

برنامه‌ریزی در دانشگاه علوم پزشکی: چالش‌ها و راهکارها

علی محمد مصدق راد^۱، حسین درگاهی^۲، مهتاب روزبهانی^{۳*}

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۹/۰۵

چکیده

زمینه و هدف: برنامه‌ریزی شامل انتخاب اهداف درست و روش مناسب برای دستیابی به اهداف است. مدیران دانشگاه با چالش‌های در برنامه‌ریزی برای دستیابی اثربخش و کارآمد به اهدافشان مواجه هستند. این مطالعه با هدف شناسایی چالش‌های برنامه‌ریزی مدیران دانشگاه علوم پزشکی و ارائه راهکارها انجام شد.

روش بررسی: این مطالعه موردی در سال ۱۳۹۸ به صورت کیفی در ۱۱ دانشکده دانشگاه علوم پزشکی تهران انجام شد. جامعه پژوهش شامل مدیران ارشد، میانی و عملیاتی دانشگاه بودند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با حداکثر تنوع انجام شد و تا اشباع داده‌ها ادامه یافت (۹۱ مصاحبه). برای جمع‌آوری داده‌ها، از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته عمیق به انضمام بررسی مستندات استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل موضوعی با نرم افزار MAXQDA11 استفاده شد. یافته‌ها: جابجایی مدیران ارشد، عدم اعتقاد به برنامه‌ریزی، اختیارات کم، سابقه شکست برنامه‌های مدیریتی، شعاری بودن برنامه‌ها، غیر قابل پیش بینی بودن برنامه‌ها، عدم تناسب اهداف با فعالیت‌ها، نداشتن مدل مناسب برنامه‌ریزی، مقاومت افراد در برابر برنامه‌ها، فرهنگ کارگروهی ضعیف، نداشتن نیروی انسانی متخصص و آموزش دیده، ارتباطات ضعیف سازمانی، کمبود بودجه، نداشتن فرآیند کاری مشخص برای برنامه‌ریزی و نداشتن ناظر خارج از دانشکده از جمله مهم‌ترین چالش‌های برنامه‌ریزی در دانشگاه بود. تقویت تعهد مدیران و کارکنان، توسعه فرهنگ مدیریت مشارکتی، آموزش مستمر کارکنان، بهبود ارتباطات بین مدیران و کارکنان، ارزیابی منظم برنامه، الگوبرداری از سازمان‌های موفق، تأمین منابع مالی و گسترش تعاملات با بخش صنعت راهکارهای مناسبی برای رفع این چالش‌ها هستند.

نتیجه‌گیری: مدیریت و رهبری ضعیف، برنامه‌ریزی نادرست، فرهنگ نامناسب سازمانی، عدم توجه به یادگیری سازمانی و مدیریت ضعیف کارکنان، منابع و فرآیندهای کاری از موانع عمده برنامه‌ریزی مدیران دانشگاه هستند.

کلمات کلیدی: برنامه، برنامه‌ریزی، چالش، دانشگاه علوم پزشکی تهران، مطالعه موردی

۱. دانشیار، گروه علوم مدیریت و اقتصاد بهداشت، دانشکده بهداشت، مرکز تحقیقات مدیریت اطلاعات سلامت، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران.

۲. استاد، گروه علوم مدیریت و اقتصاد بهداشت، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران.

۳. نویسنده مسئول: کارشناسی ارشد مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، گروه علوم مدیریت و اقتصاد بهداشت، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران.

mahtab.rouzbahani@yahoo.com

مقدمه

تربیت نیروی انسانی متخصص جهت دستیابی به توسعه پایدار و متوازن، نیازمند برخورداری جامعه از سیستم آموزشی مناسب و کارا است و این امر از طریق ایجاد دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی امکان‌پذیر است (۱). سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، ایران را در جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه آسیای جنوب غربی در نظر گرفته است. مطالعه فرآیند توسعه حکایت از این واقعیت دارد که نظام‌های آموزش عالی همواره عامل بنیادی تکامل و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع بوده‌اند. کشورهایی که خواهان توسعه همه‌جانبه هستند لازم است نظام آموزش عالی خود را به طور متوازن و پایدار توسعه دهند. شرط لازم برای این توسعه نیازمند شناخت وضعیت گذشته و موقعیت فعلی و عوامل درونی و بیرونی تأثیرگذار در فرآیند توسعه دانشگاه است. این شناخت به مدیران دانشگاهی باری می‌رساند تا با نگاه و اندیشه‌ای عمیق بتوانند الگوی موجود هدایت دانشگاه و برنامه‌ریزی و توسعه دانشگاهی را مورد تأمل قرار داده و در نوع سازماندهی فعالیت‌های دانشگاهی، خلاقیت و نوآوری را مد نظر قرار دهند. به همین دلیل برخورداری از تفکر برنامه‌ریزی و سازماندهی ضرورتی اساسی است (۲).

مؤسسات آموزش عالی دارای ویژگی‌هایی متفاوت از سایر سازمان‌ها هستند. آنها دارای کارکنان حرفه‌ای و فناوری‌های پیشرفته هستند و به جای استفاده از دستورالعمل‌های عملیاتی استاندارد بیشتر بر مهارت‌های حرفه‌ای تأکید دارند. دانشگاه‌ها به افرادی نیاز دارد که هوشمندانه بیندیشند و عملکرد مطلوب داشته باشند. بنابراین باید روی یادهی به افراد تمرکز کنند به این صورت که نه فقط فکر کنند، بلکه یاد بگیرند چگونه فکر کنند (۳).

مفهوم بهره‌وری در مؤسسات آموزش عالی عبارت است از ارتباط میان نحوه استفاده سازمان از منابع در اختیارش مانند نیروی انسانی، مواد، تجهیزات، منابع مالی و انرژی و تبدیل آن طی

فرایندی به ستانده‌های مطلوب با در نظر گرفتن کیفیت زندگی کاری کارکنان، بر این اساس مفاهیمی همچون اثربخشی (ایجاد نتایج مطلوب)، کارایی (نحوه عملکرد درون دادها) و کیفیت (درجه مقبولیت بر اساس معیارها و هدفها) را در مؤسسات آموزش عالی باید مورد توجه قرار داد تا منجر به تحقق اهداف، رسالت و مأموریت‌ها در چشم‌انداز ۱۴۰۴ شد (۴). در مطالعه‌ای عوامل مؤثر بر بهره‌وری دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی عالی شامل ذهنیت فلسفی داشتن (ابزاری برای کمک به مدیران که در تفکر خود عمیق و انعطاف‌پذیر بوده و تصمیم‌گیری‌های عقلانی داشته باشند)، جذب منابع، برنامه‌ریزی، دسترسی به اطلاعات، ثبات، نیروی کار منسجم و کارآمد، ترسیم آرمان‌ها، آمایش سرزمین و ترسیم واقعیت‌های منطقه‌ای و بین‌المللی، تعیین استانداردهای ملی و منطقه‌ای و بین‌المللی در آموزش عالی، مدیریت کیفی در آموزش عالی، تعیین یک برنامه مدیریت کیفیت بر اساس استانداردهای بین‌المللی، تعیین معضلات و مدارهای معیوب در مدیریت کیفیت دانسته است (۵).

سازمان‌ها با چالش‌های بسیاری مواجه هستند که مانع دستیابی آن‌ها به اهدافشان می‌شود وجود این مشکلات سبب کاهش اثر بخشی، کارایی و سرانجام بهره‌وری سازمانی می‌شود. بررسی‌های بعمل آمده در مورد نظام اداری ایران نشان می‌دهد که بهره‌وری در سازمان‌های دولتی کشور، علی‌رغم ورود تکنولوژی پیشرفته، روند کاهشی داشته است. واقعیت آن است که یک شرکت یا سازمان، ابعاد متفاوتی از قبیل اهداف، ساختار، نیروی انسانی، تکنولوژی و محیط دارد و برای شناخت مشکلات سازمانی باید هریک از این ابعاد را بررسی نمود (۶).

برنامه‌ریزی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی با چالش‌هایی مانند عدم توجه به چگونگی عملیاتی کردن استراتژی‌ها، در نظر نگرفتن ابعاد داخلی و خارجی به صورت همزمان در بررسی و تحلیل استراتژی‌ها، عدم تعیین منابع مالی و مادی در فرآیند اجرای تغییر استراتژی‌ها، در نظر نگرفتن شرایط کارکردی



ساختارهای دانشگاه، عدم توجه به تعیین تغییرات مورد لزوم در استراتژی‌ها با توجه به بعد زمانی، عدم استفاده و به کارگیری یک ساختار نظری در تدوین و شناخت استراتژی‌های طرح شده مواجه بودند (۷).

دانشگاه علوم پزشکی تهران در حوزه‌ی پزشکی در رتبه بسیار خوبی قرار دارد و باید در بین الملل هم به رتبه‌های خوبی دست یابد. دستیابی به این مهم نیازمند توانمندسازی دانشکده‌های این دانشگاه است. اگر عملکرد دانشکده‌ها به صورت سیستماتیک ارتقا پیدا کند تأثیر بیشتری بر عملکرد دانشگاه خواهند داشت. حضور در عرصه بین الملل و کسب جایگاه برتر منطقه‌ای در عرصه علوم پزشکی برگرفته از افق بیست ساله کشور و از رسالت‌های تصریح شده در نقشه علمی دانشگاه است. تاکنون دو فاز اجرائی رتبه‌بندی دانشگاه علوم پزشکی تهران در دو سال متوالی ۹۰ و ۹۱ برای ارزیابی دانشکده‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران انجام شده است (۸).

آسیب‌شناسی صحیح و به موقع، این امکان را به مدیران می‌دهد که همواره از مسائل و مشکلات جاری سازمان خود مطلع باشند و از حاد شدن آن جلوگیری نمایند. آسیب‌شناسی سازمانی به یک ضرورت مدیریتی در سازمان‌ها تبدیل شده است. مطالعات آسیب‌شناسی سازمانی در گام نخست با آزمایش‌های مختلف، نوع بیماری سازمان را تشخیص داده و در گام بعدی برای مداوای بیماری، راهکارها و نسخه‌های درمانی مرتبط می‌پیچد. پایین بودن سطح بهره‌وری (کارایی و اثربخشی) در مؤسسه‌ها و سازمان‌های دولتی و عمومی، خود معلول و در واقع نشانه بیماری است که ریشه‌یابی علل آن‌ها، نیاز به مطالعات آسیب‌شناسی سازمانی دارد (۹).

با آسیب‌شناسی صحیح و به موقع بهره‌وری سازمان افزایش می‌یابد. آسیب‌شناسی، این امکان را برای مدیران فراهم می‌آورد که پیوسته آسیب‌ها و معضلات جاری سازمان را پایش نمایند و از بحرانی شدن محیط سازمان ممانعت نمایند.

آسیب‌شناسی به مدیران این امکان را می‌دهد که مزایا و معایب یک تغییر سازمانی را شناسایی کنند، عملیات و فعالیت‌هایی که باید انجام شود را مشخص و ریسک هر کدام ارزیابی کنند، با آسیب‌شناسی صحیح مسیرهایی که سازمان تمایل به حرکت به سوی آن دارد مشخص می‌شود.

مواد و روش‌ها

این مطالعه کیفی با منطق استقرایی و به صورت مورد پژوهی (Case Study) در سال ۱۳۹۸ در دانشگاه علوم پزشکی تهران و دانشکده‌های آن انجام شد. مطالعه موردی روشی است که از منابع اطلاعاتی هرچه بیش‌تر برای بررسی نظام‌مند افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها یا رویدادها استفاده می‌کند. مطالعات موردی، هنگامی انجام می‌شوند که پژوهشگر نیازمند فهم یا تبیین یک پدیده است (۱۰). رابرت پین در تعریف مطالعه موردی می‌گوید: مطالعه موردی، یک کاوش تجربی است که از منابع و شواهد چندگانه برای بررسی یک پدیده موجود در زمینه واقعی‌اش در شرایطی که مرز بین پدیده و زمینه آن به‌وضوح روشن نیست، استفاده می‌کند (۱۱).

مطالعه موردی یکی از روش‌های تحقیق کیفی است و با توجه به این که یکی از ویژگی‌های عمده تحقیق کیفی، تمرکز آن بر مطالعه عمیق نمونه‌ی معینی از یک پدیده (که به آن مورد می‌گویند) است، به‌همین دلیل، گاهی به پژوهش کیفی پژوهش موردی نیز گفته می‌شود. اگر چه این دو روش، مترادف یکدیگر نیستند، وجود این پژوهش موردی به‌عنوان یک رویکرد تخصصی از پژوهش علمی، به‌ویژه به‌عنوان واکنشی به درک محدودیت‌های پژوهش کمی تکامل یافته است (۱۲). تحقیق کیفی با داده‌هایی سروکار دارد، که واقعیت‌های مورد مطالعه را به‌صورت کلامی تصویری، یا امثال آن (نه کمی و عددی) نمایان کرده و مورد تحلیل قرار می‌دهد. این نوع تحقیق بر معنایی که افراد ذی‌ربط (شرکت‌کنندگان در فرآیند اجرای تحقیق) از پدیده

مورد مطالعه در ذهن دارند تأکید دارد (۱۳).

این پژوهش به دنبال شناسایی و تعیین چالش‌های مؤثر بر برنامه‌ریزی مدیران در دانشگاه علوم پزشکی تهران بود. دانشگاه علوم پزشکی تهران قدیمی‌ترین مرکز آموزش عالی نوین کشور و بزرگترین دانشگاه علوم پزشکی است. رسالت و کارکرد اصلی دانشگاه شامل آموزش و تربیت نیروی انسانی متخصص مورد نیاز جامعه و فراهم آوردن زمینه‌ای مساعد برای رشد و توسعه پایدار می‌باشد. دانشگاه علوم پزشکی تهران موفق به دستیابی به ممتازترین مراتب علمی کشور شده است که بارزترین آن کسب عنوان برترین دانشگاه علوم پزشکی کشور می‌باشد. دانشگاه علوم پزشکی تهران ۱۸۱۶ عضو هیأت علمی در ۱۰ دانشکده و بیش از ۹۰ مرکز تحقیقاتی، بیش از ۱۳۰۰۰ دانشجو، آموزش بیش از ۲۰۰۰ متخصص در بیش از ۸۰ رشته تحصیلات تکمیلی شامل کارشناسی ارشد، دکترا، فلوشیپ و رزیدنتی. ۹۲ مرکز تحقیقاتی، ۱۶ بیمارستان آموزشی با بیش از ۵۸۰۰ تختخواب (بیمارستان‌های امام خمینی، سینا، دکتر شریعتی، ولی‌عصر، امیرالمعلم، ضیائیان، بهارلو، مرکز طبی کودکان، بهرامی، فارابی، رازی، روزبه، آرش، میرزا کوچک خان، مرکز قلب تهران و انستیتو کانسر). بیش از ۳۰ کتابخانه در دانشکده‌ها، مراکز تحقیقاتی، بیمارستان‌ها، ۱۱ دانشکده شامل بهداشت، پرستاری و مامایی، پزشکی، پیراپزشکی، توانبخشی، داروسازی، دندانپزشکی، طب سنتی، علوم تغذیه و رژیم‌شناسی، فناوری‌های نوین پزشکی، شبانه (۱۴). بنابراین، رویکرد این پژوهش اکتشافی و توضیحی بود. داده‌های این پژوهش از طریق مصاحبه‌ی نیمه ساختاریافته و عمیق فردی، بررسی اسناد و داده‌های آرشیوی جمع‌آوری شد تا منجر به افزایش اعتبار نتایج پژوهش شد. مدیران ارشد، میانی و عملیاتی دانشگاه علوم پزشکی تهران جامعه پژوهش را تشکیل دادند. از روش نمونه‌گیری هدفمند و با حداکثر تنوع برای انتخاب نمونه‌های پژوهش استفاده شد. در نمونه‌گیری هدفمند از قضاوت یک شخص متبحر در انتخاب موارد با هدف ویژه در

ذهن استفاده می‌شود. این نمونه‌گیری معمولاً در پژوهش‌های اکتشافی استفاده می‌گردد و در سه موقعیت مناسب است. الف- برای انتخاب موارد یگانه که به خصوص دارای اطلاعات هستند. ب- برای انتخاب کسانی که دسترسی به جامعه ویژه آن‌ها مشکل است. ج- برای تعیین انواع خاصی از موارد بررسی عمقی یا فهم عمقی مناسب می‌باشد (۱۵).

مطلع‌ترین مدیران انتخاب شدند. مصاحبه‌ها با تعیین وقت قبلی و در محل کار آن‌ها انجام شد. مصاحبه‌ها تا دستیابی به غنای اطلاعات ادامه یافت (۹۱ نفر). مصاحبه‌ها ضبط، پیاده‌سازی و تایپ شدند. میانگین مدت مصاحبه‌ها ۷۵ دقیقه (حداقل ۳۰ و حداکثر ۱۲۰) بود. مصاحبه‌شوندگان با حرف "M" در این مقاله مشخص شدند.

برای تحلیل داده‌ها از روش "تحلیل موضوعی بر مبنای روش براون و کلارک" استفاده گردید. تحلیل موضوعی برای ما این امکان را فراهم آورد که تم‌های مستخرج از مجموعه داده‌ها را ببینیم و با استفاده از یک دیدگاه پنهان بتوانیم ایده‌های اساسی را شناسایی و بررسی کنیم. پس از پیاده‌کردن متن مصاحبه‌ها، مصاحبه‌ها برای بار اول خوانده شد و کدگذاری برای یافتن بخش‌های اصلی و عناصر ساختاری مربوط به هر داستان (درآمد، آشنایی، مساله روایت، ارزیابی، حل مساله، پایان بندی) انجام گردید. سپس داستان توسط پژوهشگر بازنویسی و طبقات اصلی آن استخراج و در یک جدول وارد شد. سپس تحلیل موضوعی استقرایی به منظور یافتن طبقه اصلی و ساب‌تم‌ها در متن هر مصاحبه صورت گرفت.

تحلیل موضوعی به نوعی در برگیرنده‌ی تحلیل محتوای غیر رسمی است که در آن جملاتی که مرتبط و مورد توجه خاص هستند، از متن منتزعه شده و برای یافتن الگومندی میان آن‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرند. کانون‌های مورد تأکید برای انتزاع گزاره‌ها مقولات بنیادین تجربه‌ی انسانی را شامل می‌شوند که غالباً، در طیفی از علوم اجتماعی و و انسانی مورد بحث قرار

می‌گیرند و از جمله‌ی مقولات نوعی آن می‌توان به مکان و زمان و دین اشاره کرد (۱۶). این نوع تحلیل برای شناخت کلمات و عبارات تکرار شده مفید است (۱۸، ۱۷). کدگذاری کلمات، مفاهیم و استعاره‌ها که به صورت معمول توسط شرکت کنندگان مورد استفاده قرار گرفته است پژوهشگر را در شناخت الگوها، تشابه و عدم همخوانی مصاحبه‌ها یاری می‌کند. مضمون‌ها (تم‌ها) الگوهایی هستند که از تجزیه و تحلیل یافته‌ها پدیدار شده و برای توصیف یک پدیده به کار می‌روند و با سؤال پژوهش در ارتباطند. هر مضمونی از چند واحد یا زیر مجموعه به نام زیر مضمون (ساب تم) تشکیل شده است و هر زیر مضمون در برگرفته چند مفهوم می‌باشد (۱۹).

اقدامات متعددی نظیر استفاده از منابع داده‌ای مختلف، بررسی موضوع از زوایای مختلف، انجام مصاحبه‌های پایلوت، صرف زمان کافی برای مصاحبه‌ها، شرح دقیق روش انجام مصاحبه، مقایسه دائم بین اطلاعات به دست آمده، ارسال یافته‌ها برای نمونه‌ای از مصاحبه شونده‌گان و تبادل نظر با هم‌تایان، برای افزایش کیفیت این پژوهش به کار گرفته شد. ملاحظات اخلاقی نظیر اخذ کد اخلاق از معاونت پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی تهران، توضیح شفاف اهداف مطالعه به مصاحبه شونده‌گان و اخذ رضایت آگاهانه آنها، آزاد بودن مصاحبه شونده‌گان به شرکت در مصاحبه، حق کناره‌گیری مصاحبه شونده‌گان در طول مصاحبه، کسب اجازه در خصوص ضبط صدا، محرمانه تلقی کردن اطلاعات شخصی آنها و عدم دخالت نظرات شخصی در مراحل جمع آوری، تحلیل و گزارش داده‌ها در این پژوهش رعایت شد.

یافته‌ها

تعداد ۹۱ نفر از مدیران عملیاتی، میانی و ارشد در این پژوهش شرکت کردند، ۶۲ درصد از این افراد مرد و بیشتر این افراد در محدوده سنی ۳۶-۴۵ سال بودند و بیشتر آن‌ها دارای مدرک

تحصیلی دکترای تخصصی بودند. ۹۲ درصد از افراد متأهل بودند. بیشتر افراد دارای سابقه کار ۲۰-۱۱ سال بودند (جدول ۱).

تعداد ۳۴ چالش برنامه‌ریزی در دانشکده‌های دانشگاه علوم پزشکی شناسایی شدند که در ۷ حیطه مدیریت و رهبری، برنامه‌ریزی، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت کارکنان، مدیریت منابع و مدیریت فرآیندها طبقه بندی شدند.

مدیریت و رهبری

مدیریت و رهبری یکی از عوامل مؤثر در برنامه‌ریزی است. عدم تعهد مدیران، تغییر مدیران ارشد، عدم اعتقاد به برنامه‌ریزی، نداشتن اختیار و قدرت اجرایی مدیران، دستور سازمانی و ابلاغ اجباری، عدم توجه مدیران به ضرورت برنامه‌ریزی، سابقه شکست برنامه‌های مدیریتی، فقدان قوانین واضح و شفاف عدم مدیریت شفاف از چالش‌های تأثیرگذار در این حیطه است.

سیستم مدیریت و رهبری مدیران از عوامل تأثیرگذار بر برنامه‌ریزی استراتژیک مدیران در دانشگاه و دانشکده‌ها است. اگر سازمان بر اساس برنامه پیش نرود با تغییر مدیریت برنامه عوض می‌شود. چون مدیریت سلیقه‌ای است. مدیر مجموعه‌ای از ستاد گفت: "اگر سلیقه جای برنامه‌ها را بگیرد خیلی مشکلات رخ می‌دهد و سیاست‌ها تغییر می‌کند. در سطح وزارتخانه یک وزیر جابجا می‌شود همه چیز تغییر می‌کند و کل تیم زیرمجموعه تغییر پیدا می‌کند. چون فردی که می‌آید اعتقاد به برنامه ندارد، چون اگر داشت افراد باید کارشان را انجام می‌دادند. اعتماد به زیردستان وجود ندارد و مدیر جدید فکر می‌کند که افراد سیاست‌هایش را پیش نمی‌برند. به تبع افراد را عوض می‌کند تا با خود هم‌راستا کند. هنوز آن بلوغ سازمانی ایجاد نشده است که هر سازمان برنامه‌ای دارد و با اهداف خاصی پیش می‌رود و افراد هم باید در جایگاهشان باشند، رشد کنند و تکریم شوند." (M۸۷).

جدول ۱. توزیع فراوانی و درصد ویژگی‌های دموگرافیک افراد شرکت کننده در پژوهش

متغیر	فراوانی	درصد	متغیر	فراوانی	درصد
جنس					
زن	۳۴	۳۸	مجرد	۷	۸
مرد	۵۷	۶۲	متاهل	۸۴	۹۲
سن					
۲۵-۳۵ سال	۶	۷	سابقه کار		
۳۶-۴۵ سال	۴۱	۴۵	۱-۱۰ سال	۳۲	۳۵
۴۶-۵۵ سال	۳۱	۳۴	۱۱-۲۰ سال	۳۳	۳۷
بالای ۵۵ سال	۱۴	۱۵	۲۱-۳۰ سال	۲۳	۲۵
			بالای ۳۰	۳	۳
وضعیت تحصیلی					
لیسانس	۷	۸			
فوق لیسانس	۵	۶			
دکتر	۶۵	۷۲			
پزشک عمومی	۹	۹			
متخصص	۴	۴			
فوق تخصص	۱	۱			

جدول ۲. چالش‌های برنامه‌ریزی در دانشگاه

موضوع اصلی	موضوع فرعی
مدیریت و رهبری	عدم تعهد مدیران، تغییر مدیران ارشد، عدم اعتقاد به برنامه‌ریزی، نداشتن اختیار و قدرت اجرایی مدیران،
برنامه‌ریزی	عدم توجه مدیران به ضرورت برنامه‌ریزی، سابقه شکست برنامه‌های مدیریتی، عملیاتی نبودن و شعاری بودن برنامه‌ها، عدم تناسب اهداف با فعالیت‌ها، غیر قابل پیش بینی بودن برنامه‌ها، نداشتن مدل مناسب برنامه‌ریزی
یادگیری سازمانی	عدم تدوین برنامه بر اساس نیاز بیماران
فرهنگ سازمانی	مقاومت افراد در برابر برنامه‌ها، عدم وجود فرهنگ مشارکت و کارگروهی، عدم ارتباط مؤثر بین مدیر و کارکنان
مدیریت کارکنان	نداشتن نیروی انسانی متخصص و آموزش دیده، تعهد و مشارکت کم کارکنان، تعداد کم پرسنل، حجم کاری بالا، انگیزه پایین کارکنان
مدیریت منابع	کمبود بودجه، کمبود منابع فیزیکی و امکانات
مدیریت فرآیندها	نبودن فرآیند کاری مشخص برای برنامه‌ریزی، نداشتن ناظر خارج از دانشکده بر برنامه‌ها

و پیاده کنند عمر مدیریتی آن‌ها به پایان می‌رسد. اینجاست که تحرک و جابجایی مدیران چهره نامطلوب را به ما نشان می‌دهد. اگر این جابجایی در راستای افزایش بهره‌وری و ارتقاء کیفی سازمان و شایسته‌مداری باشد حرکت ارزنده‌ای است ولی اگر بر اساس تفکرات گروهی و جناحی باشد سمی مهلک برای سازمان است. ("M50) در سازمان‌ها شایسته سالاری خیلی ضعیف بوده و افراد در جایگاهی که باید قرار می‌گرفتند

جابجایی افراد در سازمان‌ها به دلیل وجود تفکرات جناحی باعث ایجاد هرج و مرج و نارضایتی شد. معاون پشتیبانی یکی از دانشکده‌ها گفت: "در نتیجه تغییر مدیران در سازمان نوعی ناامنی و هراس ایجاد شد. به ویژه اینکه در کشورهای جهان سوم همیشه تغییرات از بالا تا پایین‌ترین رده‌ها کشیده می‌شود. مدیران در بدو ورودشان به سازمان در مرحله واریسی هستند و تا به مرحله‌ای برسند که استراتژی‌ها را درک کنند

نیستند. مدیر مجموعه‌ای از دانشگاه گفت: "امنیت شغلی مد نظر همه افراد است ولی سازمان‌هایی پویا هستند که مدیران قوی دارند، مدیرانی که جانشین پروری می‌کنند و تمام ملاک آن‌ها پیشرفت سازمان است و این موضوع در کشور ما خیلی کم‌رنگ است. چون فقط به فکر خودمان هستیم و یک معضل اجتماعی است و وارد ژن ما شده است. ما در بحث شایسته‌سالاری مدیران ضعیف عمل کردیم، اگر مدیران خوبی داشتیم وضعیت اجتماعی-اقتصادی جامعه این نبود و مشک آن است که خود ببوید نه آنکه عطار بگویند. در خیلی از واحدها دیده شده که می‌خواهند مدیر را جابجا کنند ولی سازمان مشکل دارد و جانشین پیدا نمی‌شود و این مشکل ریشه‌ای سازمان است. اینکه مدیران چگونه و بر چه اصولی انتخاب شدند، چگونه آموزش دیدند و مهارت کسب کردند (آزمون و خطا بوده یا خیر)، جایگاه مدیریتی‌شان از اول درست بوده یا خیر، من اعتقاد دارم مدیران در جایگاهی که باید باشند نیستند و به نظر من مدیران نباید انتصاب شوند بلکه باید انتخاب شوند و سازمان باید برای مدیر فراخوان بدهد و افراد شرکت کنند و هر فردی از دیدگاه خودش برنامه‌اش را بدهد، تجربیات و مدرک تحصیلیش را ارائه دهد و بگوید بر این اساس ۴ سال دستمزد می‌گیرم و پیشرفت عینی سازمانی گویای عملکرد فرد است و آن موقع است که سازمان پویا می‌شود." (M۸۶)

تغییر مدیریت‌های میانی مجموعه سبب تغییر اولویت‌ها و اتلاف منابع شد. معاون یکی از دانشکده‌ها گفت: "با تغییر مدیران و معاونان به دلیل اختلاف سلیقه‌ها چالش‌هایی ایجاد شد. مدیر جدید نگرش‌ها و سیاست‌های خاص خود را داشت. مدیر قبلی به ما قول داده بود که حمایت‌هایی را در راستای برخی از برنامه‌ها از ما بکند ولی مدیر عوض شد و استراتژی دیگری دنبال شد به همین دلیل کارها نصفه باقی و منجر به اتلاف منابع گردید." (M۲۸) همچنین معاون پژوهشی یکی از دانشکده‌ها گفت: "مدیران نسبت به برنامه‌ها رویکردهای

متفاوت و نظرهای شخصی متفاوتی داشتند مدیر قبلی سعی می‌کرد بیشتر سیستمی عمل کند ولی مدیر جدید ترجیح می‌داد که خودش در جزئیات دخیل باشد. سبک‌های مدیریتی آن‌ها متفاوت بود. مدیر فعلی به افرادی که بیشتر اعتماد داشت تکیه کرد. به جای آنکه بیشتر مدیریت کند، رهبری می‌کرد. وقتی در موقعیت اجرایی قرار گرفت به دلیل رهبری زیاد منجر به اتلاف وقت سازمان شد و با وظایف مدیریتش تداخل پیدا کرد." (M۴۹). همچنین سابقه شکست برنامه‌های مدیریتی قبلی مانع از همکاری و مشارکت تعدادی از مدیران شد. معاون پژوهشی یکی از دانشکده‌ها گفت: "ایده‌های خوبی برای برنامه‌هایم داشتم ولی هیأت رئیسه دانشکده به من گفتند برای پیشبرد برنامه‌ها به تنهایی برو اگر موفق شدی ما به کمک تو می‌آییم. من فکر می‌کردم که نمی‌توانم به تنهایی ایده ام را اجرا کنم و به حمایت آن‌ها نیاز داشتم. در حالیکه آن‌ها به من گفتند تنهایی برو اسم ما را نداشته باش چون ما با خیلی‌ها رفتیم و شکست خوردند و بدنامی سازمانی برای ما ماند." (M۴۹)

فرآیند برنامه‌ریزی در دانشکده‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران با دستور و ابلاغ رئیس دانشگاه شروع شد. کلیه دانشکده‌ها ملزم به اجرا نمودن آن بودند. دانشکده‌ها هر شش ماه گزارش عملکرد واحد خود را برای معاونت مرتبط در ستاد دانشگاه ارسال کردند. بنابراین در دانشکده‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران اسناد بالادستی از وزارتخانه به دانشگاه و از دانشگاه به دانشکده‌ها ابلاغ شد. عضو هیأت علمی یکی از دانشکده‌ها گفت: "برنامه ۴ ساله از دانشگاه به دانشکده‌ها ابلاغ شد. این برنامه در جلسه هیأت رئیسه مطرح شد و از معاونین خواسته شد تا در قالب یک فرمت تعیین شده برنامه حوزه‌های خود را دهند و بر اساس آن برای تحقق اهداف تلاش کنند. سپس این برنامه‌ها جمع شد و به دانشگاه ارسال گردید." (M۸) رئیس حسابداری یکی از دانشکده‌ها گفت: "برنامه‌ریزی‌ها

به طرف شمال حرکت می‌کرد ولی الآن با سرعت ۹۰ می‌خواهد به سمت غرب یا شرق حرکت کند وقتی این تصمیم را گرفت برنامه‌ریزی می‌کند، استراتژی تعریف کرده و بر اساس آن اهداف را مشخص می‌کند و وقتیکه به سطح وزارتخانه می‌رسد با تصمیمات و برنامه‌ها مخافت شده و گفته می‌شود که با همان سرعت ۸۰ به سمت شمال بروید و این دستورات از بالا به پایین به حالت دستوری داده می‌شود و اختیارات و قدرت عمل گرفته می‌شود و عکس آن هم هست گاهی اوقات تصمیمی گرفته شده و برای آن برنامه‌ریزی شده ولی بدنه کارشناسی سیستم آن را نمی‌کشد و زیرمجموعه آمادگی و مهارت لازم را ندارد و این برمی‌گردد به اینکه پتانسیل زیرمجموعه چقدر است. مثلاً، شما می‌خواهید تصمیم بگیرید یک وزنه ۱۰۰ کیلویی را بلند کنید وقتی زورت نمی‌رسد که این وزنه را بلند کنی بنابراین ادامه دادن تصمیم اشتباهی است و اگر بخواهی وزنه را بلند کنی باید ورزش، نرمش کنی و عضلات را قوی کنی و به مرور زمان و بعد از ۶ ماه تا ۱ سال آن وزنه را بلند کنی و اگر بدون آمادگی این کار را انجام دهی باید دیسک کمر خود را عمل کنی." (M۸۶)

برخی از معاونین عقیدشان این است که از طرف رئیس دانشکده جهت عملیاتی کردن ایده‌هایشان در حوزه‌های بخصوص سرکوب شدند و اختیار و قدرت عمل لازم را نداشتند. معاون پژوهشی یکی از دانشکده‌ها گفت: "باید اختیار داشته باشم که بتوانم فکر را اجرا کنم از اینکه کسی من را به چیزهای روتین و روزمرگی محدود کند خسته می‌شدم. باید حتماً، در حوزه محدودیت ریاست کار انجام دهیم ریاست هم از اولویت‌هایشان پژوهش نیست و اولویت اصلی آن‌ها آموزش است و بخاطر همین اختیار و قدرت اجرایی را ندارم." (M۲۲) همچنین به دلیل نداشتن اختیار و قدرت اجرایی یکسری تصمیمات سلیقه‌ای گرفته می‌شد. معاون پشتیبانی یکی از دانشکده‌ها گفت: "براساس خاستگاه کارکنان تصمیماتی گرفته می‌شد که

بیشتر از طرف سازمان‌های بالا دستی یعنی معاونت‌های ستاد مرکزی انجام و به ما ابلاغ شد و ما ملزم به اجرای آن بودیم. مثلاً، یکی از برنامه‌هایی که اجرای آن اهمیت بالایی داشت نحوه پاسخگویی به ارباب رجوع است. سعی کردیم یکسری فاکتورهایی مثل فاکتورهای اخلاقی و مسئولیت‌پذیری را در نظر بگیریم به گونه‌ای که ارباب رجوع هم با رضایت کامل از دانشکده خارج شود." (M۳۷)

ماهیت برنامه‌های ۴ ساله به گونه‌ای است که نقشه راه را به مدیران نشان داد. معاون بین الملل یکی از دانشکده‌ها گفت: "در مورد برنامه ۴ ساله به این صورت است که همه دانشکده‌ها گزارش برنامه ۴ ساله را به دانشگاه فرستادند و هر حوزه برنامه خود را اعلام کرد یعنی فردی که چهار سال یا دو سال این سمت را دارد چه برنامه‌هایی را در دانشکده انجام خواهد داد." (M۲۸) به منظور به رسمیت شناختن این برنامه‌ها ابلاغ‌هایی از بالادستی صورت گرفت. نوشتن برنامه‌ها باعث افزایش مسئولیت‌پذیری افراد شد. معاون دانشجویی و فرهنگی یکی از دانشکده‌ها گفت: "برای پیشبرد اهداف در هر معاونتی، نیاز به تهیه برنامه‌های جامع و کامل است تا هر مسئولی با پذیرش مسئولیت با استناد به این برنامه‌ها اهداف مورد نظر را پیش ببرد. بنابراین برای رسمیت بخشیدن به این برنامه‌ها و الزام به اجرایی شدن آن‌ها از مقامات به سایرین ابلاغ‌هایی انجام گرفت." (M۴۸)

اختیارات نقش مهمی را در برنامه‌ریزی مدیران و تصمیم‌گیری‌های آن‌ها ایفا می‌کند. اختیارات در سیستم کشورهای ما مفهومی ندارد و یا کم‌رنگ شده است و گاهی اوقات این اختیارات مرتبط است با اینکه چقدر زیردستان و بالادستی‌ها شما را همراهی می‌کنند. مدیر مجموعه‌ای از دانشگاه گفت: "وقتی ما می‌گوییم که هیأت امنایی هستیم یعنی اینکه اعضای این هیأت برای دانشگاه تصمیم می‌گیرد و باید آزادی عمل را داشته باشد. مثلاً، دانشگاه اگر با سرعت ۸۰

در راستای اهداف سازمان نبود و من هم مخالفت کردم ولی چون تفویض اختیاری که به من دادند به صورت کامل نبود به دلیل دیکته شدن دستورات از بالا باعث می‌شد که قدرت مانور نداشته باشم." (M۳۶)

نداشتن اختیارات باعث می‌شد نظرات به شما تحمیل شود. عضو هیأت علمی یکی از دانشکده‌ها گفت: "در مورد انتخاب مدیر گروه نظرسنجی شد ولی در نهایت نظرات اعمال نشد و با اینکه همکاران مایل نبودند. امکان مخالفت کردن نبود زیرا این کار منجر به طرد شدن از گروه می‌شد و عواقب بدی را با خود به همراه داشت." (M۵). به عنوان راهکار پیشنهاد شد که یک کمیته منتخب از افراد در دانشگاه وجود داشته باشد که مسئول پیگیری برنامه‌های استراتژیک باشند این مسئله باعث می‌شود که برنامه با حضور افراد مختلف در سازمان تغییری نکند. معاون بین الملل یکی از دانشکده‌ها گفت: "مدیران سازمان‌ها باید ساختارها و واحدهایی را در سازمان ایجاد کنند و تعدادی کارشناس را که مسلط به این امور باشند استخدام کنند و از این راه منجر به ایجاد تفکر سیستمی در سازمان شوند. ایجاد این واحد منجر به تشکیل کمیته‌های برنامه‌ریزی می‌شود و پایش فعالیت‌ها و اقدامات مورد نظر درصد پیشرفت برنامه‌ها را مشخص می‌کند. در نتیجه با تغییر مدیران ارشد برنامه‌ها به قوت خود باقی می‌مانند."

روزمرگی در سازمان و عدم تفکیک وظایف مانع از ایجاد نوآوری در سازمان شد. مدیر مجموعه‌ای از دانشگاه گفت: "رئیس کارش برنامه‌ریزی و سیاستگذاری است ولی اینجا اینطور نیست و مدیران همگی درگیر کار اجرایی هستند، چونکه مدیران باید از صبح تا شب در جلسات شرکت کنند و ارباب رجوع داشته باشند. این حجم عظیم از کار مانع از فکر کنم و ایده دادن و خلاقیت شده است. چون دائم باید مسیرها را مشخص و رصد کنی و سیستم را ارزیابی کنی و خروجی‌های کارتو ببینی ولی رئیس به مشکلات کارمندان رسیدگی می‌کند و وقتش را

برای جواب دادن به افراد می‌گذارد و درگیر روزمرگی سازمانی است." (M۴۱) مدیر مجموعه‌ای از دانشگاه گفت: "قانون باید آنقدر شفاف باشد که نیازی به قدرت من نداشته باشد. من باید قانون را بگذارم و کارشناس من آن را اجرا نماید. قدرت اختیار کارشناسان کم است. با عوض شدن یک رئیس کل قانون عوض می‌شود. فعالیت‌ها و برنامه‌ها استانداردی جهت اجرا نداشتند." (M۴۱)

بعضی از ارگان‌ها در کار درمان دخالت می‌کنند و از کار، وظایف و مسئولیت‌های اصلی خود غافل می‌شوند و زمینه ایجاد فساد سازمانی را ایجاد می‌کنند. مدیر مجموعه‌ای از دانشگاه گفت: "وزارت بهداشت باید قانون بگذارد که هر کسی در کار درمان دخالت نکند و دخالت آن‌ها جرم محسوب شود. هر کسی در جای خودش کار انجام دهد و این بدترین ظلم به مدیریت کشور است. در این صورت شهرداری در کار درمان دخالت نمی‌کند، وظیفه شهرداری این است که زیر ساخت سلامت را ایجاد کند. شهرداری باید جاده‌ای برای پیاده‌روی، دوچرخه سواری و رانندگی ایجاد کند و افراد بایستی در مسیری که راه می‌روند امکان دسترسی به غذای سالم فراهم شود، باید هوای پاک برای نفس کشیدن باشد. وظیفه شهرداری این نیست که کلینیک درمانی را ایجاد کند. این نشان دهنده این است که شهرداری وظیفه خودش را انجام نمی‌دهد. شهرداری باید کاری کند که مردم امکان دسترسی به غذا و میوه و سبزیجات سالم را داشته باشند. این موارد نشان دهنده این است که شهرداری وظیفه خود را به خوبی انجام نمی‌دهد و سراغ درمان و درمانگری رفته است و این دخالت نهادها و ارگانهای دیگر فساد سازمانی را ایجاد کرده است." (M۴۱) به عنوان راهکار پیشنهاد گردید که لزوم شفاف سازی ساختارها باید مدنظر قرار گیرد. مدیر مجموعه‌ای از دانشگاه گفت: "به هیچ نهادی حق دخالت در حوزه‌ی دیگر داده نشود. اگر فردی تخصص ندارد و باند بازی مجوزی برای ساخت و ساز گرفته برخوردار شود.

شاید یکی از ایرادات ما این بوده که چیزی که به عنوان برنامه تدوین شد سعی کردیم فکر ما نباشد و فکر دانشکده باشد و احتمالاً، دانشکده هم فکر کرده که باید برنامه متعلق به گروه باشد و گروه هم فکر کرده که هیأت علمی باید در تدوین آن نقش داشته باشد ولی در اجرا دیدیم که آن موج از سمت دانشگاه به دانشکده و از سطح گروه به هیأت علمی ضعیف شده و برنامه‌ها در مرحله اجرا با مشکل مواجه شدند. " (M۸۷) همچنین معاون پژوهشی یکی از دانشکده‌ها گفت: "سعی کردیم در حوزه خودمان برنامه‌ها عملیاتی باشند و اقداماتی که می‌نویسیم بتوانیم به آن‌ها دست یابیم. مثلاً، اگر بنویسیم که می‌خواهیم با ۴۰ کشور رابطه پژوهشی برقرار کنیم این مقدور نیست. حرف گنده گنده می‌توان زد ولی برداشتن سنگ بزرگ نشان دهنده نزدن است." (M۲۵)

پتانسیل دانشکده‌ها با یکدیگر متفاوت است و امکان تحقق یکسری برنامه‌ها در آن‌ها وجود نداشت. معاون پژوهشی یکی از دانشکده‌ها گفت: "دانشکده ما دانشکده‌ای نیست که تعداد پتنت خیلی زیاد باشد. دانشکده ما زمینه محصول محور بودن را ندارد و به موارد این چنینی کمتر می‌توانیم دست یابیم." (M۲۶) عملیاتی کردن برنامه‌ها در سطح گروه‌ها یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی بود که دانشکده‌ها با آن مواجه بودند. این به مدیریت در سطح گروه برمی‌گردد. یکی از مشاوران ستاد دانشگاه گفت: "یکی از مهم‌ترین عوامل در پیشبرد برنامه‌ها همراهی افراد است. اینکه مدیر گروه و هیأت علمی به عنوان ذی نفع نقش خودشان را در تدوین برنامه‌ها قبول داشته باشند. وقتی برنامه‌ها مصوب شده و به مرحله اجرا رسیده این اتفاق نیفتاده است و مدیر گروه می‌گوید من نمیتوانم این برنامه را اجرا کنم و هیأت علمی همراهی لازم را نداشته است. این یک شکاف است و نشان دهنده عدم ارتباط خوب است و مسیر به درستی طی نشده است. گاهی به جای اینکه مستندات مبتنی بر عملکرد واقعی باشد مبتنی بر مستندات سوری است.

جایی که افراد علمی ندارند دخالت نکنند." (M۴۱) عدم شفافیت در برخی از آئین نامه‌ها مشکلاتی را در برنامه‌ریزی ایجاد کرد. معاون آموزشی یکی از دانشکده‌ها گفت: "وزارتخانه بدون مشورت با دانشگاه یکسری راهبردها جهت پیشبرد برنامه چهارساله به ما ابلاغ کرد یکی از این برنامه‌ها تحول آموزش است که چون برنامه جدیدی است آئین نامه مشخصی در مورد آن وجود نداشت." (M۶) معاون پژوهشی یکی از دانشکده‌ها گفت: "یکسری از راه‌های قانونی دانشگاه به حدی من را درگیر بوروکراسی کرد که خسته شدم. مثلاً، من تصمیم داشتم برای انجام طرح و پروژه تحقیقاتی به اروپا روم و با اساتید مطرح در حیطه کاری خود فعالیت کنم و ما گسترش تعاملات بین المللی را در برنامه ۴ ساله نوشته بودیم. از دانشگاه به من گفتند که چون قوانین را زیر و پا گذاشتی و زیادی مرخصی گرفتی و ضریب k هستی اخراجت می‌کنیم. به همین راحتی به پژوهشگری که برای تحقیق مرز نمی‌شناسد این حرف‌ها را زدند. من معاون پژوهشی یکی از دانشکده‌های بزرگترین دانشگاه کشورم ولی در دست و پای قانون گیر کردم." (M۴۹)

برنامه‌ریزی

مصاحبه شونده‌گان عواملی مانند عملیاتی نبودن و شعاری بودن برنامه‌ها، عدم تناسب اهداف با فعالیت‌ها، غیر قابل پیش بینی بودن برنامه‌ها، دانش و مهارت ضعیف مدیران در برنامه‌ریزی، نداشتن مدل مناسب برنامه‌ریزی را به عنوان چالش برنامه‌ریزی مطرح کردند. عملیاتی نبودن و شعاری بودن برنامه‌ها مانع از انجام درست کار است. مشاور رئیس دانشگاه گفت: "ما خیلی وقت‌ها برنامه را خیلی فضایی می‌نویسیم بدون اینکه امکانات و شرایط جامعه را در نظر بگیریم. خیلی وقت‌ها برنامه‌ها در جهت مأموریت‌ها و چشم اندازهای تعریف شده نیستند و قابلیت اجرا شدن را نداشتند. وقتی سنگی در آب می‌افتد، موج ایجاد شده هر چه به سمت محیط می‌رود دامنه اش کمتر می‌شود

اگر افراد این احساس را داشته باشند که در تدوین برنامه نقش نداشتند طبیعتاً، احساس تعلق خاطر در اجرا را نخواهند داشت و نتایج پایین خواهد بود." (M۸۷)

همچنین، در زمینه نداشتن یک مدل برنامه‌ریزی استراتژیک گفته شد که "احساس خودمان این بوده که اگر غرق در مفاهیم و تئوری‌ها شویم تبدیل به عمل شدن برنامه‌ها سخت است. هر چند که ما استراتژی‌ها را تعریف کردیم و ذیل آن راهبردها را مشخص و در نهایت برنامه را تدوین و تبدیل به اقدام کردیم دلیل اینکه از مدل استفاده نکردیم این بود که در تدوین نقشه علمی مأموریت‌ها و چشم اندازها مشخص بود و قرار نبود که این‌ها تغییر یابد. اینکه بگوییم یک مدل را نداشتیم شاید ضعف دانش تیم و مدیریتی باشد هر چند که افراد مدیریتی هم در این تیم بودند و اگر آن‌ها به این مورد توجه نداشتند کمی دور از ذهن است و شاید یکی دیگر از دلایل این بوده که ما سعی کردیم در ذیل راهبردها به شکل مقطعی تغییراتی را ایجاد کنیم و با توجه به شرایط جامعه بوده است. مثلاً، ۲۰ سال پیش نگاه مسئولان این بوده که توسعه کمی پیدا کنیم و یک زمانی هم به آن دست یافتیم و بعد از مدتی گسترش کیفی متوازن با کمی نبوده است و هدفمان این بوده که پژوهش‌های حل مسئله را بیشتر کنیم. بنابراین استراتژی ما تغییر یافت یک زمانی گفته می‌شد که تعداد مقالات باید افزایش یابد ولی در مرحله‌ای به این نتیجه رسیدیم که قرار نیست افزایش کمی مدنظرمان باشد. ما باید هدفمان این باشد که citation افزایش یابد و یا مقالات در مجلاتی منتشر شود که IF بالاتری داشته باشند و برای اینکه این راهبرد عملیاتی شود چندتا برنامه نوشته شد، رئوس آن مشخص شد و متناسب با آن اقدام تعریف شد به همین دلیل ضرورت وجود مدل برنامه‌ریزی با توجه به این مسئله برای ما درک نشده بود." (M۸۶) همچنین یکی از مدیران ستادی در زمینه ضعف دانشی در تدوین برنامه‌ها گفت: "به دلیل نبودن فرد متخصص و مشاوره گرفتن از او

در زمینه تدوین برنامه‌ها خودم مجبور شدم که برنامه حوزه خودم را بنویسم در نتیجه خیلی مطمئن نیستم چیزی که چهارچوبش را مشخص کردم راهبرد بود یا استراتژی نمی‌توانم مرز بین این‌ها را تشخیص دهم" (M49)

برای موفقیت هر سازمان باید اهداف، اجزاء و عناصر تشکیل دهنده، با اهداف و مسیر سازمان در یک راستا قرار گیرند. در صورتی که بین اجزاء مختلف سازمان همسویی وجود نداشته باشد، سازمان با چالش‌های زیادی مواجه می‌شود و اثربخشی به حداقل می‌رسد. معاون پشتیبانی یکی از دانشکده‌ها گفت: "اهداف را بر مبنای راهبردهایی که دانشگاه تنظیم کرده پیش بردیم اینطور نیست که شما دستت باز باشد و هر راهبردی را با توجه به فعالیت‌هایی که مد نظر داری برنامه‌ریزی کنی و این موضوع سبب کاهش بهره‌وری سازمان شد، راهبردها در حوزه اداری- مالی فرض کنید ۶ تا بیشتر نیست پس سعی کردیم بر مبنای این راهبردها برنامه‌ریزی کنیم، برنامه عملیاتی را تعریف و بر اساس آن اقدام کنیم." (M۳۶) یکی از معاونین در این زمینه گفت: "مثلاً، در حیطه معاونت فرهنگی ما راهبردهایی که داریم خیلی خلاصه و محدود است چون راهبردهایی انتخاب کردیم که بتوانیم از عهدش بریباییم آنهایی که وزارت خانه گفته بود خیلی کلی بودند و طبیعتاً، با فعالیت‌های ما نمی‌توانست هم خوانی داشته باشد." (M۲۱)

غیر قابل پیش بینی بودن برنامه‌ها منجر به عدم ثبات در تصمیمگیری‌های مدیریتی شد. یکی از مشاوران ستادی دانشگاه گفت: "مدیر گروه نمی‌داند چه مدت هست، چه مدت نیست. رئیس دانشکده و معاونین هستند یا خیر، هیچ وقت اطمینان ندارند. فردی که می‌خواهد مسئولیتی را بپذیرد باید بتواند همه چیز را پیش بینی کند. هم در سطح برنامه‌ها و هم در سطح آدم‌ها. گاهی، ممکن است این اتفاق بیفتد که اگر این مدیر باشد این برنامه هست و اگر اون فرد نباشد این برنامه نیست و این عدم غیرپیش بینی بودن به دلیل عدم ثبات در

درگیر کار نماید و به کمک آن‌ها تئوری و برنامه تغییر را بچیند و به کمک افراد آن را عملیاتی نماید. تغییر لازمه‌ی سیستم پویا است. (M۸۷) مقاومت افراد در برابر برنامه‌ها باعث پایین آمدن میزان موفقیت شد. مدیر گروه یکی از دانشکده‌ها گفت: " کاری را خواستیم انجام دهیم و برای آن برنامه‌ریزی کردیم ولی دیگران همراهی نکردند و مخالفت ایجاد کردند و مسلماً درصد موفقیت پایین آمد. (M7) همچنین مدیر دیگری گفت: "بخشی نگری در سازمان به عنوان عامل مهمی در راستای نرسیدن به اهداف و مشکلات در تصمیمات مدیریتی است. مثلاً، برای انجام یک تصمیم نیاز است تا چند بخش با یکدیگر مشارکت داشته باشند و این بخش‌ها خودشان با یکدیگر مشکل پیدا می‌کنند و هر کدام موضوع را از دیدگاه خود و به نفع واحد خود نگاه می‌کنند و به جای اینکه دیدگاه کل نگر و هولیستیک داشته باشند بخشی نگر هستند. مثلاً من به عنوان مدیر، عضو هیأت علمی یک گروه هستم و تعارض منافع باعث می‌شود تا از یک گروه بگیرم و به گروه خود دهم و نظام مدیریتی و چینش افراد طوری نیست که بتوان این را مدیریت کرد. (M۸۶)

سنتی بودن تفکرات مدیران مانعی بزرگ در مسیر دستیابی سازمان به برنامه‌ها و اهداف است. معاون پشتیبانی یکی از دانشکده‌ها گفت: "مدیران مسن بر روی سیستم فکری قدیم کار می‌کنند. مثلاً، گوگل را در نظر بگیرید شاید خیلی‌ها آرزو دارند که آنجا کار کنند چون افرادی را استخدام می‌کند که نظراتشان را می‌گویند به اینصورت که در سازمان چکار کنیم. ولی اینجا اینطور نیست. کسی که تازه استخدام شده نمی‌تواند نظر و ایده بدهد و به سن و تجربه کم فرد برچسب می‌زنند و در مقابل برنامه‌ها و راهکارها و ایده‌های فرد مقاومت می‌کنند. در صورتیکه همان ایده توسط فرد باتجربه‌تر استفاده می‌شود. (M۵۰) وقتی سازمانی دارای منافع یا اهداف اولیه‌ای باشد، ولی مجموعه شرایطی این خطر را ایجاد کند که تصمیمات، قضاوت و اقدامات حرفه‌ای به شکل ناروایی به

تصمیم‌گیری است و این یک آسیب است. ما باید بدانیم در یک بازه زمانی ثبات داریم و قابل پیش بینی هستیم. (M۸۷) جلوگیری از تهدیدهای غیرقابل پیش‌بینی بسیار پرهزینه است. هیچ‌کس منابع برای آمادگی در برابر هر رخداد احتمالی را ندارد. یکی از مدیران گروه در این زمینه گفت: "یکسری موارد غیرمنتظره مثل گران شدن مواد و ملزومات اداری و آزمایشگاهی، حوادث ناخواسته که برای دانشجو پیش می‌آید و یا به بن بست های کاری که می‌خورید و گاهی اوقات نمی‌توانید نتیجه دلخواه بگیرید تمامی این‌ها باعث اضطراب شده است. (M۱۷) عضو هیأت علمی یکی از دانشکده‌ها در این زمینه گفت: "برنامه‌ریزی ما مرتبط است با حجم کاری بعضی اوقات خیلی چیزهای غیرقابل پیش بینی پیش می‌آید که اصلاً نمی‌شود در برنامه‌ریزی گنجانند خیلی موقع ها هم برنامه ما را بهم می‌زند. از جمله پیش آمدن جلسه ناگهانی و همه دعوت می‌شوند و ما باید شرکت کنیم بالاخره خیلی نمی‌شود طبق برنامه پیش رفت. (M۵)

فرهنگ سازمانی

مصاحبه شوندگان مقاومت افراد در برابر برنامه‌ها، تضاد منافع، عدم وجود فرهنگ مشارکت و کارگروهی را به عنوان چالش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک مطرح کردند. انعطاف‌پذیر نبودن افراد در برابر برنامه‌ها و تمایل به ثبات داشتن مانع از پویایی سیستم شد. یکی از مشاوران ستادی دانشگاه گفت: "پیش‌بینی پذیر نبودن برنامه‌ها و تغییرات زیاد باعث ایجاد مقاومت در افراد شده است. مواردی که افراد باید آمادگی تغییر داشته باشند، این آمادگی را ندارند و معمولاً، دیفالت افراد نه است. به اینصورت که همینی که هست خوبه، تغییر ندهیم، دست به این کار نزنیم. به عنوان راهکار پیشنهاد شد که "کار اصلی مدیر ایجاد تغییر است. برای این تغییر افراد باید با یکدیگر تعامل داشته باشند. مدیر به آن‌ها انگیزه دهد و آن‌ها را

تأمین منافع فردی و اهداف ثانوی متمایل شود، تضاد منافع رخ می‌دهد. معاون پژوهشی یکی از دانشکده‌ها در این زمینه گفت: "یکی از چالش‌ها این است که گاهاً همه گروه‌ها در زمینه برنامه‌ها با هم هماهنگ نیستند و نقطه نظرات خودشان برای خودشان اهمیت پیدا می‌کند و آنطوری که باید در راستای منافع کل دانشکده ممکن است نباشد." (M18) همچنین یکی از مدیران پشتیبانی گفت: "در دانشگاه نهادهای مختلفی برای کارهای مختلف برنامه‌ریزی می‌کنند و وقتی شما می‌خواهید برنامه‌ریزی کنید با اهداف آن‌ها مغایرت پیدا می‌کند و این نهادهایی که می‌گویم از مدیر گروه گرفته، دانشکده‌های همجوار، دانشگاه و سازمان‌های نظارتی می‌باشد." (M36)

به عنوان راهکار مدیر مجموعه‌ای از دانشگاه گفت: "افراد باید انعطاف پذیر باشند و از سطحی بالاتر از سطح شخصی به مسائل نگاه کنند و اگر مسئولیتی به افراد داده می‌شود باید به گونه‌ای باشد که یا تضاد منافع نداشته باشد و یا آشکار باشد و اعلام کنند که در حال حاضر این تضاد منافع را دارند و تا زمانیکه این مسئولیت را دارند و در مورد برنامه‌ای باید تصمیم‌گیری شود که منافع گروه شخص را با خود به همراه دارد در آن زمینه‌ها نظر ندهد و چهاچوب اخلاقی نیز مشخص شود. در حرف خیلی صحبت از مدیریت می‌کنیم ولی در عمل اعتقادی نداریم و بهتر است در تصمیمات از مشورت با افرادی که مدیریت خواندند استفاده شود." (M87)

یادگیری سازمانی

عدم تدوین برنامه بر اساس نیاز کارکنان، عدم برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه نحوه تدوین برنامه عملیاتی از جمله چالش‌ها در این زمینه بودند. وقتی افراد می‌بندند که ارتقایشان در سازمان‌ها وابسته به این برنامه‌ها نیست، دچار عدم تعلق و بی تفاوتی نسبت به سازمان می‌شوند. مشاور رئیس دانشگاه در این زمینه گفت: "افراد یکسری انگیزه‌های بیرونی

و یکسری انگیزه‌های درونی دارند. غیراز تعلق سازمانی و اینکه احساس کنند توسط سازمان دیده می‌شوند، بازخوردی است که از طرف سازمان به افراد داده می‌شود اینکه چقدر سازمان ارتقا و شایسته سالاری را به این برنامه‌ها متصل کرده است. در سطح فردی و گروهی افراد فکر نمی‌کنند که ارتقایشان مستقیم به این برنامه‌ها وصل باشد و نظام ارزشیابی وابسته به عملکرد آن‌ها است. مثلاً ما ۱۱ دانشکده داریم چقدر ارزیابی ما در پیشرفت برنامه‌های ۴ ساله منجر به این شده که معاون دانشکده، مدیر گروه و رئیس دانشکده‌ای به قوت خود باقی بماند و این یک مسئله جدی است که نظام تشویق و ارزشیابی ما به این برنامه‌ها توجهی نداشته است." (M87) همچنین مدیر دیگری گفت: "در جذب نیروی انسانی و ورود آنها به سازمان خیلی موفق نبودیم و افرادی که می‌آیند توانایی لازم جهت انجام امور را ندارند. مهارت و آموزش‌های لازم را ندیده‌اند. دانشگاه هم بودجه و اعتبارات کافی جهت آموزش افراد در اختیار ندارد." (M21) به عنوان راهکار توجه به زمان و کیفیت ارائه خدمت نشان دهنده نظم و انضباط کاری است. مدیر مجموعه‌ای از دانشگاه گفت: "ما برای اینکه سیستم را سرپا نگه داریم با توجه به نیازهای روز نسبت به آموزش و مهارت افراد باید اقدام کنیم. آموزش‌های تئوری، عملی و مجازی باید انجام شود و ما سالانه نیازسنجی آموزشی را بر اساس حوزه‌هایی که افراد خدمت می‌کنند برنامه‌ریزی کردیم. اینکه هر فردی در چه رشته شغلی چه دوره‌هایی را باید بگذرانند. این کار هر ساله انجام می‌شود و تمامی رده‌های شغلی و پرسنل موظف هستند که این دوره‌ها را بر اساس حداقل ساعت بگذرانند. این عامل هم در ارتقا آنها مهم است و هم در حکم حقوقی آنها دیده می‌شود و تحت عنوان آموزش ضمن خدمت نامبرده می‌شود. جدای از این کارها ما نیازسنجی کردیم و سنجها را مشخص نمودیم، دوره‌های آموزشی را برگزار کردیم و ارزیابی کردیم و تأثیرات آموزش را نیز در عملکرد فرد نظر گرفتیم و نتایج را

بررسی نمودیم." (M۸۷)

مدیریت کارکنان

کارکنان مهم‌ترین منابع سازمان هستند. نداشتن احساس تعلق خاطر و فقدان انگیزه، نداشتن نیروی انسانی متخصص و کم تجربه بودن از جمله مهم‌ترین چالش‌های مدیران در برنامه‌ریزی استراتژیک بود. یکی از مسائلی که باعث عدم تعلق خاطر مدیران است روزمرگی است. مدیر مجموعه‌ای از دانشگاه گفت: "همه‌ی مدیران سازمان‌های دولتی به حدی درگیر کارهای سنگین و ایستای روزمره‌ای هستند که معمولاً، در مورد کارهای توسعه‌ای و ارتقای کیفی مشکل دارند و هیچ یک از مدیران مدیریت را شغل اصلی خود نمی‌دانند مثلاً، من به عنوان یک مدیر عضو هیأت علمی گروهی هستم و کار دوم مدیریت می‌شود. افراد خودشان را مسئول نمی‌بینند و مشکل دیگر این است که چون مدیران دائم در حال تغییر هستند کارشناس واحد احساس تعلق خاطر به مجموعه ندارد." (M۸۶) همچنین مدیر دیگری گفت: "یکی از مشکلات ما نظام پرداخت است و چون حقوق و مزایای ثابت به افراد پرداخت می‌شود و افراد فکر می‌کنند که کار جاری مبنای پرداخت است و نه کار ارتقایی و توسعه‌ای، ما چقدر می‌توانیم مبنای پرداخت را بر اساس کیفیت کار قرار دهیم و چون این مشکل در سازمانها دیده می‌شود و مبنای توسعه‌ی کیفی نیست در نتیجه به مرور افراد دچار روزمرگی و عدم تعلق سازمانی می‌شوند چون برنامه‌های خوبی برای اجرا دارند ولی این انگیزه در آنها سرکوب می‌شود و دچار این حس می‌شوند که هیچ تفاوتی با فردی که کاری نمی‌کند ندارند و بعد از مدتی هم این نیروها هم‌رنگ جماعت می‌شوند." (M91)

نارضایتی و عدم مشارکت افراد در سازمان باعث عملکرد ضعیف آنها شد. معاون آموزشی یکی از دانشکده‌ها گفت: "خودم بی انگیزه شدم در بعضی از کارها خسته شدم از اینکه رفتم گفتم و

به جایی نرسید بعد از چند بار رفتن رها کردم مقامات بالادستی دوست ندارند این برنامه خاص به هر دلیلی انجام بشود بخشی هم برمی‌گردد به مشارکت کارکنان در سیستم که مشارکت کارمندان به دلیل سرکوب شدنشان ضعیف است و در نتیجه این موضوع باعث عملکرد ضعیف در سازمان شد." (M12) یکی از مدیران ستادی گفت: "گاهی اوقات به عنوان یک مدیر تصمیمی می‌گیرید ولی بعد متوجه می‌شوید که برای آن برنامه افراد انگیزه کافی را ندارند و بدنه‌ی کارشناسی آن را نمی‌کشد. این فقدان انگیزه ناشی از عدم در نظر گرفتن زیرساخت‌ها، آموزش‌ها، آمادگی روحی و روانی افراد است. همچنین در بحث ورود نیروهای انسانی به سازمان فکر می‌کنم که افراد خیلی خوب انتخاب نشدند و توانمندی‌های لازم را ندارند." (M۸۶) یکی دیگر از مدیران ستادی گفت: "کارشناس‌های ما در سطح دانشکده توانمندتر از کارشناسان در سطح ستاد هستند و ستادی‌ها خودشان را به زور با مدیر تطبیق می‌دهند چون توانایی لازم را ندارند. فقط پوزیشن یک کارشناس را اشغال کردند." (M۱) همچنین "تعاملات به درستی صورت نگرفته و از بالا به پایین حکم داده شده و صدای زیردستان شنیده نشد و به نیازهای آنها توجهی نشد در نتیجه باعث دلزدگی و کاهش انگیزه افراد شد و در نتیجه به برنامه‌ها متعهد نبودند." (M۸۰) افراد با تجربه کم وقتی مسئول قسمتی از دانشکده می‌شوند چون یکسری از تهدیدات محیطی را نادیده می‌گیرند با مشکل مواجه می‌شوند معاون بین الملل یکی از دانشکده‌ها در این زمینه گفت: "آن موقعی که من داشتم یک همچین هدفی را می‌گذاشتم شاید کوچک فکر کردم عوامل فرا دانشکده‌ای را در روابط بین الملل را نادیده گرفتم بخاطر کم تجربه‌ی من بود و در زمینه تحقق یکی از اهدافمان به مشکل برخوردیم و اجرایی نشد." (M۲۹) همچنین معاون پژوهشی یکی از دانشکده‌ها گفت: "مشکلاتی که در گذشته وجود داشته جایی مکتوب نمی‌شد چون بستگی به ذهنیت افراد یا تجربیات افراد

در آن مورد خاص دارد. یک مقداری از این اطلاعات در آن مجموعه گم می‌شد و شاید در مواردی بوده که من کاری را دوباره تکرار کردم و تکرار تجربه ناموفق و بعد تازه فهمیدم که این کار را نباید انجام می‌دادم و وقت زیادی از من تلف شد. " (M۲۳)

مدیریت منابع

کمبود بودجه، کمبود منابع و امکانات (اطلاعات، تجهیزات، فضای فیزیکی، زمان) و لابی‌گری در تخصیص بودجه از جمله چالش‌های مهم در برنامه‌ریزی استراتژیک بودند. اگر بودجه بر اساس شاخص‌ها در بین دانشگاه‌های علوم پزشکی سراسر کشور توزیع شود، بسیاری از مشکلات برطرف می‌شود. معاون پشتیبانی یکی از دانشکده‌ها گفت: "متأسفانه در برخی از دانشگاه‌ها افرادی حضور دارند که با لابی‌گری و رانت منابع خوبی را هنگام تصویب بودجه به دانشگاه‌های علوم پزشکی خود اختصاص داده‌اند. بگیریم، پس عدالت حکم می‌کند هر دانشگاهی که تعداد اساتید و اعضای هیئت علمی بیشتری دارد، منابع مالی بیشتری داشته باشد. برای عملیاتی شدن توزیع بودجه در بین دانشگاه‌های علوم پزشکی باید زیرساخت‌های لازم در حوزه سلامت ایجاد شود و برای مقابله با لابی‌گری عدالت را در توزیع منابع دانشگاهی برقراری کنیم." (M۳۶)

بودجه بر اساس عملکرد تخصیص داده نمی‌شود. مدیر مجموعه‌ای از دانشگاه گفت: "بودجه‌ریزی آکادمیک و علمی نیست. مبتنی بر خدمت و ارزش نیست. مثلاً، اینطور نیست که اگر شما وظیفه پرورش ۱۰۰ نفر را بر عهده داشتی به شما گفته شود برای آموزش این ۱۰۰ نفر این مقدار اعتبار به شما داده می‌شود. بایستی برای هر خدمتی که ارائه می‌دهی نرخی وجود داشته باشد. ولی در دانشگاه اینطور نیست زنبیل گذاشته می‌شود و پول به درون آن تزریق می‌شود." (M۴۱)

مدیر دیگری گفت: "من در واحد خودم دخیل به بودجه‌ریزی

نیستم و من اطلاعی ندارم و حوزه‌های بالاتر انجام می‌دادند ما بعضی اوقات که بودجه نبود به زور می‌گرفتیم و می‌گفتیم که اگر این کار انجام نشود کار دانشجو می‌ماند و سعی می‌کردیم مدیر بودجه دانشکده را قانع کنیم که بودجه را بدهد. ولی من ندیدم که بودجه مشخصی برای آزمایشگاه باشد که بخواهند تعیین کنند اینگونه نبوده است. مبنای بودجه در سیستم بودجه‌ای چیز اشتباهی است و بودجه را بر مبنای سال پیش در نظر می‌گیرند و درصد تورم به آن اضافه می‌کنند. ولی وقتی یک حوزه‌ای تعداد افراد زیاد می‌شود این بودجه که در سال گذشته مثلاً، به ۵ نفر اضافه کار تخصیص داده شده و امسال مثلاً، ۷ نفر در این حوزه هستند اضافه کارشان نسبت به سال گذشته کمتر هم می‌شود بخاطر اینکه این‌ها مبنای بودجه را تغییر ندادند." (M۳۶)

مدیریت فرآیندها

نبودن ناظر خارجی بر برنامه‌ها، عدم ارتقای فرآیندهای کاری از جمله چالش‌های مهم در این زمینه بودند. یکی از مشاوران ستاد دانشگاه در زمینه عدم در نظر گرفتن ناظر خارجی بر مسیر دستیابی به برنامه‌ها گفت: "ما دو نکته را مد نظر قرار دادیم اینکه فکر می‌کردیم مرکز تحقیق و توسعه سیاست‌های دانشگاه این نظارت را انجام می‌دهد و نظام آکادمیک باید با نظام اداری متفاوت باشد. یعنی در نظام اداری باید یک چیزی از بالا ابلاغ شود و تا پایین اجرا شود و سال‌ها اینطور بوده است. ولی نظام آکادمیک نباید اینطور باشد و باید پویا و داینامیک باشد. فرض را بر این بگیریم که دانشگاه و دانشکده نظارت نمی‌کند ولی گروه باید مرتباً، خودش را ارزیابی کند، بازخورد بگیرد و خودش را توسعه دهد. یکی دیگر از دلایلی که نخواستیم ناظر خارجی داشته باشیم این است که ما از جانب وزارتخانه اعتباربخشی آموزشی داریم و یکی از کارهای مورد همین است یعنی علاوه بر ارزیابی و ارزشیابی، اعتباربخشی

سازمان پراکنده شده است و سلیقه‌های مختلفی جهت اجرای آن‌ها وجود دارد. مثلاً، کارگاه آموزشی در یک واحد از دانشکده انجام شده و به فاصله زمانی کم یک واحد دیگر همان کارگاه با محتویات مشابه را برگزار کرد. " به عنوان راهکار پیشنهاد داد: "متولی یک برنامه مشخص باشد و همه‌ی واحدها زیر نظر یک چتر واحد حرکت کنند و نیاز به تشکیل یک اتاق فکری در دانشگاه است." (M۴۱)

در سازمان‌ها مدیران کلی هزینه و منابع را حرام می‌کنند تا کاری را که قبلاً، انجام شده مجدد انجام دهند. مدیر مجموعه‌ای از دانشگاه گفت: "یکسری از مدیران و تصمیم‌گیرندگان دنیای اطراف را نمی‌شناسند و دوست دارند چرخ را خودشان از صفر ابداع کنند و در این راه کلی منابع اتلاف می‌شود." (M۴۱) مدیر مجموعه‌ای از دانشگاه به عنوان راهکار پیشنهاد داد: "باید از تجربیات دنیا استفاده کرد و از مدل‌های کارآمد مدیریتی استفاده نمود. کشوری مثل گرجستان از یک کشور عقب مانده در کمتر از ۱۰ سال به یک کشور سیستمیک تبدیل شد. دلیل موفقیت آن نیز استفاده از الگوهای کارآمد مدیریتی بود." (M۴۱) یک سازمان در صورتی می‌تواند موفق باشد که فرآیندهای تعریف شده و مشخصی داشته باشد. این عامل منجر به افزایش اثربخشی در سازمان می‌شود. عضو هیأت علمی یکی از دانشکده‌ها گفت: "هدف اصلی همسو کردن استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان است. استاندارد کردن فرآیندهای شغلی باعث بهبود مهارت‌ها و ارتقا دانش، بهبود کیفیت کارها و افزایش اثربخشی در سازمان می‌شود." (M۵) مشخص بودن فرآیندهای کاری باعث صرفه جویی در زمان و استفاده بهینه از توانمندی کارکنان می‌شود. رئیس امور اداری یکی از دانشکده‌ها گفت: "هر کاری یک فرآیندی دارد اخیراً، این کار دارد در دانشگاه علوم پزشکی به بهترین نحو انجام می‌شود اینکه فرآیند هر کاری بنویسید. مثلاً، کار کوچکی که می‌خواهیم انجام بدهیم در این کار ورودی این است، فرآیندها

است که این اتفاق افتاده است." (M۸۷) برای مشخص شدن میزان انحراف در مسیر دستیابی به اهداف نظارت بر برنامه‌ها ضروری است. مدیر مجموعه‌ای از دانشگاه گفت: "برنامه‌های تدوین شده جهت ارزیابی ناظری ندارند و باید بدانیم برنامه‌ای که تدوین کردیم درست بوده یا نه و در جهت اهداف اصلی بوده یا نه، اگر در جهت اهداف نبوده کی و چگونه اصلاح شود و چه کسی این بازخوردها را می‌دهد." (M۴۱)

اشباع نیروی انسانی در سازمان مانع از انجام درست وظایف است. ذهنیت بدی که در سازمان وجود دارد این است که مدیران تصور می‌کنند که باید تعداد زیادی کارمند زیردستانشان کار کنند. معاون پژوهشی یکی از دانشکده‌ها گفت: "تقسیم وظایف در برخی از واحدها به این صورت است یکی را مسئول تایپ و دیگری را مسئول تماس با افراد و کارتا بل اتوماسیون می‌کنند. ساعت مفید کاری اینگونه افراد نیم ساعت است و بقیه روز را بیکارند و فرصت برای غیبت کردن، از زیر کار در رفتن و در کار یکدیگر تجسس کردن و باعث بیماری دخالت سازمانی شد. " (M۲۵) انتخاب درست و بجای افراد پیشنهاد شد. " مدیرها باید درست و از دل افراد همان حوزه انتخاب شوند. مدیر باکفایت افراد را متناسب با نیاز مجموعه خود به کار می‌گیرد و کارها را به صورت عادلانه بین آن‌ها تقسیم می‌کند." (M۲۵) مشخص نبودن شرح وظایف منجر به از زیر کار در رفتن افراد شد. مدیر آزمایشگاه یکی از دانشکده‌ها در این زمینه گفت: "در سازماندهی اگر شما شرح وظایف و فرآیند کاری واضح و شفاف نداشته باشید کارتان خیلی بی نظم می‌شود. پرسنل در چنین شرایطی مسئولیت پذیر نخواهند بود. تداخل در وظایف پیش می‌آید." (M۲۰) به عنوان راهکار تدوین و مکتوب نمودن فرآیندهای کاری واضح و شفاف و افزایش تعهد اخلاقی افراد پیشنهاد گردید. (M۲۰) مشخص نبودن فرآیندهای کاری باعث انجام کارهای موازی در سازمان شد. مدیر مجموعه‌ای از دانشگاه گفت: "برنامه‌های یکسان در واحدهای مختلف

و خروجی به این صورت است. اگر فرآیندهای کاری مشخص شده باشند و حتی اگر کارمندی تا به حال آن کار به او سپرده نشده باشد با مراجعه به آن فرآیند می‌تواند کار را به خوبی پیش ببرد. و از اتلاف وقت جلوگیری می‌کند. "(M۴۳)

بحث و نتیجه‌گیری

این مطالعه با هدف شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر چالش‌های برنامه‌ریزی در دانشگاه علوم پزشکی تهران انجام شد. چالش‌ها در قالب ۷ حیطه عوامل درون سازمانی شامل مدیریت و رهبری، برنامه‌ریزی، فرهنگ سازمانی، آموزش، مدیریت کارکنان، مدیریت منابع و مدیریت فرآیندها طبقه‌بندی شدند. با توجه به این چالش‌ها بیماری‌هایی مانند بوروکراسی، عدم شفافیت سازمانی، بیماری انقباض قدرت، رخوت سازمانی، ترس از بدنام شدن مدیران، روزمرگی سازمانی شناسایی شدند. عدم تعهد مدیران، تغییر مدیران ارشد، نداشتن اختیار و قدرت اجرایی، فقدان قوانین واضح و شفاف، عدم تدوین برنامه به صورت علمی و واقع‌گرایانه، سلسله مراتب اداری، عدم بررسی موانع دستیابی به اهداف، عدم پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری مدیران، عدم انعطاف‌پذیری در برنامه‌ها، عدم تدوین اهداف بلند مدت و کوتاه مدت، عدم پذیرش مسئولیت موفقیت و شکست برنامه، نبود اعتماد متقابل، عدم وجود فرهنگ مشارکتی و کارگروهی، نبود نظم سازمانی، نبود چابک‌سازی سازمانی، مقاومت افراد در برابر برنامه‌ها، تضاد منافع، عدم تدوین برنامه بر اساس نیاز کارکنان، عدم برگزاری دوره‌های آموزشی، عدم سنجش تأثیر آموزش بر عملکرد، نداشتن نیروی انسانی متخصص و آموزش دیده، کم تجربه بودن افراد، نداشتن انگیزه، نبود ارتباط مؤثر بین مدیران و کارکنان، عدم بررسی عملکرد کارکنان، قدردانی نشدن از افراد، کمبود بودجه، کمبود منابع و امکانات (اطلاعات، تجهیزات، فضای فیزیکی، زمان، غیر قابل پیش‌بینی بودن برنامه‌ها، نداشتن فرآیند کاری مشخص برای برنامه‌ریزی،

عدم تناسب اهداف برنامه با فعالیت‌ها، نداشتن ناظر خارج از دانشکده بر برنامه‌ها، قابلیت اجرایی نداشتن برنامه‌ها بود. مدیریت و رهبری ضعیف چالش مهمی در موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه بود. در مطالعات قبلی هم ضعف تعهد درونی و حرفه‌ای، فقدان استقلال دانشگاهی و تعدد کانون‌های قدرت و تصمیم‌گیری، عدم آزادی آکادمیک و فقدان استقلال فکری، علمی و مشارکتی نبودن مدیریت دانشگاه، منفعت‌طلبی، تعاملات ضعیف، اعتمادات پایین از جمله آسیب‌های موجود در دانشگاه‌ها بوده‌اند (۲۰). در مطالعه ای دیگر آشنا نبودن مدیران به فرآیند برنامه‌ریزی، نداشتن اعتقاد راسخ به ضرورت اجرای برنامه، نبود مدیریت قاطع برای اجرای برنامه، کم توجهی به نقش محیط بیرون در برنامه‌ها، عدم بازبینی و بازنگری برنامه‌ها به صورت منظم، بی‌ثباتی مدیران و انگیزه‌ی کم، توجه کم به خلاقیت و نوآوری، ضعف نظام اجرایی و کنترل و نظارت از جمله عوامل کلیدی ناکامی و شکست برنامه‌ریزی استراتژیک بوده است (۲۱). با توجه به چالش‌های ذکر شده از جانب مدیران تغییرات مدیریتی به عنوان اولویت اول تأثیرگذار بر میزان تعهد مدیران برای اجرای استراتژیهای دانشگاه بوده زیرا مدیران هر چند سال یکبار تغییر می‌یابند و این عامل منجر به عدم اجرای استراتژی‌های سازمان است. مدیر سازمان مهمترین فرد و پرچم دار استراتژی پویا برای سازمان است (۲۲). با برنامه‌ریزی صحیح تعهد مدیر برای انجام کارها بیشتر شده و از تخصص، دانش و مهارت خود برای دستیابی به اهداف سازمانی استفاده مطلوب می‌کند. با توجه به تعهد مدیران در اجرای استراتژی می‌توان بیان کرد که حرکت استراتژیک در سازمان نیازمند تعهد و عزم مدیران ارشد نسبت به آن است (۲۳). بدون تعد و عزم تلاش برای حرکت بی‌ثمر است و منجر به اتلاف منابع می‌شود.

بیشتر مدیران دانشگاه به دلیل ضرورت ابلاغ و اجرای اسناد بالادستی اقدام به تدوین برنامه استراتژیک نمودند. این اجبار

سازماندهی خدمات آموزشی، اعتلای اخلاق و تعهد حرفه‌ای و رفتار سازمانی، مجازی‌سازی، تحول و نوآوری در آموزش علوم پزشکی، ارتقای توان مهارتی و افزایش انگیزه منابع انسانی دانشگاه با هدف همسوسازی توان علمی و عملی، طراحی و پیاده‌سازی الگوهای مبتنی بر مدیریت دانش به منظور ارتقای خدمات تخصصی، طراحی و تدوین نظام نوین مدیریت منابع، توسعه خدمات مبتنی بر وب در راستای دولت الکترونیک، اجرا و پیشبرد پروژه‌های فنی و عمرانی مطابق قراردادهای منعقد و استانداردهای کشوری، صیانت از حقوق دانشگاه و رعایت الزامات قانونی، افزایش توان جذب منابع مالی و خلق منابع جدید مبتنی بر دانش، تدوین طرح جامع مراکز درمانی و دانشکده‌های تابع دانشگاه، توسعه خدمات رفاهی کارکنان دانشگاه، ارتقای پژوهش دانشگاه با کمک بعد بین المللی، ارتقای دانشگاه علوم پزشکی تهران در عرصه بین المللی، ارتقای آموزش دانشگاه با کمک بعد بین المللی، هم افزایی حوزه‌های تابعه دانشگاه علوم پزشکی تهران و سایر دانشگاه‌های علوم پزشکی در توسعه امور بین المللی، توسعه و تقویت روابط، تعاملات و تبادلات دانشگاه علوم پزشکی تهران در عرصه بین المللی، هدفمندسازی پژوهش با رویکرد ارتقای سلامت و خلق ثروت، ارتقای کیفی محصولات پژوهشی، افزایش مشارکت دانشجویان دانشکده در فعالیتهای فرهنگی، ورزشی، اجتماعی و صنفی برنامه عملیاتی حوزه خود را بنویسند. مدیران به دلیل نبودن یک مدل برنامه‌ریزی استراتژیک مشخص در نوشتن برنامه‌های عملیاتی حوزه خود با مشکل مواجه بودند. دانشگاه‌ها به سازمان مکانیکی نیستند بلکه شبکه ای اجتماعی از تخصص‌ها، معاونت‌ها و واحدهای مختلفی است که با هم ارتباط متقابل دارند. مدیران باید ویژگیهای سازمانها را در هنگام انتخاب مدل مدنظر قرار دهند. مدل باید متناسب با ساختار و فرهنگ سازمانی باشد.

یافته‌های این مطالعه نشان داد که شعاری بودن و عملیاتی

برای تدوین برنامه استراتژیک و عدم توجه مدیران در این زمینه باعث شده بود که مدیران برای رفع تکلیف و گزارش دهی به بالادستی برنامه‌ریزی نموده و تعهدی جهت اجرا نداشته باشند. این عدم تعهد مدیران باعث می‌شود که کارکنان نیز انگیزه و مشارکت کافی جهت اجرای برنامه را نداشته باشند. مطالعات نشان داده که بیش از ۷۰ درصد از دلایل شکست برنامه‌ریزی استراتژیک در مرحله اجرای آن است (۲۴). اجرای استراتژی بدون حمایت همه جانبه‌ی مدیران ارشد امکان پذیر نیست و باید دغدغه اصلی مدیر باشد. طبق گزارش‌ها ۸۵ درصد از مدیران ارشد کمتر از ۱ ساعت از وقت خود را در ماه به بحث در مورد استراتژی اختصاص دادند (۲۵).

بیشتر مدیران دانشگاه اعضای هیأت علمی بوده که در کنار آن وظایف مدیریتی نیز انجام می‌دادند. دانش مدیریتی اندکی داشتند بنابراین باید به آن‌ها آموزشهای مدیریتی و رهبری داده شود. در صورتیکه مدیران ارشد در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکت نداشته باشند و به خوبی توجیه نشده باشند برنامه به خوبی تدوین نخواهد شد. برنامه‌ریزی یک کار تیمی است و مدیران برای موفقیت در این زمینه باید از مشارکت کارکنان به خوبی استفاده نمایند. اگر افراد فکر کنند که در تدوین برنامه نقش نداشتند مشارکتشان کم و احساس تعلق خاطر در اجرا را نخواهند داشت. یکی از مهمترین چالشها عملیاتی کردن این برنامه‌ها در سطح گروه‌های دانشکده بود. و این به مدیریت مدیر گروه بر می‌گردد اینکه بتواند افراد را با خود همراه کند. و این همراهی در صورتی اتفاق می‌افتد که گروه و هیأت علمی به عنوان ذی نفع اصلی فکر کند که خودش در تدوین برنامه نقش داشته است. اگر برنامه استراتژیک به خوبی تدوین شود، امکان تحقق اهداف سازمانی وجود دارد.

یافته‌های این پژوهش نشان داد که دانشگاه‌ها در قالب برنامه ۴ ساله از مدیران خواستند تا بر اساس راهبردهای ارتقای زیرساخت‌های آموزش پزشکی، ارتقای کیفی آموزش،

نبودن برنامه‌ها منجر به عدم موفقیت برنامه ۴ ساله دانشگاه‌ها شد. دانش و مهارت ضعیف مدیران، نوشتن برنامه‌ها بدون توجه به نقط قوت، ضعف، فرصت و تهدید و عدم ارتباطات مؤثر بین واحدهای مختلف دانشگاه‌ها مشکلاتی را در مرحله اجرای برنامه‌ها با خود به همراه داشت. در مطالعات قبلی نیز مسئله حائز اهمیت در عدم اجرای موفقیت آمیز برنامه‌ریزی استراتژیک را در زمینه دستیابی به اهداف و تداوم بقای سازمان، پشتیبانی و پیاده سازی موفقیت آمیز استراتژی‌های کسب و کار در سازمان، ایجاد و حفظ مزیت‌های رقابتی برای سازمان، ارتقای پاسخگویی و پتانسیل نوآوری در سازمان، مشارکت در برنامه‌ریزی استراتژیک و تأثیرگذاری بر جهت‌گیری استراتژیک سازمان و بهبود ارتباط و هماهنگی مابین دپارتمان مدیریت منابع انسانی و سایر مدیران عملیاتی بوده است (۲۶).

در زمینه سیاستگذاری و تعیین قوانین نیز هیأت امنای دانشگاه نقش تعیین کننده‌ای دارند. بر اساس بند الف ماده ۴۹ برنامه ۵ ساله چهارم توسعه دانشگاه‌ها هیأت امنایی شدند. هیأت امنای استراتژی‌ها را تعریف و دانشگاه‌ها بر آن اساس پیش می‌روند و اعضا باید به قوانین اشراف کامل داشته باشند. بر اساس مصوبات سالیانه جلسات تشکیل می‌شود، نیازهای دانشگاه مطرح می‌شود و در مورد آن بحث می‌شود مثلاً، به چه علت این قانون نیاز است، یا این قانون باید تغییر یابد و تبصره بخورد و زمانیکه مصوب شد از طرف وزیرابلاغ می‌شود. سیستم‌های نظارتی هم بر اساس قوانین هیأت امنای و آئین نامه‌های اداره استخدامی واحدهای دانشگاه را ارزیابی می‌کنند. همچنین نبودن ناظر خارجی جهت ارزیابی برنامه‌ها و ندادن بازخورد به معاونین دانشکده‌ها نیز چالشی بود که مدیران با آن مواجه بودند.

چالش عمده‌ای که معاونین در سطح دانشکده‌ها مطرح کردند این بود که هیچ نظارتی بر برنامه‌ها صورت نگرفته است. در صورتیکه مدیران در سطح ستادی گفتند که در فواصل ۲ ساله

دانشکده‌ها گزارش پیشرفت خود را می‌دادند و مرکز تحقیق و توسعه سیاست‌های دانشگاه مکاتباتی را بسته به نوع برنامه و زمان گزارش پیگیری کرده است و به صورت مکتوب این گزارش پیشرفت را از دانشکده‌ها گرفته است. در ۴ سال قبل نیز در پایان دوره برای کل برنامه‌های دانشگاه و دانشکده‌ها نیز یک گزارش جامع آماده شد که ذیل هر برنامه و هر اقدام و اینکه کجاها چقدر پیشرفت بوده در قالب ۲ کتابچه آماده شده است. انتهای هر برنامه هر کدام از معاونت‌های دانشگاه نیز چالش‌های خود را برای برنامه بعدی اعلام نمودند و این گامی مهم جهت تدوین برنامه‌های سال ۱۳۹۶ تا ۱۴۰۰ بوده است. بحثی که پیش می‌آید در اینجا است که این نظارتها چقدر مؤثر بوده است. این برنامه‌ها هیچ وقت رها نشده و همیشه پیگیری شده است و دانشگاه ما دانشگاه بزرگی است ۱۱ دانشکده داریم و بیش از ۱۲۰ گروه آموزشی و در بازه زمانی ۴ سال در کنار اینکه ۱۴ بیمارستان، ۱۰۰ مرکز تحقیقاتی و ۹ تا معاونت هست که در این بازه زمانی هر چقدر که رؤسای دانشگاه خواهند حضوری بروند بیشتر از ۲ بار به هر دانشکده‌ای نمی‌رسد. بنابراین، بهتر است که جهت پایش و ارزیابی برنامه‌ها ناظر خارجی وجود داشته باشد. یکی دیگر از مدیران علت عدم وجود ناظر خارجی را تفاوت نظام آکادمیک با سایر نظام‌ها دانست و اشاره کرد به این موضوع که دانشگاه سیستمی پویا است و دینامیک است و افراد باید خودارزیابی داشته باشند و این به یک پروسه تبدیل شود که ارتقا مجموعه را به همراه داشته باشد. برای سیستم‌های کشورهای نسل سوم جهت این رسیدن به این بلوغ فکری و انجام این رویکرد فاصله زیادی وجود دارد و به نوعی آرمان گرایانه است.

فرهنگ سازمانی را برخی ویژگی‌های مثبت انسانی تلقی کرده و برخی آن را کلیتی در هم پیچیده شامل دانش‌ها، باورها، هنر، اخلاق، آداب و سنن و هنجارهای رفتاری و عاداتی می‌دانند که انسان به عنوان عضوی از جامعه آن را کسب می‌کند (۲۷).

دارند. منابع مالی باید به شکل صحیح و بر اساس اولویت‌های استراتژیک سازمان تخصیص داده شوند. همچنین اگر بودجه بر اساس شاخص‌ها در بین دانشگاه‌های علوم پزشکی سراسر کشور توزیع شود، بسیاری از مشکلات برطرف می‌شود.

این پژوهش نشان داد که وجود تعداد زیادی کارمند، تداخل در وظایف و عدم وجود تقسیم کار مشخص بین آن‌ها و همچنین نداشتن ساز و کارهایی برای پایش و ارزیابی برنامه‌ها از چالش‌های فرآیندی برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌ها بودند. یک سازمان در صورتی می‌تواند موفق باشد که فرآیندهای تعریف شده و مشخصی داشته باشد، این عامل منجر به افزایش اثربخشی در سازمان است. همچنین مشخص بودن فرآیندهای کاری باعث صرفه جویی در زمان و استفاده بهینه از توانمندی کارکنان می‌شود.

عدم تعهد مدیران، تغییر مدیران ارشد، عدم اعتقاد به برنامه‌ریزی، نداشتن اختیار و قدرت اجرایی مدیران، دستور سازمانی و ابلاغ اجباری، عدم توجه مدیران به ضرورت برنامه‌ریزی، سابقه شکست برنامه‌های مدیریتی، فقدان قوانین واضح و شفاف، عملیاتی نبودن و شعاری بودن برنامه‌ها، عدم تناسب اهداف با فعالیت‌ها، غیر قابل پیش بینی بودن برنامه‌ها، دانش و مهارت ضعیف مدیران در برنامه‌ریزی، نداشتن مدل مناسب برنامه‌ریزی، مقاومت افراد در برابر برنامه‌ها، تضاد منافع، عدم وجود فرهنگ مشارکت و کارگروهی، عدم تدوین برنامه بر اساس نیاز کارکنان، عدم برگزاری دوره‌های آموزشی، کمبود بودجه، کمبود منابع و امکانات (اطلاعات، تجهیزات، فضای فیزیکی، زمان) و لابی‌گری در تخصیص بودجه، نبودن ناظر خارجی بر برنامه‌ها، عدم ارتقای فرآیندهای کاری از موانع اصلی برنامه‌ریزی مدیران دانشگاه بودند. بنابراین پیشنهاد میشود مدیران و سیاستگذاران استفاده از تفکر سیستمی، خلاقانه و استراتژیک در تصمیم‌گیری‌ها، استفاده از برنامه استراتژیک برای ارتقای وضعیت دانشگاه علوم پزشکی تهران

نیروها و محرک‌هایی در محیط وجود دارند که نیاز به تغییر را افزایش می‌دهند. این محرک‌ها عبارت‌اند از محیط، الزامات بازار برای کسب و کار، الزامات سازمانی، الزامات فرهنگی، ماهیت نیروی کار، الزامات سازمانی، الزامات فرهنگی، رقابت، رفتار کارمندان و مدیران، قالب ذهنی رهبر و کارمندان، روندهای اجتماعی، سیاست‌های جهانی و شوک‌های اقتصادی، اکثر مدیران آشنایی بیشتری با محرک‌های بیرونی نسبت به محرک‌های درونی (فرهنگ، طرز فکر، رفتار) دارند. اگر مدیران از تأثیر این محرک‌های درونی غافل شوند تلاششان ناکام خواهد ماند (۲۸). مدیران باید متناسب با استراتژی‌ها تغییراتی را در سازمان ایجاد نمایند که نوآوری و خطرپذیری، توجه دقیق به جزئیات کار، توجه به دستاوردهای سازمان، توجه به اعضای سازمان، توجه به انجام کارهای تیمی، میزان جاه طلبی افراد و میزان پایداری سازمان جهت حفظ وضع موجود توجه کند (۲۹). یافته‌های این پژوهش نیز حاکی از آن است که مقاومت افراد در برابر برنامه‌ها، تضاد منافع و عدم وجود فرهنگ مشارکتی و کارگروهی مانعی در فرآیند برنامه‌ریزی دانشگاه‌ها هستند. مشارکت کارکنان در فرآیند تدوین برنامه‌ها منجر به افزایش حس مالکیت آن‌ها نسبت به برنامه استراتژیک و تلاش بیشتر جهت اجرای آن می‌شود. مدیران باید اهداف و استراتژی‌ها را به خوبی برای کارمندان تعریف کنند و زیرساختها آموزش‌ها، آمادگی روحی و روانی را در کارمندان ایجاد کنند. آن‌ها را برای اجرای استراتژی‌ها تشویق و ترغیب کند و برای این منظور باید یک سیستم پرداخت حقوق و مزایا عادلانه در سازمان وجود داشته باشد.

تدوین و اجرای برنامه‌های استراتژیک مستلزم تأمین منابع لازم و کافی است. در نظر نگرفتن بودجه کافی برای اجرای استراتژی‌های سازمان منجر به شکست برنامه‌های استراتژیک خواهد شد. دانشگاه‌ها به دلیل اینکه از بودجه و منابع دولتی استفاده میکنند. آزادی عمل کمتری در تخصیص بودجه

برنامه‌ریزی در دانشگاه علوم پزشکی: چالش‌ها و راهکارها....

از داشبوردهای مدیریتی و شاخص‌های کلیدی عملکردی برای
پایش منظم عملکرد دانشکده‌های دانشگاه و تخصیص بودجه
مبتنی بر عملکرد را به کار گیرند.

در بعد بین‌المللی، سازماندهی و هماهنگی فعالیت‌های
دانشکده بر اساس برنامه‌های تدوین شده، بهبود ارتباطات بین
مدیران و اساتید و کارکنان دانشکده‌ها، تقویت هوش هیجانی و
رهبری کارزماتیک و مشارکتی در مدیران دانشکده‌ها، استفاده



1. OECD (2007) Funding Systems and Their Effects on Higher Education Systems: Country study- Austria, OECD.
2. Esa Samari, Mohammad Yomni Douzi Sorkhabi, Ibrahim Salehi Imran, Gholamreza Geraninejad(2013). Investigation and identification of effective factors in the process of university development in Iranian public universities.
3. Arasteh, H. (2000), Leadership and Management in Higher Education. Tehran, publishing company bazargan.
4. khorshidi A, Mahdavi M, Salmani Qahbazi A(2004). Factors and indicators affecting the productivity of universities and higher education center.
5. Ghorchian, J. R. (2009). Designing a Model for Performance Evaluation of Units of Islamic Azad University based on Organizational Excellence Indicators. Journal of Research in Educational Management, 1, (In Persian).
6. Saatsaz M. A (2019). Historical investigation on water resources management in Iran. Environment, Development and Sustainability.
7. KhaStar H, Batmani MA, Omidian M. Universities Strategic Planning based on organizational life cycle: A case study. MIU(2016) 4;(2): 227-240
8. Lyons JB, Jordan J, Faas P, Swindler S. Organizational development goes digital: Applying simulation to organizational change. Journal of Change Management. 2011;11(2):207-21.
9. Lyons JB, Jordan J, Faas P, Swindler S. Organizational development goes digital: Applying simulation to organizational change. Journal of Change Management. 2011;11(2):207-21.
10. Roger D WaD, Joseph R. Mass Media Research (2005). First ed. Tehran: Soroush
11. Robert Y (1997). Case study. Second ed. Tehran: Cultural Research Office
12. Meredith Ge(2004). Quantitative and Qualitative Research Methods in Educational Sciences and Psychology. First ed. Tehran: Samt and Publications of Shahid Beheshti University.
13. Bazargan A (2008). Introduction to Qualitative and Mixed Research Methods. First ed. Tehran: Didar.
14. Tehran University of Medical Sciences(2020). <https://www.tums.ac.ir>.
15. Neuman LW. Social research methods, 6/E. Pearson Education India; 2007.
16. Agar M. Stories, background knowledge and themes: Problems in the analysis of life history narrative. American Ethnologist. 1980;7(2):223-39.
17. Maxwell JA(2012). Qualitative research design: An interactive approach: Sage publications.
18. Morse JM, Field P-A(1995). Qualitative research methods for health professionals: SAGE publications Thousand Oaks, CA
19. Braun V, Clarke V. Using thematic analysis in psychology. Qualitative research in psychology. 2006;3(2):77-101.



Identifying the Futurism Dimensions in Mazandaran University of Medical Sciences

Ali. Mohammad Mosadeghrad¹, Hossein Dargahi¹, Mahtab Rozbahani^{2*}

Abstract

Background and objective: The overall purpose of this study was to identify the dimensions of futurism in Mazandaran University of Medical Sciences. The study adopted a mixed approach (qualitative and quantitative) with an exploratory design to conduct the study.

Methods and Materials: In the quantitative section, a descriptive survey method was used. The statistical population consisted of 20 persons in the qualitative and 465 in the quantitative section selected from the faculty members, managers and professors at the Mazandaran University of Medical Sciences. According to saturation law, 10 people in the qualitative section were chosen and based on Cochran formula, 210 people were selected by stratified random sampling for the quantitative section. A researcher-made questionnaire with 56 questions was used for data collection. The exploratory and confirmatory factor analysis tests were used to analyze the data.

Results: The face and content validity of the instrument was confirmed by experts and their combined reliability and Cronbach's alpha were calculated above 0.7.

Conclusion: The results showed that futurism has nine dimensions: "responding to community needs, conceptual understanding, adaptation to change, strategic vision, decision making, research talent, empowerment, research support and organizational structure". The highest standard coefficient (0.873) was related to the strategic vision dimension and the lowest standard coefficient (0.554) was related to the decision making dimension.

Keywords: Futurism, University of Medical Sciences, Mazandaran

1. School of Public Health, Health information management research center, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

2*. Corresponding author: School of Public Health, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran