

بررسی موانع تدوین و اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌ها

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۲/۰۱

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۲/۲۴

کد مقاله: ۵۲۸۲۳

سمیه رضایی^۱

چکیده

امروزه با رقابتی‌تر شدن بازارها و هوشمندتر شدن مشتریان، سازمان‌ها همواره در تلاش هستند تا بتوانند بهترین و برترین محصول را به مشتریان خود عرضه نمایند. از اینرو نیاز دارند تا به برنامه و هدف مشخصی را در ماهیت کار خود داشته باشند. برنامه‌ریزی یکی از فعالیت‌های پیچیده مدیریتی است. فرایندی است که تعیین می‌کند سازمان به آنجایی که می‌خواهد برسد، چگونه برسد. لذا ما در این پژوهش به بررسی موانع تدوین و اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌ها پرداختیم. پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری و تحلیل اطلاعات، از نوع پیمایشی-توصیفی می‌باشد. جامعه آماری آن‌را کلیه کارشناسان و خبرگان صنعت ساختمان تشکیل دادند که ۲۰ نفر از آنان به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها با کمک پرسشنامه محقق ساخته انجام شد. برای تحلیل داده‌ها از تکنیک‌های معادلات ساختاری و نرم افزارهای SPSS16 و Lisrel 8.5 استفاده شد. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که؛ موانع سازمانی بر تدوین و اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک تاثیر دارد. موانع ساختاری بر تدوین و اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک تاثیر دارد. و موانع زیرساختاری بر تدوین و اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک تاثیر دارد. در ادامه راهکارهایی برای بهبود تدوین و اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک ارائه شدند.

واژگان کلیدی: تدوین، اجرا، برنامه‌ریزی استراتژیک، سازمان

۱- مقدمه

امروزه با رقابتی تر شدن بازارها و هوشمند تر شدن مشتریان، سازمان‌ها همواره در تلاش هستند تا بتوانند بهترین و برترین محصول را به مشتریان خود عرضه نمایند. از اینرو نیاز دارند تا به برنامه و هدف مشخصی را در ماهیت کار خود داشته باشند. تغییرات و دگرگونی‌های وسیع و همه‌جانبه سیاسی، اقتصادی، تکنولوژیکی و بحرانهای ناشی از این دگرگونی‌ها، دنیای بسیار متفاوت از دنیای دیروز به وجود آورده است. دنیایی که مدیران را با چالشهای متعددی رو به رو ساخته است. با توجه به این تغییرات لزوم به کارگیری برنامه‌ای جامع برای مواجهه با اینگونه مسائل بیشتر از گذشته ملموس می‌شود. برنامه‌ریزی داشتن در هر کاری می‌تواند موفقیت تیمی و فردی و سازمانی را بدنیال داشته باشد. برنامه‌ریزی به عنوان یکی از وظایف اصلی و با اهمیت در بحث مدیریت صحیح مورد تاکید قرار می‌گیرد. برنامه‌ریزی یکی از فعالیت‌های پیچیده مدیریتی است. فرایندی است که تعیین می‌کند سازمان به آنجایی که می‌خواهد برسد، چگونه برسد. در برنامه‌ریزی، مدیران آینده‌رامی نگرند، اهداف سازمان را مشخص می‌کنند و استراتژیها را به منظور نیل به اینگونه اهداف بسط می‌دهند. وسعت و پیچیدگی برنامه‌ریزی بستگی به پیچیدگی و کثرت اهداف دارد. اساس برنامه‌ریزی، برآگاهی از فرصتها و تهدیدهای آتی و چگونگی استفاده از فرصتها و مبارزه با تهدیدها قرار دارد. یکی از ابزارها برای نیل به اهداف و استراتژیها برنامه‌ریزی استراتژیک است. برنامه‌ریزی استراتژیک، ابزاری سودمند برای مدیران و کارشناسان سازمانها به شمار می‌رود. برنامه‌ریزی استراتژیک مدیران را به تفکر دراز مدت و آینده‌نگری و پیش‌بینی افق‌های دوردست ترغیب می‌کند. (غفوری، ۱۳۹۳) برنامه‌ریزی استراتژیک قبل از آن که یک روش و فن باشد، یک نحوه تلقی و باور است که مدیران را به تفکر دراز مدت و آینده‌نگری و پیش‌بینی افق‌های دور دست ترغیب می‌کند. اما اگر این برنامه‌ها در مراحل تدوین و اجرا با موانع و مشکلاتی روبه‌رو شوند عملی بیهوده خواهد بود. شناخت این موانع جهت دستیابی به سازمانهای موفق که به توسعه، اصول اخلاقی و شهرت سازمانی می‌انديشند، لازم است. از اینرو توجه به برنامه‌ریزی استراتژیک مقوله مهمی در سازمان‌ها بشمار می‌آید. لذا ما در این پژوهش به بررسی موانع تدوین و اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و ارائه مدلی برای غلبه بر آن پرداختیم.

۲- ادبیات تحقیق و پیشینه پژوهش

۲-۱- ادبیات تحقیق

امروزه محیط کسب و کار به سرعت در حال تغییر است. مدیران و کارکنان به طور یکسان نیازمند یک چشم‌انداز وسیع، و آگاهی از روند فرهنگی و تحولات کسب و کار و شکل دادن به آنها هستند. بسیاری از مدیران روی نتایج کسب و کار تمرکز میکنند که بتوانند موقعیت شکستشان را به موفقیت تبدیل کنند. با رشد فوق‌العاده‌ای از شرکتهای بزرگ در دهه بعد از جنگ جهانی مدیران شرکتهای شروع به استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک برای مدیریت شرکت به طور موثر و تقویت عملکرد خود کردند. برنامه‌ریزی استراتژیک اغلب برای اشاره به یک فرایند تفکر تحلیلی برنامه‌ریزی به کار برده میشود. تفکر استراتژیک برای اشاره به یک روند واگرا، خلاق به کار برده میشود. تفکر استراتژیک در محیط ناپایدار یک رویکرد بی‌نظیر است. این شیوه تفکر، چشم‌اندازهایی متمایز از رقبا به همراه دارد. برنامه‌ریزی استراتژیک به محیطی با ثبات و پایدار نیاز دارد. در این فصل از پژوهش مدیریت و اهمیت آن و نیز زیربخش‌های مورد بررسی قرار گرفتند. در ادامه به بیان برنامه و انواع آن پرداخته شد. پس از آن برنامه‌ریزی و زیربخش‌های آن ذکر گردید. سپس برنامه‌ریزی استراتژیک، مدل‌ها، مراحل، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک و غیره ذکر شدند.

۲-۱-۱- برنامه‌ریزی

برای واژه برنامه‌ریزی از دیدگاه اندیشمندان مختلف تعاریف متعددی ارائه شده است که مرور برخی از آنها سبب روشن‌تر شدن گسترده مفهوم برنامه‌ریزی خواهد شد.

برنامه‌ریزی عبارت از فرایند تعیین هدفهای سازمانی و راه‌دستیابی به آنهاست و جزء یکی از پنج وظیفه اساسی مدیریت به شمار می‌رود. آن چنان که می‌توان گفت: "مدیریت عبارتست از برنامه‌ریزی برای سازمان و اجرای آن" (خلیلی شورینی، ۱۳۹۳). "برنامه‌ریزی فرایند ساماندهی کردن جزئیاتی است که می‌خواهیم در آینده آن‌ها را برای دستیابی به هدفی انجام بدهیم". (هورنی، ۲۰۰۵). برنامه‌ریزی تلاشی است که در آن، ابتدا یک سری تصمیمات اتخاذ می‌شود، سپس این تصمیمات یکپارچه و در نهایت، به طور رسمی و قبل از اجرا به همگان اعلام می‌شوند. (مینتزبرگ، ۱۳۹۲). برنامه‌ریزی فرایند تعیین اهداف و تدوین سیاستها و روشی برای رسیدن به اهداف سازمانی است، برنامه‌ریزی می‌تواند به صورت بلند مدت یا کوتاه مدت باشد. ایگور آنسوف به این مکتب فکری معتقد است که همه پیش‌بینی‌های ممکن باید برنامه‌ریزی شوند. (کلی و بوث، ۲۰۰۴)

انواع برنامه‌ریزی از دیدگاه راسل ایکاف

ایکاف برنامه‌ریزی را به چهار نوع عملیاتی، تاکتیکی، استراتژیکی، هنجاری، دسته‌بندی کرد (ایکاف، ۱۳۷۵):

۱- برنامه‌ریزی عملیاتی: عبارت است که انتخاب وسیله‌ها برای رسیدن به هدف‌های کوتاه مدت که یا از پیش تعیین شده اند، یا توسط مقام بالاتر تحمیل شده یا به طور قراردادی پذیرفته شده است ("ایکاف، ۱۳۷۵) یک مدیر با استفاده از برنامه‌ریزی عملیاتی وظایفش را انجام می‌دهد. تمرکز آن بر تعریف فعالیت‌ها به صورت روزانه برای رسیدن به اهداف بلند مدت است. (شیورز و هالپر، ۲۰۱۲).

۲- برنامه‌ریزی تاکتیکی: عبارت است از انتخاب وسیله‌ها و هدف‌های کوتاه مدت برای رسیدن به هدف‌های میان مدتی که یا از پیش تعیین شده اند، یا توسط مقام بالاتر تحمیل شده یا به طور قراردادی پذیرفته شده است ("ایکاف، ۱۳۷۵) مربوط به این است که چگونه شرکت‌های بزرگ اهدافشان را برآورده می‌کنند؟ و چگونه استراتژی اجرا می‌شود. در واحد کسب و کار ساخته می‌شوند، بخش و یا سطح منطقه و تنها بخشی از سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهند. (کمپیل، ۲۰۱۱).

۳- برنامه‌ریزی استراتژیک: عبارت است از انتخاب وسیله‌ها، هدف‌های کوتاه مدت و هدف‌های بلند مدت و هدف‌های میان مدت، اما در اینجا ایده آل یا از پیش تعیین شده اند، یا توسط مقام بالاتر تحمیل می‌شوند، یا به طور قراردادی پذیرفته شده اند، یا آن چنان که اغلب مشاهده می‌شود اصلاً تدوین نشده اند. (ایکاف، ۱۳۷۵) و در جای دیگر شیوه‌ای منطقی برای تعریف آینده سازمان در یک دوره ۳ تا ۵ ساله است. (شیورز و هالپر، ۲۰۱۲).

۴- برنامه‌ریزی هنجاری: مستلزم انتخاب صریح وسیله‌ها، هدف‌های کوتاه مدت، هدف‌های میان مدت و ایده آل هاست. این برنامه‌ریزی به طور نامحدودی ادامه می‌یابد و افق مشخصی ندارد. (ایکاف، ۱۳۷۵).

۲-۱-۲- برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک عبارت است از تعریف دقیق تر و روشن تر خط مشی‌ها و برنامه‌ریزی اجرایی برای تحقق بخشیدن به استراتژی‌هایی که از قبل وجود داشته است. (مینتزبرگ، ۱۹۹۴). برنامه‌ریزی استراتژیک فرایند تغییر سازمانی مستمر و پیچیده‌ای است که اگر ویژگی‌های زیر ترکیب شوند. کویین "برنامه‌ریزی استراتژیک را برنامه‌ای می‌داند که اهداف، سیاست‌ها و مجموعه اقدامات مهم سازمانی را به شکل یکپارچه در می‌آورد و به یک مجموعه منسجم و سازگار تبدیل می‌کند." (استونر، ۱۳۷۵). برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند به عنوان تعیین اهداف اساسی بلند مدت و اهداف یک شرکت و تصویب یک دوره و تخصیص منابع ضروری برای انجام اهداف تعریف شود. (کمپیل، ۲۰۱۱). برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی است که شامل رهبری، خلاقیت، آنالیز موقعیت و ایجاد یک سازمان که به تغییرات پاسخ می‌دهد، سیستمی برای پاداش به کارکنان، طراحی ساختار و سیستم‌های مناسب، رقابت برای منابع مالی در بازارهای مالی و جهانی و تضمین منابع لازم برای توسعه و تخصیص دادن به فرصت‌های ارزشمند است. (فیتزروی و همکاران، ۲۰۱۱).

۲-۱-۳- مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک

مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک عبارتست از:

- ۱- آغاز کار و حصول اتفاق نظر بر روی فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک
- ۲- شناسایی الزامات سازمانی
- ۳- شفاف سازی مأموریت و ارزشهای سازمانی
- ۴- ارزیابی محیط خارجی و وضعیت داخلی سازمان به منظور تعیین نقاط قوت و ضعف
- ۵- تعیین موضوعات و مسائل استراتژیک پیش روی سازمان
- ۶- تدوین استراتژی‌ها به منظور مدیریت مسائل و موضوعات استراتژیک
- ۷- اتخاذ استراتژی مناسب یا تهیه برنامه استراتژیک
- ۸- تعریف چشم انداز سازمان
- ۹- توسعه یک فرایند اجرایی موثر
- ۱۰- ارزیابی مجدد استراتژی‌ها و فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک. (برایسون، ۲۰۱۱).

۲-۲- پیشینه پژوهش

موروگی مباکا و موگامبی (۲۰۱۴) عوامل موثر بر اجرای موفقیت آمیز استراتژی در بخش آب کنیا "را بررسی نمود. نتایج پژوهش وی نشان داد که مهم ترین دلیل برای شکست اجرای استراتژی در بخش آب در کنیا طرح عملیاتی پیاده سازی شده است. ابعاد عملیاتی شامل محدودیت منابع، مدیریت بی کفایت کارکنان، برنامه‌ریزی ضعیف برای اجرا و فقدان یکپارچگی در میان سازمان، ابعاد ساختاری و متنی از دلایل اصلی برای شکست می‌باشد. گارنیز و همکارانش (۲۰۱۴) سناریوی را جهت حمایت

از برنامه‌ریزی استراتژیک در صنعت و تصمیم‌گیری بکار بردند. مبتنی بر برنامه‌ریزی سناریویی یک ابزار قوی برای صنایع و جوامع است تا بتوانند پیچیدگی و عدم قطعیت را بهتر درک کرده و استراتژیک‌هایی را برای همگام شدن با جهان کنونی خلق کنند. توحیدی و همکارانش (۲۰۱۰) برنامه‌ریزی استراتژیک را در موسسات آموزش ایران بررسی کردند. در این پژوهش از کارت امتیازی متوازن استفاده شد و مشخص شد که کارت امتیازی متوازن می‌تواند برای چهارچوب بخش به برنامه‌های سازمان می‌تواند استفاده شود. کارادال و همکارانش (۲۰۱۳) ارزش‌های شرکتی را برای فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌های ترکیه مورد بررسی قرار دادند. نتایج پژوهش آنان نشان داد که یک سری از ارزش‌های سازمانی در برخی سازمان‌ها بیشتر ارج نهاده شدند و در برخی دیگر کمتر. عبدالرشید و همکارانش (۲۰۱۶) اهمیت عناصر رهبری مشاهده شده را برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌های دولتی بررسی کردند. مشخص شد که عناصر رهبری در سیستم آموزشی دانشگاهی همانند یک بخش یکپارچه در سازمان‌ها عمل کرده و اینکه مهارت‌های رهبری به برنامه‌ریزی استراتژیک کمک شایانی می‌کنند.

۳- روش‌شناسی پژوهش

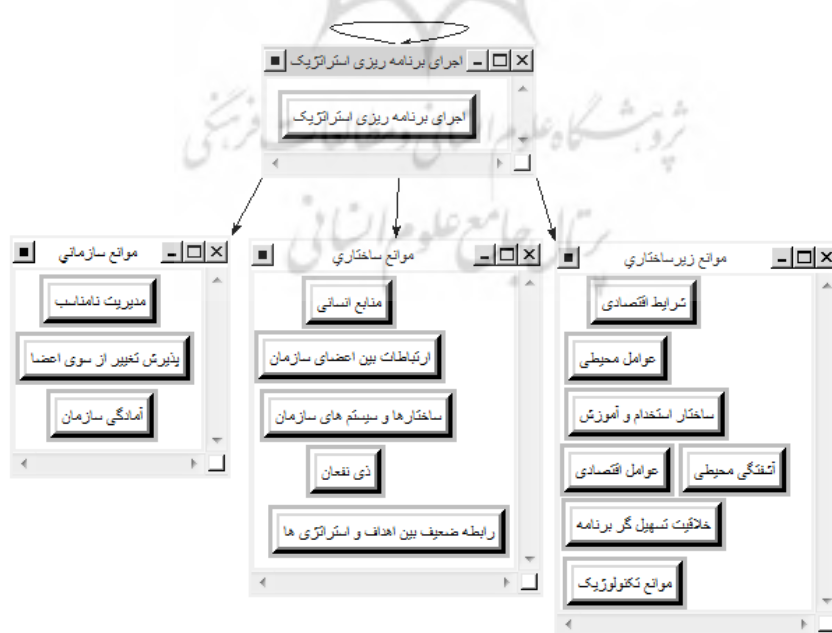
۳-۱- روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی بوده زیرا هدف تحقیقات کاربردی توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص می‌باشد و از نظر شیوه گردآوری و تحلیل اطلاعات، از نوع پیمایشی-توصیفی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارشناسان و خبرگان صنعت ساختمان تشکیل دادند که ۲۰ نفر از آنان به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها با کمک پرسشنامه محقق ساخته که روایی و پایایی آن مورد تایید قرار گرفت، انجام شد. برای تحلیل داده‌ها از تکنیک‌های معادلات ساختاری و نرم‌افزارهای 16 Sps و 8.5 Lisrel استفاده شد.

۳-۲- فرضیه‌های پژوهش

۱. موانع سازمانی بر تدوین و اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک تاثیر دارد.
۲. موانع ساختاری بر تدوین و اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک تاثیر دارد.
۳. موانع زیرساختاری بر تدوین و اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک تاثیر دارد.

۳-۳- الگوی مفهومی پژوهش

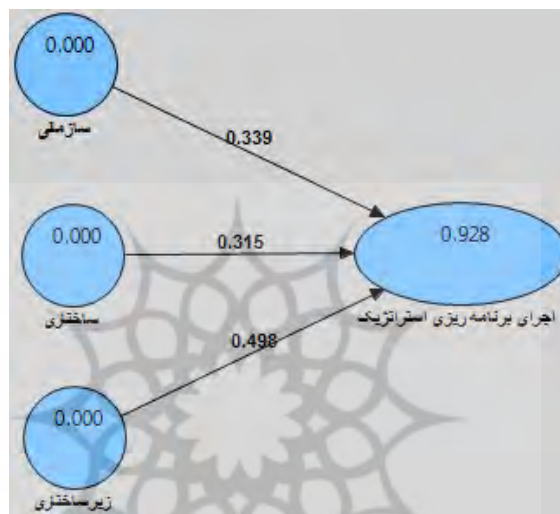


شکل (۱): الگوی مفهومی پژوهش

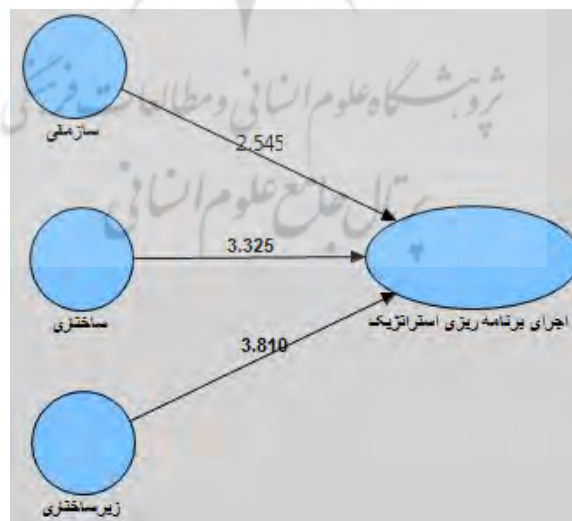
۴- تحلیل یافته ها

ابتدا آمار توصیفی شرکت کنندگان در تحقیق مورد بررسی قرار گرفت که نتایج حاصل از آن به شرح زیر است؛ از نظر جنسیت؛ ۶۴ درصد مرد و ۳۶ درصد زن بودند. از نظر سن؛ ۰٪ کمتر از ۲۰ سال؛ ۰٪ بین ۲۰ تا ۳۰ سال؛ ۳۶٪ بین ۳۰ تا ۴۰ سال و ۴۳٪ بین ۴۰ تا ۵۰ سال از نظر میزان تحصیلات؛ ۰٪ دیپلم؛ ۱۴٪ فوق دیپلم؛ ۵۰٪ کارشناسی؛ ۲۹٪ کارشناسی ارشد و ۷٪ دکترا بودند.

برای بررسی نرمال بودن داده ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد و نتایج حاصل از آن به شرح زیر بدست آمد؛ مولفه موانع سازمانی با مقدار معنی داری ۰،۹۷۱؛ موانع ساختاری با معنی داری ۰،۴۰۷ و موانع زیرساختاری با معنی داری ۰،۵۴۰. پس از تعیین مدل های اندازه گیری به منظور ارزیابی مدل مفهومی تحقیق و همچنین اطمینان یافتن از وجود یا عدم وجود رابطه علی میان متغیرهای تحقیق و بررسی تناسب داده های مشاهده شده با مدل مفهومی تحقیق، مدل تحقیق با استفاده از مدل معادلات ساختاری نیز آزمون شد. نتایج آزمون مدل در نمودارهای زیر منعکس شده اند.



نمودار(۱): اندازه گیری مدل کلی و نتایج فرضیه ها در حالت استاندارد



نمودار(۲): اندازه گیری مدل کلی و نتایج فرضیه ها در حالت معنی دار

در ادامه فرضیات پژوهش مورد تحلیل قرار گرفتند که نتایج حاصل از آن به شرح زیر است؛

جدول (۱): نتایج فرضیه ها

نتیجه	معناداری	استاندارد	فرضیه ها
تایید	۲,۴۵	۰,۳۳	موانع سازمانی بر تدوین و اجرای برنامه ریزی استراتژیک تاثیر دارد.
تایید	۳,۳۲	۰,۳۱	موانع ساختاری بر تدوین و اجرای برنامه ریزی استراتژیک تاثیر دارد.
تایید	۳,۸۱	۰,۴۹	موانع زیرساختاری بر تدوین و اجرای برنامه ریزی استراتژیک تاثیر دارد.

در فرضیه اول پژوهش ادعا شده بود که موانع سازمانی بر تدوین و اجرای برنامه ریزی استراتژیک تاثیر دارد که تجزیه تحلیل آماری بین این دو نشان می دهد با توجه به جدول (۴-۱۱)؛ عدد معنی داری مسیر مابین دو متغیر برابر (۲,۴۵) می باشد و چون این مقدار بزرگتر از ۱,۹۶ می باشد، از این رو این فرضیه مورد تایید قرار می گیرد. از طرفی چون عدد معنی داری به دست آمده مثبت می باشد این اثر مستقیم می باشد.

در فرضیه دوم پژوهش ادعا شده بود که موانع ساختاری بر تدوین و اجرای برنامه ریزی استراتژیک تاثیر دارد که تجزیه تحلیل آماری بین این دو نشان می دهد با توجه به جدول (۴-۱۱)؛ عدد معنی داری مسیر مابین دو متغیر برابر (۳,۳۲) می باشد و چون این مقدار بزرگتر از ۱,۹۶ می باشد، از این رو این فرضیه مورد تایید قرار می گیرد. از طرفی چون عدد معنی داری به دست آمده مثبت می باشد این اثر مستقیم می باشد.

در فرضیه سوم پژوهش ادعا شده بود که موانع زیرساختاری بر تدوین و اجرای برنامه ریزی استراتژیک تاثیر دارد که تجزیه تحلیل آماری بین این دو نشان می دهد با توجه به جدول (۴-۱۱)؛ عدد معنی داری مسیر مابین دو متغیر برابر (۳,۸۱) می باشد و چون این مقدار بزرگتر از ۱,۹۶ می باشد، از این رو این فرضیه مورد تایید قرار می گیرد. از طرفی چون عدد معنی داری به دست آمده مثبت می باشد این اثر مستقیم می باشد.

در ادامه با کمک آزمون فریدمن؛ متغیرهای پژوهش و مولفه های هر یک رتبه بندی شدند که نتایج حاصل از آن به شرح زیر است؛

معیار زیرساختی با وزن ۰,۱۷۵ در رتبه اول و معیار سازمانی با وزن ۰,۱۶۳ به ترتیب در رتبه های اول و آخر قرار داشتند. اولویت بندی مولفه های موانع سازمانی نشان داد؛ پذیرش تغییر از سوی اعضا با وزن ۰,۵۱۶، مولفه ای با بیشترین اثر است. اولویت بندی مولفه های موانع ساختاری نشان داد؛ منابع انسانی با وزن ۰,۳۵۰، مولفه ای با بیشترین اثر است. اولویت بندی مولفه های موانع زیر ساختاری نشان داد؛ عوامل محیطی با وزن ۰,۳۶۲، مولفه ای با بیشترین اثر است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

نتیجه گیری و پیشنهادات

- برنامه ریزی عبارت از فرایند تعیین هدفهای سازمانی و راه دستیابی به آنهاست. برنامه ریزی فرایند تعیین اهداف و تدوین سیاستها و روشی برای رسیدن به اهداف سازمانی است، برنامه ریزی می تواند به صورت بلند مدت یا کوتاه مدت باشد. برنامه ریزی فرایندی است که سازمانها در قالب آن، همه فعالیت ها و تلاشهای خود را در مورد وضعیت مورد انتظار، راه رسیدن به آن و چگونگی طی مسیر را در یکدیگر ترکیب و ادغام می کنند. برنامه ریزی خود وسیله است نه هدف، به تنهایی ارزش چندانی ندارد. هدف و منظور از برنامه ریزی، تهیه و تدوین برنامه نیست بلکه هدف و مقصود اصلی، دستیابی به نتایج منطقی است. برنامه ریزی استراتژیک عبارت است از تعریف دقیق تر و روشن تر خط مشی ها و برنامه ریزی اجرایی برای تحقق بخشیدن به استراتژی هایی که از قبل وجود داشته است. برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که شامل رهبری، خلاقیت، آنالیز موقعیت و ایجاد یک سازمان که به تغییرات پاسخ می دهد، سیستمی برای پاداش به کارکنان، طراحی ساختار و سیستم های مناسب، رقابت برای منابع مالی در بازار های مالی و جهانی و تضمین منابع لازم برای توسعه و تخصیص دادن به فرصتهای ارزشمند است. مطالعات نه چندان زیادی در زمینه برنامه ریزی استراتژیک در سازمان و موانع اجرای آن صورت گرفته است. لذا ما در این پژوهش بررسی موانع تدوین و اجرای برنامه ریزی استراتژیک و ارائه مدلی برای غلبه بر آن پرداختیم. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که معیار زیرساختی با وزن ۰,۱۷۵، بیشترین اثر را بر برنامه ریزی استراتژیک داراست و در بین مولفه های موانع سازمانی؛ پذیرش تغییر از سوی اعضا مولفه ای با بیشترین اثر؛ در بین مولفه های موانع ساختاری منابع انسانی مولفه ای با بیشترین اثر و در بین مولفه های موانع زیر ساختاری عوامل محیطی بیشترین اثر است. در ادامه راهکارهایی برای بهبود پژوهش به شرح زیر ارائه شدند؛
۱. سازمان می تواند با تدوین چشم اندازهایی مناسب و متناسب با ساختارهای سازمانی برنامه ریزی های بهتری انجام داده و به اجرا در آورد.
 ۲. با آشنا نمودن کارکنان با مسئله تغییر و آموزش به کارکنان، می توان بر این مانع در مقابل برنامه ریزی غلبه کرد.
 ۳. با استفاده هر چه بهتر از شایستگی های سازمانی در جهت پیشبرد اهداف سازمانی بهتر می توان برنامه ریزی های را اجرا کرد.
 ۴. ایجاد محیطی خلاقانه و نو آورانه برای کارکنان می تواند به بروز خلاقیت آنان و اتخاذ تصمیمات بهتر و جدیدتر منجر گردد.
 ۵. مشارکت دادن کارکنان و مدیران در امر تدوین و اهداف و برنامه های سازمانی می تواند به تدوین برنامه های مناسب تر منجر گردد.
 ۶. نظر خواهی از مشتریان نسبت به سازمان و در نظر گرفتن دیدگاههای مشتریان در امر تدوین برنامه ها، باعث تدوین برنامه هایی متناسب تر و مناسب تر می شود.
 ۷. تدوین یک سیستم اطلاعاتی مناسب برای تبادل اطلاعات بین کارکنان با یکدیگر و با مشتریان می تواند به دریافت اطلاعات لازم و مناسب برای برنامه ریزی بهتر کمک کند.
 ۸. خلاقیت تسهیل گر برنامه ریزی برای آشنایی با ساختار سازمان و اعضا و بخش های سازمانی می تواند به تدوین برنامه های بهتر برای سازمان منجر گردد.
 ۹. ارائه حمایت های لازم و کافی از سوی مدیریت عالی سازمان برای برنامه های تدوین شده با مشارکت کارکنان می تواند به ترغیب و تشویق کارکنان در این زمینه کمک کند.

منابع

۱. خلیلی شورینی، سهراب؛ ۱۳۹۳، درنگی در مدیریت و استراتژیک، انتشارات آترا
۲. مینتزرگ، هنری؛ ۱۳۹۲، ردگیری استراتژی ها، بابایی، علی؛ حق یا علی، مهدی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
۳. ایکاف، راسل؛ ۱۳۷۵، برنامه ریزی تعاملی: مدیریت هماهنگ با تحول برای ساختن آینده سازمان، خلیلی شورینی، سهراب، انتشارات نشر مرکز
۴. مینتزرگ، هنری؛ ۱۹۹۴، سقوط و صعود برنامه ریزی استراتژیک، بنی اسدی، محمد حسین، هاروارد بیزینس ریویو
۵. استونر، جیمز، فری من، ادوارد؛ ۱۳۷۵، مدیریت، پارسائیان، علی؛ اعرابی، سید محمد، چاپ و نشر بازرگانی
6. Abdul Rashida, Intan Maizura; Abu Samah, Irza Hanie ; Razali, Razleena ;, Muhammad Fazlee Sham ; Abdul Karim, Nursakinah ; Basri , Haslina Hassan ; Wan Norsyafawati W. Muhamad Radzi , Aida Nazima Abashah, Mohd Khairulnizam Zaharia. (2016). The Importance of Perceived Leadership Elements in Strategic Planning at Public University. Procedia Economics and Finance 39 .Pp 422 ° 426. 3rd GLOBAL CONFERENCE on BUSINESS, ECONOMICS, MANAGEMENT and TOURISM, 26-28 November 2015, Rome, Italy
7. Brayson, John .m.,(2011) ,Strategic Planning for Public and Non Profit Organazation , Jossey-Bass
8. Campbell , David ., (2011), Business Strategy an infroduction , Palgraue Macmilla
9. Fitzroy , Peter ., M.Hulbert , James ., Chobadian , Abby , (2011) , Strategic Management The Challenge of Creating Value , Routledge
10. Greiner, Romy; Puig, Javier; Huchery, Cindy; Collier, Neil & Stephen T. Garnett. (2014). Scenario modelling to support industry strategic planning and decision making. Environmental Modelling & Software 55 Pp. 120-131 .
11. Hornby, chief editor: Wehmeier, Sally, editors: McIntosh, Colin, Turnbull, Joanna Phonetics editor: Ashby, Michael,(2005),Oxford Advanced Learner's Dictionary.
12. Karadal,Himmet; Jafari, Aida & Azimi Afsharb , Aslan. (2010). Strategic planning in Iranian educational organizations. Procedia Social and Behavioral Sciences 2 .Pp. 3904° 3908 .
13. Kelly., Louise., Chris, Booth,(2004) , Dictionary of Strategic , Souge Publication
14. Shivers, Jay. & Halper, Joseph .(2012). Strategic Recreation Management. Routledge
15. Tohidia, Hamid; Jafarib, Aida & Afsharb, Aslan Azimi. (2010). Strategic planning in Iranian educational organizations. Procedia Social and Behavioral Sciences 2.Pp. 3904° 3908 .

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی