

ارائه برنامه راهبردی مطلوب بر اساس تجزیه و تحلیل برنامه استراتژیک موجود سازمان

(مطالعه موردی: اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران)

* سید ابراهیم ساداتی^۱(D.B.A) - محمد صالحی^۲(Ph.D) - علی صالحی^۳(M.A)

چکیده

مقدمه: با توجه به روند متحول و متغیر بیرونی، سازمان‌های عصر جدید جزء در پرتو داشتن اطلاعات دقیق و به هنگام از محیط داخلی و خارجی قادر به ادامه حیات و سیر مسیر تعالی نخواهند بود. برنامه‌ریزی استراتژیک ابزاری است که این قابلیت را برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند تا با نگاهی به آینده روشن، تجهیزات و امکانات متناسب را برای دست‌یابی به هدفی مشخص بسیج نمایند. این پژوهش با هدف ارائه برنامه راهبردی مطلوب براساس تجزیه و تحلیل برنامه استراتژیک موجود سازمان در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران انجام شده است.

روش: تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است. این تحقیق از نظرات ۱۰۴ نفر از جامعه آماری مد نظر که عمدتاً از مدیران، کارشناسان و نخبگان عرصه اداری و آموزشی بوده‌اند استفاده شده است که نهایتاً نظر ۷۱ نفر از آن‌ها قابل بررسی بوده است. ابزار گردآوری این تحقیق پرسشنامه‌ای استاندارد بوده و از کتاب پژوهشنامه مدیریت دکتر مقیمی که شامل ۷ بخش و ۷۵ سوال است تهیه شده، که روایی صوری تأیید شده به همراه آلفای کرونباخ ۰/۹۳۲، نشان از اعتبار و پایایی خوب این ابزار است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS. 19 و آزمون‌های مختلفی نظیر آزمون T، آزمون فریدمن، آزمون کولموگوروف اسمیرنوف استفاده شده است.

استنتاج: برنامه استراتژیک اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران در سه حوزه بررسی نقاط ضعف، بررسی ارزیابی کلی برنامه و نیازمندی به بهبود مستمر برنامه، دارای نواقصی عمده است که باید با بازبینی و مهندسی مجدد برنامه، به رفع موانع عمده آن همت گماشت.

واژه‌های کلیدی: برنامه راهبردی، برنامه استراتژیک، بیانیه چشم انداز، سازمان

۱. * نویسنده مسئول، مدرس دانشگاه، دکترای مدیریت استراتژیک. شماره همراه: ۰۹۱۱۱۵۵۸۱۳۵. A.sadati46@Gmail.com

۲. دانشیار گروه مدیریت و عضو هیئت علمی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری. شماره همراه: ۰۹۱۱۱۵۱۴۲۴۲. drsalehi@iausari.ac.ir

۳. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی- دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی مازندران. شماره همراه: ۰۹۱۸۳۴۱۶۷۷۰. Email:salehi.ali352@gmail.com

مقدمه

برنامه ریزی به عنوان وسیله در حقیقت نوعی استراتژی است که از طریق فراهم کردن امکانات و منابع به روش علمی و منظم در راستای اهداف معینی تدوین می شود و در این صورت هدف عمده آن، استفاده بهتر از امکانات موجود خواهد بود. اجرای طرحهای برنامه ریزی استراتژیک در مؤسسات به دهه های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ بر می گردد مطالعات اولیه موجود در این زمینه در دانشگاهها، آموزشکده ها و مؤسسات تحقیقاتی در دو کشور ایالات متحده و بریتانیای کبیر بطور همزمان آغاز شد. در سالهای ۱۹۸۶، هایس^۱ مدل منسجمی را جهت تدوین برنامه استراتژیک مؤسسات ارائه داد که خود پیرو مکتب تجویزی بود که در آن برنامه استراتژیک بصورت رسمی و از پیش تعیین شده به عنوان تدابیر تحلیلی برای رسیدن به اهداف بلند مدت معرفی شده است و در مکتب توصیفی که متکی به اقدام به موقع و منطبق با شرایط جاری و با دید کلان بوده و کلیه تصمیمات و برنامه ریزی ها به صورت غیر رسمی و نه از پیش تعیین شده و اقدامی اقتضائی، صورت می پذیرد. تحقیق حاضر به توصیف و ارزیابی فرآیند برنامه ریزی استراتژیک می پردازد. این فرآیند خلاق مدیریتی، با انگیزه بشر برای حل مشکلات - حذف تفاوت بین آنچه هست و آنچه باید باشد تقویت شده است.

بیان مسئله و اهمیت آن: ارزش اولیه ی برنامه ریزی استراتژیک در آن است که افراد و مؤسسات را به آزمایش و توجه مجدد و جستجو و یا خلق ابزارهای جدید به منظور تحقق مقاصد، وادار می نماید و به هر حال، فرآیند برنامه ریزی استراتژیک افسانه یا جادو نیست. این فرآیند معنی و ارزش خود را از زمینه ای که در آن به کار رفته است، به دست می آورد [۲]. ماحصل برنامه ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش، ایجاد فرآیند منظم و عقلانی بوده است که از مراحل تشکیل شده و سازمان آموزشی را در راستای چگونگی طی کردن این مراحل هدایت می کند. مسئله اصلی در پژوهش حاضر شناسایی مسایل و عوامل موثر در موفقیت، نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدات^۲ (SWOT) در اداره کل آموزش و پرورش مازندران می باشد تا نسبت به ارزیابی برنامه استراتژی اقدام گردد. این تحقیق بر اساس مدل برایسون و با توجه به وضعیت موجود و همچنین دیدگاه و نظرات مدیران و کارشناسان و ذی نفعان اداره کل آموزش و

^۱ Hayes

^۲ Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

پرورش استان مازندران انجام می‌پذیرد. مقاومت در مقابل تحقیق و امتناء نسبت به ارائه اطلاعات بدلیل عدم شناخت و درک درست از مسایل و عوامل استراتژیک و نداشتن دید و تفکر استراتژیک و همچنین نارسایی در ابزار جمع‌آوری و دشواری‌های گردآوری اطلاعات و مصاحبه با آنان می‌باشد.

آن چیزی که بر اهمیت این تحقیق می‌افزاید این است که داشتن صرفاً یک برنامه استراتژیک نمی‌تواند به اثربخشی و سیر مسیر تعالی یک سازمان کمک کند، بلکه تعهد به اجرای دقیق برنامه که یکی از پیش درآمدهای آن بررسی موشکافانه خود برنامه است، مهمترین اصل اساسی تحقق اهداف برنامه محسوب می‌شود. در نتیجه می‌توان گفت بازیابی مجدد برنامه استراتژیک از زوایای مختلف آن می‌تواند به بازمهندسی برنامه‌های سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران کمک کند. سابقه مفاهیم استراتژی به ۳۴۰ سال قبل از میلاد مسیح باز می‌گردد و در کتاب هنر جنگ ژنرال چینی سان تزو، به چگونگی استفاده از این مفاهیم برای غلبه بر دشمن پرداخته شده است اما سابقه برنامه ریزی استراتژیک با مفهوم امروزی به صورت زیر طبقه بندی شده است: دهه ۱۹۶۰ جنگ جهانی دوم، بستر اتخاذ تصمیمات استراتژیک متعددی برای کشورهای درگیر بود که پس از پایان این جنگ، وزارت دفاع آمریکا این تجارب را در قالب روش برنامه ریزی استراتژیک تدوین و در برنامه آموزش افسران ارشد خود جای داده. دهه ۱۹۷۰ اوج شکوفایی برنامه ریزی استراتژیک بود که سازمان‌ها از این رویکرد برای توسعه مزیت‌های رقابتی خود بهره می‌جستند. در این دهه ماتریس BCG ارائه و روش مشابهی نیز توسط مؤسسه مطالعاتی مک کینزی و شرکاء در جنرال الکتریک به کار گرفته شد. مینزبرگ^۱ (۱۹۶۷) "استراتژی‌گذاری^۲ را به مثابه فرایند تصمیم‌گیری سازمانی مهم فرض می‌نماید". استراتژی جمع کل همه این تصمیمات است، و ممکن است باعث ایجاد تصمیمات مستقل شود و یا اینکه منجر به یکپارچگی و هماهنگی بین چند تصمیم در سازمان گردد[۹]. به اعتقاد مینزبرگ (۱۹۹۴) زمانی سازمان‌ها موفق می‌شوند که در راه دستیابی به اهداف، ارزش‌ها و اعتقادات مشترکی داشته باشند بانگ^۳ (۲۰۱۱) برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش یک فرآیند مؤثر است که شامل

^۱ . Mintzberg

^۲ . Strategy Making

^۳ . yong

تفکر استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک، اجرا، بازبینی [۱۱]. لامبی^۱ (۲۰۰۲) نظارت و انطباق با واقعیات محیط بیرونی پیترسون^۲ (۱۹۹۹) است چنگ^۳ (۲۰۱۱) این فرایند شامل پایش و ارزیابی پدیده‌های محیط درونی و بیرونی سازمان آموزش و پرورش، تجزیه و تحلیل اطلاعات و داده‌ها جمع‌آوری شده برای تدوین برنامه‌های اثربخش است آلیسون، کایه^۴ (۱۹۹۷) فیدلر^۵ (۱۹۹۸) برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش با تمرکز بر تسهیلات و فضاهای آموزشی معرفی شده است. اولین جلسه رسمی برای تدوین یک برنامه منسجم در سال ۱۹۵۹ برگزار شد که در آن تحقیق ۲۵ مرکز اداری آموزشی وابسته بررسی شدند یانگ (۲۰۰۱) از برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش برای دستیابی به اهدافی نظیر بکارگیری مدارس بهتر، جذب و ارتقای دانش‌آموزانی قوی‌تر، استفاده از تجهیزات به روز، تدوین برنامه‌های آموزشی قوی و ارائه خدمات بهتر به دانش‌آموزان و بکارگیری منابع و تجهیزات بهتر برای اجرای این امور، استفاده می‌شود دوریس ، کلی و تراینر^۶ (۲۰۰۲) برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش فرایندی است منظم و عقلانی که از مراحل تشکیل شده و سازمان آموزشی را در راستای چگونگی طی کردن این مراحل هدایت می‌کند صالحی (۱۳۸۵) مک‌گان^۷ (۱۹۸۹) در برنامه‌ریزی استراتژیک، نهایت و غایت مدیریت استراتژیک، تشخیص اهداف یا مأموریت‌های سازمانی است بلکمون^۸ (۲۰۰۸)، کاپلان^۹ (۲۰۰۱) معتقد است که مأموریت و چشم‌انداز سازمان‌ها باید در پاسخ به اهداف غایی، نقاط محوری تلاش‌های مدیریت استراتژیک محسوب شوند. از دیرباز مأموریت در مدیریت استراتژیک دارای اهمیت بی‌شماری بوده است و به روشنی قابل پی‌گیری و اجرا بوده است. براون ، ایورسون^{۱۰} (۲۰۰۴) تفاوت‌هایی را در بیانیه مأموریت یافتند، آن‌ها معتقدند که بیانیه هدف باید به

1 . lumbi

2 . peterson

3 . cheng

4 . Alison&Kaye

5 . Fidler

6 .Dooris,kelly&Triner

7 .McGun

8 .belkmoon

9 . Kaplan

10 . Brown&Iverson

عنوان محدودیت‌های مکانی بر سازمان‌ها تفسیر شود و یا اینکه ایجاد کننده فرصت‌هایی برای سازمان بر مبنای گرایش‌های استراتژیک سازمان باشد.

برخی از مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک عبارتند از: فقهی فرهنگمند (۱۳۸۴)

- مدل فیلیس - مدل فریمن یا دینفغان - مدل SPACE
- مدل پورتر - مدل PIP - مدل SWOT
- مدل پورنفولیو - مدل تحلیل سوالات بحرانی - مدل DISM ویلیامز^۱ (۲۰۰۸)
مدل تحقیقی مورد نظر پژوهشگر، مدل برایسون^۲ است. این مدل نتیجه بررسی خصوصیات مدل‌های قبلی و رفع نقاط ضعف آنها برای کاربرد در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی می‌باشد. این مدل شامل یک فرایند ۱۰ مرحله‌ای مطابق با تعریف برنامه ریزی و تکرار پذیر می‌باشد که پیش از اتخاذ هر تصمیمی آغاز شده و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می‌یابد. از خصوصیات این فرایند آن است که نتایج حاصل از هر مرحله می‌تواند در بازنگری یا تکمیل مراحل پیش از آن مورد استفاده قرار گیرد. صالحی (۱۳۸۷) بر اساس این مدل محقق به تحلیل و بررسی اهداف کلی، چشم اندازها، رسالت، مأموریت‌ها، فرصت‌ها، تهدیدات، قوت و ضعف و استراتژی‌ها خواهد پرداخت. این مدل نتیجه بررسی خصوصیات مدل‌های قبلی و رفع نقاط ضعف آن‌ها برای کاربرد در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی می‌باشد.

مراحل برنامه ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش عبارت‌اند از:

۱- فراهم نمودن مبنایی برای برنامه ریزی و تغییر^۳

۲- تهیه و تدوین طرح استراتژیک^۴

۳- تهیه و تدوین طرح اجرایی^۵

۴- اجرا و نظارت طرح^۶

۵- تجدیدنظر^۷ و اصلاح طرح [۳].

^۱ .Williams

^۲ . J.M.Bryson

^۳ . Creating a Base for Planning and Change

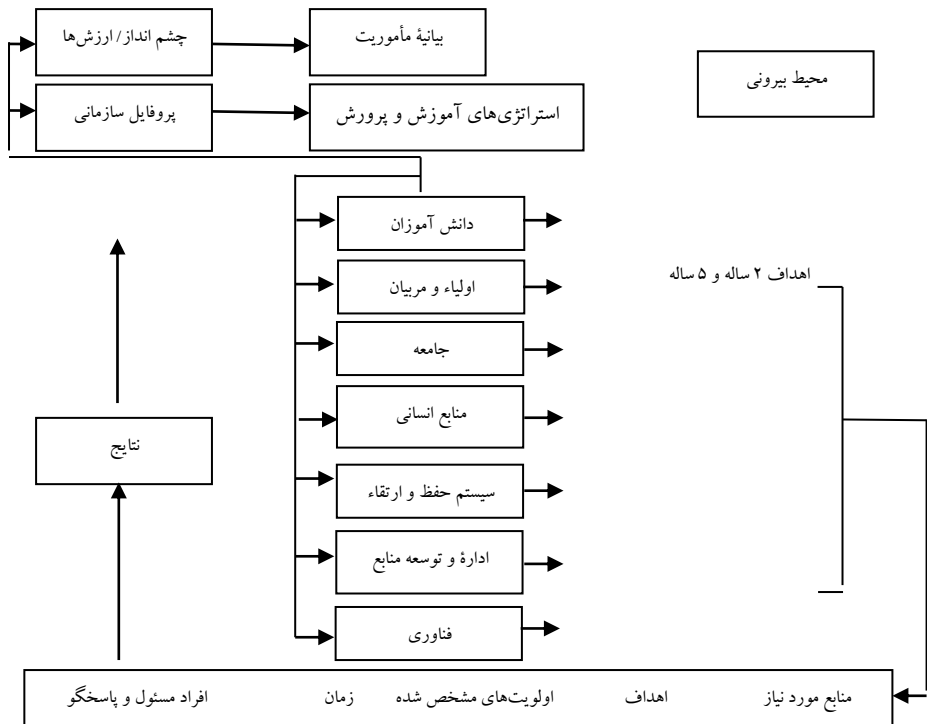
^۴ .Developing the Strategic Plan

^۵ . Developing the Performance Plan

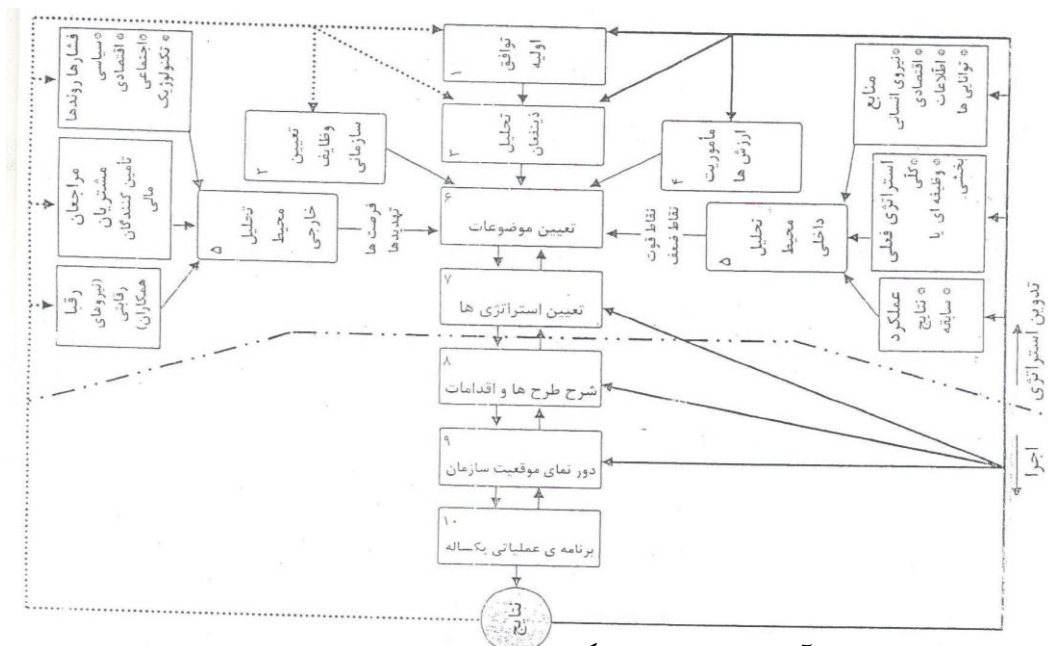
^۶ . Implementing and Monitoring the Plan

^۷ .Renewing

آن چیزی که بر اهمیت این تحقیق می‌افزاید این است که داشتن صرفاً یک برنامه استراتژیک نمی‌تواند به اثربخشی و سیر مسیر تعالی یک سازمان کمک کند، بلکه تعهد به اجرای دقیق برنامه که یکی از پیش‌درآمدهای آن بررسی موشکافانه خود برنامه است، مهمترین اصل اساسی تحقق اهداف برنامه محسوب می‌شود. در نتیجه می‌توان گفت بازبینی مجدد برنامه استراتژیک از زوایای مختلف آن می‌تواند به بازمهندسی برنامه‌های سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران کمک کند.



نمودار (۱)؛ مدل برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش و پرورش



نمودار (۲) فرآیند برنامه ریزی استراتژیک در مدل برایسون [۳]

روش پژوهش: این پژوهش توصیفی و پیمایشی می باشد. جامعه آماری این تحقیق به تعداد ۱۰۴ نفر از کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران شامل کلیه مدیران (عالی، میانی، اجرایی) کارشناس مسئولان و کارشناسان را شامل که نمونه به روش سرشماری ۱۰۴ نفر انتخاب گردید با توزیع پرسشنامه‌ها تعداد ۷۱ عدد از آن‌ها عودت داده شده است که همگی قابل بررسی بوده‌اند.

ابزار اندازه‌گیری در این تحقیق پرسشنامه استاندارد است. این پرسشنامه شامل ۷ بخش و ۷۵ سوال است و از کتاب پژوهشنامه مدیریت دکتر مقیمی صفحه ۳۲۵ اقتباس شده است. همچنین این پرسشنامه در مطالعات مختلفی مورد استفاده قرار گرفته است که از آن جمله می‌توان به مطالعه بلکمون (۲۰۱۰) که به بررسی برنامه استراتژیک در سازمان‌های مورد مطالعه پرداخت اشاره نمود. در این پژوهش از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. از آمار توصیفی برای تهیه جدول فراوانی، درصدها، میانگین، نمودار و انحراف استاندارد و در آمار استنباطی از آزمون T و رتبه بندی فریدمن برای رتبه بندی شاخص‌ها و آزمون کولموگروف اسمیرنوف با استفاده از نرم افزار SPSS.19 جهت تجزیه و تحلیل استفاده شد است.

تجزیه و تحلیل داده ها

سوال اول؛ برنامه ریزی استراتژیک اداره کل آموزش و پرورش استان

مازندران به خوبی، تدوین شده و اجرا می شود.

این فرضیه در سطح معناداری ۹۵٪ معنی دار نبوده و در واقع فرضیه اول به طور کامل تأیید نمی شود.

ملاحظه می گردد که میانگین آزمون از میانگین نظری تحقیق بیشتر شده است: $X = 3/32 > \bar{\mu} = 2/5$ چون سؤالات شاخص ارزیابی برنامه استراتژیک فعلی سازمان با سؤالات منفی همراه بوده است، در نتیجه می توان نتیجه گیری نمود که وضعیت برنامه استراتژیک فعلی سازمان آموزش و پرورش استان مازندران از بعد تدوین، اجرا و ارزیابی شرایط مناسبی ندارد. در خروجی جدول فوق سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۵ است. این بدان معنی است که میانگین تمامی این عوامل اختلاف معنی داری با عدد ۲/۵ دارند. نتیجه حاصل از آزمون نشان می دهد که چون T محاسبه شده (۲۱/۶) از t جدول t ($0.05, 71 = 1/96$) بیشتر شده است و در ناحیه H_1 قرار می گیرد، بنابراین فرض H_0 رد شده و نقیض آن یعنی H_1 مورد تأیید قرار می گیرد. به علاوه با توجه به مقادیر دو ستون حد بالا و پایین که هر دو مثبت هستند، می توان گفت که میانگین تمامی عوامل بزرگتر از ۲/۵ هستند.

سوال دوم؛ برنامه ریزی استراتژیک اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران

به خوبی، چشم انداز و ارزش های سازمان را معرفی می نماید.

این فرضیه در سطح معناداری ۹۵٪ معنی دار بوده و در واقع فرضیه دوم (با ضریب معناداری ۰/۰۰) تأیید می شود. شاید ملاحظه می گردد که میانگین آزمون از میانگین نظری تحقیق بیشتر شده است: $X = 3/74 > \mu = 2/5$ در نتیجه با توجه به آمار توصیفی حاصل از میانگین پاسخ، مخاطبان، می توان استدلال نمود که چشم انداز و ارزش های اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران به خوبی در برنامه استراتژیک آن نمایان است. در خروجی جدول فوق سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۵ است. این بدان معنی است که میانگین تمامی این عوامل اختلاف معنی داری با عدد ۲/۵ دارند. نتیجه حاصل از آزمون نشان می دهد که چون T محاسبه شده (۲۲/۱۵۸) از t جدول بیشتر شده است و در ناحیه H_1 قرار می گیرد، بنابراین فرض H_0 رد شده و نقیض آن یعنی H_1 مورد تأیید قرار می گیرد. به علاوه با توجه به مقادیر دو ستون حد بالا و پایین که هر دو مثبت هستند، می توان گفت که میانگین تمامی عوامل بزرگتر از ۲/۵ هستند.

سوال سوم؛ اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران به خوبی نقاط قوت

سازمانی خود را شناسایی نموده است.

این فرضیه در سطح معناداری ۹۵٪ معنی‌دار بوده و در واقع فرضیهٔ سوم با T محاسبه شده (۴۶/۰۳) تأیید می‌شود. ملاحظه می‌گردد که میانگین آزمون از میانگین نظری تحقیق بیشتر شده‌است:

$$X = ۳/۴۴ > \mu = ۲/۵$$

در نتیجه با توجه به آمار توصیفی حاصل از میانگین پاسخ، مخاطبان، می‌توان استدلال نمود که ادارهٔ کل آموزش و پرورش استان مازندران در برنامه‌ریزی استراتژیک خود به خوبی نقاط قوت سازمانی خود را شناسایی نموده است. در خروجی جدول فوق سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ است. این بدان معنی است که میانگین تمامی این عوامل اختلاف معنی‌داری با عدد ۲/۵ دارند. نتیجهٔ حاصل از آزمون نشان می‌دهد که چون T محاسبه شده (۴۶/۰۳) از t جدول بیشتر شده است و در ناحیهٔ H_1 قرار می‌گیرد، بنابراین فرض H_0 رد شده و نقیض آن یعنی H_1 مورد تأیید قرار می‌گیرد. به علاوه با توجه به مقادیر دو ستون حد بالا و پایین که هر دو مثبت هستند، می‌توان گفت که میانگین تمامی عوامل بزرگتر از ۲/۵ هستند.

سوال چهارم؛ ادارهٔ کل آموزش و پرورش استان مازندران به خوبی نقاط ضعف سازمانی خود را شناسایی نموده است.

این فرضیه در سطح معناداری ۹۵٪ معنی‌دار نبوده و فرضیهٔ H_1 تأیید می‌شود ملاحظه می‌گردد

$$X = ۳/۱۰۸ > \mu = ۲/۵$$

که میانگین آزمون از میانگین نظری تحقیق بیشتر شده است: $X = ۳/۱۰۸ > \mu = ۲/۵$ چون سؤالات بررسی نقاط ضعف سازمان و نمود آن در برنامه‌ریزی استراتژیک ادارهٔ کل آموزش و پرورش استان مازندران، بصورت منفی بیان شده است، در نتیجه می‌توان از این آمار استدلال نمود که، نقاط ضعف سازمان، به خوبی در برنامه‌ریزی استراتژیک آن مشخص نشده است و یا سازمان هنوز نتوانسته است برای رفع چنین نقاط ضعف استراتژیک خود تلاش مکفی به عمل آورد. در خروجی جدول فوق سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ است. این بدان معنی است که میانگین تمامی این عوامل اختلاف معنی‌داری با عدد ۲/۵ دارند. نتیجهٔ حاصل از آزمون نشان می‌دهد که چون T محاسبه شده (۴۱/۰۴۸) از t جدول بیشتر شده است و در ناحیهٔ H_1 قرار می‌گیرد، بنابراین فرض H_1 مورد تأیید قرار می‌گیرد. به علاوه با توجه به مقادیر دو ستون حد بالا و پایین که هر دو مثبت هستند، می‌توان گفت که میانگین تمامی عوامل بزرگتر از ۲/۵ هستند.

سوال پنجم؛ ادارهٔ کل آموزش و پرورش استان مازندران به خوبی فرصت‌های سازمانی خود را شناسایی نموده است.

این فرضیه در سطح معناداری ۹۵٪ معنی‌دار بوده و در واقع فرضیهٔ سوم با میانگینی برابر ۳/۹۶ و برآورد آماری T محاسبه شده (۵۱/۱۱۵) تأیید می‌شود. با توجه به پاسخ‌های پرسشنامه که توسط

پاسخ‌دهندگان پر شده است. ملاحظه می‌گردد که میانگین آزمون از میانگین نظری تحقیق بیشتر شده

$$\text{است: } X = 3/906 > \mu = 2/5$$

با توجه به میانگین آماری به دست آمده، می‌توان استدلال نمود که اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران به خوبی فرصت‌های سازمانی خود را شناسایی نموده است. در خروجی جدول فوق سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۵ است. این بدان معنی است که میانگین تمامی این عوامل اختلاف معنی داری با عدد ۲/۵ دارند. نتیجه حاصل از آزمون نشان می‌دهد که چون T محاسبه شده (۵۱/۱۱۵) از t جدول بیشتر شده است و در ناحیه H_1 قرار می‌گیرد، بنابراین فرض H_0 رد شده و H_1 مورد تأیید قرار می‌گیرد. به علاوه با توجه به مقادیر دو ستون حد بالا و پایین که هر دو مثبت هستند، می‌توان گفت که میانگین تمامی عوامل بزرگتر از ۲/۵ هستند.

سوال ششم: اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران به خوبی تهدیدهای محیطی خود را شناسایی نموده است.

نتیجه حاصل از آزمون نشان می‌دهد که چون T محاسبه شده (۴۶/۹۳) از t جدول بیشتر شده است و در ناحیه H_1 قرار می‌گیرد، بنابراین فرض H_0 رد شده و H_1 مورد تأیید قرار می‌گیرد. به علاوه با توجه به مقادیر دو ستون حد بالا و پایین که هر دو مثبت هستند، می‌توان گفت که میانگین تمامی عوامل بزرگتر از ۲/۵ هستند. در نتیجه می‌توان گفت اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران در برنامه‌ریزی استراتژیک خود، به خوبی تهدیدهای محیطی خود را شناسایی و احصاء نموده است. با توجه به میانگین آماری به دست آمده، که از میانگین نظری تحقیق بیشتر شده است، می‌توان استدلال نمود که اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران به خوبی تهدیدات سازمانی خود را شناسایی نموده است. در خروجی جدول بالا از SPSS سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۵ است. این بدان معنی است که میانگین تمامی این عوامل اختلاف معنی داری با عدد ۲/۵ دارند. نتیجه حاصل از آزمون نشان می‌دهد که چون T محاسبه شده (۴۶/۹۳) از t جدول بیشتر شده است و در ناحیه H_1 قرار می‌گیرد، بنابراین فرض H_0 رد شده و H_1 مورد تأیید قرار می‌گیرد. به علاوه با توجه به مقادیر دو ستون حد بالا و پایین که هر دو مثبت هستند، می‌توان گفت که میانگین تمامی عوامل بزرگتر از ۲/۵ هستند.

سوال هفتم: اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران نیاز به بهبود و بازنگری مستمر در حوزه‌های استراتژیک سازمان دارد.

نتیجه حاصل از آزمون نشان می‌دهد که چون T محاسبه شده (۳۷/۳۵) از t جدول بیشتر شده است و در ناحیه H_1 قرار می‌گیرد، و همچنین (Sig = ۰/۰۰)، بنابراین فرض H_0 رد شده و H_1 مورد تأیید

قرار می‌گیرد. در نتیجه می‌توان گفت اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران نیاز به بهبود و بازنگری مستمر در حوزه‌های استراتژیک سازمانی خود دارد. ملاحظه می‌گردد که میانگین آزمون از میانگین نظری تحقیق بیشتر شده است: $\mu = 2/5 > X = 3/435$ با توجه به میانگین آماری به دست آمده، می‌توان استدلال نمود که اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران نیاز به بهبود و بازنگری مستمر در حوزه‌های استراتژیک سازمان دارد. در خروجی جدول فوق سطح معنی داری کمتر از $0/05$ است. این بدان معنی است که میانگین تمامی این عوامل اختلاف معنی داری با عدد $2/5$ دارند. نتیجه حاصل از آزمون نشان می‌دهد که چون T محاسبه شده ($37/35$) از t جدول بیشتر شده است و در ناحیه $H1$ قرار می‌گیرد، بنابراین فرض $H0$ رد شده و $H1$ مورد تأیید قرار می‌گیرد. به علاوه با توجه به مقادیر دو ستون حد بالا و پایین که هر دو مثبت هستند، می‌توان گفت که میانگین تمامی عوامل بزرگتر از $2/5$ هستند.

جدول ۱- توصیف

میانگین	تدوین و اجرا	چشم انداز و ارزش های سازمان	نقاط قوت سازمانی	نقاط ضعف سازمانی	فرصت های سازمانی	تهدیدهای محیطی	نیاز به بهبود و بازنگری مستمر
۳/۳۲	۳/۷۴	۳/۴۴	۳/۱۰۸	۳/۹۰۶	۳/۴۱	۳/۴۳	
انحراف معیار	۰/۶۵	۰/۴۵	۰/۶۳	۰/۶۳۸	۰/۵۷۶	۰/۶۱۲	۰/۷۷۴
واریانس	۰/۴۲	۰/۱۸	۰/۳۹۶	۰/۳۹۶	۰/۳۳۱	۰/۳۷۴	۰/۵۹۳

جدول ۲ - استنباط

استنباط مولفه ها	سطح معنی داری (sig)	df	t	فاصله اطمینان ۹۵٪	
				حد بالا	حد پایین
تدوین و اجرا	۰/۰۰	۷۰	۲۱/۶۴	۳/۱۷	۳/۴۸
چشم انداز و ارزش های سازمان	۰/۰۰	۷۰	۲۲/۱۵۸	۳/۶۴	۳/۸۵
نقاط قوت سازمانی	۰/۰۰	۷۰	۴۶/۰۳	۳/۲۹	۳/۵۹
نقاط ضعف سازمانی	۰/۰۰	۷۰	۴۱/۰۴۸	۲/۹۵	۳/۲۵
فرصت های سازمانی	۰/۰۰	۷۰	۵۱/۱۱۵	۳/۷۶	۴/۴۰۲
تهدیدهای محیطی	۰/۰۰	۷۰	۴۶/۹۳	۳/۲۶	۳/۵۵۵
نیاز به بهبود و بازنگری مستمر	۰/۰۰	۷۰	۳۷/۳۵	۳/۷۶	۴/۴۰۲

بحث و نتیجه گیری :

یافته های پژوهش در مورد سوال اول نشان میدهد که :

این فرضیه در سطح معناداری ۹۵٪ معنی دار نبوده و در واقع فرضیه اول به طور کامل تأیید نمی شود. شاید به نوعی بتوان بیان نمود که عوامل زیر باعث شده است تا برنامه راهبردی آموزش و پرورش استان مازندران در ندوین و اجرا با چالش مواجه شود: عدم تمرکز کافی مدیران عالی بروی آن - سنگینی اجرا و نداشتن آموزش لازم نیروی انسانی برای پیاده سازی آن- عدم مشارکت صحیح و همه جانبه در طراحی برنامه استراتژیک - نظام مند نبودن اجرای برنامه و بایگانی سوابق اجرایی - عدم وجود واحد یا مرکزی در سازمان به جهت پی گیری امور مربوط به تدوین تا اجرا و ارزیابی برنامه - عدم پذیرش همگانی و ایجاد یک تواشیح جمعی و ... نتایج این تحقیق با نتیجه تحقیق آلبانا (۲۰۰۹) که معتقد است شرکت مدیریت در برنامه ریزی استراتژیک به اثربخشی آن کمک نمی کند، متفاوت است. چرا که در این تحقیق با توجه به نظر پاسخ دهندگان، مشارکت همه جانبه مدیریت اداره کل آموزش و پرورش در راست آزمایی برنامه استراتژیک و همچنین اجرای دقیق آن کمک شایانی خواهد نمود. در نتیجه با توجه به منفی بودن بار سؤالی این بعد پرسشنامه، می توان گفت وضعیت این عامل در سطح مطلوبی قرار ندارد.

یافته های پژوهش در مورد سوال دوم نشان میدهد که :

این فرضیه در سطح معناداری ۹۵٪ معنی دار بوده و در واقع فرضیه دوم (با ضریب معناداری ۰/۰۰) تأیید می شود. شاید به نوعی بتوان بیان نمود که عوامل زیر باعث شده است تا برنامه راهبردی آموزش و پرورش استان مازندران بتواند به خوبی چشم انداز و ارزش های خود را بنماید: نقش مدیریت ارشد در تصویر سازی از مسیر حرکت سازمان - داشتن دانش و درک بالای کارکنان نسبت به اهداف و ارزش های سازمان - سازگاری عمل و ارزش های سازمانی مدیران - وجود جو مشارکتی و ایجاد همبستگی بین اعضای سازمان - وجود سازگاری بین ارزش های سازمان در نتیجه می توان گفت وضعیت این عامل در سطح مطلوبی قرار دارد. یعنی چشم انداز و ارزش های اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران به خوبی در برنامه استراتژیک آن نمایان شده است.

یافته های پژوهش در مورد سوال سوم نشان میدهد که :

این فرضیه در سطح معناداری ۹۵٪ معنی دار بوده و در واقع فرضیه سوم با T محاسبه شده (۴۶/۰۳) تأیید می شود. و می توان به برخی از نقاط قوت سازمانی که در برنامه هم دیده شده اشاره نمود:

توانایی و تخصص بالای نیروی انسانی - شهرت و تجربه بالای سازمانی - تخصیص منابع مالی مورد نیاز - مزایای هزینه و صرفه اقتصادی در انجام فعالیت‌ها - وجود مدیریت قوی در لایه‌های سازمانی - بهره‌مندی از قابلیت استفاده تکنولوژی برتر در نتیجه می‌توان گفت اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران در برنامه‌ریزی استراتژیک خود، به خوبی نقاط قوت سازمانی خود را شناسایی نموده است.

یافته های پژوهش در مورد سوال چهارم نشان میدهد که :

این فرضیه در سطح معناداری ۹۵٪ معنی دار نبوده و فرضیه H_1 تأیید می‌شود. شاید به نوعی بتوان بیان نمود که عوامل زیر باعث شده است تا برنامه راهبردی آموزش و پرورش استان مازندران نتواند به خوبی نقاط ضعف خود را احصاء نماید: نداشتن مسیر استراتژیک قوی - نداشتن تسهیلات به روز - فقدان برخی از مهارت‌ها و توانمندی‌ها - هزینه‌های آموزشی بالاتر نسبت به سایر رقبای - عدم وجود استعداد عمیق مدیریتی نتایج این تحقیق با یافته‌های پژوهش آبنگ و آگبرو (۲۰۰۸) هم‌خوانی دارد. هر دو تحقیق به این موضوع اذعان دارند که باید تهدیدات سازمانی و ضعف‌ها و فرصت‌ها را دوباره شناسایی نمود. همچنین در هر دو پژوهش به این نتیجه دست یافته‌اند که اثربخشی و تعالی اجرایی برنامه استراتژیک سازمان نیازمند مشارکت کارکنان و حمایت همه‌جانبه مدیران سطوح بالا در تصمیم‌گیری هایشان از مفاد برنامه استراتژیک سازمانی است. در نتیجه می‌توان گفت اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران در برنامه‌ریزی استراتژیک خود، به خوبی نقاط ضعف استراتژیک سازمانی خود را شناسایی نکرده است و یا هنوز تلاش لازم برای رفع آن را انجام نداده و طبق نظر مخاطبان آثار این ضعف‌ها در سازمان نمایان است.

یافته های پژوهش در مورد سوال پنجم نشان میدهد که :

این فرضیه در سطح معناداری ۹۵٪ معنی دار بوده و در واقع فرضیه سوم با میانگینی برابر ۳/۹۶ و برآورد آماری T محاسبه شده (۵۱/۱۱۵) تأیید می‌شود. با توجه به پاسخ‌های پرسشنامه که توسط پاسخ‌دهندگان پر شده است، می‌توان گفت که فرصت‌های سازمانی اداره کل آموزش و پرورش به قرار زیر است: ارائه خدمات نوین به جامعه هدف - احصاء جوامع دیگر برای خدمت‌رسانی - توسعه خدمات و افزایش تنوع در آن و ... نتایج این تحقیق با یافته‌های پژوهش آبنگ و آگبرو (۲۰۰۸) هم‌خوانی دارد. هر دو تحقیق به این موضوع اذعان دارند که باید تهدیدات سازمانی و ضعف‌ها و فرصت‌ها را دوباره شناسایی نمود. همچنین در هر دو پژوهش به این نتیجه دست یافته‌اند که اثربخشی و تعالی اجرایی برنامه استراتژیک سازمان نیازمند مشارکت کارکنان و حمایت همه‌جانبه مدیران سطوح بالا در تصمیم‌گیری هایشان از مفاد برنامه استراتژیک سازمانی است. در

نتیجه می‌توان گفت اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران در برنامه‌ریزی استراتژیک خود، به خوبی فرصت‌های محیطی خود را شناسایی کرده است.

یافته‌های پژوهش در مورد سوال ششم نشان می‌دهد که :

نتیجه حاصل از آزمون نشان می‌دهد که چون T محاسبه شده (۴۶/۹۳) از t جدول بیشتر شده است و در ناحیه H_1 قرار می‌گیرد، بنابراین فرض H_0 رد شده و H_1 مورد تأیید قرار می‌گیرد. به علاوه با توجه به مقادیر دو ستون حد بالا و پایین که هر دو مثبت هستند، می‌توان گفت که میانگین تمامی عوامل بزرگتر از ۲/۵ هستند. در نتیجه می‌توان گفت اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران در برنامه‌ریزی استراتژیک خود، به خوبی تهدیدهای محیطی خود را شناسایی و احصاء نموده است. تهدیدات سازمان مذکور را می‌توان در موارد زیر نام برد: - سازمان‌های آموزشی رقیب - آسیب‌پذیری در چرخه ارائه خدمات - تغییر نیازها و ذائقه‌های ارباب‌رجوعان و نیاز به تخصص‌های جدید برای پاسخگویی به آن‌ها - تغییرات جمعیتی جامعه - تغییر روندها و فرایندها سازمان به سبب وجود تکنولوژی‌های جدید نتایج این تحقیق با یافته‌های پژوهش آبنگ و آگبرو (۲۰۰۸) هم‌خوانی دارد. هر دو تحقیق به این موضوع اذعان دارند که باید تهدیدات سازمانی و ضعف‌ها و فرصت‌ها را دوباره شناسایی نمود. همچنین در هر دو پژوهش به این نتیجه دست یافته‌اند که اثربخشی و تعالی اجرایی برنامه استراتژیک سازمان نیازمند مشارکت کارکنان و حمایت همه‌جانبه مدیران سطوح بالا در تصمیم‌گیری‌هایشان از مفاد برنامه استراتژیک سازمانی است. در نتیجه می‌توان گفت اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران در برنامه‌ریزی استراتژیک خود، به خوبی تهدیدهای محیطی خود را شناسایی و احصاء نموده است.

یافته‌های پژوهش در مورد سوال هفتم نشان می‌دهد که :

نتیجه حاصل از آزمون نشان می‌دهد که چون T محاسبه شده (۳۷/۳۵) از t جدول بیشتر شده است و در ناحیه H_1 قرار می‌گیرد، و همچنین ($Sig = ۰/۰۰$)، بنابراین فرض H_0 رد شده و H_1 مورد تأیید قرار می‌گیرد. در نتیجه می‌توان گفت اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران نیاز به بهبود بازنگری مستمر در حوزه‌های استراتژیک سازمانی خود دارد. حوزه‌های استراتژیکی که نیاز به بهبود و بازنگری دارد و از متن پرسشنامه توسط پاسخ‌دهندگان به آن‌ها اشاره شد به شرح زیر است: زمان کافی صرف برنامه‌ریزی برای آینده - روشن و واضح سازی اولویت‌ها - بیانیه مکتوبی که اهداف را به صورت قابل سنجش بیان کند - توجه کافی به نیازهای نیروی انسانی - توجه به آینده و ساخت واقعیت آینده - وجود مدیریت عالی، متعهد/ که باور کافی به برنامه‌ها داشته باشد. - روشن و شفاف بودن خطوط مسئولیت - انعطاف‌پذیری کافی، در ایجاد تغییرات سریع - قوانین و

رویه‌های اثربخش و کامل - مدیریت دانش در واحدهای اجرایی و فراگیری مهارت‌ها توسط کارکنان - آموزش بیشتر به مدیران اجرایی - تقویت روزافزون مهارت‌های ارتباطات شخصی - استخدام کارکنان با شایستگی بیشتر و تلاش در جهت حفظ و ارتقاء آن‌ها نتایج این تحقیق در شق نیازمندی به بهبود و بازنگری در برنامه استراتژیک اداره کل آموزش و پرورش با نتایج تحقیقی که توسط ورمیلن در سال ۲۰۰۴ صورت گرفته است هم‌خوانی دارد. در هر دو تحقیق محققان به این نتیجه رسیده‌اند که در فرایند تدوین و اجرای برنامه استراتژیک کمتر از مشارکت کارکنان و اعضای شوراها استفاده شده است.

در نتیجه می‌توان گفت اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران نیاز به بهبود و بازنگری مستمر در حوزه‌های استراتژیک سازمانی خود دارد.

پیشنهادات

در بررسی و ارزیابی به عمل آمده در بعد ارزیابی برنامه استراتژیک، مدیران بهتر است به نکات زیر دقت کنند:

- ۱- مدیران صفی و یا ستادی باید نقش بیشتری در توسعه برنامه‌های استراتژیک سازمان داشته باشند.
- ۲- فرآیند برنامه‌ریزی را باید تا حد امکان با مجموعه قابل‌پذیرشی از رویه‌ها، پیش ببرند.
- ۳- باید تدابیری اتخاذ شوند که رویه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان به خوبی درک شوند.
- ۴- باید ملزومات مورد نیاز برای انجام فرآیند برنامه‌ریزی، برای مدیران و کارکنان ستادی قابل‌پذیرش باشد.
- ۵- تا حد ممکن باید فرآیند برنامه‌ریزی را طوری تبیین نمود که موجبات ایجاد تفکر عمیق در سازمان شود.
- ۶- به قرار دادن افراد در ساختار سازمانی توجه زیادی شود و فرآیندها را از حالت خشک و بی‌روح بودن خارج و انعطاف‌ناپذیری آن را افزایش دهند.
- ۷- توجه جدی به نظرات و پیشنهادات جدید از سوی نیروی انسانی مبذول گردد.
- ۸- مدیران نباید در هنگام برنامه‌ریزی، نقاط ضعف‌های سازمان را نادیده بگیرند.
- ۹- اداره کل باید بخش‌ها یا واحدها را برای برنامه‌ریزی اثربخش هدایت اساسی نماید.
- ۱۰- اداره کل تا حد امکان نباید بخش‌ها یا واحدها را در برنامه‌ریزی اثربخش محدود کند.

از آنجا که در برنامه‌ریزی استراتژیک اداره کل نقاط ضعف داخلی سازمان به خوبی احصاء نشده است لذا ضرورت دارد مدیران محترم اداره کل آموزش و پرورش به موارد زیر به عنوان یک نقطه ضعف توجه نموده و برنامه‌های عملیاتی برای رفع آن‌ها در نظر بگیرد:

- ۱۱- می‌توان مسیر استراتژیک قوی‌تری را برای نیروی انسانی تبیین نمود و آن را در برنامه گنجانده.
- ۱۲- برای رسیدن به اهداف بلندمدت و سند چشم انداز بایستی تسهیلات به روزی را برای کارکنان و کل سیستم سازمانی تدارک دید.
- ۱۳- فقدان برخی از مهارت‌ها و توانمندی‌ها را باید با آموزش مناسب و پیاده سازی مدیریت دانش مرتفع نمود.
- ۱۴- هزینه‌های آموزشی بالاتر نسبت به سایر رقبا را باید با تدوین نظام جامع آموزشی برای کارکنان کاهش داد.
- نهایت در این بخش می‌توان به پیشنهادهاى زیر در حوزه‌های استراتژیکی که نیاز به بهبود و بازنگری دارد، به تعالی اداره کل آموزش و پرورش کمک نمود:
- ۱۵- صرف زمان کافی در جهت برنامه‌ریزی برای آینده بهتر اداره کل آموزش و پرورش استان توسط مدیران ذیصلاح.
- ۱۶- روشن و واضح سازی اولویت‌های فرایندی و مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران.
- ۱۷- تدوین، تشریح و توزیع بیانیه مکتوبی که اهداف را به صورت قابل سنجش بیان کند.
- ۱۸- توجه کافی به نیازهای نیروی انسانی در برنامه‌های استراتژیک اعمال شود.
- ۱۹- باید خطوط مسئولیت نیروی انسانی در هر سطح و رده‌ای به صورت روشن و شفاف بیان شود.
- ۲۰- بهتر است انعطاف‌پذیری کافی، در ایجاد تغییرات سریع اعمال گردد.
- ۲۱- قوانین و رویه‌های اثربخش و کامل شناسایی و در جهت تعالی سازمانی از آن‌ها استفاده گردد (مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی)
- ۲۲- مدیریت دانش در واحدهای اجرایی و فراگیری مهارت‌ها توسط کارکنان اعمال گردد.
- ۲۳- آموزش بیشتر به مدیران اجرایی سبب ارتقاء سطح مهارت و توانمندی اجرایی آنها می‌شود.
- ۲۴- تقویت روزافزون مهارت‌های ارتباطات شخصی در سطوح سه گانه مدیریتی.
- ۲۵- استخدام کارکنان با شایستگی بیشتر و تلاش در جهت حفظ و ارتقاء آن‌ها.

منابع :

۱. آذر، عادل و مومنی، منصور، (۱۳۸۷) آمار و کاربرد آن در مدیریت، جلد اول و دوم سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی (سمت)، تهران.
۲. ش. مک کیون، برنامه ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش، ترجمه دکتر محمدحسین یارمحمدیان، دکتر سارا پاکاریان، ناشر ققنوس، تهران. (۱۳۷۴)
۳. صالحی، محمد، (۱۳۸۷)، برنامه ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش، انتشارات اندیشه، چاپ اول
۴. کاپلان، رابرت اس، نورتون، دیوید پی، (۱۳۹۰) سازمان استراتژی محور، ترجمه بختیاری، پرویز، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
۵. فقهی فرهنگد، ناصر، (۱۳۸۸) تدوین برنامه استراتژیک سازمان (علمی و عملی)، انتشارات فروزش، تبریز.
۶. فقهی فرهنگد، ناصر، (۱۳۸۴) مدیریت استراتژیک سازمان، انتشارات فروزش، تبریز.
7. Allison, M., & Kaye, J. (1997), " Strategic planning for nonprofit organization: A practical guide and workbook", USA: John Wiley & Sons.
8. Kaplan, R.S. (2001), " strategic performance measurement nt in non-profit Organizations", Non- profit Management & leadership 11(3), 353-370.
9. Mintzderg, H. (1967), "The sciences of strategy – making", industrial Management Review, 8 ,pp. 71-82.
10. Vermillion, Mary G. (2004), " Case Study: Strategic Planning Process used by The Texas A&M University Career Center When Crating Technology Initiative Project", Educational Human Resource Development, pp. 10-42.
11. Young.Roberetta. (2011). " Exploring Successful Strategies for Integrating Academic Assessment and Strategic Planning in the community college", A Dissertation for the degree doctor of philosophy in university of Chicag