



# 3<sup>rd</sup> International Conference on Management, Tourism and Technology (ICMTT)

19 November 2021 | Penang, Malaysia

## نحوه بکارگیری برنامه ریزی استراتژیک در شرکتها و سازمان های تولیدی

جهانگیری، سمیه<sup>۱</sup>

مدیریت کسب و کار گرایش رفتار سازمانی و منابع انسانی، دانشگاه پیام نور گرمسار

فرنیا، مهدی<sup>۲</sup>

مدیریت کسب و کار گرایش استراتژی، دانشگاه پیام نور گرمسار

ثابتی چوبدار، لیلی<sup>۳</sup>

مدیریت کسب و کار گرایش بازار یابی، دانشگاه پیام نور گرمسار

۱

### چکیده

در شرایط بسیار متحول امروزی مدیریت استراتژیک و هم چنین برنامه ریزی استراتژیک برای موفقیت هر سازمان نقش اساسی را دارد.

بدیهی است هر سازمان که دارای توان برنامه ریزی استراتژیک مناسب باشد، در میدان عمل با موفقیت مواجه خواهد شد. هرگاه استراتژی سازمان نادرست و اشتباه باشد، علی رغم موفقیت های موردی درون سازمانی و یا راندمان مناسب قطعی، در شرایط متحول امروزی، شانس زیادی برای بقاء پایدار ندارد.

این مقاله به کاربرد برنامه ریزی استراتژیک در سازمان ها و شرکت هایی می پردازد که در برنامه ریزی استراتژیک با شناخت عوامل داخلی و خارجی، تحلیل فرصت ها و تهدیدها، قوت ها و ضعف ها با توجه به ماموریت سازمان، اهداف بلند مدت تعیین را می کنند.

این مقاله شامل مفاهیم، هدف مدیریت استراتژیک، استراتژی، برنامه ریزی استراتژیک، همچنین مراحل، اهداف، کاربرد و موانع و محدودیت های برنامه ریزی استراتژیک می باشد.

در این پژوهش با استفاده از پرسشنامه و تحلیل SWOT، به بررسی فرصت، تهدید، نقاط قوت و ضعف کارخانه تولید کننده فولاد پرداخته و در پایان نیز پیشنهاداتی ارائه شده است.

واژگان کلیدی: استراتژی، برنامه ریزی استراتژیک، مدیریت استراتژیک

<sup>۱</sup> [jahangiris32@gmail.com](mailto:jahangiris32@gmail.com)

<sup>۲</sup> [Mahdi.farniya@gmail.com](mailto:Mahdi.farniya@gmail.com)

<sup>۳</sup> [leilisabeti@yahoo.com](mailto:leilisabeti@yahoo.com)



# 3<sup>rd</sup> International Conference on Management, Tourism and Technology (ICMTT)

19 November 2021 | Penang, Malaysia

## مقدمه

روند شتاب گیرنده تغییرات و تحولات تکنولوژیکی و به تبع آن تغییر و تحولات اقتصادی و اجتماعی موجب شد که مدیران سازمان ها، مطالعه ی محیط پیرامونی و توجه به تغییرات آینده را در زمره ی مهم ترین وظایف خود قرار دهند. از این رو تهیه برنامه های بلند مدت ۱۰ ساله و ۲۰ ساله و حتی در برخی موارد یکصد ساله در دستور کار مدیران سازمان های بزرگ قرار گرفت. این حرکت با توسعه ی ابزارهای رایانه ای و روش های ریاضی مقداری تقویت شد و در اندک زمانی نقش غیر قابل انکاری در مدیریت و هدایت سازمان های امروزی یافت. تهیه برنامه های بلندمدت براساس اصول زیر صورت می پذیرفت:

۱. وجود ثبات نسبی در روند تحولات محیط بین الملل
۲. اعتبار نسبی روش های پیش بینی در محدوده ی زمانی کاربرد آن ها
۳. تهیه برنامه براساس فرآیندی سلسله مراتبی بر مبنای اهداف اصلی سازمان.

این اصول که برفرض وجود ثبات نسبی مبتنی بود، در رویارویی با شتاب سرسام آور و تغییرات در دهه های هشتاد و نود میلادی به طور اساسی متزلزل شد و مورد تردید قرار گرفت. در زمینه ی حل مشکل مزبور، به دلیل فقدان اطلاعات کافی در ارزیابی گزینه های مختلف، برنامه ریزی نیز توفیق چندانی به دست نیاورد. زیرا دیگر نمی شد هیچ برنامه ای را دائمی تلقی کرد. بسیاری از برنامه های توسعه ی شرکت های چند ملیتی موفق چون جنرال موتورز آمریکا، تویوتای ژاپن و... با شکست مواجه شدند. دیگر لازم بود دولتمردان و مدیران سازمان های بزرگ تولیدی درک مناسبی نسبت به ابعاد سیاسی - اقتصادی و اجتماعی تحولات محیط بین الملل به دست آورند و با شناخت صحیح فرصت ها و مخاطرات موجود، شهادت خطرپذیری را کسب کنند و با ارائه الگویی خلاق، هدایت سازمان را در تحولات جهانی به دست بگیرند. برخی محققان استراتژی را منبع انسجام سازمان دانسته اند. بر این اساس برنامه ریزی استراتژیک تلاشی سازمان یافته و منظم برای اتخاذ تصمیمات بنیادی و انجام اقدامات اساسی تعریف کرده اند که ارتباطات سازمان را با محیط پیرامونی آن در چارچوبی قانونی و هدفمند قرار می دهد.

برنامه ریزی استراتژیک، یک فعالیت مدیریتی ظریف و پیچیده در سطح سازمان بوده و از فرآیند مدیریت جدا نمی باشد. به عبارت ساده تر در راس وظایف و مسئولیت های مدیریت عالی هر سازمان، برنامه ریزی جایگاه ویژه ای دارد و بدون برنامه ریزی، اداره یک سازمان به نحو مطلوب و منطقی در شرایط رقابتی و مملو از تغییرات و تاثیرات درون سازمانی و برون محیطی میسر نیست. بنابراین برنامه ریزی استراتژیک یک وظیفه و مسئولیت اجتناب ناپذیر مدیریت به ویژه در هرم سازمانی بوده و درجه این مسئولیت با توجه به ویژگی های سازمان و ترتیب رده های آن متفاوت است. در شرایط بسیار متحول امروزی مدیریت استراتژیک و همچنین برنامه ریزی استراتژیک برای موفقیت هر سازمان نقش اساسی را دارد. بدیهی است هر سازمان که دارای توان برنامه ریزی استراتژیک با وجود مدیریت شایسته باشد، در میدان عمل با موفقیت مواجه خواهد شد. هرگاه استراتژی سازمان نادرست و با هدف مشخص نباشد، علی رغم موفقیت های موردی درون سازمانی و یا راندمان مناسب مقطعی، در شرایط متحول امروزی، شانس زیادی برای بقاء پایدار ندارد(شانی۱۳۸۳).

## نیاز به فرهنگ برنامه ریزی

بیشتر سازمان های بزرگ صریحا نیاز به داشتن قسمتی را در ساختار سازمان به جهت برنامه ریزی و تجزیه و تحلیل برای پیشبرد اهداف و استفاده از افکار سازنده برای پیش بینی و آینده نگری تمایل دارند که ممکن است آن را با عنوان های مختلف نامگذاری کنند. البته در واقعیت، خیلی کم بدین منظور موفق می شوند. زیرا که در این روش، برنامه ریزی گران بوده و



# 3<sup>rd</sup> International Conference on Management, Tourism and Technology (ICMTT)

19 November 2021 | Penang, Malaysia

محتوای فعالیت ها، واقعیت را مورد بازنگری قرار داده و حل ریشه ای در خدمات و تولیدات و یا موارد دیگر سازمان را به همراه دارد و همچنین شاید درگیری با مسایل مالی و بعضی از قسمت های دیگر را به وجود آورد و باید در نظر داشت که فعالیت های ریشه ای در ابتدا با مشکلاتی همراه خواهد بود و در عمل با مخالفت هایی نیز روبرو می شود. ولی در طول زمان واقعیت آن ها شناخته می شود.

یکی از دلایل مهم در مورد محدود کردن نظریه برنامه ریزی استراتژیک حتی در مورد یک سازمان پویا و فعال، انطباق پذیری آن سازمان می باشد؛ که سوالات متفاوتی را ذاتا در هاله ای از ابهام به وجود می آورد. مثلا تعیین موقعیت آینده، غیرقابل توصیف واقعی است.

و ابهام فعالیت ها به خصوص در وظایف روزمره سازمان که بستگی به مدیریت دارد. مدیر توانمند آشکارا دورنگری را در رابطه با حل فوری مسایل همیشه در نظر داشته و ارزش زمان را در برابر آینده دانسته و نسبتا هر وضعیتی را با قوه اش می سنجد. معمولا شواهد بر این است که اغلب مدیران سطح بالا به نقش برنامه ریزی استراتژیک واقف بوده و اهمیت خاصی را برای آن قایل می باشند ولی غالبا سهم بسیار کمی را بدان اختصاص می دهند که در نتیجه یک بی تناسبی به وجود آورده و برنامه ریزی را به سطح پایین تر از خود واگذار می نمایند که معمولا دارای اختیارات کم و بیش کلی در محیط سازمان می باشند و یا اینکه موضوع به مدیران اجرائی محول می شود که در نتیجه بیشتر توجه را به قسمت هایی می کنند که مورد نظر خودشان هست و مدیریت عالی فقط نقش خواننده و یا بازنگری را به عهده می گیرد. که غالبا در طرق گوناگون اجرای برنامه ریزی های انجام شده به مشکلاتی برخورد می کنند و اثرات منفی مثل به هدر رفتن زمان، سرمایه و اتلاف و عدم تمایل به کارکردن در نیروی انسانی را باعث می شود که معمولا در اذهان ماندگار می شود و ممکن است صدماتی را در پیش داشته باشد (پیرنیا، ۱۳۸۲).

## هدف مدیریت استراتژیک چیست؟

در حوزه سیاست گذاری طرح های کاربردی استراتژیکی و برنامه ریزی ها به شرطی که مروج خلاقیت و نوآوری باشد، موجبات باروری ذهن و اندیشه های سنجیده در جهت رسیدن به هدف های ملی می گردد. نقش استراتژیست ها ابداع سیاست های کارساز در ادغام و همسو کردن برنامه های کلان اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، نظامی جهت به کارگیری این قدرت در راه حصول به آرمان های یک جامعه است. در این طرح ریزی ها تشخیص و شناخت تکنولوژی مناسب نخستین قدم محسوب می شود.

فناوری در جهان کنونی از علم و پژوهش الهام می گیرد و به صورت ابزاری کارساز، پیوندی ناگسستنی با علم دارد. به این ترتیب لازم است تمرکز در مدیریت و طرح ریزی های استراتژیکی در زمینه های بنیادین صورت پذیرد. در تهیه طرح های استراتژیکی کلی نگرایی نتایج مثبت و قابل توجهی داده است. خصوصیات کلی نظام ها نتیجه ای از ویژگی اعضا نیست بلکه خصوصیات خرده ای از نظام ها ناشی از ویژگی های مطلوب کل نظام است. ارزش حقیقی طرح های استراتژیکی مبنی بر همکاری و مشارکت در فرآیند طرح ریزی ها می باشد تا موجب ارتقا سطح اطلاعات و دانش و فهم اجراکنندگان در صحنه تکنیکی شود. بنابراین تعریفی که می توان از مدیریت استراتژیک ارائه داد، به دنبال جستجو، شناخت نقاط ضعف و برجسته، پیش بینی، جمع آوری اطلاعات، تشخیص فرصت ها و امکانات خارجی و تهدیدات احتمالی عبارتست از فرموله کردن و تحت نظم و قاعده در آوردن و اجراکردن و ارزیابی کلیه اقدامات و عملیات، جهت آینده نگری و آینده سازی و ترسیم اهداف اثربخش و تحقق بخشی این هدف ها (جمعی از اساتید مدیریت، ۱۳۷۸).



# 3<sup>rd</sup> International Conference on Management, Tourism and Technology (ICMTT)

19 November 2021 | Penang, Malaysia

## چگونه استراتژی را در عمل پیاده کنیم؟

بیش از ۹۰٪ از استراتژی ها با شکست مواجه می شوند و از دستیابی به هدف اساسی خود باز میمانند (CARTER, ۱۹۹۲). در بسیاری از موارد علت این امر ضعیف بودن استراتژی و ایده های نهفته در آن نیست. استراتژی های ارزشمند بی شماری در مرحله پیاده سازی با مشکل شکست روبرو می شوند. اصولاً چالش های اساسی مدیریت استراتژیک بیش از مرحله تدوین در اجرای استراتژی ها نهفته است. اجرای استراتژی مرحله تبدیل حرف به عمل است و این امر به لحاظ گستردگی ابعاد کار و تعداد عوامل بازدارنده، از پیچیده ترین و ارزشمندترین قابلیت های سازمانی به شمار می آید. در فقدان چنین مهارتی، فرآیند های متنوع و جذاب برنامه ریزی استراتژیک در حد یک بازی فکری تنزل خواهد یافت. چرا که استراتژی بدون پیاده سازی قادر به تغییر وضع سازمان نیست. برای توضیح چرایی شکست استراتژی ها، مطالعات زیادی انجام گرفته و دلایل متعددی نیز برای آن ذکر شده است. از دیدگاه سیستمی یک دلیل برای این مسئله شکاف بین لایه استراتژیک و لایه عملیاتی در سازمان هاست (KAPLAN).

## برنامه ریزی استراتژیک چیست؟

یک برنامه ی استراتژیک بستر یا چارچوبی است که برای عملی ساختن تفکر استراتژیک و هدایت عملیاتی که منجر به تحقق نتایج مشخص و برنامه ریزی شده گردند. چنین چارچوبی دارای هفت عنصر مشخص است:

۴

- ماموریت سازمان
- تحلیل استراتژیک
- استراتژی
- اهداف بلندمدت
- برنامه های تلفیقی
- پیش بینی های مالی
- خلاصه ی اجرایی

اگرچه هریک از این عناصر به طور مستقل و جدا از هم توسعه و تکامل می یابند، ولی بین آن ها یک ارتباط درونی نیز وجود دارد. آن ها بر روی هم ابزار مدیریتی مهمی را تشکیل می دهند که با استفاده از آن می توان ماهیت و مفهوم اصلی سازمان جهت گیری کلان یا استراتژی مناسب و نقشه ی راهنمای لازم برای پیاده سازی استراتژی اتخاذ شده و دستیابی به نتایج بلند مدت را نیز تعیین کرد. برنامه ریزی استراتژیک فرآیندی است که طی آن مدیران ارشد اجرایی و عملیاتی برنامه ریزی استراتژیک سازمان را طراحی می کنند. مهم ترین ویژگی این فرآیند در ماهیت کارگروهی آن نهفته است. زیرا در قالب چنین فرآیند و کارگروهی است که اعتقاد و باور به استراتژی سازمان شکل می گیرد و افراد درگیر در این فرآیند، احساس تعلق و مالکیت نسبت به آن پیدا می کنند. به علاوه چنین فرآیندی باعث تسهیل مرحله ی استقرار استراتژی سازمان می گردد. (بیلو، مورسی، آکامب، ۱۳۷۶)

کیفیت بالا، آئی به دست نمی آید. این چنین کیفیتی نتیجه برنامه ریزی استراتژیک بلندمدتی است که منعکس کننده تعهدات سازمان نسبت به مشتریان، کارکنان، سهامداران، عرضه کنندگان، دولت و جامعه می باشد. البته منابع مختلف، سیستم ها و روابط تشکیل دهنده، نیاز به استراتژی های مختلف دارند. به عنوان مثال رستوران ایتالیایی مامامیا ممکن است تصمیم بگیرد که تمرکز خود را بر روی کیفیت بالای خدمات و یا تحویل سریع غذا به منازل معطوف نماید. از این رو بایستی سیستم



# 3<sup>rd</sup> International Conference on Management, Tourism and Technology (ICMTT)

19 November 2021 | Penang, Malaysia

هایی را طراحی نماید که بتواند از این تصمیم پشتیبانی کند. استراتژی هر سازمانی براساس کانون توجه آن متفاوت خواهد بود، اما هر استراتژی بایستی کیفیت را در تمام جنبه های برنامه ریزی سازمانی به حساب آورد. (حسینی وصفا کیش، ۱۳۸۴).

## مراحل فرآیند برنامه ریزی استراتژیک مراحل فرآیند مورد نظر عبارتند از:

۱. آغاز فرآیند برنامه ریزی استراتژیک و حصول توافق درباره ی آن
۲. تعیین و شناسایی دستورهای سازمان
۳. روشن ساختن رسالت و ارزش های سازمانی
۴. ارزیابی محیط خارجی: فرصت ها و تهدیدها
۵. ارزیابی محیط داخلی: نقاط قوت و ضعف
۶. شناسایی مسائل استراتژیکی که سازمان با آن ها مواجه است.
۷. تنظیم استراتژی هایی برای مدیریت مسائل استراتژیک
۸. تدوین دیدگاه سازمانی کارساز برای آینده

این هشت مرحله باید به اجرا، نتیجه گیری و ارزیابی منتهی گردد. اقدام، نتیجه گیری و ارزشیابی باید در هر مرحله از فرآیند صورت پذیرد. به بیان دیگر، برای اجرا و ارزیابی نباید تا پایان فرآیند منتظر ماند، ولی باید توجه داشت که این امور باید بخشی تفکیک ناپذیر و جاری از فرآیند محسوب شوند. (برایسون، ۱۳۸۱)

هشت مرحله ی نام برده شده، صرفا فرآیند اقدام استراتژیک را منظم تر ساخته، و امکان مشارکت افراد بیشتری را در آن فراهم می آورند. فرآیند برنامه ریزی استراتژیک، در سطوح و کارکردهای مختلف سازمان قابل اجراست.

## اهداف بیستگانه برای برنامه ریزی استراتژیک:

۱. تغییر جهت حرکت سازمان
۲. تسریع رشد و بهبود سودآوری
۳. آشکار کردن عملکرد حوزه ها و واحدها
۴. مطرح ساختن مواد استراتژیک برای مدیریت عالی
۵. تمرکز منابع روی موارد مهم، هدایت حوزه ها و تحقیق برای ارائه محصول بهتر و تخصیص دارایی ها برای زمینه های بالقوه
۶. تامین اطلاعات مفید و بهتر برای مدیریت عالی جهت تصمیم گیری
۷. ایجاد چارچوب برای بودجه بندی طرح های کوتاه مدت
۸. تحلیل فرصت ها و تهدیدات به منظور آگاهی بهتر از پتانسیل های سازمان و نقاط قوت و ضعف آن
۹. ایجاد هماهنگی بهتر در فعالیت های داخلی
۱۰. ایجاد ارتباطات بهتر
۱۱. تسهیل کنترل عملیات
۱۲. ایجاد احساس ایمنی بین مدیران و تفاهم در درک تغییرات محیطی سازمان با هدف هماهنگی
۱۳. ممارست توسعه فکر



۱۴. آموزش مدیران
۱۵. تبیین مسیر حرکت سازمان
۱۶. انتخاب اهداف معقول و قابل دسترس
۱۷. بازنگری و ممیزی فعالیت های جاری به منظور تعدیل و اصلاح احتمالی آن ها در راستای نیل به اهداف
۱۸. آگاهی از تغییرات محیطی با هدف سازگاری بهتر با آن
۱۹. پرهیز از توقف و ایستایی
۲۰. انجام امری که سایرین انجام می دهند. (شانی، ۱۳۸۳)

### کاربرد برنامه ریزی استراتژیک در سطوح و کارکرد های مختلف

این کاربرد مبتنی بر نظامی است که به وسیلهی شرکت ۳M (شرکت تری ام، یک شرکت آمریکایی چند ملیتی مستقر در میپل وود ایالات متحده می باشد) استفاده شده است (Tita and Alio, ۱۹۸۴).

**چرخه ی نخست؛** این نظام عبارت است از تدوین برنامه های استراتژیک از (پایین به بالا) و در چارچوبی که در صدر مقرر شده، و اجرای بررسی ها و رفع ناهمسازی های آن ها در هریک از سطوح پیایی.

**در چرخه ی دوم؛** طرح های اجرایی لازم برای به ثمر رسانیدن برنامه های استراتژیک تدوین می شود. تصمیم های گرفته شده در راس سلسله مراتب سازمانی به پیروی از موقعیت می تواند مورد تصویب هیئت سیاست گذار قرار گیرند یا قرار نگیرد و مشخص سازند که چرا خط مجسم کننده ی جریان فرایند در راس هرم سازمانی از مسیر مستقیم منحرف می شود. (برایسون، ۱۳۸۱)

۶

### موانع و محدودیت های برنامه ریزی استراتژیک

مهمترین محدودیت ها در برابر فرآیند برنامه ریزی استراتژیک عبارتند از:

#### - محیط برنامه ریزی:

در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک مفروضاتی برای محیط و فضای پیرامونی به عنوان فاکتور و عوامل تاثیرگذار پیش بینی شده است. ممکن است به لحاظ دلایلی شرایط مفروض، برای محیط برنامه ریزی تغییر می کند و بدین ترتیب موانع و محدودیت های جدی برای تحقق برنامه های تدوین شده به وجود آید.

#### - مقاومت درونی:

هرگونه تغییر توأم با مقاومت است ولو این تغییر در جهت مثبت باشد، بنابراین در ماهیت و بطن برنامه ریزی های استراتژیک تغییراتی بدست می آید که سبب مقاومت عمومی و بروز موانع ضد برنامه ریزی می گردد. زیرا کارکنان به رویه ها و شیوه های قدیمی خو گرفته و انجام امور و وظایف محوله به صورت گذشته برای آنان به مراتب سهل تر است. در واقع هنر یک مدیر این است که قبل از معرفی هرگونه برنامه، با استفاده از رویه های خاص انگیزشی و برگزاری جلسات آگاه سازی، صبورانه نسبت به حذف و یا درنهایت کاهش مقاومت های ضد برنامه اقدام لازم به عمل آورد.



# 3<sup>rd</sup> International Conference on Management, Tourism and Technology (ICMTT)

19 November 2021 | Penang, Malaysia

## - هزینه زیاد:

هرگونه اقدام و یا حرکت به سمت برنامه ریزی سازمانی، مستلزم صرف هزینه قابل ملاحظه‌ای برای جمع آوری اطلاعات، داده ها و آمارها و متعاقبا بررسی و تحلیل نسبتا طولانی آن ها جهت جمع بندی و استخراج برنامه های عملیاتی است. شاید این هزینه ها برای شرکت ها و سازمان های بزرگ و یا متوسط چندان مشکل آفرین نباشد ولی برای شرکت ها و سازمان های کوچک، تخصیص منابع برای امور برنامه ریزی ممکن است به سهولت امکان پذیر نباشد.

## - بحران جاری:

سازمانی که در بحران باشد برنامه ریزی استراتژیک برای رهایی آن قابل تدوین نبوده و فقط سازمان با ثبات و نرمال می تواند نسبت به این امر مهم اقدام نماید. مثلا یک سازمانی که در حال ورشکستگی است، مدیریت مجموعه باید با اقدامات سریع تحت برنامه های کوتاه مدت نسبت به رفع خطر ورشکستگی اقدام کند و متعاقبا با تثبیت موقعیت سازمان نسبت به برنامه ریزی میان مدت و نهایتا استراتژیک اقدام نماید.

## - مشکل برنامه ریزی:

امر برنامه ریزی کار پیچیده و مشکل بوده و نیاز شدید به تفکر و ذهن قوی و خلاقیت و ابتکار دارد. بنابراین سازمانی که فاقد افراد متبحر و کاردان باشد، عملا در انجام و تدوین برنامه های استراتژیک با مشکل مواجه خواهد شد. زیرا در برنامه ریزی ضرورت دارد فارغ از روزمرگی های جاری، با اتکا ذهنیت های پویا و فعال نسبت به پیش بینی موضوعاتی که در آینده تاثیرهای خود را روی سازمان خواهند گذاشت، مسیرهای حرکت مناسب انتخاب و تصمیم های جاری را نیز براساس مسیرهای تعیین شده اتخاذ نمایند.

## - تعهد و محدودیت:

برنامه ریزی استراتژیک برمبنای واقعیت های کاملا محسوس محیط و عوامل تاثیرگذار برای یک دوره زمانی مشخص تدوین می شود. متعاقب تدوین بر نامه های استراتژیک بایستی کلیه فعالیت های جاری در راستای جهت های کاملا مشخص شده سازماندهی و اجرا شوند. سازماندهی و اجرا فعالیت ها در جهت های مشخص که جزو تعهدات بدیهی مدیریت و کارکنان محسوب می شوند، محدودیتی هایی را در آزادی عمل سازمان اعمال می کند که نبایستی به عنوان نکات منفی و بازدارنده تلقی گردند (شانی، ۱۳۸۳)

## - مشکل ساختاری

مشکل ساختاری در برنامه ریزی استراتژیک شامل تغییر شکل نهاده هاست. در این زمینه نیز مسایل چندی پیش می آید:

- نهاد ها چگونه تغییرشکل می دهند؟
- مسئولیت های اصلی رهبران نهاد ها کدامند؟
- در نبود رهبری نهادی چه پیش خواهد آمد؟

۱. آیا کل از مجموع اجزا بزرگتر است یا کوچکتر؟
۲. چگونه می توانیم انتقال از وضعی را به وضع دیگر، بهتر هدایت کنیم؟
۳. چگونه می توانیم مطمئن شویم که منطق خرد سالم به کلام بی منطق کلان تبدیل نشود؟



# 3<sup>rd</sup> International Conference on Management, Tourism and Technology (ICMTT)

19 November 2021 | Penang, Malaysia

۴. چگونه می توانیم به جای ماهیت فردی برنامه ریزی استراتژیک با ماهیت حجمی آن سر و کار داشته باشیم؟

چالش برنامه ریزی استراتژیک، حصول اطمینان از این نکته است که کل در اجزای خود جای دارد، به این معنی که آن ها باید از رویکرد ترکیبی استفاده کنند. برنامه ریزان باید تلاش کنند تا کل را در هریک از اجزای خود قرار دهند، به شکلی که اجزا، نماینده کل باشند.

## - مشکل نهادی کردن

دشواریترین مشکلات در برنامه ریزی استراتژیک شامل تغییر شکل نهاده است. در این زمینه نیز مسائل چندی پیش می آید:

نهاد ها چگونه تغییر شکل می دهند؟

مسئولیت های اصلی رهبران نهاد ها کدامند؟

در نبود رهبری نهادی، چه پیش خواهد آمد؟

آنچه نهاد خوانده می شود، در اصل عبارت از الگوی پابرجای تعاملاتی است که بر محور ایده های مهم، سازمان یافته اند (برایسون، ۱۳۸۱).

۸

## راهنمایی هایی جهت توفیق در برنامه ریزی استراتژیک

در مورد آنچه احتمال فعالیت یک برنامه ریزی استراتژیک را افزایش می دهد و واقعا به سطح گسترش و تحول مورد نظر منتهی می شود چند پیشنهاد زیر ارائه می گردد:

۱- به جای کارمندان متخصص، برنامه ریزی استراتژیک را با دیگران در حیطه ی مسئولیت مدیران ارشد قرار دهید که رئیس موسسه مدافع و تداوم بخش اصلی آن باشد.

۲- اساس و نیاز برنامه ریزی استراتژیک را با دیگران در میان بگذارید و مدیران را با گسترش دانش، مهارت و رفتارهای آن آماده کنید.

۳- به جای اهدافی که مبهم هستند و بحث انگیز نمی باشند به اهداف اجرایی و نیروهای استراتژیک مشخص روی بیاورید.

۴- برنامه استراتژیک را با انبوهی از طرح های علمی یا مسائل استراتژیک که مبهم خواهد بود، پر نکنید.

۵- در مرحله دوم مراقبت نمایید که طرح های علمی جزئی به وسیله رده های پایین سازمان گسترش یابند.

۶- مراقب باشید که تمامی طرح ها به طور نزدیک با نظام بودجه در ارتباطند تا این که پول به فعالیت مورد نظر داده شود.

۷- تضمین نمایید که به فرهنگ سازمانی صریحا به مثابه ی یک متغیر مهم عنایت شده و این که بین فرهنگ سازمانی و استراتژی های پیشنهادی هماهنگی به عمل آمده و توجه اصلی مبذول می شود.

۸- نظام تشویقی سازمان را مرور کنید و اطمینان دهید که تا آن جا که مقدور باشد رفتارهای جدید که لازمه ی برنامه ی استراتژیک هستند مورد تصدیق و تشویق قرار می گیرد.

۹- مطمئن باشید که در صورت لزوم ازدیاد دانش، مهارت ها و رفتارهای ضروری در سطوح مختلف اجرای موفقیت آمیز برنامه استراتژیک، یک برنامه ی توسعه کارکنان در سازمان وجود دارد.





۱۰- جهت نظارت بر نتایج پیش رونده ی برنامه، سیستم قابل اعتمادی ایجاد کنید و آن را جهت افزایش یادگیری مداوم تمام طرف های مربوط به کار ببرند (جمعی از اساتید مدیریت، ۱۳۷۸)

### مزایای برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک چه مزایایی دارد؟ دولت و سازمان های غیرانتفاعی ایالات متحده آمریکا به این نتیجه رسیده اند که برنامه ریزی استراتژیک می تواند آن ها را در موارد زیر کمک نماید:

۹

۱. تفکر و اندیشیدن به شکل استراتژیک

۲. تشخیص جهت گیری آینده

۳. اتخاذ تصمیمات امروز، در پرتو نتایج و بازتاب های آینده تصمیمات

۴. تدوین و توسعه ی مبنایی جامع و قابل دفاع برای تصمیم گیری

۵. رعایت حداکثر احتیاط و بصیرت در نواحی تحت کنترل سازمان

۶. حل مشکلات اساسی سازمان

۷. بهبود عملکرد

۸. برخورد موثر با محیطی که با تغییرات سریع مواجه می باشد.

۹. تشکیل یک تیم کاری (Work team) و رعایت اصول کارشناسی با وجود آن که هیچ تضمینی در رابطه با این که برنامه ریزی استراتژیک ایجاد کننده مزایای فوق باشد، وجود ندارد. پس بنابراین، نمونه های موردی و مطالعات فزاینده ای وجود دارد که نشان می دهد این شیوه برنامه ریزی، مادامی که رهبران و تصمیم گیرندگان اصلی به آن اعتقاد داشته و مایل به صرف وقت، توجه و منابع مورد نیاز در این زمینه باشند، می تواند بسیار مفید و موثر باشد (جمعی از اساتید مدیریت، ۱۳۷۸)

### تجزیه و تحلیل

در تجزیه و تحلیل SWOT، عوامل داخلی و خارجی مورد بررسی قرار می گیرند تا قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای سازمان در آینده شناسایی شوند. و برای رویارویی بهتر با آن ها استراتژی های مناسبی تدوین شود (ربیعی و پرهیزگار، ۱۳۷۶).

یکی از جنبه های ویژه برنامه ریزی استراتژیک، توجهی است که به محیط های خارجی و داخلی می شود. ارزیابی محیط های داخلی و خارجی، همراه با توجه به دستورها و رسالت، دیدگاه روشنی از وضع موجود به سازمان می دهد و زمینه ی مناسبی برای شناسایی مسائل استراتژیک و تدوین استراتژی ها در مراحل بعد فراهم می سازد. تیم برنامه ریزی استراتژیک، به عنوان بخشی از مباحث خود در مورد فهرست SWOT باید در پی یافتن الگوهای مناسب باشد و همچنین اقدام های مهمی که باید به سرعت انجام پذیرند و مشکلاتی که بر راه شناسایی وجود دارند، پیدا شود. یک تسهیل کننده، به جهت شناسایی الگوها؛ با وارد آوردن فشار مداوم بر تیم برنامه ریزی استراتژیک، در تشخیص اقدام های ضروری و آگاهی از مشکلات موجود بر سر راه تعیین مسائل استراتژیک می تواند نقش مهمی ایفا کند. چون ضعف ها و قوت ها، و فرصت ها و تهدیدها غالباً تصویر تمام نمای یکدیگر می باشند، بحث ها باید بر این اقلام جفتی، که برای استفاده ی هرچه بیشتر از قوت ها و فرصت ها و به حداقل رساندن یا فایق آمدن بر مشکلات و تهدیدها، چه می توان انجام داد، تاکید نمایند. (برایسون، ۱۳۸۱)



### پیشینه پژوهش

برنامه ریزی استراتژیک به طور رسمی و اداری با مضمون و طرح جدید، برای اولین بار در اواسط دهه ۱۹۵۰ جهت سازمان های اقتصادی ارائه گردید (شانی، ۱۳۸۳).

در مورد کاربرد برنامه ریزی استراتژیک در شرکت ها و سازمان ها با توجه به اهمیتی که در تعیین اهداف و مأموریت سازمان دارد تحقیقات و مطالعات بسیاری در این زمینه انجام شده است، که می توان موارد زیر را نام برد:

در مقاله ای علیرضا مقدسی (۱۳۸۹)، به بررسی کاربرد برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی در سازمان می پردازد به طوری که ضمن تشریح کامل مفاهیم برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی، مزایای برنامه ریزی و محدودیتهای آن را نیز بیان می کند و اهمیت و ضرورت برنامه ریزی را در سازمان مطرح می کند.

در مقاله ای دیگر از پورنگ پورامینی (۱۳۸۲)، به بررسی برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک برای مدیران می پردازد. در این مقاله نیز با استفاده از شناخت فرصت ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف، برنامه ریزی استراتژیک برای مدیران تنظیم می شود. مقاله ای دیگر از حامد محمودی و مجتبی طبری (۱۳۸۷)، تحت عنوان برنامه ریزی استراتژیک توسعه و اجرای آن در سازمان ها می باشد. که در این مقاله ضمن تعاریفی از استراتژی، برنامه ریزی استراتژیک، چگونگی توسعه و اجرای آن در سازمان ها جهت نیل به یک مزیت رقابتی مورد بررسی قرار می گیرد.

### روش تحقیق

در این پژوهش از مدل SWOT استفاده شده است. SWOT سرواژه عبارت قوت ها (Strengths)، ضعف ها (Weaknesses)، فرصت ها (Opportunities) و تهدیدها (Threats) است.

**نقاط قوت:** عبارت است از شایستگی متمایزی که به وسیله آن سازمان می تواند در زمینه هایی مانند نوع منابع مالی، تصویر مثبت ذهنی میان خریداران، روابط مثبت میان تامین کنندگان و مواردی از این دست نسبت به رقیب برتر باشد.

**نقاط ضعف:** نوعی محدودیت یا کمبود در منابع، مهارت ها و امکانات و توانایی هایی است که به طور محسوس مانع عملکرد اثربخش سازمان شود. عملکرد مدیریت نیز در تشدید نقاط ضعف موثر است.

**نقاط فرصت:** عبارت است از یک موفقیت مطلوب عمده در محیط خارجی سازمان مانند شناخت بخشی از بازار که پیش از این فراموش شده بود. تغییر در وضعیت رقابت با قوانین و بهبود روابط با خریداران و فروشندگان

**نقاط تهدید:** یک تهدید، موفقیت نامطلوبی در محیط خارجی سازمان است. مانند قدرت چانه زنی خریداران یا تامین کنندگان کلیدی، تغییرات عمده و ناگهانی تکنولوژی و مواردی از این دست که می توانند تهدید عمده ای در راه موفقیت سازمان باشند.

**استراتژی فرصت - قوت (SO):** چگونه با بهره گیری از نقاط قوت می توان، حداکثر بهره برداری را از فرصت ها انجام داد.

**استراتژی تهدید - قوت (ST):** چگونه با استفاده از نقاط قوت می توان اثر تهدیدها را حذف و یا کاهش داد.

**استراتژی فرصت - ضعف (WO):** چگونه با بهره گیری از فرصت ها، نقاط ضعف را تبدیل به نقاط قوت کرد یا از شدت نقاط ضعف کاست.

**استراتژی تهدید - ضعف (WT):** چگونه باید با کاهش دادن نقاط ضعف، تاثیر تهدیدات را کاهش داد یا تاثیرشان را حذف نمود (ریبیعی و پرهیزگار، ۱۳۷۶) با توجه به این که مبنای کار بر اساس روش تجزیه و تحلیل SWOT قرار داده شده، بدین



# 3<sup>rd</sup> International Conference on Management, Tourism and Technology (ICMTT)

19 November 2021 | Penang, Malaysia

منظور جهت آغاز کار در اولین گام، اقدام به شناسایی نقاط قوت و ضعف در بعد خارجی گردید. بدین منظور لیستی از فرصت ها، تهدیدها، قوت ها و ضعف های کارخانه مورد مطالعه به شرح زیر تهیه گردید:

## عوامل موثر محیط خارجی فرصت ها

۱. بازار مصرف داخلی
۲. بازار مصرف خارجی (صادرات)
۳. بهره گیری از شیوه های نوین
۴. نزدیک بودن به بازار هدف خارجی
۵. کم بودن رقبای تولید کننده محصول با کیفیت در منطقه
۶. امکان گسترش فروش مستقیم کالا از طریق توسعه با برند شرکت
۷. تبلیغات و حضور هدفمند در نمایشگاه ها
۸. درآمدزایی از طریق فروش انواع محصولات اعم از میلگرد، تیر آهن، نبشی، ناودانی، گردآلیاژی
۹. پذیرش سفارش های خاص (بیشتر مربوط به گرد آلیاژی)
۱۰. امکان ایجاد یک تیم فروش خارجی
۱۱. حضور موثر در مجامع، همایش ها و جلسات داخلی و خارجی مرتبط با صنعت فولاد

## تهدیدها

۱. بی ثباتی نرخ ارز و چند نرخ شدن آن بصورت نیما - سنا - بازار متشکل - آزاد که اختلاف قیمت های آن بسیار در تجارت خارجی کشور تاثیر گذاشته است.
۲. نوسانات نرخ مواد اولیه و مشخص نبودن نحوه تامین مواد از بورس یا بازار آزاد.
۳. تامین آهن اسفنجی و بیلت فولادی از منابع متفاوت با قیمت های مختلف.
۴. تغییرات غیر کارشناسانه قوانین عرضه در بورس و صادرات
۵. تبدلات مالی در سایه تحریم های ظالمانه و عدم دسترسی به سوئیفت که منجر به ایجاد هزینه های کارگزاری برای صادرکنندگان شده است.
۶. عدم ارتباط بانکی با سایر کشورها در حال حاضر بزرگترین معضل صادرات محسوب می شود.
۷. عدم امکان دریافت L/C حجم مبادلات تجاری را به حداقل رسانده است.
۸. عدم ثبات شرایط اقتصاد داخلی
۹. بحران اقتصاد جهانی
۱۰. وجود رقبای احتمالی در بازار هدف
۱۱. احتمال تغییر در قوانین کسب و کار
۱۲. افزایش بی رویه هزینه ها عوامل موثر محیط داخلی

## قوت ها

۱. ثبات و وجود مدیریت قوی و متخصص
۲. وجود نیروی انسانی متخصص و بومی



# 3<sup>rd</sup> International Conference on Management, Tourism and Technology (ICMTT)

19 November 2021 | Penang, Malaysia

۳. تولید محصولی با کیفیت با استانداردهای داخلی و بین المللی و جهانی
۴. بازدید ها و نظارت مستقیم مدیران به طور منظم و دوره ای
۵. پرداخت های منظم حقوق و مزایا اعم از کارانه، آکورد و بهره وری تولید برای پرسنل

## ضعف ها

۱. عدم به کارگیری یافته های جدید علمی
۲. عدم به کارگیری امنیت شغلی برای پرسنل
۳. عدم به کارگیری شیوه های نوین صرفه جویی انرژی
۴. عدم به کارگیری تکنولوژی روز دنیا
۵. عدم وجود یک سیستم و نظام ارزشیابی و انگیزشی
۶. نداشتن ذخایر کافی مواد اولیه استراتژیکی مثلا آهن اسفنجی، مواد نسوز کوره ها برای شرایط پیش بینی نشده و ناگهانی

## تجزیه و تحلیل نتایج تحقیق

۱۲

برای به دست آوردن نتایج تحقیق و قابل اطمینان، چهار سری سوال با محورهای موضوعی نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدها ارائه شد. که این چهار مجموعه سوال در قالب یک نظر سنجی از نوع بسته و با استفاده از مقیاس لیکرت تنظیم و از پاسخگویان خواسته شد که نظر خود را در ارتباط با موضوع مطرح شده با انتخاب فقط یک گزینه از بین گزینه های (کاملا موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم، کاملاً مخالفم) بیان کنند. جامعه آماری تحقیق شامل مهندسیین و مدیران بخش های مختلف که شامل ۲۶۰ نفر است. پس از اعلام نظرسنجی، ۲۴۳ آمار در نظرسنجی ثبت شد. در مورد بحث روایی نظرسنجی قبل از توزیع سوالات، در اختیار مدیرعامل، یکی از مهندسی و اساتید قرار گرفت و مورد تایید واقع شد. در مورد پایایی پس از جمع بندی نظرسنجی ها، با استفاده از نرم افزار SPSS اقدام به محاسبه آلفای کرانباخ برای هرکدام از مجموعه سوال نظرسنجی شد. که همگی از میزان پایایی بالا و مورد قبولی واقع برخوردار بودند. آلفای کرانباخ برای مجموعه سوالات به شرح زیر است:

فرصت ها	۰.۶۶۰
تهدیدها	۰.۶۸۴
قوت ها	۰.۸۳۷
ضعف ها	۰.۷۵۳



# 3<sup>rd</sup> International Conference on Management, Tourism and Technology (ICMTT)

19 November 2021 | Penang, Malaysia

بعد از تجزیه و تحلیل تک تک سوالات نظرسنجی برای هر پنج گزینه نظرسنجی، ضریبی در نظر گرفته شد. که بعد از چند بار تغییر به صورت زیر تخصیص داده شد.

کاملاً موافقم: ۱۵۱

موافقم: ۵۸

نظری ندارم: ۲۶

مخالفم: ۷

کاملاً مخالفم: ۱

پس از آن که برای گزینه ها ضریب تعیین شد برای هر سوال یک عدد جمع به دست آمد. به به علت آنکه تعداد سوالات مجموعه ها باهم متفاوت بود هر مجموعه را بر تعداد سوالاتش جهت همگن کردن تقسیم نمودیم. با توجه به اعداد به دست آمده اگر آن ها را روی محورهای مختصات رسم کنیم مساحت فرصت - قوت از بقیه بیشتر می شود. پس کارخانه تولیدی فولاد مورد نظر در موقعیت فرصت - قوت قرار دارد.

۱۳

$1097/12=91.42$	فرصت ها
$886/10=88.6$	تهدیدها
$538/5=107.6$	قوت ها
$911/11=82.8$	ضعف ها



نتیجه گیری و پیشنهاد:

- با نتایج به دست آمده می توان گفت که کارخانه مورد نظر در فرصت (SO) قرار دارد. بدین منظور جهت افزایش قوت ها، به کارگیری فرصت ها، کاهش ضعف ها و جلوگیری از تهدیدها پیشنهاداتی ارائه شده است.
۱. امکان حضور در نمایشگاه های تخصصی همراه با انواع محصولات متنوع تولیدی.
  ۲. با توجه به فرصت ها، به نیازهای مشتری بیشتر توجه بشود و مشتری را بیشتر از قبل در نظر بگیرند.
  ۳. همچنین پیشنهاد می شود کارخانه با حذف فرآیندهای مازاد و اضافه کردن فرآیندهای علمی سطح تولید را بالا برده و با این بینش از میزان ضایعات تولید کاسته شده آمار تولید بالا خواهد رفت.
  ۴. کارخانه برای ایجاد مزیت رقابتی باید اطلاعات خود را به طور مداوم به روز کند. به طور کلی می توان گفت به جهت این که برنامه ریزی استراتژیک در متن کلیات فرآیند مدیریت سازمان تاثیر گذار است لذا کلیه مدیران بایستی درک اساسی از مفاهیم و اصول کاربردی برنامه ریزی استراتژیک در سازمان داشته باشند تا گرفتار تبعات فاجعه بار فقدان برنامه ریزی استراتژیک در شرایط متحول امروزی نباشند.
  ۵. میزان رضایت پرسنل در حد خوب بوده ولی با تغییر و گسترش یک سری سیاست های داخلی این میزان رضایت به نحو چشمگیری بالا خواهد رفت.

۱۴

منابع و ماخذ:

۱. بربایسون، جان. ام (۱۳۸۱). برنامه ریزی استراتژیک: برای سازمان های دولتی و غیر انتفاعی، ترجمه ی عباس منوریان. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۲. بیلو، پاتریک؛ مورسی، جورج؛ آکامب، بتی (۱۳۷۶). راهنمایی اجرایی برنامه ریزی استراتژیک، ترجمه ی منصور شریفی کلویی. تهران: انتشارات آروین. پیرنیا، احمد (۱۳۸۲).
۳. مدیریت برنامه ریزی سیستم های استراتژیک. تهران: انتشارات انستیتو ایز ایران. جمعی از اساتید مدیریت (۱۳۷۸).
۴. برنامه ریزی استراتژیک. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی. جمعی از اساتید مدیریت (۱۳۷۸).
۵. مدیریت استراتژیک. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی. حسینی، سید محمد؛ صفاکیش، محمدسعید (۱۳۸۴).
۶. مبانی جامع مدیریت تولید و عملیات در سازمان های تولیدی و خدماتی. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی. شانی، مرتضی (۱۳۸۳).
۷. برنامه ریزی استراتژیک برای مدیران. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

۸. CARTER COLIN (۱۹۹۲), Determining Industry Policy , Australian Journal of Management. KAPLAN ROBERT S, Building Strategy Focused Organizations With Balanced Scorecard, BSC. Collaborative.

طیف لیکرت یا مقیاس لیکرت چیست؟

طیف لیکرت یا Likert scale برای اندازه گیری دیدگاه، احساس، قضاوت و به طور کلی موضوعاتی که قابل مشاهده نیستند اما بر رفتار اشخاص اثرگذارند، به کار می رود.



# 3<sup>rd</sup> International Conference on Management, Tourism and Technology (ICMTT)

19 November 2021 | Penang, Malaysia



سوالات لیکرت با گزینه‌های سه‌تایی، پنج‌تایی، هفت‌تایی تا سی‌تایی طراحی می‌شوند.

زمانی که از مشتری درباره میزان رضایتش از بسته‌بندی سفارش می‌پرسید، او ممکن است کاملاً موافقم، موافقم، مخالفم یا کاملاً مخالفم باشد یا حتی نظر مشخصی نداشته باشد (دیدگاه نظری ندارم) اینجاست که ارائه‌ی بازه‌ای از انواع پاسخ‌ها برای بازتاب همه‌ی دیدگاه‌ها کارآمد به نظر می‌رسد. در واقع، سوال‌های لیکرت به تمامی مخاطبان امکان ابراز عقیده می‌دهند.

در شکل‌دهی فرهنگ سازمانی و هدایت منابع انسانی نیز این نوع پرسش‌ها بسیار رایج هستند. برای مثال، در پرسشنامه‌های نبض کارکنان یا بررسی تعلق خاطر اعضای سازمان، دیدگاه آن‌ها در مورد محیط کاری، ارتباطشان با مدیر و مواردی از این قبیل پرسیده می‌شود. کارکنان ممکن است با گزاره‌های مطرح‌شده یا تصمیمات شما کاملاً موافق، موافق، بدون نظر، مخالف یا به شدت مخالف باشند. در چنین مواردی، سوالات لیکرت، به شما کمک می‌کنند دیدگاه و عقاید دقیق پاسخ‌دهنده‌ها را جويا شوید.

در پرسشنامه‌ها و نظرسنجی‌های حوزه‌های بازاریابی، مدیریت، منابع انسانی، روان‌شناسی و علوم اجتماعی، سنجش عقیده و نظر پاسخ‌دهنده‌ها عموماً با استفاده از مقیاس لیکرت میسر است.

۱۵

## انواع سوالات طیف لیکرت کدامند؟

اولین موضوعی که در ارتباط با طراحی پرسش‌های لیکرت مطرح می‌شود، نوع سوالات است. انتخاب مقیاس عددی به سوالی که پرسیده می‌شود یا گزاره‌ی مورد بررسی، وابسته است. اگر برای پاسخ به این سوال یا گزاره، به بازه‌ای مثبت تا منفی نیاز است، طیف لیکرت دوقطبی گزینه‌ی مناسبی است.

به مفاهیم یا گزاره‌هایی که با دو قطب مثبت تا منفی قابل توصیف هستند، مفاهیم دوقطبی یا دوسویه (Bipolar) گفته می‌شود. دو طرف این بازه یا همان دو قطب، مفاهیمی کاملاً مخالف یکدیگر را نشان می‌دهد و مقیاس خنثی یا صفر در وسط بازه قرار می‌گیرد.

در پرسشنامه‌های روان‌شناسی یا نظرسنجی‌های منابع انسانی مانند ارزیابی ۳۶۰ درجه این نوع سوالات رایج هستند. چرا که در این پرسشنامه‌ها، شما باید میزان موافقت خود را با یک گزاره مشخص کنید. برای مثال، شما ممکن است با گزاره‌ی «محیط کاری من از امنیت و بهداشت کامل برخوردار است»، بسیار موافق باشید، موافق باشید، کمی موافق باشید، نظری نداشته باشید، کمی مخالف باشید، مخالف باشید یا به شدت مخالف باشید. موافقت و مخالفت در چنین حالتی در دو طرف طیف قرار می‌گیرند.

اگر سوال مورد نظر شما وجود یا عدم وجود مفهومی را مورد بررسی قرار دهد، طیف پاسخ در بازه‌ی صفر تا مثبت یا صفر تا منفی تعریف می‌شود. برای مثال زمانی که قصد دارید اثربخشی یک فرایند را بسنجید، پاسخ‌های شما در بازه عدم اثربخشی تا بسیار اثربخش قرار می‌گیرند. در این مثال، اثربخشی نمی‌تواند مقدار منفی داشته باشد. یک فرایند یا بسیار اثربخش است یا اثربخشی ندارد. به مفاهیم یا گزاره‌هایی که با یک قطب توصیف می‌شوند، مفاهیم یک‌سویه یا تک‌قطبی (Unipolar) می‌گویند.



# 3<sup>rd</sup> International Conference on Management, Tourism and Technology (ICMTT)

19 November 2021 | Penang, Malaysia

سوال طیف یا مقیاس لیکرت بهتر است چند گویه (یا چند گزینه) داشته باشد؟

در سوالات دوقطبی معمولاً طیف ۵ تا ۷ عددی کاربرد دارد، حال آن که در مفاهیم تک قطبی مقیاس عددی زوج مثلاً طیف ۴ یا ۶ امتیازی مناسب است.

مطالعات مختلف نشان داده اند که پایایی و روایی مقیاس های ۲ یا ۳ امتیازی در مقایسه با مقیاس های امتیازی بالاتر، کمتر است و سطح پایایی و روایی در مقیاس های امتیازی بیشتر از ۷ نیز تا حدی کاهش می یابد. بنابراین، در اغلب موارد، طراح پرسشنامه از بازه ۵ تا ۷ عددی استفاده می کند.

## آموزش محاسبه آلفای کرونباخ در SPSS برای زیرمقیاس های پرسشنامه

در تحلیل آماری بسیاری از پرسشنامه ها زیرمقیاس های مختلفی دارند که علاوه بر محاسبه آلفای کرونباخ برای تمامی سوالات، لازم است آلفای کرونباخ را برای هریک از زیرمقیاس های آنها نیز محاسبه نمود. در اینجا قصد داریم به آموزش محاسبه آلفای کرونباخ در SPSS برای زیرمقیاس های پرسشنامه بپردازیم. در آغاز مثالی از یک پرسشنامه که دارای دو زیرمقیاس خوش بینی و امیدواری است ذکر می کنیم. با وب سایت چاپ مقاله اوج دانش همراه باشید.

۱۶

فرض کنید پرسشنامه ای دارای ۱۰ سوال با دو زیر مقیاس می باشد که هریک از زیرمقیاس های آن دارای ۵ سوال می باشد. توجه داشته باشید که برای محاسبه آلفای کرونباخ نیاز است تا هریک از سوالات به صورت تک به تک وارد نرم افزار SPSS شود. برای اینکار، در قسمت Variable View نرم افزار SPSS می توانید شماره یا تعداد سوالات را ذکر نمایید. در مثال فوق پرسشنامه ای با ۲۴ سوال وجود دارد که آنها را به شکل زیر به نرم افزار SPSS وارد نمودیم:

	Name	Type	Width	Decimals	Label
1	COD	Numeric	8	2	
2	Q1	Numeric	8	2	
3	Q2	Numeric	8	2	
4	Q3	Numeric	8	2	
5	Q4	Numeric	8	2	
6	Q5	Numeric	8	2	
7	Q6	Numeric	8	2	
8	Q7	Numeric	8	2	
9	Q8	Numeric	8	2	
10	Q9	Numeric	8	2	
11	Q10	Numeric	8	2	





# 3<sup>rd</sup> International Conference on Management, Tourism and Technology (ICMTT)

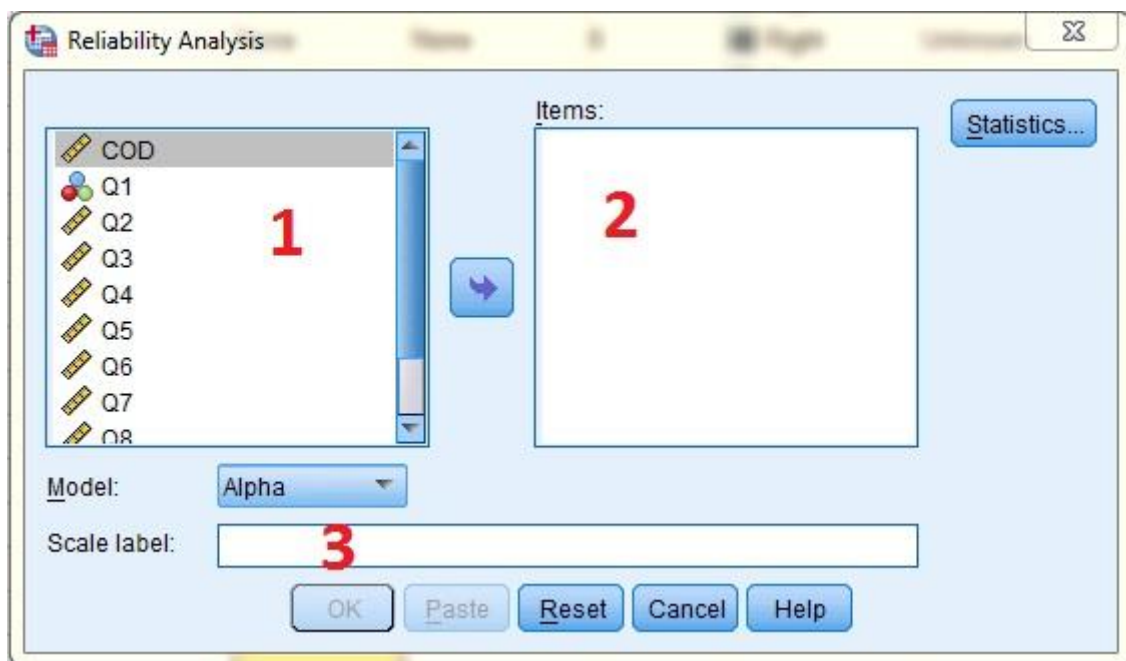
19 November 2021 | Penang, Malaysia

همانگونه که مشاهده می‌نمایید تمامی سوالات این پرسشنامه وارد نرم افزار SPSS شده و نمرات هریک نیز وارد شده‌اند. در این مثال فرض بر این است که سوالات ۱ تا ۵ مربوط به زیرمقیاس اول و سوالات ۶ تا ۱۰ مربوط به زیرمقیاس دوم است.

مرحله اول: به نرم افزار SPSS برگردید و این دستور را اجرا کنید:

## Analyze → Scale → Reliability Analysis

با اجرای این دستور کادر زیر باز می‌شود که ۳ کادر دارد. کادر سمت چپ سوالات را نشان می‌دهند، کادر سمت راست که ما در اینجا آن را کادر ۲ نامگذاری نموده‌ایم و کادر پایین که در اینجا کادر ۳ نام خواهد داشت:



۱۷

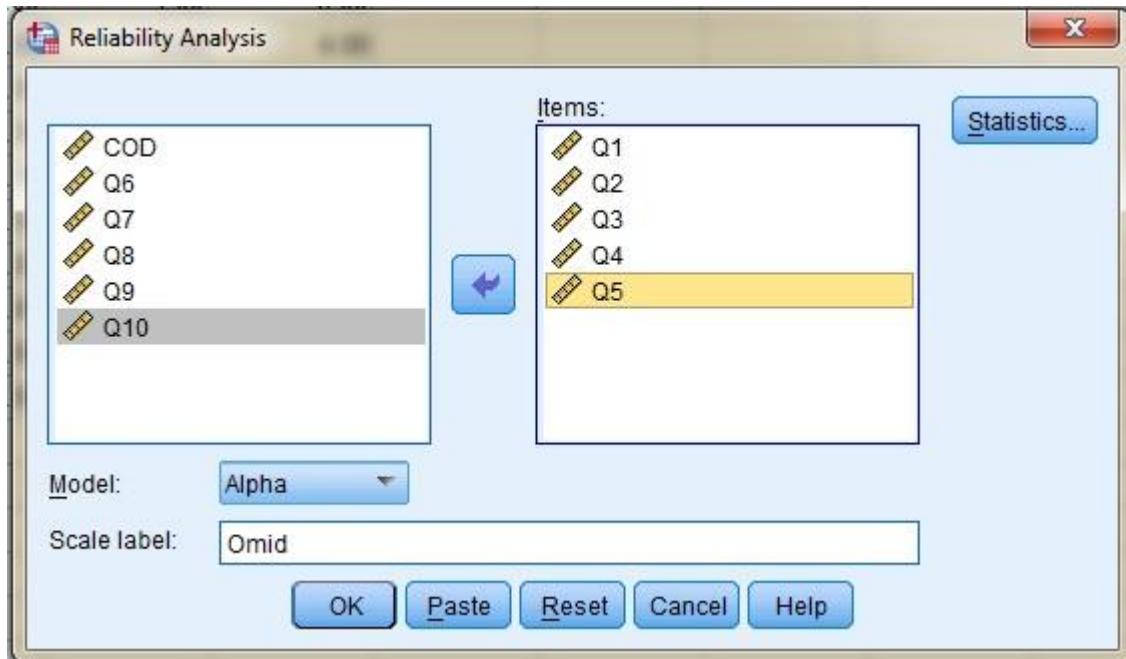
### آموزش محاسبه آلفای کرونباخ در spss برای زیرمقیاس های پرسشنامه

مرحله دوم، بعد از باز شدن کادر فوق اولین کاری که می‌بایست انجام دهید نامگذاری زیرمقیاس‌ها است. فرض کنید نام زیرمقیاس اول امید و نام زیرمقیاس دوم خودکارآمدی است. در کادر شماره ۳ (Scale Label) نام اولین زیرمقیاس را وارد نمایید. سپس سوالات مختص به آن زیرمقیاس را از کادر شماره ۱ انتخاب نموده و به کادر شماره ۲ (Items) وارد نمایید. در نهایت بعد از اجرای تمامی دستورات عمل‌های فوق شکل زیر می‌بایست نمایان شود:



# 3<sup>rd</sup> International Conference on Management, Tourism and Technology (ICMTT)

19 November 2021 | Penang, Malaysia



۱۸

آموزش محاسبه آلفای کرونباخ در spss برای زیرمقیاس های پرسشنامه

همانگونه که مشاهده می‌نمایید سوالات ۱ تا ۵ وارد کادر Items شده‌اند و هم اکنون داده‌ها آماده تحلیل می‌باشند.

مرحله سوم: سپس، دکمه Ok را کلیک نمایید. بعد از کلیک، خروجی‌های زیر بدست می‌آید:

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	12	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	12	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.469	5



## 3<sup>rd</sup> International Conference on Management, Tourism and Technology (ICMTT)

19 November 2021 | Penang, Malaysia

در این خروجی، جدول اول تعداد افراد نمونه را نشان می‌دهد که ۱۲ نفر است. بدین معنی که ما در این پژوهش ۱۲ نفر آزمودنی داشته‌ایم. طبیعی است این عدد در پژوهش شما مساوی با تعداد نمونه‌های شما خواهد بود. جدول دوم (Reliability Statistics) مهم‌ترین جدول می‌باشد، میزان آلفای کرونباخ را نشان داده است که برابر با ۴۶/۰ صدم می‌باشد. بنابراین، در این پرسشنامه آلفای کرونباخ زیرمقیاس امید برابر با ۴۶/۰ محاسبه گردید. با تکرار عملیات ذکر شده در مرحله دوم، آلفای کرونباخ زیرمقیاس دوم نیز بدست می‌آید.

شما می‌توانید در مرحله دوم سوالات ۱ تا ۱۰ را به صورت کلی وارد نمایید تا آلفای کرونباخ کل پرسشنامه را نیز بدست آورید.