

## «مدیریت بهره وری»

سال هفتم - شماره 27 - زمستان 1392

ص ص 183 - 197

تاریخ دریافت مقاله: 92/02/07

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: 92/04/29

## تأثیر تدوین سیاست های کلی برای بنگاه های خدماتی - آموزشی انتفاعی

حامد جعفر زنجانی<sup>\*1</sup>

حسن اکبری<sup>2</sup>

### چکیده

برخی از کشورهای صاحب نام و یا کشورهای در حال توسعه، در زمینه آموزش عالی دارای جایگاه های ممتازی در صحنه رقابت بین الملل می باشند. بسیاری از مؤسسات خدماتی آموزشی، در این زمینه موفق و پیشتاز بوده اند که در حال حاضر نامی از آنها به چشم نمی خورد. بسیاری از متخصصان علم مدیریت و برنامه ریزی همچون فردرآر دیوید و جی ایوید هانگر، راه حل چالشهای سازمانی را در مفاهیمی همانند اهداف، خطمشی، مأموریت و سیاست های کلان یک مؤسسه جستجو می نمایند. برنامه ریزی فرایندی است که دارای مراحل مشخص و بهم پیوسته برای تولید یک خروجی منسجم در قالب سیستمی هماهنگ از تصمیمات می باشد. بر اساس این تعریف، تصمیم گیری های مقطعی و ناپیوسته و اتخاذ سیاستها برای پیشبرد سازمان در زمان حال یا آینده برنامه ریزی اطلاق نمی گردند. بیشتر برنامه ریزیها براساس دیدگاه عقلایی، دارای شکل «آرمانها و اهداف - طرحها و اقدامات - منابع مورد نیاز» می باشند. در مدل های همانند مدل برایسون، مدل هیل، مدل BCG و مدل GE ...، ابتدا آرمانها و اهداف سازمان تعیین شده، سپس طرحها و اقدامات لازم تعیین و در نهایت منابع مورد نیاز برای انجام برآورد می گردند. تغییر در شرایط محیط، سیاستها، نگرشها، دیدگاهها، ساختارها، نظامها و ... عواملی هستند که بر آرمانها و اهداف برنامه ریزی تأثیر گذاشته، در نهایت باعث تغییر برنامه می گردند. این شرایط موجب رشد این تفکر شد که در برنامه ریزی باید بتوان مطابق با تغییرات، جهت حرکت سازمان را تغییر داد و جهت و رفتار جدیدی را در پیش گرفت. با توجه به این نگرش می توان تصمیمات سامان یافته ای را اتخاذ نمود و به اهداف کلان و انجام اعمالی دست یافت که ماهیت سازمان، نوع فعالیت ها و دلیل انجام آن فعالیتها توسط سازمان را شکل می دهد.

**واژه های کلیدی:** عوامل کلیدی موفقیت، سیاست گذاری، فرصتها، تهدیدها، تفکر استراتژیک

<sup>1</sup> - مربی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد نراق، گروه مهندسی صنایع، نراق، ایران. [zanjani@iau-naragh.ac.ir](mailto:zanjani@iau-naragh.ac.ir)

<sup>2</sup> - مربی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد نراق، گروه مهندسی صنایع، نراق، ایران. [akbariha45@yahoo.com](mailto:akbariha45@yahoo.com)

## مقدمه

در این میان پیشرفت سریع تکنولوژی در عصر حاضر، انسان را دچار چالش‌های اجتماعی و تحولات اقتصادی فراوانی نموده و تغییرات عمیقی را در زندگی و اشتغال وی به وجود آورده است، به طوری که مجبور است در این دنیای آکنده از تکنولوژی در جریان توافق و تعامل با محیط پیرامونش، محدودیتها و فشارها را تحمل نماید. از طرفی چون توسعه بخش‌های اقتصادی و اجتماعی کشورها و به عبارت کلی توسعه ملی، جز با کمک منابع انسانی کارآمد میسر نمی‌باشد، به طوری که صاحب‌نظران و اندیشمندان بر اهمیت و نقش نیروی انسانی به عنوان عامل توسعه کشور بر آن تأکید دارند و مهم‌ترین سرمایه هر سازمان را نیروی انسانی آن می‌دانند، لذا هر گونه زمینه مطالعاتی در این مقوله جزء الزامات بشر می‌باشد (روحی، آسایش، رحمانی، عباسی، 1390).

برای واژه مدیریت تعاریف گوناگونی ارائه شده است از جمله تعریف استونر که مدیریت را فراگرد برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و نظارت کار اعضای سازمان و استفاده از همه منابع موجود سازمانی برای تحقق هدفهای مورد نظر سازمان تعریف می‌نماید (دیوید، 1384، 13).

با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت کلان و راهبردی می‌توان به ضرورت استفاده از آن پی برد. با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم بکارگیری برنامه‌ای جامع برای مواجهه با اینگونه مسائل بیشتر از گذشته ضرورت می‌یابد. مدیریت کلان‌نگر با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی، راه حل بسیاری از مسائل سازمانهای امروزی است. پایه‌های این مدیریت بر اساس میزان درکی است که مدیران از شرکت‌های رقیب، بازارها، قیمت‌ها، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، توزیع‌کنندگان، دولت‌ها، بستانکاران، سهامداران و مشتریانی که در سراسر دنیا وجود دارند قرار دارد و این عوامل تعیین‌کنندگان موفقیت تجاری در دنیای امروز است. یکی از مهمترین ابزارهایی که سازمان‌ها برای حصول موفقیت در آینده می‌توانند از آن بهره‌گیرند «مدیریت استراتژیک» خواهد بود (ستایش و دیگران، 1388، 155). در نتیجه می‌توان اظهار نمود که در وضعیت کنونی و پس از گذشت بیش از ربع قرن تلاش و کسب تجربه دانشگاه آزاد اسلامی، به عنوان یک بنگاه خدماتی - آموزشی انتفاعی از این قاعده مستثنی نیست و بیش از پیش نیاز به یک برنامه آینده‌نگر و جامع خواهد داشت.

بنگاه‌های خدماتی-آموزشی انتفاعی در وضع کنونی با تهدیدات و فرصتهای بسیاری مواجه می‌باشند. روندهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و همچنین کاهش دانشجو-افزایش رقابت- آموزشهای مجازی و غیرمجازی متنوع- تنوع در تبلیغات- سیستم‌های نوین آموزشی و... تماماً مواردی هستند که تدوین سیاستهای کلان برای محیط‌های آموزشی انتفاعی را امری ضروری و اجتناب‌پذیر می‌نماید.

با توجه به این موضوع که سیاست‌های کلان با توجه به اهداف و خطمشی در یک محیط آموزشی تدوین می‌گردد و محیط‌های آموزشی خود به عنوان یک راهبرد (راه‌های رسیدن به اهداف و ارزشها) برای رسیدن به اهداف تعداد کثیری از افراد می‌باشد، لذا تعیین سیاست‌های کلان یک محیط آموزشی به عنوان یک موسسه خدماتی که نقش پر رنگ و مثبتی در سرنوشت افراد ایفا می‌نماید، بسیار حائز اهمیت و حساس می‌باشد.

از اهداف ویژه تدوین تعیین سیاست‌های کلان یک محیط آموزشی با توجه به انتفاعی بودن آن می‌توان به اختصار به موارد ذیل اشاره نمود :

۱) حاصل تدوین این برنامه و در ادامه، اجرای آن داشتن یک روش هماهنگ، یکپارچه همراه با اشتیاق لازم از سوی مسئولین، معاونین و اعضای علمی، در برخورد با مسائل و فرصتها و تهدیدها، ایجاد انگیزه می‌کند.

۲) تدوین برنامه دقیق و اجرای آن می‌تواند هر سازمانی را نسبت به رقبای خود پیش بیاورد، به عنوان مثال افزایش دانشگاه‌های مختلف زمینه را برای رقابت افزایش می‌دهد و ارائه یک برنامه جامع‌نگر مناسب و با دید آینده‌نگری و اجرای آن می‌تواند دانشگاه‌ها را در محیط‌های رقابتی یاری نماید .

۳) از پیامدهای اساسی تدوین یک برنامه کلان می‌توان به بازنگری اهداف و مأموریت‌های سازمانی و تثبیت آن و با توجه به انتفاعی بودن آن، نیز به عنوان یک محیط کسب و کار ( بعنوان یک بنگاه خدماتی ) در شرایط کنونی و با تغییرات محیطی (درون سازمانی یا برون سازمانی ) اشاره نمود، که از این قاعده مستثنی نمی‌باشد.

در مجموع هدف از اجرای هر سیستمی حرکت به سوی آرمانهای هر سازمان و افزایش رضایت مشتریان سازمان می‌باشد و مقوله برنامه استراتژیک نیز از این قاعده مستثنی نمی‌باشد. رضایت مشتریان یک بنگاه خدماتی و آموزشی به عنوان یک محیط

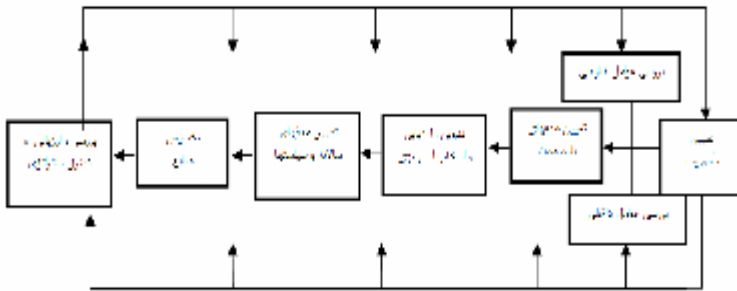
علمی که مشتری برای آن هزینه پرداخت می‌نماید از گستره خاصی برخوردار است، زیرا یک محیط آموزشی در قبال تک تک افرادی که خدمات آموزشی کسب می‌نمایند و همچنین نسبت به جامعه مسؤول و پاسخگو می‌باشد، در نتیجه تدوین برنامه کلان و سیاست‌گذاری راهبردی از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است.

تا قبل از دهه 1950 به واسطه وجود مازاد تقاضا در بازارها، تولیدکنندگان خدمات و کالا به آسانی تنها با نگاه به قابلیت‌های خود و نقاط ضعف و قوت سازمان خود، اقدام به تهیه برنامه بلندمدت می‌نمودند و با تولید انبوه و کم تنوع محصولات، به آسانی می‌توانستند سهم بازار خود را حفظ و حتی گسترش دهند. لیکن به مرور با تغییر تعادل عرضه و تقاضا در بازار و ایجاد مازاد عرضه و پدید آمدن فضای رقابتی در بازارها، شرکتها و سازمانها نیز ناگزیر مجبور به پذیرش این واقعیت شدند که عوامل محیطی بر بقای سازمان آنها تأثیر جدی و حیاتی دارد.

در کشور ایران نیز، از چندین سال پیش شرکتهای تولیدی مانند شرکتهای خودرو سازی به تدوین برنامه‌های کلان خود اقدام نموده‌اند. در حوزه بنگاه‌های خدماتی - آموزش غیرانتفاعی مانند دانشگاهها چندی است که برنامه‌ریزی کلان در سطح هر دانشگاه صورت می‌پذیرد، به طوری که دانشگاه‌های دولتی به دنبال دستورالعمل وزارتخانه متبوع با عنایت به مسؤولیت خطیر هدایت و رهبری حوزه‌ها و زیر مجموعه‌های خود با هدف همسویی با اهداف کلان نظام مقدس جمهوری اسلامی کشور، بهبود فرآیند مدیریت سازمان، ارتقای موقعیت همه جانبه دانشگاه و توسعه جامعه تحت پوشش در سطوح مختلف، اقدام به تهیه مقدمات لازم و نهایتاً تدوین برنامه راهبردی دانشگاه‌ها نموده‌اند.

نه تنها در ایران بلکه در سایر نقاط جهان نیز دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی به علت وجود عرضه زیاد، به تدریج با تقاضای کمتری روبرو می‌شوند و همچنین چگالی تراکم مراکز آموزشی در مناطق خاص و شاخص‌های کمی و کیفی و افزایش روزافزون مراکز آموزشی به تدریج به مراحل بحرانی خود خواهد رسید. به همین دلیل ایجاد برنامه کلان می‌تواند راهکاری مناسب برای تضمین بقای مؤسسه‌های آموزشی باشد (رادفر و طلوعی، 1387، 7).

فرآیند برنامه‌ریزی، یک فرآیند مستمر پویا و مبتنی بر سعی و خطاست، که در طول سالیان متمادی در اثر انباشت تجربه به کمال خود می‌رسد. این فرآیند همیشه از هدف‌گذاری و پیش‌بینی آینده شروع شده و سرانجام پس از اجرا بازنگری شده و اهداف و سیاستها اصلاح می‌گردد. این فرایند تا جایی ادامه می‌یابد که نهایتاً فاصله اهداف و واقعتهای بیرونی و عینیات درونی معقول و متناسب شود.



شکل 1 مدل جامع مدیریت استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک نیز از این قاعده مستثنی نیست، الگوی این برنامه‌ریزی در شکل (1) ارائه شده است.

چارچوب ارائه شده در شکل (1) الگوی جامعی از فرآیند مدیریت استراتژیک است که بسیار متداول و قابل قبول می‌باشد. این الگو هیچگاه موقعیت شرکت را تضمین نمی‌کند، ولی برای تدوین استراتژیها، اجرا و ارزیابی آنها روشی روشن و عملی ارائه می‌نماید در این الگو رابطه بین اجزای اصلی فرآیند مدیریت استراتژیک نشان داده شده است (Erica, 2006, 6).

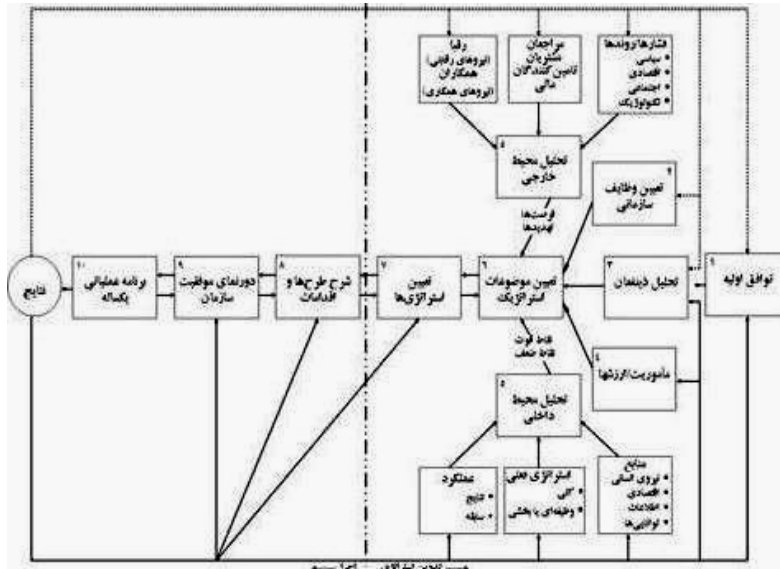
همانطور که اشاره شد این مدل نتیجه بررسی خصوصیات مدل‌های قبلی و رفع نقاط ضعف آنها برای کاربرد در سازمانهای عمومی و انتفاعی می‌باشد. این مدل شامل یک فرایند پیوسته (مطابق با تعریف برنامه‌ریزی) و تکرارپذیر است که پیش از اتخاذ هر تصمیمی آغاز شده و پس از اجرای آن تصمیم، ادامه می‌یابد. در اینجا این فرایند در قالب ده مرحله شرح داده می‌شود. شایان ذکر است جهت اجرای برنامه‌ریزی در سطح

کلان نیاز به یک بستر و تفکر استراتژیک است. از نظر اکثر دانشمندان، تفکر استراتژیک نوعی تفکر راست مغزی است که با دیگر تفکرهای راست مغزی از قبیل شهودی، تفکر موازی متفاوت است (ایران‌زاده، 1388، 101).

- مراحل فرایند برنامه ریزی استراتژیک در مدل برایسون به اختصار به شرح زیر است:
1. توافق اولیه: در این مرحله ضرورت برنامه ریزی استراتژیک و آشنایی با این نوع برنامه ریزی حاصل می‌شود.
  2. تعیین وظایف: وظایف رسمی و غیررسمی سازمان «باید‌هایی» است که سازمان با آن روبروست. در این مرحله هدف شناسایی وظایفی است که به سازمان و افراد آن از طرف مراجع ذیصلاح (دولت، مجلس و...) محول شده است.
  3. تحلیل ذینفعان: ذینفع فرد، گروه یا سازمانی است که می‌تواند بر نگرش، منابع یا خروجی‌های سازمان تأثیر گذار و یا از خروجی‌های سازمان تأثیر پذیر باشد. تحلیل ذینفعان، پیش‌درآمد ارزشمندی برای تنظیم بیانیه مأموریت سازمان بوده و بسیار ضروری است، چرا که رمز موفقیت در بخش دولتی و انتفاعی ارضای ذینفعان کلیدی سازمان است.
  4. تنظیم بیانیه مأموریت سازمان: مأموریت سازمان جملات و عباراتی است که اهداف نهایی سازمان، فلسفه وجودی، ارزشهای حاکم بر سازمان و نحوه پاسخگویی به نیاز ذینفعان را مشخص می‌کند.
  5. شناخت محیط سازمان: اساس استراتژیک عمل به شناخت شرایط است. در این مرحله، محیط خارجی سازمان در قالب شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی مورد بررسی قرار گرفته و نقاط قوت و ضعف آنها تعیین می‌گردد. در راستای شناخت محیط سازمان، در این مرحله محیط داخلی نیز در قالب ورودی‌ها، خروجی‌ها، فرایند و عملکرد سازمان مورد مطالعه قرار می‌گیرد.
  6. تعیین موضوعات استراتژیک پیش روی سازمان: این مرحله قلب فرایند برنامه ریزی استراتژیک است. موضوعات استراتژیک تصمیمات سیاسی و اساسی هستند که بر اختیارات، مأموریت، ارزشها، محصول یا خدمات ارائه شده، مراجعان یا استفاده‌کنندگان، هزینه‌ها، تأمین منابع مالی، سازمان یا مدیریت تأثیر می‌گذارد. هدف این مرحله تعیین انتخاب‌هایی است که سازمان با آنها مواجه است.

7. تعیین استراتژیها: به منظور پرداختن به هر یک از موضوعات استراتژیک پیش روی سازمان باید اقداماتی صورت گیرد که در قالب برنامه‌ها، اهداف، طرحها و... بیان می‌شوند. این اقدامات را استراتژی می‌نامند.
8. شرح طرحها و اقدامات: این مرحله می‌تواند در قالب مرحله قبل (مرحله تعیین استراتژیها) انجام شود اما از آنجایی که فعالیت برنامه‌ریزی استراتژیک با تعیین استراتژیها به پایان می‌رسد و اجرای آن در قالب تعریف طرحها و اقدامات و مدیریت استراتژیک برنامه تهیه شده انجام می‌شود این تفکیک صورت گرفته است. به عبارت دیگر از این مرحله به بعد از مدل برایسون مربوط به اجرای برنامه و مدیریت استراتژیک می‌گردد. در این مرحله به منظور اجرای هر یک از استراتژیهای انتخاب شده تعدادی طرح و اقدام تعریف می‌شود.
9. تنظیم دورنمای سازمانی برای آینده: در این مرحله، توصیفی از شرایط آینده سازمان در صورت بکارگیری استراتژی‌های تدوین شده و استفاده از تمام نیرو و منابع سازمان، ارائه می‌شود.
10. برنامه عملیاتی یکساله: در این مرحله با استفاده از اطلاعات تدوین شده در مرحله هشتم و اولویت‌های تعیین شده توسط تصمیم‌گیران، یک برنامه عملیاتی تهیه شده و برهمین اساس مدیریت طرحها صورت می‌گیرد (برایسون، 1386، 34).

شکل 2 مراحل فرایند برنامه ریزی استراتژیک در قالب مدل بربایسون را نمایش می‌دهد:



شکل 2 مدل جامع بربایسون

تدوین یک برنامه ریزی استراتژیک نمی‌تواند اجرای موفق آن را تضمین کند. اجرای استراتژیها و تدوین آنها اگر چه با یکدیگر شباهت دارند لیکن تفاوت‌های نیز با دارند که در جدول 1 ارائه شده است.

جدول 1: تفاوت‌های اجرای و تدوین استراتژی

تفاوت‌های اجرا و تدوین استراتژی‌ها	
اجرای استراتژی	تدوین استراتژی
مدیریت بر نیروها، به هنگام عمل	نیروها قبل از عمل قرار می‌گیرند
بر کارایی تاکید می‌شود	بر اثر بخشی تاکید می‌شود
یک فرایند عملیاتی است	یک فرایند ذهنی است
مستلزم داشتن قضاوت شهودی خوب و مهارت‌های تحلیلی است	مستلزم داشتن انگیزه ویژه و مهارت‌های رهبری است

بر مبنای مفروضاتی که در مبنای نظری ارائه شده، فرضیات تحقیق به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

۱) برنامه‌ریزی کلان می‌تواند یک محیط آموزشی را که یک بنگاه کسب و کار و خدماتی است در بین رقبا یاری و حمایت نماید.



- ü بنگاه های آموزشی به عنوان یک سازمان استراتژی محور در راستای ارتقای کیفیت آموزشی و هم افزایی باید به تدوین استراتژیهای خود بپردازند.
- ü بنگاه های آموزشی برای اجرای برنامه‌های خود در راستای رسیدن به اهداف و آرمان‌های از پیش تعیین شده و تخصیص مناسب منابع باید مطابق یک چهارچوب از پیش تعیین شده حرکت نماید.
- ü بنگاه های آموزشی باید اهداف خود را در جهت افزایش سود تدوین نماید تا روند افزایش سود دهی آنها نیز حفظ شود.

### ابزار و روش

روش تحقیق از نوع توسعه‌ای کاربردی و در مواردی میدانی است. با توجه به هدف این تحقیق، که تدوین برنامه‌های کلان در سطوح موسسات آموزش انتفاعی، می‌باشد جمعیت مورد مطالعه جهت بررسی فرضیه‌ها تمامی 400 واحد دانشگاهی و 600 مدرسه سما مدنظر قرار گرفته شده است. یعنی جمعیت مورد نظر تحقیق 1000 نفر از مدیران ارشد سازمانهای ذکر گردیده می‌باشند.

حجم نمونه انتخابی با استفاده از جدول مورگان 100 نفر می‌باشد که به طور تصادفی انتخاب شده‌اند. محققان برای محاسبه حجم نمونه به روشهای مختلفی روی می‌آورند که یکی از این فنون، استفاده از روش مورگان است. در مواردی که واریانس جامعه یا درصد مورد نیاز در اختیار نباشد، می‌توان از این جدول برای برآورد حجم نمونه استفاده کرد. این جدول حداکثر تعداد نمونه را نشان می‌دهد.

برای جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه‌ای بصورت طیف کیکرت تنظیم گردیده که در آن 20 سوال در نظر گرفته شد که دارای پاسخ‌های هیچ وقت، ندرتاً، در بعضی مواقع، غالباً و همیشه بوده و به ترتیب امتیازهای 1 تا 5 لحاظ گردید .

به منظور تصدیق روایی، پرسشنامه در اختیار افراد متخصص قرار داده شده و پس از انجام اصلاحات لازم، روایی پرسش‌نامه مورد تایید قرار گرفت. برای ارزیابی پایایی سوالات پرسشنامه، از آزمون آلفای کرانباخ استفاده شد که براساس اطلاعات و محاسبات صورت گرفته  $a = 0.89$  به دست آمد، از آنجایی که مقدار آن از 0,7 بیشتر شد پایایی پرسشنامه نیز مورد تایید قرار گرفت.

اگر عوامل خارجی و داخلی سازمان تغییر کنند، حتی استراتژی‌هایی که به بهترین شکل ممکن تدوین و اجرا شده باشند، منسوخ می‌گردند. بنابراین، لازم است استراتژیست‌ها به صورت منظم اجرای استراتژی را بررسی، ارزیابی و کنترل کنند (Robert, 2000, 84).

در ادامه به بررسی صحت فرضیه‌ها می‌پردازیم.

سؤال‌های پژوهشی مطرح شده در این تحقیق به شرح ذیل می‌باشد که در جهت بررسی صحت فرضیه‌های تحقیق بیان شده است:

- ۱) تأثیر برنامه‌ریزی کلان در یک محیط آموزشی که یک بنگاه کسب و کار و خدماتی است در جهت یاری و حمایت در بین رقبا چگونه است؟
- ۲) تأثیر تدوین استراتژی‌های یک بنگاه‌های آموزشی به عنوان یک سازمان استراتژی محور در راستای ارتقای کیفیت و هم‌افزایی آموزشی چگونه است؟
- ۳) تأثیر حرکت در یک چهارچوب از پیش تعیین شده و مشخص در راستای رسیدن به اهداف و آرمان‌های از پیش تعیین شده و تخصیص مناسب منابع در بنگاه‌های آموزشی چگونه است؟
- ۴) تأثیر تدوین اهداف سود بخش در بنگاه‌های از جهت افزایش سود چگونه است؟

## یافته‌ها

پرسشنامه از 20 سؤال تشکیل شده است که هر یک از سؤال‌های پژوهشی در برگیرنده 5 سؤال از پرسشنامه، مطابق جدول (2) می‌باشد:

جدول 2: شماره سؤال‌های تخصیصی به هر یک از سؤال‌های پرسش‌نامه

شماره سؤال پژوهشی	عناوین مختصر سؤال‌های پژوهشی	شماره سؤال تخصیصی در پرسش‌نامه
1	تأثیر برنامه‌ریزی کلان در یک محیط آموزشی در جهت یاری و حمایت در بین رقبا	1-5
2	تأثیر تدوین استراتژی‌های یک بنگاه‌های آموزشی در راستای ارتقای کیفیت و هم‌افزایی آموزشی	5-10
3	تأثیر حرکت در یک چهارچوب از پیش تعیین شده و مشخص در راستای رسیدن به اهداف و آرمان‌های از پیش تعیین شده و تخصیص مناسب منابع در بنگاه‌های آموزشی	11-15
4	تدوین اهداف سود بخش در بنگاه‌های از جهت افزایش سود	16-20

فراوانی نسبی پاسخ‌دهندگان به سؤال‌های پرسش‌نامه مطابق جدول سه می‌باشد که می‌توان نتایج را بصورت توصیفی برای هر یک از چهار سؤال پژوهشی ارائه نمود.

جدول 3: توزیع فراوانی نسبی پاسخ‌دهندگان به سؤال‌های پژوهشی

طبقات	درصد فراوانی سؤال‌های پژوهشی			
	سؤال چهار	سؤال سه	سؤال دو	سؤال یک
هیچ	11.23	9.54	8.93	3.89
ندرتا	19.93	21.98	20.76	28.3
بعضاً	34.78	33.42	30.68	35.58
غالباً	23.65	22.68	28.4	23.34
زیاد	10.41	12.38	11.23	8.89

به عنوان مثال نتایج توصیفی مربوط به سوال پژوهشی اول را می‌توان به صورت ذیل تشریح نمود:

سؤال پژوهشی یک: میزان تاثیر برنامه‌ریزی کلان در یک محیط آموزشی که یک بنگاه کسب و کار و خدماتی است در جهت یاری و حمایت در بین رقبا چگونه است؟ 3.89 درصد از پرسش شونده‌گان میزان انطباق را هیچ وقت، 28.3 درصد ندرتا، 35.58 درصد بعضاً، 23.34 درصد غالباً و 8.89 درصد زیاد می‌دانند.

با توجه به جدول (3)، برای مابقی سؤال‌های پژوهشی موجود نیز می‌توان نتایج را به صورت توصیفی بیان نمود.

برای بررسی فرضیه‌ها از آزمون فرضیه‌های آماری استفاده شده است. شایان ذکر است که با توجه به قضیه حد مرکزی و تعداد نمونه 100 تایی، عبارت ذیل از توزیع Z (نرمال استاندارد) تبعیت می‌نماید

در جدول چهار برای هر فرضیه میانگین، خطای استاندارد میانگین و مقدار آماده آزمون مشاهده می‌شود.

جدول 4: نتایج آزمون Z برای هر یک از فرضیه‌ها

فرضیه	n: تعداد نمونه	$\bar{x}$ : میانگین	S: خطای استاندارد	مقدار آماره Z
یک	100	3.2	1.643	1.217
دو	100	3.08	1.113	0.718
سه	100	2.85	1.347	-1.113
چهار	100	2.76	1.43	-1.678

با توجه به نتایج جدول چهار می‌توان به بررسی فرضیه‌های تحقیق پرداخت :

**فرضیه یک:** برنامه‌ریزی کلان می‌تواند یک محیط آموزشی را که یک بنگاه کسب و کار و خدماتی است در بین رقبا یاری و حمایت نماید .

$H_0$ : برنامه‌ریزی کلان در یک محیط آموزشی در جهت یاری و حمایت در بین رقبا تأثیر دارد.

$H_1$ : برنامه‌ریزی کلان در یک محیط آموزشی در جهت یاری و حمایت در بین رقبا تأثیر ندارد .

برای فرضیه یک با توجه به  $Z$ -test و مطابق با نتایج موجود در جدول (3) مقدار آماره 1.217 محاسبه شده است . با در نظر گرفتن  $a = 0.05$  و ناحیه بحرانی  $Z \leq Z_{\frac{a}{2}} = -1.96$  ,  $Z \geq Z_{1-\frac{a}{2}} = 1.96$  مقدار آماره محاسبه شده در ناحیه بحرانی

قرار ندارد. در نتیجه فرضیه  $H_0$  مورد پذیرش و  $H_1$  رد می‌شود.

**فرضیه دو:** بنگاههای آموزشی بعنوان یک سازمان استراتژی محور در راستای ارتقای کیفیت آموزشی و هم افزایی باید به تدوین استراتژیهای خود بپردازند.

$H_0$ : تدوین استراتژیهای یک بنگاههای آموزشی در راستای ارتقای کیفیت و هم افزایی آموزشی پرسنل تأثیر دارد.

$H_1$ : تدوین استراتژیهای یک بنگاههای آموزشی در راستای ارتقای کیفیت و هم افزایی آموزشی پرسنل تأثیر ندارد.

برای فرضیه دو با توجه به  $Z$ -test و مطابق با نتایج موجود در جدول (3)، مقدار آماره 0.718 محاسبه شده است. با در نظر گرفتن  $a = 0.05$  و ناحیه بحرانی  $Z \leq Z_{\frac{a}{2}} = -1.96$  ,  $Z \geq Z_{1-\frac{a}{2}} = 1.96$  مقدار آماره محاسبه شده در ناحیه

بحرانی قرار ندارد . در نتیجه فرضیه  $H_0$  مورد پذیرش و فرضیه  $H_1$  رد می‌شود .

**فرضیه سه:** بنگاههای آموزشی برای اجرای برنامه‌های خود در راستای رسیدن به اهداف و آرمان‌های از پیش تعیین شده و تخصیص مناسب منابع باید مطابق یک چهارچوب از پیش تعیین شده حرکت نماید .

$H_0$ : حرکت در یک چهارچوب از پیش تعیین شده و مشخص در راستای رسیدن به اهداف و آرمان‌های از پیش تعیین شده و تخصیص مناسب منابع در بنگاههای آموزشی تأثیر دارد .

$H_1$ : حرکت در یک چهارچوب از پیش تعیین شده و مشخص در راستای رسیدن به اهداف و آرمان‌های از پیش تعیین شده و تخصیص مناسب منابع در بنگاه‌های آموزشی تأثیر ندارد.

برای فرضیه سه با توجه به Z-test و مطابق با نتایج موجود در جدول 3 مقدار آماره  $-1.113$  محاسبه شده است. با در نظر گرفتن  $a = 0.05$  و ناحیه بحرانی  $Z \leq Z_{\frac{a}{2}} = -1.96, Z \geq Z_{1-\frac{a}{2}} = 1.96$  مقدار آماره محاسبه شده در ناحیه بحرانی

قرار ندارد. در نتیجه فرضیه  $H_0$  مورد پذیرش و فرضیه  $H_1$  رد می شود.

**فرضیه چهار:** بنگاه‌های آموزشی باید اهداف خود را در جهت افزایش سود تدوین نماید تا سود دهی آنها نیز حفظ شود.

$H_0$ : تدوین اهداف سود بخش در بنگاه‌های در جهت افزایش سود باید باشد

$H_1$ : تدوین اهداف سود بخش در بنگاه‌های در جهت افزایش سود نباید باشد

برای فرضیه چهار با توجه به Z-test و مطابق با نتایج موجود در جدول 3 مقدار آماره  $-1.678$  محاسبه شده است و با در نظر گرفتن  $a = 0.05$  و ناحیه بحرانی  $Z \leq Z_{\frac{a}{2}} = -1.96, Z \geq Z_{1-\frac{a}{2}} = 1.96$  مقدار آماره محاسبه شده در ناحیه بحرانی

قرار ندارد. در نتیجه فرضیه  $H_0$  مورد پذیرش و فرضیه  $H_1$  رد می شود.

## بحث و نتیجه گیری

با توجه به بررسی و نتایج فوق، تحلیل های انجام یافته به شرح ذیل می باشد:

1. برنامه‌ریزی کلان در یک محیط آموزشی که یک بنگاه کسب و کار و خدماتی است در جهت یاری و حمایت در بین رقبا تأثیر مثبت دارد.
2. تدوین استراتژیهای یک بنگاه‌های آموزشی به عنوان یک سازمان استراتژی محور در راستای ارتقای کیفیت و هم افزایی آموزشی امری تأثیرگذار است.
3. حرکت در یک چهارچوب از پیش تعیین شده و مشخص در راستای رسیدن به اهداف و آرمان‌های از پیش تعیین شده و تخصیص مناسب منابع در بنگاه‌های آموزشی امری ضروری است.
4. تدوین اهداف سود بخش در بنگاهها در جهت افزایش سود باید باشد.

شایان ذکر است سوابق تحقیقاتی فرضیات مورد بحث، در طرح پژوهشی با همین عنوان موجود می‌باشد.

امروزه مشتری محوری، مهمترین استراتژی تمامی سازمانها اعم از تولیدی و خدماتی می‌باشد. این امر اهمیت مشتری را به عنوان بزرگترین دارایی سازمان نمایان می‌سازد. از طرفی مشتریان راضی منابع سوددهی به سازمانها هستند. سازمانهایی که نتوانند مشتریان را راضی نگهدارند در بلند مدت باقی نخواهند ماند. ارائه خدمات برتر و با کیفیت به مشتریان در سطح بالاتر به طور مستمر، موجب ایجاد مزیت‌های رقابتی می‌شود. از جمله این مزیت‌ها، وفاداری مشتریان، ارائه خدمات متمایز، کاهش هزینه‌ها و... را نام برد (وظیفه دوست و دیگران، 1388، 4).

برنامه ریزی کلان یک برنامه واحد، همه جانبه و تلفیقی است که محاسن یا نقاط قوت اصلی سازمان را با عوامل و تغییرات محیط مربوط می‌سازد و به نحوی طراحی می‌شود که با اجرای صحیح آن از دستیابی به اهداف اصلی سازمان اطمینان حاصل شود. با تدوین و اجرای این برنامه در محیط‌های آموزشی انتفاعی می‌توان قبل از پیش آمدن مشکلات احتمالی از وقوع آنها آگاه شد، به نحو مؤثرتری زمان و منابع را به فرصت‌های تعیین شده تخصیص داد، به مدیران کمک نمود که تا در راستای اهداف تعیین شده تصمیمات اساسی را اتخاذ نمایند، تغییرات را مشخص کرده و شرایط عکس‌العمل در برابر تغییرات را فراهم نمایند و برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده بستر مناسب ایجاد کنند.

## منابع:

- ایران‌زاده، سلیمان، ارائه مدلی کارا برای انتخاب مناسب‌ترین نوع تفکر برای مدیران بازرگانی، مجله بصیرت، برگ فرهنگ، شماره 43، تابستان 1388
- برایسون، جان ام(1386)، تدوین و پیاده‌سازی برنامه استراتژیک، چاپ اول، انتشارات دانشگاه علوم پزشکی تهران
- جوادین، سیدرضا(1384)، مدیریت منابع انسانی و کارکنان، چاپ اول، انتشارات نگاه دانش
- رادفر، رضا، طلوعی اشقلی، عباس، تدوین و بکارگیری یک مدل تصمیم‌گیری چند معیاره در مکان یابی، مجله بصیرت، برگ فرهنگ، شماره 39، بهار 1387
- ستایش، محمدرضا، امکان سنجی بکارگیری شاخص‌های تحلیل تکنیکی در پیش‌بینی روند قیمت سهام در بورس اوراق بهادار ایران، مجله بصیرت، برگ فرهنگ، شماره 42، بهار 1388
- سعادت، علی‌رضا (1388)، مبانی برنامه‌ریزی استراتژیک، چاپ اول، انتشارات دانژه
- غفاریان، وفا، کیانی، غلامرضا (1383)، استراتژی اثربخش، چاپ دوم، انتشارات فرا
- فرّار، دیوید (1381)، مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر محمدسعید اعرابی، چاپ سوم، نشر فراز اندیشه سبز
- مک‌گرگور، دوگلاس(1380)، چهره انسانی سازمان، چاپ اول، نشر میثاق
- نصیری قیداری، حسین(1388)، طراحی و تدوین برنامه استراتژیک، چاپ اول، انتشارات بازرگانی
- وظیفه دوست، حسین و دیگران، طرح الگوی ارزیابی کیفیت مراقبت‌های درمانی ادراک شده از دیدگاه مصرف‌کنندگان خدمات در بیمارستان‌های خصوصی، مجله بصیرت، برگ فرهنگ، شماره 43، تابستان 1388
- Robert W. Bradford,(2000), Simplified Strategic Planning The No-Nonsense Guide for Busy People Who Want Results Fast, 1th Edition, Published by Chandler House
- Erica Olsen,(2006), Strategic Planning For Dummies, 3th Edition, Published by Wiley
- Armstrong, Michael, (2006), Handbook of Human Resource Management Practice, 10th Edition

