

تدوین چشم انداز برای سازمانهای انتفاعی

علی ملاحسینی *

بهرام جبارزاده کرباسی **

محمد حسن عبدالزهرائی ***

چکیده

داشتن چشم اندازی مشترک و همه جانبه سبب خواهد شد تا واحدها یا بخش های مجموعه ای صنعتی یک کل منسجم و یک پارچه را تشکیل دهند. در این مطالعه سعی شده است تا راه رسیدن به چشم انداز مشترک برای بخش های گوناگون کارخانه تبیین گردد. برای نیل به این هدف از مدل ارائه شده توسط کالینز و پوراس (۱۹۹۶) استفاده شده است. کارخانه الماس کویر رفسنجان به عنوان مورد مطالعه و جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران و متخصصان این کارخانه، تشکیل می دهد. این مطالعه در سه مرحله انجام گرفت. در مرحله اول با پخش پرسش نامه های باز اجزای مدل در کارخانه توسط مدیران شناسایی و طبقه بندی شد. در مرحله دوم به منظور تعیین اهمیت و اولویت اجزای مدل تدوین چشم انداز از روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) استفاده شد. در مرحله سوم آن دسته از اجزای مدل تدوین چشم انداز که طبق نظر مدیران از اهمیت بالایی برخوردار بودند، انتخاب شده و در بیانیه چشم انداز کارخانه قرار گرفتند. در پایان، تبدیل شدن به بهترین تولید کننده این صنعت در سطح خاورمیانه، کسب مقام اول یا دوم در بازار، پای بندی به اصول و ایجاد اشتغال به عنوان مهم ترین راهبردهای شرکت انتخاب شدند.

واژگان کلیدی: چشم انداز، ایدئولوژی بنیادی، ارزش های بنیادی، اهداف بنیادی.

* دانشیار بخش مدیریت دانشگاه شهید باهنر کرمان

** دانشجوی کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه شهید باهنر کرمان (نویسنده مسئول: Bahram_jabarzadeh@yahoo.com)

*** دانشجوی کارشناس ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه پیام نور واحد مرکز

مقدمه

در عصر اطلاعات و ارتباطات الکترونیکی هر سازمانی با هر اندازه‌ای، با تغییرات و تحولات سریعی روبه‌روست و باید فعالیت‌های خود را طوری برنامه‌ریزی و مدیریت کند که در محیط متلاطم و بازار به شدت رقابتی موفقیت کسب کرده و تداوم حیات داشته باشد. با توجه به مفهوم برنامه‌ریزی استراتژیک، این امر مستلزم بهره‌گیری از این نوع برنامه‌ریزی است. چرا که از یک طرف آینده‌نگر بوده و از طریق پیش‌بینی تحولات آتی اقدامات مناسبی را تنظیم می‌کند. از طرف دیگر گرایش به محیط داشته و ارتباط تنگاتنگ با آن دارد و از این لحاظ می‌تواند به سرعت از تغییرات محیط با خبر شده و واکنش مناسب و سریع نشان دهد. از آنجا که برنامه‌ریزی راهبردی، طراحی آینده مطلوب و راه موثر برای رسیدن به این آینده است، در نتیجه هدف آن بهبود عملکرد سازمان‌ها می‌باشد. بهبود ارزیابی و پایش اثربخشی فرایند برنامه‌ریزی نیز همواره یکی از کلیدی‌ترین وظایف مدیران سازمانها محسوب می‌شود (Bart, Hupfer, 2004: Collins, Porras, 1996). برنامه‌ریزی راهبردی فرایندی است که اکثر شرکت‌های موفق و صاحب نام دنیا از آن برای هدایت و پیشبرد برنامه‌ها و فعالیت‌های خود با افق دید بلند مدت و در جهت دستیابی به اهداف و تحقق مأموریت سازمانی بهره می‌گیرند. این نوع برنامه‌ریزی که تاکنون اغلب مورد استفاده سازمان‌های بزرگ واقع شده است، اگر به درستی تدوین شود، به انتخاب راهبردهایی منجر می‌شود که در صورت اجرای صحیح و به موقع، تعالی و پیشتازی سازمان را به ارمغان می‌آورد. سازمان‌ها می‌توانند اثربخشی نظام برنامه‌ریزی خود را به وسیله ابزارهای برنامه‌ریزی و مدیریتی که جزئیات برنامه‌هایشان را قابل رویت می‌گرداند، افزایش دهند. این قابلیت رویت، یکپارچه‌سازی عمودی و تنظیم هدایت از بالا و پایین، طراحی مجدد فرایندهای افقی و همسو سازی بین بخشی و بهبود عملکرد پایین به بالا را تسهیل می‌کنند (Orgland, Krogh, 1998). اما در بسیاری از واحدهای تولیدی - صنعتی کشور، مدیران درگیر روزمرگی شده و بدون برنامه جامع عملاً از ایفای نقش در بخشی از مسئولیت‌های کلان خود بازمانده اند. به نظر می‌رسد علت این مسأله توسعه نیافتگی فرهنگ متناسب با اهداف و استراتژی‌ها در سطح سازمان‌های کشور است. با توجه به اهمیتی که برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی در موفقیت شرکت‌ها دارد، استفاده از این دانش و مهارت برای شرکت‌های کشور نیز

ضروری به نظر می‌رسد. بررسی‌های اجمالی در واحد صنعتی مذکور، دو مساله اساسی زیر را آشکار ساخت:

- ۱- نداشتن برنامه‌ریزی راهبردی در کارخانه به صورت امری مکتوب و دانمی
 - ۲- نداشتن چشم‌انداز مدون برای کارخانه به عنوان اولین گام برنامه‌ریزی راهبردی
- لذا هدف این تحقیق، علاوه بر توجه به فرایند پذیرفته شده و منطقی مدیریت راهبردی، استفاده از یک روش علمی تصمیم‌گیری برای انتخاب استراتژی مناسب، آن هم به شکل گروهی (مدیران) و تلفیق و ارائه برآیند مجموع نظرات آنها در قالب متد بسیار کارای AHP و بسترسازی جهت ادامه این فرایند در کارخانه کاشی، سرمایه‌یک و گرانتیت الماس کویر رفسنجان است.

مرور ادبیات

همان گونه که در بسیاری از منابع مدیریتی ذکر شده، برنامه‌ریزی یکی از وظایف بسیار مهم مدیران می‌باشد. در واقع قبل از این که مدیران اقدام به سازماندهی، رهبری یا کنترل کنند باید هدف و جهت سازمان را با استفاده از برنامه ریزی مشخص نمایند (استونر و همکاران، ۱۳۷۹). یکی از اقدامات متداول در این راستا تنظیم بیانیه چشم انداز است که می‌تواند باعث ایجاد انگیزه در ذینفعان شود و تلاش آنان را هماهنگ سازد. این بیانیه برای کارکنان و اعضا قابل دسترس، رغبت انگیز و انرژی دهنده می‌باشد؛ بطوری که آنها رویکردهای نوآورانه را برای نیل به چشم انداز دنبال کنند. کولیر و همکاران با بررسی بیش از ۶۰۰۰ مدیر متوجه شدند که سطوح درگیری به شکلی مثبت با ادراک فرایندهای توسعه راهبردی که بیشتر عقلانی، متمرکز از طریق یک چشم انداز مشترک و سازگار هستند، ارتباط دارد (Collier et al, 2004). بیانیه چشم‌انداز، به نقطه خاصی از زمان و به ویژگی‌های اساسی سازمان که اهداف سازمان معطوف به آنهاست، توجه می‌کند (Zuckerman, 2000) و نیز نقشی اساسی در تعریف وظایف سازمانی و تعیین چارچوب‌های اهداف کوتاه مدت دارد. بدون داشتن چشم‌اندازی روشن، سازمان دچار لغزش خواهد شد و با محیط و رقبا برخورد انفعالی انجام می‌دهد (Tzeng et al, 2006) و هرگز به سازمانی در سطح جهانی تبدیل نخواهد شد. اما باید به خاطر داشت که تنها یک سازمان سخت کوش می‌تواند چشم

اندازی بلند پروازانه و در عین حال واقعیت‌گرا ایجاد کند (Kaufman, 2002). بیانیه ماموریت / چشم‌انداز صنایع در سطح دنیا به صورت عنصری اساسی در تدوین برنامه‌های راهبردی وجود دارد و موسسات و صنایع به طور دائمی آنها را مورد بازنگری قرار می‌دهند (Morphew, Hartley, 2006: Rovinsky, 2002) و محققان دو فایده بالقوه برای آن تصور می‌کنند: یکی این که، دستوری می‌باشد و به اعضای سازمان کمک می‌کند تا بین فعالیت‌هایی که با برنامه‌ریزی سازمانی تطابق دارد و آنهایی که تطابق ندارد، تمییز قائل شوند. دوم این که، حس داشتن اهداف مشترک، فضایی را ایجاد می‌کند تا اعضای داخل سازمان مورد تشویق قرار بگیرند و در آنها انگیزشی ایجاد شود تا ویژگی‌ها، ارزش‌ها، و پیشینه‌شان را به مولفه‌های کلیدی خارجی ارتباط دهند (Tzeng et al, 2006: Morphew, Hartley, 2006: Rovinsky, 2002). از طرفی دیگر آرمان یا چشم‌انداز، آینده‌ای واقع‌گرایانه، تحقق‌پذیر و جذاب برای سازمان فراهم می‌کند و می‌توان از آن به عنوان کلید رهبری و تبیین‌کننده سرنوشت آینده سازمان یاد کرد. (دیوید، ۱۳۸۴: Phillips, Moutinho). در این ارتباط گفته می‌شود که چشم‌انداز، ابزاری حیاتی است که بدون آن رهبری با شکست رو به رو خواهد شد و ایفاگر نقشی حیاتی در هدایت سازمان، ایده‌ای نیرومند و روشن‌گر و بیان‌کننده سرنوشت مشترک افرادی است که بیشترین نگرانی را در خصوص آینده سازمان دارند (ازگلی و همکاران، ۱۳۸۴). بر تحقیقات به‌طور تجربی نشان داده‌اند که رابطه‌ای مثبت و قوی بین تدوین استراتژی و عملکرد شرکت وجود دارد (Devaraj et al. 2004). در تحلیل‌های تجربی داده‌های IMSS- II (بررسی استراتژی تولید بین‌الملل در ۱۹۹۶-۱۹۹۷) متوجه شدند که نرخ بازگشت فروش به شکل معناداری در شرکت‌هایی که دارای استراتژی تولید هستند بالاتر است (Demeter, 2003). اما گاهی اوقات فرایندهای توسعه چشم‌انداز با چالش‌هایی مواجه هستند. به عنوان مثال در بررسی توسعه چشم‌انداز ۸ موسسه مالی متوجه شدند که روش‌های رسمی، به ندرت در توسعه و تدوین چشم‌انداز مورد پذیرش واقع می‌شوند و بیشتر فرایندهای غیر رسمی ترجیح داده می‌شوند (O'Brien, Meadows, 2003). برای حل این مشکل آسیان و همکاران (۱:۱۳۸۸) با استفاده از فرایند تحلیل فرایند سلسله‌مراتبی (FAHP) در مطالعه خود نشان دادند که اگر شاخص‌های ارزیابی توسط یک روش‌شناسی ساختارمند به

کار گرفته شوند، ابزاری پویا و مؤثر برای سنجش میزان اثر بخشی برنامه ریزی راهبردی در سازمانها می باشند. برخی محققان با استفاده از مدل کالینز و پوراس به برنامه ریزی راهبردی دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان پرداختند که در دو بخش ارزشهای بنیادی و اهداف بنیادی تدوین گردید. افراد دیگری در تدوین استراتژی برای یک واحد صنعتی با استفاده از چارچوب جامع تدوین استراتژی، ائتلاف استراتژیک با شرکت های رقیب جهت دستیابی به مزایای رقابتی را به عنوان استراتژی مناسب برای شرکت انتخاب کردند. یکی از نکات قابل تامل در فلسفه کالینز و پوراس، تاکید بر دو عنصر اساسی، ایدئولوژی بنیادی و آینده در چشم انداز است. از نقطه نظر این دو دانشمند، هر دو این اجزا، ارزش و نقشی همسان دارند و آرمان مطلوب، آرمانی است که بین این دو نیروی مکمل تعامل ایجاد کند (ابراهیمی نژاد، خوش سیما، ۱۳۸۵).

انواع چشم اندازها

به طور کلی چهار نوع چشم انداز اساسی را می توان تعریف کرد که عبارتند از: نوآوری در محصول یا خدمت: چشم اندازهایی که هدف خود را تغییر خروجی های اساسی یک سازمان تعیین می کنند. نوآوری در مصرف کننده یا بازار: چشم اندازهایی که هدف آنها متحول کردن یک سازمان است. تغییر پوشش جغرافیایی و جمعیتی: چشم اندازهایی که مرزهای جغرافیایی فعالیت هدف خود را توسعه می دهند و یا محدود می سازند. نوآوری در عملیات یا فناوری: چشم اندازهایی که هدف از آن تدوین برنامه های علمی جدید است. برخی از چشم اندازها، ممکن است ترکیبی از این چهار نوع چشم انداز باشند. هر نوع چشم انداز را می توان بر حسب " بهبود " یا " تحول " سازمان تبیین کرد. یعنی هشت نوع چشم انداز در مجموع می توان ترسیم کرد که در جدول شماره ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. انواع چشم اندازهای هشت گانه در یک نظام

انواع چشم انداز	نوآوری در محصول / خدمت	نوآوری در مشتری / بازار	تغییر پوشش جغرافیایی	نوآوری در عملکرد / فناوری
تحول	تحول در محصول	تمرکز در بازار	تحول در حوزه فعالیت	تحول در فناوری
بهبود	بهبود محصول	بهبود بازار	بهبود حوزه فعالیت	بهبود در فناوری

منبع: (ازگلی و همکاران، ۱۳۸۴ ص ۴۹)

عوامل مهم پیشرفت شرکت‌های آرمانی

کالینز و پوراس پس از شش سال تحقیق موارد زیر را به عنوان عوامل مهم پیشرفت شرکت‌های آرمانی بیان کردند. این موارد از بررسی ۱۸ شرکت که توانسته بودند سالهای زیادی موقعیت خود را حفظ نمایند و مقایسه آنها با شرکت‌هایی که در این مسیر شکست خورده بودند، بدست آمدند.

هدف‌های بلند پروازانه: هدف‌های بلند پروازانه عامل مهم پیشرفت شرکت‌های آرمانی هستند.

روشنی و گیرایی هدف بلند پروازانه: هدفی که انتخاب می‌شود باید روشن و گیرا باشد و سبب تمرکز تلاش‌ها و ایجاد روحیه جمعی و گروهی شود. تعهد و خطر پذیری: انگیزه آفرینی برای پیشرفت فقط منوط به داشتن هدف نیست بلکه به میزان تعهد به هدف نیز وابسته است.

ضریب تفرعن: یکی از دستیاران این تحقیق، مشاهده کرده است که ظاهراً شرکت‌های آرمانی از نظر شدت اعتماد به نفس به مرز تفرعن نزدیک می‌شوند.

حفظ اصول وانگیزه آفرینی برای پیشرفت: هدفهای جسورانه به تنهایی نمی‌توانند سبب آرمانی شدن شرکتها گردند. پیشرفت نیز - بدون توجه به ساز و کار انگیزه آفرینی آن - شرکتها را به مرحله آرمانی شدن نمی‌رساند.

فرهنگ‌های شبه دینی: فرهنگ‌های شبه دینی همانند ایدئولوژی‌های بنیادی هستند فرهنگ‌های شبه دینی می‌توانند توانایی‌های شرکت را در گزینش و تحقق هدف‌های بلند پروازانه و جسورانه تقویت کنند. بر اساس تعلیمات این فرهنگ کسانی که در یک

سازمان نخبه و شایسته کار می کنند می توانند هر گره ای را باز کنند. از IBM به عنوان شرکتی یاد می شود که رفتاری کلیسا گونه دارد و به همین دلیل، پیروان آن افرادی پر شوراند و پیوستن به IBM مثل پیوستن به یک سازمان دینی یا عضویت در ارتش است. انتخاب شایسته: نکته این است که بهترین دستاورد این شرکتها در اثر برنامه ریزی دقیق راهبردی به دست نیامده، بلکه عمدتاً حاصل تجربه، سعی و خطا، استفاده به موقع از فرصت و حوادث بوده است.

مدیریت درونزا: شرکتهای آرمانی در مقایسه با شرکتهای رقیب، به مراتب بیشتر به پرورش مدیران مستعد داخلی می پردازند. این اقدام در واقع گامی است در جهت حفظ اصول

بهبود مستمر: مسئله اصلی شرکت های آرمانی این نیست که "کارها را درست انجام می دهند یا نه"، یا "می توانند بهتر از این هم کار کنند یا نه" بلکه بر اهمیت بهبود مستمر تاکید می کنند اما نه فقط به صورت برنامه یا شعار.

سرمایه گذاری های بلند مدت: یکی دیگر از مواردی را که دریافت شد این بود که میزان سرمایه گذاری های بلند مدت شرکتهای آرمانی به مراتب بیش از شرکتهای طرف مقایسه است.

مدل تدوین چشم انداز

بخش اول: ایدئولوژی بنیادی: ایدئولوژی بنیادی نمایانگر خصلتها و صفات ماندگار هر سازمان است که در دو بخش زیر دسته بندی می شود.
الف) ارزش های بنیادی^۱: نظامی از باورهای بنیادی، اصول اعتقادی دیرپا و اساس یک سازمان.

ب) اهداف بنیادی^۲: دلیل وجودی سازمان است. هدف بنیادی دست نیافتنی است.

بخش دوم: آینده در چشم انداز که شامل

الف) بی هاگ: اهداف بزرگ، جسورانه و دشوار (BHAGs)

ب) توصیف زنده^۳: بیانی است پر شور، عاطفی و متقاعد کننده که چگونگی رسیدن به

1- Core Value

2- Core Purpose

3- Vivid Description

هدف جسورانه را شرح می‌دهد (Collins, porras, 1996).

روش تحقیق

این پژوهش از نقطه نظر هدف در زمره تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد و از نظر استراتژی تحقیق در زمره تحقیقات میدانی توصیفی - موردی قرار می‌گیرد. تحقیق توصیفی شامل مجموعه روش‌های است که هدف آنها توصیف کردن شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی است از میان انواع طرح‌های تحقیق توصیفی، تحقیق "بررسی موردی" انتخاب شده است (سرمد و همکاران، ۱۳۸۳).

جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران و متخصصان کارخانه که می‌توانستند در این نظر سنجی مشارکت داشته باشند، تشکیل می‌دهد. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری هدف‌مند از نوع قضاوتی استفاده شد. روش نمونه‌گیری هدف‌مند (از پیش تعیین شده) این گونه عمل می‌کند که به جای به دست آوردن اطلاعات از کسانی که به راحتی در دسترس قرار می‌گیرند، گاهی اوقات ضرورت می‌یابد که اطلاعاتی از افراد یا گروه‌های خاصی بدست آوریم، یعنی انواع خاصی از افراد که قادر به ارائه اطلاعات مورد نظر ما هستند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۳).

به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز پژوهش از ابزارهای مختلفی استفاده شد که در زیر به آنها اشاره شده است:

- ۱- مصاحبه با متخصصان و صاحب نظران در کارخانه کاشی و سرامیک الماس کویر رفسنجان به منظور دریافت دیدگاه‌ها و ایده‌های آنها در تدوین چشم‌انداز.
 - ۲- پرسش‌نامه: در جریان این کار پژوهشی از دو نوع پرسش‌نامه استفاده گردید: پرسش‌نامه شناسایی اجزای مدل تدوین چشم‌انداز کالینز و پوراس (ارزش‌بنیادی، اهداف بنیادی، بی‌هاگ، توصیف زنده) در کارخانه و پرسش‌نامه‌های ماتریس‌های مقایسه‌های زوجی جهت تعیین وزن و رتبه‌بندی اجزای مدل (Collins, porras, 1996).
- در مرحله دوم به منظور تعیین اهمیت و اولویت اجزای مدل تدوین چشم‌انداز از روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) استفاده گردید. فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) اولین بار توسط ساعتی، جهت تخصیص منابع کمیاب و نیز جهت نیازهای برنامه‌ریزی برای ارتش معرفی شد. فرایند سلسله‌مراتبی تحلیل یکی از سیستم‌های

طراحی شده برای تصمیم گیری با معیارهای چندگانه است و بنا به تعریف، AHP عبارتست از: یک روش تصمیم گیری که توسط آن می توان تصمیماتی که وابسته به معیارهای مختلف است را اتخاذ نمود (Lee et al, 2008).

در طراحی پرسش نامه ها و همچنین ایجاد دسته بندی عوامل به شکل فوق با اساتید راهنما، کارشناسان اداره صنایع و متخصصان کارخانه مشورت صورت گرفت، همچنین روایی و پایایی پرسشنامه ها نیز به روش زیر تأیید شد

به منظور تعیین پایایی پرسش نامه های مقایسه های زوجی از شاخص نرخ ناسازگاری استفاده شد. تقریباً تمامی محاسبات مربوط به AHP بر اساس قضاوت اولیه تصمیم گیرنده، که در قالب ماتریس های مقایسه های زوجی ظاهر می شود، صورت می پذیرد و هر گونه خطا و ناسازگاری در مقایسه و تعیین اهمیت بین شاخص ها و گزینه ها، نتیجه نهایی حاصل از محاسبات را مخدوش می سازد. (مهرگان، ۱۳۸۳). اگر نرخ ناسازگاری ماتریس های مقایسه های زوجی کمتر از ۰,۱ باشد، سازگاری قضاوت های متخصصان در تدوین اولویت ها پذیرفته شده است. به منظور تعیین نرخ ناسازگاری ماتریس های مقایسه های زوجی از نرم افزار^۱ CGI استفاده گردید. اطلاعات استخراج شده از این نرم افزار به طور خلاصه در جدول شماره ۲ آورده شده است. نرخ ناسازگاری در کلیه پرسش نامه های تکمیلی کم تر از ۰,۱ بدست آمد، لذا پایایی پرسش نامه ها تأیید گردید.

جدول ۲. اطلاعات ماتریس‌های مقایسه‌های زوجی تدوین چشم انداز کارخانه با توجه به معیارهای AHP

نام ماتریس	ابعاد ماتریس	نرخ ناسازگاری
ماتریس‌های مقایسه‌های زوجی ارزش‌های بنیادی کارخانه با توجه به معیارهای AHP	۵*۵	۰.۰۲۳۶۷۲۳
ماتریس‌های مقایسه‌های زوجی اهداف بنیادی کارخانه با توجه به معیارهای AHP	۴*۴	۰.۰۵۲۳۹۹۹
ماتریس‌های مقایسه‌های زوجی بی‌هاگ‌های کارخانه با توجه به معیارهای AHP	۴*۴	۰.۰۲۹۱۰۵۷
ماتریس‌های مقایسه‌های زوجی توصیف زنده کارخانه با توجه به معیارهای AHP	۴*۴	۰.۰۲۴۷۸۵۴

با توجه به مفهوم روایی، پرسش نامه‌های این پژوهش نیز توسط متخصصان اداره صنایع، متخصصان کارخانه و اساتید دانشگاه مورد مطالعه و بررسی و اعتبار محتوای آنها مورد تایید قرار گرفته است. بنابر این، این پرسش نامه‌ها از روایی لازم برخوردار می‌باشند.

یافته‌های تحقیق

به طور مثال پاسخ پرسش نامه‌های ماتریس‌های مقایسه‌های زوجی جهت تعیین وزن و رتبه بندی اهداف بنیادی مدیر ۲ به شرح زیر گردید.

جدول ۳. پاسخ پرسش نامه مدیر ۲

	A	C	D	B
A	۱	۳	۷	۷
C	۰,۳۳۳۳۳۳	۱	۳	۵
D	۰,۱۴۲۸۵۷	۰,۳۳۳۳۳۳	۱	۳
B	۰,۱۴۲۸۵۷	۰,۲	۰,۳۳۳۳۳۳	۱

محاسبه نرخ ناسازگاری (I.R)

برای محاسبه نرخ ناسازگاری از فرمول $I.R. = \frac{\overline{I.I.}}{I.I.R.}$ استفاده شده است

جدول ۴. شاخص ناسازگاری تصادفی

n	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
I.I.R.	۰	۰	۰.۵۸	۰.۹۰	۱.۱۲	۱.۲۴	۱.۳۲	۱.۴۱	۱.۴۵	۱.۵۱

از آنجا که پس از محاسبه نرم افزار $I.R. = ۰,۰۴۶۵۷۷$ است و معیار نرم افزار می باشد پس در مقایسات زوجی، سازگاری قابل قبولی وجود دارد. نتیجه ماتریس های تلفیقی در جداول شماره ۵ تا ۸ آورده شده است. در نتیجه اهدافی که در بالا ذکر شده بود از دیدگاه مدیر شماره ۲ به ترتیب زیر اولویت بندی شد.

۱. ایجاد اشتغال (A) با (۰,۵۹۲۱۱۹)

۲. ادای سهم فنی در پیشرفت و رفاه منطقه (C) با (۰,۲۴۹۰۱۸)

۳. کمک به شرکت ها و دولت در جهت هدایت و موفقیت (D) با (۰,۱۰۴۹۲۱)

۴. تجربه لذت از پیشرفت و بکارگیری تکنولوژی در جهت منافع عمومی (B) با (۰,۰۵۳۹۴۲۷)

با توجه به اینکه هدف از این پژوهش اولویت بندی معیارها از نظر گروه مدیران است، برای اجرای AHP گروهی به ماتریس تلفیقی وزن ها نیاز می باشد. به این منظور در این پژوهش از آنجایی که ارزش نظرات تمامی مدیران یکسان در نظر گرفته شد از روش میانگین ساده استفاده گردید.

جدول ۵. تلفیق ماتریس‌های انفرادی با استفاده از GAHP به منظور تعیین وزن تلفیقی مدیران برای ارزش‌های بنیادی

GAHP ارزش بنیادی	A	B	C	D	E	W
A	۱	۰.۰۱۵۲	۰.۰۳۰۴۵۷	۰.۰۶۷۷۸۹	۰.۰۶	۰.۰۵۶۹۸۱۳
B	۰.۱۶۶۲۴۵	۱	۰.۰۶۹۲۰۴۱	۰.۱۲۵۴۸۲	۰.۱۸۸۸۱۸	۰.۱۱۴۷۳۱
C	۰.۱۸۸۵۱۷	۰.۱۴۴۵	۱	۰.۰۶۹۸۸۲۷	۰.۱۶۴۳۷۵	۰.۱۱۷۰۱۲
D	۰.۲۱۳۷۷۲	۰.۰۷۹۶۹۲۴	۰.۱۴۳۰۹۷	۱	۰.۱۹۷۴۳۵	۰.۱۲۷۲۸۲
E	۰.۱۶۶۶۶۷	۰.۰۵۲۹۶۱۲	۰.۰۶۰۸۳۶۴	۰.۰۵۰۶۴۹۶	۱	۰.۰۷۱۱۶۲

C.I.=۰.۰۲۳۶۷۲۳

از دیدگاه مدیریت ارزش‌های بنیادی به ترتیب زیر اولویت بندی شد.
 (۱) صداقت و پابندی به اصول (A) با (۰.۰۵۶۹۸۱۳).
 (۲) طرد خودخواهی (D) با (۰.۱۲۷۲۸۲).
 (۳) نوآوری‌های مبتنی بر علم (C) با (۰.۱۱۷۰۱۲).
 (۴) پاسخگویی اجتماعی سازمان (B) با (۰.۱۱۴۷۳۱).
 (۵) ارتقاء فرهنگ و منزلت رفسنجان (E) با (۰.۰۷۱۱۶۲).

جدول ۶. تلفیق ماتریس‌های انفرادی با استفاده از GAHP به منظور تعیین وزن تلفیقی مدیران برای هدف بنیادی

GAHP هدف بنیادی	A	B	C	D	W
A	۱	۱.۳۸۳۱۶	۰.۴۶۱۷۸۹	۰.۰۰۹۸۴	۰.۰۵۱۳۹۱۶
B	۰.۰۷۲۲۹۸۱	۱	۰.۳۷۹۷۳	۰.۱۵۷۸۵	۰.۰۲۳۳۹۵۶
C	۰.۰۲۱۶۵۴۹	۰.۰۷۲۴۷۷۹	۱	۰.۲۱۶۸۹۴	۰.۱۵۵۴۰۴
D	۰.۱۶۶۳۹۴	۰.۰۶۳۳۵۱۲	۰.۰۴۶۱۰۵۴	۱	۰.۰۹۶۷۲۳۷

C.I.=۰.۰۵۲۳۹۹۹

از دیدگاه مدیریت اهداف بنیادی به ترتیب زیر اولویت بندی شد.
 (۱) ایجاد اشتغال (A) با (۰.۰۵۱۳۹۱۶).
 (۲) تجربه لذت از پیشرفت و بکارگیری تکنولوژی در جهت منافع عمومی (B) با (۰.۰۲۳۳۹۵۶).

۳) ادای سهم فنی در پیشرفت و رفاه منطقه (C) با (۰.۱۵۵۴۰۴).

۴) کمک به شرکت‌ها و دولت در جهت هدایت و موفقیت (D) با (۰.۰۹۶۷۲۳۷).

جدول ۷. تلفیق ماتریس‌های انفرادی با استفاده از GAHP به منظور تعیین وزن تلفیقی مدیران برای بی هاگ

بی هاگ		A	B	C	D	W
A		۱	۰.۵۴۳۹۴۶	۰.۴۶۱۰۵۴	۱.۱۰۷۵۷	۰.۱۶۰۱۶۴
B		۱.۸۳۸۴۲	۱	۱.۶۵۷۲۳	۳.۰۷۳۸۱	۰.۳۹۰۰۱۵
C		۲.۱۶۸۹۴	۰.۶۰۳۴۱۸	۱	۳.۸۶۶۳۶	۰.۳۳۳۹۰۹
D		۰.۹۰۲۸۸۱	۰.۳۲۵۳۲۹	۰.۲۵۸۶۴۱	۱	۰.۱۱۵۹۱۱

C.I.=۰.۰۲۹۱۰۵۷

از دیدگاه مدیریت بی هاگ به ترتیب زیر اولویت بندی شد.

۱) بهترین تولید کننده صنعت کاشی و سرامیک در سطح خاورمیانه باشیم (B) با (۰.۳۹۰۰۱۵).

۲) در هر بازاری که وارد می‌شویم مقام اول یا دوم را به دست آوریم (C) با (۰.۳۳۳۹۰۹).

۳) تا سال ۱۳۹۲ به مرز تولید ۸ میلیون متر مربع برسیم (A) با (۰.۱۶۰۱۶۴).

۴) رقابت بین واحدهای سازمانی و رشد همگون آنها داشته باشیم (D) با (۰.۱۱۵۹۱۱).

جدول ۸: تلفیق ماتریس‌های انفرادی با استفاده از GAHP به منظور تعیین وزن تلفیقی مدیران برای توصیف زنده

توصیف زنده		A	B	C	D	W
A		۱	۱.۴۳۰۹۷	۳.۷۵۸۴۸	۰.۴۶۱۰۵۴	۰.۲۷۵۹۰۶
B		۰.۶۹۸۸۲۷	۱	۱.۷۰۴۸	۰.۵۸۶۵۸	۰.۱۹۸۵
C		۰.۲۶۶۰۶۵	۰.۵۸۶۵۸	۱	۰.۲۵۷۵۷۶	۰.۰۹۷۶۰۹
D		۲.۱۶۸۹۴	۱.۷۰۴۸	۳.۸۸۲۳۴	۱	۰.۴۲۷۹۸۵

C.I.=۰.۰۲۴۷۸۵۴

دیدگاه مدیریت توصیف زنده به ترتیب زیر اولویت بندی شد.

۱- رفاه و آسایش مردم منطقه (D) با (۰.۴۲۷۹۸۵).

- ۲- ارتباط نزدیک بین علم و صنعت (A) با (۰.۲۷۵۹۰۶).
- ۳- اولین تولید کننده کاشی آنتی باکتریال در سطح خاورمیانه (B) با (۰.۱۹۸۵).
- ۴- تبدیل شدن به صنعت سبز (C) با (۰.۰۹۷۶۰۹).

نتیجه گیری

با توجه به چالشی بودن فرایند تصمیم گیری در سطوح مدیریتی و اختلاف نظرهای ناشی از طبیعت افراد که در یک تصمیم گیری گروهی وجود دارد، در برخی از شرکتها کیفیت تصمیمات اتخاذ شده درباره انتخاب استراتژی مناسب و آینده سازمان دچار مشکل می شود استفاده از فن AHP در رابطه با تدوین بهترین چشم انداز توسط سازمانها به مدیران امکان گذر از مشکلاتی که در تصمیم گیری گروهی به شکل سنتی است را اعطا می کند. بر اساس نتایج به دست آمده از روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) و فرایند تحلیل سلسله مراتب گروهی (GAHP) آنها از سه پرسشنامه مقایسات زوجی ارزش بنیادی و اهداف بنیادی، و تجزیه و تحلیل آنها و به طور خاص پرسشنامه بی هاگها اقدام به طراحی و توزیع پرسشنامه مقایسه های زوجی توصیف زنده گردید. در نهایت موارد بیان شده اولویت بندی شدند، بنابراین چشم انداز کلی این واحد صنعتی را می توان با در نظر گرفتن اجزایی که وزن بالاتری را گرفته اند در قالب جدول شماره ۹ ارائه نمود.

جدول ۹. چشم انداز کارخانه کاشی و سرامیک

<p>(۱) صداقت و پابندی به اصول (A) با (0.569813). (۲) طرد خودخواهی (D) با (0.127282).</p>	<p>ارزش های بنیادی (Core Value)</p>	<p>ایدئولوژی بنیادی</p>
<p>(۱) ایجاد اشتغال (A) با (0.513916). (۲) تجربه لذت از پیشرفت و بکارگیری تکنولوژی در جهت منافع عمومی (B) با (0.233956).</p>	<p>اهداف بنیادی (Core Purpose)</p>	
<p>(۱) بهترین تولید کننده صنعت کاشی و سرامیک در سطح خاورمیانه باشیم (B) با (0.390015). (۲) در هر بازاری که وارد می شویم مقام اول یا دوم را به دست آوریم (C) با (0.333909).</p>	<p>بی هاگ: اهداف بزرگ، جسورانه و دشوار (BHAGs)</p>	<p>آینده در چشم انداز</p>
<p>کارخانه ما می خواهد از طریق (۱) رفاه و آسایش مردم منطقه (D) با (0.427985). (۲) ارتباط نزدیک بین علم و صنعت (A) با (0.275906). (۳) اولین تولید کننده کاشی آنتی باکتریال در سطح خاورمیانه (B) با (0.1985). به اهداف بزرگ، جسورانه و دشوار خود دست یابد.</p>	<p>توصیف زنده (Vivid Description)</p>	

یکی از نکات قابل توجه در اولویت‌های شرکت را می‌توان در ایدئولوژی بنیادی که در قالب دو بخش اهداف و ارزشهای بنیادی است مشاهده نمود. با ورود مسائل اخلاقی به محیط‌های کاری و تاثیرگذاری آنها بر قضاوت جامعه در مورد سازمانها، بسیاری از موسسات رعایت این موازین را در سرلوحه فعالیت‌های خود قرار داده‌اند. در واقع ایجاد جو همدلی در محیط کار و همچنین پایبندی به اصول (۵۶، ۰) و از طرفی اهمیت قائل شدن برای وضعیت اقتصادی منطقه (اشتغال ۵۱، ۰) از اولویت‌های مورد نظر مدیران شرکت است که نگرشی مثبت از طرف جامعه را برای آن به همراه خواهد داشت. از طرف دیگر انعکاس این موارد در مسیر دستیابی شرکت به اهداف بلند مدت و دشوار خود (۴۲، ۰) نیز گواه این است که مدیران ضمن توجه به پیشرفت‌های فنی، موفقیت کارخانه را در فراهم آوردن رفاه برای مردم منطقه و توجه به روابط مثبت با متخصصان و کارشناسان مربوطه می‌دانند. یکی دیگر از اولویت‌های مورد نظر شرکت، بودن در رتبه‌های اول یا دوم در بازار و تبدیل شدن به بهترین تولید کننده کاشی و سرامیک در سطح خاورمیانه است. با توجه به آنچه بیان گردید پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

- ۱- از آنجا که پایبندی کارکنان به اصول و همچنین وجود همدلی در محیط کار از اولویت‌های شرکت و عاملی مهم در تحقق اهداف محسوب می‌شود، پیشنهاد می‌گردد تا مسولان با برگزاری جلساتی با حضور کارکنان، ضمن بیان موازین شرکت، به بررسی مسائل و مشکلات آنها پردازند.
- ۲- استفاده از نیروی کار متخصص بومی برای بالابردن سطح اشتغال در منطقه.
- ۳- مشاوره و استفاده از نیروهای مجرب و دانشگاهی برای برخورداری از روشهای بهینه تولید و اطلاع از علم روز دنیا.
- ۴- در این پژوهش از روش AHP استفاده شده است، لذا پیشنهاد می‌گردد در تحقیقات آتی از روش‌های پیشرفته‌تر مانند AHP فازی (FAHP) و یا روش ANP استفاده گردد.
- ۵- از روش AHP یا سایر روشها در سازمانهای غیر انتفاعی نیز استفاده گردد.

منابع و مأخذ

۱. ابراهیمی نژاد، مهدی، خوش سیما، غلامرضا، (۱۳۸۵) تدوین اهداف و ارزشهای بنیادی دانشگاه ولی عصر(عج) رفسنجان، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۴۲، صص ۲۰-۱.
۲. ازگلی، محمد، علی اکبری، حسن، الویری، محسن، (۱۳۸۴) روش تدوین و ترسیم چشم انداز بخش فرهنگ کشور، کمیسیون فرهنگی مجلس.
۳. استونر، جیمز، ای اف و فریمن، دانیل آر (۱۳۷۹) مدیریت، ترجمه پارسیان و اعرابی، دفتر نشر پژوهش‌های فرهنگی تهران، چاپ اول.
۴. آسیان، سبحان، همتی، محمد، سمندی زاده، کوروش (۱۳۸۸) ارزیابی برنامه‌ریزی راهبردی در شرکتهای تولیدی با استفاده از AHP فازی، مجله مدیریت صنعتی دانشگاه علوم انسانی دانشگاه آزاد واحد سنندج، سال چهارم، شماره ۷، صص ۱-۲۰.
۵. امینی، محمدتقی، خباز باویل، صمد (۱۳۸۸) تدوین استراتژی به روش چارچوب جامع تدوین استراتژی مطالعه موردی: شرکت سهند خودرو تبریز، نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۱، شماره ۲، صص ۱۷-۳۲.
۶. دانایی فرد، حسن، الوانی، مهدی، آذر، عادل. (۱۳۸۳) روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران، انتشارات صفار.
۷. سرمد، زهره، بازرگان، عباس، حجازی، الهه. (۱۳۸۳) روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران انتشارات آگاه.
۸. فرد، آر دیوید، (۱۳۸۰) مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، چاپ دوم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۹. مهرگان، محمدرضا. (۱۳۸۳) "پژوهش عملیاتی پیشرفته". تهران، نشرکتب دانشگاهی.
10. Bart, CK, and Hupfer, M. (2004) "Mission statements in Canadian hospitals". *Journal of Health Organization and Management* 18(2), 92-110.
11. Collier, Nardine, Fishwick, Francis, Floyd. Steven W (2004) *Managerial Involvement and Perceptions of Strategy Process, Long Range Planning*. London. Vol. 37, Iss. 1; pg. 67
12. Collins, j. and porras, j, (1996) "building your companys vision; Harvard business review, sep, oct, pp.65-77
13. Kaufman, NS (2002). Achieving peak performance through strategic visioning. *Trustee* 55(7), 24-27.
14. Demeter, K., (2003). Manufacturing strategy and competitiveness. *International Journal of Production Economics* 81-82, 205-213.
15. Devaraj, S., Hollingworth, D., Schroeder, R., (2004). Generic manufacturing strategies and plant performance. *Journal of Operations Management* 22, 313-333.
16. Lee, A. H.I., Chen, W.C., & Chang, C.J. (2008) A fuzzy AHP and BSC

- approach for evaluating performance of IT department in the manufacturing industry in Taiwan. *Expert Systems with Applications*, 34, 96–107.
17. Orghand, M., Von Krogh, G (1998) Initiating, Managing and Sustaining Corporate Transformation. *European Management Journal*, Vol. 16, No. 1.
 18. Morphey, C., & Hartley, M. (2006) Mission statements: A thematic analysis of rhetoric across institutional type. *The Journal of Higher Education*, 77(3) 456-471.
 19. O'Brien, Frances, Meadows, Maureen. (2003) Exploring the current practice of visioning: case studies from the UK financial services sector, *management decision*, 41/5, pp488-497
 20. Phillips, Paul.A .Moutinho, Luiz. (1999). Measuring Strategic Planning Effectiveness in Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 11, No. 7.
 21. Rovinsky, M. (2002). Physician Input: A Critical Strategic-Planning Tool. *Healthcare Financial Management* 56(1), 36-8.
 22. Tzeng, G.-H., Chiang, C.-H. & Li, C.W. (2006). Evaluating intertwined effects in e-learning programs: A novel hybrid MCDM model based on factor analysis and DEMATEL. *Expert Systems with Applications*, published on /09574174
 23. Zuckerman, A. (2000). Leveraging Strategic Planning for Improved Financial Performance. *Healthcare Financial Management* 54(12), 54-57. www.senshu-u.ac.jp