

## کلید سودآوری موسسه‌های کوچک

تنظیم بودجه برای سال بعد محدود می‌شود. موسساتی که در عمل از مدیریت استراتژیک استفاده می‌کنند با روند دیگری مواجه هستند آنها با دیدهای بلندمدت با مسائل مواجه می‌شوند. و بصورت سیستماتیک چندین راه حل برای رشد و موفقیت موسسه خود در نظر می‌گیرند.

بین این دو حد یعنی «فقدان کامل مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک» و «مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک کامل»، مراحل مختلفی وجود دارد. گسلوک (GLUECK)، کسافمن (KAUFMANN)، و والک (WALLECK) (۱۹۸۲) برای تعریف مراحل تکاملی مدیریت استراتژیک چهار مرحله را تعریف کرده‌اند (شکل دو).

مرحله اول بر مبنای برنامه‌ریزی مالی (FINANCIAL PLANNING) قرار دارد. سازمان خود را محدود به تنظیم بودجه می‌کند و هزینه و سودآوری را بر مبنای آن پیش‌بینی می‌کند. و این بودجه به فعالیت‌هایی که سودآورتر هستند، بهای بیشتری می‌دهد.

در بعضی از موارد این بودجه‌ها اهداف را نیز تعیین می‌کنند و دپارتمان‌ها و افراد را به محدود کردن هزینه‌ها به فعالیت‌های مطمئن (از نظر سودآوری فعلی) مجبور می‌سازند. این روش برنامه‌ریزی بیشتر داخل سازمانی است و فارغ از مسئله دامنه (SCOPE) بسیار مفید در نظر گرفته می‌شود.

مبنای برنامه‌ریزی، نتایج مالی قبلی و در بعضی از موارد هم پیش‌بینی نتایج است. و به ندرت ممکن است آینده مبنای برنامه‌ریزی عملیات و برنامه باشد. مطالعات مکنزی

می‌آید.

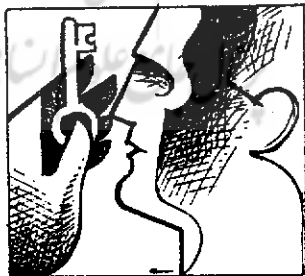
شکل یک که نشان‌دهنده ارتباط بین مدیریت استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک و استراتژی است، یک ارتباط مستقیم بین برنامه‌ریزی استراتژیک و موفقیت یک سازمان را نشان نمی‌دهد. بسیاری از موسسات هستند که بدون برنامه‌ریزی استراتژیک واضح و روشن هنوز هم بسیار سودآور می‌باشند. علاوه بر آن یک استراتژی خوب شرط لازم موفقیت نیست، بلکه کارایی یک برنامه‌ریزی استراتژیک بستگی به سطح مدیریت استراتژیک دارد. و در مشاغل و تجارت عملاً به مدیریت استراتژیک توجه زیادی معطوف نشده و معمولاً برنامه‌ریزی موسسات به

مدیریت استراتژیک اغلب در موسسات به درستی انجام نمی‌گردد. اگرچه برای تحلیل استراتژی تعداد زیادی تکنیک وجود دارد، ولی معمولاً تصمیمات واقعی بدون در نظر آوردن مدل‌های ممکن و فرایندهای مدون و شناخته شده اتخاذ می‌شود. این گزارش یک بررسی عملی در موسسات با اندازه متوسط در هلند را ارائه می‌کند. نتایج، از طریق تحقیقات پنهانگر و مصاحبه و ارسال تعداد زیادی پرسشنامه بدست آمده است. این نتایج قطعی بوده و خیلی هم امیدوارکننده نیست.

اکثریت موسسات با اندازه متوسط هنوز در مراحل اولیه مدیریت استراتژیک هستند. آنها بسیاری از موانع توسعه را خودشان تجربه کرده‌اند. از سوی دیگر سیستم‌های آموزشی مدیریت استراتژیک در جهت حل مسائل موسسات با اندازه متوسط هیچگونه پیشنهادی ندارند. آن‌ها معمولاً بر تکنیک‌های بسیار پیشرفته در مرحله مدیریت استراتژیک همگرا تاکید زیادی دارند.

استراتژی به مجموعه فعالیت‌هایی که برای بقای درازمدت و اقتدار موسسه از هر دو بعد مطلق قضیه و در ارتباط با رقبا انجام می‌شود، اطلاق می‌شود. مدیریت استراتژیک به همراه برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و تفکر استراتژیک می‌آید. برنامه‌ریزی استراتژیک یکی از تضمین‌کننده‌های استراتژی و تعیین‌کننده آن نیز هست.

برنامه‌ریزی استراتژیک تحت عنوان پیش‌بینی اهداف سازمان تعریف می‌شود که از طریق آن حصول به همان اهداف نیز امکان‌پذیر و فراهم



● برنامه‌ریزی استراتژیک تحت عنوان پیش‌بینی اهداف سازمان تعریف می‌شود.

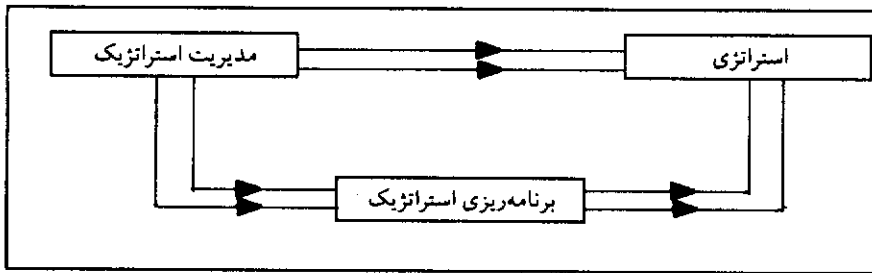
● یک استراتژی خوب شرط لازم موفقیت نیست، بلکه کارایی یک برنامه‌ریزی استراتژیک به سطح مدیریت استراتژیک وابسته است.

(MCKINSEY) در سال ۱۹۷۸ نشان داد که بیشتر از پنجاه درصد از کمپانی‌های مورد بررسی او از همین روش برای برنامه‌ریزی استفاده می‌کنند و بعضی از آنها بسیار هم موفق بوده‌اند. پرسشی که در این‌گونه موارد همواره باقی است، این است که آیا این کمپانی‌ها «کار صحیحی» را انجام می‌دهند؟

در این روش استراتژی اغلب بر مبنای دید و درک تعداد کمی از افراد رده بالای سازمان پایه‌ریزی می‌شود. آنها ممکن است که دارای غریزه و بینش و بصیرت کافی هم برای مدیریت استراتژیک باشند، ولی این نظریه نشان می‌دهد که افرادی که در رده بالای سازمان هستند، معمولاً حداقل، دارای آشنایی و دانش خوبی از محصولات، بازار، رقبا، و ساختار هزینه‌ها هستند. و برای بسیاری از موسسات که دارای رشد خوبی بوده‌اند، بسیار مشکل است که تصمیمات استراتژیک را به این نحو اتخاذ کنند. و به همین دلیل هم عده‌ای یک روش برنامه‌ریزی را بوجود آورده‌اند که آنها را به مرحله بعدی راهنمایی می‌کند. در مرحله دوم برنامه‌ریزی مالی با برنامه‌ریزی بلندمدت کامل می‌شود، و نتایج مالی چند سال آینده پیش‌بینی می‌شود و برای این پیش‌بینی از تکنیک‌های آماری هم استفاده می‌شود. در بعضی از موارد این تکنیک‌های آماری بسیار پیچیده هستند، ولی در اغلب موارد از فرمهای آسان پیش‌بینی استفاده می‌شود.

از ارتباطاتی که بر مبنای پیشرفتهای قبلی بدست آمده است برای پیش‌بینی وضعیت آینده استفاده می‌شود. انتقادی که بر این روش وارد است، این است که از آنجا که این روش یک احساس امنیت مصنوعی ایجاد می‌کند، بنابراین تاکید بر عوامل و شرایط و فعالیت‌های کلیدی که ممکن است بر نتایج حاصل از بودجه اثر داشته باشد، بسیار لازم است و باید مورد بررسی قرار گیرد. اگر این آگاهی بوجود آید که این بررسی‌ها قابل اطمینان‌تر از پیش‌بینی‌ها است، در این موقع است که برنامه‌ریزی استراتژیک خود را نشان می‌دهد.

تجزیه تحلیل حساسیت، نقاط ضعف و قدرت سازمان را نشان خواهد داد. و اطلاعات حاصله از فعالیت‌های برنامه‌ریزی، معمولاً خود را در قالب مناسبات مالی متحقق می‌سازد و این عمل به فعالیت‌هایی در حیطه توسعه و بهبود بهره‌وری و استفاده موثر از ظرفیت‌ها و کنترل مالی منجر خواهد شد. اشکال و ایراد اصلی این



شکل یک - ارتباط بین مدیریت استراتژیک، استراتژی، برنامه‌ریزی استراتژیک

نوع از برنامه‌ریزی، عدم توجه به اصول استراتژیک مربوطه است.

در بسیاری از موارد این مسئله به فراموشی سپرده می‌شود و در بدترین حالت نیز ممکن است «ضعف و ناتوانی» در تحلیل بروز کند و برنامه‌ریزی فقط وقتی که بودجه قابل تامین نباشد انجام می‌شود.

انجام برنامه‌ریزی استراتژیک در موسساتی که دارای تجربه برنامه‌ریزی بلندمدت هستند به طرز اجتناب‌ناپذیری ناچار به هماهنگی با توسعه محیطی در فرایند معمولی برنامه‌ریزی می‌شود و موسسه به سوی مرحله سوم یعنی برنامه‌ریزی محیطی حرکت می‌کند. در این مقطع برخلاف مرحله اول به اقتصاد کلان، آمارهای اجتماعی و روند تکنولوژیکی که سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد و به صنعت و نیروهای رقابتی در موقعیت خاص بازار، توجه می‌شود و در این مرحله سهم بازار یک متغیر بسیار مهم است.

در واقع مطالعات در زمینه انواع توسعه ممکن در موقعیت استراتژیک موسسه در اولویت نخست قرار می‌گیرد. مثالهایی که در این مورد می‌توان زد عبارت است از تحلیل فعالیت‌های تحقیقاتی، ارتباط قیمت و کیفیت، و یا هماهنگی با تکنولوژی‌های جدیدتر برای تولید. و البته هیچ

● هرچه موسسه بزرگتر باشد، وابستگی‌اش به فعالیت سیاسی دولت بیشتر می‌شود.

● مواجه شدن با سطح گسترده مشارکت در فرایند برنامه‌ریزی یکی از پرچالش‌ترین جنبه‌های مدیریت استراتژیک است.

راه حل استاندارد در زمینه چگونگی دخیل کردن این عوامل در فرایند استراتژی وجود ندارد. قدرت فرموله کردن راه حل‌های مختلف بصورت قابل مقایسه با یکدیگر بسیار مهم است، و در شرایط کنونی عرصه سیاست نیز دارای اهمیت ویژه می‌باشد، و هرچه موسسه بزرگتر باشد وابستگی‌اش به فعالیت‌های سیاسی دولت بیشتر می‌شود. از جمله مثالهایی که در این مورد می‌توان زد سرمایه‌گذاری‌های بزرگ در مسائل زیربنایی، برنامه‌های حفاظت محیط زیست، و امنیت ملی است. در این حالت فرصت‌های مشارکت بخش خصوصی و دولتی بیشتر و تحقیقات تکنولوژیکی بسیار کم‌تر می‌شود.

در نظر گرفتن تمامی این عوامل به مرحله چهارم یعنی به مدیریت استراتژیک جامع منجر می‌شود.

این نوع مدیریت شامل برنامه‌ریزی‌های بلندمدت، برنامه‌ریزی‌های محیطی و تفکر راجع به فعالیت‌هایی می‌شود که منجر به حصول امتیازات رقابتی می‌شوند. از این طریق سوالات خاص از تحلیل سناریوهای مختلف مشخص می‌شود و تفکر استراتژیک در تمام سطوح سازمان گسترده می‌گردد.

جهت کلی برنامه‌ریزی از سطوح بالای سازمان داده می‌شود ولی پیشنهادات و عقاید از تمام سطوح سازمان جمع‌آوری می‌شود. مواجه شدن با این سطح گسترده از مشارکت در فرایند برنامه‌ریزی یکی از مشکل‌ترین و پرچالش‌ترین جنبه‌های مدیریت جامع استراتژیک است.

نهایت باید یک حالت پیش قدم بودن توام با فرهنگ آینده‌نگری ایجاد شود.

در این مرحله سوالاتی که اهمیت استراتژیک دارد برای افراد مشارکت‌کننده مربوطه شناخته شده است. هم‌آهنگی و یکسواختی فرایند تصمیم‌گیری با برنامه‌ریزی استراتژیک در این مرحله بسیار لازم است و از سوی دیگر بهبود استراتژی نیز بسیار مهم می‌شود. پیگیری موضوعات بسیار مهم‌تر از برنامه زمان‌بندی ثابت و خروجی‌های آن است. (شکل ۳ یک دید کلی از مهمترین عوامل ایجاد می‌کند.)

فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک یک موسسه می‌تواند برخلاف تعاریف فوق نیز تعیین شود. دانستن موقعیت یک موسسه برای بحث داخلی برنامه‌ریزی استراتژیک بسیار حائز اهمیت است.

### ● نتایج تحقیق

تحقیق براساس پرسشنامه‌ای بود که به موسسات با اندازه متوسط (که تعداد کارکنان آنها حدود ۱۰۰ نفر بود) ارسال شد. دویست موسسه پرسشنامه را تکمیل کرده و برگشت دادند.

پرسشنامه برای تعیین اینکه هر موسسه در کدام مرحله از برنامه‌ریزی استراتژیک قرار دارد مورد استفاده قرار گرفت. نتایج بسیار روشن می‌بود. بالغ بر هشتاد درصد از موسسات گزارش دادند برنامه طولانی مدت ندارند. اغلب آنها یک برنامه‌ریزی مالی براساس بودجه داشتند. در بسیاری از این موسسات بودجه نیز یک بودجه بسیار ساده بود و هیچ‌گونه فعالیتی هم برای اینکه بتوان آنرا برنامه‌ریزی استراتژیک نامید و یا حداقل آنرا به برنامه‌ریزی استراتژیک نزدیک کرد، انجام نمی‌گرفت.

بسیاری از موسسه‌ها برای دپارتمانهای مختلف بودجه‌های متفاوتی داشتند و بدلیل اینکه اندازه این گروه از موسسه‌ها بسیار بزرگتر از اندازه‌ای بود که بتوان آن را در مرحله اول قرار داد، آنرا به دو بخش تقسیم کردند: اولین گروه (گروه 1-A) فقط از یک بودجه ساده و گروه دوم (1-B) از بودجه‌ای که به نحو کاملتری تهیه شده بود، استفاده می‌کرد. تعداد بسیار کمی از موسسه‌ها بودند که در مراحل دوم و سوم یعنی برنامه‌ریزی بلندمدت و برنامه‌ریزی محیطی قرار دارند. یازده درصد از موسسات در مرحله چهارم هستند که دارای برنامه‌ریزی استراتژیک جامع می‌باشند. این نتایج تحلیل‌های بیشتری را ایجاب می‌کند و می‌توان اندازه موسسه را یک عامل مهم

در این مورد دانست. ولی اندازه موسسه هیچ ارتباطی به طبقه‌بندی در یکی از چهار مرحله برنامه‌ریزی استراتژیک ندارد.

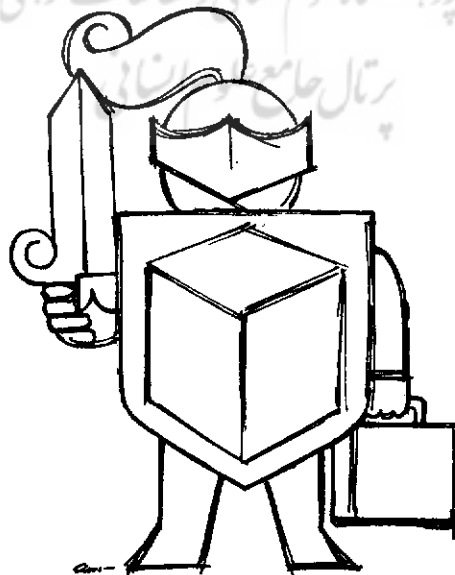
همچنین به این سوال جالب که آیا باید برای برنامه‌ریزی هزینه کرد هم جواب داده می‌شود. شکل ۴ ارتباط بین مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک و سودآوری را نشان می‌دهد. سودآوری، بوسیله میانگین بازده حاصل از سرمایه‌گذاری در سه سال آخر (RETURN ON INVESTMENT) (ROI) در ارتباط با میانگین صنعت تعیین شد. علاوه بر این شکل ۴ نشان داد که در زمان انجام این تحقیق (۱۹۸۷) بسیاری از کمپانی‌ها فقط بصورت حاشیه‌ای سودآور بودند، اگر چه بطور متوسط ROI بهبود قابل ملاحظه‌ای یافته بود، ولی بین این موسسه‌ها تفاوت بسیار زیادی وجود داشت. یک آزمایش «مربع کای» (CHI-SQUARE) نشان می‌دهد که یک ارتباط آماری بین ROI و فاز برنامه‌ریزی استراتژیک وجود دارد.

$$(\chi^2 = 2.27 \times 2)$$

بسیاری از متغیرهای دیگر نظیر رشد، کیفیت

● وقتی موسسه‌ای قادر به کمی کردن میزان ریسک فعالیت‌های مختلف نیست یعنی دچار بحران شده است.

● اندازه موسسه هیچ ارتباطی به طبقه‌بندی در یکی از چهار مرحله برنامه‌ریزی استراتژیک ندارد.



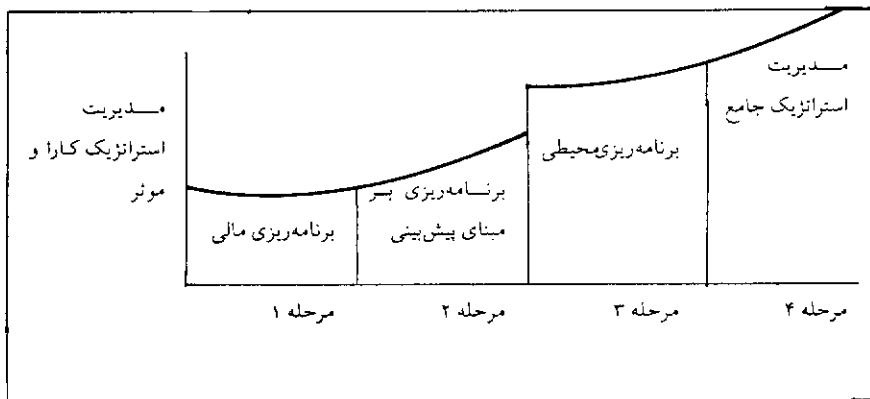
پرسنل، و مشهوربودن در بازار و غیره عملاً به حساب آورده نمی‌شد. برداشت ما از مصاحبه‌ها، این بود که موسساتی که در مراحل بالاتر برنامه‌ریزی استراتژیک قرار دارند: در سطوح مدیریتی از اعتماد به نفس بالاتری برخوردارند، دارای بهره‌وری و کارآیسی بیشتری در فعالیت‌هایشان هستند و از میزان بیشتری از مشارکت تمامی پرسنل در کارها استفاده می‌کنند. تجربه «ساختن آینده» به وسیله فعالیت‌های رسمی و غیررسمی مدیریت استراتژیک جامع در این موسسه‌ها به خودی خود انجام می‌گیرد.

نتایج مطالعه علی‌الخصوص با احتساب آشنفگی محیطی بسیار شگفت‌آور بود. ولی این شگفت‌زدگی از نوع منفی آن بود. موسسه‌های هلندی بصورت واضح هیچ کاری را در ارتباط با تحولات خسارچی (EXTERNAL DEVELOPMENT) انجام نمی‌دادند. بسیاری از موسسه‌ها هیچگونه تکنیک و یا ابزار سیستماتیکی را برای مقابله با این آشنفگی ندلوند. بدین ترتیب تعداد موسساتی که می‌توان آنها را در مرحله چهار یعنی مدیریت استراتژیک جامع، طبقه‌بندی کرد بسیار کم است. در حالی که این مرحله برای بسیاری از توسعه و بهبودهایی که این روزها اتفاق می‌افتد، ضروری محسوب می‌شود.

### ● دلایل برنامه‌ریزی استراتژیک ضعیف

نتایج فوق که حاکی از کمبود فعالیت‌های مرتبط با برنامه‌ریزی استراتژیک است بوسیله مصاحبه‌کنندگان نتیجه‌گیری شده است. بالغ بر ۱/۲ از پاسخ‌دهندگان اظهار می‌دارند که در تجربه بکارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک دچار مشکل بوده‌اند.

در بسیاری از موارد متخصصین مالی دارای تسلط کافی در فرایند برنامه‌ریزی هستند. آنها اطلاعات را تلفیق کرده و توجه مستقیم خود را به مسائل مالی در مدت زمان متوسط معطوف کرده‌اند. ولی محدودکردن توجه به برنامه‌ریزی مالی مانع تفکر خلاق و توجه به مسائل و سوالات استراتژیک مهم می‌شود، و در این حالت برنامه‌ریزی استراتژیک فقط وسیله‌ای برای قابل قبول کردن شکلهای مختلف مالی برای مدیریت رده بالا است. فعالیت‌هایی که به‌عنوان واکنش در مقابل شرایط متغیر محیطی بازار و تکنولوژی براساس اشکال مالی انجام می‌گیرد به‌جای اینکه به‌عنوان موضوع‌های اولیه مورد بررسی قرار گیرد بعد از انجام، مورد بررسی قرار می‌گیرد.



شکل دو - چهار مرحله برنامه ریزی استراتژیک

مدیریت استراتژیک جامع	برنامه ریزی محیطی	برنامه ریزی بلندمدت	برنامه ریزی مالی	عوامل
موضوعات استراتژیک	محیط	برنامه بلندمدت	بودجه	چهارچوب استراتژیک
فعالیت های جامع روزانه	رقابت	عوامل کلیدی تغییر نیافته	تجارت بصورت معمول	تفکر استراتژیک
مرحله بندی شده در چند سطح	محاوره ای با برنامه ریزان	پیش بینی	بالا به پایین	فرایند برنامه ریزی
چهارچوب جامع استراتژیک	موثر بودن بازار	برنامه ریزی در کارمندان	تاریخی	ساختار سازمان
عوامل کلیدی موفقیت	عوامل بازار	مرور بودجه	فرایند کنترل	
بر مبنای استراتژی	بهبود مدیریت	بدون تغییر	سیستم پاداش	
تغییر آینده	مواجهه با موضوعات	در حال گردش	ایجاد بودجه	فرهنگ و روش رهبری

شکل ۳ - مراحل برنامه ریزی استراتژیک

شکل ۵ تقسیم بندی این پاسخ را نشان می دهد. قسمت جداگانه ای از این تحقیق، وجه تامین کننده امکانات بهبود مدیریت بود. ۲۸۴ برنامه و دوره و سمینار که در این زمینه مورد تحلیل محتوا قرار گرفت، شامل هر دو نوع دوره های کوتاه مدت (کمتر از چهار روز) و دوره های بلندمدت بود.

در این مورد، هم برنامه های دانشگاهی و هم موسساتی که برای سودآوری کار می کردند، مورد تحقیق قرار گرفت. در این تحقیق هم آموزش های داخل سازمانی

بسیاری از پاسخ دهندگان اظهار داشته اند که آموزش در این زمینه بسیار لازم است و یک ارتباط مثبت بین تحصیلات و آنهم از طریق آموزش بصورت دوره ای یا سمینارها و مراحل برنامه ریزی استراتژیک وجود دارد. و این به مفهوم یک ارتباط سببی نیست.

بین آموزش و تفکر و برنامه ریزی استراتژیک همبستگی وجود دارد. پاسخ دهندگان یک نیاز بسیار عمیق به آموزش را بیان می کنند. و این مسئله علی الخصوص برای مدیریت ارشد (SENIOR MANAGEMENT) مصداق دارد.

شصت و هفت درصد از موسساتی که پاسخگو بوده اند در موارد فرایندهای برنامه ریزی و کنترل مشکل داشته اند. و این مشکل آنها را از حصول به اهدافشان دور نگه داشته است. محدودیت دیگری که در ارتباط با مدیریت استراتژیک کارآ وجود دارد، روش رهبری و یا اگر در حیطه گسترده تر بررسی کنیم، فرهنگ سازمانی است.

مدیریت به انحراف زیاد از روش های قبلی کار تمایل ندارد و در بررسی و بحث در خصوص موارد خاص، خود را به جزئیات محدود می کند. شصت و دو درصد از پاسخ دهندگان این محدودیت را تشخیص داده و از فرهنگ سازمان در ارتباط با ممانعت از انجام کارهای نو شکایت دارند. نیمی از پاسخ دهندگان بر این مسئله که «تفکر آزاد» چه در زمینه های مالی و غیرمالی هردو پسندیده نیست، گلایه دارند و اظهار می دارند اهداف کوتاه مدت بسیار مهم تر شمرده می شود.

موانع مذکور موانعی است که بیشتر از همه ذکر شده است. در سایر موارد تمرکز پاسخ دهندگان بر ساختار سازمانی و چهارچوب استراتژیک است. و تقریباً یک سوم پاسخ دهندگان هم فکر می کنند که این مسائل مهم است.

این عده اظهار می دارند که ساختار سازمان قابلیت انعطاف لازم را ندارد و مانع تفکر خلاق و یا تمرکز بر موضوعات استراتژیک می شود. و وقتی به چهارچوب استراتژیک مراجعه می کنیم مصاحبه شوندگان از فقدان شناخت کافی و فرمول مشخص و تحلیل جزئیات شکایت دارند و نیز اینکه اهداف موسسه را نمی توان به آسانی در یک دورنمای استراتژیک گنجانند، و بدین ترتیب موضوعات اصلی قابل لمس نیست و در نهایت، بیست و سه درصد از پاسخگویان فکر می کنند که قدرت تفکر استراتژیک آنان زیر متوسط است. مدیریت در قبال استراتژی و حرکت های رقابتی که باید از آن پیروی شود دیدهای متفاوتی دارد.

### ● آموزش برنامه ریزی استراتژیک

بررسی عملیات ضعیف برنامه ریزی استراتژیک در هلند کافی نیست. جستجو برای نیل به راه حل جهت ارتقای تفکر استراتژیک و برنامه ریزی بسیار لازم است. یکی از این راه حلها تحصیلات و آموزش است.

● یکی از محدودیت‌هایی که در ارتباط با مدیریت استراتژیک کاراً وجود دارد روش رهبری و فرهنگ سازمانی است.

● معمول‌ترین موانع برنامه‌ریزی استراتژیک موثر و کاراً ساختار سازمانی موسسه است.

سودآوری				
مرحله	کم	حاشیه‌ای	به‌آرامی	بالا
۱- A	۱۰٪	۳۲٪	۴۹٪	۵٪
۱- B	۹٪	۲۲٪	۶۵٪	۴٪
II+III		۳۳٪	۵۶٪	
IV	۵٪	۱۹٪	۵۷٪	۱۹٪

شکل ۴ - برنامه‌ریزی استراتژیک و سودآوری

زیادی			مفید			لازم		
نایب رئیس	۹٪	۴۹٪	۳۱٪					
رئیس	۱۷٪	۶۵٪	۱۸٪					
کارمندان	۲۴٪	۵۹٪	۱۷٪					
مدیریت میانی	۵۳٪	۳۷٪	۱۰٪					
سرپرست بخش	۵۲٪	۴۵٪	۹٪					

شکل ۵ - نیاز به آموزش برنامه‌ریزی استراتژیک

و برنامه‌هایی که بوسیله موسسات آموزش و مشاوره مدیریت برگزار می‌شود، نیز محاسبه شد. جنبه عرضه‌کننده آموزش نیز برحسب مواعی که قبلاً ذکر شد طبقه‌بندی شد.

مقایسه عرضه و تقاضای آموزش برنامه‌ریزی استراتژیک منجر به این نتیجه‌گیری می‌شود که عرضه این آموزش میزان نیاز موسسات را تامین نمی‌کند و بیشترین موانع در زمینه برنامه‌ریزی، کنترل، و فرایندهای تصمیم‌گیری است. این مسئله را موسساتی که در مرحله اول قرار دارند گزارش کرده‌اند. بنابراین می‌بینیم که عرضه، تامین‌کننده نیاز نیست. علاوه بر این عناوینی نظیر روش رهبری و فرهنگ سازمانی بطور کامل این دوره‌ها را پوشش نمی‌دهد. جنبه عرضه بیشتر بر عناوین مربوط به موسسات مرحله چهار از فرایند تکامل، متمرکز است. تعداد آموزش‌های ویژه با هدف فاز یک بسیار پایین است.

پرسشنامه‌ها نشان می‌دهد که دوره‌ها و آموزش در حیطه برنامه‌ریزی استراتژیک بسیار مفید است. و در این مورد آموزش‌های داخل موسسه که براساس نیازها، برنامه‌ریزی شده است، بسیار سودمندتر است، که این نیاز اغلب برآورده نمی‌شود.

### ● نتیجه‌گیری

(۱) از آخرین بخش مبحث فوق به این نتیجه می‌رسیم که نیاز مبرمی به ارتقاء و ایجاد دوره‌های آموزشی در حیطه مدیریت استراتژیک وجود دارد. و این کار می‌تواند عملکرد موسسات هلند را بهبود دهد. مدیریت استراتژیک ابزار بسیار مفیدی است و موسسات بایستی توجه بیشتری به این مقوله داشته و منابع بیشتری را صرف آن کنند.

(۲) دومین نتیجه این مطالعه این است که یکی از معمول‌ترین موانع برنامه‌ریزی استراتژیک موثر و کاراً ساختار سازمانی موسسه است و یافتن

موضوع جدید می‌تواند مورد بررسی قرار گیرد:  
 \* تبلیغ و عمومی‌تر کردن مفاهیم برنامه‌ریزی استراتژیک  
 \* انجام تغییراتی در زمینه آموزش مدیریت استراتژیک. موضوعات و محتویات برنامه‌ها باید در جهت برآورده ساختن نیازهای موسسات باشد.  
 \* استخدام و به خدمت‌گرفتن افرادی که بتوانند در زمینه فرایند مدیریت استراتژیک در موسسات به مدیران کمک کنند. □

راه‌حل برای این مانع، بسیار مهم است.  
 (۳) سومین نتیجه به طرح این سوال بر می‌گردد که «آیا برنامه‌ریزی ارزشی هم دارد؟» که آزمایش (مربع کای) نشان می‌دهد که یک ارتباط مستقیم بین مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک و سودآوری موسسه وجود دارد.

(۴) چهارمین نتیجه مربوط به عرضه و تقاضای آموزش و تحصیلات در زمینه مدیریت استراتژیک می‌شود. در این زمینه حداقل سه