

برنامه‌ریزی ملی با رویکرد مدیریت کیفیت جامع

محمدحسن پاسوار^۱، اصغر مشبکی^{*۲}

۱- دانشجوی دکترای مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

۲- دانشیار رشته مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

پذیرش: ۸۴/۳/۲۹

دریافت: ۸۲/۲/۵

چکیده

هر چند امروزه اعتقاد به برنامه‌ریزی ملی همانند سالهای گذشته وجود ندارد، ولی این به آن معنا نیست که باید برنامه‌ریزی کنار گذاشته شود، بلکه دنیای امروز روشهای جدید و مؤثرتری را برای برنامه‌ریزی ملی می‌طلبد. خاستگاه برنامه‌ریزی ملی با هر رویکردی، دست یافتن به نیازها و مطالبه‌های مردم می‌باشد و مدیریت کیفیت جامع که از نیازهای مشتری شروع شده و به دنبال تأمین رضایت مشتریان می‌باشد، بخوبی می‌تواند نگاهی جدید به برنامه‌ریزی ملی ارائه دهد. هدف این مدل تأمین رضایت مشتریان برنامه می‌باشد که واجد ویژگیهایی است که در صورت تحقق آنها رضایت برآورده خواهد شد. جامع بودن، عدالت، انعطاف‌پذیری، هماهنگی، سازگاری درونی و بیرونی، عقلانیت و اثر بخشی از خصوصیات هدف مدل می‌باشند که براساس نظرهای صاحب‌نظران برنامه‌ریزی به دست می‌آید. همچنین مبانی اصلی تحقق هدف، سه عامل اصلی، بهینه‌سازی فرایندهای برنامه‌ریزی، توانمندسازی دست‌اندرکاران برنامه و تمرکز بر نیازهای مشتریان برنامه می‌باشد. برنامه‌ریزی به مرحله تدوین برنامه خلاصه نشده و شامل تدوین، اجرا بررسی و اصلاح برنامه است و زمانی هدف مدل، یعنی رضایت مشتریان برنامه محقق می‌شود که کلیه مبانی ذکر شده به‌طور مستمر بهبود پیدا کنند.

کلید واژه‌ها: برنامه‌ریزی ملی، مدیریت کیفیت جامع، رضایت مشتریان، بهینه‌سازی فرایندها و توانمندسازی دست‌اندرکاران.

محمدحسن پاسوار و همکار
برنامه‌ریزی ملی با رویکرد مدیریت ...

۱- مقدمه

برنامه‌ریزی در شکل جدید خود و آنچه امروزه به عنوان برنامه‌ریزی ملی تلقی می‌شود، برای اولین بار پس از انقلاب اکتبر ۱۹۱۷م. در شوروی سابق مطرح شد و انگاره اقتصاد با برنامه به وجود آمد [۱]. برنامه در طول یک قرن به عنوان قلب پلنده اداره بسیاری از کشورهای پیشرفته جهان تلقی شده است. قرن نوزدهم را می‌توان نقطه اوج برنامه‌ریزی به‌شمار آورد. پس از جنگ جهانی دوم برنامه و برنامه‌ریزی روز به روز به اوفول رفت و برنامه‌ها، بویژه برنامه‌ریزی جامع، از نظر ارزشهای حاکم بر آن، مورد سؤال و نقد حقوقدانان و دانش‌پژوهشان قرار گرفت. به این ترتیب از اوایل دهه ۶۰م، برنامه نقش محوری خود را از دست داد و بیشتر توجه به فرایند معطوف شد [۲، ص ۱].

امروزه اعتقادی که در سالهای گذشته نسبت به برنامه‌ریزی ملی وجود داشته، کمرنگ شده است، اما این به آن معنا نیست که برنامه‌ریزی را باید کنار گذاشت، بلکه دنیای امروز روشهای جدید و مؤثرتری را برای برنامه‌ریزی می‌طلبد. برنامه‌ریزی ملی، به‌عنوان تلاشی برای کنترل اقتصاد ملی و به شکلی که گویی اقتصاد ماشینی کاملاً شناخته شده است، باید کنار گذاشته شود. منافع ناشی از توجه بیشتر به اجرا و مشارکت دادن افراد و گروههای ذینفع، در مقایسه با منافع حاصل از به‌کارگیری تحلیلهای پیچیده ولی نامربوط بمراتب بیشتر است [۳].

امروزه دیگر برنامه‌ریزی مفهوم ندارد، مگر آنکه برای ساختن فرایندها باشد [۴]. به عبارت دیگر برنامه‌ریزی با مفاهیمی که تاکنون مطرح شده، است دیگر پاسخگوی نیازهای فعلی نبوده و ضروری است با نگرشی نوین ضمن رفع نارساییهای آن، ویژگیهایی با اقتضائات روز، پیچیدگی و تحولات سریع محیط ارائه شود.

به گفته توماس کیون^۱، زمانی که اصول و چارچوبهای نظری و روشهای اجرایی هر رشته از دانش، دیگر توان پاسخگویی به نیازهای زمان و مسائل جاری مربوط را نداشته باشد، ضرورت ارائه راهها و رویه‌های نوین و مشکل‌گشا، به‌وسیله صاحبانظران و اندیشمندان آن رشته آشکار می‌شود.

چارچوب نظری مدیریت کیفیت جامع که به تعبیری به عنوان پارادایم^۲ نوین مدیریت تلقی می‌شود، بر پایه نظریه سیستمها، نگرشی نو به عامل انسانی، بهبود مستمر کیفیت و درنهایت

1. Thomas Khune
2. paradigm

فصلنامه مدرس علوم انسانی _____ دوره ۱۰، شماره ۱، بهار ۱۳۸۵

مشتری مداری استوار می‌باشد. این تحقیق با بهره‌گیری از عقاید اصولی «دمینگ^۱، جوران^۲ و کرازبی^۳» [۵، صص ۴۳-۵۶] و سایر نظریه پردازان مدیریت کیفیت جامع (T.Q.M)، به دنبال ارائه الگوی مناسبی برای برنامه‌ریزی ملی با ویژگیهای مدیریت کیفیت جامع می‌باشد. به این لحاظ با استفاده از روش توصیفی - تحلیلی و براساس مطالعات انجام‌شده و بهره‌گیری از نظرهای خیرگان، هدف، مبانی و عوامل مدل و به‌وسیله روش تحلیلی سلسله مراتبی (AHP) وزن و میزان تأثیر آنها در شکلهی هدف تعیین شده است. به‌منظور آشنایی با مفاهیم، ابتدا تعریف برنامه‌ریزی و مختصری از سابقه برنامه‌ریزی در کشور ارائه می‌شود و در ادامه با استفاده از ادبیات موضوع، مفاهیم، اهداف و مبانی و عوامل شکل‌دهنده مدل مورد نظر تبیین خواهد شد. روش تحقیق و مراحل اجرای تحقیق نیز به صورت مختصر ارائه شده و سپس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات در فرایند تحقیق بیان شده است. در پایان نیز نتایج حاصل از تحقیق همراه با پیشنهاداتی تقدیم می‌شود.

۲- برنامه‌ریزی ملی و سابقه آن در ایران

به‌منظور تبیین برنامه‌ریزی در طول زمان از ابعاد مختلف، تعاریف متفاوتی به‌وسیله صاحب‌نظران ارائه شده است، ولی شاید بتوان تعریف پایه‌ای از برنامه‌ریزی به نحوه زیر بیان کرد: برنامه‌ریزی، تصویر پردازی از آینده بهتر و چگونگی رفتن به سوی آن است، به عبارت دیگر، برنامه تبیین‌کننده جریان و مسیر عملیات است [۶، صص ۳-۷].

اگر کانون توجه برنامه‌ریزی یک جامعه و یا کشور باشد، اهداف و قلمرو آن تغییر کرده و از جامعیت بیشتری برخوردار می‌شود. هدف برنامه‌ریزی در سطح بنگاه، بهینه‌کردن سود است، حال آنکه هدف مهم برنامه‌ریزی اقتصادی دولتی، دسترسی به رشد اقتصادی و بهینه است [۷، ص ۲۰]. شاید بتوان برنامه‌ریزی ملی را در قالب یک متدولوژی تعریف کرد. فرایندی که کلیه منابع عظیم ملی را با هدف توسعه کارکردها و قابلیت‌های ملی و عوامل مربوط به آن، سازماندهی و مدیریت می‌کند [۸، ص ۵].

اولین برنامه ملی ایران در قالب برنامه عمرانی کشور با اعتبار ۲۱ میلیارد ریال که

1. Deming
2. Jouran
3. Crasby



تأمین ۳۲ درصد آن از طریق وام بانک بین‌المللی ترمیم و توسعه پیش‌بینی شده بود، در اردیبهشت ماه ۱۳۲۷ ه. ش. به مجلس شورای ملی تقدیم شد و در نهایت در ۲۶ بهمن ماه ۱۳۲۷ به تصویب رسید. این برنامه براساس قرار داد منعقد شده با «مؤسسه مشاورین ماورابحار»^۱ که مؤسسه‌ای آمریکایی بود، تهیه و تنظیم شد [۹، صص ۷-۸].

در طول بیش از نیم قرن عمر برنامه‌ریزی ملی در ایران، پنج برنامه عمرانی قبل از انقلاب اسلامی و سه برنامه پس از پیروزی انقلاب در کشور به اجرا درآمد. مدت دو برنامه عمرانی اول و دوم ۷ سال و بقیه برنامه‌ها برای مدت ۵ سال تنظیم شدند. مدل استفاده شده در اکثر برنامه‌ها، به استثنای برنامه‌های اول و دوم برنامه‌ریزی جامع بوده است. براساس بررسی‌های انجام شده، نظام برنامه‌ریزی برنامه‌های اول و دوم و سوم توسعه جمهوری اسلامی ایران از نظر آسیب‌شناسی دارای نقاط ضعف زیر می‌باشد [۱۰].

- نبود استمرار و تداوم نظام بازخورد و خودکنترلی شوراهای برنامه‌ریزی؛
- ابهام در درجه «جامعیت برنامه‌ریزی» چه از نظر تسری برنامه در بخشهای شکل‌دهنده نظام برنامه‌ریزی و چه از نظر تسری برنامه‌های بخشی به مناطق و همچنین میزان شمول برنامه به بخشهای دولتی و غیردولتی؛
- تولید برنامه‌های جامع خارج از توان ظرفیت اقتصادی جامعه و توانایی نظام اداری کشور؛
- ابهام در سنجش درجه «تمرکز برنامه‌ریزی» (برنامه‌ریزی متمرکز و برنامه‌ریزی غیر متمرکز) با توجه به میزان مشارکت عامه مردم و یا تشکلهای غیردولتی و همچنین نوع مشارکت مردم در انجام فعالیتهای برنامه‌ریزی؛
- حلقه مفقود شده در «سطوح برنامه‌ریزی» بویژه نبود برنامه آینده‌نگر بلندمدت و همچنین برنامه‌ریزی آمایش سرزمین؛
- نبود سازو کار مناسب برای ایجاد وحدت در برنامه‌ریزی، کنترل و راهبری در بخش «شبه دولتی»، «بخش عمومی» و «بخش غیردولتی»؛
- نبود ساز و کار مناسب برای تلفیق و هماهنگی برنامه و بودجه؛
- نادیده‌انگاری نظام برنامه‌ریزی به نیروی انسانی مورد نیاز کارآمد و با صلاحیت؛
- منفعل بودن دستگاه‌های اجرایی در تهیه و تدوین مطالعات، تحقیقات و بررسی‌های مورد نیاز برنامه‌ریزی بخشی و انجام اکثر امور به‌وسیله سازمان مرکزی برنامه‌ریزی.

1. overseas consultants incorporated

۳- مدیریت کیفیت جامع

شکلگیری مدیریت کیفیت جامع در قالب رویکرد نوین به مدیریت از اوایل قرن نوزدهم آغاز شد. در این راه دانشمندان و کارشناسان متعددی مشارکت داشته‌اند که هر یک به نحوی آموزه‌ها و توصیه‌هایی را در تدوین مدیریت کیفیت جامع ارائه کرده‌اند. به عقیده دمینگ، کیفیت، یعنی بهبود مستمر رفتار و روشهای استفاده شده برای فرایندها، محصولات و خدمات و از منظر دیگری به معنای درک و سپس تأمین انتظاراتی مصرف‌کنندگان برای بهبود محصولات می‌باشد [۱۱، صص ۶۶-۸۸]. جوران کیفیت را «مناسب برای هدف و استفاده» و کرازبی «همنویی با نیازها و نه مرغوبیت و یا ظرافت و زیبایی محصول» و فیگن بام^۱ یک فرایند توسعه یافته در سازمان و آنچه که مشتری می‌گوید و در نهایت به مثابه اخلاق تلقی می‌کند [۵، صص ۴۳-۵۰].

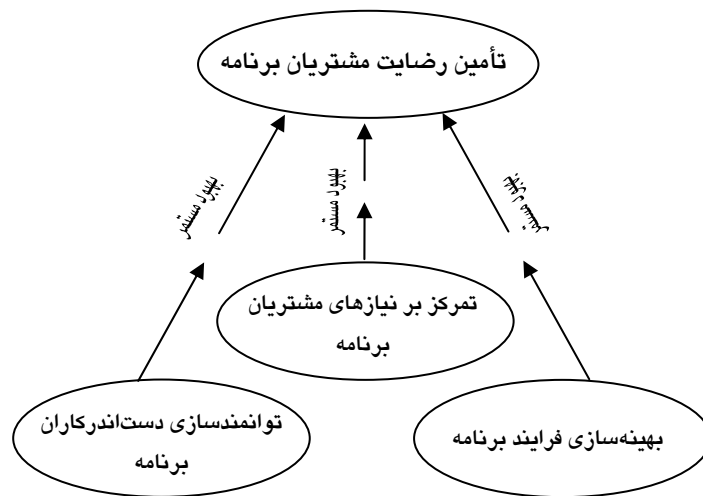
بنیاد مدیریت کیفیت جامع به‌طور عمده از دمینگ و جوران نشأت گرفته است [۱۲، صص ۲۷-۳۰] و براساس ایده‌های ایشان و با توسعه مبانی T.Q.M اصول قابل طرح برای بهره‌گیری از T.Q.M شکل گرفته است. مبانی مدیریت کیفیت جامع را می‌توان، تأمین انتظاراتی مشتری، بهبود و مستمر فرایندها، مشارکت همه جانبه کارکنان و تفویض اختیار و قدرت به آنها، گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها دانست. زمانی مدیریت کیفیت جامع قابل پیاده شدن است که هدف مورد نظر، برآورده ساختن خواسته‌ها و انتظاراتی مشتریان و حتی فراتر از آن باشد و همه تصمیمها براساس داده‌های جمع‌آوری شده صحیح و قابل اعتماد و تجزیه و تحلیل آنها اتخاذ شود. تمامی دست‌اندرکاران در انجام امور مشارکت داده شده و به منظور بهبود مستمر فرایندها، تفویض اختیار و قدرت به ایشان صورت گرفته شده باشد.

۴- مدل مفهومی تحقیق

در این تحقیق با بررسی ادبیات موضوع توانسته شد تا به مفاهیم مختلف برنامه‌ریزی و انتظاراتی که از یک برنامه‌ریزی ملی وجود دارد، دست پیدا کرد؛ همچنین مبانی مؤثر در تأمین هدف برنامه‌ریزی ملی با رویکرد مدیریت کیفیت جامع را تبیین کرد و مدل مفهومی تحقیق را ارائه نمود (شکل ۱)؛ سپس با بهره‌گیری از مستندهای مدل جایزه مدیریت و کیفیت

1. Armond Feigen Baum

(EFQM)^۱ و مدل جایزه ملی کیفیت ایران INQA^۲، استاندارد بین‌المللی ISO ۹۰۰۱-۲۰۰۰ - الزامات سیستم مدیریت و استاندارد بین‌المللی ISO ۹۰۰۴-۲۰۰۰ - راهنمایی برای بهبود عملکرد، نسبت به تشریح عوامل شکل‌دهنده هر یک از مبانی پرداخته شد.



شکل ۱ مدل مفهومی تحقیق

۵- سؤالات اصلی تحقیق

- ۱) هدف اصلی برنامه‌ریزی ملی با رویکرد مدیریت کیفیت جامع چیست؟
- ۲) مبانی برنامه‌ریزی ملی با رویکرد مدیریت کیفیت جامع چیست؟
- ۳) عامل اصلی تحقق هدف برنامه‌ریزی ملی با رویکرد مدیریت کیفیت جامع چیست؟

۶- فرضیه‌های تحقیق

- ۱) رضایت مشتریان برنامه، هدف برنامه‌ریزی ملی با رویکرد مدیریت کیفیت جامع است.
- ۲) بهینه‌سازی فرایندهای برنامه‌ریزی، توانمندسازی دست‌اندرکاران برنامه و تمرکز بر نیازهای مشتریان برنامه، مبانی برنامه‌ریزی ملی با رویکرد مدیریت کیفیت جامع را تشکیل می‌دهند.

1. European Fundamental Quality Management
2. Iran National Quality Award

۳) بهبود مستمر در میانی برنامه‌ریزی، عامل اصلی تحقق هدف برنامه‌ریزی ملی با رویکرد مدیریت جامع می‌باشد.

۷- هدف و میانی مدل مفهومی برنامه‌ریزی ملی با رویکرد T.Q.M

۷-۱- هدف

تأمین رضایت مشتریان برنامه هدف اصلی مدل برنامه‌ریزی ملی با رویکرد مدیریت کیفیت جامع تلقی می‌شود. دولت، مجلس و عموم مردم مشتریان برنامه را شکل می‌دهند. هر یک از این مشتریان خواسته‌ها و انتظاراتی دارند که ضروری است برنامه در پی تأمین آنها باشد. نظام برنامه‌ریزی باید بر این اصل استوار باشد که مردم و نهادها به‌مثابه دارندگان اصلی نیازها، تمایلات، وجوه مختلف عقلانیت و مفاهیم و نوآوریها، بازیگران اصلی می‌باشند [۷، ص ۱۵]. برنامه‌ای را می‌توان موفق دانست که بتواند رضایت مشتریان خود را حتی دولت، مجلس، عموم مردم و نهادهای مدنی را تأمین کند. برنامه‌ریزی با هر گونه چارچوب نظری و حد تفصیل و روشهای اجرایی در نهایت باید حمایت و مقبولیت گسترده عموم را در پی داشته باشد تا اجرای برنامه‌ها را امکانپذیر سازد [۱۳، ص ۲۰۱].

صاحب نظران برنامه‌ریزی با دیدگاههای و رویکردهای متفاوت یکی از ویژگیهای و کارکردهای برنامه‌ریزی را با اهمیت دانسته و وجود آنها را نشانگر موفقیت برنامه‌ها دانسته‌اند. به نظر لئونیت یک برنامه ملی باید متعادل، منسجم، از لحاظ گستره وسیع و از لحاظ ماهیت همخوانی و در نهایت شبیه باشد [۱۴، صص ۶-۷]. در بررسیهای انجام شده اهم این ویژگیها به شرح زیر می‌باشد که در صورت تأمین آنها رضایت مشتریان برنامه حاصل می‌شود.

۱- عقلانیت^۱: برنامه فرایندی از عقلانیت در تعیین و نیل به هدفها یا سیاستها است. مقرون به صرفه‌بودن، استفاده معقول از منابع کمیاب موجود یا برقراری روابط بین وسایل و هدفها، به‌گونه‌ای که دسترسی به هدف با کاربرد کارآمدترین وسایل به انجام برسد [۱۴، ص ۱۵؛ ۱۵، ص ۴].

۲- هماهنگی^۲: برقراری رابطه مناسب بین قسمت‌های مختلف، همخوان کردن تصمیمها، فراهم آوردن وسایل لازم برای وحدت عمل، به کاربردن شیوه یکپارچه و متعادل برای حل

1. rationality
2. integrity



مسائل، یا همساز کردن سیاستها و فعاليتها به منظور نیل به هدفهای مطلوب. به این ترتیب، هماهنگی عنصر لازم و اساسی برنامه‌ریزی مؤثر است [۱۶، ص ۱۴۶].

۳- عدالت^۱: به گفته ادوارد دمینگ «کارکرد دولتها عدالت است و نه اثر بخشی» [۱۷، ص ۱]. تأمین عدالت و یا حداقل تلاش برای توسعه عدالت، یکی از مشکلترین اهداف قابل دسترسی در برنامه‌ریزی ملی و لکن مهمترین آنها می‌باشد. اینکه چه کسی چه چیزی را به دست می‌آورد و چه کسی بهای آن را می‌پردازد؟ و چگونگی توزیع عادلانه منابع، منافع و هزینه‌ها، سؤالی بسیار مشکل و ارزشی برای دسترسی به وفاق عمومی در راستای توسعه می‌باشد. عدالت زمانی در مراحل برنامه‌ریزی جامه عمل می‌پوشد که در زمینه‌های زیر محقق شود [۱۸، صص ۶-۷].

الف- فرایند: دستیابی و دسترسی تضمین شده به تصمیم‌گیری و سطحبندی بازیگران سیاسی که با فعالیت و درگیری همه گروههای ذینفع در فرایند تصمیم‌گیری معنا خواهد داشت؛

ب- اثربخشی: موازنه تضمین شده بین هزینه‌ها و منافع گروههای ذینفع متفاوت و مناطق مختلف؛

ج- نتایج: تعقیب نتایج برابر برای گروهها و مناطق مختلف یا حداقل ایجاد کمترین عدم کیفیت در نتایج.

۴- انعطافپذیری^۲: فرایند توسعه، فرایندی کاملاً پویا و محیط توسعه دارای تغییرهای سریع و متلاطم است به این لحاظ برنامه‌ریزی باید دارای چارچوبی پویا و در عین حال انعطافپذیر و تغییرپذیر باشد. انعطافپذیری توانایی یک برنامه موفق در پذیرش ناپایداری موجود در محیط می‌باشد [۱۹، صص ۳، ۵].

۵- جامعیت^۳: جامعیت برنامه از دو زاویه باید توجه شود. از بعد جغرافیایی و آن اینکه تمامی نواحی و بخشهای مختلف جامعه مورد نظر را پوشش دهد و باید از بعد موضوعات شکل‌دهنده برنامه، شامل مجموعه‌ای مرتبط با توسعه باشد. برنامه ممکن است تمامی سیاستهای نواحی مختلف را به‌طور وسیع پوشش دهد و یا سیاستهای مختلف مرتبط را با هم تعقیب کند جامعیت برنامه‌ریزی معیاری برای تعیین اندازه، محدوده و گستره آن می‌باشد که کلیه متغیرهای راهبردی ممکن در دسترس را مورد سنجش قرار می‌دهد [۶، ص ۹؛ ۲۰].

1. equity
2. flexibility
3. comprehensiveness

۶- سازگاری^۱: برنامه‌ای موفق و قابل اجرا خواهد بود که با شرایط اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و ارزشهای حاکم بر جامعه مورد نظر هماهنگ و سازگار باشد. سازگاری درونی باعث زمینه‌سازی مناسب برای اجرای موفق برنامه خواهد بود. همچنین برنامه ملی فارغ از شرایط بیرونی جامعه و تحولات سیاسی، اجتماعی و اقتصادی بین‌المللی قابل اجرا نیست. عوامل بیرونی بشدت بر میزان موفقیت برنامه ملی اثر گذارند. به این لحاظ ضروری است که برنامه‌ریزی با نگاه به متغیرهای بیرونی و رعایت آنها تنظیم و به عبارت دیگر سازگاری بیرونی داشته باشد.

۷- اثر بخشی^۲: موفقیت یا عدم موفقیت برنامه ملی بستگی به میزان اثربخشی اهداف و سیاستهای اتخاذ شده دارد. به عبارت دیگر همه تلاش تنظیم برنامه دستیابی به اهداف و تحقق سیاستهای مورد نظر است. به منظور اثربخش بودن برنامه باید اهداف، سیاستها و اقدامات درست را شناسایی کرد و سپس تلاش در انجام آنها داشت. یک برنامه اثربخش می‌تواند به نکات زیر پاسخ دهد: الف- در حال انجام انجام کاری می‌باشیم؛ ب- چگونه می‌توانیم آنرا به انجام برسانیم؛ ج- چگونه می‌توانیم آنچه را که انجام می‌دهیم، بهبود بخشیم.

پنج مؤلفه ابتدایی برنامه‌ریزی اثر بخش شامل: (۱) نتایج مورد نظر؛ (۲) اهمیت سنجش و بررسی؛ (۳) معیارهای موفقیت؛ (۴) نتایج واقعی؛ (۵) بهره‌گیری از نتایج می‌باشد؛ [۲۱، ص ۱].

۲-۷- مبانی

تأمین کیفیت جامع در هر سازمان، مستلزم بهبود مستمر در تمام شئون آن است. به عبارت دیگر تأمین هدف که همانا تأمین رضایت مشتریان است با بهبود مستمر سه پایه اصلی تحقق پیدا می‌کند.

۱- بهینه‌سازی فرایندها؛ ۲- تمرکز بر نیاز مشتریان؛ ۳- توانمندسازی دست‌اندرکاران [۲۲، صص ۲۶-۲۷].

نظام برنامه‌ریزی ملی به‌مثابه سازمانی مجازی است که به دنبال تأمین رضایت مشتریان خود، یعنی دولت، مجلس و عامه مردم می‌باشد و از طریق بهینه‌سازی فرایندهای خود و با

1. consistency
2. effectiveness



تمرکز بر نیازهای مشتریان برنامه و توانمندسازی دست اندرکاران برنامه می‌تواند هدف برنامه را محقق کند.

۷-۲-۱- بهینه‌سازی فرایندهای برنامه‌ریزی

هر فرایندی متشکل از مجموعه‌ای از فعالیتهاست که در ارتباط با یکدیگر موجب تولید محصول و یا ارائه خدمتی می‌شود. فعالیتها نیز خود فرایندی می‌باشند که باید از طریق جمع‌آوری اطلاعات و آمار کنترل و نظارت شوند، به نحوی که هر فعالیتی منجر به یک ارزش افزوده شود. براساس روشهای خود ارزیابی EFQM، معیارهای زیر برای نظارت بر فرایندها در نظر گرفته شده که در این تحقیق به عنوان ویژگیهای بهینه‌سازی فرایندهای برنامه‌ریزی مورد استفاده قرار گرفته است.

- طراحی و مدیریت ساخت یافته؛
- مدیریت و تقویت ارتباط با مشتریان؛
- بهبود مستمر فرایندها برای رضایت مشتریان؛
- پشتیبانی تولیدات برنامه.

۷-۲-۲- تمرکز بر نیازهای مشتریان برنامه

در دیدگاه مدیریت کیفیت جامع هر فعالیتی که صورت می‌گیرد، مشتری و یا ارباب رجوعی دارد و این مشتری نیز خواسته و نیازهایی دارد که به دنبال تأمین آنها می‌باشد. در نتیجه روش کیفیت جامع باید پاسخگوی و تأمین کننده این نیازها باشد. از دیدگاه کانو^۱ خواسته‌های مشتری از سه دسته مختلف تشکیل شده‌اند. خواسته‌های پایه و اساسی (BQ)^۲ که معمولاً به شکل تلویحی وجود داشته و حداقلها می‌باشند که از ایجاد عدم رضایت جلوگیری می‌کنند. دسته دوم خواسته‌های عملکردی (PQ)^۳ می‌باشند که به‌طور مشخص از سوی مشتری ابراز می‌شوند و برآورد کردن آنها باعث رضایت و نبود آن نارضایتی مشتری را سبب می‌شود. دسته سوم خواسته‌های انگیزشی مشتری (EQ)^۴ به‌شمار می‌آیند که از دید مشتری پنهان می‌باشد و برآورده نشدن آنها باعث نارضایتی نمی‌شود و در

1. Kano
2. Basic Needs (Basic Quality)
3. Performance Need (Performance Quality)
4. Excitement Needs (Excitement Quality)

صورت تأمین، موجب هیجان و انگیزش بالای مشتری می‌شود [۲۳، صص ۶-۷]. با بهره‌گیری از مدل EFQM، معیارهای سنجش میزان تمرکز بر نیازهای مشتریان به عنوان ویژگیهای یک برنامه در تمرکز به نیازها و مطالبات مشتریان خود به شرح زیر در نظر گرفته شده است.

- شناسایی و طبقه‌بندی مشتریان؛
- بهبود مستمر شناخت مطالبه‌های مشتریان؛
- انعکاس مطالبه‌ها؛
- به‌کارگیری ابزار مناسب.

۷-۲-۳- توانمندسازی دست اندرکاران برنامه

دست اندرکاران تنظیم، تدوین، تصویب و اجرای برنامه ملی محوری‌ترین ارکان نظام برنامه‌ریزی به‌شمار می‌آیند. نحوه آماده‌سازی و به‌کارگیری این نیروی عظیم که در دستگاههای اجرایی، سازمان مرکزی برنامه‌ریزی و مجلس حضور دارند در موفقیت و یا عدم موفقیت برنامه ملی تأثیر چشمگیری دارند. آگاهی دست اندکاران از هدفها، رسالتها و ارزشهای حاکم بر برنامه و وجود توانایی علمی و تجربی کافی برای انجام کارها و همچنین دارا بودن مسئولیت بهبود فرایندهای برنامه، باعث توانمند شدن ایشان میگردد. مدل EFQM، معیارهایی را برای سنجش میزان توجه به توانمندسازی پیش‌بینی کرده است که به عنوان ویژگیهای توانمندسازی دست‌اندرکاران برنامه ملی به شرح زیر ارائه می‌شود.

- بهبود مستمر و توسعه دانش و شایستگیها؛
- در دسترس بودن آمار و اطلاعات؛
- قدردانی و سپاسگزاری؛
- اختیار و مسئولیت پاسخگویی؛
- مشارکت و توان افزایی.

۸- روش شناسی تحقیق

روش این تحقیق به‌صورت توصیفی - تحلیلی بوده و براساس مطالعات انجام شده و نظر خبرگان و صاحب‌نظران عوامل تأثیرگذار در مدل تعیین و به‌وسیله روش تحلیلی سلسله



مراتبی (AHP) وزن دهی و میزان تأثیر آنها و عوامل فرعی بر هدف تعیین شده است.

۹- جامعه و نمونه آماری

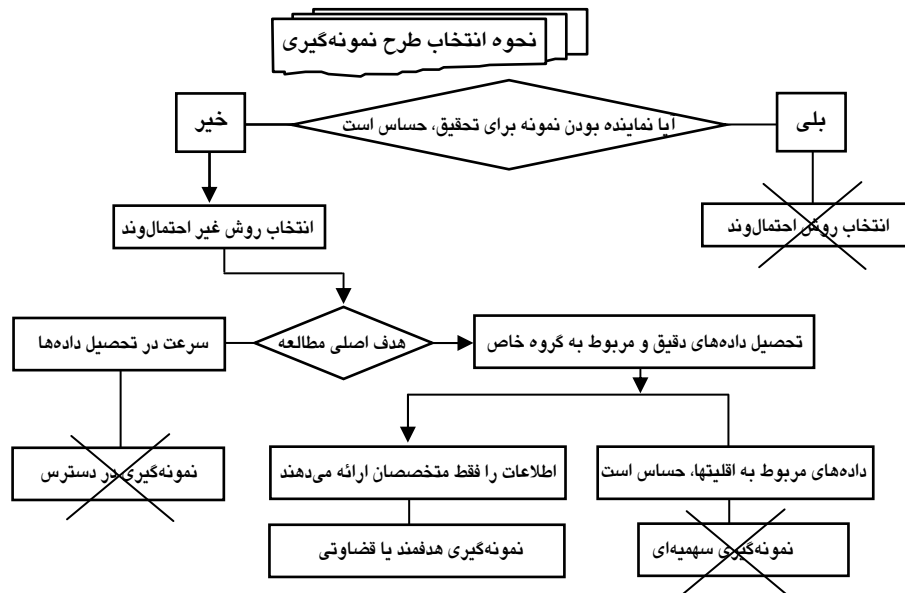
به‌منظور دستیابی به افراد خبره و صاحب‌نظر در حوزه برنامه‌ریزی ملی، کلیه افرادی که چه به صورت مستقیم و چه غیر مستقیم در تدوین برنامه‌های پنج‌ساله کشور درگیر بودند، مورد توجه قرار گرفتند. همچنین صاحب‌نظران و اساتید دانشگاه که در این حوزه فعالیت دارند، در نظر گرفته شدند. به این ترتیب رؤسای شوراهای و کمیته‌های برنامه‌ریزی برنامه سوم و چهارم و همچنین دبیران شوراهای و کمیته‌های برنامه سوم و چهارم که به طور عمده از مدیران سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی می‌باشند و سپس اعضای کمیسیون تلفیق برنامه و بودجه مجلس شورای اسلامی و در نهایت تعدادی از اساتید دانشگاه که در حوزه برنامه‌ریزی و مدیریت کیفیت صاحب‌نظر می‌باشند، انتخاب شدند که در جدول ۱ نمایش داده شده است.

جدول ۱ جامعه مورد نظر

۱	رؤسای شوراهای و کمیته‌های برنامه‌ریزی برنامه سوم و چهارم توسعه	۳۰ نفر
۲	دبیران شوراهای و کمیته‌های برنامه‌ریزی برنامه سوم و چهارم توسعه	۳۰ نفر
۳	اعضای کمیسیون تلفیق برنامه و بودجه مجلس شورای اسلامی	۲۰ نفر
۴	صاحب‌نظران و اساتید دانشگاهها (برنامه‌ریزی، مدیریت، کیفیت)	۳۰ نفر
جمع کل جامعه		۱۱۰ نفر

با استفاده از راهنمای انتخاب طرح نمونه‌گیری [۲۴، ص ۱۱۹]، نوع نمونه‌گیری مشخص شد (شکل ۲). چنانچه ملاحظه می‌شود نمونه‌گیری هدفمند یا قضاوتی انتخاب شده است، در این نوع نمونه‌گیری، افراد نمونه از میان کسانی انتخاب می‌شوند که دارای خصوصیات تعریف شده‌ای باشند و اعضای نمونه‌گیری نیز براساس داوری پژوهنده انتخاب می‌شوند [۲۴، ص ۱۱۷].

تعداد افراد نمونه با توجه به محدود بودن جامعه و روش نمونه‌گیری هدفمند یا قضاوتی ۴۰ نفر به شرح زیر در نظر گرفته شد (جدول ۲).



شکل ۲ نحوه انتخاب طرح نمونه‌گیری

جدول ۲ تعداد نمونه به نسبت تعداد هر طبقه در جامعه

۱	رؤسای شوراها و کمیته‌های برنامه‌ریزی برنامه سوم و چهارم توسعه	۱۳ نفر
۲	دبیران شوراها و کمیته‌های برنامه‌ریزی برنامه سوم و چهارم توسعه	۱۲ نفر
۳	اعضای کمیسیون تلفیق برنامه و بودجه مجلس شورای اسلامی	۶ نفر
۴	صاحب‌نظران و اساتید دانشگاهها	۹ نفر
	جمع کل نمونه	۴۰ نفر

۱۰- روش گردآوری اطلاعات و نرم افزار استفاده شده

اطلاعات مورد نیاز از طریق پرسشنامه ۶۸ سؤالی به‌وسیله خبرگان و اعضای نمونه جمع‌آوری شده است. با توجه به روش تحلیل سلسله مراتبی سؤالات پرسشنامه به‌صورت مقایسه زوجی تنظیم شده است. تعداد ماتریسهای مقایسه زوجی ۱۱ ماتریس می‌باشد که به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات نرم‌افزار Team Expert Choice استفاده شده است. در جدول ۳ تعداد سؤالات و مؤلفه‌های مرتبط با هر یک از فرضیه‌ها ارائه شده است.

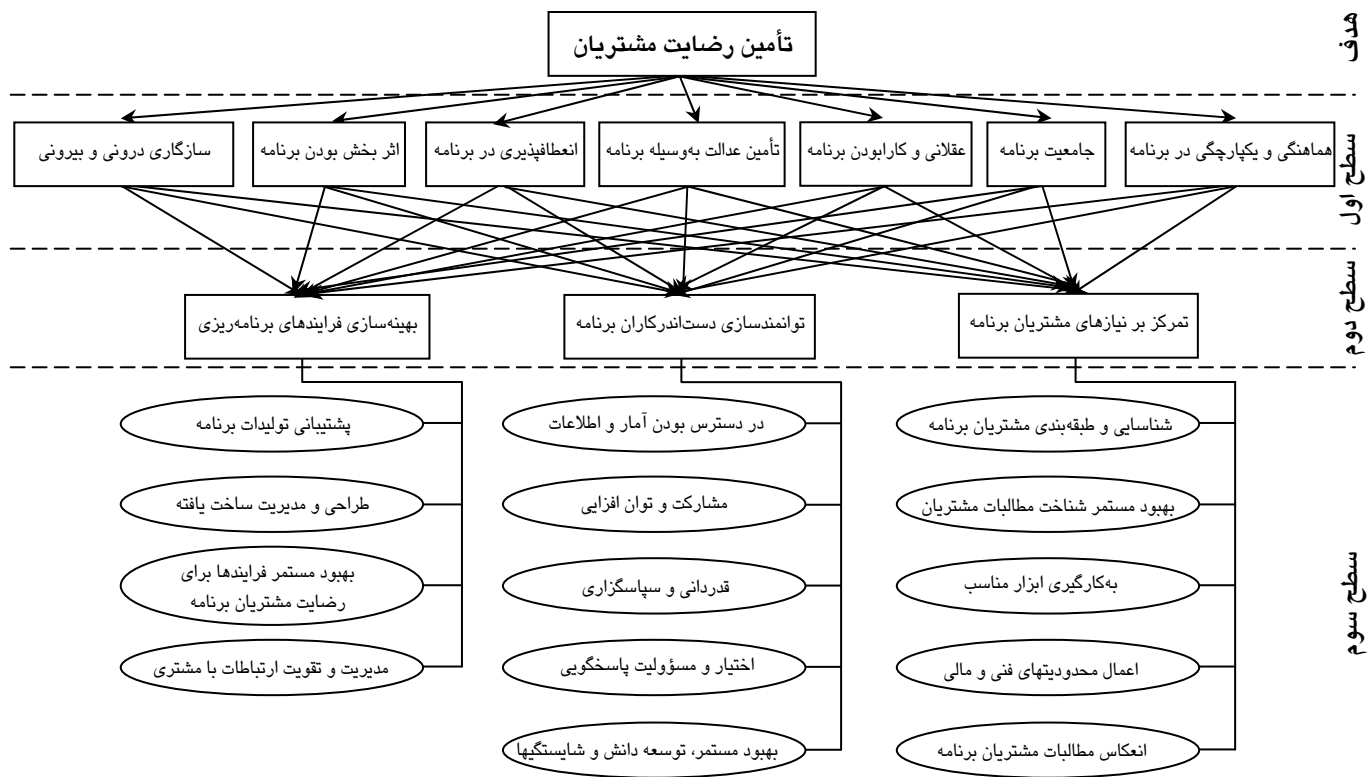


جدول ۳ سؤالا و مؤلفه‌های مرتبط با فرضیه‌ها

تعداد سؤالا	مؤلفه‌های مرتبط	فرضیه‌های تحقیق
۲۱ سؤال	سازگاری درونی و بیرونی	فرضیه اول
	هماهنگی و یکپارچگی	
	جامعیت	
	تأمین عدالت	
	انعطاف‌پذیری	
	اثربخش بودن	
	عقلانی و کارا بودن	
۲۱ سؤال	تمرکز بر نیازهای مشتریان	فرضیه دوم
	توانمندسازی دست اندرکاران	
	بهینه‌سازی فرایندها	
۲۶ سؤال	بهبود و توسعه دانش و شایستگی	فرضیه سوم
	مشارکت و توان افزایشی	
	اختیار و مسئولیت پاسخگویی	
	در دسترس بودن آمار و اطلاعات	
	قدردانی و سپاسگزاری	
	بهبود مستمر شناخت مطالبات	
	شناسایی و طبقه‌بندی مشتریان	
	به‌کارگیری ابزار مناسب	
	اعمال محدودیتهای فنی و مالی	
	انعکاس مطالبات مشتریان	
	بهبود فرایندها	
	طراحی و مدیریت ساخت یافته	
	مدیریت و تقویت ارتباطات	
پشتیبانی تولیدات		

۱۱- سلسله مراتب مدل

با بهره‌گیری از مدل مفهومی و براساس مطالعات انجام شده، ادبیات موضوع و رعایت اصول و سلسله مراتب مدل مطابق شکل ۳ در چهار سطح تنظیم شد.



شکل ۳ سلسله مراتب مدل



۱۲- تجزیه و تحلیل اطلاعات

پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها با استفاده از نرم‌افزار Team Expert Choice اطلاعات و داده‌های به دست آمده تجزیه و تحلیل شد؛ سپس نتایج به‌دست آمده در قالب وزن‌دهی معیارهای هدف، مبانی و عوامل مؤثر و به‌صورت نمودارهای مرتبط به آن آمده است.

۱-۱۲- هدف و ویژگیهای آن

با مشاهده جدول ۴ ملاحظه می‌شود که اثر بخش بودن برنامه به عنوان بالاترین اولویت در ویژگیهای هدف مدل، یعنی تأمین رضایت مشتریان برنامه شناخته شده است و کم‌اثرترین معیار، جامعیت برنامه می‌باشد. متأسفانه سابقه برنامه‌ریزی در ایران مؤید آن است که تقریباً کلیه برنامه‌های پنج ساله قبل و بعد از انقلاب، رویکرد جامع‌نگر داشته‌اند و نتیجه به‌دست آمده تأکیدی بر تجدید نظر جدی نسبت به نظام برنامه‌ریزی در کشور برای حرکت از برنامه‌ریزی جامع به سوی برنامه‌ریزی اثربخش و عدالت‌محور در راستای تأمین رضایت مشتریان برنامه دارد. چنانچه ملاحظه می‌شود، اثر بخش بودن برنامه و تأمین عدالت به‌وسیله برنامه در مجموع حدود ۴۶ درصد، یعنی نیمی از خاستگاه مشتریان برنامه را به خود اختصاص داده است. پس از اثربخشی و عدالت، بترتیب انعطاف‌پذیری ۱۴/۵ درصد، عقلانی بودن برنامه ۱۰/۸ درصد، سازگاری درونی و بیرونی ۱۰/۷ درصد، هماهنگی و یکپارچگی (۱۰/۵) درصد و در نهایت جامعیت برنامه ۷/۵ درصد به‌عنوان ویژگیهای اثرگذار در هدف مدل می‌باشند. با توجه به اجماع صاحب‌نظران و خبرگان مبنی بر هدف بودن تأمین رضایت مشتریان برنامه و تأیید کلی هدف و ویژگیهای آن فرضیه اول تحقیق تأیید شده است.

جدول ۴ اولویت‌بندی ویژگیهای هدف مدل

ردیف	ویژگی هدف	اولویت	وزن	مقیاس اسمی
۱	اثربخش بودن برنامه	۱	۰/۲۴۹	۱
۲	تأمین عدالت به‌وسیله برنامه	۲	۰/۲۱۴	۰/۸۵۹
۳	برنامه انعطاف‌پذیری	۳	۰/۱۴۵	۰/۵۸۲
۴	عقلانی و کارا بودن برنامه	۴	۰/۱۰۸	۰/۴۳۳
۵	سازگاری درونی و بیرونی برنامه	۵	۰/۱۰۷	۰/۴۲۹
۶	هماهنگی و یکپارچگی در برنامه	۶	۰/۱۰۵	۰/۴۲۱
۷	جامعیت برنامه	۷	۰/۰۷۲	۰/۲۸۹

۱۲-۲- هدف و مبانی مدل

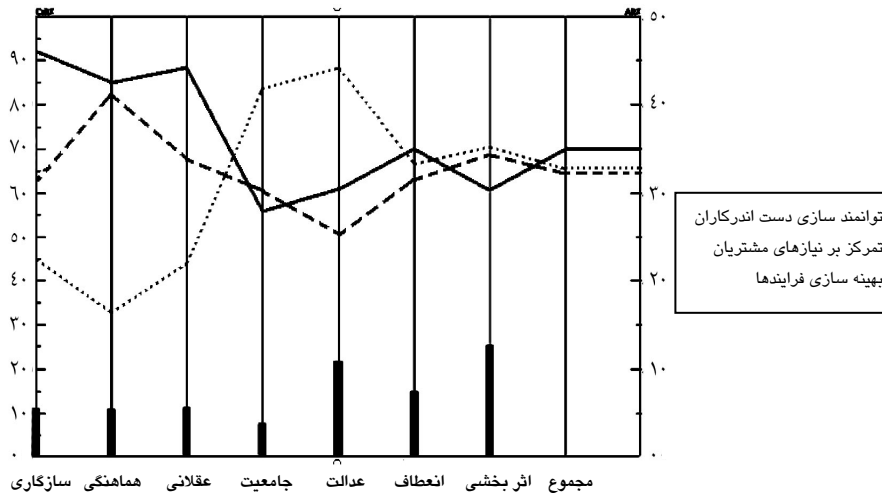
مبانی (سطح دوم سلسله مراتب) با رعایت معیارهای سطح اول، در مقایسه با هدف (سطح صفر)، تقریباً با اندکی تفاوت به صورت یکسان روی هدف اثرگذار می‌باشند که این امر مؤید و تأییدکننده فرضیه دوم تحقیق است، توانمندسازی دست‌اندرکاران برنامه با ۳۵ درصد، تمرکز بر نیازهای مشتریان برنامه با ۳۲/۸ درصد و بهینه‌سازی فرایندهای برنامه‌ریزی با ۳۲/۲ درصد به عنوان ارکان مدل در تأمین رضایت مشتریان برنامه مؤثر بوده است و به عبارت دیگر توجه برابر به هر سه می‌تواند تحقق بخش هدف باشد.

جدول ۵ میزان اثرگذاری مبانی بر هدف مدل (با ناسازگاری ۰/۰۱)

ردیف	مبانی مدل	اولویت	وزن	مقیاس اسمی
۱	توانمندسازی دست‌اندرکاران برنامه	۱	۰/۳۵۰	۱
۲	تمرکز بر نیازهای مشتریان برنامه	۲	۰/۳۲۸	۰/۹۴
۳	بهینه‌سازی فرایندهای برنامه	۳	۰/۳۲۲	۰/۹۲

۱۲-۳- مبانی و ویژگیهای هدف

نتایج حاصل از شکل ۴ نشانگر میزان اثرگذاری هر یک از مبانی در تحقق ویژگیهای هدف می‌باشد. به نحوی که می‌توان با توجه و تقویت آن مبنا نسبت به تأمین ویژگی مورد نظر اقدام کرد. برای نمونه چنانچه ملاحظه می‌شود، هر چند توانمندسازی دست‌اندرکاران در تأمین هدف به صورت کلی، بیشترین وزن را دارا می‌باشد، لکن در تأمین اثربخش بودن برنامه کمترین تأثیر را داشته است و تمرکز بر نیازهای مشتریان برنامه مؤثرترین عامل به شمار می‌آید و یا جامعیت برنامه بر اولویت ۴۲ درصدی تمرکز بر نیازهای مشتریان برنامه و ۲۸ درصدی توانمندسازی دست‌اندرکاران قابل تحقق است. به این ترتیب در صورتی که مسؤولان امر برنامه‌ریزی در نظر داشته باشند که هر یک از ویژگیهای مذکور به نحو بارزی در برنامه‌ریزی نقش داشته باشد، امکان تأمین آن یا تقویت و یا عدم توجه به هر یک از مبانی سه گانه میسر خواهد بود.



شکل ۴ میزان اثرگذاری مبانی در تحقق ویژگیهای هدف

۱۲-۴- مبانی مدل و عوامل مؤثر بر آنها

در مقایسه سطح سوم با سطح دوم سلسله مراتب مدل، یعنی عوامل اثر گزار بر مبانی مدل با هر یک از آنها، بهبود مستمر که به عنوان عامل اصلی تحقق هدف فرض شده بود در هر سه رکن بالاترین اولویت را به خود اختصاص داده است و به این ترتیب فرضیه سوم تحقیق مورد تأیید قرار گرفته است. در زیر مجموعه بهینه‌سازی فرایندهای برنامه‌ریزی، بهبود مستمر فرایندها با ۳۲/۲ درصد بالاترین و مدیریت و تقویت ارتباط با مشتریان با ۱۷/۴ درصد کمترین عامل می‌باشند (جدول ۶).

جدول ۶ عوامل اثرگذار بر بهینه‌سازی فرایندهای برنامه‌ریزی (ناسازگاری ۰/۰۲)

ردیف	عوامل مؤثر	اولویت	وزن	مقیاس اسمی
۱	بهبود مستمر فرایندها برای رضایت مشتریان برنامه	۱	۰/۳۲۲	۰/۸۹۴
۲	طراحی و مدیریت ساخت یافته	۲	۰/۲۸۸	۰/۸۹۴
۳	پشتیبانی تولیدات برنامه	۳	۰/۲۱۶	۰/۶۷۰
۴	مدیریت و تقویت ارتباطات با مشتریان برنامه	۴	۰/۱۷۴	۰/۵۴۰

همچنین تمرکز بر نیازهای مشتریان برنامه با ترکیبی از بهبود مستمر شناخت مطالبات با ۳۵/۲ درصد به عنوان بیشترین اثرگذار و اعمال محدودیتهای فنی و مالی با کمترین تأثیر ۸/۵ درصد ملاحظه می‌شود (جدول ۷) و در نهایت در زیر مجموعه توانمندسازی دست‌اندرکاران برنامه، بهبود مستمر در توسعه دانش و شایستگیها با ۳۶ درصد اصلی‌ترین عامل و قدردانی و پاسخگویی با ۸ درصد کمترین اولویت را دارا می‌باشند (جدول ۸).

جدول ۷ عوامل اثرگذار بر تمرکز بر نیازهای مشتریان برنامه (ناسازگاری ۰/۰۱)

ردیف	عوامل مؤثر	اولویت	وزن	مقیاس اسمی
۱	بهبود مستمر شناخت مطالبات مشتریان برنامه	۱	۰/۳۵۲	۱
۲	انعکاس مطالبات مشتریان برنامه	۲	۰/۲۷۰	۰/۷۶۷
۳	شناسایی و طبقه‌بندی مشتریان برنامه	۳	۰/۱۸۶	۰/۵۲۸
۴	به‌کارگیری ابزار مناسب در برنامه	۴	۰/۱۰۷	۰/۳۰۳
۵	اعمال محدودیتهای فنی و مالی برنامه	۵	۰/۰۸۵	۰/۲۴۱

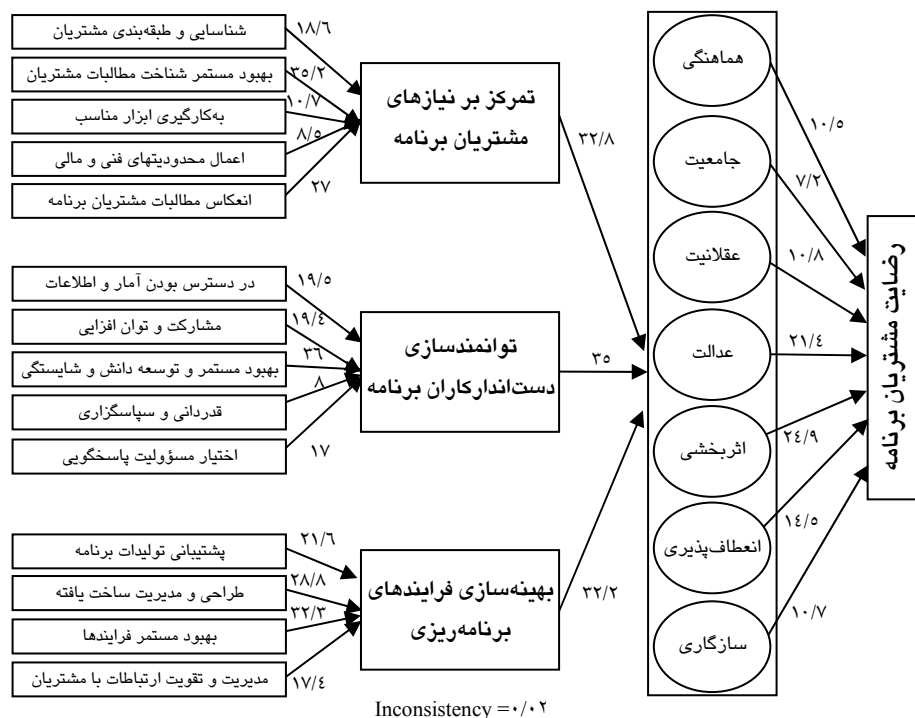
جدول ۸ عوامل اثرگذار بر توانمندسازی دست‌اندرکاران برنامه (ناسازگاری ۰/۰۴)

ردیف	عوامل مؤثر	اولویت	وزن	مقیاس اسمی
۱	بهبود و توسعه مستمر و شایستگیها	۱	۰/۳۶۰	۱
۲	در دسترس بودن آمار و اطلاعات	۲	۰/۱۹۵	۰/۵۴۱
۳	مشارکت و توان‌افزایی	۳	۰/۱۹۴	۰/۵۳۹
۴	اختیار و مسئولیت پاسخگویی	۴	۰/۱۷۰	۰/۴۷۲
۵	قدردانی و سپاسگزاری	۵	۰/۰۸۰	۰/۲۲۲

۱۲-۵- مدل عملیاتی تحقیق

نتایج تجزیه و تحلیلهای صورت گرفته مؤید این موضوع است که هر یک از عوامل و عناصر مدل، با توجه به ویژگیهای هدف به‌نحوی در تحقق تأمین رضایت مشتریان برنامه مؤثر بوده و نقشی را ایفا می‌کنند.

مدل عملیاتی تحقیق در یک نگاه ضمن ارائه اجزای اثرگذار مدل، جریان و میزان تأثیرگذاری هر یک از عوامل و عناصر را در سطح بعدی سلسله مراتب مدل نشان می‌دهد.



شکل ۵ شکل خطی مدل تحقیق

۱۳- نتیجه‌گیری

دیدگاه و رویکرد حاکم بر هر مدل برنامه‌ریزی نقش بسزایی در چگونگی نظام برنامه‌ریزی، عوامل و ابزار به‌کار گرفته در آن دارد. مدل برنامه‌ریزی ملی با رویکرد مدیریت کیفیت جامع با توجه ویژه به مشتریان برنامه که در واقع صاحبان اصلی آن می‌باشند و به انحصار مختلف از محاسن و معایب آن بهره‌مند می‌گردند و با شناخت به نیازهای اساسی و مطالبات واقعی مردم از طریق نمایندگان آنها و یا مسؤولان دولتی و یا به‌صورت مستقیم از عموم مردم و حساسیت نسبت به فرایندهای تصمیم‌گیری و توسعه مداوم آنها می‌تواند پاسخگویی به مطالبات و انتظارات ایشان را محقق کند و در دستیابی به نظامی مردمی و بر پایه مشارکت واقعی مردم و مردم سالار تأثیر گذار باشد.

اگر چه تأمین رضایت مشتریان برنامه به عنوان هدف این مدل و با تأیید فرضیه اول تحقیق از سوی خبرگان و صاحبانظران، مرور ادبیات موضوع شناخته شده است و کلیه ویژگیهای هدف در تحقق آن تأثیرگذار می‌باشند، لکن اثربخش بودن برنامه و تأمین عدالت، اصلی‌ترین خاستگاه و ویژگی برنامه‌ریزی با این رویکرد بوده و کمترین اولویت با جامعیت برنامه می‌باشد.

تمرکز بر نیازهای مشتریان برنامه و توانمندسازی دست‌اندرکاران برنامه و بهینه‌سازی فرایندهای برنامه‌ریزی با تأثیری تقریباً یکسان در تأمین رضایت مشتریان برنامه تأیید بر فرضیه دوم تحقیق، یعنی مبنابودن این سه عنصر در مدل است. علی‌رغم یکسان بودن وزن مبانی در تحقق هدف، همان‌گونه که ملاحظه شد توسعه نیروی انسانی دست‌اندرکار در برنامه در راستای این هدف تأثیر قابل توجهی خواهد داشت. ضعف نیروی انسانی در هر یک از مراحل برنامه‌ریزی اعم از تدوین برنامه، تصویب برنامه در مراجع قانونگذاری، اجرای برنامه‌های مصوب و در نهایت نظارت و ارزیابی، آثار جبران‌ناپذیری در کیفیت برنامه تولیدی دارد که مدل ارائه شده با بهبود و توانمندسازی مستمر و دست‌اندرکاران به این نکته اساسی اشاره کرده و در پی ارتقای دانش و تجربه برنامه‌ریزان می‌باشد.

این مدل از مشتری واقعی برنامه، یعنی مردم شروع کرده و به مشتری یعنی مردم می‌رسد. تشخیص نیازها، خواسته‌ها و مطالبه‌های واقعی مردم، سنگ‌زیربنای این مدل است و هدف و خاستگاه آن نیز تأمین رضایت مردم می‌باشد. هر چند تمامی عوامل به نحوی در کارکرد مبانی مدل اثرگذار می‌باشند، اما بهبود مستمر در هر یک از ارکان بر شمرده عنصر و عامل اصلی برای ارتقای آنها و تحقق هدف محسوب شده و به‌این ترتیب فرضیه سوم تحقیق نیز به تأیید خبرگان رسیده است.

۱۳-۱- پیشنهادها

مدل تحقیق با بهره‌گیری از مطالعات انجام شده و نظر خبرگان حاصل شده است به منظور عملیاتی کردن آن نیز شاخصهای اندازه‌گیری هر یک از معیارهای هفت‌گانه هدف مطالعه شده است. همچنین ارائه مدلی برای پیش‌بینی مطالبات مشتریان برنامه پیشنهاد می‌شود. به‌منظور اصلاح نظام برنامه‌ریزی کنونی کشور پیشنهاد می‌شود با به‌کارگیری مدل



عملیاتی تحقیق، وضعیت موجود برنامه‌ریزی در کشور سنجیده و نقاط قوت و ضعف آن برآورد شود تا براساس آن توصیه‌های لازم برای ارتقای نظام برنامه‌ریزی ارائه شود.

۱۴- منابع

- [1] Anchishkin A.P.; "National economic planning"; Progress Publishers, Moscow: Ch. 1, 1980.
- [2] Neuman M., AICP; "Does planning need the plan"; *National Planning Conference*, 1999.
- [۳] ترنر م.، هیوم د.؛ «حکومتداری، مدیریت و توسعه»؛ مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۹.
- [۴] رنانی م.؛ «گذر از برنامه‌ریزی به فرایند سازی»؛ وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، ستاد پیشبرد علوم ایران ۱۴۰۰، ۱۳۸۰.
- [5] Dale B., Bunney H.; "Total quality management blueprint"; Blackwell, 1999.
- [6] S.SO F., McDowell B.D., Hand I.; "Practice of state and regional planning"; APA Planners Press, 1986.
- [۷] سازمان ملل متحد؛ «نظامهای سازمانی برای برنامه‌ریزی ملی»؛ ترجمه: ق. قدرت نما، وزارت برنامه و بودجه، مرکز مدارک اقتصادی - اجتماعی و انتشارات تهران ۱۳۶۶.
- [8] Hirten J.E.; "Planning for our nation"^s future"; *American Planning Association*, 2001.
- [۹] سازمان برنامه و بودجه؛ «سابقه برنامه‌ریزی در ایران»؛ دفتر اقتصاد کلان، ۱۳۷۷.
- [۱۰] تصدیقی ب.؛ «تحلیل و نقد نارساییهای نظام برنامه‌ریزی کشور»؛ سازمان برنامه و بودجه، ۱۳۷۷.
- [۱۱] آگوايو ر.؛ «آموزه‌های دکتر دمینگ»؛ ترجمه: م. تیموری، ۱۳۷۸.
- [12] Koehler J.W., Pankowski J.M.; "Quality government: designing, developing and implementing TQM"; ST. lucie Press, 1996.
- [13] Bertarm M., Gross E.; "Action under planning; New York: Mc Graw-Hill, 1967.
- [14] Leontief W.; "National econmic planning: methods and problem"; *Challenge* (july-August 1976).

- [15] Chamberlain N.W.; "Private and public planning", New York: MC Graw-Hill, 1965.
- [16] Chi-Yuen W.; "Co – Ordination and harmonization in development Planing"; Poceedings of the Interregional Seminar on Organization and Administration of development Planning Agencies, Kiev, 1972.
- [17] Graeser L.; "Strategic planning methods and issues"; *Presentation to The International Conference*, 2000.
- [18] Snyder M.G.; "Opportunity for all: Growth, equity and land use planning for California's future"; 2000.
- [19] Katok E., Terry P.H.; "Multi – Period aggregate model for flexibility planning : an application in semiconductor indstry"; 1998.
- [20] Papke S., Karen E.; "Strategic manufacturing planning: examining the relationahip between planning system desing, manufacturing context and planning effectiveness"; University of South Carolina , 1997.
- [21] Tiu S., Osters S., Kubena K.; "Institutional effectiveness planning work book"; Texas A&M University, 2003.
- [۲۲] مهربان ر.; «مدیریت کیفیت جامع : روش اجرایی پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع»; ۱۳۷۹.
- [۲۳] هوران ب., آدیانو س., لم ک., پتمن گ.; «QFD در خدمات»، ترجمه: م. عباسی، م. یزدان‌پناه؛ مرکز آموزش مدیریت دولتی ۱۳۸۱.
- [۲۴] ظهوری ق.; «کاربرد روشهای تحقیق علوم اجتماعی در مدیریت»، ۱۳۷۸.