

عوامل تاثیر گذار در موفقیت استقرار برنامه های ملی:

۱. تداوم حمایت سیاسی
۲. وجود نظام اجرایی قوی
۳. پایش، ارزشیابی و بازخورد به موقع
۴. هدف گذاری و انتخاب راهبردهای صحیح و مبتنی بر شواهد
۵. توانمندی و توجه نیروهای انسانی مجری
۶. منابع مالی مکفی و به موقع
۷. مدیریت افکار عمومی

تجربه کشور در ارتباط با میزان پیشرفت برنامه‌های توسعه پنج ساله در دو دهه گذشته نشان داده است که موفقیت استقرار برنامه‌ها به عوامل متعددی بستگی دارد که در کادر روبرو آمده است (۱).

هر برنامه‌ای نوید بخش تعدادی تغییر است و مجریان باید توانایی مدیریت تغییر را داشته باشند، نظام‌های سنتی موجود که هم قوت است و هم فرصت بهبود، باید به دقت مطالعه شده و به کار گرفته شود. مقاومت‌های اولیه ناشی از تغییر، مطالعه شده و راهبردهای صحیح برای آن انتخاب شود، مشارکت ذینفعان در مرحله تدوین برنامه بسیار حیاتی است و بخشی از عوامل مؤثر در تداوم حمایت سیاسی به میزان مشارکت و احساس مالکیت آنها برمی‌گردد (۱).

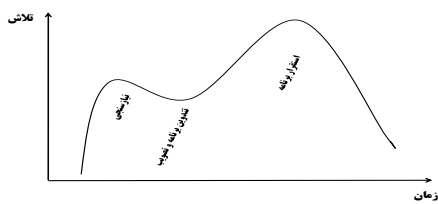
مطابق نمودار صفحه بعد اجرا یا استقرار، تلاش و زمان بیشتری را نسبت به مرحله نیازسنجی، تدوین و تصویب نیاز دارد، به همان نسبت صبر و پشتکار بیشتری مطالبه می‌کند به ویژه اگر استقرار برنامه

ای نیازمند همکاری و کار تیمی باشد چراکه کار مشارکتی در نگاه اول هزینه‌بر و زمان‌بر است، اما پایدارتر و مؤثرتر است (۲).

در برنامه‌هایی که نیازمند همکاری بخش‌های مختلف جامعه است، دانش جلب همکاری به کمک مجریان می‌آید. آنچه در فرایند استقرار همکاری بین‌بخشی مهم است

اجرای کامل مراحل چهارگانه آن است (۳): **اعتمادسازی، توانمندسازی، اجرا و تداوم**

نمودار تلاش و زمان در تدوین و استقرار برنامه های سلامت



شکل ۱-۱) نمودار میزان تلاش و زمان در تدوین برنامه های سلامت

مرور تجربه کشورهای مختلف نشان می‌دهد حداقل چهارده معیار برای استقرار مؤثر برنامه‌های بین‌بخشی وجود دارد که این معیارها در گزاره برگ شماره چهار آمده است (۴) کاتر در کتاب خود به هشت اشتباه در تحول سازمانی اشاره می‌کند به عبارت دیگر ایشان علت شکست سازمان‌ها در تحول را به هشت عامل نسبت می‌دهند و به تشریح هشت راهبرد و راهکار اساسی برای موفقیت تغییر می‌پردازد (۵):

### ۱. ایجاد احساس ضرورت و فوریت

۲. ایجاد ائتلاف راهنما: گردهم آوردن گروهی که برای رهبری تحول از اقتدار

کافی برخوردار باشند و نقش یک الگو را برای رفتار کارکنان داشته باشد.

۳. توسعه چشم‌انداز و استراتژی: به وجود آوردن چشم‌اندازی که کوشش‌های

تغییر را هدایت کند.

۴. انتقال چشم‌انداز تحول به افراد: استفاده از هر وسیله ممکن برای انتقال دایم چشم‌انداز و

استراتژی‌های جدید به دیگران.

۵. توانمندسازی کارکنان برای انجام اقدامات فراگیر: توانمند سازی می‌تواند رهایی از موانع،

تغییر سیستم‌ها یا ساختارهایی که چشم‌انداز تغییر را از بن تضعیف می‌کنند، تسهیل کرده و ریسک‌پذیری و استقبال از اندیشه‌ها، فعالیت‌ها و عملیات غیرسنتی را تشویق کند.

۶. خلق پیروزی‌های کوتاه مدت: برنامه‌ریزی برای بهبودهای قابل رویت در عملکرد یا پیروزی‌ها،

ایجاد پیروزی‌های کوتاه مدت، قدردانی و اعطای پاداش به افرادی که پیشرفت‌ها را ممکن ساخته‌اند.

۷. جمع‌بندی پیروزی‌ها و ایجاد تحول بیشتر: استفاده از اعتبار بیشتر برای تغییر همه سیستم‌ها،

ساختارها و خط‌مشی‌هایی که با هم و یا با چشم‌انداز تحول تناسب ندارند، به کارگیری، ارتقا و توسعه

افرادی که می‌توانند چشم‌انداز تغییر را اجرا کنند. تقویت دوباره فرایند، طرح‌ها، اهداف و عواملان تغییر جدید.

هشت مانع در موفقیت تحول

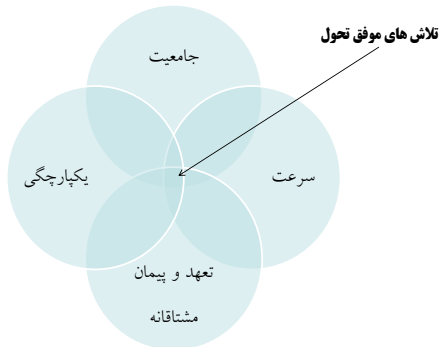
- ۱) راحت طلبی بیش از اندازه
- ۲) ناکامی در ایجاد ائتلاف های قدرتمند
- ۳) دست کم گرفتن قدرت چشم انداز
- ۴) عدم انتقال کافی چشم انداز به کارکنان
- ۵) گذاشتن موانع در برابر چشم انداز جدید
- ۶) ناتوانی در ایجاد پیروزی های کوتاه مدت
- ۷) اعلام زود هنگام پیروزی
- ۸) غفلت از تثبیت تحولات در فرهنگ سازمان

۸. **نهادهینه ساختن دیدگاه‌های جدید** در فرهنگ شامل استقرار عملکرد بهتر از طریق رفتار مشتری مدار و بهره‌ور مدار یا رهبری بهتر، و مدیریت اثر بخش‌تر، برقرار کردن ارتباط بین رفتارهای تازه و موفقیت سازمانی و ایجاد ابزارهایی برای تضمین و توسعه رهبری.

تبریزی در کتاب تحول سریع (۶) علاوه بر عوامل و راهکارهای فوق سازمان‌ها را به تشکیل تیم‌های واکنش سریع تشویق می‌کند چراکه این تیم‌ها در زمان‌های مختلف می‌توانند وضعیت را تحلیل کرده و عوامل موفقیت تغییر را پایش کنند؛ تبریزی در تحقیقات خود متوجه شده است که سازمان‌هایی که چهار عامل جامعیت، یکپارچگی، سرعت و تعهد را رعایت می‌کنند در تغییر هدف گذاری شده موفق بوده‌اند، مؤسسات و سازمان‌هایی که حداقل در یک یا چند عامل مشکل داشته‌اند نتیجه موفقیت‌آمیزی نداشته‌اند:

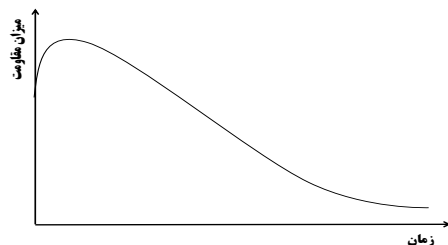
- **جامعیت:** پایش و تحلیل تمامی زوایا و حوزه‌های مختلف سازمانی در ایجاد تغییر مهم است. استفاده هم زمان از تمامی توان و نیروی سازمانی (هر هشت سیلندر یک موتور!) امری ضروری است، دیگر تنها سهم کوچک از نیروی سازمان (فقط یک یا دو سیلندر!) جواب نمی‌دهد.
  - **یکپارچگی:** ادغام و یکپارچه نمودن عملگرها و فرایندهای مختلف سازمانی هم افزایی ایجاد کرده و موفقیت تغییر را تضمین می‌کند.
  - **سرعت:** دوره زمانی مورد نیاز برای تغییر و تحولات سازمانی با بهره‌گیری از حداکثر توان و نیروی سازمانی کم می‌شود.
  - **تعهد و پیمان کامل و مشتاقانه:** به ویژه در سطوح بالای سازمانی به طور معمول با درک ضرورت و فوریت تغییر، مقاومت در تحول کم شده و در طول زمان کمتر هم می‌شود. کاتر معتقد است که حداقل ۷۵ درصد مدیران و حتی کارکنان باید به این درک برسند تا تحول ناخودآگاه و به خودی خود شروع و ادامه یابد.
- لاری در کتاب اجرا معتقد است که اجرا بزرگترین موضوع جهان کسب و کار است و فقدان آن بزرگ ترین مانع در راه موفقیت و علت بیشتر ناکامی‌هاست که به اشتباه به گردن علل دیگر گذاشته می‌شوند. میزان دستیابی سازمان به آرزوهایش به توانمندی آنها در اجرا بستگی دارد. انسان‌های بزرگ تاریخ کسانی بوده‌اند که توان اجرای آرزوهایشان را داشته‌اند. وارن بنیس محقق بزرگ مقوله رهبری معتقد است: **رهبری، ظرفیت ترجمه چشم‌انداز به واقعیت است.** مسأله واقعی این است که اجرا خیلی جذاب و فریبنده به نظر نمی‌رسد و رهبران به دیگران واگذار می‌کنند! اجرا یک آیین و جز اصلی راهبرد بوده و شغل اصلی رهبر است و باید به عنوان یکی از عناصر محوری فرهنگ سازمانی باشد (۷).

### عوامل کلیدی موفقیت در تغییر



لاری در کتاب اجرا معتقد است که اجرا بزرگترین موضوع جهان کسب و کار است و فقدان آن بزرگ ترین مانع در راه موفقیت و علت بیشتر ناکامی‌هاست که به اشتباه به گردن علل دیگر گذاشته می‌شوند. میزان دستیابی سازمان به آرزوهایش به توانمندی آنها در اجرا بستگی دارد. انسان‌های بزرگ تاریخ کسانی بوده‌اند که توان اجرای آرزوهایشان را داشته‌اند. وارن بنیس محقق بزرگ مقوله رهبری معتقد است: **رهبری،**

### سطوح مختلف مقاومت در تحول



شکل ۱-۳ سطوح مختلف مقاومت در تحول

ظرفیت ترجمه چشم‌انداز به واقعیت است. مسأله واقعی این است که اجرا خیلی جذاب و فریبنده به نظر نمی‌رسد و رهبران به دیگران واگذار می‌کنند! اجرا یک آیین و جز اصلی راهبرد بوده و شغل اصلی رهبر است و باید به عنوان یکی از عناصر محوری فرهنگ سازمانی باشد (۷).

استفاده از الگوهای بازاریابی به ویژه بازاریابی اجتماعی برای استقرار برنامه‌ها در منابع توصیه شده است. داشتن هدف رفتاری مشخص برای مجریان و مخاطبان، تعیین جمعیت‌های یا بخش‌های جمعیتی اولویت‌دار برای بازاریابی اختصاصی، داشتن پیام‌ها و مجاری اختصاصی برای نفوذ به ذهن مجریان و مخاطبان و در نهایت ایجاد محیط حامی از این رفتارها پنج جزء اصلی بازاریابی اجتماعی است. (۸)

مک کینزی و همکاران در کتاب خود از زبان محققان دیگر استقرار را در قالب

برنامه‌های سلامت تعریف کرده‌اند؛ در ساده‌ترین حالت استقرار یعنی انجام دادن و اجرا. تعریف تیمرک (۱۹۹۷) از استقرار عبارت است: «عمل تبدیل برنامه و هدف به اقدام از طریق ساختار اجرایی، مدیریت فعالیت‌ها، سیاست‌ها، رویه‌ها، مقررات و فعالیت‌های سازمانی برنامه جدید». کیسر و همکاران (۱۹۹۷) استقرار را در سه کلمه چیدمان، مدیریت و اجرای یک پروژه خلاصه می‌کند. (۹)

کنت و همکاران (۲۰۰۵) در کتاب خود از اصطلاح **شکاف استقرار** نام می‌برد که معنای ساده آن فاصله بین ایده‌ها و آرزوهای طراحان برنامه یا سیاست با آنچه که نتیجه داده است، هر قدر متولیان اصلی و سیاست‌گذاران بتوانند تحلیل ذینفعان درستی از مخالفان و موافقان داشته، حمایت‌طلبی مؤثری داشته باشند و بسترهای اجرایی مناسبی برای استقرار فراهم آورند این شکاف کمتر خواهد شد (۱۰).

۱. غلامی نتاج س ، عظیمی م ، آسیب شناسی برنامه های توسعه اقتصادی کشور بعد از پیروزی انقلاب اسلامی . معاونت پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی و مرکز تحقیقات استراتژیک (مجمع تشخیص مصلحت نظام ) . ۱۳۸۸

2. Michele Issel, I. Health Program Planning and Evaluation. Jones and Bartlett Publishers. 2004

۳. دماری بهزاد . سیاست سالم . نشر طب و جامعه . ۱۳۹۰

۳

4. .Crossing Sectors , Experiences in Intersectoral Action, Public Policy and Health . Public Health Agency of Canada in collaboration with the Health Systems Knowledge Network of the World Health Organisation's Commission on Social Determinants of Health and the Regional Network for Equity in Health in East and Southern Africa (EQUINET).

۵. جان پی. کاتر (ترجمه دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی) . رهبری تحول. موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت . چاپ چهارم . ۱۳۸۷

۶. تبریزی بهنام (ترجمه محمد دل آسا و امیرعباس معصومی) . تحول سریع ، برنامه ۹۰ روزه برای تغییر چالاک و موثر . موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت . چاپ اول . ۱۳۸۸

۷. لاری بوسیدی (ترجمه غلامحسین خانقایی) . اجرا . نشر موسسه فرهنگی فرا . ۱۳۸۸

۸. دماری بهزاد . اصول و فنون بازاریابی اجتماعی در نظام سلامت . نشر طب و جامعه . ۱۳۸۸

9. McKENZIE, J at al. Planning, Implementing & Evaluation Health Promotion Program. 2005. Pearson Education

10. Kent Buse, at al. Making Health Policy. 2005. London School of Hygiene & Tropical Medicin