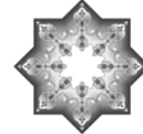


## سنجش اثربخشی برنامه ریزی استراتژیک برایسون بوسیله هوشین کانری



بهر روز رضائی منش<sup>۱</sup>  
فروه فریور<sup>۲</sup>

از صفحه: ۳۷ تا ۶۲  
تاریخ ارایه: ۹۳/۱/۱۴  
تاریخ پذیرش: ۹۳/۲/۵

### چکیده

برایسون نخستین کسی است که نظام های برنامه ریزی خاص سازمان های دولتی را مورد توجه قرار داد و برای سنجش برنامه ریزی استراتژیک در سازمان های دولتی مدلی طراحی کرد. برایسون مدل های مختلف برنامه ریزی راهبردی را بررسی کرده و شرایط بکارگیری آن ها را در بخش های عمومی و غیرانتفاعی مورد تحلیل قرار می دهد و در نهایت مدل خود را ارایه می دهد. تحقیق حاضر به دنبال یافتن پاسخ این پرسش است که مدل برنامه ریزی استراتژیک برایسون با ویژگی های کلیدی برنامه ریزی هوشین کانری تا چه اندازه در پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران قابل انطباق است و در غیر این صورت میزان عدم انطباق چقدر است؟ جامعه آماری تحقیق شامل ۱۳۱ نفر از مدیران و کارشناسان پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران می باشد که در آن از روش تحقیق میدانی و روش نمونه گیری سرشماری استفاده گردید. یافته های تحقیق نشان دادند که انطباق مدل برایسون با جامعه مورد بررسی ضعیف است.

**واژگان کلیدی:** برنامه ریزی استراتژیک برایسون، برنامه ریزی هوشین کانری، سنجش اثربخشی

۱ استادیار گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی rezaeemanesh@gmail.com

۲ کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی

یکی از برجسته‌ترین ویژگی‌های عصر حاضر توجه و تاکید به دانش مدیریت به عنوان یکی از اصلی‌ترین الزامات پیشرفت و توسعه اقتصادی و اجتماعی است. آنچه که در این میان به عنوان یکی از اصلی‌ترین جنبه‌های دانش مدیریت اهمیت دارد علم برنامه‌ریزی است. برنامه‌ریزی ابزار تعادل آفرین بین اولویت بندی نیازها و استفاده بهینه از منابع و امکانات است (Stephen, DeCenzo, Coulter, Woods, 2013). برنامه‌ریزی به عنوان یکی از پنج بعد اصلی مدیریت از دیرباز مد نظر اندیشمندان این رشته بوده و مانند دیگر علوم در طی گذر زمان تغییرات بیشماری را به خود دیده است. با توجه به تغییرات چند دهه اخیر در محیط پیرامون سازمان‌ها متخصصان مدیریت دریافته‌اند که نظام‌های برنامه‌ریزی متداول گذشته یارای پاسخ‌گویی به نیازهای کنونی را ندارند. کاتر در سال ۱۹۹۷ بیان کرد که "سرعت تغییرات اجتماعی و اقتصادی هیچ زمانی کاهش پیدا نمی‌کند سازمان‌ها در هر مکان و زمانی با تهدیدات بسیار جدی تر و فرصت‌های بهتر روبرو هستند که ناشی از جهانی‌سازی اقتصاد با تمایلات تکنولوژیکی است". این روند تغییر سریع زمینه ساز این تفکر شد که سازمان‌ها باید به گونه ای برنامه‌ریزی کنند که توانایی تغییر جهت متناسب با تغییرات پیرامون خود را داشته باشند. بر این اساس برنامه‌ریزی استراتژیک پا به عرصه وجود گذاشت. استراتژی درباره دستیابی به موفقیت است (گرن، ۱۳۹۴: ۲۸) و محققان، تحقیقات بسیاری را در این زمینه انجام داده اند. پس از گذشت چند سال از ظهور برنامه‌ریزی استراتژیک در عرصه تجارت دولت‌ها نیز به اهمیت این نظام برنامه‌ریزی پی بردند و این سوال مطرح گردید که آیا می‌توان از نظام برنامه‌ریزی استراتژیک که در شرکت‌ها با دیدی انتفاعی طراحی شده است، در سازمان‌های عمومی و غیر انتفاعی که بازوان دولت در خدمت‌رسانی به شهروندان محسوب می‌شوند، استفاده کرد؟ با شکل‌گیری این سوال توجه برخی از محققان به این مساله جلب شد و تلاش‌های صورت گرفت تا نظام‌های برنامه‌ریزی خاص سازمان‌های دولتی و با توجه به ویژگی‌های چنین سازمان‌هایی طراحی شود. از جمله پیشگامان این روند جان ام. برایسون است که در سال ۱۹۸۸ اقدام به ارائه مدلی تحت عنوان مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برایسون نمود و این مدل را خاص سازمان‌های دولتی معرفی کرد. وی در سال ۲۰۰۲ مجدداً مدل خود را با توجه به تغییراتی که به وجود آمده بود، بررسی و تکمیل نمود. هم‌اکنون نیز

مدل برنامه‌ریزی برایسون در سازمان‌های دولتی ایران به عنوان یک الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک خاص سازمان‌های دولتی، مورد قبول است. از طرف دیگر با توجه به پیشرفت علم و تکاملی بودن روش‌های برنامه‌ریزی سنجش اثربخشی روش‌های جدید مساله دیگری است که مورد توجه قرار گرفته است. به عبارت دیگر تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک بدون در نظر گرفتن میزان اثربخشی آن در صورت اجرا بر سازمان‌ها تاثیر مطلوبی نخواهد داشت زیرا اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک متضمن اثربخشی سازمانی است. این واقعیت اساس تحقیق حاضر را شکل داده است. در این تحقیق محقق سعی می‌کند تا با استفاده از ویژگی‌های نظام برنامه‌ریزی هوشین کانری به عنوان یک نظام برنامه‌ریزی موفق و پذیرفته شده در سطح جهان، اثربخشی روند برنامه‌ریزی برایسون را در یک سازمان دولتی که دارای " بهترین برنامه تدوین شده برایسون در کشور " است را بسنجد، چراکه مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برایسون مدلی مناسب برای سازمان‌های دولتی است (Witcher, 2013).

هدف اصلی از این تحقیق شناسایی متغیرهایی است که بوسیله آنها می‌توان اثربخشی برنامه‌ریزی راهبردی به روش برایسون را در پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران سنجید و موارد بحرانی و حیاتی بهبود را در برنامه‌ریزی تعیین کرد و سپس پیشنهادهایی به مدیران و تصمیم‌گیرندگان ارائه داد.

## مبانی نظری

### برنامه‌ریزی کیفی هوشین کانری

برنامه‌ریزی هوشین کانری مولود تلاش ژاپنی‌ها در ترکیب فنون دمینگ و جوران با مفاهیم مدیریت وسیله هدف است. در ترجمه لغت هوشین کانری که در حقیقت ترکیبی از چهار کلمه ژاپنی است می‌توان معنای «مدیریت کنترل بر فعالیتهای متمرکز سازمان» را استخراج کرد. هدف از هوشین کانری یا جاری سازی سیاست ارتقای عملکرد از طریق تجزیه و تحلیل مشکل‌های جاری و توسعه راهبردهایی است که به شرایط محیطی پاسخ می‌دهند. اهداف و خط مشی‌ها به وسیله این روش در هرم مدیریت، تا پایین سرازیر می‌شوند. در هر سطح، خط مشی به اهداف و فعالیت‌های سطح بعدی تفسیر می‌شوند. (Babich, 2005) و به مدیران کمک می‌کند تا بتوانند

راه‌هایی را برای تغییر نقشه‌های شناختی خود پیدا کنند (Witcher and Chau V2014) در آغاز فرآیند هوشین‌کانری، مدیریت ارشد چشم انداز کلی سازمان و خط مشی‌ها و هدف‌های سالانه سازمان را وضع می‌کند. در جهت حرکت بسمت پایین، در هر سطح مدیران و کارکنان در تعریف راهبرد و تعیین جزئیات برنامه مشارکت دارند. همچنین آنها مقیاس‌هایی را تعریف می‌کنند که میزان موفقیت آنها در رسیدن به هدف‌هایشان را مشخص می‌کند. بنابراین هدف‌ها به سمت پایین در جریان هستند. هر سطح به نوبت تحت نظر مدیریت ارشدی که درحقیقت سطح بالای آن می‌باشد قرار دارد. وظیفه سطح بالا اطمینان یافتن از میزان مطابقت راهبرد پیشنهادی با احتیاج‌های سطح پایینی خود است. باز بینی‌های منظم موجب شناخت فرآیند، مشکلات مربوط به آن و ابداع اصلاحات می‌شوند. هوشین‌کانری در پی اطمینان یافتن از این مطلب است که همه افراد در سازمان، چشم انداز و هدف‌های کلی را می‌شناسند. (Babich, 2005)

به طور کلی تا کنون مدل‌های بی‌شماری برای اجرای هوشین‌کانری در سازمان ارایه شده است که خارج از بحث این مقاله است اما نکته‌ای که حائز اهمیت است، ویژگی‌های یک برنامه‌ریزی هوشین‌کانری است. تاکنون اندیشمندان نوزده ویژگی را برای برنامه‌ریزی هوشین‌کانری برشمرده‌اند که این ویژگی‌ها اساس کار تحقیق حاضر را تشکیل داده‌اند. این ویژگی‌ها عبارتند از: داشتن چشم انداز، ماموریت مکتوب، اهداف عالی مشخص، مشارکت کارکنان، توجه و تمرکز بر حوزه‌های بحرانی و استراتژیک، وجود ابزارهای اندازه‌گیری، حمایت مدیران از فرآیند برنامه‌ریزی، اهداف کمی، تدوین برنامه، اجرای برنامه، بازخورد، نظارت و کنترل و ارزیابی، بازنگری و اقدامات اصلاحی، توجه به نیاز مشتریان، راهبردی بودن برنامه، کنترل روزانه، توجه به فرآیند، توجه به کنترل کیفیت فرآیندها و داشتن درک گسترده از مفهوم *TQM*. این ویژگی‌ها در تحقیق مبنای سوال‌های پرسشنامه و سنجش برنامه‌ریزی راهبردی برایسون را تشکیل می‌دهند.

### برنامه‌ریزی استراتژیک برایسون:

مراحل فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک برایسون (برایسون، ۲۰۱۰).

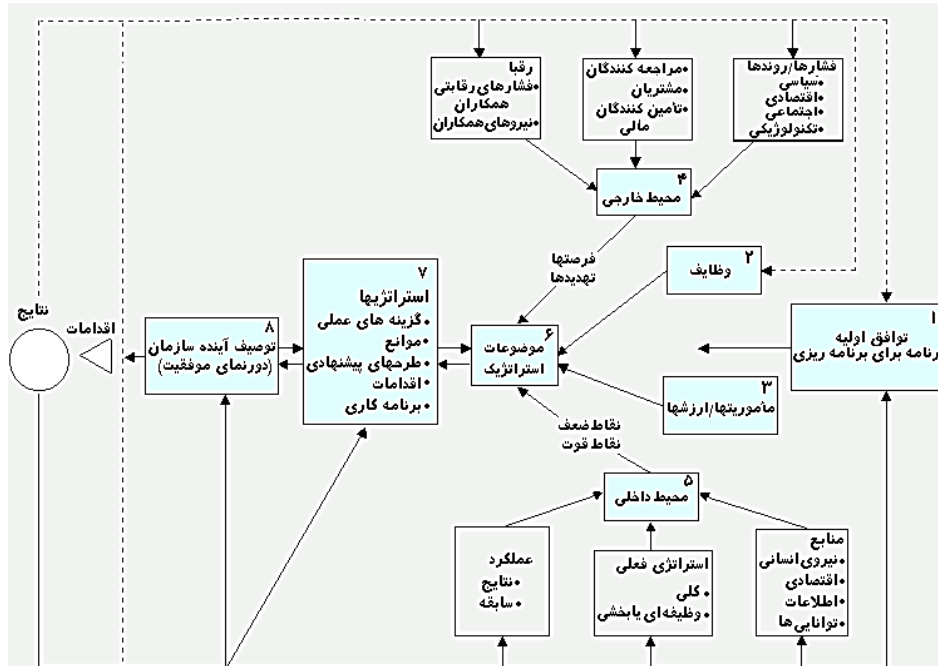
برنامه‌ریزی راهبردی در بخش خصوصی توسعه یافته است و دارای مدل‌های زیادی می‌باشد. تجارب اخیر مبین آن است که رویکردهای برنامه‌ریزی راهبردی که در بخش خصوصی تدوین شده‌اند می‌توانند به سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی و هم چنین جوامع و دیگر نهادها کمک

نمایند تا با محیط‌های دستخوش تغییر، برخوردی مناسب داشته و به شیوه‌ای کارسازتر عمل کنند. البته این به آن معنا نیست که همه رویکردهای برنامه‌ریزی راهبردی بخش خصوصی در بخش‌های عمومی و غیرانتفاعی به یک اندازه کاربرد داشته باشند.

برایسون مدل‌های مختلف برنامه ریزی راهبردی را بررسی کرده و شرایط بکارگیری آنها را در بخش‌های عمومی و غیرانتفاعی مورد تحلیل قرار می‌دهد و در نهایت خود رویکردی ارایه می‌دهد. مدل وی شامل یک فرآیند پیوسته (مطابق با تعریف برنامه ریزی) و تکرارپذیر می‌باشد که پیش از اتخاذ هر تصمیمی آغاز شده و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می‌یابد. در این جا این فرآیند در قالب ده مرحله شرح داده می‌شود. از خصوصیات این فرآیند این است که نتایج حاصل از هر مرحله می‌تواند در بازنگری یا تکمیل مراحل پیش از آن مورد استفاده قرار گیرند.

مراحل فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی در مدل برایسون به شرح زیر می‌باشد:

- ۱) توافق اولیه
- ۲) تعیین وظایف
- ۳) تحلیل ذینفعان
- ۴) تنظیم بیانیه ماموریت سازمان
- ۵) شناخت محیط سازمان
- ۶) تعیین موضوعات استراتژیک پیش روی سازمان
- ۷) تعیین استراتژی‌ها
- ۸) شرح طرح‌ها و اقدامات
- ۹) تنظیم دورنمای سازمانی برای آینده
- ۱۰) تنظیم برنامه عملیاتی یک‌ساله



**مدل برنامه‌ریزی برایسون**

مراحل برنامه‌ریزی برایسون	ویژگی‌های هوشین‌کاری	
	چشم انداز	۱
	ماموریت	۲
	اهداف عالی	۳
توافق اولیه	مشارکت کارکنان	۴
تعیین وظایف	توجه و تمرکز بر حوزه‌های بحرانی	۵
تحلیل ذینفعان	اندازه‌گیری	۶
تنظیم بیانیه ماموریت سازمان	حمایت مدیران از فرآیند برنامه‌ریزی	۷
ارزیابی قوت‌ها، ضعف‌ها، موقعیت‌ها و تهدیدها	اهداف کمی	۸
تعیین موضوعات استراتژیک پیش روی سازمان	تدوین برنامه	۹

تعیین استراتژی‌ها	۶	اجرای برنامه	۱۰
شرح طرح‌ها و اقدامات		بازخورد	۱۱
تنظیم دورنمای سازمانی برای آینده	۷	نظارت، کنترل و ارزیابی	۱۲
تنظیم برنامه عملیاتی یک‌ساله	۸	بازنگری و اقدامات اصلاحی	۱۳
	۹	توجه به نیاز مشتریان	۱۴
	۱۰	راهبردی بودن برنامه	۱۵
		کنترل روزانه	۱۶
		توجه به فرآیند	۱۷
		توجه به کنترل کیفیت فرآیندها	۱۸
		درک گسترده از <i>TQM</i>	۱۹

تقابل عوامل استخراج شده از ویژگی‌های هوشین کانری و مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک برایسون (Bryson, 2010)

### مراحل تحقیق:

نگارندگان در این تحقیق تلاش می‌کند تا نظام برنامه‌ریزی برایسون در پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران را مورد مطالعه قرار داده و بدنبال پاسخ به این سوال است که: آیا نظام برنامه‌ریزی استراتژیک برایسون در سازمان فوق با ویژگی‌های کلیدی برنامه‌ریزی هوشین کانری به عنوان یک نظام برنامه‌ریزی موفق، انطباق دارد؟ در غیر این صورت میزان عدم انطباق چقدر است؟

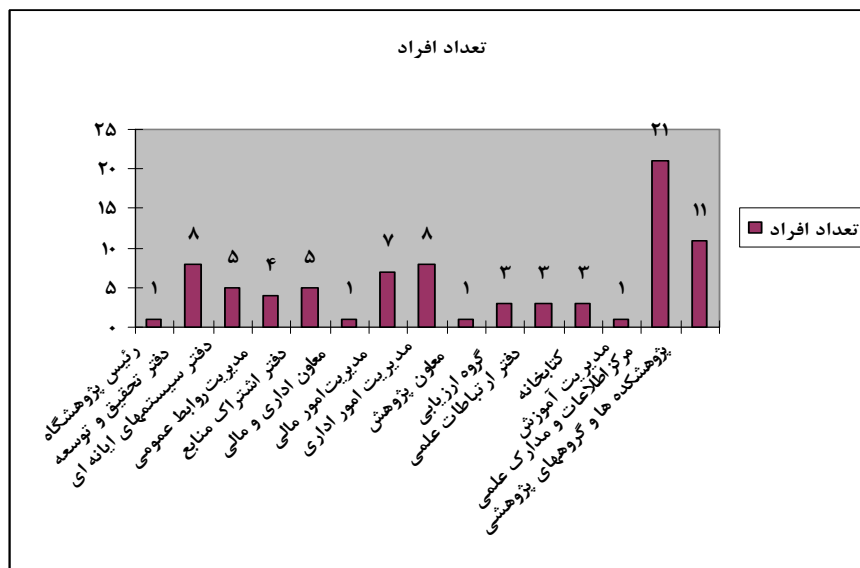
این تحقیق از نظر هدف یک تحقیق کاربردی است و روش شناسی تحقیق از نوع توصیفی و پیمایشی است. با توجه به آنکه تحقیق فوق در یک زمینه تخصصی انجام می‌گیرد و اطلاعات جمع‌آوری شده مربوط به یک زمینه کاملاً تخصصی خواهد بود در فرایند تعیین تعداد افراد جامعه آماری سطح تحصیلات عامل مهم و کلیدی تلقی می‌گردد بنابراین محقق از میان کل کارکنان پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران افرادی را که دارای مدرک تحصیلی لیسانس به بالا هستند به عنوان جامعه آماری برگزیدند. از طرف دیگر در فرایند تحقیق فوق به جامعه آماری از دو زاویه متفاوت نگاه شده است. اول مجموعه مدیران که مسئولیت طراحی برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران را بر عهده داشته و دوم کارشناسان سازمان به طور عام به عنوان

افرادی که از سیستم برنامه‌ریزی برایشون در سازمان تاثیر می‌گیرند. در نتیجه جامعه آماری به دو گروه متفاوت تقسیم شد و برای هر کدام از گروه‌ها یک پرسشنامه متفاوت استفاده گردید.

کارکنان پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران متشکل از ۱۷ (۱۶ مرد- ۱ زن) مدیر ارشد و ۱۰۴ کارمند (۵۶ مرد- ۴۸ زن) در همه رده‌های سازمانی است. از مجموعه ۱۰۴ کارمند مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران تعداد ۳۹ نفر دارای مدرک فوق دیپلم به پایین، ۵۰ نفر دارای مدرک لیسانس، ۱۳ نفر فوق لیسانس و ۲ نفر دکتری هستند.

از طرف دیگر از میان ۱۷ مدیر ارشد سازمان ۸ نفر دارای مدرک دکتری، ۶ نفر دارای مدرک فوق لیسانس، ۲ نفر دارای مدرک لیسانس و ۱ نفر دارای مدرک فوق دیپلم است.

در تحقیق فوق برای افزایش دقت، تعداد افراد نمونه آماری برابر تعداد افراد جامعه آماری (۱۷+۶۵=۸۲ نفر) در نظر گرفته شده است که پراکندگی این افراد در بین واحدهای مختلف (با توجه به چارت سازمانی) به صورت زیر است:



پراکندگی نمونه آماری در بین واحدهای مختلف سازمان



در نتیجه تعداد ۶۵ پرسشنامه عمومی در بین کارشناسان و ۱۷ پرسشنامه تخصصی در بین مدیران پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران توزیع و تعداد ۵۵ پرسشنامه عمومی پاسخ داده شد (۸۴.۶۱ درصد) و ۱۷ پرسشنامه تخصصی پاسخ داده شده (۱۰۰ درصد) جمع آوری شد. در این پژوهش محققان با مراجعه مکرر به سازمان مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران به چهار دوره مصاحبه با برخی مدیران و کارشناسان مرکز پرداختند. علت انتخاب این مدیران (۲ نفر) و کارشناسان (۴ نفر) میزان آگاهی آنها از نظام برنامه‌ریزی برایسون سازمان بود. مدت زمان این مصاحبه‌ها در کل برابر ۹ ساعت است. مصاحبه‌های انجام شده با مدیران از نوع مصاحبه‌های نیمه ساختمند و مصاحبه‌های انجام شده با کارشناسان از نوع مصاحبه‌های ساختار نیافته (اکتشافی) هستند. چارچوب اصلی سوال‌های مد نظر محقق در مصاحبه‌های انجام شده از این افراد حول محورهای زیر بود:

- ۱- وضعیت مشارکت کارکنان و میزان آگاهی آنها از فرایند برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان مورد نظر
- ۲- نوع برنامه‌ریزی راهبردی سازمان
- ۳- وضعیت موفقیت یا ناکامی نظام برنامه‌ریزی از دید مصاحبه شونده‌گان
- ۴- تاثیر برنامه‌ریزی کنونی بر روند پیشروی سازمان در رسیدن به هدف‌های عالی
- ۵- نگاه به آینده و دگرگونی در فرایند برنامه‌ریزی برایسون در سازمان و چه بسا تغییر کلی نظام برنامه‌ریزی
- ۶- وضعیت کلی سازمان و جو حاکم بر آن

پرسشنامه عمومی:

پرسشنامه عمومی متشکل از ۳۹ سوال طیف دار با مقیاس لیکرت ۰-۵ و ۶ سوال غیر طیف دار است. این پرسشنامه به منظور توزیع در بین کارمندان با مدرک لیسانس به بالا تهیه شده است و هدف آن سنجش برخی از ویژگی‌های عمومی هوشین کانری در کل سازمان و خارج از حوزه مدیریت است. هر سوال توسط یک طیف از خیلی کم تا خیلی زیاد و در محدودی عددی ۱-۵ مورد ارزیابی و سنجش قرار می‌گیرد و عدد صفر به منزله هیچ است.

پرسشنامه تخصصی:

پرسشنامه تخصصی متشکل از ۵۰ عبارت است که بر مبنای طیف لیکرت از ۱ تا ۵ امتیازدهی

می شوند. این پرسشنامه برای توزیع در بین مدیران سازمان و کارشناسان بخش تحقیق و توسعه تهیه شده است چرا که بر مبنای مشاهده های محقق و مصاحبه های غیر رسمی با کارکنان برای محقق محرز شد که میزان آگاهی مدیران و کارشناسان بخش تحقیق و توسعه سازمان از نظام برنامه راهبردی برایشون بیش از دیگر کارکنان است

جهت بررسی پایایی پرسشنامه ها از روش محاسبه ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که این ضریب برای پرسشنامه عمومی برابر ۸۸ درصد و پرسشنامه تخصصی برابر ۷۹ درصد به دست آمد. برای بررسی روایی پرسشنامه ها نیز از روش روایی سازه استفاده شد و تحلیل عاملی و تحلیل مولفه ای انجام گرفت. در مجموع با استفاده از تحلیل عاملی مشخص شد که ۱۱ عامل عمده در پرسشنامه عمومی وجود دارد و این ۱۱ عامل روی هم ۷۹/۴ درصد واریانس کل متغیرها را تبیین می کردند. با استفاده از چرخش به روش های مختلف در پایان مشخص شد که نتایج به دست آمده از چرخش واریماکس با تعداد ۵۲ چرخش مدل مناسب تری را ارائه می کند. سایر سوال ها که بار آنها معنی دار نبود و یا هیچ بار عاملی نداشتند، حذف شدند. قابلیت تطبیق نتایج حاصل از تحلیل عاملی مولفه های اصلی با مدل ارائه شده در ادبیات تحقیق بیش از ۹۰ درصد است یعنی از ۱۱ عامل به دست آمده ۱۰ عامل در ادبیات تحقیق موجود است که این عوامل عبارتند از :

شماره عوامل	نام عامل	سوال های مربوطه
۱	مشارکت کارکنان	۳-۱۲-۵-۱۳-۱۴-۲۹-۲۲-۲۱-۱۰
۲	ارزیابی و اصلاح	۱۵-۳۹-۱۱-۳۳-۹-۳۲
۴	استراتژیک بودن برنامه	۶-۳۷-۳۵-۳۶
۵	تدوین برنامه	۲۷-۲۰
۶	اجرای برنامه	۲۸-۳۱
۷	درک از TQM	۳۰
۸	چشم انداز	۱

۱ برخی پژوهشگران ضریب همبستگی ۰.۳ و کمتر از آن را حذف می کنند و به عبارتی معتقدند که ضرایب کمتر از این مقدار صفر (عامل تصادفی) است. (حبیبی، ۱۳۹۱: ۳۲)

۲۴-۱۹-۳۴	کنترل روزانه	۹
۳۸	بازخورد	۱۰
۲۶ - ۲	توجه به نیازهای مشتریان	۱۱

## عوامل استخراج شده از پرسشنامه عمومی

بر روی پرسشنامه تخصصی نیز که دارای ۵۰ سوال است همین عملیات صورت گرفت. ابتدا ماتریس همبستگی حاصل از اجرای تحلیل مولفه‌های اصلی محاسبه شد. همان‌طور که اشاره شد در این ماتریس مقادیر اعداد قطری برابر یک است. سپس مشخصه‌های آماری اولیه حاصل از اجرای تحلیل عاملی با استفاده از مولفه‌های اصلی محاسبه شد و معلوم شد که ۱۰ عامل دارای ارزش ویژه بزرگتر از یک هستند. این ۱۰ عامل روی هم ۹۲/۲۱ درصد واریانس کل متغیرها را تبیین می‌کردند. با استفاده از چرخش به روش‌های مختلف در پایان مشخص شد که نتایج به‌دست آمده از چرخش واریماکس با تعداد ۴۲ چرخش مدل مناسب‌تری را ارائه می‌کند. سایر سوال‌ها که بار آنها معنی دار نبود و یا هیچ بار عاملی نداشتند، حذف شدند.

شماره عوامل	نام عامل	سوال‌های مربوطه
۱	چشم انداز	۳۳-۹-۴۱-۱۸-۱۳-۱
۲	استراتژیک بودن برنامه	۲۹-۴۰-۳۹-۱۷
۳	بازبینی و اصلاح	۷-۳۷-۴۲-۲۵
۴	مشارکت کارکنان	۳۴-۴۷-۳۵-۴۸-۱۹
۵	حضور مدیران در فرایند	۴۶-۵۰-۵
۶	توجه به نیازهای مشتریان	۳۲-۳۶-۱۵
۷	تدوین برنامه	۲۷-۲۶-۴
۸	اندازه‌گیری	۴۵-۱۱-۸-۲۳
۹	ماموریت	۳۸-۳
۱۰	درک از TQM	۲۴-۶

## عوامل استخراج شده از پرسشنامه تخصصی

داده‌های پژوهش حاضر که از پرسشنامه استخراج شدند با استفاده از نرم افزار آماری *SPSS* در دو بخش روش‌های توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ابتدا جدول‌های فراوانی و درصدها تنظیم شد و سپس شاخص‌های آمای مربوط به متغیرهای تحقیق در هر یک از فاکتورهای مورد نظر محاسبه شد. در بخش روش‌های استنباطی نیز آزمون *Z* مورد استفاده قرار گرفت که نتایج آن در جدول‌های جداگانه ای در ادامه ذکر می‌شود.

سپس نتایج به‌دست آمده از پرسشنامه ها مورد بررسی قرار گرفت که این بررسی شامل محاسبه جدول توزیع فراوانی، درصدها و همچنین شاخص‌های گرایش مرکزی و انحرافی است. شاخص‌های آماری مربوط به سوال‌هایی که دارای طیف لیکرت هستند نیز محاسبه شده است. همچنین با توجه به این که نمره متوسط پرسشنامه عمومی برابر  $2/5$  است، به همین منظور نمره میانگین هر سوال پرسشنامه عمومی با نمره متوسط  $2/5$  و در مورد پرسشنامه تخصصی نمره متوسط هر سوال با نمره ۳ مقایسه گردید. نکته قابل توجه آن است که با استفاده از آزمون *Z* و *T* به مقایسه میانگین محاسبه شده با نمره متوسط پرسشنامه‌ها (۳ و  $2/5$ ) پرداخته، در صورتی که *Z* و *T* محاسبه شده در سطح ۹۵ درصد معنی دار باشد، می‌توان نتیجه گرفت که میانگین محاسبه شده در این سطح از نمره متوسط پرسشنامه بیشتر یا کمتر است و به عبارت دیگر نگرش پاسخ دهندگان در خصوص محتوای سوال مورد نظر از حد متوسط بالاتر یا پایین تر است. از طرف دیگر چنانچه *Z* و *T* محاسبه شده در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی دار نباشد، می‌توان نتیجه گرفت که میانگین محاسبه شده با نمره متوسط پرسشنامه تفاوت معنی دار ندارد. یعنی پاسخ دهندگان با موضوع طرح شده در مورد سوال مورد بررسی تا حد متوسط موافقت یا آشنایی دارند. باید توجه داشت که حد مطلوب در پرسشنامه طرح شده بالاترین نمره یعنی ۵ است و حد نامطلوب کمترین نمره یا همان عدد صفر است.

با استفاده از تحلیل عاملی مشخص شد که در هر یک از پرسشنامه ها از نظر کارکنان و مدیران سازمان چند عامل به عنوان عوامل اصلی موثر در نظام برنامه‌ریزی براسون پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران شناخته شدند. هر عامل نیز با استفاده از تعدادی سوال مشخص شده است. باید توجه داشت که هر سوال بین صفر تا پنج امتیاز دارد و جهت برابر شدن وزن عوامل با یکدیگر، میانگین نمره ملاک عمل است.

معادله های عوامل استخراج شده از پرسشنامه عمومی به صورت زیر است:

$$\frac{Q3+Q5+Q10+Q12+Q13+Q14+Q21+Q22+Q29}{9} = \text{مشارکت کارکنان}$$

$$\frac{Q9+Q11+Q15+Q32+Q33+Q39}{6} = \text{ارزیابی و اصلاح}$$

$$\frac{Q6+Q35+Q36+Q37}{4} = \text{استراتژیک بودن برنامه}$$

$$\frac{Q20+Q27}{2} = \text{تدوین برنامه}$$

$$\frac{Q28+Q31}{2} = \text{اجرای برنامه}$$

$$\frac{Q31}{1} = \text{درک از TQM}$$

$$\frac{Q1}{1} = \text{چشم انداز}$$

$$\frac{Q19+Q24+Q34}{3} = \text{کنترل روزانه}$$

$$\frac{Q38}{1} = \text{بازخورد}$$

$$\frac{Q2+Q26}{2} = \text{توجه به نیازهای مشتریان}$$

با توجه به معادله های بالا می توان جمع نمرات و میانگین مربوط به هر عامل را به دست آورد. حال با توجه به این مطلب که حد متوسط برای هر عامل برابر ۲/۵ و حد مطلوب نیز برابر ۵ است با استفاده از فرمول زیر شکاف بین وضع مطلوب و وضع موجود و حد متوسط برای هر عامل

محاسبه می‌شود:

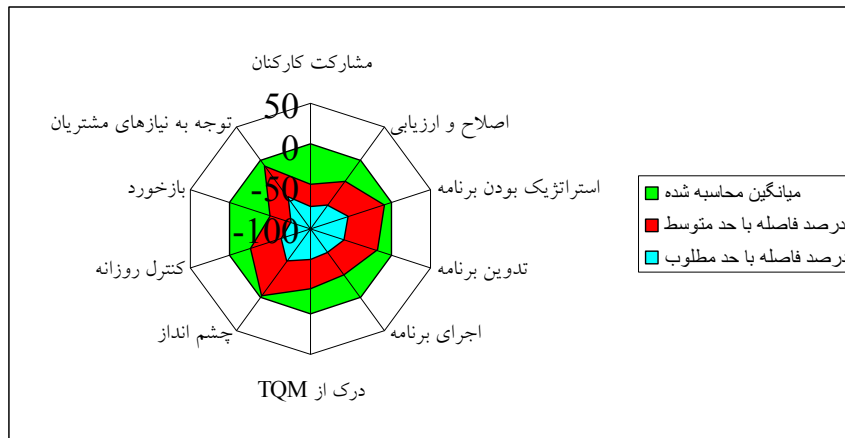
$$\text{درصد عقب ماندگی} = \frac{\text{نمره حد مطلوب} / \text{حد متوسط} - \text{میانگین محاسبه شده}}{100} \times 100$$

نمره حد مطلوب / متوسط

عوامل	میانگین محاسبه شده	درصد فاصله با حد مطلوب	درصد فاصله با حد متوسط
مشارکت کارکنان	1.33	-73.6	-47.2
اصلاح و ارزیابی	1.77	-64.6	-29.2
استراتژیک بودن برنامه	2.34	-53.2	-6.4
تدوین برنامه	2.08	-58.4	-16.8
اجرای برنامه	1.72	-65.6	-31.2
درک از TQM	1.80	-64	-28
چشم انداز	2.44	-51.2	-2.4
کنترل روزانه	1.86	-62.8	-25.6
بازخورد	1.26	-74.8	-49.6
توجه به نیازهای مشتریان	2.35	-53	-6

فاصله عوامل تا حد مطلوب و متوسط در پرسشنامه عمومی

نمودار رادار وزن عوامل استخراج شده از پرسشنامه عمومی و فاصله آن با حد متوسط و مطلوب به صورت زیر است:



همانطور که ملاحظه می‌شود از دیدگاه کارکنان عامل بازخورد با ۷۴/۸ در صد فاصله در نامطلوب‌ترین وضعیت و عامل چشم انداز با ۵۱/۲ دصد فاصله نسبت به دیگر عوامل در مطلوب‌ترین وضعیت قرار دارد.

معادله های مربوط به عوامل استخراج شده از پرسشنامه تخصصی عبارتند از:

$$\frac{Q1+Q9+Q13+Q18+Q41}{5} = \text{چشم انداز}$$

$$\frac{Q17+Q29+Q39+Q40}{4} = \text{استراتژیک بودن برنامه}$$

$$\frac{Q7+Q25+Q37+Q42}{4} = \text{بازبینی و اصلاح}$$

$$\frac{Q19+Q34+Q35+Q47+Q48}{5} = \text{مشارکت کارکنان}$$

$$\frac{Q5+Q46+Q50}{3} = \text{حمایت مدیران از فرایند}$$

$$\frac{Q4+Q26+Q27}{3} = \text{تدوین}$$

$$\frac{Q8+Q11+Q23+Q45}{4} = \text{اندازه گیری}$$

$$\frac{Q3+Q38}{2} = \text{ماموریت}$$

$$\frac{Q15+Q32+Q36}{3} = \text{توجه به نیازهای مشتریان}$$

$$\frac{Q6+Q24}{2} = \text{درک از TQM}$$

با توجه به معادله های بالا می توان جمع نمرات و میانگین مربوط به هر عامل را به دست آورد و با در نظر گرفتن این که حد متوسط برای هر عامل برابر ۳ و حد مطلوب نیز برابر ۵ است با استفاده از فرمول شکاف فاصله هر عامل با حد مطلوب و حد متوسط محاسبه می شود:

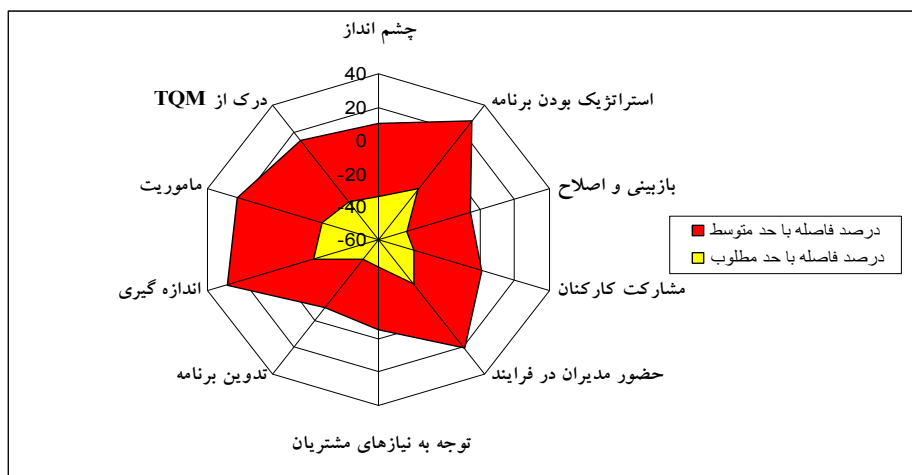
عوامل	میانگین محاسبه شده	درصد فاصله با حد مطلوب	درصد فاصله با حد متوسط
چشم انداز	3.31	-33.8	10.33
استراتژیک بودن برنامه	3.88	-22.4	29.33
بازبینی و اصلاح	2.81	-43.8	-6.33
مشارکت کارکنان	3.03	-39.4	1
حضور مدیران در فرایند	3.64	-27.2	21.33
توجه به نیازهای مشتریان	2.82	-43.6	-6



-10	-46	2.70	تدوین برنامه
29.33	-22.4	3.88	اندازه گیری
22.33	-26.6	3.67	ماموریت
14.33	-31.4	3.43	درک از TQM

فاصله عوامل تا حد مطلوب و متوسط در پرسشنامه تخصصی

نمودار رادار وزن عوامل استخراج شده از پرسشنامه تخصصی و فاصله آن با حد متوسط و مطلوب به صورت زیر است:



با توجه به جدول بالا مشخص است که از نظر مدیران عوامل اندازه گیری و استراتژیک بودن برنامه با فاصله ۲۲/۴ درصد از حد مطلوب در مطلوب‌ترین وضعیت و عامل تدوین برنامه با ۴۳/۶ درصد فاصله از حد مطلوب نسبت به دیگر عوامل در نامطلوب‌ترین وضعیت قرار دارد. حال با کنار هم قرار دادن نتایج حاصل از هر دو پرسشنامه می‌توان دیدگاه کارکنان و مدیران را در سازمان فوق در مورد نظام برنامه‌ریزی برایسون سازمان‌شان با یکدیگر مقایسه نمود.

نام عوامل	پرسشنامه عمومی	پرسشنامه تخصصی
چشم انداز	2.44	3.31
استراتژیک بودن برنامه	2.34	3.88
بازبینی و اصلاح	1.77	2.81
مشارکت کارکنان	1.33	3.03
حضور مدیران در فرایند	-	3.64
توجه به نیازهای مشتریان	2.35	2.82
تدوین برنامه	2.08	2.70
اندازه گیری	-	3.88
ماموریت	-	3.67
درک از TQM	1.80	3.43
بازخورد	1.26	-
اجرای برنامه	1.72	-
کنترل روزانه	1.86	-

مقایسه وزن عوامل استخراج شده از دو پرسشنامه با یکدیگر

### تحلیل نتایج حاصل از تحقیق

#### چشم انداز:

ایجاد چشم انداز اولین مرحله فرایند برنامه‌ریزی است که به سازمان جهت می‌دهد. با داشتن یک چشم انداز مشخص سازمان می‌توان جهت حرکت خود را به‌سوی آیند تعیین کند. از طرف دیگر ایجاد چشم انداز در یک سازمان به خودی خود موجب افزایش روحیه تیمی بین افراد می‌گردد و بستری برای تعیین برنامه های آتی سازمان ایجاد می‌کند.

شکاف 51.2- درصدی حاصل از پرسشنامه عمومی و 33.8- درصدی حاصل از پرسشنامه تخصصی نشان می‌دهد که هر چند مدیران سازمان دید مثبت و آگاهی کافی نسبت به چشم انداز سازمان دارند اما این عامل برای کارکنان ناشناخته است و از دید آنها تاثیر زیادی بر فرایندهای

کاریشان نداشته است.

#### توصیه ها:

- ۱- ارایه یک چشم انداز مشارکتی که نتیجه تفکر یکپارچه تیم مدیریت سازمان باشد
- ۲- اشاعه چشم انداز در سازمان برای کارکنان به صورت واضح و قابل درک و تبدیل کردن آن به یک شعار سازمانی

#### **ماموریت:**

نتیجه‌های به دست آمده از تحقیق نشان می‌دهد که از دید مدیران سازمان ماموریت از حد مطلوبی شکافی برابر 26.6- درصد دارد که از حد متوسط بالاتر است و می‌توان گفت در وضعیت نسبتاً مطلوبی قرار دارد. برای هر چه بهتر شدن وضعیت این عامل نیز سازمان می‌تواند با اقدام به مرور و بررسی ماموریت سازمان بطور دوره ای کرده تا با توجه به تغییر در عوامل محیطی از قدیمی شدن آن جلوگیری کند.

#### **مشارکت:**

در برنامه‌ریزی هوشین کانی، مشارکت کارکنان در بررسی و اصلاح چشم انداز، ماموریت و در تمامی فرایندهای برنامه‌ریزی از اهمیت ویژه ای برخوردار است. برنامه ای که عملکرد سازمانی را بهینه می‌کند نیازمند نظرات کارکنان در همه سطوح سازمانی است. در فرایند جاری سازی مشارکت کارکنان ضروری است (Wood & Munshi, 1999).

شکاف 73.6- درصدی در پرسشنامه عمومی نشان می‌دهد که وضعیت مشارکت در سازمان از دید کارکنان از حد متوسط یعنی عدد ۲/۵ هم پایین تر است و از دید مدیران این شکاف برابر ۳۹/۴- می‌باشد بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که از یک سو در سازمان مورد مطالعه به مشارکت کارکنان در بررسی و اصلاح و نهایی کردن مراحل برنامه‌ریزی توجهی نمی‌شود و از طرف دیگر یک رابطه ضعیف بین مدیران و تصمیم گیرندگان استراتژیک سازمان و کارکنان سازمان وجود دارد. مصاحبه‌های انجام شده با کارکنان نیز عدم رضایت ایشان را از وضعیت مشارکت کارکنان در سازمان تایید نمود به طوری که حتی در بسیاری از موارد کارکنان معتقد بودند مدیریت کاملاً آمرانه‌ای بر سازمان حکم فرماست.

توصیه‌های جهت بهبود:

- ۱- ایجاد چشم انداز و ماموریت سازمان از طریق مشارکت و همکاری با کارکنان
- ۲- مشارکت دادن کارکنان در مراحل مختلف فرایند برنامه‌ریزی از طریق جلب نظرات آنان بوسیله سیستم نظرخواهی و اطلاع رسانی رایانه ای که هم اکنون در سازمان موجود است.
- ۳- توجه به فرایند برنامه‌ریزی دو سویه ، بالا به پایین و پایین به بالا

• کنترل روزانه:

کنترل روزانه عبارتست از نگهداری فرآیند و بهبود مستمر وظایف جاری سازمان که برای بهینه شدن سیستم موجود لازم است. کنترل روزانه از پیش نیازهای هوشین کانری است. وجود این پیش نیاز برای اطمینان از آنست که فعالیتهای هوشین لطمه ای به کنترل روزانه نمی‌زنند. کنترل روزانه به طور مداوم جریان وظایف را در سازمان بررسی می‌کند و در جهت بهبود مستمر حرکت می‌کند. دمینگ، آیشیکاوا، کوم و شولتز تاکید بسیاری بر کنترل روزانه کرده اند. هوشین کانری و کنترل روزانه به همراه کار تیمی، *TQM* را بوجود می‌آورند (*Wood & Munshi, 1991*). شکاف 62.8- درصدی در پرسشنامه عمومی نشان می‌دهد که وضعیت کنترل روزانه در حال حاضر بسیار ضعیف می‌باشد و با حد متوسط فاصله دارد. این امر موجب می‌شود که پیشرفت برنامه با اشکال مواجه شود. در پرسشنامه تخصصی نیز مدیران به سوالهای مربوط به کنترل روزانه پاسخ منفی دادند. برای حل این مساله محقق پیشنهاد های زیر را برای سازمان ارائه می‌کند:

- ۱- ایجاد و توسعه یک سیستم نرم افزاری به منظور جمع آوری مرتب و روزانه اطلاعات اساسی پیرامون نحوه پیشرفت برنامه ها در هر بخش به صورت جداگانه
- ۲- بررسی اطلاعات جمع آوری شده و هشدار دادن نسبت به انجام فعالیتهای غیر موثر، کند کاری و کم کاریها به واحدهای ذیربط

• تدوین برنامه:

در مرحله تدوین برنامه اقدامهایی از قبیل تحلیل کامل برنامه گذشته، نگاه به آینده، ایجاد چشم انداز و ماموریت سازمان، بررسی حوزه های استراتژیک و تهیه هدفهای کمی و تبدیل برنامه به برنامه های کوچک سالانه انجام می‌گیرد. شکاف 58.4- درصدی در پرسشنامه عمومی نشان می‌دهد که وضعیت تدوین برنامه از حد

متوسط در برنامه‌ریزی هوشین کانری یعنی عدد ۲/۵ هم کمتر است و در پرسشنامه تخصصی نیز از دید مدیران این عامل شکافی معادل 46- درصد از حد مطلوب دارد که حکایت از ضعف در موارد زیر می‌کند:

۱- روشن نبودن رویه برنامه‌ریزی

۲- عدم اعتقاد کارکنان و مدیران به بالا نبودن سهم برنامه تدوین شده در موفقیت سازمان  
نتایج مصاحبه‌های انجام شده نیز حکایت از این مطلب دارد که سازمان درصدد تغییر نحوه تدوین برنامه برایسون خود در آینده‌ای نزدیک است زیرا حتی ادبیات به‌کار رفته شده در متن برنامه نیز برای کارکنان بیگانه است.

#### • استراتژیک بودن برنامه:

در برنامه هوشین کانری استراتژیک بودن برنامه یعنی توجه به فاکتورهای برنامه‌ریزی استراتژیک در امر برنامه‌ریزی سازمان و جاری سازی این فاکتورها در سراسر پیکره سازمان. به‌طور کلی عدم توجه به این عامل موجب اتلاف منابع سازمان در زمینه‌های غیر ضروری می‌شود. وجود شکاف 22.4- درصدی حاصل از پرسشنامه تخصصی و 53.2- درصدی حاصل از پرسشنامه عمومی نشان می‌دهد که از دید مدیران سازمان این عامل در سطح نسبتاً مطلوب و قابل قبولی قرار دارد در حالی که از دید کارشناسان سازمان وضعیت این عامل از حد متوسط هم کمتر است. برای بهبود شرایط این عامل، سازمان می‌تواند با مرور و بررسی حوزه‌های استراتژیک به‌طور مداوم در جهت تغییر این حوزه‌ها عکس‌العمل به موقع انجام دهد و از سوی دیگر با اطلاع‌رسانی به کارکنان آنها را با حوزه‌های استراتژیک موثر بر عملکرد سازمان آشنا نماید.

#### اجرای برنامه:

مرحله اجرای برنامه نقطه اوج جاری سازی برنامه تدوین شده در سازمان است. وجود شکاف 65.6- درصدی به‌دست آمده از تحقیق نشان می‌دهد که از دید کارشناسان، پیاده سازی برنامه با مشکلات بسیاری مواجه بوده و از روند ضعیفی (حتی پایین تر از حد متوسط) برخوردار است. دلیل این وضعیت نامناسب را می‌توان در موارد زیر جستجو کرد:

۱- ضعف در ارابه آموزش‌های هدفدار به کارکنان به منظور اجرای دقیق و صحیح برنامه

۲- عدم توجه به زمان بندی دقیق در اجرای برنامه‌ها

- ۳- پایین بودن میزان انگیزه کارکنان در اجرای برنامه به علت بیگانگی با برنامه
- ۴- عدم استفاده از تیم های وظیفه ای مشخص برای اجرای برنامه
- توصیه هایی در جهت بهبود اجرایی برنامه:
- ۱- ایجاد و بکارگیری تیم‌های هماهنگ کننده بین بخش‌های مختلف سازمان که عهده دار تعیین راهها و روشها برای بهبود اقدامهای اجرایی باشند
- ۲- ایجاد انگیزه در کارکنان از طریق افزایش سطح مشارکت آنها در تیم های اجرایی
- اصلاح و ارزیابی برنامه:**

مهمترین جنبه هوشین کانری این است که هر ساله یک ارزیابی کامل از وضعیت فعلی سازمان انجام می‌شود. این امر زمانی امکان دارد که اطلاعات مورد نیاز به صورت مرتب و دوره‌ای جمع‌آوری شود. شکاف 64.6- درصدی به‌دست آمده از پرسشنامه عمومی و 43.8- درصدی از پرسشنامه تخصصی نشان می‌دهد که از دید کارشناسان و مدیران روند بازبینی و اصلاح برنامه در شرایط بسیار نامطلوبی قرار دارد که احتمالاً ناشی از موارد زیر است:

- ۱- عدم وجود استانداردهای عملکرد
- ۲- عدم وجود یک سیستم اطلاعات قوی برای جمع‌آوری اطلاعات به‌صورت دوره‌ای
- ۳- عدم برخورداری از یک سیستم عرضه یابی استراتژیک برای ارزیابی برنامه‌ها

توصیه هایی در جهت بهبود اصلاح و ارزیابی برنامه:

- ۱- ایجاد استانداردهای عملکرد و جاری سازی آنها تا پایین ترین سطح سازمان
- ۲- ایجاد و توسعه یک سیستم عرضه یابی برای ارزیابی برنامه
- ۳- جمع‌آوری مستمر اطلاعات از داخل و خارج سازمان
- ۴- تحلیل کامل برنامه به‌صورت سالانه و رفع نقایص احتمالی حاصل از تغییرات در شرایط محیطی سازمان

#### درک گسترده از TQM:

برخی از عوامل می‌تواند کاربرد هوشین کانری و جاری سازی سیاست در سازمان را تضمین کند. یکی از مهمترین این عوامل TQM و افزایش درک کارکنان و مدیران سازمان نسبت به این عامل است. نتایج حاصل از تحقیق نشان می‌دهد که این عامل در بین کارکنان از شکافی معادل 64- درصد و در

بین مدیران از شکافی برابر 31.4- درصد برخوردار است. این این مطلب گویای این واقعیت است که تفکر مدیریت کیفیت جامع در سازمان وجود ندارد یا اگر هست بسیار پایین می‌باشد. از طرف دیگر کارکنان سازمان با این مفهوم آشنایی کافی ندارند. برای حل این مساله توصیه های زیر ارائه می‌شود:

۱- بکارگیری تکنیک های جدید و به روز دنیا در زمینه *TQM* در سازمان

۲- برگزاری دوره های آموزشی برای کارکنان در این زمینه

#### توجه به نیازهای مشتریان:

برنامه‌ریزی بدون توجه به نیازهای مشتریان کاری عبث و بیهوده است زیرا هدف از برنامه‌ریزی ارائه هر چه بهتر خدمات به کارکنان می‌باشد. بر اساس نتایج به‌دست آمده از پرسشنامه تخصصی وجود شکاف 43.6- درصد و از پرسشنامه عمومی وجود شکاف 53- درصدی در مورد این عامل نشان می‌دهد که سازمان در امر برنامه‌ریزی خود توجه مناسب و قابل قبولی را نسبت به خواسته و نیازهای مشتریان انجام نداده است یا حداقل آنها را به کار نبرده است. نتایج حاصل از مصاحبه‌ها نیز نشان می‌دهد که سازمان در زمان تدوین برنامه برایسون خود تنها به بررسی نیازهای مشتریان به عنوان یک عامل اثر گذار خارجی پرداخته و حتی در این مورد اقدام به نیاز سنجی و نظر خواهی از مشتریان سازمان نکرده است. برای حل این مساله سازمان می‌تواند با استفاده از یک سیستم نظرخواهی *Online* در سایت خود با دیدگاه‌ها و نیازهای مشتریان خود بیشتر آشنا شده و با توجه به اطلاعات جدید اقدام به اصلاح نقاط ضعف برنامه بکند.

#### بازخورد:

فرایند هوشین کانری بدون بازخورد مفهومی ندارد. بازخورد یکی از حیاتی‌ترین مراحل برنامه‌ریزی است که موجب غنای برنامه می‌شود. نتایج به‌دست آمده از تحقیق نشان می‌دهد که شکافی معادل 74.8- درصد تا وضع مطلوب برای این عامل وجود دارد که نمایانگر وضعیت بشدت بحرانی این عامل در سازمان مورد مطالعه است. در حقیقت با توجه به مصاحبه‌های انجام شده هم مشخص گردید که نه تنها کارکنان بلکه حتی مدیران نیز از نتایج عملکرد خود بر کل برنامه بی‌اطلاع هستند. این بی‌اطلاعی موجب ایجاد مشکل در اصلاح و بهبود مستمر عملکرد افراد در سازمان شده است. برای برطرف شدن این مشکل پس از تحلیل اطلاعات جمع آوری شده در مورد روند پیشرفت برنامه می‌توان از طریق سیستم اطلاع رسانی رایانه ای موجود در سازمان،

نتایج را به اطلاع کارکنان هر بخش رساند و پیشنهادهای و رهنمودهای لازم را صادر نمود. این امر موجب آگاهی افراد از سطح عملکردشان می‌شود و آنها را ترغیب می‌کند تا در جهت بهبود گام بردارند.

#### • حمایت مدیران از برنامه:

اولین و آشکارترین عاملی که می‌تواند روند هوشین‌کانری را در سازمان ممکن کند، حمایت روشن و واضح مدیریت سازمان است. مدیریت ارشد باید در فرایند برنامه‌ریزی شرکت کند و آنرا تایید نماید.

وجود شکاف 27.2- درصدی حاصل از پرسشنامه تخصصی در مورد این عامل نشان می‌دهد که برنامه برایشون سازمان از حمایت مدیران ارشد سازمان در حد قابل قبولی برخوردار است و مدیران ارشد بخش‌های مختلف سازمان از روند برنامه‌ریزی به خوبی آگاهی دارند و با آن آشنا هستند اما برای هر چه بهتر شدن این وضع می‌توان توصیه‌های زیر را به کار برد:

۱- مورد تشویق قرار دادن افراد موفق در اجرای برنامه از سوی مدیران

۲- حضور و مشارکت مدیران در کلیه مراحل فرایند برنامه‌ریزی

۳- اتخاذ تصمیمات بر مبنای برنامه تدوین شده

#### پیشنهاد های تحقیق:

پیشنهاد جهت تحقیق‌های آتی:

- ۱- همان‌گونه که ذکر شد این تحقیق در پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران انجام گرفته است. اما با انجام پژوهش‌های مشابه در سازمان‌های تحقیقاتی دیگر می‌توان دست به مقایسه تطبیقی و تجزیه و تحلیل اطلاعات زد که خالی از فایده نیست بلاخص در سال‌های آتی که اهمیت برنامه‌ریزی برایشون بیش از پیش بر سازمان‌های دولتی آشکار خواهد شد.
- ۲- تهیه نرم افزاری برای اجرای فرایند هوشین بر اساس چهار مرحله اصلی آن می‌تواند کار پژوهشی بسیار ارزشمندی باشد زیرا نمونه خارجی این نرم افزار هم گران است و هم با توجه به سطح سازمان‌های کشور قابلیت کاربرد فراوانی ندارد.



پیشنهاد به سازمان:

همان‌طور که در بخش اول این فصل مشاهده می‌شود محقق برای بهبود شرایط هر یک از عوامل اصلی حاکم بر نظام برنامه‌ریزی سازمان پیشنهادهایی را به طور مجزا مطرح کرده است اما نکته اصلی که می‌توان در این زمینه به آن اشاره نمود اهمیت مساله مشارکت کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی است. زیرا با اندکی تامل می‌توان دریافت بسیاری از مشکلات دیگر موجود در برنامه‌ریزی کنونی سازمانی ناشی از همین عامل می‌باشد. بیگانگی بیش از اندازه کارکنان سازمان با برنامه موجود ناشی از دو عامل اصلی است، اول اینکه کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی حضور نداشته‌اند و دوم اینکه به علت وجود مدیریت آمرانه کارکنان علاقه‌ای به همکاری با مدیران در امر برنامه‌ریزی ندارند. نتایج حاصل از مصاحبه‌ها وجود یک نارضایتی بسیار شدید را در بین کارکنان از نحوه مدیریت سازمان نشان می‌دهد به گونه‌ای که کارکنان مدیران را جدا از خود می‌دانند و تمایلی به همکاری با آنها در مورد برنامه تدوین شده ندارند. لذا به سازمان پیشنهاد می‌شود با بکارگیری یک سبک مناسب سازمان‌های پژوهشی و تحقیقاتی در جهت کاهش فاصله موجود بین مدیریت سازمان و نیروهای انسانی آن اقدام کند.

### منابع:

- ۱- حبیبی. آرش (۱۳۹۱). آموزش کاربردی لیزر، تهران، نشر الکترونیک پارس مدیر
- ۲- گرنت، ام. رابرت (۱۳۹۴)، مدیریت استراتژیک با رویکردی امروزی، ترجمه آرش خلیلی نصر، تهران، آریانا قلم

- 1- Babich P. (2005), Hoshin Handbook: Chart the Course for Your Organization (3rd edition), Poway CA: Total Quality Engineering.
- 2- Bryson, John. M. (2010). "Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement," Public Administration Review", Volume 70, Issue Supplement s1, pages s255-s267, December 2010
- 3- Stephen Robbins, David De Cenzo, Mary Coulter, Megan Woods, (2013). "Management: the Essentials", Pearson Education.
- 4- Witcher B. J. (2013), The Hoshin Kanri Bibliography, Norwich Business School, University of East Anglia, [www.hoshin-kanri.co.uk](http://www.hoshin-kanri.co.uk).
- 5- Witcher B. J. and Chau V. S. (2014), Strategic Management: Principles and Practice, 2 nd edit., London, South-Western, Cengage Learning.
- 6- Wood, Grahm & Munshi, Kersi F, (1991), "Hoshin Kanri: A systematic approach to breakthrough improvement", Totally Quality Management, Vol 2 Issue 3, pp 213-226