

تحلیلی پیوستگی و هماهنگی برنامه میان مدت با برنامه های سالانه مرتبط (مورد مطالعه دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام حسین (علیه السلام))

محمد فراشینی | رضا عباسیان^۱

چکیده

در راستای تحقق اهداف بلندمدت، هر سازمانی باید زنجیره به هم پیوسته برنامه ریزی داشته باشد و هدف این پژوهش بررسی الگوی برنامه ریزی یک واحد دانشگاه نظامی مبتنی بر فرآیند تبدیل استراتژی به عملیات کاپلان و نورتون در ابعاد پیوستگی و هماهنگی برنامه ای می باشد. اهمیت تحقیق این است که دستیابی به برنامه بلندمدت و اهداف ابلاغی را میسر و محقق می سازد. این تحقیق به لحاظ ماهیت آمیخته یعنی ترکیبی از تحقیق کیفی و کمی به لحاظ هدف تحقیق کاربردی و به لحاظ روش اجرا تحقیق توصیفی، از نوع تحلیل محتوا و پیمایشی می باشد. از لحاظ جمع آوری داده ها و تجزیه و تحلیل داده ها به روش طرح آمیخته به هم تنیده می باشد. جامعه آماری پژوهش نیز متشکل از ۴ گروه (۱) هیأت رئیسه (۲) معاونین ستاد دانشگاه (۳) مدیران برنامه ریزی معاونت ها (۴) مدیران و کارشناسان برنامه ریزی دانشکده ها می باشند. مؤلفه های احصاء شده توسط اساتید خبره تأیید و اعتبارسنجی شد سپس براساس ابعاد تحقیق سؤالات هر مؤلفه توسط همان اساتید خبره تأیید و پرسشنامه بسته و پرسشنامه باز تنظیم و توزیع شد. داده های پرسشنامه بسته توسط نرم افزار اس پی اس اس تحلیل شد و همچنین مشکلات و راهکارها توسط دسته بندی بیشترین تکرار پاسخ پرسشنامه باز احصاء شد. در نهایت مقایسه نظرات بیشترین تکرار مشکلات و راهکارها با پاسخ سؤالات پرسشنامه بسته که به اصطلاح با سطح معناداری همخوانی نداشته اند، انجام گرفت. یافته های تحقیق نشان می دهد، پیوستگی و هماهنگی بین برنامه میان مدت و برنامه های سالانه دانشگاه وجود دارد اما با ضعف و مشکلاتی همراه است. همچنین بر اساس مقادیر آماره تی و ضریب همبستگی پیرسون، بیانگر این است که دانشگاه قائل به اهمیت بیشتر به پیوستگی بین برنامه ای نسبت به هماهنگی است.

کلیدواژه ها: کارت امتیازی متوازن توسعه یافته، راهبرد، پیوستگی، هماهنگی، برنامه میان مدت

۲

سال اول

پاییز و زمستان ۱۴۰۳

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۳/۰۵/۰۳

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۳/۰۶/۱۴

صص: ۱۷۳-۸۷

شاپا چاپی:

شاپا الکترونیکی:

DOR:

۱. نویسنده مسئول: مدرس و پژوهشگر دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام حسین (ع).

Email: hr.mokhtari57@gmail.com.

مقدمه

برنامه‌های پنج‌ساله توسعه یا برنامه‌های میان‌مدت، با توجه به شرایط محیطی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی و مبتنی بر سیاست‌های کلی نظام اسلامی تهیه می‌شوند. برنامه‌های سالیانه نیز، بر اساس قانون برنامه و بودجه مصوب سال ۱۳۵۱، باید مطابق با قانون برنامه توسعه و اهداف و سیاست‌های مندرج در آن تعیین شوند (نوبری، ۱۴۰۰). به تبع این قانون سپاه پاسداران و رده‌های تابعه آن، هم مانند سازمان‌های دولتی باید برنامه میان‌مدت و برنامه‌های سالانه مرتبط با آن را تدوین و اجرا نمایند؛ بنابراین مبنای تدوین برنامه‌های سالانه، برنامه میان‌مدت یا همان برنامه پنج‌ساله است که در ابلاغ برنامه پنج‌ساله ششم به دانشگاه بر این موضوع تأکید شده است.

دغدغه‌های اصلی در برنامه‌ریزی، مشخص کردن گام‌های اجرایی دانشگاه برای رسیدن به اهداف آن است. اگر سازمانی علیرغم انجام فعالیت‌ها، به اهداف خود دست نیافت، نشانگر وجود مشکل در برنامه‌ریزی است یعنی در ست از منابع و امکانات خود در جهت تحقق اهداف استفاده نکرده است (ابوالقاسمی و همکاران، ۱۴۰۱). در این راستا سازمان رسالت، مأموریت، اهداف، راهبردها و برنامه‌های عملیاتی خود را تدوین کرده و اقدامات لازم را برای هرچه بهتر پیاده‌سازی راهبردها به عمل می‌آورد (ترابی و همکاران، ۱۳۹۷).

هرچند پیاده‌سازی و چگونگی اجرای راهبرد، کلیدی و مهم است اما فقدان یک مکانیسم ارتباط دهنده برنامه‌های سالانه، برنامه میان‌مدت و برنامه‌های بلندمدت ریشه در عوامل متعددی دارد. از آن جمله، عدم توانایی در همسویی فعالیت‌های یک برنامه و عدم توانایی همسویی بین برنامه با تمرکز بخش‌های مختلف سازمان و یا عدم توانایی در طراحی اولویت‌های راهبردی بر مبنای برنامه، ناتوانی در محدود کردن برنامه‌ریزی و اولویت‌های راهبردی در محدوده امکانات و یا حتی فقدان مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در نظام تصمیم‌گیری مجموعه عواملی هستند که این فرایند را مختل ساخته و کارکردهای ضعیف و مخربی را نتیجه می‌دهند (جوادی و زنگنه، ۱۳۹۷). بر اساس نظر خبرگان و مدیران برنامه‌ریزی، یکی از راه‌های بررسی موفق بودن دانشگاه، میزان تحقق و دستیابی آن به اهداف ابلاغی و تعیین شده، است. در این راستا دانشگاه در افق چشم‌انداز

و در امتداد اهداف ابلاغی با برش و تسهیم برنامه‌های پنج‌ساله (برنامه‌های میان مدت) ابلاغی به پنج برنامه سالانه و اجرای آن، سعی در تحقق اهداف بلندمدت دارد (عباسیان، ۱۳۹۷).

بر این اساس دانشگاه مکلف است برای نیل به اهداف، به برنامه‌ریزی و تدوین یک برنامه مشخص و مدون بپردازد. برنامه می‌تواند از همان ابتدا، مسیر رسیدن به هدف را تعیین کند و معیار هر عمل و اقدام قرار گیرد. لازمه تحقق اهداف در هر سازمان، برنامه‌ریزی صحیح و متناسب با شرایط، امکانات و توانایی‌هاست (مرتضی نیا و سخایی، ۱۳۹۹). البته برنامه‌ریزی فقط یک کفه ترازوست و حال آنکه کفه دیگر اهداف تعیین شده، است و برای برقراری تعادل و نیل به اهداف باید ارتباط و پیوستگی بین برنامه‌های سالانه (اجرایی) و برنامه میان مدت (پنج‌ساله) بوجود آید.

در همین راستا، یکی از اقدامات اساسی هر ساله دانشگاه، هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی جهت تحقق اهداف برنامه پنج‌ساله ششم بوده است؛ اما سؤال اساسی اینجاست که دانشگاه چگونه پیوستگی و هماهنگی بین برنامه‌های سالانه و برنامه میان مدت را برقرار نموده و به چه میزان این پیوستگی و هماهنگی انجام شده است. پاسخ به این سؤال نیاز به کنکاش و بررسی موضوعات مختلفی دارد. در این پژوهش سعی شده است تا با به کارگیری روش‌های علمی، به این سؤال در سطح دانشگاه پرداخته شود. دانشگاه، بنابه اظهارنظر خبرگان در تحقق اهداف ابلاغی بلند مدت موفقیت کامل نداشته است و از آنجاییکه برنامه میان مدت حلقه اتصال برنامه بلندمدت با برنامه های اجرایی یا سالانه است و بنابر بیان صاحب نظران برنامه ریزی، ضعف در اجرای برنامه پنج‌ساله ابلاغی وجود داشته و حال اینکه باید بررسی شود این ضعف در تبدیل برنامه پنج‌ساله به برنامه های سالانه مرتبط با آن می باشد؟

جدول ۱- پایگاه‌های جستجوی داده‌های تحقیق

کلیدواژه‌های جستجو شده	عناوین پایگاه علمی	تعداد مقاله / پایان‌نامه
برنامه سالانه، اهداف، برنامه پنج‌ساله	کتابخانه مرجع سایت دانشگاه جامع امام حسین (ع)	۲ پایان‌نامه
انطباق برنامه، برنامه ابلاغی	کتابخانه مرجع سایت دانشگاه جامع امام حسین (ع)	۲ پایان‌نامه
تطبیق برنامه	www.slD.ir	۱ مقاله

تعداد مقاله / پایان نامه	عناوین پایگاه علمی	کلیدواژه‌های جستجو شده	
	پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی		
۱ مقاله	پرتال جامع علوم انسانی www.Ensani.ir	برنامه‌ریزی عملیاتی، تطبیق	۴
۳ پایان نامه	کتابخانه مرجع سایت دانشگاه جامع امام حسین (ع)	برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی عملیاتی	۵
۲ پایان نامه	کتابخانه مرجع سایت دانشگاه جامع امام حسین (ع)	برنامه و بودجه دانشگاه افسری	۶
۲ مقاله	پرتال جامع علوم انسانی www.Ensani.ir	انطباق برنامه‌ای	۷
۱ مقاله	www.slD.ir پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی	پیاده‌سازی برنامه راهبردی	۸
۴ مقاله	پرتال جامع علوم انسانی www.Ensani.ir	برنامه میان مدت	۹
۲ مقاله	www.jvfc.ir	برنامه‌ریزی راهبردی، چشم انداز	۱۰
۳ مقاله	پرتال جامع علوم انسانی www.Ensani.ir	برنامه‌ریزی عملیاتی و برنامه میان مدت	۱۱
۲ مقاله	پرتال جامع علوم انسانی www.Ensani.ir	کارت امتیازی متوازن	۱۲
۲ مقاله	www.slD.ir پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی	کارت امتیازی متوازن	۱۳
۳ مقاله	پرتال جامع علوم انسانی www.Ensani.ir	پیاده‌سازی، کارت امتیازی متوازن	۱۴
۱ مقاله	پرتال جامع علوم انسانی www.Ensani.ir	جاری‌سازی استراتژی	۱۵
۱ مقاله	پرتال جامع علوم انسانی www.Ensani.ir	تطبیق برنامه، کارت امتیازی متوازن	۱۶
۲ مقاله	www.slD.ir پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی	تطبیق برنامه	۱۷
۲ مقاله	www.slD.ir	برنامه‌ریزی	۱۸

تعداد مقاله / پایان نامه	عناوین پایگاه علمی	کلیدواژه‌های جستجو شده	
	پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی		
۱ مقاله	www.noormags.ir	تحلیل ارتباط برنامه‌ریزی	۱۹
۱ مقاله	پرتال جامع علوم انسانی www.Ensani.ir	برنامه‌ریزی استراتژیک	۲۰
۱ کتاب	کتابخانه دانشگاه جامع امام حسین (ع)	پیاده‌سازی برنامه	۲۱
۱ مقاله	www.chitgarha.com	توسعه راهبردی	۲۲
۲ مقاله	www.sld.ir	طرح‌ریزی راهبردی	۲۳
۲ مقاله	پرتال جامع علوم انسانی www.Ensani.ir	همسوسازی سازمانی	۲۴
۱ مقاله	www.sld.ir	طرح‌ریزی عملیاتی	۲۵

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

اداره پایش و طرح‌ریزی راهبردی، معاونت طرح و برنامه‌ریزی راهبردی سپاه در کارگاه آشنایی با روش‌های تدوین اسناد راهبردی سپاه تعریف راهبرد را این گونه آورده: ایده، طرح، الگو، نقشه، تمهید اقتضایی و یا چگونگی دستیابی به اهداف و مأموریت‌ها را با توجه و استفاده مؤثر از عوامل محیطی و منابع و مقدرات ممکن ساخته و یک ارتباط منطقی و هماهنگ بین فعالیت و محیط متغیر سازمان برای نیل به هدف نهایی ایجاد می‌نماید. به عبارتی، روندی پیوسته و تعاملی است که هدف آن حفظ تناسب و هماهنگی کلیت سازمان با محیط اطراف آن می‌باشد؛ و اسناد راهبردی، اسنادی است که هویت و جهت‌گیری کلی سازمان را بیان می‌کنند و در سطح فرماندهی رده برای دوره پنج‌ساله تهیه و توسط فرماندهی سطح بالاتر تصویب و ابلاغ می‌گردند. و به اقتضای شرایط و تغییرات محیطی، اصلاح و بروزرسانی می‌شود.

به دنبال این موضوع اسناد راهبردی مشخص می‌کند:

- چرا هستیم؟ یعنی (در پاسداری از انقلاب اسلامی چه نقشی داریم؟)

- کار ما چیست؟ یعنی (مأموریت ما چیست؟)
- کجا می‌خواهیم برویم؟ یعنی (چشم‌انداز ما چیست؟)
- اکنون کجا هستیم؟ یعنی (وضع موجود ما چیست؟)
- چگونه می‌خواهیم برویم؟ یعنی (راهبرد ما چیست؟) (طرح و برنامه ریزی راهبردی، معاونت ۱۳۹۰).

در این بازه به تعریف مبانی تحقیق می‌پردازیم: اولین مفهوم توسعه راهبرد است که همان برنامه سازمان برای دستیابی به رشد مداوم است. ناصر شهبازی پور در مقاله‌ای با عنوان پیوند استراتژی با برنامه‌های عملیاتی، توسعه راهبرد را بدین معنی آورده است: ترسیم چشم‌انداز، تنظیم مأموریت و ارزش‌ها با توجه به عوامل بیرونی و درونی که در آن وضوح مأموریت، ارزش و چشم‌انداز مشخص و تحلیل راهبرد و تدوین راهبرد صورت می‌گیرد (معمدی و همکاران، ۱۴۰۰). دومین مفهوم طرح‌ریزی راهبرد می‌باشد که چگونگی توصیف راهبرد و اندازه‌گیری راهبرد را بیان داشته و اقدامات عملی که به آنها نیاز دارد را در تعیین سیاست‌ها و اهداف کلان در تنظیم نقشه راهبرد مشخص می‌نماید (بخش میدانی، ۱۴۰۰).

سومین مفهوم هم‌سویی سازمانی، درجه‌ای است که در آن تقاضاها، اهداف و ساختار یک بخش با تقاضاها، اهداف و ساختار بخش دیگر سازگار است و به فهم و تصویرسازی مشترک از اهداف و برنامه‌های اصلی منتج می‌شود (معمدی‌مقدم و همکاران، ۱۴۰۰).

چهارمین مفهوم که طرح‌ریزی عملیاتی^۱ می‌باشد، شناسایی فرآیندهای حیاتی و مهم، برای بهبود فرآیندهای کلیدی و تبدیل اهداف به برنامه‌ها و فعالیت‌ها مطرح شده است. چگونگی مرتبط ساختن راهبرد به برنامه‌های عملیاتی در طرح‌ریزی عملیاتی بیان می‌شود (شهبازی پور و همکاران، ۱۳۹۹).

در ادامه به تعریف برنامه میان‌مدت^۲ نیاز بود که پیوند دهنده اقدامات به طرح‌ها و برنامه‌های راهبردی و حلقه واسطه بین طرح‌ریزی راهبردی و برنامه سالانه می‌باشند. برنامه‌ریزی میان‌مدت در ادامه طرح‌ریزی یا همان برنامه‌ریزی راهبردی انجام می‌شود و برنامه‌هایی هستند که برای به اجرا

(دیکشنری تخصصی البرز، معادل انگلیسی طرح ریزی عملیاتی و برنامه ریزی عملیات operational planning)

۱ را یک مفهوم تلقی می‌نماید

2 mid-term plan

در آوردن تصمیمات راهبردی بیان می‌شوند؛ به عبارت دیگر، برنامه‌های میان‌مدت عبارتند از تصمیمات میان‌مدتی که برای بهترین استفاده از منابع موجود با توجه به تحولات محیط اتخاذ می‌گردند و در واقع برنامه‌ریزی میان‌مدت بخشی از اجرای عمودی راهبردهای اتخاذ شده می‌باشد. علاوه بر این، برنامه‌های میان‌مدت حلقه واسط بین برنامه‌ریزی راهبردی (بلندمدت) و برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت محسوب می‌شوند که چارچوب و بستر لازم برای تعریف و تدوین اهداف کوتاه‌مدت و برنامه‌های اجرایی تفصیلی و کنترل‌های لازم برای تحقق نتایج عملیاتی را فراهم می‌آورند (بخش میدانی، ۱۳۹۷).

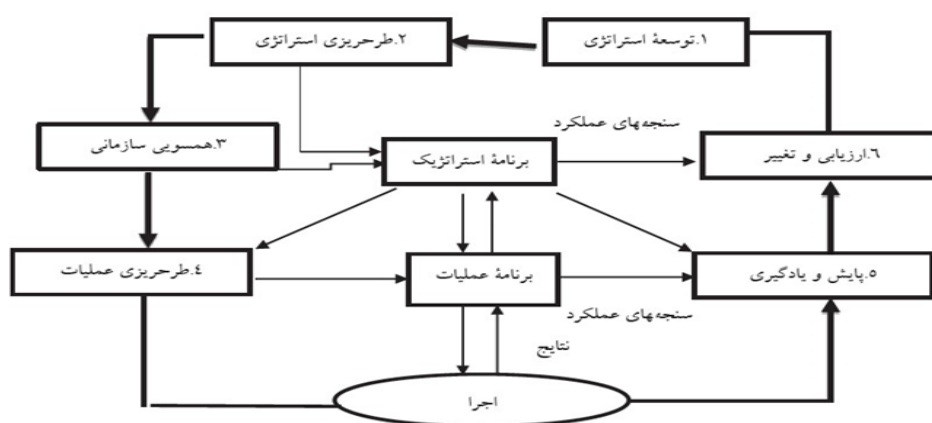
پیوستگی^۱ را خادم آدم (بی تا) در مقاله‌ای با عنوان (پیوستگی و گسستگی در سیاست برنامه‌ریزی و اجرایی) چنین تعریف نموده: به معنای تفکر و ارائه کار فنی بر مبنای اصول علمی و بر اساس پیوند اندیشه می‌بایست استوار باشد؛ یعنی کلیه برنامه‌ریزان و گروه‌های برنامه‌ریز، می‌باید در یک شبکه ارتباطاتی بطور منضبط به تبادل یافته‌های مرتبط با الگوی برنامه پرداخته و بطور گروهی و هم‌زمان نتایج حاصل را در ساختار بنای پیکر نظری سیستم برنامه بکار گیرند. و همچنین تعریف پیوستگی بر اساس یکی از بندهای نظام جامع تربیت و آموزش سپاه اینگونه بیان شده؛ تداوم، استمرار و پیوستگی آموزشی: برقراری ارتباط منطقی، منسجم و یکپارچه در سیر تربیت و آموزش و محتوای دوره‌های عرضی و طولی (تحصیلاتی و غیرمقطع دار) و تربیت و آموزش توأم با خدمت و یگانی (دسته، گروهان و گردان) در طول خدمت.

هماهنگی^۲ در لغت‌نامه وبستر از این منظر تعریف شده است؛ فرآیند سازماندهی افراد یا گروه‌ها، به نحوی که آنها بتوانند به طور مناسب و خوب باهم کار کنند. به عبارتی دیگر هماهنگی فرآیندی است که طی آن، همه بخش‌های تشکیل دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می‌شوند و در بردارنده نوعی از تعاملات میان مشارکت کنندگانی است که بر این باورند که تحقق اهدافشان بدون برقراری تعامل و ارتباط با دیگران امکان‌پذیر نخواهد بود و در حقیقت دستیابی به اهداف خود را که از ماهیتی پیچیده برخوردار است تنها از طریق تعامل با دیگران و بر اساس علایق مشترک و مسئولیت‌پذیری جمعی میسر می‌دانند (شیخ‌السلام و همکاران، ۱۳۹۶).

1 continuity

2 coordination

در مقاله‌ای با عنوان پیوند استراتژی با برنامه‌های عملیاتی در معاونت غذا و داروی دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان از سیستم مدیریتی حلقه بسته که توسعه یافته کارت امتیازی متوازن می‌باشد، استفاده نموده است و در شش مرحله پیوسته، اتصال و هماهنگی استراتژی با برنامه‌های عملیاتی، سالانه را مورد بررسی قرار داد.



پس از اینکه کاپلان و نورتون سیستم مدیریتی حلقه بسته را در مقام نسل چهارم کارت امتیازی متوازن، به منظور ارائه الگوی جامع مدیریت کسب و کار در شرکت پالادیوم، معرفی کردند، سازمان‌های پیشرو در صدد برآمدند تا با نهادینه سازی فرایندی رسمی و یکپارچه، سیستم نوین مدیریت سازمانی را با محوریت این ابزار راه‌اندازی کنند. سیستم مدیریتی حلقه بسته آخرین مقصد از نقشه ترسیم شده ابداع‌کنندگان کارت امتیازی متوازن، برای تکامل اصول ماندگار، در

سازمان‌های راهبرد مؤلفه است. کاپلان و نورتون در آخرین نسل از کارت امتیازی متوازن، سیستم مدیریتی جامع و یکپارچه‌ای را با عنوان سیستم مدیریتی حلقه بسته توسعه دادند تا با پیوند دادن فرایند تدوین و برنامه‌ریزی راهبردی با اجرای عملیاتی، بر موانع و دشواری‌هایی که اغلب سازمان‌ها در هنگام اجرای راهبرد با آن مواجه می‌شوند غلبه کنند. این سیستم شامل شش مرحله اصلی به شرح زیر می‌باشد: ۱- توسعه استراتژی؛ ۲- طرح‌ریزی استراتژی؛ ۳- همسویی سازمانی؛ ۴- طرح‌ریزی عملیات؛ ۵- پایش و یادگیری؛ ۶- ارزیابی و تغییر (شهسواری پور و همکاران، ۱۳۹۹)

برخی صاحب‌نظران معتقدند که دلایل متعددی برای وجود این فاصله (از مرحله تدوین تا مرحله اجرای راهبرد) در مدیریت راهبردی وجود دارد؛ در این میان می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

-الگوهای بسیار کمی برای اجرا و پیاده‌سازی راهبرد وجود دارد؛
-فرض بر این است که اصل بر تدوین راهبرد بوده و اجرا و پیاده‌سازی راهبرد، امری است که تحقق می‌یابد؛

-تدوین راهبرد نسبت به اجرا و پیاده‌سازی راهبرد از جذابیت بیشتری برخوردار است.
کارشناسان امور راهبردی، تدوین راهبرد را تخصصی و علمی می‌دانند؛ آنها معتقدند، هرکسی می‌تواند راهبردهایی را که به شکل صحیح تدوین شده است، اجرا کند. این در حالی است که سازمان‌ها در راستای اجرایی نمودن راهبردهای خود ممکن است با موانع و مشکلاتی مواجه گردند، یکی از مطالعات موجود در این حوزه، مطالعه پیوستگی برنامه‌های میان‌مدت با برنامه‌های سالانه در دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران است که در سال ۱۳۹۵ توسط دکتر محمدرضا کاظمی و همکارانش انجام شده است. در این مطالعه، پیوستگی برنامه‌های میان‌مدت با برنامه‌های سالانه در دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج این مطالعه نشان داد که پیوستگی و هماهنگی بین برنامه‌های میان‌مدت و سالانه در دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران به طور متوسط در سطح مناسبی قرار دارد، اما هنوز بهبود قابل توجهی نیاز دارد.

در مطالعه بررسی رابطه بین پیوستگی برنامه‌های میان‌مدت با برنامه‌های سالانه در مدیریت دولتی نیز در سال ۱۳۹۳ توسط دکتر اسماعیلی و همکارانش انجام شده است. در این مطالعه، رابطه

بین پیوستگی برنامه‌های میان مدت با برنامه‌های سالانه در مدیریت دولتی بررسی شده است. نتایج نشان داد که پیوستگی برنامه‌های میان مدت با برنامه‌های سالانه در مدیریت دولتی به طور متوسط در سطح مناسبی قرار دارد، اما هنوز بهبود قابل توجهی نیاز دارد.

در تحقیقی با عنوان سنجش هماهنگی میان سازمانی و شناسایی عوامل مؤثر بر آن در سازمان‌های عمومی پایان‌نامه کارشناسی ارشد (بیکدلو، ۱۳۹۶) به منظور سنجش میزان هماهنگی میان سازمانی و شناسایی عوامل تأثیرگذار بر آن در سازمان‌های عمومی شهر کرج انجام شده است. نمونه‌ای به حجم ۵۹ سازمان با استفاده از جدول مورگان و به روش تصادفی نظام‌مند انتخاب و داده‌های مرتبط با متغیرهای پژوهش با استفاده از پرسشنامه گردآوری شده است. برای سنجش هماهنگی میان سازمانی در ابعاد پنج‌گانه تصمیم‌گیری همکارانه، رسمیت، روابط و ارتباطات، یکپارچگی عملیات و نظارت و پایش، از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شده است. نتایج پژوهش: هماهنگی میان سازمانی در حدی نسبتاً مطلوب است. عوامل تأثیرگذار بر هماهنگی میان سازمانی بر مبنای تحلیل عاملی اکتشافی: ۱- تمایل همکاری ۲- تنظیم روابط میان سازمانی ۳- تفاهم و منابع متقابل ۴- همسویی و به هم وابستگی ۵- توافق قانونی که با تحلیل رگرسیون خطی مشخص شد از میان عوامل بیان شده، عامل تمایل به همکاری و عامل تنظیم روابط میان سازمانی در شرایط ایرانی بر هماهنگی میان سازمانی تأثیرگذار بوده است.

کشاوری، لقمان (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان مدل‌سازی اجرای استراتژی برای کمیته ملی المپیک با رویکرد کارت امتیازی متوازن دریافت که منظرها، اهداف استراتژیک، سنجها، اهداف کمی و ابتکارات و اقدامات به دست آمده، به علت ارتباط با چشم‌انداز و استراتژی‌ها، می‌توانند زمینه اجرای استراتژی‌های کمیته ملی المپیک را مهیا کنند.

رحمان سرشت، حمید و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان نقشه پیاده‌سازی راهبرد ملی براساس مدل کارت امتیازی متوازن با طراحی نقشه راهبرد در چارچوب کارت ارزیابی متوازن، ابزار بصری راهبرد را برای پیاده‌سازی راهبردهای ملی به نمایش گذاشتند.

نژاد سجادی، سیداحمد و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان تدوین الگوی اجرای استراتژی‌ها و طراحی نقشه استراتژی سازمان ورزش شهرداری تهران با استفاده از کارت امتیازی متوازن دریافتند که سازمان ورزش شهرداری تهران با به کارگیری این تکنیک، علاوه بر از بین

بردن فاصله بین تدوین و اجرای استراتژی، مسیر تحقق اهداف آرمانی را هموار می‌کند و در نهایت با هدفمند کردن برنامه‌های سازمان، زمینه سلامتی و نشاط هرچه بیشتر را فراهم می‌کند.

نصیری زاده، هوشنگ و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان طراحی و تبیین مدل اجرایی استراتژی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن از این ابزار مدیریتی برای اجرای استراتژی فدراسیون کشتی بهره گرفتند و استراتژی‌های فدراسیون کشتی را در چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری دسته‌بندی کردند و شاخص‌های ارزیابی مناسبی را تهیه کردند.

صادقی، علیرضا (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان تدوین برنامه میان‌مدت و سالیانه در نهادهای دولتی، دریافت که پیوستگی و هماهنگی برنامه میان‌مدت با برنامه‌های سالانه بسیار مهم است تا بتوان اهداف بلندمدت را دنبال کرد. برنامه‌های میان‌مدت باید اهداف و فعالیت‌هایی را در برگیرند که با برنامه‌های سالانه هماهنگ باشند تا: ۱) اهداف بلندمدت دنبال شوند. ۲) اهداف میان‌مدت با اهداف سالانه همخوانی داشته باشند. ۳) فعالیت‌های پیش‌بینی شده در برنامه‌های سالانه، برای دستیابی به اهداف میان‌مدت لازم و کافی باشند.

بیکدلو، فهیمه و رهنورد، فرج اله (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان سنجش هماهنگی بین بخشی و شناسایی عوامل مؤثر بر آن در سازمان‌های عمومی دریافت که تدوین برنامه‌های اجرایی: با رویکرد توافقی، وضع رویه‌های عملیاتی استاندارد برای بخش‌های همکار، تعریف سازوکارهای هماهنگی مانند شوراهای موضوعی، تسهیم دانش در میان بخش‌های همکار، استفاده از بازخور اطلاعاتی مناسب در میان بخش‌ها، تعریف سازوکارهای پاسخ‌گویی، شفاف‌سازی اهداف و تقسیم کار بین بخشی، هدف‌گذاری و ارتقای فهم مشترک بر به هم وابستگی بخش‌ها و پیرو آن ضرورت ایجاد هماهنگی میان آن‌ها برای ارتقای عملکرد تأکید دارند.

رضایی مقدم، عین اله در سال ۱۳۹۰ در مقاله‌ای با عنوان بررسی پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی در یک واحد دانشگاه نظامی یکی از عوامل مکانیسم ارتباط دهنده برنامه‌ها را در همسویی بین فعالیت‌های یک برنامه و همسویی بین برنامه‌ها برای تنظیم اهداف به طور گروهی و هم‌زمان بیان داشته است و محقق در این پژوهش واژه پیوستگی را بعد از بررسی ادبیات تحقیق و تأیید استاد راهنما به این مفهوم اطلاق نمود و نیز در همین مقاله یکی دیگر از عوامل مکانیسم ارتباط

دهنده برنامه‌ها را در انجام فعالیت‌ها و برنامه‌ها برای تحقق اهداف با همکاری یکدیگر در همه بخش‌های سازمان بیان نموده و محقق در این پژوهش واژه هماهنگی را بعد از بررسی ادبیات تحقیق و تأیید استاد راهنما به این مفهوم اطلاق نمود.

هیلی، مایک (۲۰۰۷) در تحقیقی با عنوان پیوند چشم‌انداز استراتژیک و مدیریت سالانه تغییر، دریافت که برای آنالیز پیوستگی برنامه‌ها می‌توان از روش‌های زیر بهره برد:

- ۱- تجزیه و تحلیل محتوایی؛ ۲- تحلیل ماتریس ضعف و قوت، فرصت و تهدید^۱ تطبیقی؛ ۳- آنالیز اهداف و وظایف؛ ۴- استفاده از ماتریس‌ها

با استفاده از پرسش و پاسخ از هوش مصنوعی و امکانات جی پی تی چت: برای برقراری پیوند بین برنامه بلندمدت و برنامه‌های میان‌مدت، می‌توانیم از چند رویکرد استفاده کنید: ۱- تعیین اهداف بلندمدت: شما باید اهداف بلندمدت خود را مشخص کنید و سپس برنامه‌های میان‌مدت خود را برای رسیدن به این اهداف طراحی کنید. این برنامه‌های میان‌مدت باید در جهت رسیدن به اهداف بلندمدت شما قرار گیرند. (پژوهشی از سایت بررسی کسب و کار هاروارد با عنوان چگونه اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت را پیوند دهیم).

۲- تعیین اولویت‌ها: برنامه‌های میان‌مدت شما باید با اولویت‌های شما در برنامه‌های بلندمدت هماهنگ شوند. شما باید برنامه‌های میان‌مدت خود را به گونه‌ای طراحی کنید که اولویت‌های شما در برنامه‌های بلندمدت را برآورده کنند. (پژوهشی از سایت اسکور با عنوان چگونه اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت را برای کسب و کار خود هماهنگ کنیم).

۳- تعیین مسئولیت‌ها: برای برقراری پیوند بین برنامه‌های بلندمدت و برنامه‌های میان‌مدت، شما باید مسئولیت هر برنامه را به شخص یا افراد خاصی واگذار کنید. این کار به شما کمک می‌کند تا هماهنگی بین برنامه‌های مختلف را بهبود بخشید. (پژوهشی با عنوان چگونه اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت را برای موفقیت شغلی هماهنگ کنیم).

۴- مرور مداوم: برای بهبود پیوند بین برنامه‌های بلندمدت و برنامه‌های میان‌مدت، شما باید مرور مداومی بر برنامه‌های خود داشته باشید و در صورت نیاز، آن‌ها را تغییر دهید تا همیشه با اهداف

1 Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats(SWOT)

بلندمدت شما هماهنگ باشند (پژوهشی از سایت فوربز با عنوان ایجاد تعادل بین اهداف تجاری کوتاه‌مدت و بلندمدت).

عدم انطباق برنامه میان‌مدت و برنامه سالانه بدین مفهوم است که برنامه سالانه بر اساس برش‌های پنج‌ساله که به منظور رسیدن به اهداف بلندمدت تدوین شده‌اند، نیست و به همین علت، برنامه سالانه اثربخشی لازم را ندارد. اگر برنامه میان‌مدت و برنامه سالانه به صورت تنگاتنگ باهم در ارتباط باشند علاوه بر آنکه مانعی در برابر تمایلات شخصی مدیران در تخصیص منابع ایجاد می‌کند، می‌تواند به عنوان یک راهنما آنها را قادر سازد همه منابع را در جای مناسب و به روشی هماهنگ، در سراسر سازمان تخصیص دهند. این امر صرف‌نظر از درجه ارتباط، رهبران را توانمند می‌سازد و ساختار قدرت نهادی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین در این حالت می‌توان از برنامه سالانه به عنوان معیاری برای تحقق برنامه میان‌مدت و اجرای صحیح آن استفاده کرد.

دغدغه بیشتر مدیران در این برهه، هماهنگی، یکپارچگی و همسویی تمامی مؤلفه‌ها و منابع سازمانی، از قبیل فرایند، کارکنان، بودجه، فناوری و دانش برای تحقق چشم‌انداز و راهبرد یا همان آینده مطلوب است که در گرو پیوند برنامه میان‌مدت با برنامه‌های سالانه مربوطه است. در بیشتر این پژوهش‌ها و مقالات به این موضوع اذعان شده است که برای به اجرا در آوردن برنامه‌های بلندمدت یا استراتژیک به برنامه‌های عملیاتی و اجرایی یا کوتاه‌مدت (سالانه) به برنامه‌های میان‌مدت که پل ارتباطی و زنجیره اتصال برنامه‌ها می‌باشد، نیاز دارد در صورتی که برای تحقق اهداف و برنامه‌های بلندمدت به این مطلب توجه نشده است که آیا بین این پل ارتباطی یا همان برنامه میان‌مدت با برنامه‌های سالانه مرتبط، هماهنگی و پیوستگی وجود دارد؟ به عبارتی تحلیل پیوستگی و هماهنگی برنامه میان‌مدت و برنامه‌های سالانه مورد بحث و تحقیق و پژوهش نبوده است.

مدل مفهومی پژوهش

با توجه به بررسی ادبیات موضوع و احصاء چارچوب نظری اولیه از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و نظر خواهی از خبرگان حوزه برنامه‌ریزی دانشگاه مفاهیم در قالب مدل مفهومی ارائه گردیده است که به اختصار در این خصوص توضیحاتی ارائه می‌گردد:

پژوهش حاضر در قالب چارچوب نظری مورد تأیید، در ۶ مؤلفه به بررسی بُعد پیوستگی و بُعد هماهنگی برنامه میان مدت و برنامه‌های سالانه می‌پردازد و بنا به مطالعه ادبیات و تعاریف مفاهیم پایه که در جدول ۱ به همراه منابع آورده شد، ۲ مؤلفه باعث پیوستگی و ۴ مؤلفه باعث هماهنگی می‌شوند.

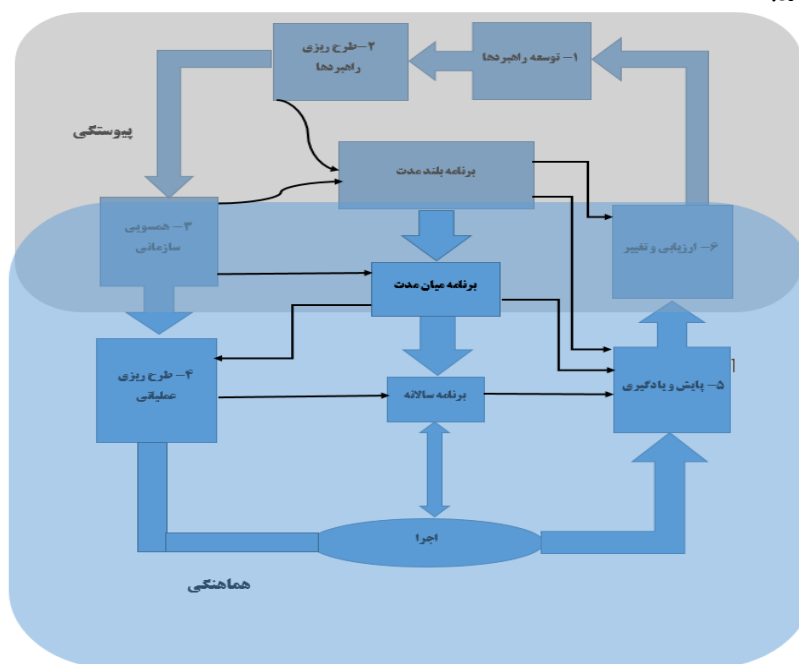
جدول ۱- مؤلفه‌های ارزیابی رابطه برنامه میان مدت و سالانه

ردیف	بُعد	مؤلفه	منابع
۱	پیوستگی	توسعه راهبردها	(معتمدی، مهدیه؛ همکاران ۱۴۰۰)، (شهسواری‌پور، ناصر؛ حسین صیادی‌تورانلو، فرحناز آهنگ ۱۳۹۹)،
۲		طرح‌ریزی راهبردها	(شهسواری‌پور، ناصر؛ حسین صیادی‌تورانلو، فرحناز آهنگ ۱۳۹۹)، (خسروی و احمدوند ۱۳۹۸)، (محمودزاده ۱۳۸۵)، (توحیدی و حاتمی ۱۳۹۴)، (بخش‌میدانی، علیرضا؛ شاملو، رضا ۱۴۰۰)
۳	هماهنگی	همسوسازی سازمانی	(ویسی و عظیمی ۱۳۹۹)، (محمدی‌مقدم، یوسف؛ همکاران ۱۴۰۰)، (شهسواری‌پور، ناصر؛ حسین صیادی‌تورانلو، فرحناز آهنگ ۱۳۹۹)
۴		طرح‌ریزی عملیاتی	(شهسواری‌پور، ناصر؛ حسین صیادی‌تورانلو، فرحناز آهنگ ۱۳۹۹)، (مارتینزاردونز، لوسیا؛ کوشا و سیفی، مترجمان ۱۳۹۷)
۵		پایش و یادگیری	(شهسواری‌پور، ناصر؛ حسین صیادی‌تورانلو، فرحناز آهنگ ۱۳۹۹)،
۶		ارزیابی و تغییر	(شهسواری‌پور، ناصر؛ حسین صیادی‌تورانلو، فرحناز آهنگ ۱۳۹۹)،

جدا از اهمیت تدوین و اجرای برنامه‌ریزی راهبردی، مهم‌ترین مسئله‌ای که سازمان‌های بخش عمومی با آن درگیر هستند برقراری ارتباط و همسویی بین اجزای مختلف این فرآیند و به ویژه ارتباط و همسویی بین برنامه میان مدت و برنامه‌های سالانه می‌باشد، در اوایل قرن ۲۱، مطالعه‌ای بر روی ۲۷ سازمان به این نتیجه رسید که یک برنامه میان مدت موفقیت‌آمیز همیشه با روند برنامه سالانه مرتبط است و عدم انطباق برنامه میان مدت با فرایند برنامه سالانه ابتکارات جدید برنامه را از بین برده و بدینی سازمان در مورد برنامه را افزایش می‌دهد (دانش فر و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۲۰).

بنابراین با توجه به مفاهیم نظری بیان شده در بخش‌های قبلی که از مطالعه ۱۸ مقاله مرتبط که به احصاء مؤلفه‌ها انجامید، ۶ مؤلفه مدل مفهومی شامل: ۱- توسعه راهبردها ۲- طرح‌ریزی راهبردها ۳- همسویی سازمانی ۴- طرح‌ریزی عملیاتی ۵- پایش و یادگیری و ۶- ارزیابی و تغییر مطرح شده

است در نهایت با در نظر گرفتن برنامه‌های بلندمدت به عنوان اسناد بالادستی مدل مفهومی زیر بدست آمد.



شکل ۲ مدل مفهومی (برگرفته از مدل کاپلان و نورتون، ۱۳۹۸)

روش شناسی پژوهش

روش تحقیق مجموعه‌ای از قواعد، ابزارها و راه‌های معتبر و نظام یافته برای بررسی واقعیت‌ها، کشف مجهولات و دستیابی به راه حل مشکلات است. اتخاذ روش تحقیق علمی تنها راه دستیابی به دستاوردهای قابل قبول و علمی است (خاکی، ۱۳۸۷). تحقیق حاضر برحسب هدف کاربردی و روش تحقیق این پژوهش پیمایشی و با رویکرد تحلیلی و توصیفی تدوین گردیده است. ضمناً این تحقیق از نوع تحقیقات آمیخته^۱ با استفاده ترکیبی از روش‌های کمی و کیفی به شمار می‌رود.

¹Mixed Methods Research

در روش مطالعات کتابخانه‌ای از اسناد و مدارک، کتب تخصصی انتشار یافته معاونت برنامه، بودجه و مالی ستاد کل سپاه (۲ جلد) و مقاله‌های تخصصی مرتبط با موضوع تحقیق (۴۷ مورد)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد (۹ مورد) کتاب (۱ جلد) و سایت‌های مختلف جهت جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش استفاده شده و برای گردآوری اطلاعات و یافته‌ها از روش میدانی و از ابزار پرسشنامه بهره‌گیری شده است. بعد از مطالعه کتابخانه‌ای و بررسی مقاله‌های مرتبط با موضوع پایان‌نامه چارچوب نظری با ۶ منظر مشخص شد. چارچوب نظری ۶ مؤلفه دارد که براساس بیشترین تکرار این مؤلفه‌ها در مقالات مورد مطالعه انتخاب شدند. در پژوهش حاضر سعی شده است تحلیل داده‌ها با استفاده ترکیبی از روش کیفی و کمی، متغیرها بررسی و روابط بین آنها تعیین شود که در بخش کیفی پژوهش، ابتدا به دسته‌بندی پاسخ پرسشنامه باز در جدولی پرداخته شد سپس نظراتی که بیشترین تکرار را در پرسشنامه دارا بودند استخراج و در جدولی جمع‌آوری شد و تحلیل محتوای آن با جلسات متعدد با مسئولین و خبرگان برنامه‌ریزی دانشگاه انجام شد و مشکلات و راهکارهای برطرف شدن آنها استخراج گردید. مشکلات ایجاد پیوستگی و هماهنگی بین برنامه میان‌مدت (برنامه پنج‌ساله ششم) و برنامه‌های سالانه و راهکارهای رفع آن مشکلات از پرسشنامه باز احصاء و در مؤلفه‌های مدل مفهومی دسته‌بندی شد و در جلسات با خبرگان برنامه‌ریزی دانشگاه به بحث و تبادل نظر گذاشته شد؛ و بعد از جلسات متعدد و استخراج نظرات جامع به اصطلاح به اشباع نظری رسید. در بخش کمی پژوهش، تحلیل کمی به وسیله نرم‌افزار بسته آماری برای علوم اجتماعی^۱ انجام گرفته است؛ یعنی پس از اخذ داده‌ها، آن مقادیر داده‌های پرسشنامه بسته را وارد نرم‌افزار اسپس پی اس اس نموده و با استفاده از آزمون تی معناداری فراوانی پاسخ‌دهندگان به سؤالات پرسشنامه معین و با پردازش بر روی آن، وجود پیوستگی و هماهنگی برنامه‌های سالانه با برنامه پنج‌ساله را از جامعه آماری مشخص نمودیم. برای بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده می‌شود. محاسبه آماره این آزمون توسط نرم‌افزار اسپس پی اس اس امکان‌پذیر می‌باشد. در صورتی که مقدار آماره ارائه شده توسط این آزمون بیشتر از ۵ درصد باشد، فرض صفر آماری مبنی بر نرمال بودن توزیع متغیر مورد بررسی با اطمینان ۹۵ درصد پذیرفته می‌شود. بعد از مطالعات نظری و تعیین الگو و مدل مفهومی

1 Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)

برای جمع‌آوری داده‌های میدانی، پرسشنامه‌ای (در دو بخش پرسشنامه بسته و پرسشنامه باز) تهیه، توزیع و جمع‌آوری شد. تعداد ۵۷ پرسشنامه برای کل افراد به صورت تمام شمار در نظر گرفته شد و بین آنان توزیع شد.

جامعه آماری

برای انتخاب نمونه روش‌های متعددی وجود دارد در این پژوهش با توجه به کوچکی جامعه هدف و نیاز به تخصص بالا، برای جمع‌آوری اطلاعات و پاسخ به پرسش‌ها از روش نمونه‌گیری تمام شمار یعنی از کلیه معاونین و مدیران ارشد و مسئولین مرتبط با موضوع برنامه‌ریزی، به تعداد ۵۷ نفر استفاده گردید. تعداد افراد جامعه محدود بود بنابراین نمونه‌گیری انجام نشد و همه افراد جامعه به عنوان نمونه در نظر گرفته شدند که شامل ۳ نفر شامل معاون اسبق و معاون فعلی طرح و برنامه، بودجه و مالی و مدیر برنامه‌ریزی دانشگاه و ۲۴ نفر از معاونین ستاد دانشگاه و رؤسای دانشکده‌ها و مراکز آموزشی و ۱۲ نفر از مدیران خبره برنامه‌ریزی (مدیر برنامه و بودجه) معاونت‌های دانشگاه و ۱۵ نفر از مدیران و کارشناسان دانشکده‌ها و مراکز آموزشی دانشگاه در حوزه برنامه‌ریزی که جمعاً ۵۷ نفر می‌باشند که عموماً از اعضای هیأت علمی و اساتید و مربیان دانشگاه بودند. جامعه آماری مرحله تکمیل پرسشنامه تمام شمار است که با توجه به نیاز به آگاهی و مطلع بودن پاسخگویان نسبت به موضوع پژوهش، با راهنمایی تیم پژوهش^۱، متشکل از چهار سطح: (۱) هیئت رئیسه دانشگاه، (۲) معاونین و مراکز ستادی، (۳) مدیران برنامه‌ریزی ستادی و (۴) مدیران برنامه‌ریزی رده‌های صافی دانشگاه می‌باشند که در جدول ۲ جامعه آماری نشان داده شده است.

۱- اعضای تیم پژوهش؛ ۱- استاد راهنما ۲- استاد مشاور سازمانی ۳- استاد مشاور علمی

جدول ۲ جامعه آماری تحقیق

جامعه	تعداد	نظرخواهی اولیه	پرسشنامه باز	پرسشنامه بسته
هیئت رئیسه	۶			
معاونین ستاد و رؤسای دانشکده‌ها	۲۴			
مدیران برنامه‌ریزی ستادی	۱۲			
مدیران برنامه‌ریزی صفی	۱۵			
جمع	۵۷	۳ نفر	۴۲ نفر	۵۷ نفر

لازم به ذکر است، جامعه آماری تمام شمار ۵۷ نفر می‌باشد، در پرسشنامه باز ۴۲ نفر پاسخگو بوده و مابقی به پرسشنامه باز پاسخ ندادند.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات

با توجه به مطالعه مقالات جستجو شده و نظرخواهی از معاون و مدیر برنامه‌ریزی دانشگاه و با تأیید استاد راهنما و استاد مشاور، چارچوب نظری مناسبی یافت شد، بدین طریق که پس از استخراج مؤلفه‌های مورد نظر به روش تحلیل محتوا و براساس بیشترین تکرار این مؤلفه‌ها و بومی‌سازی عناوین انتخاب شده به کمک مسئولین برنامه‌ریزی دانشگاه و تأیید استاد راهنما، عناوین در قالب چارچوب نظری جای گذاری شد و برای کسب اعتبارسنجی مؤلفه‌های ارزیابی پیوستگی و هماهنگی برنامه میان‌مدت و برنامه‌های سالانه از نظرات ۸ نفر از اساتید هیئت علمی و خبرگان حوزه طرح و برنامه دانشگاه جامع و دانشگاه افسری امام حسین علیه‌السلام استفاده شد و پس از تأیید مؤلفه‌های ارزیابی، چارچوب نظری این شش مؤلفه هم که در متن توضیحات پرسشنامه و قبل از سؤالات باید جای می‌گرفت نیز به تأیید ایشان رسید، سؤالات پرسشنامه بسته تهیه و تنظیم شد و در دفعات متعددی سؤالات اصلاح و در ۶ مؤلفه مربوطه جاگذاری شد و با ادبیات و فرآیند برنامه‌ای دانشگاه افسری بومی و یک زبان گردید؛ و همچنین چارچوب اولیه ۶ مؤلفه ارزیابی پیوستگی و هماهنگی تدوین و در متن توضیحات قبل از سؤالات برای فهم بیشتر پاسخ‌دهندگان آورده شده بود اما در آخرین تأییدیه استاد مشاور علمی و قبل از توزیع پرسشنامه این چارچوب حذف شد اما بعد از در جریان قرار گرفتن استاد راهنما لزوم وجود این چارچوب

در پرسشنامه قطعی شد بنابراین به صورت جداگانه تصویر چارچوب شش مؤلفه ارزیابی به تمامی جامعه آماری توزیع شد.

به گونه‌ای که در ابتدا از نظر خبرگان برای انتخاب و اعتبارسنجی مؤلفه‌ها و سؤالات پرسشنامه استفاده شد و سپس از نرم‌افزار اس‌پی‌اس‌اس برای ورود داده‌ها بهره گرفته شد و به عبارتی از لحاظ جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش موازی همگرا و به عبارتی طرح آمیخته به هم تنیده استفاده شد که تحلیل محتوای کیفی می‌باشد.

در روش آمیخته، پژوهش‌های کیفی و کمی می‌توانند از طریق ایفای نقش‌های مربوط، یعنی کشف و تأیید، همدیگر را کامل کنند. در واقع، روش‌های کمی و کیفی مکمل یکدیگرند و استفاده از هر دو روش موجب بررسی و فهم عمیق‌تر مسائل پژوهشی می‌شود. انجام دادن تحقیق کمی و کیفی، به طور توأمان، در مورد یک موضوع را روش ترکیب شده یا درهم تنیده^۱ می‌نامند (نیازی ۱۳۹۰).

در بررسی میدانی که از پرسشنامه بسته برای جمع‌آوری داده‌های کمی و پرسشنامه باز برای جمع‌آوری داده‌های کیفی هم‌زمان استفاده شد که به اصطلاح روش موازی همگرا نام دارد. در یک طرح موازی همگرا^۲، شما داده‌های کیفی^۳ و کمی^۴ را هم‌زمان گردآوری کرده و سپس به صورت جداگانه آن‌ها را تجزیه و تحلیل می‌کنید. پس از اینکه هر دو تحلیل‌ها انجام شد، نتایج حاصل شده را برای یک نتیجه‌گیری جامع با یکدیگر مقایسه کنید (Barari 2023).

روایی و پایایی ابزار تحقیق

روایی و پایایی پرسشنامه اهمیت خاصی دارد و از مهم‌ترین ابزارهای گردآوری و اعتبارسنجی اطلاعات، پرسشنامه است. ابزار سنجش به دو حالت استاندارد و یا محقق ساخته می‌باشد.

معمولاً ابزار سنجش استاندارد مناسب و قابل اطمینان است. ابزار پرسشنامه تحقیق استاندارد می‌باشد. روایی پرسشنامه فعلی از طریق روایی از پیش تأیید شده به دست آمده است یعنی محقق برای کسب اطمینان از روایی و پایایی آن، از نظرات استاد راهنما و استاد مشاور و نیز مشاور

1 Integrated or mixed methodology

2 Convergent parallel

3 qualitative data

4 quantitative data

سازمانی به صورت مستقیم استفاده نموده است و بعد از اعمال نظر نهایی ایشان پرسشنامه جهت پژوهش آماده گردیده است.

برای کسب اعتبار سنجی و روایی پرسشنامه، از روایی محتوایی استفاده شد، سؤالات پرسشنامه بسته تهیه و تنظیم شد و در دفعات متعددی سؤالات اصلاح و در ۶ مؤلفه مربوطه جاگذاری شد و با ادبیات و فرآیند برنامه‌ای دانشگاه افسری بومی و یک زبان گردید بدین طریق که پرسشنامه بسته بر مبنای ۶ مؤلفه و در ابتدا با ۶۰ سؤال تهیه شد که در مؤلفه توسعه راهبردها ۱۰ سؤال، مؤلفه طرح‌ریزی راهبردها ۱۰ سؤال، مؤلفه همسویی سازمانی ۹ سؤال، طرح‌ریزی عملیاتی ۱۷ سؤال، مؤلفه پایش و یادگیری ۸ سؤال و مؤلفه ارزیابی و تغییر ۶ سؤال بود. برای اعتبار سنجی و روایی سؤالات، پرسشنامه به ۸ نفر از اساتید و اعضای هیئت علمی دانشگاه جامع و افسری امام حسین علیه‌السلام که از بهترین گزینه‌ها در حوزه برنامه‌ریزی راهبردی از لحاظ علمی و دارای تجربه مسئولیت بودند، توزیع شد و از مجموعه نظرات ایشان پرسشنامه اصلاح و با ۴۰ سؤال که در مؤلفه توسعه راهبردها ۷ سؤال، مؤلفه طرح‌ریزی راهبردها ۶ سؤال، مؤلفه همسویی سازمانی ۹ سؤال، طرح‌ریزی عملیاتی ۸ سؤال، مؤلفه پایش و یادگیری ۵ سؤال و مؤلفه ارزیابی و تغییر ۵ سؤال مورد قبول واقع و آماده توزیع به جامعه آماری شد.

بنابراین با توجه به توضیحات فوق به دلیل اینکه پرسشنامه این تحقیق از روایی لازم برخوردار باشد، پس از تنظیم پرسشنامه نظرات مشاور سازمانی، خبرگان و متخصصان مرتبط در مورد سؤال‌ها اعمال شد سپس پرسشنامه توسط اساتید راهنما و مشاور و نیز اساتید متخصص مرتبط مورد بازنگری و بررسی قرار گرفته و پس از انجام تغییرات و اصلاحات، پرسشنامه تهیه گردیده است. در این تحقیق برای محاسبه پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. بدین طریق که داده‌های پاسخ‌نامه‌ها (پرسشنامه بسته) در نرم‌افزار آماری SPSS وارد شد و نتایج مربوط به آلفای کرونباخ از نرم‌افزار استخراج شد.

جدول ۳- شاخص آلفای کرونباخ

ردیف	مؤلفه‌ها	تعداد نمونه	تعداد گویه	ضریب آلفای کرونباخ
۱	توسعه راهبردها	۳۰	۷	۰,۸۴۰
۲	طرح‌ریزی راهبردها	۳۰	۶	۰,۷۶۷
۳	همسوسازی سازمانی	۳۰	۹	۰,۸۴۴
۴	طرح‌ریزی عملیاتی	۳۰	۸	۰,۸۷۴
۵	پایش و یادگیری	۳۰	۵	۰,۷۷۷
۶	ارزیابی و تغییر	۳۰	۵	۰,۷۶۵
	آلفای کرونباخ کل	۳۰	۴۰	۰,۹۴۱

مقادیر آلفای کرونباخ به دست آمده با توجه به جدول ۴ برای تمام متغیرهای مورد بررسی بزرگ‌تر از حداقل ۰,۷ است، بنابراین پایایی پرسشنامه با توجه با این مقادیر مورد تأیید قرار می‌گیرد.

یافته های تحقیق

ماحصل ورود داده‌ها به نرم‌افزار در قالب جداول و نمودارهای منظم مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت؛ و به صورت توصیفی و استنباطی در قالب سؤال‌های پرسشنامه تشریح گردید. به عبارتی ابتدا به بررسی و توصیف داده‌های مربوط به ویژگی‌های عمومی پاسخ‌گویان به پرسشنامه بسته تحقیق از قبیل سطح تحصیلات، سابقه خدمتی، وضعیت سنی، مسئولیت مرتبط با موضوع تحقیق پرداخته شد و آماره‌های توصیفی مربوطه مشخص شده است. در نهایت از طریق آزمون تی تک نمونه و ضریب همبستگی پیرسون با استفاده از نرم‌افزار SPSS تمام سؤالات این پژوهش مورد آزمون قرار گرفتند؛ و سپس داده‌های کیفی از پرسشنامه باز دسته‌بندی و در مؤلفه‌های تحقیق جای گذاری شد و با استفاده از جلسات و تبادل نظر مسئولین برنامه‌ریزی دانشگاه به اشباع نظری مشکلات و راهکارها رسید.

در نتیجه انجام پژوهش براساس روش تحقیق ذکر شده در قسمت قبل، خروجی‌هایی تدوین شد که این خروجی‌ها در دو قسمت نتایج توصیفی و استنباطی ارائه شده است.

نتایج توصیفی

از نرم افزار SPSS به منظور سازمان دهی داده ها، خلاصه نمودن، طبقه بندی نمرات خام از آمار توصیفی (فراوانی، میانگین، درصدها و جداول) استفاده شد. وضعیت خبرگان شرکت کننده در این تحقیق به شرح زیر بوده است:

الف) تحصیلات: بیشترین تعداد افراد نمونه از نظر تحصیلات، مربوط به تحصیلات «فوق لیسانس» ۳۲ نفر (حدود ۵۶ درصد)، پاسخ دهندگان دارای تحصیلات دکتری ۱۴ نفر و حدود ۲۵ درصد و با توجه به داده‌های مشاهده می‌شود که ۸۱ درصد از خبرگان و مدیران برنامه و بودجه، دارای تحصیلات تکمیلی هستند.

ب) سابقه خدمت: بیشترین تعداد ۴۱ نفر (حدود ۷۲ درصد) دارای سابقه خدمت «۲۰ سال و بیشتر» بودند. حدود ۴۱ درصد از پاسخگویان، بالای ۲۰ سال سابقه دارند.

ج) وضعیت سن: داده‌ها نشان می‌دهد که از نظر سنی، بیش از نصف مدیران و خبرگان حوزه برنامه‌ریزی در محدوده سنی بالای ۴۱ سال قرار دارند.

د) مسئولیت: حدود ۴۲ درصد از پاسخگویان دارای تصدی مشاغل مدیریتی در حوزه برنامه و بودجه ستادی هستند. درصد از پاسخگویان دارای تصدی مشاغل مدیریتی در حوزه برنامه و بودجه ستادی هستند. نتیجه تحلیل یافته‌های توصیفی جمعیت شناختی اینکه، جامعه آماری از خبرگان و مدیرانی در مسئولیت‌های شغلی مرتبط با تحصیلات عالی و سابقه کاری بالایی که پوشش دهنده حوزه برنامه‌ریزی هستند و از تجربه کافی برای پاسخگویی به سؤالات برخوردار می‌باشند.

متغیرهای پژوهش: متغیرهای مورد بررسی در این پژوهش شش مؤلفه شامل توسعه راهبردها، طرح‌ریزی راهبردها در بُعد پیوستگی، همسوسازی سازمانی، طرح‌ریزی عملیاتی، پایش و یادگیری و ارزیابی و تغییر در بُعد هماهنگی بیان شده‌اند.

آماره‌های مربوط به بُعد پیوستگی: در خصوص سؤال‌های بُعد پیوستگی در دو مؤلفه مربوطه با توجه به میانگین‌های به دست آمده، در بُعد پیوستگی حدود ۹۰ درصد گزینه متوسط به بالا را انتخاب نموده‌اند.

آماره‌های مربوط به بُعد هماهنگی: در خصوص سؤال‌های بُعد هماهنگی در چهار مؤلفه مربوطه با توجه به میانگین‌های به دست آمده، در مجموع بُعد هماهنگی حدود ۸۴ درصد گزینه متوسط به بالا را انتخاب نموده‌اند.

ابعاد پیوستگی و هماهنگی برنامه میان‌مدت با برنامه‌های سالانه دانشگاه: در خصوص عوامل مورد مطالعه، بُعد پیوستگی با میانگین ۳,۴۷ دارای بیشترین میانگین بود همچنین میانگین کل از نظر اعضای جامعه ۳,۳۵ بود.

یافته‌های استنباطی

وضعیت توزیع داده‌ها: در اینجا لازم است ابتدا تطابق توزیع داده‌های نمونه مورد بررسی، سنجیده شود. محاسبه آماره این آزمون توسط نرم‌افزار اس پی اس امکان‌پذیر است. در صورتی که مقدار آماره ارائه شده توسط این آزمون بیشتر از ۰,۰۵ باشد، فرض صفر آماری مبنی بر نرمال بودن توزیع متغیر مورد بررسی با اطمینان ۹۵ درصد پذیرفته می‌شود. نتایج مربوط به آزمون نرمال بودن مؤلفه‌ها در جدول زیر آمده است.

جدول ۴- نتایج حاصل از آزمون کولموگروف اسمیرونف جهت بررسی تطابق توزیع

بُعد/مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	مقدار Z	سطح معناداری
بُعد پیوستگی	۳,۴۷	۰,۴۳۵	۱,۱۵۳	۰,۱۴۰
بُعد هماهنگی	۳,۳۰	۰,۴۷۳	۰,۵۵۵	۰,۹۱۸
کل ابعاد	۳,۳۵	۰,۴۳۱	۰,۶۷۱	۰,۷۵۹

با توجه به سطوح معناداری به دست آمده که همگی بیشتر از ۰,۰۵ هستند لذا توزیع نمونه مورد بررسی نرمال بوده و در موارد مقتضی بایستی از آزمون‌های پارامتریک استفاده نمود.

جدول ۵ - نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای جهت بررسی مؤلفه‌ها

مؤلفه	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	آماره تی	درجه آزادی	سطح معناداری
توسعه راهبردها	۵۷	۳,۵۳	۰,۵۲۴	۷,۶۹۳	۵۶	۰,۰۰۰
طرح‌ریزی راهبردها	۵۷	۳,۳۹	۰,۴۷۲	۶,۲۶۸	۵۶	۰,۰۰۰
همسوسازی سازمانی	۵۷	۳,۳۷	۰,۵۱۷	۵,۴۰۴	۵۶	۰,۰۰۰
طرح‌ریزی عملیاتی	۵۷	۳,۳۸	۰,۵۴۱	۵,۲۶۴	۵۶	۰,۰۰۰
پایش و یادگیری	۵۷	۳,۳۲	۰,۵۹۱	۳,۰۴۸	۵۶	۰,۰۰۴

با توجه به مقادیر آماره‌های تی (بیشتر از ۱,۹۶) به جز مؤلفه ارزیابی و تغییر، همه مؤلفه‌های مربوط به ابعاد پیوستگی و هماهنگی با اختلاف معناداری بیشتر از میانگین فرضی جامعه (۳) بودند که همخوانی در برنامه‌ها در حالت کلی با اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود همچنین براساس مقدار آماره تی هر مؤلفه، اهمیت مؤلفه‌ها مشخص شده است که مؤلفه توسعه راهبردها با ۷,۶۹۳ بیشترین اهمیت و به ترتیب مؤلفه طرح‌ریزی راهبردها با ۶,۲۶۸، مؤلفه همسوسازی سازمانی با ۵,۴۰۴، مؤلفه طرح‌ریزی عملیاتی با ۵,۲۶۴، مؤلفه پایش و یادگیری با ۳,۰۴۸ با اهمیت‌های کمتر و مؤلفه ارزیابی و تغییر با ۱,۳۲۷ کم‌اهمیت‌ترین می‌باشد. نتایج ضریب همبستگی پیرسون برای ابعاد پیوستگی و هماهنگی نشان می‌دهد: همبستگی قوی بین هماهنگی و پیوستگی برنامه‌ای وجود دارد و همچنین سطح معناداری که کمتر از ۰,۰۱ می‌باشد نشان دهنده معنی دار بودن رابطه بین دو متغیر است و با اطمینان ۹۹ درصد بین پیوستگی و هماهنگی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

تحلیل آزمون تی تک‌نمونه‌ای جهت بررسی ابعاد پیوستگی و هماهنگی:

جدول ۶ نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای جهت بررسی ابعاد پیوستگی و هماهنگی

سطح معناداری	درجه آزادی	آماره تی	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	بُعد
۰,۰۰۰	۵۶	۸,۱۱۹	۰,۴۳۵	۳,۴۷	۵۷	پیوستگی
۰,۰۰۰	۵۶	۴,۷۶۹	۰,۴۷۳	۳,۳۰	۵۷	هماهنگی
۰,۰۰۰	۵۶	۶,۲۰۲	۰,۴۳۱	۳,۳۵	۵۷	کل (پیوستگی و هماهنگی)

با توجه به مقادیر آماره‌های تی (بیشتر از ۱,۹۶) و سطوح معناداری (کمتر از ۰,۰۵) به دست آمده همچنین بر اساس میانگین‌های به دست آمده، همه مؤلفه‌های مربوط به ابعاد پیوستگی و هماهنگی با اختلاف معناداری بیشتر از میانگین فرضی جامعه (۳) بودند که همخوانی در برنامه‌ها در حالت کلی با اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود و با توجه به مقادیر آماره تی که برای بُعد پیوستگی ۸,۱۱۹ و برای بُعد هماهنگی ۴,۷۶۹ محاسبه شده است، بیانگر اهمیت بُعد پیوستگی نسبت به بُعد هماهنگی می‌باشد.

یافته‌های کیفی

در بخش کیفی پژوهش برای تعیین مشکلات و راهکارهای متناسب با آن، ابتدا پرسشنامه باز به همراه پرسشنامه بسته توزیع شد با ۴ سؤال که ۴۲ نفر از ۵۷ نفر جامعه آماری تمام شمار به سؤالات پاسخ دادند. سپس بعد از استخراج و دسته‌بندی مشکلات و راهکارهای حل آن در ۶ مؤلفه مدل مفهومی، برای رسیدن به اشباع نظری با خبرگان و مسئولین برنامه‌ریزی دانشگاه به گفتگو و تبادل نظر گذاشته شد. به این منظور جلسه‌های متعدد در بخش کیفی تحقیق تا دستیابی به تمام اطلاعات مورد نیاز یا به عبارت دیگر اشباع نظری (اجماع) ادامه یافت. در این پژوهش گفتگو با افرادی که بیشترین ارتباط و مسئولیت را در حوزه برنامه‌ریزی دانشگاه داشتند انجام و اطلاعات تکمیلی بدست آمد. مشکلات ایجاد پیوستگی و هماهنگی بین برنامه میان مدت (برنامه پنج ساله ششم) و برنامه‌های سالانه و راهکارهای رفع آن در جداول ثبت شد. سپس این نظرات با انجام جلسات با مسئولین برنامه‌ریزی دانشگاه، اصلاح و یا تکمیل و با جمله‌بندی صحیح مورد تأیید قرار گرفت و در نهایت با جمع‌بندی به اشباع نظری مشکلات و راهکارها که در دسته‌بندی مؤلفه‌های ارزیابی برنامه میان مدت و برنامه‌های سالانه دانشگاه قرار داشتند، انجامید.

در تفسیر نتایج و یافته‌های این تحقیق می‌توان این گونه بیان نمود، وجود پیوستگی در برنامه میان مدت با برنامه سالانه است و در حالت کلی با اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود. به عبارتی نظرات پاسخگویان در ۱۱ سؤال تعیین شده وجود پیوستگی برنامه میان مدت و برنامه‌های سالانه را با درصد اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌نمایند و در مورد دو سؤال مشخص شده که با میانگین کمتر، تفاوت معناداری با میانگین فرضی و مورد انتظار جامعه (۳) ندارند ضعف در پیوستگی برنامه میان مدت و برنامه‌های سالانه در نظرات تأیید می‌شود. همچنین وجود هماهنگی در برنامه میان مدت با برنامه سالانه است و در حالت کلی با اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود. به عبارتی نظرات پاسخگویان در ۱۶ سؤال تعیین شده وجود هماهنگی برنامه میان مدت و برنامه‌های سالانه را با درصد اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌نمایند و در مورد ۱۱ سؤال مشخص شده که با میانگین کمتر، تفاوت معناداری با میانگین فرضی و مورد انتظار جامعه (۳) ندارند ضعف در هماهنگی برنامه میان مدت و برنامه‌های سالانه در نظرات تأیید می‌شود.

اهم مشکلات در ایجاد بُعد پیوستگی

جدول ۷- بیشترین تکرار مشکلات در ایجاد پیوستگی

مؤلفه	اهمیت مؤلفه (براساس آماره تی)	مشکلات ایجاد پیوستگی	تعداد تکرار نظر
توسعه راهبردها	۷,۶۹۳	ضعف در تبیین دقیق افق و چشم انداز و اهداف ابلاغی دانشگاه برای عوامل اجرایی	۸ مورد
طرح ریزی راهبردها	۶,۲۶۸	عدم آشنایی کارشناسان برنامه ریزی با برنامه ۵ ساله به علت اینکه برش برنامه در ستاد دانشگاه انجام و فقط سهم هر رده اعلام می‌گردد	۱۰ مورد
		تنظیم نشدن برنامه‌های بلندمدت براساس وضع موجود و نیاز و توان و ظرفیت دانشگاه	۸ مورد
		برنامه پنج ساله براساس واقعیت تنظیم نمی‌شود (واقع بینانه نیست)	۶ مورد

اهم مشکلات در ایجاد بُعد هماهنگی

جدول ۸- بیشترین تکرار مشکلات در ایجاد هماهنگی

مؤلفه	اهمیت مؤلفه (براساس آماره تی)	مشکلات ایجاد هماهنگی	تعداد تکرار نظر
همسویی سازمانی	۵,۴۰۴	ضعف در گفت‌وگو مشترک مفاهیم کلیدی برنامه بین رده‌ها و طرح و برنامه دانشگاه	۵ مورد
		ضعف در تعامل سازنده بین عوامل برنامه‌ریز و عوامل اجرایی	۴ مورد
طرح‌ریزی عملیاتی	۵,۲۶۴	ضعف در تأمین نیروی انسانی متخصص در امور برنامه‌ریزی	۶ مورد
		عدم تمرکز دانشگاه بر مأموریت اصلی و پرداختن به مأموریت‌های جانبی واگذار شده از رده‌های بالادستی و اجرای امورات غیرمرتبط با برنامه‌های دانشگاه و غیرابلاغی	۵ مورد
پایش و یادگیری	۳,۰۴۸	اعتبارات ابلاغی در برنامه پنج‌ساله بدون در نظر گرفتن تورم در سال اجرا و در نتیجه کمبود بودجه تخصیص یافته از رده بالادستی	۹ مورد
		ضعف در برگزاری کارگاه‌های توجیهی و آموزش تخصصی برنامه‌ریزی	۷ مورد
ارزیابی و تغییر	۱,۳۲۷	ضعف در انتصاب فرماندهان و مدیران متخصص در حوزه برنامه‌ریزی	۵ مورد

راهکارهای رفع مشکلات در ایجاد بُعد پیوستگی

جدول ۹ - بیشترین تکرار راهکارها در ایجاد پیوستگی

مؤلفه	راهکار ایجاد پیوستگی	تعداد تکرار نظر
توسعه راهبردها	تبیین چشم‌انداز و اهداف دانشگاه و دسترس بودن آن برای فهم مشترک	۸ مورد
طرح‌ریزی راهبردها	مشخص نمودن سهم هر رده از برنامه ۵ ساله در آن رده و با حضور شبکه برنامه‌ریزی رده و آموزش روش‌های علمی برنامه‌ریزی	۱۰ مورد
	در نظر گرفتن وضع موجود دانشگاه در تنظیم برنامه ۵ ساله نظام	۸ مورد

	سازی و بازنگری در اسناد راهبردی	
	برنامه‌های راهبردی و کلان واقع‌بینانه‌تر و براساس سند چشم‌انداز و نیازهای آتی دانشگاه تدوین شود	

راهکارهای مرتبط با مشکلات در ایجاد بُعد هماهنگی

جدول ۱۰- بیشترین تکرار راهکارها در ایجاد هماهنگی

مؤلفه	راهکار ایجاد هماهنگی	تعداد تکرار نظر
همسویی سازمانی	ایجاد گفتمان یکسان- جلسات مشترک موضوع محور- وحدت فرماندهی	۵ مورد
	خود هماهنگی، ایجاد واحدی مشترک برای هماهنگی و تبیین اهداف و راهبردها برای برنامه نویسان و مدیران	۴ مورد
طرح‌ریزی عملیاتی	جذب نیروی انسانی متخصص و در اختیار قرار دادن به رده‌های مورد نیاز	۶ مورد
	وحدت نظر فرماندهان و مدیران در تصمیم‌گیری‌ها و تمرکز بر اجرای برنامه‌های اصلی دانشگاه نظام‌مند شدن مأموریت دانشگاه و واگذاری امورات به رده‌های مرتبط در سپاه	۵ مورد
پایش و یادگیری	در نظر گرفتن تورم سالانه و متمرکز نمودن برنامه‌ها و جلوگیری از موازی کاری برای صرفه‌جویی در بودجه	۹ مورد
	برگزاری کارگاه کاربردی و تخصصی برنامه‌ریزی برای کارکنان شبکه طرح و برنامه و توانمندسازی کارکنان این شبکه	۷ مورد
ارزیابی و تغییر	انتخاب و تأیید مدیران توسط معاونت طرح و برنامه دانشگاه برای انتصاب در جایگاه‌های شبکه طرح و برنامه	۵ مورد

با توجه به سؤالاتی که در پرسشنامه بسته، میانگین نظرات پاسخ‌دهندگان با میانگین فرضی یا مورد انتظار جامعه (۳)، تفاوت معناداری نداشته و یا سطح معناداری آنها بیشتر از ۰,۰۵ بوده است و به اصطلاح همخوانی نداشتند را با مشکلاتی که از پرسشنامه باز استخراج شده و بیشترین تکرار را دارد، در جدول ۱۱ بُعد پیوستگی و در جدول ۱۲ بُعد هماهنگی آورده و با مقایسه نمودن متن مورد نظر به این نتیجه می‌رسیم که در مؤلفه‌های مورد نظر، مشکلات بیشترین

تکرار با سؤالات فوق در همان مؤلفه همخوانی داشته و این سؤالات و مشکلات یک موضوع را اشاره داشته و وجود پیوستگی و هماهنگی بین برنامه میان‌مدت و برنامه‌های سالانه را همراه با ضعف در نظرات پاسخ‌دهندگان به این سؤالات تأیید می‌نماید که با برطرف شدن این مشکلات وجود پیوستگی و هماهنگی برنامه میان‌مدت با برنامه‌های سالانه بیشتر از پیش افزایش می‌یابد.

جدول ۱۱- مقایسه سؤالاتی که همخوانی نداشته‌اند (خروجی spss) با مشکلات بیشترین تکرار بعد پیوستگی

مؤلفه	سؤالات همخوانی نداشته در ایجاد پیوستگی	نظرات بیشترین تکرار
طرح‌ریزی راهبردها	تا چه اندازه دانشگاه ضرورت هماهنگی و پیوستگی برنامه میان‌مدت با برنامه سالانه را برای کارکنان شبکه برنامه‌ریزی تبیین می‌نماید؟	ضعف در تبیین دقیق افق و چشم‌انداز و اهداف ابلاغی دانشگاه برای عوامل اجرایی
	تا چه اندازه حمایت و پشتیبانی همه‌جانبه ستاد دانشگاه از برنامه‌های ابلاغی دانشکده‌ها و مراکز آموزشی دانشگاه وجود دارد؟	عدم آشنایی کارشناسان برنامه‌ریزی با برنامه ۵ ساله به علت اینکه برش برنامه در ستاد دانشگاه انجام و فقط سهم هر رده اعلام می‌گردد

جدول ۱۲- مقایسه سؤالاتی که همخوانی نداشته‌اند (خروجی spss) با مشکلات بیشترین تکرار بعد هماهنگی

مؤلفه	سؤالات همخوانی نداشته در ایجاد هماهنگی	نظرات بیشترین تکرار
همسویی سازمانی	تا چه اندازه دانشگاه، شرح وظایف و مشارکت کارکنان را در برنامه سالانه مشخص کرده است؟	ضعف در تعامل سازنده بین عوامل برنامه‌ریز و عوامل اجرایی
	تا چه اندازه در دانشگاه دستورالعمل‌های جامع و کاملی برای یکپارچه‌سازی و منسجم نمودن برنامه‌های بین رده‌ای موجود است؟	ضعف در گفت‌وگو مشترک مفاهیم کلیدی برنامه بین رده‌ها و طرح و برنامه دانشگاه
	تا چه اندازه ساختار سازمانی دانشگاه، برای تنظیم و تدوین برنامه سالانه مناسب و منطبق با انتظارات می‌باشد؟	ضعف در تأمین نیروی انسانی متخصص در امور برنامه‌ریزی و کمبود نیروی انسانی متخصص
طرح‌ریزی عملیاتی	تا چه اندازه هماهنگی مسئولین و کارشناسان برنامه‌ریزی دانشگاه در فرایند تطبیق یک به یک برنامه پنج‌ساله به برش سالانه وجود دارد؟	انحراف از برنامه سال به دلیل پیش‌بینی ضعیف و تغییرات جدید در اولویت‌ها

پایش و یادگیری	تا چه اندازه دانشگاه به آموزش تخصصی در راستای توانمندسازی کارکنان شبکه طرح و برنامه اهمیت می‌دهد؟	ضعف در برگزاری کارگاه‌های توجیهی و آموزش تخصصی برنامه‌ریزی
ارزیابی و تغییر	تا چه اندازه افکار مخالف تغییر، شناسایی و در ایجاد همراهی، اصلاح گردیده است؟	ضعف در پذیرش نظرات کارشناسی شده توسط رده‌های عملیاتی از سوی رده‌های ستادی

جمع بندی و پیشنهادات

هدف پژوهش حاضر آسیب شناسی الگوی برنامه ریزی یک واحد دانشگاه نظامی مبتنی بر فرآیند تبدیل استراتژی به عملیات کاپلان و نورتون در ابعاد پیوستگی و هماهنگی برنامه ای بود. بدیهی است ارقام کمی و کیفی حاصل از عملیات‌های آماری بدست آمده در راستای آزمودن ابعاد تحقیق باید تجزیه و تحلیل شده و از این طریق پرسش‌هایی که در ذهن محقق شکل گرفته و اساس تحقیق را تشکیل می‌دهد، پاسخ داده شود. در راستای دستیابی به اهداف تحقیق، پرسشنامه تهیه و تدوین گردید. این پرسشنامه در سه بخش، جمعیت شناختی (با ۴ سؤال جمعیت شناختی)، بررسی پیوستگی و هماهنگی برنامه‌ای (با بررسی ۶ مؤلفه) و بررسی مشکلات و راهکارها (با بررسی ۶ مؤلفه)، تهیه و بعد از سنجش روایی و پایایی، تنظیم و توزیع شد. پرسشنامه بسته با ۴۰ سؤال و پرسشنامه باز با ۴ سؤال تدوین و روایی آن‌ها با نظر خبرگان و پایایی مؤلفه‌های پرسشنامه بسته با محاسبه آلفای کرونباخ ۹۵ درصد تأیید گردید. در مرحله بعد ضمن جمع‌آوری، پرسشنامه‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و برای هر بخش و سؤالات ذیل آن، جدول فراوانی و نمودار ترسیم شد. نتیجه اینکه کلیه مؤلفه‌ها و سؤالات تعیین شده با آمار میانگین نسبتاً بالا از سوی جامعه آماری، مورد تأیید قرار گرفت، به عبارت دیگر اکثر پاسخگویان بخش و سؤالات تعیین شده، مؤلفه‌های پیوستگی و هماهنگی برنامه‌ها را مورد تأیید قرار دادند، منتهی با درصد آماری متفاوت. به منظور تحلیل آماری داده‌های پژوهش، از آمار توصیفی (میانگین، واریانس و انحراف معیار و رسم نمودار) و آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای مقایسه توزیع نمرات هر یک از مؤلفه‌های پژوهش با توزیع نرمال استفاده شد و پس از آن با توجه به

نرمال بودن داده‌ها، از آزمون تی تک نمونه برای بررسی و تحلیل مؤلفه‌های اساسی و گویه‌ها استفاده گردید و برای بخش کیفی از تحلیل محتوا و جداول نظرات بیشترین تکرار و بحث در مورد آن‌ها پرداخته شد. و در نهایت مقایسه نتایج بخش کمی و کیفی و خروجی آن به اجماع خبرگان رسید.

پیشنهادهای کاربردی

بر مبنای بیشترین تکرارها در مشکلات و راهکارها می‌توان پیشنهادات زیر را ارائه کرد. توجه بیشتر به پیامدسنجی: نظارت‌های مستمر و یکپارچه در حال حاضر زیر چتر یک سامانه، دقیق و مناسب محقق می‌شود به گونه‌ای که در یک سامانه که از ابتدای ابلاغ برنامه چک لیست‌های نظارتی در حوزه‌های مختلف و معاونت‌های متناظر ثبت شده و بر همان اساس نظارت و کنترل تحقق اهداف و برنامه‌ها، انجام می‌گیرد و به همراه اجرای برنامه و به صورت فصلی، عملکرد را با برنامه سال مقایسه و از رده‌های مجری مطالبه می‌نماید که باعث افزایش پیوستگی و هماهنگی بین برنامه‌ها و بین رده‌های مجری و ستادی می‌گردد که در طی سال اجرای برنامه دنبال می‌نماید. پیامدسنجی نیز باعث افزایش پیوستگی و هماهنگی بین برنامه پنج‌ساله و برنامه‌های سالانه مرتبط با آن (برش برنامه پنج‌ساله به ۵ برنامه سالانه غیر مساوی) می‌گردد.

سیاست‌گذاری از بالا به پایین و برنامه‌ریزی به همراه نیازسنجی از پایین به بالا در تدوین برنامه پنج‌ساله: تدوین برنامه پنج‌ساله مبتنی بر اسناد بالادستی و خط‌مشی‌های مشخص شده رده مافوق و نیازسنجی و پیشنهاد برنامه پنج‌ساله از رده‌های مجری و تابعه دانشگاه باعث افزایش هماهنگی و پیوستگی بین برنامه پنج‌ساله و برنامه‌های سالانه مرتبط با آن (برش برنامه پنج‌ساله به ۵ برنامه سالانه غیر مساوی) می‌گردد.

تعیین مسئولیت‌ها و تعیین اولویت‌ها: برای برقراری پیوند بین برنامه میان‌مدت و برنامه‌های سالانه، باید مسئولیت و متولی اجرای هر برنامه را به شخص یا افراد خاصی در قالب رده مجری واگذار کنیم. این کار به ما کمک می‌کند تا هماهنگی بین برنامه‌های مختلف را بهبود بخشیم و همچنین برنامه‌های سالانه باید با اولویت‌های برنامه‌های میان‌مدت انسجام داشته باشد تا پیوستگی

داشته باشند. باید برنامه‌های سالانه خود را به گونه‌ای طراحی کنیم که اولویت‌های ابلاغی در برنامه‌های میان مدت را برآورده کنند.

افزایش تعاملات بین رده مجری با رده مافوق و افزایش همکاری و تشریک مساعی بین رده‌های تابعه دانشگاه: تعاملات رده‌های اجرایی دانشگاه با رده‌های متناظر مافوق از ابتدای پیشنهاد برنامه پنج ساله تا اجرای برش برنامه‌های سالانه مرتبط با آن به افزایش پیوستگی و هماهنگی بین برنامه‌ها کمک خواهد کرد. چرا که بین اهداف ابلاغی و توان و ظرفیت دانشگاه توازن برقرار شده و همچنین مأموریت‌های محوله با پشتیبانی همه‌جانبه رده مافوق همراه می‌شود که باعث افزایش در پیوستگی برنامه‌ها خواهد شد. ضمناً افزایش همکاری بین رده‌های تابعه دانشگاه در راستای تحقق اهداف ابلاغی باعث افزایش هماهنگی بین برنامه‌ها خواهد شد.

تلاش برای ثبات مدیریتی: اگر برنامه میان مدت و برنامه‌های سالانه به صورت تنگاتنگ باهم در ارتباط باشند علاوه بر آنکه مانعی در برابر تمایلات شخصی مدیران و فرماندهان در تخصیص منابع ایجاد می‌کند، می‌تواند به عنوان یک راهنما آنها را قادر سازد همه منابع را در جای مناسب و به روشی هماهنگ، در سراسر سازمان تخصیص دهند. این امر صرف نظر از درجه ارتباط، مدیران و فرماندهان را توانمند می‌سازد. همچنین در این حالت می‌توان از برنامه سالانه به عنوان معیاری برای تحقق برنامه میان مدت و اجرای صحیح آن استفاده کرد.

پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی

در تحقیقات آتی می‌توان با استفاده از اسناد برنامه پنج ساله و برنامه‌های سالانه مرتبط با آن از روش‌های دیگری مانند تطبیق یک به یک برنامه‌های برنامه پنج ساله و دنبال نمودن برش برنامه سالانه، با دقت بالایی میزان پیوستگی و هماهنگی محاسبه و اندازه‌گیری نمود. همچنین خلاء بین برنامه پنج ساله (میان مدت) و برنامه‌های سالانه با شفافیت و ظرافت بیشتری مشخص می‌گردد.

- تأثیر پیوستگی و هماهنگی برنامه پنج ساله ششم در بهبود فرآیند تدوین برنامه پنج ساله

هفتم

- تأثیر پیوستگی و هماهنگی برنامه میان مدت و برنامه سالانه بر کارایی دانشگاه

- بررسی عوامل مؤثر در ایجاد پیوستگی و هماهنگی بین برنامه میان‌مدت و برنامه‌های سالانه
- بررسی دلایل ضعف هماهنگی و پیوستگی بین برنامه پنج‌ساله و برنامه‌های سالانه دانشگاه

محدودیت‌های فرا روی تحقیق

- الف) عدم وجود تحقیقات متعدد با موضوع مشابه.
- ب) عدم همکاری لازم و مناسب افراد ذی‌ربط
- ج) عدم دسترسی کامل و مکفی به اطلاعات لازم به دلیل محرمانه بودن موضوع برنامه پنج‌ساله ششم ابلاغی و برنامه‌های سالانه معاونت‌های دانشگاه
- د) محدودیت در پرداختن آزاد و بدون دغدغه به جزئیات مرتبط با موضوع برنامه پنج‌ساله ششم ابلاغی و برنامه‌های سالانه معاونت‌های دانشگاه که باعث شده تحقیق نتواند به صورت شفاف و از ابعاد مختلف موضوعات را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد.
- و) عدم ارائه نظرات صائب و دقیق توسط برخی از کارکنان.

فهرست منابع

- ابوالقاسمی، حسین، حمید مرتضی نیا، و بهرام عرفانی راد. (۱۴۰۱). «شنا سایی و اولویت بندی عوامل موثر بر تخصیص بهینه منابع و اعتبارات». مورد مطالعه لشکر عملیاتی مردم پایه ۱۷ علی ابن ابیطالب علیه السلام، پاییز: ۵۰.
- بافنده‌زند، علیرضا، و همکاران. (۱۴۰۱). «تدوین شاخص های بومی ارزیابی مدیریت دانش در یک مرکز نظامی» فصلنامه مدیریت نظامی، سال بیست و دوم شماره ۱ بهار: ۳۴-۱.
- بخش میدانی، علیرضا؛ شاملو، رضا. (۱۴۰۰). «واکاوی فرآیند طرح ریزی راهبردی در بخش های دفاعی و غیر دفاعی» فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال ۱۷ شماره ۵۸ زمستان: ۱۰۹-۱۳۲.
- بخش میدانی، علیرضا؛ همکاران. (۱۳۹۷). «ویژگی های برنامه ریزی میان مدت نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران». فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات بین رشته ای دانش راهبردی، سال هشتم شماره ۳۱ تابستان: ۴۹-۷۳.
- بیكدلو، فهیمه؛ رهنورد، فرج اله. (۱۳۹۶). «سنجش هماهنگی میان سازمانی و شناسایی عوامل مؤثر بر آن در سازمان های عمومی». فصلنامه فرآیند مدیریت توسعه، دوره ۳۰ شماره ۲ تابستان: ۳-۲۳.
- تحول و تعالی دانشگاه، دبیرخانه، و کارگروه های تحول. (۱۳۹۴). طرح تحول علمی و تعالی معنوی دانشگاه جامع امام حسین علیه السلام. تهران: دانشگاه جامع امام حسین علیه السلام.
- ترابی، احمد، و عرفانی راد حافظیه. (۱۳۹۷). بررسی اثربخشی برنامه های سالانه در تحقق اهداف عملیاتی بسیج مطالعه موردی ناحیه مسلم ابن عقیل سپاه محمد رسول الله (ص) تهران بزرگ، فروردین: ۸۵.
- توحیدی، ارسطو، و حمیدرضا حاتمی. (۱۳۹۴). ویژگی های نظام طرح ریزی راهبردی در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، دوره ۱۳ شماره ۶۲ اسفند: ۵-۳۲.
- حبیب پورگنابی، کرم، و رضا صفری شالی. (۱۳۹۰). راهنمای جامع کاربرد spss در تحقیقات پیمایی. تهران: انتشارات غزال.
- حسینی نیکو، علی، اصغر صالح اصفهانی، و اله مراد سیف. (۱۳۹۹). بررسی نقش تاب آوری در طراحی الگوی راهبردی طرح ریزی، برنامه ریزی و تأمین منابع نیروهای مسلح با رویکرد اقتصاد مقاومتی. فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، سال هجدهم شماره ۸۱ پاییز: ۱۹۷-۲۱۸.
- حضرتی، محمود، و گروسی. (۱۳۹۰). بررسی چالش های مدیریت راهبردی در راستای تحقق اهداف چشم انداز سازمانی. دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، شماره ۳۲ سال هفتم: ۱۱-۲۶.
- حمیدی، مهرزاد، و همکاران. (۱۴۰۱). طراحی الگوی جاری سازی استراتژی های فدراسیون فوتبال ایران با روش کارت امتیازی متوازن. فصلنامه مطالعات مدیریت ورزشی، دوره ۱۴ شماره ۷۱ اردیبهشت: ۱۵۵-۱۸۴.
- خادم آدم، ناصر. (بی تا). پیوستگی و گسستگی در سیاست برنامه ریزی و اجرایی. مجله اطلاعات سیاسی - اقتصادی شماره ۳۵ ۵۴-۵۹.

- خودآموز، زینت، و احمدیان. (۱۴۰۱). اثر کارت امتیازی متوازن بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی بهره‌وری سازمان‌های معدنی. فصلنامه پژوهش‌های علوم مدیریت، سال چهارم شماره ۱۰ بهار: ۶۶-۵۷.
- سخایی و مرتضی‌نیا. (۱۳۹۹). آسیب‌شناسی فرآیند برنامه و بودجه دانشگاه جامع امام حسین (ع). پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته برنامه و بودجه دفاعی، ۴۱.
- سیدعبودی، سیدعبدالرسول. (۱۳۹۸). بررسی برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک در سازمان. اولین کنفرانس پتروشیمی ایران. www.SID.ir. jivhk: ۱-۱۰.
- شه‌سواری‌پور، ناصر؛ حسین صیادی‌تورانلو، فرحناز آهنگ. (۱۳۹۹). پیوند استراتژی با برنامه‌های عملیاتی در معاونت غذا و داروی دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان. فصلنامه علمی-ترویجی سیاست‌نامه علم و فناوری، دوره ۶ شماره ۴ زمستان: ۳۹-۲۳.
- شیخ‌السلام، نجمه، و کردناییج مرتضوی دانایی‌فرد. (۱۳۹۶). واکاوی موانع هماهنگی بین سازمان‌های بخش عمومی ایران. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۵ شماره ۴ پاییز: ۳۰-۱۴.
- ضیغمی، رضا، و همکاران. (۱۳۸۷). تحلیل محتوا. فصلنامه پرستاری ایران، دوره بیست و یکم شماره ۵۳ بهار: ۵۲-۴۱.
- طرح و برنامه‌ریزی راهبردی، معاونت. (۱۳۹۰). آشنایی با روشهای تدوین اسناد راهبردی سپاه. سعید ضربغامی. تهران: اداره پایش و طرح‌ریزی راهبردی. ۶۰-۵۵.
- عباسیان، رضا. (۱۳۹۷). ارزیابی میزان اثربخشی نظام بودجه‌ریزی آموزشی. پایان‌نامه ارشد مورد مطالعه دانشگاه افسری، خرداد.
- عترت‌دوست، محمد. (۱۳۸۹). جایگاه برنامه‌ریزی در مدیریت اسلامی از منظر آیات و روایات. دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال هفتم شماره ۳۳ بهمن و اسفند: ۱۲۶-۱۰۷.
- فراهانی، سالار دانش‌فر، رضا قنبریان و امیر شهبابی. (۱۴۰۰). فصلنامه پژوهش‌های برنامه و توسعه. انطباق برنامه و بودجه در شهرداری تهران: عوامل و راهکارها، پائیز: ۱۲۱.
- کاظمی، مصطفی، و پویا برجسته‌نژاد. (۱۴۰۱). ارزیابی عملکرد با تلفیقی از مدل کارت امتیازی متوازن. فصلنامه چشم‌انداز مدیریت صنعتی، سال دوازدهم شماره ۴۷ پاییز: ۲۰۱-۱۷۳.
- کمالی و همکاران. (۱۳۹۹). اجرای سیاست‌های عمومی؛ ارائه معیارهایی برای اجرای موفق سیاست‌ها. فصلنامه علمی-پژوهشی سیاستگذاری عمومی، شماره ۲ دوره ۶: ۲۷۵-۲۵۳.
- مارتینزاردونز، لوسیا؛ کوشا و سیفی، مترجمان. (۱۳۹۷). طرح‌ریزی عملیاتی و حرکات راهبردی نظامی. تهران: ارتش جمهوری اسلامی ایران، دانشکده فرماندهی و ستاد آجا.
- محمدی‌مقدم، یوسف، و همکاران. (۱۴۰۰). مدل هم‌سوسازی راهبردهای منابع انسانی با راهبردهای سازمان با رویکرد دینامیک. فصلنامه توسعه سازمانی پلیس، سال ۱۸ شماره ۷۸ پاییز: ۴۱-۱۱.

- محمودزاده، ابراهیم. (۱۳۸۵). طرح ریزی استراتژیک- فقط یک گام تا اجرا. فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۴۹ بهار: ۳۹-۵۵.
- معتمدی، مهدیه، و وهمکاران. (۱۴۰۰). توسعه راهبرد مشارکت های دولتی-خصوصی در راستای سیاست های کلی نظام سلامت. فصلنامه سیاست های راهبردی و کلان، دوره ۹ شماره ۱ بهار: ۳-۲۷.
- ویسی، سیمین، و میترا عظیمی. (۱۳۹۹). مطالعه جامعه شناسانه تحقق فضای همکاری در سازمان های مردم نهاد. مجله مطالعات اجتماعی ایران، دوره چهاردهم شماره ۳ پاییز: ۱۲۰-۱۴۱.
- Barari, M. 2023. <https://gstatgroup.com/methodology/mixed-methods-research>. october 4. Accessed october 4, 2023.
- Çiçek, H.G, and Dikmen S. 2020. "Strategic Planning and Budgeting in Local Governments."
- jw, cresswell و l plano clarck. ۲۰۱۱. <https://modireamari.org> ./



[illegible]

FName LName¹ | FName LName² | FName LName³

Abstract

[illegible]

Keywords: Keywords, Keywords Keywords, Keywords Keywords Keywords.

1. Scientific Position, Name of the Faculty, University Name, City, Country.
2. Corresponding Author: Assistant Professor, Department of Philosophy of Education, Department of Education, Amin Police University, Tehran, Iran. EmailAddress@ihu.ac.ir
3. Associate Professor, Department of Educational Sciences, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran