



## عوامل حیاتی موفقیت مؤثر بر اجرای استراتژی‌های سازمان بهزیستی استان تهران

شهامت حسینیان: دانشیار مدیریت دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم انتظامی، تهران، ایران. [shahamat111719@chmail.ir](mailto:shahamat111719@chmail.ir)

سعیده زارعی اول: کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی (ه). ایران. [saeideh.zareei@gmail.com](mailto:saeideh.zareei@gmail.com)

محمدعلی کمالی: دکتری مدیریت مالی، دانشگاه تهران، ایران. [makamali@ut.ac.ir](mailto:makamali@ut.ac.ir)

\*سارا ملکی: کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی (ه). ایران.

[Saramaleki70119@gmail.com](mailto:Saramaleki70119@gmail.com) (نویسنده مسئول)

### چکیده:

**زمینه و هدف:** هدف تحقیق حاضر، تعیین عوامل حیاتی موفقیت مؤثر بر اجرای استراتژی‌ها برای کارکنان اداره سازمان بهزیستی استان تهران، با استفاده از مدل اوکوموس و با تکیه بر ۴ بعد محتوایی، زمینه‌ای، فرایندی و نتایج است.

**روش کار:** تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی، و روش گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌ها، یک پرسشنامه محقق ساخته ۳۸ سؤالی بوده که پایایی آن از روش ضریب آلفای کرونباخ و روایی آن از روش مراجعه به خبرگان، مورد تأیید قرار گرفته شد. جامعه آماری تحقیق ۲۹۵ نفر و حجم نمونه به روش کوکران ۱۶۷ نفر و روش نمونه‌گیری، تصادفی طبقه‌ای می‌باشد برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده، از آزمون تحلیل عاملی KMO و برای الگوسازی از معادلات ساختاری، نرم افزار AMOS و آزمون برازش استفاده شده است.

**یافته‌ها:** تمامی موارد متغیرها از بار عاملی و T قابل قبولی در سطح  $05/0 \geq P$  برخوردار بوده‌اند.

**نتیجه‌گیری:** تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه نشان داد؛ کلیه ابعاد و مؤلفه‌ها در اجرای استراتژی‌ها تأثیر دارند. در نهایت رتبه‌بندی این عوامل در سازمان مربوطه به شرح زیر می‌باشد: عوامل زمینه‌ای در رتبه اول، عوامل فرایندی در رتبه دوم، عوامل نتیجه‌ای رتبه سوم و عوامل محتوایی در رتبه آخر قرار گرفتند. رتبه‌بندی این عوامل در سازمان مربوطه به شرح زیر می‌باشد: عوامل زمینه‌ای در رتبه اول، عوامل فرایندی در رتبه دوم، عوامل نتیجه‌ای رتبه سوم و عوامل محتوایی در رتبه آخر قرار گرفتند.

واژگان کلیدی : مدیریت استراتژی، اجرای استراتژی، سازمان بهزیستی

## مقدمه

فاصله بزرگی بین تدوین استراتژی و اجرای استراتژی وجود دارد. به عبارت دیگر، تفاوت زیادی بین آنچه سازمان‌ها تمایل دارند انجام دهند و آنچه واقعاً انجام می‌دهند وجود دارد. بر اساس نظر دی ویت و مایر، علت شکست در اجرای استراتژی تدوین شده به این برمی‌گردد که بیشتر نظریه‌پردازان استراتژی، فرآیند مدیریت استراتژیک را خطی تصور کرده و آن را شامل مراحل تحلیل، تدوین و اجرا می‌دانند و از اجرا پذیر کردن استراتژی غفلت می‌ورزند. (۶) بررسی‌ها نشان می‌دهد که تقریباً ۷۰ درصد ابتکارات استراتژیک با موفقیت اجرا نمی‌شود (۷) اجرای نادرست تصمیمات استراتژیک می‌تواند ضربه‌های شدید و خسارت‌های جبران‌ناپذیری به سازمان وارد کند و در مواردی وضع به گونه‌ای درمی‌آید که سازمان نمی‌تواند مسیر رفته را بازگردد یا روند امور را تغییر دهد، بنابراین می‌توان گفت که از نظر سلامت و ادامه حیات سازمان، اجرای درست استراتژی‌ها اهمیت بسیار زیادی دارد. از سوی دیگر اگر عوامل داخلی و خارجی سازمان تغییر کنند؛ حتی استراتژی‌های که بهترین شکل ممکن تدوین و اجرا شده باشند منسوخ می‌گردند، بنابراین لازم است استراتژیست‌ها به‌طور منظم اجرای استراتژی را بررسی، ارزیابی و کنترل کنند. بی‌توجهی به برنامه‌ریزی استراتژیک در این سازمان، اتلاف زمان و منابع، کاهش کارایی و بهره‌وری سازمانی و درنهایت، کاهش رضایت شغلی کارکنان و عدم تحقق اهداف سازمانی را در پی خواهد داشت. آسیب‌شناسی فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک با شناسایی نقاط قوت و ضعف فرایند برنامه‌ریزی، اطلاعات باارزشی را در اختیار مدیران سازمان به‌منظور برنامه‌ریزی‌های آتی قرار می‌دهد. با توجه به اینکه سازمان بهزیستی همانند هر سازمان پویا باهدف کامیابی در استقرار مدیریت استراتژیک و حصول نتایج عملکردی چشم‌گیر در فعالیت خود درصدد این کار برآمده است. انجام این تحقیق برای سازمان بهزیستی ضروری به نظر می‌رسد. انتظار می‌رود با انجام این تحقیق چالش‌های اصلی پیش روی سازمان

با توجه به گسترش سازمان‌ها و مؤسسات، به‌کارگیری تکنیک‌های نوین مدیریت به‌منظور بهره‌برداری از امکانات محدود سازمان و اداره صحیح امور، ضرورت بیشتری می‌یابد. برنامه‌ریزی استراتژیک، اهداف سازمان را با توجه به رسالت آن تعیین می‌کند و در صورت تدوین و اجرای درست، ابزاری سودمند برای موفقیت شرکت‌ها است. با توجه به آخرین تحقیقات انجام‌گرفته در مورد درصد استفاده از ابزارهای مدیریت توسط مدیران در سال ۲۰۰۶ که در مجله معتبر استراتژی و رهبری به چاپ رسیده، برنامه‌ریزی استراتژیک بیشترین کاربرد را با کسب ۸۸ درصد آراء توسط مدیران مؤسسات بزرگ دارا بوده است (۱) پژوهشگران بر این باورند که یکی از دلایل اصلی برای ضرورت مدیریت استراتژیک در ربع پایانی قرن بیستم، پرداختن و توجه مناسب به اجرای استراتژی‌ها بوده است. (۲) بنابراین، امروزه سازمان‌ها برای بهبود عملکرد و استفاده از فرصت‌های رقابتی بازار با چالش اجرای بهتر استراتژی‌ها مواجه هستند، که عدم توجه به آن‌ها می‌تواند اثربخشی و حتی بقای سازمان‌ها را با خطر مواجه سازد. اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی، کلیدی برای بقاء سازمان‌ها است. بسیاری از سازمان‌ها علیرغم داشتن فرایند تدوین استراتژی قوی، به دلیل فقدان فرایندهای اجرای استراتژی مناسب نمی‌توانند مزیت رقابتی‌شان را حفظ کنند (۳) فرایند اجرای استراتژی که از یک ماهیت کل‌نگر و متوازن منتج می‌شود، با توسعه پایدار رابطه مستقیم مثبت دارد و منجر به اثربخشی فعالیت‌های به کار گرفته‌شده می‌شود. (۴) تعریف جامعی از اجرا که به‌طور گسترده مورد پذیرش پژوهشگران باشد، وجود ندارد. یکی از دلایل وجود نداشتن بدنه منسجم در مطالعات مربوط به اجرا، دیدگاه‌های متنوعی است که در تعریف این مفهوم ارائه شده است. متداول‌ترین مفهوم‌سازی فرض می‌کند که اجرا به‌طور مستقیم به‌سوی عملیاتی‌سازی برنامه استراتژیک در حرکت است (۵) با بررسی متون علمی که در زمینه‌ی اجرای استراتژی وجود دارد، مشخص می‌شود که شکاف و

به‌درستی به اجرا در نمی‌آیند و یا چرا اشتباه اجرایی می‌شوند؟ و یا با توجه به افزایش روزافزون اهمیت و جایگاه اجرای استراتژی در سازمان‌ها از یک‌سو و افزایش پیچیدگی محیطی این سؤال مهم مطرح می‌شود که چگونه می‌توان یک استراتژی را به‌طور موفقیت‌آمیز اجرا نمود و چه عواملی در این موضوع نقش دارند.

مقدار  $P$  برابر با  $5/0$  در نظر گرفته شده است. زیرا اگر  $P = 5/0$  باشد،  $n$  حداکثر مقدار ممکن خود را پیدا می‌کند. این امر سبب می‌شود که نمونه به حد کافی بزرگ باشد. بنابراین طبق فرمول جامعه محدود کوکران با توجه به اینکه حجم جامعه آماری ۲۹۵ نفر می‌باشد، حجم نمونه مورد نیاز پژوهش برابر ۱۶۷ نفر می‌باشد. در تحقیق حاضر، ابزار اصلی سنجش، پرسشنامه است که یکی از ابزارهای رایج تحقیق و روشی مستقیم برای کسب داده‌های تحقیق است. پرسشنامه در دو بخش پرسش‌های مربوط به ویژگی‌های جمعیت شناختی و پرسش‌های مربوط به متغیرهای تحقیق، تنظیم گردیده است. اگرچه مجموعه پرسش‌های مربوط به متغیرهای تحقیق، در یک پرسشنامه آمده است. اما شامل چهار دسته سؤالات متمایز از هم می‌شوند. از ۳۸ سؤال پرسشنامه یادشده، ۶ سؤال برای عوامل محتوایی، ۱۳ سؤال برای عوامل زمینه‌ای، ۱۷ سؤال برای عوامل فرایندی و ۲ سؤال مربوط به نتایج اجرای استراتژی می‌باشد. برای طراحی این بخش از طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است که یکی از رایج‌ترین مقیاس‌های اندازه‌گیری به شمار می‌رود. در این تحقیق ابتدا بر مبنای ادبیات موجود در حوزه استراتژی و در قالب متغیرهای مبتنی بر مدل آکاموس، متغیرهای مفهومی استخراج مدل مفهومی پالایش شده است، که در این مرحله گردآوری داده‌ها با کمک پرسشنامه و از روش تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد و در مرحله بعد رتبه‌بندی عوامل شناسایی شده است. برای رسیدن به اهداف این تحقیق ابتدا برای بررسی نرمال بودن یا

بهزیستی و نیز راهکارهای رویارویی با این چالش‌ها به‌خوبی و به‌موقع، مورد شناسایی واقع شود تا سازمان با در نظر داشتن چالش‌ها و راه‌کارهای شناسایی شده طوری گام بردارد که در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و به حصول نتایج عملکردی موردنظر از این طریق دستیابی به استراتژی مناسب و اجرای صحیح آن منجر به رفاه اجتماعی و خدماتی جامعه معلولین می‌شو. لذا دغدغه اصلی پژوهشگر این است که استراتژی‌های مناسب و مؤثر تدوین می‌شود ولی چرا این استراتژی‌ها

### روش کار

تحقیق حاضر از نوع تحقیقات کاربردی می‌باشد، چراکه درصدد شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی در سازمان بهزیستی می‌باشد. همچنین از آنجاکه در این تحقیق از ابزار پرسشنامه به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها و دریافت پاسخ‌های داده‌شده به سؤالات محقق استفاده شده است. در دسته تحقیقات توصیفی-پیمایشی قرار می‌گیرد. در تحقیق حاضر جامعه آماری شامل: مدیران و کارشناسان شاغل در بهزیستی استان تهران می‌باشد که حجم جامعه آماری این سازمان ۲۹۵ نفر می‌باشد. در این تحقیق با توجه به همگن نبودن جامعه آماری، روش نمونه‌گیری، تصادفی طبقه‌ای می‌باشد. برای محاسبه‌ی حجم نمونه تحقیق از فرمول کوکران به شرح زیر استفاده گردید:

$$n = \frac{N \times Z^2 \frac{\alpha}{2} \times P(1-P)}{\epsilon^2 (N-1) + Z^2 \frac{\alpha}{2} \times P(1-P)}$$

که در آن  $P$ : برآورد نسبت صفت متغیر ( $P = 5/0$ )

$Z$ : مقدار متغیر نرمال واحد، متناظر با سطح اطمینان

$$Z_{\alpha/2} = 1.96 \text{ (درصد ۹۵)}$$

$\epsilon$ : مقدار خطای مجاز، ( $\epsilon = 0.05$ )

و  $N$ : حجم جامعه محدود است.

روش کرونباخ استفاده گردیده است. با توجه به اینکه مقدار آلفای کرونباخ برای متغیرهای تحقیق بیشتر از مقدار ۰/۷ است می‌توان گفت پرسشنامه از پایایی لازم برخوردار است.

دکتر فقط ۲/۴ درصد بودند همچنین که بیشترین تعداد نمونه را افراد کارشناس و با فراوانی ۷۰/۱، و افراد با سابقه کاری ۶ الی ۱۰ سال و با فراوانی ۲۶/۹ درصد تشکیل می‌دادند.

نبودن داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف و برای الگوسازی از مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار AMOS استفاده شد. در تأمین روایی پرسشنامه‌های مورد استفاده در این پژوهش، روایی محتوا و روایی سازه مدنظر است. در این تحقیق به منظور تعیین پایایی، از یافته‌ها

شاخص‌های آمار توصیفی در مورد ویژگی‌های شخصیتی آزمودنی‌ها معرف آن است که ۶۵/۸ درصد از نمونه زن و ۳۴/۲ درصد مرد بودند. به لحاظ وضعیت تاهل، ۲۰/۳ درصد از نمونه مجرد و ۷۹/۷ درصد متأهل بودند. بیشترین تعداد نمونه را افراد ۴۱ تا ۵۰ سال با درصد فراوانی ۳۵/۹، و افراد با مدرک لیسانس با فراوانی ۵۸/۶ درصد تشکیل می‌دادند. در حالی که افراد با مدرک

جدول ۱: آمار توصیفی مربوط به عوامل محتوایی و مؤلفه‌های آن

آماره	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل	حداکثر
استراتژیست‌ها	۳/۶۷	۰/۸۴	۱/۰۰	۵/۰۰
مدیران میانی	۳/۷۲	۰/۸۲	۱/۰۰	۵/۰۰
عوامل محتوایی	۳/۶۹	۰/۷۹	۱/۰۰	۴/۸۳

با توجه به نتایج جدول ۱ میانگین عوامل محتوایی ۳/۶۹ بود. میانگین مؤلفه استراتژیست‌ها ۳/۶۷ و میانگین مؤلفه مدیران میانی ۳/۷۲ بود.

جدول ۲: آمار توصیفی مربوط به عوامل زمینه‌ای و مؤلفه‌های آن

آماره	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل	حداکثر
محیط	۳/۵۱	۰/۷۶	۱/۰۰	۵/۰۰
ساختار	۳/۷۱	۰/۸۹	۱/۰۰	۵/۰۰

فرهنگ	۳/۶۴	۰/۸۱	۱/۰۰	۴/۷۵
رهبری	۳/۷۱	۰/۹۴	۱/۰۰	۵/۰۰
عوامل زمینه‌ای	۳/۶۵	۰/۸۰	۱/۰۰	۴/۸۵

با توجه به نتایج جدول ۲ میانگین عوامل زمینه‌ای ۳/۶۵ بود. میانگین مؤلفه محیط ۳/۵۱، میانگین مؤلفه ساختار ۳/۷۱، میانگین مؤلفه فرهنگ ۳/۶۴ و میانگین مؤلفه رهبری ۳/۷۱ بود.

جدول ۳: آمار توصیفی مربوط به عوامل فرآیندی و مؤلفه‌های آن

متغیر	آماره	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل	حداکثر
سیستم‌های اطلاعاتی	۳/۷۱	۰/۸۰	۱/۰۰	۵/۰۰	
تخصیص منابع	۳/۸۹	۰/۷۶	۱/۰۰	۵/۰۰	
پاداش	۳/۸۷	۱/۰۰	۱/۰۰	۵/۰۰	
ارتباطات	۳/۸۹	۰/۸۱	۱/۰۰	۵/۰۰	
کنترل	۳/۷۲	۰/۸۸	۱/۰۰	۵/۰۰	
عوامل فرآیندی	۳/۸۲	۰/۷۱	۱/۰۰	۵/۰۰	

با توجه به نتایج جدول ۳ میانگین عوامل فرآیندی ۳/۸۲ بود. میانگین مؤلفه سیستم‌های اطلاعاتی ۳/۷۱، میانگین مؤلفه تخصیص منابع ۳/۸۹، میانگین مؤلفه پاداش ۳/۸۷، میانگین مؤلفه ارتباطات ۳/۸۹ و میانگین مؤلفه کنترل ۳/۷۲ بود.

جدول ۴: آمار توصیفی مربوط به عامل نتیجه

متغیر	آماره	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل	حداکثر

عامل نتیجه	۳/۶۶	۰/۸۷	۱/۰۰	۵/۰۰
------------	------	------	------	------

با توجه به نتایج جدول ۴ میانگین عامل نتیجه ۳/۶۶ است.

### تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها

#### آزمون فرضیه‌ها

#### فرضیه اول

فرضیه صفر: عوامل محتوایی بر اجرای استراتژی‌های سازمان بهزیستی استان تهران تأثیر مثبت و معناداری ندارد.

جدول ۵: اثر عوامل محتوایی بر اجرای استراتژی‌های سازمان بهزیستی استان تهران

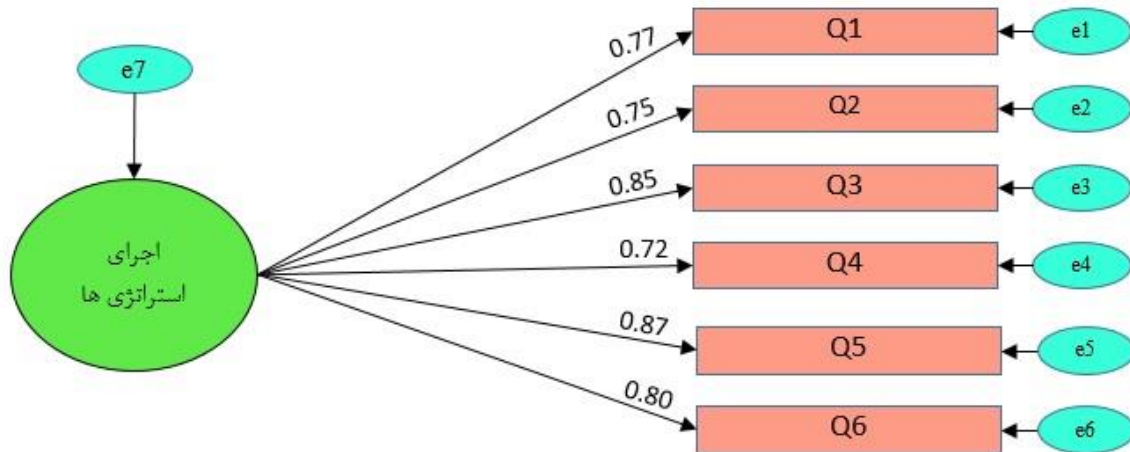
عامل	گویه	عوامل اثرگذار بر اجرای استراتژی‌های سازمان بهزیستی استان تهران	بارعاملی	مقدار T	مقدار P
حیاتی نتیجه سازمان	Q1	ایجاد بستر مناسب برای تغییر توسط مدیران عالی تا چه میزانی بر اجرای استراتژی سازمان بهزیستی تأثیر دارد؟	۰/۷۷	۴۴/۲۹	۰/۰۰۱
	Q2	ایجاد تعهد در کارکنان توسط مدیران عالی تا چه میزانی بر اجرای استراتژی سازمان بهزیستی تأثیر دارد؟	۰/۷۵	۵۴/۶۱	۰/۰۰۱
	Q3	ایجاد توازن بین ثبات و نوآوری توسط مدیران عالی تا چه میزانی بر اجرای استراتژی سازمان بهزیستی تأثیر دارد؟	۰/۸۵	۵۱/۲۳	۰/۰۰۱
	Q4	پایه‌سازی مناسب سیاست‌های سازمانی توسط مدیران میانی تا چه میزانی بر اجرای استراتژی سازمان بهزیستی تأثیر دارد؟	۰/۷۲	۵۰/۴۲	۰/۰۰۱
	Q5	نظارت صحیح بر عملکرد مدیران عملیاتی توسط مدیران میانی تا چه میزانی بر اجرای استراتژی سازمان بهزیستی تأثیر دارد؟	۰/۸۷	۵۴/۰۱	۰/۰۰۱
	Q6	ایجاد هماهنگی . کنترل بر فعالیت‌های مدیران عملیاتی توسط مدیران میانی تا چه میزانی بر اجرای استراتژی سازمان بهزیستی تأثیر دارد؟	۰/۸۰	۴۷/۸۹	۰/۰۰۱

استان تهران تأثیر مثبت و معناداری دارند. با توجه به مقادیر بارهای عاملی به دست آمده، « نظارت صحیح بر عملکرد مدیران عملیاتی توسط مدیران میانی» و « ایجاد توازن بین ثبات و نوآوری توسط مدیران عالی» به

یافته‌ها نشان می‌دهند تمامی موارد جدول ۵ از مقادیر بارعاملی و T قابل قبولی در سطح  $P \leq 0.05$  برخوردار بوده‌اند. تمامی مقادیر نشان می‌دهند که عوامل محتوایی بر اجرای استراتژی‌های سازمان بهزیستی

۰/۷۲ و ۰/۷۵ تأثیر کمتری را بر اجرای استراتژی‌های سازمان بهزیستی استان تهران دارند.

ترتیب با بارهای عاملی ۰/۸۷ و ۰/۸۵ بیشترین تأثیر را بر اجرای استراتژی‌های سازمان بهزیستی استان تهران خواهند داشت و «پیاپی سازی مناسب سیاست‌های سازمانی توسط مدیران میانی» و «ایجاد تعهد در کارکنان توسط مدیران عالی» به ترتیب با بارهای عاملی



شکل ۱: مدل اثرگذاری عوامل محتوایی بر اجرای استراتژی‌های سازمان بهزیستی استان تهران

جدول ۶. شاخص‌های برازش مدل اثرگذاری

عوامل محتوایی بر اجرای استراتژی‌های سازمان بهزیستی استان تهران

شاخص‌های برازش	مقادیر شاخص‌ها	تفسیر
کای اسکوار (کای دو)	۶۳/۲	-
درجه آزادی	۹	-
ریشه دوم میانگین خطای برآورد (RMSEA)	۰/۱۹۰	مطلوب
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۱۸	مطلوب
شاخص برازش هنجار شده (NFI)	۰/۹۰۶	مطلوب
شاخص برازش افزایشی (IFI)	۰/۹۱۹	مطلوب

اجرای استراتژی‌های سازمان بهزیستی استان تهران دارد. همچنین مقدار شاخص RMSEA که برابر ۰/۱۹۰ می‌باشد، این گفته را تأیید می‌کند.

نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد شاخص‌های برازش مدل (CFI، NFI، IFI) از مقادیر بالای ۰/۹ برخوردارند که نشان از مطلوب بودن مدل اثرگذاری عوامل محتوایی بر

## فرضیه دوم

فرضیه صفر: عوامل زمینه‌ای بر اجرای استراتژی‌های سازمان بهزیستی استان تهران تأثیر مثبت و معناداری ندارد.

جدول **Error! No text of specified style in document.**: اثر عوامل زمینه‌ای بر اجرای

استراتژی‌های سازمان بهزیستی استان تهران

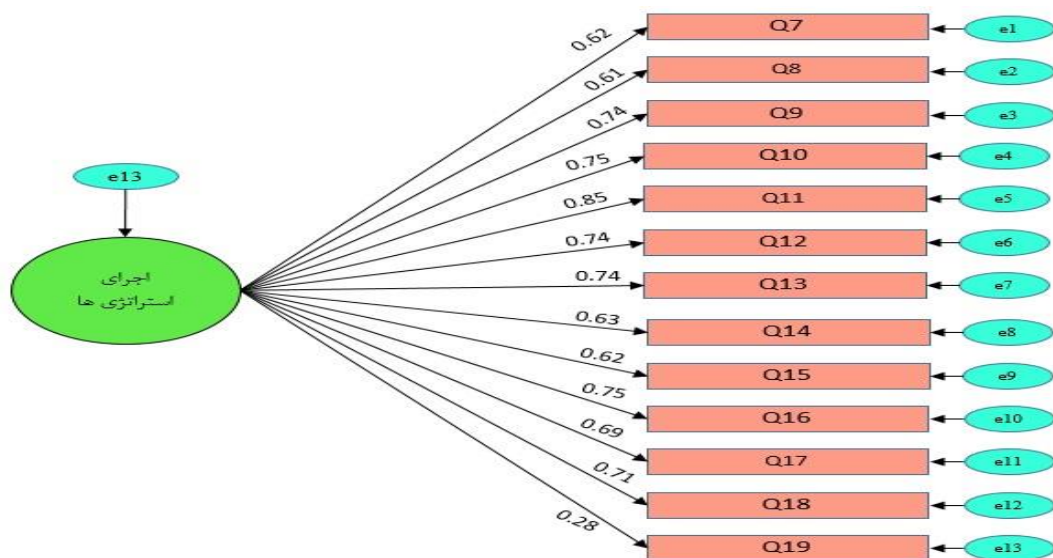
عامل	گویه	عوامل اثرگذار بر اجرای استراتژی‌های سازمان بهزیستی استان تهران	بارعاملی	مقدار T	مقدار P
عوامل زمینه‌ای	Q۷	شناخت صحیح محیط خارجی سازمان بهزیستی تا چه میزانی بر اجرای استراتژی تأثیر دارد؟	۰/۶۲	۵۰/۱۵	۰/۰۰۱
	Q۸	قابلیت و آمادگی لازم برای پاسخگویی به درخواست‌ها و ترجیحات محیط خارجی سازمان بهزیستی تا چه میزان بر اجرای استراتژی تأثیر دارد؟	۰/۶۱	۵۳/۷۱	۰/۰۰۱
	Q۹	وجود محیط متغیر خارجی تا چه میزانی بر اجرای استراتژی در سازمان بهزیستی تأثیر دارد؟	۰/۷۴	۴۳/۸۶	۰/۰۰۱
	Q۱۰	تقسیم‌کار مناسب در سازمان بهزیستی تا چه میزانی بر اجرای استراتژی تأثیر دارد؟	۰/۷۵	۴۷/۹۲	۰/۰۰۱
	Q۱۱	گروه‌بندی مناسب واحدها در سازمان بهزیستی تا چه میزانی بر اجرای استراتژی تأثیر دارد؟	۰/۸۵	۴۸/۵۸	۰/۰۰۱
	Q۱۲	اندازه مناسب واحدها در سازمان بهزیستی تا چه میزانی بر اجرای استراتژی تأثیر دارد؟	۰/۷۴	۴۶/۶۹	۰/۰۰۱
	Q۱۳	وجود ارزش‌های مشترک در سازمان بهزیستی تا چه میزانی بر اجرای استراتژی تأثیر دارد؟	۰/۷۴	۴۸/۹۷	۰/۰۰۱
	Q۱۴	وجود اعتقادات مشترک در سازمان بهزیستی تا چه میزانی بر اجرای استراتژی تأثیر دارد؟	۰/۶۳	۴۳/۷۵	۰/۰۰۱
	Q۱۵	وجود ثبات و انسجام درونی در سازمان بهزیستی تا چه میزانی بر اجرای استراتژی تأثیر دارد؟	۰/۶۲	۴۶/۵۱	۰/۰۰۱
	Q۱۶	توجه به الزامات محیط کاری در سازمان بهزیستی تا چه میزانی بر اجرای استراتژی تأثیر دارد؟	۰/۷۵	۴۷/۴۱	۰/۰۰۱
	Q۱۷	تعیین چشم‌انداز صحیح توسط رهبران سازمان بهزیستی تا چه میزانی بر اجرای استراتژی تأثیر دارد؟	۰/۶۹	۴۰/۶۴	۰/۰۰۱
	Q۱۸	برانگیختن افراد برای دستیابی به هدف توسط رهبران سازمان بهزیستی تا چه میزانی بر اجرای استراتژی تأثیر دارد؟	۰/۷۱	۴۶/۹۴	۰/۰۰۱



Q19	وجود سبک رهبری مناسب در سازمان بهزیستی تا چه میزانی بر اجرای استراتژی تأثیر دارد؟	۰/۲۸	۱۵/۸۶	۰/۰۰۱
-----	---	------	-------	-------

سازمان بهزیستی» به ترتیب با بارهای عاملی ۰/۸۵ و ۰/۷۵ بیشترین تأثیر را بر اجرای استراتژی‌های سازمان بهزیستی استان تهران خواهند داشت و «وجود سبک رهبری مناسب در سازمان بهزیستی» و «قابلیت و آمادگی لازم برای پاسخگویی به درخواست‌ها و ترجیحات محیط خارجی سازمان بهزیستی» به ترتیب با بارهای عاملی ۰/۲۸ و ۰/۶۱ تأثیر کمتری را بر اجرای استراتژی‌های سازمان بهزیستی استان تهران دارند

یافته‌ها نشان می‌دهند تمامی موارد جدول ۷ از مقادیر بارعاملی و T قابل قبولی در سطح  $P \leq 0.05$  برخوردار بوده‌اند. تمامی مقادیر نشان می‌دهند که عوامل زمینه‌ای بر اجرای استراتژی‌های سازمان بهزیستی استان تهران تأثیر مثبت و معناداری دارند. با توجه به مقادیر بارهای عاملی به دست آمده، «گروه‌بندی مناسب واحدها در سازمان بهزیستی» و «تقسیم کار مناسب



شکل ۲: مدل اثرگذاری عوامل زمینه‌ای بر اجرای استراتژی‌های سازمان بهزیستی استان تهران

جدول ۸: شاخص‌های برازش مدل اثرگذاری عوامل زمینه‌ای بر اجرای استراتژی‌های سازمان بهزیستی استان

تهران

شاخص‌های برازش	مقادیر شاخص‌ها	تفسیر
کای اسکوار (کای دو)	۱۷۳/۵	-
درجه آزادی	۶۵	-
ریشه دوم میانگین خطای برآورد (RMSEA)	۰/۱۰	مطلوب
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۰۱	مطلوب

شاخص برازش هنجار شده (NFI)	۰/۸۵۲	تا حدی مطلوب
شاخص برازش افزایشی (IFI)	۰/۹۲۳	مطلوب

استراتژی‌های سازمان بهزیستی استان تهران دارد. همچنین مقدار شاخص RMSEA که برابر ۰/۱۰ می‌باشد، این گفته را تأیید می‌کند.

نتایج جدول ۸ نشان می‌دهد شاخص‌های برازش مدل (IFI، CFI) از مقادیر بالای ۰/۹ برخوردارند که نشان از مطلوب بودن مدل اثرگذاری عوامل زمینه‌ای بر اجرای

### فرضیه سوم

فرضیه صفر: عوامل فرآیندی بر اجرای استراتژی‌های سازمان بهزیستی استان تهران تأثیر مثبت و معناداری ندارد.

جدول ۹: **Error! No text of specified style in document.** اثر عوامل فرآیندی بر اجرای

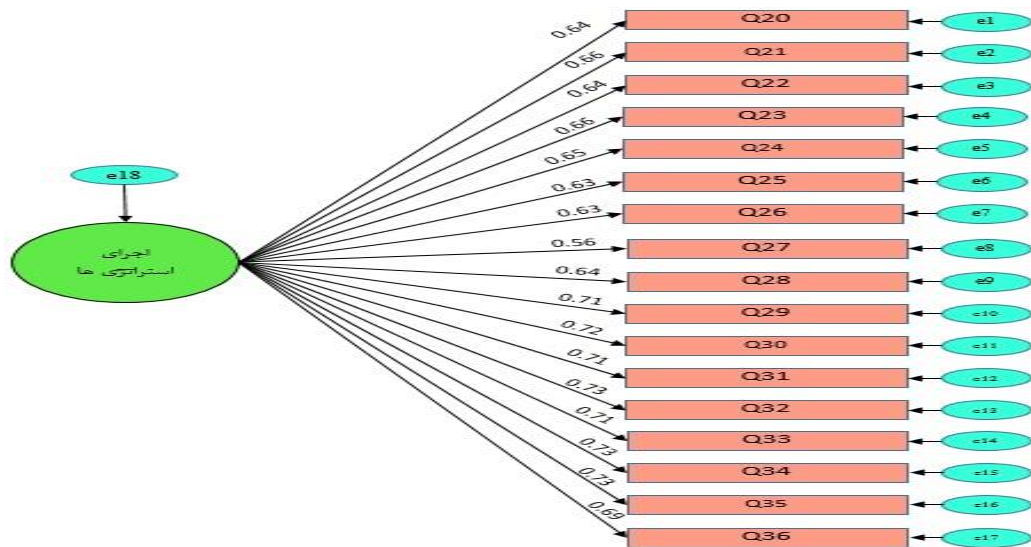
استراتژی‌های سازمان بهزیستی استان تهران

عوامل فرآیندی	عوامل اثرگذار بر اجرای استراتژی‌های سازمان بهزیستی استان تهران	بارعاملی	مقدار T	مقدار P	گویه
	گردآوری مناسب داده‌ها در سازمان بهزیستی تا چه میزانی بر اجرای استراتژی تأثیر دارد؟	۰/۶۴	۴۶/۷۱	۰/۰۰۱	Q۲۰
	ذخیره‌سازی داده‌ها در سازمان بهزیستی تا چه میزانی بر اجرای استراتژی تأثیر دارد؟	۰/۶۶	۴۲/۵۴	۰/۰۰۱	Q۲۱
	پردازش داده‌ها و به اشتراک‌گذاری اطلاعات مناسب در سازمان بهزیستی تا چه میزانی بر اجرای استراتژی تأثیر دارد؟	۰/۶۴	۵۳/۲۴	۰/۰۰۱	Q۲۲
	به روز بودن سیستم‌های اطلاعاتی در سازمان بهزیستی تا چه میزانی بر اجرای استراتژی تأثیر دارد؟	۰/۶۶	۴۷/۳۸	۰/۰۰۱	Q۲۳
	تأمین و تخصیص منابع مالی سازمان بهزیستی تا چه میزان بر اجرای استراتژی تأثیر دارد؟	۰/۶۵	۵۲/۹۵	۰/۰۰۱	Q۲۴
	تأمین و تخصیص منابع انسانی در سازمان بهزیستی تا چه میزانی بر اجرای استراتژی تأثیر دارد؟	۰/۶۳	۵۳/۴۵	۰/۰۰۱	Q۲۵
	توزیع داده و اطلاعات مناسب در سطوح مختلف در سازمان بهزیستی تا چه میزانی بر اجرای استراتژی تأثیر دارد؟	۰/۶۳	۵۲/۴۲	۰/۰۰۱	Q۲۶
	اثرپذیری تخصیص منابع از مسائل سیاسی در سازمان بهزیستی تا چه میزانی بر اجرای استراتژی تأثیر دارد؟	۰/۵۶	۴۲/۸۳	۰/۰۰۱	Q۲۷
	شفاف بودن سیستم پاداش در سازمان بهزیستی تا چه میزانی بر اجرای استراتژی تأثیر دارد؟	۰/۶۴	۴۵/۷۳	۰/۰۰۱	Q۲۸

Q29	وجود تناسب بین عملکرد و پاداش دریافتی در سازمان بهزیستی تا چه میزان بر اجرای استراتژی تأثیر دارد؟	۰/۷۱	۴۵/۶۲	۰/۰۰۱
Q30	وجود ارتباط مناسب بین ارزیابی عملکرد و پرداخت پاداش در سازمان بهزیستی تا چه میزان بر اجرای استراتژی تأثیر دارد؟	۰/۷۲	۴۵/۱۹	۰/۰۰۱
Q31	ارتباط مناسب بین مدیران و کارکنان سازمان بهزیستی تا چه میزان بر اجرای استراتژی تأثیر دارد؟	۰/۷۱	۵۰/۲۰	۰/۰۰۱
Q32	وجود هماهنگی مناسب بین افراد و واحدهای سازمان بهزیستی تا چه میزان بر اجرای استراتژی تأثیر دارد؟	۰/۷۳	۵۲/۰	۰/۰۰۱
Q33	ارسال داده‌ها و اطلاعات مناسب به کارکنان سازمان بهزیستی تا چه میزان بر اجرای استراتژی تأثیر دارد؟	۰/۷۱	۵۵/۱۲	۰/۰۰۱
Q34	تعیین استانداردهای مناسب عملکرد در سازمان بهزیستی تا چه میزان بر اجرای استراتژی تأثیر دارد؟	۰/۷۳	۴۶/۹۷	۰/۰۰۱
Q35	اندازه‌گیری مناسب عملکرد جاری در سازمان بهزیستی تا چه میزان بر اجرای استراتژی تأثیر دارد؟	۰/۷۳	۴۷/۰۳	۰/۰۰۱
Q36	انجام اقدامات اصلاحی در سازمان بهزیستی تا چه میزان بر اجرای استراتژی تأثیر دارد؟	۰/۶۹	۴۶/۲۴	۰/۰۰۱

یافته‌ها نشان می‌دهند تمامی موارد جدول ۹ از مقادیر بارعاملی و T قابل قبولی در سطح  $P \leq 0.05$  برخوردار بوده‌اند. تمامی مقادیر نشان می‌دهند که عوامل فرآیندی‌ای بر اجرای استراتژی‌های سازمان بهزیستی استان تهران تأثیر مثبت و معناداری دارند. با توجه به مقادیر بارهای عاملی به‌دست‌آمده، «وجود هماهنگی مناسب بین افراد و واحدهای سازمان بهزیستی» و «اندازه‌گیری مناسب عملکرد جاری در سازمان

بهزیستی» به ترتیب با بارهای عاملی ۰/۷۳ و ۰/۷۳ بیشترین تأثیر را بر اجرای استراتژی‌های سازمان بهزیستی استان تهران خواهند داشت و «تأمین و تخصیص منابع انسانی در سازمان بهزیستی» و «توزیع داده و اطلاعات مناسب در سطوح مختلف در سازمان بهزیستی» به ترتیب با بارهای عاملی ۰/۶۳ و ۰/۶۳ تأثیر کمتری را بر اجرای استراتژی‌های سازمان بهزیستی استان تهران دارند.



شکل ۳: مدل اثرگذاری عوامل فرآیندی بر اجرای استراتژی‌های سازمان بهزیستی استان تهران

جدول ۱۰: شاخص‌های برازش مدل اثرگذاری

عوامل فرآیندی بر اجرای استراتژی‌های سازمان بهزیستی استان تهران

شاخص‌های برازش	مقادیر شاخص‌ها	تفسیر
کای اسکوار (کای دو)	۶۸۳/۲	-
درجه آزادی	۱۱۹	-
ریشه دوم میانگین خطای برآورد (RMSEA)	۰/۰۸	مطلوب
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۹۲	مطلوب
شاخص برازش هنجار شده (NFI)	۰/۹۵۲	مطلوب
شاخص برازش افزایشی (IFI)	۰/۹۱۴	مطلوب

اجرای استراتژی‌های سازمان بهزیستی استان تهران دارد. همچنین مقدار شاخص RMSEA که برابر ۰/۰۸ می‌باشد، این گفته را تأیید می‌کند

نتایج جدول ۱۰ نشان می‌دهد شاخص‌های برازش مدل (CFI، NFI، IFI) از مقادیر بالای ۰/۹ برخوردارند که نشان از مطلوب بودن مدل اثرگذاری عوامل فرآیندی بر

## فرضیه چهارم

فرضیه صفر: عوامل نتیجه بر اجرای استراتژی‌های سازمان بهزیستی استان تهران تأثیر مثبت و معناداری ندارد.

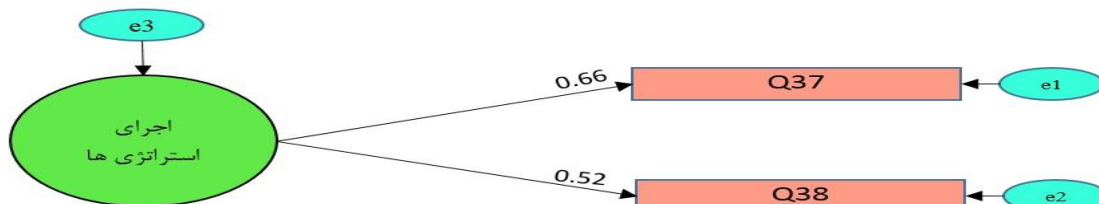
جدول ۱۱: اثر عوامل نتیجه بر اجرای

استراتژی‌های سازمان بهزیستی استان تهران

عامل	گویه	عوامل اثرگذار بر اجرای استراتژی‌های سازمان بهزیستی استان تهران	بارعاملی	مقدار T	مقدار P
عوامل نتیجه	Q37	وقوع نتایج مورد انتظار در سازمان بهزیستی تا چه میزان بر اجرای استراتژی تأثیر دارد؟	۰/۶۶	۳۲/۱۲	۰/۰۰۱
	Q38	وقوع نتایج ناخواسته در سازمان بهزیستی تا چه میزان بر اجرای استراتژی تأثیر دارد؟	۰/۵۲	۲۱/۸۷	۰/۰۰۱

استراتژی‌های سازمان بهزیستی استان تهران تأثیر مثبت و معناداری دارند.

یافته‌ها نشان می‌دهند تمامی موارد از مقادیر بارعاملی و T قابل قبولی در سطح  $P \leq 0/05$  برخوردار بوده‌اند. تمامی مقادیر نشان می‌دهند که عوامل نتیجه بر اجرای



شکل ۴: مدل اثرگذاری عوامل نتیجه بر اجرای

استراتژی‌های سازمان بهزیستی استان تهران

جدول ۱۲: شاخص‌های برازش مدل اثرگذاری عوامل زمینه‌ای بر اجرای استراتژی‌های سازمان بهزیستی استان

تهران

شاخص‌های برازش	مقادیر شاخص‌ها	تفسیر
کای اسکوار (کای دو)	۱۳۴/۱	-
درجه آزادی	۴۳	-
ریشه دوم میانگین خطای برآورد (RMSEA)	۰/۰۶	مطلوب

شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۰۱	مطلوب
شاخص برازش هنجار شده (NFI)	۰/۹۱۳	مطلوب
شاخص برازش افزایشی (IFI)	۰/۸۹۲	تا حدودی مطلوب

استراتژی‌های سازمان بهزیستی استان تهران دارد. همچنین مقدار شاخص RMSEA که برابر ۰/۰۸ می‌باشد، این گفته را تأیید می‌کند

نتایج نشان می‌دهد شاخص‌های برازش مدل (CFI)، (NFI) از مقادیر بالای ۰/۹ برخوردارند که نشان از مطلوب بودن مدل اثرگذاری عوامل نتیجه بر اجرای

### فرضیه پنجم

فرضیه صفر: مدل عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی‌های سازمان بهزیستی استان تهران از برازش کافی برخوردار نیست.

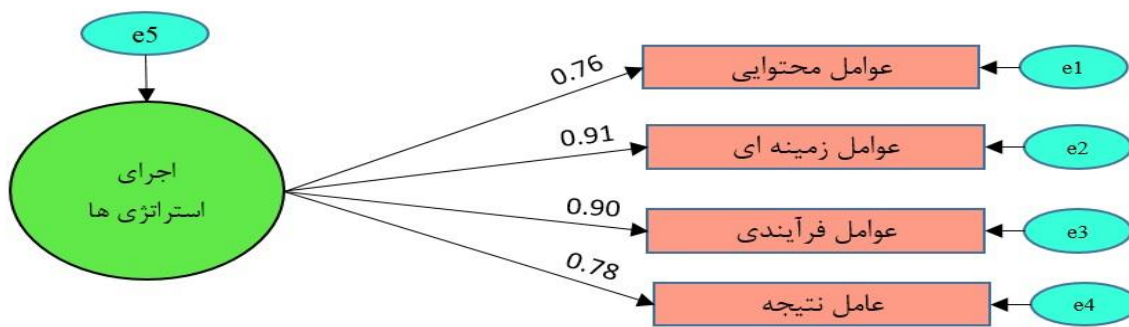
جدول ۱۳: اثر عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی‌های سازمان بهزیستی استان تهران

عواملها	بارعاملی	مقدار T	مقدار P
عوامل محتوایی	۰/۷۵۹	۶۰/۲۸	۰/۰۰۱
عوامل زمینه‌ای	۰/۹۱۴	۶۳/۳۵	۰/۰۰۱
عوامل فرآیندی	۰/۹۰۰	۶۳/۷۸	۰/۰۰۱
عوامل نتیجه	۰/۷۷۷	۵۴/۴۵	۰/۰۰۱

کمترین تأثیر را بر اجرای استراتژی‌های سازمان بهزیستی استان تهران داشتند.

یافته‌ها نشان می‌دهند تمامی موارد جدول ۱۳ از مقادیر بارعاملی و T قابل قبولی در سطح  $P \leq 0/05$  برخوردار بوده‌اند. عوامل زمینه‌ای بیشترین و عوامل محتوایی

مدل اثر عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی‌های سازمان بهزیستی استان تهران به صورت زیر به دست می‌آید.



شکل ۵: مدل اثرگذاری عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی‌های سازمان بهزیستی استان تهران

جدول ۱۴: شاخص‌های برازش مدل اثرگذاری عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی‌های سازمان بهزیستی استان تهران

شاخص‌های برازش	مقادیر شاخص‌ها	تفسیر
کای اسکوار (کای دو)	۶۳/۱۹	-
درجه آزادی	۲۳	-
ریشه دوم میانگین خطای برآورد (RMSEA)	۰/۱۹	مطلوب
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۱۸	مطلوب
شاخص برازش هنجار شده (NFI)	۰/۹۰۶	مطلوب
شاخص برازش افزایشی (IFI)	۰/۹۱۹	تا حدودی مطلوب

اجرای استراتژی‌های سازمان بهزیستی استان تهران دارد. همچنین مقدار شاخص RMSEA که برابر ۰/۱۹ می‌باشد، این گفته را تأیید می‌کند.

نتایج جدول ۱۴ نشان می‌دهد شاخص‌های برازش مدل (CFI, NFI, IFI) از مقادیر بالای ۰/۹ برخوردارند که نشان از مطلوب بودن مدل اثرگذاری عوامل مؤثر بر

### بحث

مؤلفه‌ها مرتبط با مدل اکوموس در پیاده‌سازی استراتژی‌ها سازمان بهزیستی استان تهران تأثیرگذار می‌باشد. بنابراین سازمان مربوطه برای دستیابی به فواید حاصل از پیاده‌سازی استراتژی‌ها که شامل ۱. عوامل فرآیندی، ۲. محتوایی، ۳. زمینه‌ای نتیجه است، باید زمینه کافی برای پیاده‌سازی استراتژی‌ها را ایجاد کرده تا هم خود سازمان و هم کارکنان سازمان مربوطه از مزایای آن بهره‌مند شوند. البته باید توجه داشت که

مدل مفهومی این پژوهش برگرفته از مدل اکوموس می‌باشد، در ابتدا با فرض این‌که، این یازده مؤلفه بر پیاده‌سازی استراتژی‌ها تأثیر دارند، آن‌ها را مطرح کرده و بعد از تجزیه و تحلیل نشان داده شد که کلیه مؤلفه‌ها در اجرای استراتژی‌ها تأثیر دارند. بر اساس نتایج پژوهش چهار بعد و یازده مؤلفه به‌عنوان عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی در سازمان بهزیستی تهران معرفی شده است. با توجه به نتایج تحقیق، تمامی

طبق نتایج به دست آمده لازم است به این ۴ بعد و ۱۱ مؤلفه توجه کافی مبذول داشته باشند، به خصوص مؤلفه‌هایی که دارای بیشترین ضریب اهمیت از دیدگاه خود کارکنان سازمان بهزیستی بوده است، مانند بعد زمینه‌ای که ضریب اهمیت بیشتری نسبت به سه بعد دیگر داشته است. اما نکته‌ای که به آن باید اشاره کرد این است که چرا بعد زمینه‌ای بالاترین رتبه و بعد محتوایی پایین‌ترین رتبه را به خود اختصاص داده‌اند. در قسمت بعد زمینه‌ای باید مطرح کرد؛ از آنجایی که هدف سازمان بهزیستی فراهم کردن امکانات رفاهی جامعه معلولین می‌باشد، بر پایه و شالوده اصلی سازمان که شامل محیط، ساختار، فرهنگ و رهبری نیازی اساسی دارند. در زمینه بعد محتوایی باید مطرح کرد؛ از آنجایی که در هر سازمانی به خصوص سازمان بهزیستی نقش مدیران، بسیار اهمیت دارد، لذا باید مدیران سازمان مربوطه با فراهم آوردن زمینه مناسبی جهت پیاده‌سازی استراتژی‌ها فراهم آورند. علی مروتی شریف‌آبادی، اعظم هادیان ندوشن و مؤده حیاتی در سال ۱۳۹۴ به تحقیقی تحت عنوان "رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها" پرداختند که در آن به بررسی ابعاد مدل اکوموس پرداختند. این تحقیق از نوع توصیفی-پیمایشی ای و از نظر هدف کاربردی می‌باشد. داده‌های تحقیق از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف و آزمون علامت و با استفاده از نرم‌افزار SPSS و در نهایت برای رتبه‌بندی از آزمون نا پارامتری فریدمن مورد بررسی قرار گرفته، و نتایج نشان می‌دهد که کارکنان از اهمیت و رتبه پائین تری برخوردارند ولی رهبری بالاترین رتبه رو به خود اختصاص داده است. (۸) تحقیقی توسط مقصود سعیدی در سال ۱۳۹۴ تحت عنوان "بررسی عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی بر اساس مدل اسکات در شرکت آب و فاضلاب آذربایجان شرقی" انجام شد. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و نوع تحقیق عینی‌گرا می‌باشد. روش آماری این تحقیق بعد از نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف، داده‌ها با استفاده از آزمون همبستگی و رگرسیون خطی چند متغیره جهت آزمون فرضیه مورد بررسی

قرار گرفته‌اند. نتایج نشان داده است که بین ساختار رسمی و مشخص بودن اهداف، بین ساختار غیررسمی و مشارکت کارکنان، بین تغییرات محیطی با اجرای استراتژی در شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی رابطه مثبت و معنی‌داری دارد. (۹) جلال عبدالهی، احمد مهدی زاده و حافظ مهدی زاده در سال ۱۳۹۳ تحقیقی تحت عنوان "عوامل مؤثر بر اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی کمیته امداد امام خمینی (ه) آذربایجان شرقی" انجام دادند که در آن به بررسی ابعاد مدل اکوموس پرداختند. این تحقیق از نوع توصیفی-پیمایشی ای و از نظر هدف کاربردی می‌باشد. داده‌های تحقیق از آزمون پارامتری t تک نمونه و آزمون فریدمن مورد بررسی قرار گرفته و نتایج نشان می‌دهد که مدیران و کارکنان کمیته امداد جهت اجرای استراتژی‌ها از بین ۱۵ عامل، ۱۲ عامل ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، ارتباطات سازمانی، دانش و تخصص، پذیرش استراتژی، پیشینه ذهنی، تدوین راهبرد، تخصیص منابع، کنترل و بازخورد، عوامل اقتصادی، اجتماعی و جغرافیایی، بر اجرای موفقیت‌آمیز تأثیر دارد، که کارکنان این سازمان نقش کمی را برای عامل‌های نگرش کارکنان، عوامل سیاسی و برنامه‌ریزی عملیاتی قائل هستند. (۱۰) همچنین تحقیقی توسط محمد حقیقی، عباس منوریان، سعید اقوام پور و سعیده رسولیان در سال ۱۳۸۸ تحت عنوان "بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران" انجام شد. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر گردآوری و پردازش اطلاعات توصیفی می‌باشد. در این پژوهش ارتباط هشت عامل عمده با موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران مورد بررسی قرار گرفته و در نهایت تأثیر پنج عامل مشارکت مدیران ارشد در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، آگاهی مدیران ارشد از دانش و اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک، مشارکت تیمی کارکنان در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک مدیریت تغییر در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و ارزیابی درست محیطی در موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران مورد تأیید قرار گرفته است (۱۱) برایسون و برومیلی



(۲۰۰۱) چارچوبی ارائه داده‌اند که در آن، عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی‌ها در چهار گروه طبقه بندی شده است: عوامل محتوایی، زمینه‌ای، فرآیندی و نتیجه‌ای. که عوامل فرآیندی از اهمیت بالاتری برخوردار بوده‌اند. روت و همکارانش (۱۹۹۱) به صورت تجربی رابطه بین استراتژی و طراحی سازمانی و نیز تأثیر آن بر فرایند اجرای استراتژی را در چارچوب یک تحقیق کمی مورد مطالعه و آزمون قرار دادند. آن‌ها عوامل فرهنگی، فلسفه مدیریتی، رسمیت، تمرکز، اهداف مشخص و مکانیزمهای یکپارچه‌سازی و عوامل زمینه‌ای را در اجرای استراتژی مؤثر دانستند (۱۲) پتی گرو و ویپ (۱۹۹۱) دی لیزی (۲۰۰۱)، برنز، منا و مولینا (۲۰۰۷) (یانگ لی و همکاران (۲۰۱۰) تقریباً چارچوب مشابهی با نتایج پژوهش حاضر در ارتباط با برخی از عوامل داشتند (۱۶، ۱۵، ۱۴، ۱۳) و تفاوتشان در اهمیت و تأثیرگذاری عوامل و شناسایی برخی دیگر از عوامل بود. در واقع احتمالاً این تفاوت‌ها به این دلیل باشد که مطالعات فوق فقط بر روی شناسایی عوامل و ارتباط آن‌ها با یکدیگر تمرکز داشته‌اند. حال آن‌که مشخص بودن درجه اهمیت این معیارها، می‌تواند کمک شایانی برای مدیران ارشد و راهبران استراتژی در رسیدن به این مهم باشد همچنین تحقیقات مذکور بر روی شرکت‌های غیردولتی تمرکز داشتند در حالی که پژوهش حاضر بر روی یک سازمان دولتی انجام گرفت از این رو تفاوت در شناسایی برخی از عوامل احتمالاً قابل توجیه باشد.

#### نتیجه‌گیری:

از عمر برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان بهزیستی زمان زیادی نمی‌گذرد بنابراین، تجربه و توان سازمان نیز در این خصوص با محدودیت‌هایی روبه‌رو است. برنامه‌ریزی در این سازمان با توجه به شرایط خاص و تعدد و تنوع فعالیت‌ها با چالش‌های زیادی روبه‌رو است یکی از مهم‌ترین چالش‌ها انتخاب مدل برنامه‌ریزی است که بتوان آن را با شرایط سازمان هماهنگ کرد. وجود برنامه به مشخص شدن مسیر فعالیت‌های سازمان گسترده‌ای مانند سازمان بهزیستی کشور و هماهنگی بین واحدهای تابع آن کمک می‌کند و از اعمال برنامه‌های سلیقه‌ای در حوزه‌های مختلف

جلوگیری می‌کند. با توجه به اهمیت برنامه استراتژیک در دستیابی به مزیت برتری، مدیران سازمان بهزیستی کشور باید توجه بیشتری به تدوین و اجرای این برنامه مبذول دارند. چالش‌های تدوین برنامه استراتژیک در صورتی که به خوبی مدیریت نشوند، مشکلات زیادی بر سر راه اجرای برنامه استراتژیک ایجاد خواهد کرد در هر سازمانی در بیشتر موارد، جای خالی یک برنامه مؤثر که بتواند شرایط سازمانی را بهبود بخشد، دیده می‌شود. در سازمان بهزیستی استان تهران، تقریباً جای خالی برنامه‌های اجرانشده کاملاً مشهود می‌باشد. جایی که کارکنان سازمان از عوامل محتوایی و نتایج حاصل از کار رنج می‌برند و خواهان ایجاد یک تحول عظیم، برای بهبود شرایط کاری می‌باشند. هر تحقیقی که انجام می‌شود با مشکلات و محدودیت‌هایی مواجه می‌باشد که برخی از آن‌ها در اختیار و برخی خارج از محدوده محقق می‌باشد. در پژوهش حاضر نیز محدودیت‌هایی وجود داشته است که به موارد زیر می‌توان اشاره کرد: ۱) به علت حجم کاری پاسخ‌دهندگان، پاسخ‌دهی به سؤال‌ها و تکمیل پرسشنامه به‌کندی انجام گرفت و برخی از کارمندان تکمیل آن را به زمان دیگری موکول می‌کردند که باعث گردید کل روند انجام تحقیق با تأخیر زمانی مواجه شود (۲). عدم همکاری سازمان در توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه و همچنین عدم همکاری کارکنان سازمان در پاسخگویی کامل به سؤال‌های پرسشنامه (۳) زمان‌بر بودن پیگیری کارهای اداری در سازمان بهزیستی (گرفتن نامه و اجازه توزیع پرسشنامه در داخل سازمان)

#### پیشنهادات

در این قسمت به ذکر پیشنهاد‌های سازنده مبتنی بر هر یک از فرضیه‌های تحقیق پرداخته می‌شود که در این راستا از نظرات خود کارکنان سازمان بهزیستی استان تهران بهره‌جسته ایم: ۱) سازمان بهزیستی برای موفقیت در دست‌یابی به اهداف استراتژی‌های خود باید به حوزه‌های محتوایی، زمینه‌ای، فرآیندی و نتایج مورد انتظار استراتژی به طور هم‌زمان توجه نماید. البته با تأکید بیشتر بر عوامل زمینه‌ای و تأثیرگذاری آن بر فرآیندهای

عملیاتی، وزن این دو حوزه بیش از حوزه‌های دیگر می‌باشد. ۲) با توجه به نتایج حاصل از رتبه بندی مؤلفه‌های عامل محتوایی پیشنهاد می‌شود، مدیران سازمان مشارکت فعال تری در تدوین استراتژی سازمان داشته باشند و با آگاهی از انتظارات سازمان، استراتژی‌های این سطح را با مشارکت سیاست‌گذاران سازمان و سطوح مختلف مدیریت تدوین نمایند. توجه به مدیریت تغییر جهت ایجاد بستر مناسب، ایجاد تعهد در کارکنان، ایجاد توازن بین ثبات و نوآوری، پیاده سازی سیاست‌ها، نظارت صحیح بر عملکردها و ایجاد هماهنگی و کنترل بر فعالیت‌های کارکنان، شانس شکست استراتژی را بشدت کاهش می‌دهد. ۳) با توجه به نتایج حاصل از تحقیق، بعد زمینه‌ای از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد. لذا در رابطه با مؤلفه رهبری پیشنهاد می‌شود سازمان بهزیستی برای جلب مشارکت مدیران در اجرای استراتژی‌ها این شاخص‌ها را مورد توجه قرار دهد: الف) جلب مشارکت رهبران در تعیین چشم‌اندازها صحیح ب) ارتقای دانش رهبران در خصوص برانگیختن افراد برای دستیابی به هدف و ایجاد یک سبک رهبری مناسب، در هر سازمانی در بیشتر موارد، جای خالی یک برنامه مؤثر که بتواند شرایط سازمانی را بهبود بخشد، دیده می‌شود. در سازمان بهزیستی استان تهران، تقریباً جای خالی برنامه‌های اجرا نشده کاملاً مشهود می‌باشد. جایی که کارکنان سازمان از عوامل محتوایی و نتایج حاصل از کار رنج می‌برند و خواهان ایجاد یک تحول عظیم، برای بهبود شرایط کاری می‌باشند. پس پیشنهاد می‌شود، سازمان مربوطه این برنامه را جدی گرفته و تلاش و بودجه کافی جهت اجرای استراتژی‌ها ارائه شود.

#### تقدیر و تشکر

نگارندگان بر خود لازم می‌دانند تا بدینوسیله از همکاری سازمان بهزیستی تهران که با حمایت‌های خود انجام این پژوهش را امکانپذیر ساختند قدردانی نمایند

## منابع

1. Bian is global, management tools and trend survey, strategy and leadership 2007 vol. 35, no. 5.
2. Cater, T. & Pucko, D. Factors of Effective Strategy Implementation: Empirical Evidence from Slovenian Business practice 2010, JEEMS 3, pp 207-263.
3. Rajasekar, James Factors Affecting Strategy Implementation in a Service Industry: A study of Electricity, Distribution Companies in the Sultanate of Oman. International Journal of business and Social science. .2014. 5(9/1),pp.169-183
4. Radomska, Joanna. The Concept of Sustainable Strategy Implementation Available on the: [www.mdpi.com/journal/sustainability](http://www.mdpi.com/journal/sustainability). 2015
5. GgggProvide model for implementing strategy in water and sewage company Tehran Province, Process management and development 2015, 2(5)
6. Pedersen, Kasper Linde. Cracking the code of strategy Execution. 2008
7. De wit, B. & Meyer, R .Strategy: Process, Content Context, 3rd Edition, London. Thomson. (2004)
8. Mrovati, A.Hadiyannadoshan, A.Hayati, M. Ranking the Factors Affecting the Successful Implementation of Strategies Case Study: Imam Khomeini Relief Committee (RA), The 10th International Conference on Strategic Management, Tehran, Iran Strategic Management Association, [https://www.civilica.com/Paper-ICSM10-ICSM10\\_146.html](https://www.civilica.com/Paper-ICSM10-ICSM10_146.html), 2013.(Persian)
9. Saeedi, M .Investigating Factors Affecting Strategy Implementation Based on Scott Model in Azerbaijan Water and Wastewater Company, International Management Conference in the 21st Century.2014. (Persian)
10. Abdolahi, J.Mahdzadeh, A. Mahdzadeh, H. Mahdzadeh, V .Specifics of the authors of the paper The ranking of effective factors on the successful implementation of strategies Case study: Imam Khomeini Relief Committee, The first scientific-research congress on the development and promotion of education and psychology, sociology and social sciences in Iran, Tehran, the Scientific Association for the Promotion and Development of Basic Sciences and Technologies.2015. (Persian)
11. Haghghi, M. Monavarian,A.Aghvampoor,S.R asolian,S .Investigating the Factors Affecting the Strategic Planning Success in Iran National Gas Company"Commercial Management Journal,2009, Volume 1, Issue 3. (Persian)
12. Bryson, John Moore, Strategic planning for public and non profit organizations.Mansorin,

- A. First Printing, Tehran, Institute of Management Education and Management.2006.
13. Pettigrew, A.M., & Whipp, R. Managing change for competitive success, Oxford: Blackwell.1991.
14. DeLisi, P. Strategy Execution: An Oxymoron or a Powerful Formula for Corporate Success. Retrieved on 3 October, 2009, from <http://www.org-synergies.com>.2001
15. Brenes, E.R., Mena, M. & Molina, G.E (2007). Key success factors for strategy implementation in Latin American, Journal of business research, 61:590-598.
16. Yang, Li; Guo-hui, Sun & Eppler, Martin J. 2010, making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation. In: Handbook of research on strategy process. Edward Elgar, Cheltenham, UK.

## Critical success factors influence the welfare organization's strategies in Tehran province

**Shahamat Hosieniyan:** Associate Professor of Management, Faculty of Management, University of Police, Tehran, Iran. [shahamat111719@chmail.ir](mailto:shahamat111719@chmail.ir)

**Saiedeh Zarei aval :** M.A.s of Public Management, University of Allameh Tabatabai. Tehran.Iran. [saeideh.zareei@gmail.com](mailto:saeideh.zareei@gmail.com)

**Mohammad Ali Kamali:** Ph.D. in Financial Management, University of Tehran, Iran. [makamali@ut.ac.ir](mailto:makamali@ut.ac.ir)

**Sara Maleki:** M.A.s of Public Management, University of Allameh Tabatabai .Tehran.Iran  
[saramaleki70119@gmail.com](mailto:saramaleki70119@gmail.com) (\*Corresponding author)

### Abstract

**Background& Objective:** The study goal is to evaluate the successful vital factors on welfare of organization's clerk strategies in Tehran province using Okemos model which is based on 4 aspects: Content, Underlying, Process and outcome factors

**Materials and Methods:** This study according to research goal is an applicable study and considering data gathering is a descriptive survey, Toll of collecting data was a multiple researcher made questionnaire including 38 questions, which its reliability confirmed by using cronbach's Alpha, and its validity affirmation by using experts affirmation. The population study was 295 clerk in organizations and sample size was 167 clerk which obtained by using stratified sampling. For analyzing data KMO test used, and for providing the model of structural equations we used AMOS software by using fitness test

**Results:** All variables had an acceptable load factor and also T test was significant  $P \leq 0.05$ .

**Conclusion:** Data analyzes showed that all aspects and variables influenced on strategies implementation. Therefore the ranking of organizations factors are as follows respectively: underlying factors, process factors, outcome factors and finally content factors.

**Key words:** strategy management, strategy implementation, welfare organization.

