (۱۳۹۴). بررسی عوامل موثر بر توسعه منابع انسانی با رویکرد نهادی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۷(۳): ۵۱-۷۸.
- سیدنقوی، میرعلی. ، شکیبیا جمال آباد، غدیر. و جلالی، سیدحسین. (۱۳۹۸). نقش رویکرد سیاسی در شکل‌گیری همکاری استراتژیک میان شرکت‌های تکنولوژی محور از دیدگاه نظریه نهادی. پژوهش نامه مدیریت تحول. ۱۱(۲): ۱۱۱-۱۴۰.
- عباسیان، محمد. ، میرجمهری، علیرضا. و پورسیفی، مهدی. (۱۴۰۱). شناسایی و اولویت‌بندی راهبردهای کلان نزاچا در راستای تحقق چشم‌انداز بیانیه راهبردی گام دوم انقلاب اسلامی. آینده پژوهی دفاعی. ۷(۲۷): ۱۱۵-۱۴۸.
- کوئن، بروس. (۱۳۸۴). درآمدی بر جامعه‌شناسی، ترجمه محسن ثلاثی، تهران: انتشارات توتیا.
- کاظمیان، غلامرضا. ، فرجی راد، خدر. رکن‌الدین افتخاری، عبدالرضا. و پورطاهری، مهدی. (۱۳۹۲). رابطه ظرفیت نهادی و توسعه پایدار منطقه ای، فصلنامه بین‌المللی انجمن جغرافیای ایران. ۱۱(۳۸): ۱۵۳-۱۷۳.
- محمدیان، محمد. ، و شهسواری، هادی. (۱۳۹۷). بررسی فرهنگ سازمانی یک سازمان با رویکرد نهادی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع). ۴(۱۰) (شماره پیاپی ۳۴): ۲۳۲-۲۱۷.
- مولایی قرا، مهدی. ، رازنهان، فیروز، زاهدی، سید محمد. و معیدفر، سعید. (۱۳۹۹). سنجش فرهنگ

- اداری ایران: با رویکردی نهادی. *فرایند مدیریت و توسعه*. ۳۳ (۱): ۸۱-۱۰۴.
- میر احمدی، سید محمد، الوانی، سید مهدی. قربانی زاده، وجه الله. و زینلی، حامد. (۱۳۹۴). الگوی روابط بین نهادهای حاکمیتی در نظام جمهوری اسلامی ایران. *پژوهشهای مدیریت در ایران*. ۱۹ (۲): ۱۸۳-۲۰۵.
 - نورث، داگلاس. (۱۳۸۵). *نهادها، تغییرات نهادی و عملکرد اقتصادی*، ترجمه محمدرضا معینی، تهران: انتشارات سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور.
 - هنردان، علی، شاهبوندی، احمد. و نصر اصفهانی، رضا. (۱۴۰۱). تدوین الگوی نظری کاربست برنامه ریزی فضایی راهبردی با رویکرد نهادگرایی در شهر اصفهان. *نشریه علمی مرمت و معماری ایران*. در دست چاپ در شماره‌های آتی.
 - Ben Messaoud, H. E. (2022). A Review on the Importance of Strategic Planning in Business. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies*, 9(7): pp. 1-5.
 - David, R. J. , & Bitektine, A. (2009). The deinstitutionalization of institutional theory? Exploring divergent agendas in institutional research. In D. Buchanan & A. Bryman (Eds.). *The Sage handbook of organizational research methods*, pp. 160–175.
 - David, R. J. , Tolbert, P. S. & Johnny, B. (2019). Institutional Theory in Organization Studies, business and management. *Oxford University Press*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.158>.
 - George, T. (2022). *Semi-Structured Interview Definition, Guide & Examples*. Scribbr. Retrieved February 22, 2023, from <https://www.scribbr.com/methodology/semi-structured-interview/>
 - Gibbs, C. , Jonas, A. Suzanne, R. & Spooner, D. (2001). Governance, Institutional capacity and Partnership in Local Economic Development: Theoretical Issues and Empirical Evidence from the Humber. *Transactions of the Institute of British Geographers*. New Series, 26(1).
 - Janicijevic, N. (2014). The Institutional Organizational Theory As A New Research Framework For Understanding Contemporary Organizations. *Economic Themes*, 52: 242 - 262.
 - Karakayaci, O. (2015). Relational and institutional approaches to planning issues in turkey, *megaron journal*, 10(4): 580-594.
 - Malik, S. , A. Al Khatani, N. S. Naushad, M. (2013). Integrating Ahp, Swot And Qspm In Strategic Planning- An Application To College Of Business Administration In Saudi Arabia, Proceedings of the International Symposium on the Analytic Hierarchy Process. *Application to college of business administration*.
 - Mandelbaum, S. J. (2016). The Institutional Focus of Planning Theory, *Journal of Planning Education and Research*, 5(1): 22-32.

- Menendez, I. & Rueda, D. (2015). *Labor Market Institutions and Economic Performance*. In: Routledge Handbook of Comparative Political Institutions, Gandhi and Ruiz-Rufino (eds.), Routledge Press, pp. 304-317.
- Moroni, S. (2010). An Evolutionary Theory of Institutions and a Dynamic Approach to Reform. *Planning Theory*, 9(4): 275-297.
- North, Douglass. (1990). *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Parsons, T. (1960). Some ingredients of a formal theory of organization. In T. Parsons (Ed.), *Structure and process in modern society*, pp. 56-97. Glencoe, IL: Free Press.
- Pike, A. , Rodriguez-Pose, A. & Tomaney, J. (2006). *Local and Regional Development*: Routledge.
- Rasouli, A. , Ketabchi khoonsari, M. ashja ardalani, S. saraee, F. & ahmadi, F. Z. (2020). The Importance of Strategic Planning and Management in Health: A Systematic Review. *Health Management & Information Science*, 7(1): 1-9.
- Rivolin, U. J. (2012). Planning Systems as Institutional Technologies: A Proposed Conceptualization and the Implications for Comparison. *Planning Practice and Research*, 27(1): 63-85.
- Sagasti, F. R. (1990). An institutional approach to national development planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 37(4): 321-334.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Sumiarsih, Ni. M. , Legono, D. & Kodoatie R, J. (2018). Strategic Sustainable Management for Water Transmission System: A SWOT-QSPM Analysis. *Journal of the Civil Engineering Forum*, 4(1): 29-40.
- Thoenig, J. C. (2011). Institutional Theories and Public Institutions, New Agendas and Appropriateness. Peters B. G. and J. Pierre. *The Handbook of Public Administration*, Sage, pp. 185-101.
- Vargas-hernández, j. G. (2007). Institutional and neo-institutionalism theory in the international management of organizations, Universidad de Guadalajara Centro Universitario de Ciencias Económicas, *Administrativas Periférico Norte*, 799 Edificio G-306 - Zapopan, Jalisco C. P. 45100: Mexico.
- Zulkarnain, A. , Wahyuningtias ,D. & Putranto, T. S. (2018). Analysis of IFE, EFE and QSPM matrix on business development strategy, IOP Conference Series: *Earth and Environmental Science*, doi: 10.1088/1755-1315/126/1/012062.