

## برنامه‌ریزی استراتژیک برای مؤسسات کوچک و متوسط\*

هاشم آقازاده\*\*\*

دکتر طهمورث حسنقلی‌پور\*\*

برنامه‌ریزی استراتژیک / مؤسسات کوچک و متوسط / برنامه‌ریزی استراتژیک برای مؤسسات کوچک

### چکیده

برنامه‌ریزی استراتژیک نقشی کلیدی در موفقیت سازمان‌ها در میدان رقابت دارد. این نوع برنامه‌ریزی که تا کنون اغلب مورد استفاده سازمان‌های بزرگ واقع شده است، اگر به درستی تدوین شود، منجر به انتخاب استراتژی‌هایی می‌شود که در صورت اجرای صحیح و به موقع، تعالی و پیشتازی سازمان را به ارمغان می‌آورد.

تحقیق حاضر در نظر دارد تا تفاوت‌های موجود بین برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های بزرگ با این نوع برنامه‌ریزی در مؤسسات کوچک را شناسایی نموده و از طریق مقایسه تطبیقی مدل‌های موجود برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های بزرگ و کوچک، مدلی مناسب از این نوع برنامه‌ریزی را برای مؤسسات کوچک ارائه کند.

برای شناسایی تفاوت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بین سازمان‌های کوچک و بزرگ، تعدادی تفاوت‌های مشخص از مطالعه ادبیات موضوع استخراج شده و از نمونه آماری تحقیق در این باره پرسش بعمل آمد؛ در نهایت با گردآوری و تجزیه و تحلیل نظرات آنها، تفاوت‌ها مورد شناسایی قرار گرفت. برای طراحی مدل مفهومی این تحقیق، ۹ مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برای

\* Strategic Planning for SMEs.

\*\* عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی دانشگاه تهران.

سازمان‌های بزرگ و ۳ مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برای مؤسسات کوچک مورد مطالعه تطبیقی قرار گرفت. از این مقایسه تطبیقی، سه عامل به عنوان وجوه مشترک دوازده مدل بررسی شده شناسایی شد. این سه عامل که مأموریت/چشم‌انداز، عوامل داخلی/خارجی و استراتژی‌ها/برنامه‌های استراتژیک بودند؛ به عنوان شاکله اصلی مدل مفهومی جدید قرار گرفتند و یک عامل دیگر با توجه به ویژگی خاص مؤسسات کوچک - بینش مدیران ارشد سازمان‌های کوچک - به مدل اضافه شد و مدل جدید با چهار عامل و بصورت شماتیک طراحی شده و مبنای تحقیق حاضر قرار گرفت.

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی است و به خاطر اینکه شرکت‌های کوچک قطعه‌سازی خودرو را مورد مطالعه قرار داده است، می‌توان آن را مطالعه موردی به حساب آورد. جامعه آماری این تحقیق مدیران شرکت‌های کوچک قطعه‌سازی خودرو استان تهران بودند که به لحاظ برخورداری از یک سری ویژگی‌های مشترک، نمونه آماری به صورت تصادفی ساده از بین آنها انتخاب شد. جهت جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز، علاوه بر داده‌های ثانویه از طریق پرسشنامه و مصاحبه حضوری، داده‌های اولیه نیز از نمونه آماری جمع‌آوری شد. داده‌های جمع‌آوری شده از طریق آزمون Z تجزیه و تحلیل شد (جامعه نرمال و تعداد نمونه بیش از ۳۰).

نتیجه تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که از نظر نمونه آماری، بین برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های بزرگ با این نوع برنامه‌ریزی در شرکت‌های کوچک در موارد مختلف تفاوت معنی‌داری وجود دارد و مدل ارائه شده در این تحقیق از ابعاد مختلف برای برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های کوچک مناسب می‌باشد.

## مقدمه

تا زمانی که برای یک سیستم (مانند یک شرکت) هدفی مشخص نشود، آن سیستم نمی‌داند که کجا می‌خواهد برود و اگر هدف مشخص شود ولی برنامه‌ریزی نشود در این صورت آن سیستم نمی‌داند چگونه به آن هدف برسد. بنابراین هر سیستمی که خواهان موفقیت است باید اهدافی مشخص داشته باشد و نحوه و زمان (برنامه) رسیدن به آن اهداف را نیز تعیین نماید تا بر اساس برنامه تهیه شده بسوی اهداف مورد نظر به پیش رود و همواره ناظر بر حرکت خود باشد تا انحرافات احتمالی را شناسایی و تعدیل کند.

در دنیای امروز که شاهد تغییرات و تحولات شگرف در زمینه‌های مختلف هستیم، محیط با تلاطم و عدم اطمینان زیادی مواجه است و رقابت شدت زیادی پیدا کرده، سیستم‌های سازمانی در راستای کسب موفقیت در میدان رقابت باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره گیرند که آینده نگر و محیط گرا باشد بطوریکه ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی، در یک افق زمانی بلندمدت تأثیر آنها بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آنها را مشخص کند. این نوع برنامه‌ریزی در واقع همان برنامه‌ریزی استراتژیک است که با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را شناسایی می‌کند و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهدافی بلندمدت برای سازمان تنظیم می‌کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های استراتژیک، اقدام به انتخاب استراتژی‌هایی می‌کند که با تکیه بر قوت‌ها و رفع ضعف‌ها از فرصت‌های پیش آمده به نحو احسن استفاده نموده و از تهدیدها پرهیز کند بطوریکه در نهایت باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود.<sup>۱</sup>

### ۱. بیان مسئله و اهمیت تحقیق

یکی از بخش‌های عمده و کلیدی فعالیت‌های اقتصادی جهان، بخش صنعت می‌باشد. در این بخش نیز همانند سایر بخش‌ها سازمان‌هایی در اندازه‌های بزرگ، متوسط و

۱. پیرس و رایبسون (۱۳۸۰).

کوچک فعالیت دارند که در رقابت با همدیگر به دنبال کامیابی خود هستند. در این بخش شرکت‌های کوچک سهم زیادی در فعالیت‌های صنعتی کشورهای مختلف جهان دارند که بیشتر بصورت خصوصی فعالیت می‌کنند. در ایران نیز که به عنوان کشوری در حال توسعه، درصدد خروج از اتکای به نفت و افزایش صادرات غیر نفتی است، صنعت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد؛ چرا که فعالیت سایر بخش‌ها نیز به نوعی وابسته به این بخش حیاتی می‌باشد. در بخش صنعت ایران نیز شرکت‌های کوچک سهم قابل ملاحظه‌ای از تولیدات صنعتی را به خود اختصاص داده‌اند و لذا باید مورد توجه ویژه دولت واقع شوند. شرکت‌های کوچک ایران در حال حاضر با مشکلات زیاد ساختاری، قانونی، تکنولوژیکی، مالی و ... مواجه بوده و قادر به تولید محصولات قابل رقابت در بازارهای جهانی نیستند. در حالیکه در راستای توسعه صادرات غیرنفتی باید با حمایت دولت علاوه بر حل مشکلات موجود، بتوانند محصولاتی را تولید کنند که در رقابت با محصولات سایر کشورها در بازارهای جهانی موفق شده و کشور و شرکت را منتفع نماید. به نظر می‌رسد یکی از راهکارهای رسیدن به چنین قابلیت‌هایی استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک باشد.

مسئله اساسی این است که هر سازمانی با هر اندازه‌ای که وجود داشته باشد در عصر اطلاعات و ارتباطات الکترونیکی با تغییرات و تحولات سریعی روبروست و باید فعالیت‌های خود را طوری برنامه‌ریزی و مدیریت نماید که در محیط متلاطم و بازار به شدت رقابتی موفقیت کسب نموده و تداوم حیات داشته باشد. بنابراین سازمان‌های بزرگ و کوچک باید در راستای کسب مزیت رقابتی و کامیابی در صحنه بازارهای جهانی اقدام به برنامه‌ریزی استراتژیک نمایند. مدل‌هایی از برنامه‌ریزی استراتژیک که تا کنون ارائه شده‌اند بیشتر با توجه به ویژگی‌های شرکت‌های بزرگ بوده و کمتر مدلی با توجه به شرایط شرکت‌های کوچک توسعه یافته است و این شاید به دلیل نقش کم شرکت‌های کوچک و نیاز شدید شرکت‌های بزرگ در قبل بوده است.<sup>۱</sup> در حال حاضر که شرکت‌های کوچک نقش و اهمیتی دو چندان پیدا کرده‌اند و نیاز به برنامه‌ریزی استراتژیک دارند، قادر به استفاده از مدل‌های موجود نیستند. لذا باید مدلی مناسب حال این شرکت‌ها طراحی شود تا آنها

۱. دیوید (۱۳۸۰).

بتوانند با بهره‌مندی از چنین مدلی، روند رسیدن به اهداف را سریعتر و راحت‌تر طی کنند. تحقیق حاضر بر آنست تا تفاوت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های بزرگ و کوچک را شناسایی نموده و از طریق مقایسه تطبیقی مدل‌های مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک برای شرکت‌های بزرگ و کوچک، مدلی قابل استفاده و مناسب از این نوع برنامه‌ریزی را برای شرکت‌های کوچک طراحی نماید.

با توجه به این که تجربه سازمان‌های موفق استفاده کننده از برنامه‌ریزی استراتژیک حاکی از نقش سازنده و اهمیت حیاتی این نوع برنامه‌ریزی در کامیابی آنها می‌باشد، ارائه مدلی مناسب از این نوع برنامه‌ریزی برای شرکت‌های کوچک از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و اگر شرکت‌های کوچک کشور بتوانند از مدل ارائه شده به درستی استفاده نموده و آن را بطور صحیح اجرا کنند انتظار می‌رود که در تولید محصولاتی رقابتی موفق شوند که این امر به نوبه خود کمک بزرگی به افزایش صادرات غیرنفتی کشور و خروج آن از اتکالی به تک محصول نفت می‌کند. بنابراین انجام چنین مطالعه‌ای در راستای کمک به کامیابی بیشتر شرکت‌های کوچک کشور ضروری بنظر می‌رسد.

## ۲. پیشینه تحقیق

سازمان‌ها از نظر شاخص‌های مختلف به انواع گوناگونی تقسیم شده‌اند و تعریف‌های متفاوتی برای هر کدام از آنها در کشورهای گوناگون ارائه شده است. شاخص‌هایی مانند: حجم فعالیت، میزان فروش یا درآمد، تعداد کارکنان، سرمایه‌گذاری و... اما آنچه در اکثر کشورها مرسوم است، تقسیم‌بندی بر اساس اندازه می‌باشد که در ایران بصورت زیر است:

■ مؤسسات بزرگ، مؤسساتی هستند که تعداد کارکنان آنها ۱۰ نفر و بیشتر

باشد. مؤسسات کوچک: مؤسساتی هستند که تعداد کارکنان آنها کمتر از

۱۰ نفر باشد.<sup>۱</sup>

■ مؤسسات بزرگ، مؤسساتی هستند که ۵۰ نفر و بیشتر کارکن داشته باشند.

۱. مرکز آمار ایران و بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۱).

مؤسسات کوچک، مؤسساتی هستند که کمتر از ۵۰ نفر کارکن داشته باشند<sup>۱</sup>. با توجه به اینکه در این تحقیق دو بحث اصلی "تفاوت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بین سازمان‌های بزرگ و کوچک" و "طراحی مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های کوچک" مورد بررسی قرار گرفته است، در این بخش، در دو قسمت جداگانه این دو بحث را مطرح می‌کنیم.

### ۳. تفاوت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بین سازمان‌های بزرگ و کوچک

ادبیات موجود در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های بزرگ و کوچک حاکی از وجود برخی تفاوت‌ها بین برنامه‌ریزی استراتژیک در این دو دسته از سازمان‌ها می‌باشد. تفاوت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های بزرگ و کوچک را می‌توان بصورت جدول (۱) در دو دسته تفاوت‌های فرآیندی و محتوایی برشمرد.

#### ۳-۱. تفاوت‌های فرآیندی

■ شرکت‌های بزرگ دارای اندازه بزرگ و حجم وسیع فعالیت‌ها بوده و با محیط‌های پیچیده و گوناگون در ارتباطند. این ویژگی‌ها و برخی عوامل مؤثر در برنامه‌ریزی باعث می‌شوند تا فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های بزرگ طولانی بوده و تعداد مراحل و زمان و هزینه زیادی را شامل شود. چنانچه با ملاحظه مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های بزرگ می‌توان به طولانی بودن و تعداد زیاد مراحل آنها نسبت به مدل‌های شرکت‌های کوچک پی برد. درحالی‌که فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های کوچک، به لحاظ ویژگی‌های خاص این شرکت‌ها نسبت به شرکت‌های بزرگ، تعداد مراحل و زمان و هزینه کمتری را شامل می‌شود.

■ تعداد و تنوع زیاد کالاها و خدمات، بخش‌ها و واحدهای گوناگون سازمانی و وابستگی زیاد و ارتباطات پیچیده آنها با هم و سایر ویژگی‌های شرکت‌های بزرگ باعث پیچیدگی مضاعف کلیه فرآیندهای کاری و بخصوص فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک

۱. وزارت صنایع و معادن - سازمان صنایع کوچک ایران (۱۳۸۱).

در این شرکت‌های شده است؛ چرا که در این فرآیند باید تمام عوامل یاد شده، مورد بررسی قرار گیرند تا براساس نتایج این بررسی، برنامه‌ریزی انجام شود. در حالیکه شرکت‌های کوچک، کلیه ویژگی‌ها و عوامل مذکور را در مقیاس کم و کوچک برخوردارند و نیازی به بررسی‌های زیاد ندارند و به همین خاطر فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در آنها بطور ساده و مختصر قابل انجام می‌باشد.

■ بخاطر بوروکراسی گسترده و تعداد زیاد لایه‌های مدیریتی ساختار سازمانی شرکت‌های بزرگ، فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در آنها از رسمیت نسبتاً زیادی برخوردار می‌باشد. چرا که برای انجام بسیاری از مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک مانند تعیین اهداف، بررسی داخلی، بررسی محیطی و گرفتن اطلاعات لازم در این موارد باید نامه‌نگاری‌های زیاد و پی‌گیری‌های مکرری صورت پذیرد. در حالیکه در شرکت‌های کوچک لایه‌های کم مدیران و بعضاً عدم وجود بیش از یک لایه مدیریتی باعث سهولت فعالیت‌های مذکور، رسمیت کمتر برنامه‌ریزی استراتژیک و همکاری بیشتر مدیران و کارشناسان در تعیین استراتژی‌ها سازمان می‌شود.

■ شرکت‌های بزرگ برای دستیابی به یک برنامه استراتژیک منسجمی که استراتژی‌ها سازمان را شامل شود، نیاز به متخصصان و استراتژیست‌ها و مطالعات زیادی در مقایسه با شرکت‌های کوچک دارند.

■ سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ از واحدهای بازرگانی و بخش‌های وظیفه‌ای مختلف با لایه‌های زیاد مدیران تشکیل شده‌اند. استراتژی‌ها چنین سازمانی در جهت برآورده ساختن اهداف بلندمدت و رسیدن به مأموریت سازمانی در چارچوب فرصت‌ها و تهدیدات محیطی و قوت‌ها و ضعف‌های داخلی باید در سطوح سه‌گانه کل مؤسسه، واحد بازرگانی استراتژیک و بخش وظیفه‌ای تعیین شوند تا هر کدام از آنها مسیر خود را بدرستی بشناسند و با یک استراتژی کلی سر در گم نشوند. در حالیکه در شرکت‌های کوچک وضع بگونه‌ای است که اندازه کوچک، لایه‌های مدیریتی کم و فعالیت‌ها محدود می‌باشند. در چنین شرکت‌هایی کافی است استراتژی کل مؤسسه و حداکثر در صورت نیاز استراتژی بخش‌های وظیفه‌ای تعیین شوند تا فعالیت‌های شرکت براساس

آنها به انجام رسند. بنابراین استراتژی‌ها شرکت‌های بزرگ باید در سه سطح و استراتژی‌ها شرکت‌های کوچک کافی است در دو سطح تعیین شوند.

### جدول ۱ - تفاوت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های بزرگ و کوچک

الف) تفاوت‌های فرآیندی برنامه‌ریزی استراتژیک	
سازمان‌های کوچک	سازمان‌های بزرگ
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مختصر با تعداد مراحل کمتر</li> <li>▪ ساده</li> <li>▪ رسمیت کم (دیوید. ۱۳۸۰. ۱۵۰؛ امیرکبیری. ۱۳۷۷. ۴۳۲)</li> <li>▪ تعداد کم استراتژیست‌ها (دیوید. ۱۳۸۰. ۱۵۰)</li> <li>▪ نیاز به زمان کم (دیوید. ۱۳۸۰. ۱۵۰)</li> <li>▪ نیاز به هزینه کم (دیوید. ۱۳۸۰. ۱۵۰)</li> <li>▪ نیاز به تخصص کم (دیوید. ۱۳۸۰. ۱۵۰؛ امیرکبیری. ۱۳۷۷. ۴۳۲)</li> <li>▪ نیاز به بررسی‌های زیاد و گسترده (دیوید. ۱۳۸۰. ۱۵۰)</li> <li>▪ نیاز به مطالعات و بررسی‌های زیاد و گسترده (دیوید. ۱۳۸۰. ۱۵۰)</li> <li>▪ نیاز به مطالعات و بررسی کم (دیوید. ۱۳۸۰. ۱۵۰)</li> <li>▪ برنامه‌ریزی در دو سطح کل مؤسسه و بخش‌های وظیفه‌ای (دیوید. ۱۳۸۰. ۱۵۰؛ امیرکبیری. ۱۳۷۷. ۴۳۲)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ طولانی با تعداد مراحل زیاد</li> <li>▪ پیچیده</li> <li>▪ رسمیت زیاد (دیوید. ۱۳۸۰. ۱۵۰؛ امیرکبیری. ۱۳۷۷. ۴۳۲)</li> <li>▪ تعداد زیاد برنامه‌ریزان و استراتژیست‌ها (دیوید. ۱۳۸۰. ۱۵۰)</li> <li>▪ نیاز به زمان زیاد (زمان پر) (دیوید. ۱۳۸۰. ۱۵۰)</li> <li>▪ نیاز به هزینه زیاد (هزینه بر) (دیوید. ۱۳۸۰. ۱۵۰)</li> <li>▪ نیاز به تخصص‌های زیاد (دیوید. ۱۳۸۰. ۱۵۰؛ امیرکبیری. ۱۳۷۷. ۴۳۲)</li> <li>▪ نیاز به مطالعات و بررسی‌های زیاد و گسترده (دیوید. ۱۳۸۰. ۱۵۰)</li> <li>▪ برنامه‌ریزی در سه سطح کل مؤسسه، واحدهای بازرگانی استراتژیک و بخش‌های وظیفه‌ای (دیوید. ۱۳۸۰. ۱۵۰؛ امیرکبیری. ۱۳۷۷. ۴۳۲)</li> </ul>
ب) تفاوت‌های محتوایی برنامه‌ریزی استراتژیک	
شرکت‌های کوچک	شرکت‌های بزرگ
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ معمولاً مأموریت همان بینش بنیانگذاران است</li> <li>▪ بررسی کلی اثرات محیط بر شرکت (دیوید. ۱۳۸۰. ۱۵۰؛ امیرکبیری. ۱۳۷۷. ۴۳۲)</li> <li>▪ تعیین اهداف شرکت توسط مدیر عالی (دیوید. ۱۳۸۰. ۱۵۰؛ امیرکبیری. ۱۳۷۷. ۴۳۲)</li> <li>▪ تعیین استراتژی‌ها مؤسسه و بخش‌های وظیفه‌ای (دیوید. ۱۳۸۰. ۱۵۰)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تعیین دقیق و جزئی مأموریت مؤسسه</li> <li>▪ تجزیه و تحلیل عمقی اجزای محیط‌های وظیفه‌ای و عمومی (دیوید. ۱۳۸۰. ۱۵۰؛ امیرکبیری. ۱۳۷۷. ۴۳۲)</li> <li>▪ تعیین دقیق اهداف بلندمدت با توجه به مأموریت شرکت و نتایج تجزیه و تحلیل محیطی (دیوید. ۱۳۸۰. ۱۵۰؛ امیرکبیری. ۱۳۷۷. ۴۳۲)</li> <li>▪ تجزیه و تحلیل، ارزیابی و انتخاب استراتژی‌ها در سطوح مؤسسه، واحد بازرگانی استراتژیک و بخش‌های وظیفه‌ای (دیوید. ۱۳۸۰. ۱۵۰)</li> </ul>

### ۳-۲. تفاوت‌های محتوایی

اگر محتوای فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک را چهار مورد مهم مأموریت، عوامل خارجی و داخلی، اهداف و استراتژی در نظر بگیریم:



- برای تعیین مأموریت در شرکت‌های بزرگ، باید با استفاده از ابزارهای گوناگون، نظرات مدیران سطوح مختلف و ذینفعان داخلی و خارجی درباره مشتریان، تأمین کنندگان و کالاها و خدمات شرکت دریافت شود و طی جلسات متفاوت و مستمر این نظرات تلفیق شوند تا از آن طریق، مأموریت شرکت و بیانیه مأموریت که شامل وظایف شرکت در قبال هر یک از ذینفعان می‌باشد، مشخص شود. علاوه بر اینها مأموریت شرکت باید مشخص کند که سازمان به چه فعالیتی مشغول است، در چه وضعیتی قرار دارد، رقبای آن چه کسانی هستند، در آینده می‌خواهد در چه وضعیتی قرار گیرد و به چه فعالیت‌هایی مشغول شود. بیانیه مأموریتی که شامل این موارد باشد باید به تأیید مدیریت عالی برسد و در داخل و خارج از سازمان ابلاغ شود تا راهنمای اعمال ذینفعان سازمان باشد. در حالیکه در شرکت‌های کوچک، مأموریت شرکت معمولاً با نظر غالب مؤسسان و بنیانگذاران تعیین می‌شود و در زمان برنامه‌ریزی استراتژیک احتمال دارد توسط استراتژیست‌ها کمی تعدیل شده یا بدون تغییر بماند.
- سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ از یک طرف در داخل سازمان با انواع منابع، تجهیزات، کارکنان و مدیران مواجهند که محیط داخلی آنها را تشکیل می‌دهند و از طرف دیگر در بیرون از سازمان با محیط وظیفه‌ای و عمومی مواجهند. همه این محیط‌ها امروزه در حال تغییر و دگرگونی سریع هستند و هر کدام از این تغییرات می‌توانند اثرات مثبت و منفی بسیاری بر یک سازمان بزرگ داشته باشند و حتی یک شرکت بزرگ می‌تواند خود تغییر دهنده بعضی از عوامل محیطی باشد. بنابراین استراتژیست‌های یک شرکت بزرگ باید تمام اجزا و عناصر محیط را بصورتی دقیق بررسی کنند تا قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی را معلوم کرده، در برنامه استراتژیک لحاظ کنند. در حالیکه شرکت‌های کوچک کافی است اثرات کلی تغییرات محیطی بر شرکت بررسی و در برنامه‌های آن لحاظ شود و این کار توسط مدیران عالی هم که اطلاعات زیادی از محیط دارند، عملی است.

#### ۴. طراحی مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های کوچک

تحقیقات چندی در داخل کشور در رابطه با برنامه‌ریزی استراتژیک (در قالب پایان نامه و طرح پژوهشی) صورت گرفته است که اکثر آنها تمام یا بخشی از فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک را در سازمان‌های بزرگ بررسی کرده‌اند و بصورت مشخص درباره سازمان‌ها یا شرکت‌های کوچک بررسی خاصی انجام نداده‌اند. سه مطالعه خارجی در رابطه با برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های کوچک انجام شده است که یکی از آنها مدلی از این نوع برنامه‌ریزی را ارائه کرده است که بصورت کتاب منتشر شده است (فرای و استونر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵) دومی و سومی مراحل را برای برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های کوچک عنوان کرده‌اند که در قالب مقاله انتشار یافته‌اند (مازور<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸ و کارتر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). البته استفاده از این سه مورد عمومیت چندانی نیافته است. بدیهی است که از هر سه مورد در این تحقیق استفاده کافی بعمل آمده است. از مهمترین مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک برای کسب و کارهای کوچک می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

##### ۴-۱. مدل برنامه‌ریزی استراتژیک «پایه‌ای»<sup>۴</sup> - کارتر و مک نامارا

این فرآیند بسیار اساسی، معمولاً توسط سازمان‌هایی مورد استفاده قرار می‌گیرد که بسیار کوچک و پر کارند و قبلاً چندان برنامه‌ریزی استراتژیک نکرده‌اند. این فرآیند ممکن است در سال اول بدون سودآوری به منظور بدست آوردن درکی از چگونگی انجام برنامه‌ریزی، بکار گرفته شود و از سالهای بعد با دربرگرفتن فازها و فعالیت‌های بیشتر برنامه‌ریزی امیدوار به بهبود وضعیت باشد. این نوع برنامه‌ریزی، معمولاً توسط مدیریت سطح عالی انجام می‌شود و شامل مراحل زیر است (کارتر و مک نامارا<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱):

- تعیین اهداف (بیانیه مأموریت)؛ علت وجودی سازمان را بیان می‌کند.
- انتخاب اهدافی که جهت رسیدن به مأموریت سازمانی باید برآورده شوند.

---

1. Fry & Stoner (1995).  
 2. Mazur (1998).  
 3. Carter (2001).  
 4. Basic Strategic Planning.  
 5. Carter & Mc Namara (2001).

- تعیین روش‌های معین یا استراتژی‌هایی که برای رسیدن به اهداف باید به اجرا درآیند.
- تعیین برنامه‌های عملی<sup>۱</sup> مشخص برای اجرای هر استراتژی.
- نظارت و به روز کردن برنامه<sup>۲</sup>.

#### ۴-۲. فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های کوچک و متوسط - مازور

مازور، چهار مرحله را برای برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های کوچک و متوسط بیان می‌کند. این چهار مرحله در جدول (۲) نشان داده شده‌اند.

جدول ۲ - مراحل اساسی در برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های کوچک و متوسط

مرحله یک	چشم‌انداز	در آینده می‌خواهیم سازمان را چگونه ببینیم
مرحله دو	مأموریت	چگونه به این آینده مورد نظر دست خواهیم یافت
مرحله سه	استراتژی	اهداف کوتاه‌مدتی که ما را به طرف هدف غائی حرکت می‌دهد.
مرحله چهار	تاکتیک‌ها	کاربرد و اجرای جزء به جزء استراتژی

Source: Mazur, Glenn H. (1998), 2.

#### ۴-۳. برنامه‌ریزی استراتژیک برای شرکت‌های کوچک - فرای و استونر

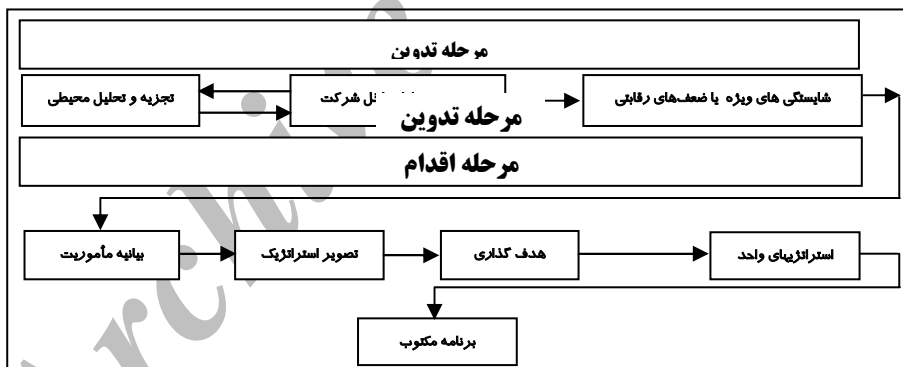
فرای و استونر مطابق نمودار (۱)، فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های کوچک را در دو بخش مجزا در نظر گرفته‌اند. در طول مرحله تجزیه و تحلیل<sup>۳</sup>، مدیر (مالک) از طریق تمرکز بر نیروهای موجود در محیط، پیش‌بینی روندها و تغییرات، از فرصت‌ها و تهدیدات کلیدی محیط سازمان شناخت کاملی پیدا می‌کند. باید توجه داشت که مدیران نباید فقط عوامل کلیدی محیطی را شناسایی و ردیابی کنند، بلکه باید اثرات احتمالی این نیروها بر شرکت و فعالیت‌هایش را به دقت مورد ارزیابی و بررسی قرار دهند. بنابراین تجزیه و تحلیل محیطی آینده‌گرا بوده، به دنبال شناسایی مشکلات و پتانسیل‌هایی است که توسط تغییرات محیطی برای سازمان ایجاد می‌شوند. در حالیکه تجزیه و تحلیل محیطی بر

1. Action Plans.
2. Monitor and Update the Plan.
3. Analysis phase.

نیروهای خارجی تمرکز می‌کند، تجزیه و تحلیل داخلی شرکت، نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان را مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

تجزیه و تحلیل‌های داخلی و محیطی، شرکت را قادر می‌سازند تا به دقت و بصورت عینی، شایستگی‌های ویژه<sup>۱</sup> و نقاط ضعف رقابتی خود را شناسایی کند. از طریق این تجزیه و تحلیل‌ها و اطلاعات حاصل از آنها مدیر می‌تواند در جهت تکمیل فرصت‌های رقابتی (شایستگی‌های متمایز) سرمایه‌گذاری کند و موانع و تهدیدها را بنحوی کاهش داده و از اثرات آنها بکاهد. شناسایی شایستگی‌ها و نقاط ضعف، شرکت را قادر می‌سازد تا استراتژی‌ها مواجهه و رودررویی با نیروهای محیطی را انتخاب کند. بعد از مشخص شدن شایستگی‌های ویژه و ضعف‌های رقابتی<sup>۲</sup> است که مدیر می‌تواند به مرحله دوم فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های کوچک، یعنی مرحله عمل<sup>۳</sup> وارد شود. بنابراین، نتیجه مرحله تجزیه و تحلیل، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و قوت‌ها و ضعف‌های داخلی است.

#### نمودار ۱- برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت کوچک



Source: Fry and Stoner. (1995), 16.

1. Special Competencies.
2. Competitive Weaknesses.
3. Action Phase.

در مرحله دوم، ابتدا باید مأموریت سازمان مشخص شده و بصورت بیانیه مأموریت مکتوب بشود، در عین حال در این بیانیه تصویر یا وضعیت استراتژیک شرکت نیز باید تعیین شود. یعنی اینکه شرکت می‌خواهد چه تصویری از خود در ذهن ذینفعانش داشته باشد. بعد از مشخص شدن مأموریت و شمای استراتژیک شرکت، باید برای کل شرکت و واحدهای آن هدف‌گذاری شود و استراتژی‌ها دستیابی به آن اهداف نیز تعیین شوند و بعد از انجام تمام این مراحل است که شرکت به یک برنامه استراتژیک دست می‌یابد که باید آن را مکتوب کرده و به اطلاع ذینفعان شرکت برساند. بنابراین، محصول مرحله عمل فرآیند، یک برنامه استراتژیک است.

باید توجه داشت که بهترین استراتژی‌ها اگر بصورت برنامه استراتژیک مکتوب نشوند، ارزشی نخواهند داشت بنابراین محصول نهایی فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت کوچک باید در قالب یک برنامه استراتژیک تهیه شده و در اختیار عوامل اجرایی قرار گیرد تا از طریق اجرای صحیح و به موقع آن شرکت بتواند به اهداف استراتژیک و در نهایت به مأموریت خود نایل شود.<sup>۱</sup>

## ۵. توسعه مدل مفهومی

با توجه به اینکه تا کنون مدل‌های زیادی از برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های بزرگ ارائه شده است، در این تحقیق برخی از مدل‌های مهم (۹مدل) مورد بررسی و مقایسه قرار گرفت که عبارتند از: فرآیند برنامه‌ریزی جامع تایلر<sup>۲</sup>، رایت<sup>۳</sup>، هیل<sup>۴</sup>، دیوید<sup>۵</sup>، ماندی و پرمیاکس<sup>۶</sup>، برایسون<sup>۷</sup>، گلوئک<sup>۸</sup>، رابسون<sup>۹</sup>، استینر<sup>۱۰</sup>.

۱. فرای و استونر (۱۹۹۵).

2. Taylor.
3. Writhe.
4. Hill.
5. David.
6. Mondy & Permeaux.
7. Bryson.
8. Glueck.
9. Robson.
10. Steiner.

در رابطه با برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های کوچک مدل‌های زیادی توسعه نیافته است. از بررسی منابع مختلف سه مدل شناسائی شد که در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفتند. این مدل‌ها عبارتند از: مدل برنامه‌ریزی استراتژیک «پایه‌ای» - کارتر و مک نامارا، فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های کوچک و متوسط - مازور و برنامه‌ریزی استراتژیک برای شرکت‌های کوچک - فرای و استونر.

مدل‌های مذکور برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ (۹ مدل) و کوچک (۳ مدل) در جدول (۳) مورد مقایسه قرار گرفتند. این جدول نشان می‌دهد که علی‌رغم تفاوت‌های موجود در تعداد و تقدم و تأخر مراحل و گام‌های مدل‌ها، کلیه مدل‌ها بطور تقریبی از ساختار مشابه و یکسانی برخوردار هستند. شالوده مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بدین گونه است که از تعیین مأموریت سازمانی شروع شده، با انجام تجزیه و تحلیل‌های خارجی و داخلی (برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی و قوت‌ها و ضعف‌های داخلی)، اهدافی برای شرکت در نظر می‌گیرند و بر این اساس استراتژی‌های را بر می‌گزینند؛ سپس استراتژی‌ها انتخاب شده را بصورت یک برنامه استراتژیک شامل روش انجام کار، منابع و زمان تخصیص یافته، در می‌آورند که باید توسط شرکت به اجرا درآید تا اهداف و مأموریتش محقق شوند.

بنابراین با مقایسه مدل‌های مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک (سازمان‌های بزرگ و کوچک) طبق جدول (۳) و صرف نظر از تفاوت‌های ظاهری و جزئی آنها و نیز با تکیه بر مدل‌های سازمان‌های کوچک می‌توان ادعا نمود که کلیه این مدل‌ها به نحوی مراحل سه‌گانه زیر را شامل می‌شوند: ۱- تعیین مأموریت و اهداف شرکت، ۲- تجزیه و تحلیل خارجی و داخلی و ۳- تعیین استراتژی‌ها شرکت.

با توجه به اینکه سه مرحله فوق‌الذکر در کلیه مدل‌های مورد مقایسه وجود دارند، می‌توان آنها را اساس و شالوده یک مدل جدید برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های کوچک قرار داد و با اضافه کردن برخی مراحل، بسته به ویژگی‌های خاص سازمان‌های کوچک این مدل مفهومی جدید را ایجاد کرد.

بنابراین در توسعه مدل مفهومی، باید به نکات زیر توجه شود:

- ارزش‌ها، نگرش‌ها، بینش و نظرات بنیان‌گذاران و مدیران عالی در سازمان‌های کوچک از اهمیت بسزایی برخوردار بوده و فعالیت‌ها و برنامه‌های آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد.
- سازمان‌های کوچک بخاطر مشکلات مالی، نیروی انسانی، تخصصی و کوچک بودن که نسبت به سازمان‌های بزرگ دارند، به مدلی ساده‌تر، مختصرتر و با تعداد مراحل کم‌تر نیاز دارند که در عین جامعیت (از لحاظ بر آوردن نیازهای برنامه‌ریزی بلندمدت آنها)، با هزینه، زمان و تعداد متخصصین کمتر قابل بکارگیری باشد.
- هر مدل برنامه‌ریزی استراتژیک چه در سازمان‌های بزرگ و چه در سازمان‌های کوچک باید در نهایت به یک برنامه استراتژیک قابل اجرا ختم شود. این برنامه استراتژیک باید شامل استراتژی‌ها شرکت و نحوه اجرای استراتژی‌ها از نظر هزینه، زمان و سایر منابع مورد نیاز باشد.

Archive of SID

جدول ۳- مقایسه مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ و کوچک

سازمان	مدل	مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک	تعیین مأموریت و اهداف شرکت	تجزیه و تحلیل داخلی و خارج	تعیین استراتژی شرکت	
مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ	مدل فرآیند برنامه‌ریزی جامع تأثیر	۱- تعیین و تدوین اهداف آتی سازمان				
		۲- شناخت اهداف و استراتژی‌ها موجود سازمان				
		۳- تجزیه و تحلیل شرایط محیطی سازمان				
		۴- تجزیه و تحلیل منابع و امکانات سازمان				
		۵- شناخت وضع موجود				
		۶- تعیین تغییرات مورد نیاز در استراتژی‌ها گذشته				
		۷- تصمیم‌گیری در خصوص استراتژی مطلوب				
	مدل رایب	۱- تعیین محیط درون و بیرون سازمان				
		۲- تعیین اهداف و مأموریت‌های سازمان				
		۳- تدوین استراتژی در سطوح				
	مدل هبل	۱- اهداف و مأموریت				
		۲- تحلیل محیط بیرونی				
		۳- تحلیل محیط درونی				
		۴- انتخاب استراتژی				
	مدل دی‌ویوید	۱- شناخت اهداف و مأموریت‌های جاری سازمان				
		۲- تعیین عوامل موثر محیط خارجی				
		۳- تعیین عوامل موثر محیط داخلی				
		۴- تعیین اهداف غائی				
		۵- تعیین روش‌های تحقق اهداف				
	مدل مائیدی و پرمیاکس	۱- تصمیم‌گیری در مورد مأموریت سازمان				
		۲- ارزیابی سازمان و محیط آن				
۳- تدوین اهداف یا مقاصد						
۴- تصمیم‌گیری در مورد استراتژی‌ها نیل به اهداف						
مدل بروسون	۱- اتفاق نظر برای تلاش در جهت برنامه‌ریزی استراتژیک					
	۲- بررسی، تشخیص و تعیین مأموریت‌ها و تعهدات					
	۳- تدوین، تنظیم و تبیین مأموریت و هدفها					
	۴- ارزیابی محیط بیرونی					
	۵- ارزیابی محیط درونی					
	۶- تدوین و تنظیم استراتژی					
۶- ۱	۱- اهداف مؤسسه					



			۲- استراتژی‌ها مؤسسه	مدل رابسون	مدل استیونز	مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های کوچک
			۳- تعیین فرصت‌ها و تهدیدها			
			۴- تعیین مزیت‌های رقابتی مؤسسه			
			۵- بررسی گزینه‌های استراتژیک			
			۶- انتخاب استراتژی			
			۱- مأموریت ۲- اهداف			
			گزینه‌های استراتژیک: ۳- استراتژی‌ها	مدل برنامه‌ریزی استراتژیک پایهای	مدل مازور	مدل فرای و استونز
			۱- هدف اساسی سازمان			
			۲- ارزشهای مدیران			
			۳- فرصت‌ها و تهدیدها و قوت‌ها و ضعف‌ها			
			۴- برنامه استراتژیک			
			۵- برنامه میان‌مدت			
			۶- برنامه کوتاه‌مدت	مدل برنامه‌ریزی	مدل مازور	مدل فرای و استونز
			۱- تعیین مأموریت			
			۲- تعیین اهداف			
			۳- استراتژی‌ها تحقق اهداف			
			۴- برنامه‌های عملی اجرای استراتژی			
			۵- نظارت و به روز کردن برنامه	مدل فرای و استونز	مدل فرای و استونز	مدل فرای و استونز
			۱- چشم‌انداز			
			۲- مأموریت			
			۳- استراتژی			
			۴- تاکتیک	مدل فرای و استونز	مدل فرای و استونز	مدل فرای و استونز
			۱- تجزیه و تحلیل محیطی			
			۲- تجزیه و تحلیل داخلی			
			۳- شایستگی‌های متمایز و ضعف‌های رقابتی			
			۴- مأموریت			
			۵- تصویر استراتژیک			
			۶- هدف گذاری			
			۷- استراتژی‌ها			
			۸- برنامه مکتوب			

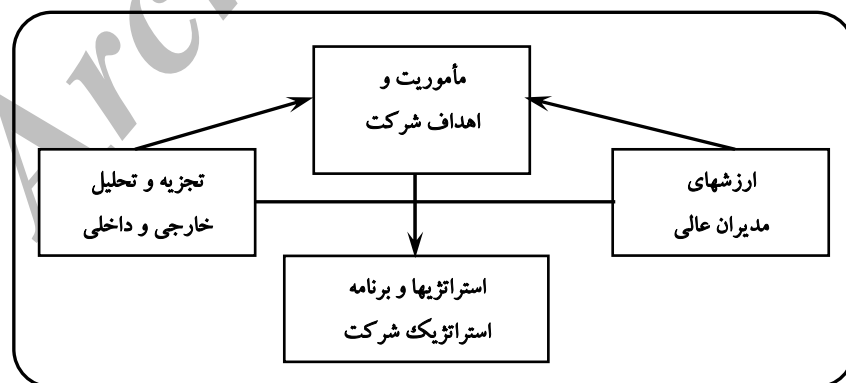
منبع: آقازاده (۱۳۸۱)

- منابع مدل‌های مورد استفاده در این جدول بصورت کلی در انتهای مقاله و در قسمت منابع آمده است.

بر اساس آنچه از تفاوت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بین سازمان‌های بزرگ و کوچک، مقایسه مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ و کوچک و ویژگی‌های خاص سازمان‌های کوچک به دست می‌آید، می‌توان مدل مفهومی برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های کوچک را در چهار مرحله و به شکل نمودار (۲) طراحی نمود. همانطور که ملاحظه می‌شود در این مدل علاوه بر مراحل سه‌گانه که از مقایسه مدل‌ها در جدول فوق بدست آمده بود، یک مرحله دیگر با عنوان: «ارزش‌های مدیران عالی» با توجه به ویژگی خاص شرکت‌های کوچک اضافه شده است.

مدل مفهومی برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های کوچک حداقل تعداد مراحل را داشته و از سادگی زیادی برخوردار است؛ نیاز کمتری به افراد متخصص داشته و توسط یک کمیته برنامه‌ریزی استراتژیک کوچک در مدت زمانی کم قابل بکارگیری می‌باشد. اینها همه ویژگی‌هایی هستند که مشکلات سازمان‌های کوچک را در استفاده از مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک برطرف می‌کنند. بنابراین، مدل مفهومی مذکور مدلی است که به لحاظ سادگی، تعداد مراحل کم، قابلیت بکارگیری توسط تعداد افراد کم و در زمان کم می‌تواند نیاز سازمان‌های کوچک را نسبت به برنامه‌ریزی استراتژیک برطرف کند؛ بطوریکه سازمان‌های کوچک با بکارگیری این مدل به همان مزیت‌هایی دست یابند که سازمان‌های بزرگ در استفاده از مدل‌های متداول برنامه‌ریزی استراتژیک به آنها دست می‌یافتند.

نمودار ۲- مدل مفهومی برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های کوچک



منبع: آقازاده (۱۳۸۱)

مدل مفهومی نمودار (۲) برای برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های کوچک طراحی شده و اهدافی بشرح زیر را دنبال می‌کند:

- ایجاد قابلیت برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های کوچک: یکی از محدودیت‌های سازمان‌های کوچک در استفاده از مدل‌های متداول برنامه‌ریزی استراتژیک، طولانی و پیچیده بودن و تعداد زیاد مراحل این مدل‌ها بود؛ بطوریکه این سازمان‌ها با توجه به منابع و وقت محدود خود قادر به استفاده مناسب از آنها نبودند و مزیت‌های استفاده از چنین برنامه‌ریزی را از دست می‌دادند. مدل مفهومی برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های کوچک با تعداد مراحل کمتر و سادگی خود به دنبال این است که قابلیت و توانایی برخورداری از این نوع برنامه‌ریزی را در سازمان‌های کوچک بوجود آورد تا این شرکت‌ها بتوانند با صرف زمان و منابع کم و در حد توان خود از فواید برنامه‌ریزی استراتژیک بهره‌مند شوند.
- متقاعد کردن مدیران سازمان‌های کوچک به لزوم برنامه‌ریزی استراتژیک: مدیران سازمان‌های کوچک بخاطر مشکلاتی که برای برنامه‌ریزی استراتژیک در این سازمان‌ها وجود دارد، نسبت به استفاده از این نوع برنامه‌ریزی اعتقاد چندانی ندارند و آن را نوعی تلف کردن وقت و هزینه می‌دانند. مدل مفهومی ارائه شده با ویژگی‌های خاص خود به دنبال رفع مشکلات برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های کوچک و تغییر نگرش مدیران این سازمان‌ها نسبت به استفاده از آن هستند، بطوریکه از این طریق مدیران به اهمیت و لزوم برنامه‌ریزی استراتژیک پی ببرند و برای انجام فعالیت‌های شرکت در جهت رسیدن به اهداف و کسب موفقیت بیشتر از آن بهره‌برداری نمایند.
- افزایش توان پاسخگویی سازمان‌های کوچک به تغییرات محیطی و همگامی با آنها: برخی براین اعتقاد هستند که برنامه‌ریزی استراتژیک بخاطر دید بلندمدت خود و تعیین مسیر حرکت شرکت در بلندمدت، قدرت انطباق و همگامی شرکت با تغییرات سریع را محدود می‌کند و مانعی بر سر راه پاسخگویی انعطاف‌پذیر آنها به محیط می‌شود. در پاسخ به این عده باید گفت که برنامه‌ریزی استراتژیک نه تنها مانعی برای تطبیق شرکت با محیط نیست، بلکه از طریق بررسی و تجزیه و تحلیل دقیق عناصر

محیطی و لحاظ کردن آنها در برنامه‌های سازمان، باعث می‌شود که شرکت از تغییرات فوق‌العاده زیادی که امروزه در محیط‌های خرد و کلان اتفاق می‌افتد، مطلع شود، از فرصت‌های آن بهره‌برداری نموده و از تهدیدهایش اجتناب نماید. مدل مفهومی ارائه شده نیز از چنین ویژگی‌هایی برخوردار است و به دنبال افزایش سرعت و قابلیت سازمان‌های کوچک در همگامی با تغییرات محیطی می‌باشد.

■ تعیین مسیر توسعه شرکت: هر شرکت با هر اندازه و موقعیتی به فکر توسعه و پیشرفت از جنبه‌های گوناگون می‌باشد، سازمان‌های کوچک نیز به مرور زمان درصدد افزایش فعالیت‌ها و تولیدات و بالطبع اندازه خود هستند. در این میان برنامه‌ریزی استراتژیک روشی است که مسیر استراتژیک توسعه شرکت را معین می‌کند. این مدل مفهومی نیز به دنبال این است که از طریق تجزیه و تحلیل خارجی و داخلی، تعیین مأموریت و اهداف و ارزش‌های مدیران شرکت زمینه فعالیت‌های جدیدی را در آینده شناسایی کند که شرکت با توجه به منابع خود قابلیت ورود به آن فعالیت‌ها را دارد. این امر از طریق استراتژی‌ها حاصل از این مدل امکان پذیر است. علاوه بر موارد فوق، می‌توان اهداف زیر را نیز برای مدل مفهومی برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های کوچک برشمرد:

- ۱- تسهیل فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های کوچک؛
- ۲- بهره‌مند ساختن سازمان‌های کوچک از مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک؛
- ۳- شناخت جایگاه فعلی و موقعیت مطلوب آینده شرکت؛
- ۴- شناسایی رقبای، مشتریان، تأمین کنندگان، محصولات جایگزین و تازه واردها به صنعت؛
- ۵- تعیین استراتژی‌های که شرکت را به اهداف مورد نظر برسانند.

## ۶. اهداف و سئوالات تحقیق

تحقیق حاضر اهداف زیر را دنبال کرده است:

- ۱- شناسایی تفاوت‌های بین برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های بزرگ و کوچک
  - ۲- مقایسه تطبیقی مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های بزرگ و کوچک
  - ۳- طراحی مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های کوچک
- این تحقیق در قالب اهداف مذکور پاسخگویی به سئوالات زیر بوده است:
- ۱- آیا بین برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های بزرگ با این برنامه‌ریزی در سازمان‌های کوچک تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟
  - ۲- بین برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های بزرگ با این برنامه‌ریزی در سازمان‌های کوچک چه تفاوت‌هایی وجود دارد؟
  - ۳- از چه مدلی می‌توان برای برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های کوچک استفاده کرد؟

## ۷. روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از نظر هدف کاربردی است. در این تحقیق بصورت کاربردی تفاوت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بین سازمان‌های بزرگ و کوچک شناسایی شده، مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ و کوچک بصورت تطبیقی باهم مقایسه می‌شوند و در نهایت مدلی کاربردی برای برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های کوچک، طراحی و پیشنهاد می‌شود. تحقیق حاضر از نظر روش گردآوری داده، توصیفی-اکتشافی است. این تحقیق ضمن توصیف فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های بزرگ و کوچک به اکتشاف تفاوت بین آنها پرداخته و یک مدل مفهومی جدید برای برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های کوچک طراحی (کشف) می‌کند. مسلم است که این اکتشاف مستلزم اطلاعات ثانویه و اولیه کافی و تجزیه و تحلیل دقیق آنها می‌باشد. برای دستیابی به اهداف این تحقیق علاوه بر داده‌های ثانویه، در قالب داده‌های اولیه از مدیران شرکت‌های کوچک قطعه‌سازی خودرو استان تهران از طریق پرسشنامه نظرخواهی شده است.

بر این اساس می‌توان آن را مطالعه موردی شرکت‌های کوچک قطعه‌سازی خودرو نیز به حساب آورد.

#### ۷-۱. جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری

با توجه به اینکه در این تحقیق شرکت‌های کوچک قطعه‌سازی خودرو استان تهران مورد مطالعه قرار گرفت، مدیران شرکت‌های کوچک قطعه‌سازی این استان به تعداد ۷۶ نفر به عنوان جامعه آماری تحقیق در نظر گرفته شدند. با توجه به اینکه اعضای جامعه از ویژگی‌های تقریباً مشابهی برخوردار بودند، جامعه همگن در نظر گرفته شد و تعداد نمونه مورد نیاز از طریق فرمول نمونه‌گیری ۵۶ نفر بدست آمد که با روش تصادفی ساده از جامعه مورد نظر انتخاب شدند.

#### ۷-۲. گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق

در تحقیق حاضر برای گردآوری داده‌های مورد نیاز از داده‌های ثانویه (شامل داده‌های موجود در اینترنت، کتاب‌ها، مجلات، سمینارها و ...) و داده‌های اولیه (داده‌هایی که از طریق ابزارهای اندازه‌گیری مناسب از نمونه آماری تحقیق جمع‌آوری می‌شوند) استفاده شده است. برای جمع‌آوری داده‌های اولیه از طریق پرسشنامه از نمونه آماری تحقیق نظرسنجی شد. پرسشنامه این تحقیق دارای سه سؤال اصلی بود که سؤال دوم دارای ۱۳ سؤال فرعی و سؤال سوم دارای ۵ سؤال فرعی بودند. در تنظیم گزینه‌های این پرسشنامه که بصورت پرسشنامه بسته پنج گزینه‌ای بود از طیف لیکرت استفاده شد. با توجه به اینکه سؤال اول و دوم تحقیق در رابطه با تفاوت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های بزرگ با این نوع برنامه‌ریزی در شرکت‌های کوچک بود، در این رابطه منابع موجود مورد مطالعه قرار گرفت و ۱۳ مورد تفاوت استخراج شد. این موارد اختلاف در قالب سؤال اول و سؤال دوم (با ۱۳ زیر سؤال) پرسشنامه از نمونه آماری نظرسنجی شد و نتایج آن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. با توجه به اینکه سؤال سوم تحقیق مربوط به مدل مفهومی طراحی شده برای برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های کوچک بود، پنج ویژگی در قالب سؤال در رابطه با این مدل مطرح شد که از نمونه آماری در قالب سؤال دوم

پرسشنامه پرسیده شد تا آنها از این طریق تناسب مدل طراحی شده را برای شرکت‌های کوچک بیان کنند.

### ۷-۳. روایی<sup>۱</sup> و پایایی<sup>۲</sup> ابزار جمع‌آوری داده

برای آزمون روایی پرسشنامه این تحقیق، روش روایی محتوا مورد استفاده قرار گرفت و بدین منظور از نظرات چند تن از اساتید برنامه‌ریزی استراتژیک و روش تحقیق استفاده شد و پرسشنامه تهیه شده بعد از اعمال اصلاحات مورد نظر به تأیید آنها رسید. برای آزمون پایایی پرسشنامه تحقیق حاضر، از روش آلفای کرونباخ استفاده شد و بدین منظور تعدادی پرسشنامه به صورت پیش‌آزمون بین ۳۰ نفر از نمونه آماری توزیع شد. با استفاده از داده‌های حاصل از پرسشنامه‌های پیش‌آزمون، آلفای کرونباخ از طریق نرم افزار SPSS محاسبه شد که میزان آن ۰/۸۱ شد و پایایی ابزار جمع‌آوری داده را مورد تأیید قرار داد.

### ۷-۴. گردآوری و پردازش داده‌ها

پرسشنامه تحقیق به تمام اعضای نمونه ارسال شد که با پیگیری زیاد ۵۰ مورد آنها تکمیل و عودت داده شد که داده‌های آنها جهت استخراج و تحلیل قابل استفاده تشخیص داده شدند. آنچه در جمع‌آوری مفید پرسشنامه‌ها یاری‌گر محقق بود، حمایت مجدانه سازمان صنایع کوچک ایران و انجمن سازندگان قطعات خودرو بود.

### ۷-۵. تجزیه و تحلیل داده‌ها

با توجه به اینکه جامعه تحقیق حاضر نرمال و تعداد نمونه آن بیش از ۳۰ بود، داده‌های جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه بصورت استنباطی و با استفاده از آزمون Z مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. با توجه به اینکه در پرسشنامه این تحقیق از مقیاس لیکرت ۵ گزینه‌ای استفاده شده بود و میانگین این مقیاس ۳ می‌باشد، لذا میانگین جامعه مورد نظر در تحلیل‌ها، همین مقدار در نظر گرفته شد و آزمون‌های فرض آماری برای سئوالات پرسشنامه به صورت زیر فرمول‌بندی شدند و داده‌های جمع‌آوری شده مورد آزمون قرار گرفتند:

- 
1. Validity.
  2. Reliability.

$$\begin{cases} H_0 : \mu \leq 3 \\ H_1 : \mu > 3 \end{cases}$$

برای مثال آزمون های فرض آماری سؤال یک پرسشنامه را می توان بصورت زیر

نوشت:

**H0**: بین برنامه ریزی استراتژیک در شرکت های بزرگ با این برنامه ریزی در شرکت های کوچک تفاوت معنی داری وجود ندارد.

**H1**: بین برنامه ریزی استراتژیک در شرکت های بزرگ با این برنامه ریزی در شرکت های کوچک تفاوت معنی داری وجود دارد.

## ۸. یافته ها

با توجه به سئوالات تحقیق، نتایج حاصل از گردآوری، آزمون و تجزیه و تحلیل داده های این تحقیق "با ۹۵٪ اطمینان و در سطح خطای تخمین ۰/۰۷"، بصورت زیر بدست آمد:

○ بین برنامه ریزی استراتژیک در شرکت های بزرگ با این نوع برنامه ریزی در شرکت های کوچک تفاوت معنی داری وجود دارد: این سؤال بصورت کلی و به عنوان سئوالی کنترلی مطرح شده بود تا نظر پاسخ دهندگان را در باره وجود تفاوت ها اخذ کند. ادبیات موضوع، طبق جدول (۱) نشان می داد که بین برنامه ریزی استراتژیک شرکت های بزرگ و کوچک از دو جنبه فرآیند و محتوایی تفاوت معنی داری وجود دارد. پاسخ دهندگان به پرسشنامه ها نیز وجود تفاوت های معنی دار را با میانگین ۳/۶۶ مورد تأیید قرار دادند.

○ سؤال دوم پرسشنامه که مربوط به موارد اختلاف بود دارای ۱۳ زیر سؤال به شرح زیر بود: با توجه به اینکه بر اساس ادبیات موضوع، ۱۳ مورد تفاوت بین برنامه ریزی استراتژیک سازمان های بزرگ و کوچک وجود داشت، این موارد تفاوت در قالب سؤال دوم با ۱۳ سؤال فرعی از پاسخ دهندگان سؤال شد.

■ بین برنامه ریزی استراتژیک در شرکت های بزرگ با این نوع برنامه ریزی در شرکت های کوچک از نظر تعداد مراحل تفاوت معنی داری وجود دارد: بر اساس



ادبیات موضوع تحقیق، یکی از موارد تفاوت بین برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ و کوچک، تعداد مراحل فرآیند برنامه‌ریزی بود؛ بطوریکه تعداد مراحل فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های کوچک کمتر از تعداد مراحل فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ بود. این مورد تفاوت از اعضای نمونه سؤال شد و آنها با میانگین ۳/۵، آن را مورد تأیید قرار دادند.

■ بین برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های بزرگ با این نوع برنامه‌ریزی در شرکت‌های کوچک از نظر میزان سادگی (یا پیچیدگی) تفاوت معنی‌داری وجود دارد: بر اساس ادبیات موضوع تحقیق، یکی دیگر از موارد تفاوت بین برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ و کوچک، سادگی (یا پیچیدگی) فرآیند برنامه‌ریزی بود؛ بطوریکه فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های کوچک ساده‌تر از فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ بود. این مورد تفاوت از اعضای نمونه سؤال شد و آنها با میانگین ۳/۵۸، آن را مورد تأیید قرار دادند.

■ بین برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های بزرگ با این نوع برنامه‌ریزی در شرکت‌های کوچک از نظر میزان رسمیت تفاوت معنی‌داری وجود دارد: بر اساس ادبیات موضوع تحقیق، یکی دیگر از موارد تفاوت بین برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ و کوچک، میزان رسمیت فرآیند برنامه‌ریزی بود؛ بطوریکه فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ از رسمیت بیشتری نسبت به فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های کوچک برخوردار بود. این مورد تفاوت از اعضای نمونه سؤال شد و آنها با میانگین ۳/۵۸، آن را مورد تأیید قرار دادند.

■ بین برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های بزرگ با این نوع برنامه‌ریزی در شرکت‌های کوچک از نظر تعداد متخصصان مورد نیاز تفاوت معنی‌داری وجود دارد: بر اساس ادبیات موضوع تحقیق، یکی دیگر از موارد تفاوت بین برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ و کوچک، تعداد متخصصان مورد نیاز برای برنامه‌ریزی بود؛ بطوریکه فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ به تعداد متخصصان (با تخصص‌های مختلف به ویژه تخصص برنامه‌ریزی استراتژیک) بیشتری

- نسبت به فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های کوچک نیاز داشتند. این مورد تفاوت از اعضای نمونه سؤال شد و آنها با میانگین ۳/۵۶، آن را مورد تأیید قرار دادند.
- بین برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های بزرگ با این نوع برنامه‌ریزی در شرکت‌های کوچک از نظر زمان مورد نیاز تفاوت معنی‌داری وجود دارد: بر اساس ادبیات موضوع تحقیق، یکی دیگر از موارد تفاوت بین برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ و کوچک، زمان مورد نیاز برای برنامه‌ریزی بود؛ بطوریکه فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ به مدت زمان بیشتری نسبت به فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های کوچک نیاز داشتند. این مورد تفاوت از اعضای نمونه سؤال شد و آنها با میانگین ۳/۶، آن را مورد تأیید قرار دادند.
  - بین برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های بزرگ با این نوع برنامه‌ریزی در شرکت‌های کوچک از نظر هزینه مورد نیاز تفاوت معنی‌داری وجود دارد: بر اساس ادبیات موضوع تحقیق، یکی دیگر از موارد تفاوت بین برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ و کوچک، هزینه مورد نیاز برای برنامه‌ریزی بود؛ بطوریکه فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ هزینه بیشتری نسبت به فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های کوچک نیاز داشتند. این مورد تفاوت از اعضای نمونه سؤال شد و آنها با میانگین ۳/۵۶، آن را مورد تأیید قرار دادند.
  - بین برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های بزرگ با این نوع برنامه‌ریزی در شرکت‌های کوچک از نظر سطوح فرآیند تفاوت معناداری وجود دارد: بر اساس ادبیات موضوع تحقیق، یکی دیگر از موارد تفاوت بین برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ و کوچک، سطوح فرآیند برنامه‌ریزی بود؛ بطوریکه فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ تعداد سطوح بیشتری نسبت به فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های کوچک داشتند. این مورد تفاوت از اعضای نمونه سؤال شد و آنها با میانگین ۳/۵۶، آن را مورد تأیید قرار دادند.
  - بین برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های بزرگ با این نوع برنامه‌ریزی در شرکت‌های کوچک از نظر نحوه تعیین مأموریت تفاوت معنی‌داری وجود دارد: بر

اساس ادبیات موضوع تحقیق، یکی دیگر از موارد تفاوت بین برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ و کوچک، نحوه تعیین مأموریت در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک بود؛ بطوریکه برای تعیین مأموریت در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ، باید تعداد افراد زیادی درگیر شده و مسایل داخلی و خارجی زیادی مورد بحث و بررسی استراتژیست‌های سازمان قرار گیرد در حالیکه برای تعیین مأموریت در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های کوچک به تعداد افراد زیاد و بررسی‌های زیاد نیازی نیست و این کار معمولاً توسط مدیر ارشد سازمان انجام می‌شود. این مورد تفاوت از اعضای نمونه سؤال شد و آنها با میانگین ۳/۶۵، آن را مورد تأیید قرار دادند.

- بین برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های بزرگ با این نوع برنامه‌ریزی در شرکت‌های کوچک از نظر نحوه تعیین اهداف تفاوت معنی‌داری وجود دارد: بر اساس ادبیات موضوع تحقیق، یکی دیگر از موارد تفاوت بین برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ و کوچک، نحوه تعیین اهداف در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک بود؛ بطوریکه برای تعیین اهداف در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ، باید تعداد افراد زیادی درگیر شده و مسایل داخلی و خارجی زیادی مورد بحث و بررسی استراتژیست‌های سازمان قرار گیرد در حالیکه برای تعیین اهداف در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های کوچک به تعداد افراد زیاد و بررسی‌های زیاد نیازی نیست و این کار معمولاً توسط مدیر ارشد سازمان انجام می‌شود. این مورد تفاوت از اعضای نمونه سؤال شد و آنها با میانگین ۳/۵۳، آن را مورد تأیید قرار دادند.
- بین برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های بزرگ با این نوع برنامه‌ریزی در شرکت‌های کوچک از نظر نحوه تجزیه و تحلیل داخل شرکت تفاوت معناداری وجود دارد: بر اساس ادبیات موضوع تحقیق، یکی دیگر از موارد تفاوت بین برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ و کوچک، نحوه تجزیه و تحلیل داخل شرکت در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک بود؛ بطوریکه برای تجزیه و تحلیل داخل شرکت در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ، باید تعداد افراد زیادی

درگیر شده، زمان و هزینه زیادی صرف شده و مسایل زیادی از داخل سازمان مورد بحث و بررسی استراتژیست‌های سازمان قرار گیرد در حالیکه برای تجزیه و تحلیل داخل شرکت در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های کوچک به این گونه بررسی‌ها نیازی نیست و کفایت تا با نظر کلی مدیر ارشد سازمان یا مجموعه مدیران، این عوامل مورد بررسی و شناسایی قرار گیرند. این مورد تفاوت از اعضای نمونه سؤال شد و آنها با میانگین ۳/۷۲، آن را مورد تأیید قرار دادند.

■ بین برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های بزرگ با این نوع برنامه‌ریزی در شرکت‌های کوچک از نظر نحوه تجزیه و تحلیل خارجی شرکت تفاوت معناداری وجود دارد: بر اساس ادبیات موضوع تحقیق، یکی دیگر از موارد تفاوت بین برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ و کوچک، نحوه تجزیه و تحلیل خارج شرکت در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک بود؛ بطوریکه برای تجزیه و تحلیل خارج شرکت در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ، باید تعداد افراد زیادی درگیر شده، زمان و هزینه زیادی صرف شده و مسایل زیادی از خارج سازمان مورد بحث و بررسی استراتژیست‌های سازمان قرار گیرد در حالیکه برای تجزیه و تحلیل داخل شرکت در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های کوچک به این گونه بررسی‌ها نیازی نیست و کفایت تا با نظر کلی مدیر ارشد سازمان یا مجموعه مدیران، این عوامل مورد بررسی و شناسایی قرار گیرند. این مورد تفاوت از اعضای نمونه سؤال شد و آنها با میانگین ۳/۶۶، آن را مورد تأیید قرار دادند.

■ بین برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های بزرگ با این نوع برنامه‌ریزی در شرکت‌های کوچک از نظر نحوه تعیین استراتژی‌ها شرکت تفاوت معناداری وجود دارد: بر اساس ادبیات موضوع تحقیق، یکی دیگر از موارد تفاوت بین برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ و کوچک، نحوه تعیین استراتژی‌ها شرکت در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک بود؛ بطوریکه برای تعیین استراتژی‌ها شرکت در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ، باید تعداد افراد زیادی درگیر شده، زمان و هزینه زیادی صرف شده و مسایل داخلی و خارجی زیادی مورد بحث و بررسی

استراتژیست‌های سازمان قرار گرفته و استراتژی‌های تعیین شده از جامعیت لازم برخوردار باشند در حالیکه برای تعیین استراتژی‌ها شرکت در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های کوچک به این گونه بررسی‌های عمیق و طولانی نیازی نیست و کفایت تا با نظر کلی مدیر ارشد سازمان یا مجموعه مدیران، این عوامل مورد بررسی و شناسایی قرار گرفته و استراتژی‌ها مناسب سازمان تعیین شوند. در واقع این حالت یکی از برتری‌های اصلی سازمان‌های کوچک نسبت به سازمان‌های بزرگ در عرصه‌های رقابت در بازار می‌باشد؛ زیرا این حالت باعث پویایی و پاسخ‌گویی سریع و بموقع شرکت‌های کوچک به الزامات محیطی و نیازهای مشتریان می‌شود. این مورد تفاوت از اعضای نمونه سؤال شد و آنها با میانگین ۳/۵۶، آن را مورد تأیید قرار دادند.

■ بین برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های بزرگ با این نوع برنامه‌ریزی در شرکت‌های کوچک از نظر نحوه تعیین برنامه استراتژیک شرکت تفاوت معناداری وجود دارد: بر اساس ادبیات موضوع تحقیق، یکی دیگر از موارد تفاوت بین برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ و کوچک، نحوه تعیین برنامه استراتژیک شرکت در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک بود؛ در واقع تهیه برنامه استراتژیک، نتیجه اصلی فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک است. پس از تعیین شدن استراتژی‌ها، راه‌کارهایی اجرایی آنها و منابع مورد نیاز و نحوه تأمین آنها برای اجرای استراتژی‌هاست که به راحتی می‌توان برنامه استراتژیک شرکت را تهیه و تدوین نمود. برای تعیین استراتژی‌ها شرکت در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ، باید تعداد افراد زیادی درگیر شده، زمان و هزینه زیادی صرف شده و مسایل داخلی و خارجی زیادی مورد بحث و بررسی استراتژیست‌های سازمان قرار گرفته و راه‌کارهای اجرایی با منابع و زمان اجرای مشخصی تعیین شوند در حالیکه برای تعیین برنامه استراتژیک شرکت در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های کوچک به این گونه بررسی‌های عمیق و طولانی نیازی نیست و شاید بتوان تعیین استراتژی و تهیه برنامه استراتژیک شرکت بر آن اساس را به عنوان یک مرحله کلی در نظر گرفت. بالاخره این مورد تفاوت نیز از اعضای نمونه سؤال شد و آنها با میانگین ۳/۶، آن را مورد تأیید قرار دادند.

○ سؤال سوم پرسشنامه مربوط به ویژگی های مدل ارائه شده بود و ۵ زیر سؤال به شرح زیر داشت: بر اساس ادبیات موضوع که از طریق مقایسه تطبیقی ۱۲ مدل، به مدل مفهومی برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان های کوچک منجر شد، این مدل جدید دارای ۵ ویژگی اصلی بود که در قالب سئوالات زیر از پاسخ دهندگان سؤال شده است.

■ مدل ارائه شده قابلیت برنامه ریزی استراتژیک برای شرکت های کوچک ایجاد می کند: بر اساس ادبیات موضوع و بخش مربوط به طراحی مدل مفهومی برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان های کوچک، یکی از ویژگی های اصلی این مدل، ایجاد قابلیت برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان های کوچک در حالی بود که این سازمان ها بخاطر مشکلات خاص خود از نعمت این نوع برنامه ریزی بی بهره بوده اند. با توجه به تشریح مدل مفهومی، این ویژگی از اعضای نمونه سؤال شد و آنها با میانگین ۳/۴۸، آن را به عنوان یک ویژگی مناسب برای مدل جدید تأیید نمودند.

■ مدل ارائه شده برنامه ریزی استراتژیک در شرکت های کوچک را تسهیل می کند: بر اساس ادبیات موضوع و بخش مربوط به طراحی مدل مفهومی برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان های کوچک، یکی دیگر از ویژگی های اصلی این مدل، تسهیل فرآیند برنامه ریزی استراتژیک در سازمان های کوچک بود. این مدل کاملاً ساده بوده و از تعداد مراحل کمی تشکیل شده و به راحتی قابل فهم و بکارگیری است. با توجه به تشریح مدل مفهومی، این ویژگی از اعضای نمونه سؤال شد و آنها با میانگین ۳/۵۲، آن را به عنوان ویژگی مناسب دیگری برای مدل جدید تأیید نمودند.

■ مدل ارائه شده مدیران شرکت های کوچک را به لزوم برنامه ریزی استراتژیک در شرکت متقاعد می کند: بر اساس ادبیات موضوع و بخش مربوط به طراحی مدل مفهومی برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان های کوچک، یکی دیگر از ویژگی های اصلی این مدل، متقاعد ساختن مدیران شرکت های کوچک به لزوم استفاده از برنامه ریزی استراتژیک برای مدیریت بهتر کسب و کار خود می باشد. این دسته از مدیران بخاطر عدم توانایی (مالی و کارشناسی) بهره گیری از مدل های متداول

برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ و پیچیدگی و سایر مشکلات آنها، اعتقاد چندانی بر استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک نداشتند و در این راستا فکر و اقدامی نمی‌کردند. این حالت با وجود مدلی ساده و قابل فهم و قابل بکارگیری، به میزان زیادی رفع شده و به متقاعد شدن مدیران تبدیل می‌شد. با توجه به تشریح مدل مفهومی، این ویژگی از اعضای نمونه سؤال شد و آنها با میانگین ۳/۵۲، آن را به عنوان یک ویژگی مناسب برای مدل جدید تأیید نمودند.

■ مدل ارائه شده توان پاسخگویی شرکت‌های کوچک به تغییرات محیطی را افزایش می‌دهد: بر اساس ادبیات موضوع و بخش مربوط به طراحی مدل مفهومی برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های کوچک، یکی دیگر از ویژگی‌های اصلی این مدل، افزایش توان پاسخ‌گویی شرکت‌های کوچک به تغییرات محیطی است. با وجود چنین مدلی آنها به راحتی می‌توانند از وقایع محیطی باخبر شده و با توجه به ساختار تخت و پویایی خاص خود، واکنش سریع و حتی از پیش تعیین شده‌ای به آنها نشان دهند. با توجه به تشریح مدل مفهومی، این ویژگی از اعضای نمونه سؤال شد و آنها با میانگین ۳/۵۶، آن را به عنوان یک ویژگی مناسب برای مدل جدید تأیید نمودند.

■ مدل ارائه شده منجر به تعیین استراتژی‌هایی می‌شود که شرکت را به اهداف مورد نظر می‌رساند: بر اساس ادبیات موضوع و بخش مربوط به طراحی مدل مفهومی برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های کوچک، یکی دیگر از ویژگی‌های اصلی این مدل، قابلیت این مدل در تعیین استراتژی‌های است که منجر به موفقیت و کامیابی سازمان‌های کوچک می‌شود. در واقع با رفع معایب مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های بزرگ و برخورداری از مزایا و ویژگی‌های خاص سازمان‌های کوچک، چنین مدلی می‌تواند استراتژی‌ها موفقیت‌آمیزی برای سازمان‌های کوچک تعیین نماید. با توجه به تشریح مدل مفهومی، این ویژگی نیز از اعضای نمونه سؤال شد و آنها با میانگین ۳/۷۸، آن را به عنوان یک ویژگی مناسب برای مدل جدید تأیید نمودند.

## جمع‌بندی و ملاحظات

بر اساس یافته‌های تحقیق که حاصل گردآوری (از طریق پرسشنامه) و تجزیه و تحلیل (از طریق آزمون Z) داده‌ها از نمونه آماری می‌باشد، می‌توان به نتایج زیر دست یافت:

- در کل بین برنامه‌ریزی استراتژیک در مؤسسات بزرگ با این نوع برنامه‌ریزی در مؤسسات کوچک تفاوت معنی‌داری وجود دارد. این موضوع به عنوان سؤال اول تحقیق بود که جواب آن بصورت وجود تفاوت داده می‌شود.
- وجود تفاوت بین برنامه‌ریزی استراتژیک مؤسسات بزرگ و کوچک از ابعاد فرعی مختلفی بررسی شده که از نظر نمونه آماری در این ابعاد فرعی نیز بین برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های بزرگ و کوچک تفاوت قابل ملاحظه‌ای مشاهده می‌شود. ابعاد تفاوت بین برنامه‌ریزی استراتژیک مؤسسات بزرگ و کوچک شامل:

- تعداد مراحل، میزان سادگی (یا پیچیدگی) و میزان رسمیت فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک؛
- تعداد متخصصان، زمان و هزینه مورد نیاز برای برنامه‌ریزی استراتژیک؛
- سطوح فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک؛
- نحوه تعیین مأموریت و اهداف در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک؛
- نحوه تجزیه و تحلیل داخل و خارج شرکت در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک؛
- نحوه تعیین استراتژی‌ها و برنامه استراتژیک شرکت در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک؛
- نحوه تعیین در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک.

- ویژگی‌های مدل مفهومی برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های کوچک (طراحی شده در این تحقیق) از ابعاد پنج‌گانه در قالب سؤال سوم (با ۵ سؤال فرعی) از نمونه آماری سؤال شده است که در هر پنج مورد جواب



مثبت (برخورداری از ویژگی‌های یاد شده) بدست آمده است. این پنج

ویژگی عبارتند از:

- قابلیت بکارگیری؛
- قابلیت تسهیل‌کنندگی؛
- قابلیت متقاعد سازی مدیران؛
- توان پاسخگویی به تغییرات محیطی؛
- قابلیت تعیین استراتژی‌ها موفقیت‌آمیز.

با توجه به آنچه در طول طراحی و اجرای این تحقیق برای محقق حاصل شد و با توجه به نتایج بدست آمده پیشنهاد می‌شود:

○ با توجه به اینکه یکی از یافته‌های اساسی این تحقیق، وجود تفاوت بین برنامه‌ریزی استراتژیک مؤسسات بزرگ و کوچک در ابعاد سیزده گانه بود، پیشنهاد می‌شود تا از برنامه‌ریزی استراتژیک در مؤسسات کوچک و متوسط حمایت‌های مالی و تخصصی به عمل آید.

○ مشکلات شرکت‌های کوچک در راستای برنامه‌ریزی استراتژیک فعالیت‌های خود و استفاده از مدل مفهومی جدید شناسایی شود.

○ راه کارهای رفع موانع و مشکلات آنها جهت بکارگیری مدل جدید مشخص شود.

○ مدل جدید در برخی از شرکت‌های کوچک و متوسط بصورت پایلوت بکار گرفته شود تا در صورت موفقیت و با اعمال اصلاحات لازم جهت پیاده‌سازی در سایر شرکت‌های کوچک و متوسط توسعه یابد.

○ هر کدام از مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های کوچک با عمق بیشتری مورد مذاقه واقع شود.

○ تحقیقات دامنه‌داری در رابطه با بررسی اجزای فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در مؤسسات کوچک و متوسط طراحی و اجرا شود.

به امید روزی که تمام شرکت‌های کشور با برنامه‌ریزی درست فعالیت‌های خود  
قله‌های موفقیت را در میدان‌های رقابت بین‌المللی فتح کنند و با امید به اینکه این تحقیق  
مسیر موفقیت شرکت‌های کوچک را تسهیل کند.

Archive of SID

## منابع

- آقازاده، هاشم (۱۳۸۱)؛ طراحی و تبیین مدل برنامه ریزی استراتژیک برای صنایع کوچک (صنعت قطعه سازی خودرو) و مقایسه تطبیقی با صنایع بزرگ، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، به راهنمایی دکتر طهمورث حسنعلی پور.
- ابراهیمی نژاد، مهدی (۱۳۷۹)؛ مدیریت استراتژیک در بازرگانی و صنایع، انتشارات سمت.
- امیر کبیری، علیرضا (۱۳۷۷)؛ مدیریت استراتژیک، انتشارات ملک.
- پیرس و رابینسون (۱۳۸۰)؛ برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، مترجم: دکتر سهراب خلیلی شورینی، انتشارات یادواره کتاب.
- حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۸۰)؛ برنامه‌ریزی استراتژیک، انتشارات سمت.
- دیوید آر. فرد (۱۳۸۰)؛ مدیریت استراتژیک، مترجمان: دکتر سید محمد اعرابی و دکتر علی پارسائیان، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- فروزنده دهکردی، لطف اله (۱۳۷۸)؛ "مروری بر مدل‌های مدیریت استراتژیک"، دانش مدیریت، ش ۴۵.
- کیانی، علیرضا (۱۳۸۱)؛ "برنامه‌ریزی استراتژیک"، مجله تدبیر، شماره ۱۲۱.
- هریسون، جفری و جان کارون (۱۳۷۸)؛ مدیریت استراتژیک، مترجم: دکتر بهروز قاسمی. نشر آبتین.
- Carter McNamara (2001); **Basic Overview of Various Strategic Planning Models**, [www.mapnp.org](http://www.mapnp.org)
- Fry L. Fred and Stoner R. Charles (1995); **Strategic Planning for the New and Small Business**, Upstart Publishing Company, Inc.
- Grant H. John and King R. William (1982); **The Logic of Strategic Planning**, Little and Brown Company.
- Hill W. Charles and Jonse R. Gareth (1992); **Strategic Management Theory**, Houghton Mifflin Company.
- Hitt, Ireland and Hoskisson (1996); **Strategic Management**, West Publishing Company.
- Mazur H. Glenn (1998); **Strategy Deployment for Small and Medium Enterprises**, <http://www.mazur.com>
- Mintzberg Henry (2000); **The Rise and Fall of Strategic Planning**, Pearson

Education.

Naffziger D. and Muller C. (1997); **Strategic Planning in Small Business: Process and Content Realities**, [www.usasbe.org](http://www.usasbe.org)

Policastro L. Michael (2002); **Introduction to Strategic Planning**, US Small Business Administration, Washington, DC, [www.sba.gov/library/pubs/mo-21.txt](http://www.sba.gov/library/pubs/mo-21.txt).

Priestly Richard (2001); **Strategic Planning and the Management Function-from Theory to Practice**, [www.richard-priestly.co.uk](http://www.richard-priestly.co.uk)

Archive of SID