

از طریق پیش بینی تحولات آتی اقدامات

به محیط داشته و ارتباط تنگاتنگ با آن دارد و از این لحاظ می تواند به سرعت از تغییرات محیط با خبر شده و واکنش مناسب و سریع نشان دهد.

مفاهیم، نظریات و مدل هایی که تاکنون درباره برنامه ریزی استراتژیک ارائه شده اند بیشتر در رابطه با سازمانهای بزرگ و متناسب با ویژگیهای آنها بوده و سازمانهای کوچک کمتر مورد اقبال واقع شده اند همین امر به علاوه برخی عوامل دیگر باعث می شوند تا سازمانهای بزرگ به راحتی از برنامه ریزی استراتژیک بهره مند شوند ولی سازمانهای کوچک تجربه چندان زیاد و موفقیت آمیزی در استفاده از این نوع برنامه ریزی ندارند.

باتوجه به نقش و اهمیتی که سازمانهای کوچک در فعالیتهای اقتصادی و بازارهای جهانی پیدا کرده اند و باتوجه به اینکه مانند هر سازمان دیگری با رقابت شدیدی مواجهند و همواره به پیروزی می اندیشند و نیازمند بهره گیری از برنامه ریزی استراتژیک هستند.

براین اساس، مقاله حاضر در نظر دارد تا برخی از مدل های مهم برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای بزرگ و کوچک را به صورت تطبیقی مقایسه کرده و مدلی مفهومی از این نوع برنامه ریزی را برای سازمانهای کوچک توسعه دهد تا مورد استفاده آنها قرار گیرد.

برنامه ریزی استراتژیک: همانند سایر مفاهیم مدیریت، تعاریف گوناگونی از برنامه ریزی استراتژیک توسط صاحب نظران ارائه شده است که برای جلوگیری از طول کلام به چند مورد مهم از آنها اشاره می شود. یکی از این تعاریف در ارتباط با کسب و کارهای کوچک می باشد.

تعریف برنامه ریزی استراتژیک

۱- فرای و استونر: برنامه ریزی استراتژیک، ابزار مدیریتی توانمندی است که برای کمک به شرکتهای کوچک طراحی می شود تا آنها به صورت رقابتی خود را با تغییرات پیش بینی شده محیط تطبیق دهند. خصوصاً، فرایند برنامه ریزی استراتژیک یک نگرش و تجزیه و تحلیلی از شرکت و محیط مربوط به آن ارائه می کند - شرایط فعلی شرکت را توضیح می دهد و عوامل کلیدی موثر بر موفقیت آن را

چکیده

برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که اکثر شرکتهای موفق و صاحب نام دنیا از آن برای هدایت و پیشبرد برنامه ها و فعالیتهای خود با افق دید بلندمدت و درجهت دستیابی به اهداف و تحقق مأموریت سازمانی بهره می گیرند. این نوع برنامه ریزی که تاکنون اغلب مورد استفاده سازمانهای بزرگ واقع شده است، اگر به درستی تدوین شود، به انتخاب استراتژی هایی منجر می شود که در صورت اجرای صحیح و به موقع، تعالی و پیشتازی سازمان را به ارمغان می آورد.

باتوجه به افزایش کمیت و اهمیت شرکتهای کوچک در فعالیتهای اقتصادی دنیا و نیاز آنها به بهره مندی از برنامه ریزی استراتژیک جهت موفقیت در دنیای رقابتی، در این مقاله بعد از اشاره به مفهوم برنامه ریزی استراتژیک، تعریف سازمانهای بزرگ و کوچک، معرفی برخی از مدل های مهم برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای بزرگ و کوچک، این مدلها به صورت تطبیقی با هم مورد مقایسه قرار خواهند گرفت، تا از نتیجه این مقایسه مدلی مفهومی از برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای کوچک ارائه شود تا آنها نیز در راستای دستیابی به اهداف و کامیابی روزافزون از این نوع برنامه ریزی بهره مند شوند.

مقدمه

برنامه ریزی استراتژیک با بررسی محیط خارجی و داخل سازمان، فرصتها و تهدیدهای محیطی و قوتها و ضعفهای داخلی را شناسایی می کند و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای سازمان تنظیم می کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه های استراتژیک اقدام به انتخاب استراتژی هایی می کند که با تکیه بر قوتها و با بهره گیری از فرصتها، ضعفها را از بین برده و از تهدیدها پرهیز کند تا در صورت اجرای صحیح باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود.

در عصر اطلاعات و ارتباطات الکترونیکی، هر سازمانی با هر اندازه ای، با تغییرات و تحولات سریعی روبروست و باید فعالیتهای خود را طوری برنامه ریزی و مدیریت کند که در محیط متلاطم و بازار به شدت رقابتی موفقیت کسب کرده و تداوم حیات داشته باشد. باتوجه به مفهوم برنامه ریزی استراتژیک، این امر مستلزم بهره گیری از این نوع برنامه ریزی است. چرا که از یک طرف آینده نگر بوده و

مطالعه تطبیقی مدل های برنامه ریزی استراتژیک

Aghazadehh@hotmail.com

هاشم آقازاده

سازمانی است که به فراتر از دسترسی به یک سری اهداف از پیش تعیین شده توسعه می یابد. برنامه ریزی استراتژیک در صدد است روشی که یک سازمان فکر و عمل می کند را تغییر داده یک سازمان یادگیرنده به وجود آورد. • وقتی موفقیت آمیز باشد، تمام نواحی عملیاتی را تحت تاثیر قرار داده و به عنوان قسمتی از فلسفه و فرهنگ سازمان درمی آید. (LERNER, 1) (ALEXANDRA, 2002, L. ALEXANDRA, 2002, 1) ۳- پفر: برنامه ریزی استراتژیک فرایند ایجاد و توسعه رویه ها و عملیات ضروری برای دستیابی به آینده است. وی بین برنامه ریزی بلندمدت که به صورت واکنشی است و برنامه ریزی استراتژیک که سازمان را مجاز به خلق آینده اش می کند، تفاوت قائل می شود. ۴- مک کون: برنامه ریزی استراتژیک فرایندی برای بازسازی و انتقال سازمانی است. به نظر وی در برنامه ریزی بلندمدت اهداف و پیش بینی ها بر اساس فرض ثبات سازمانی است، در حالی که در برنامه ریزی استراتژیک،

برای دسترسی به اهداف ایجاد می کند، چارچوب و جهت گیری برای سازمان فراهم می سازد تا به آینده دلخواه خود برسد. • چارچوبی به وجود می آورد که با تجزیه و تحلیل کامل سازمان، محیط داخلی و خارجی و پتانسیل های سازمان در آن چارچوب می توان به مزیت رقابتی دست یافت. این امر سازمان را قادر می کند تا به روندها، اتفاقات، چالشها و فرصتهای به وجود آمده، از طریق چارچوبی از بینش و ماموریت ایجاد شده توسط فرایند برنامه ریزی استراتژیک پاسخ دهد. • فرایندی نظری و کیفی است. برنامه ریزی استراتژیک، داده های نرم مانند: تجارب، نیت و ایده های موجود در گفتگوهای روزانه سازمان را ترکیب می کند و در صدد ارائه یک بینش و هدف سازمانی روشن است. • به سازمان اجازه تمرکز می دهد، زیرا فرایندی پویا و مستمر از فعالیتهای خود تحلیلی است. • فرایند یادگیری مستمر، در جریان و گفتگوی

شناسایی می کند. (FRY AND STONER, 1995, 12) ۲- لرنو: برنامه ریزی استراتژیک فرایند تغییر سازمانی مستمر و پیچیده است. اگر ویژگیهای زیر ترکیب شوند، فرایند برنامه ریزی استراتژیک موفق و جامعی را تعریف می کنند. برنامه ریزی استراتژیک: • نگاه به آینده دارد و تمرکز بر آینده پیش بینی شده است. به این مسئله توجه دارد که جهان بعد از ۵ الی ۱۰ سال چه تفاوتی بسا اکنون خواهد داشت. در صدد خلق آینده سازمان بر مبنای آن چیزی است که احتمال می رود در آینده ایجاد شود. • بر مبنای تجزیه و تحلیل روندها و سناریوهای پیش بینی شده برای گزینه های ممکن در آینده است و نیز بر مبنای تجزیه و تحلیل داده های داخلی و خارجی است. • منعطف و متمایل به ایجاد تصویری بزرگ از آینده سازمان است. برنامه ریزی استراتژیک سازمان را با محیطش تطبیق می دهد، زمینه ای

جدول ۱ - ویژگیهای سیستم برنامه ریزی استراتژیک

ویژگی	توضیح	ادبیات پشتیبانی کننده
درون گرایی	توجه عمیق به تاریخ سازمان، موفقیت فعلی، عملکرد گذشته و تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف	CAMILLUS & VENKATRAMAN (1984), GRANT & KING (1982), KING & CLEVELAND (1978), LORANGE & VANCIL (1977), STEINER (1979), STEVENSON (1976).
برون گرایی	توانایی کسب اطلاعات تحقیقی به موقع و قابل اطمینان به منظور شناخت فرصتها و تهدیدات محیطی	ANDEREWIS (1971), MCDANIEL & KOLARI (1987), ROMANUJAM ET AL. (1986) SNOW & HERBINIAK (1980), VEILYATH & SHORTELL (1993).
یکپارچگی وظیفه ای	میزان همسانی موجود بین نواحی وظیفه ای مختلف با دیدی مشترک که موجب همسویی الزامات وظیفه ای متفاوت با دیدگاه کلی مدیریت می شود.	HITT, IRELAND & PALIA (1982), HITT, IRELAND & STADLER (1982), LORANGE (1980), SNOW & HERBINIAK (1980), RAMANUJAM ET AL. (1986), ROMANUJAM & VENKATRAAMAN (1987).
مشارکت افراد کلیدی	میزان مشارکت و درگیری مدیریت عالی، اعضای هیأت مدیره و مدیران صف و ستاد در فرایند برنامه ریزی	GOVINDRAJAN (1986), MAWDAY ET AL (1982), ROMANUJAM & VENKATRAMAN (1987), STEERS (1977), VELIYORTH & SHORTELL (1993).
استفاده از تکنیک های تحلیلی	میزان اعتماد به تکنیک های مناسب برنامه ریزی به منظور حل مسائل استراتژیک ساختاری	FREDRICKSON (1984), GRANT & KING (1982), HAX & MAJLUF (1984), ROMANUJAM & VENKATRAMAN (1987).
خلاقیت در برنامه ریزی	میزان تاکید تلاشهای برنامه ریزی بر شیوه های تفکر جدید	CARTWRIGHT (1987), GREENLEY (1986), RAMANUJAM ET AL. (1986), ROACH & ALLEN (1983), SHAUK, NIBLOCK & SENDAL (1973).
تمرکز بر کنترل	میزان تاکید بر برنامه ریزی به عنوان وسیله ای برای کنترل سازمانی	ANDREWS (1971), CAMILLIUS (1975), KING & CLEVELAND (1978), LANG (1988).

مأخذ:

مدلها مورد بررسی و مقایسه قرار می گیرند. این مدلها عبارتند از: ۱- برنامه ریزی استراتژیک پایه ای (BASIC) ۲- مازور (MAZUR) ۳- فرای و استونر (FRY & STONER). مراحل هر کدام از مدلهای مذکور در جدول شماره ۲ (جدول مقایسه تطبیقی مدلها) آمده است.

مقایسه تطبیقی

مدلهای برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای بزرگ و کوچک را همراه با مراحل آنها به صورت جدول شماره ۲ می توان مورد مقایسه قرار داد.

با ملاحظه مدلهای موجود در جدول شماره ۲ و مراحل آنها می توان چند مرحله مشترک در بین همه آنها پیدا کرد. همان طور که سه ستون سمت چپ این جدول نشان می دهد، سه مرحله تعیین رسالت و اهداف شرکت، تجزیه و تحلیل داخلی و خارجی و تعیین استراتژی های شرکت به نوعی در تمام مدل های ارائه شده آمده است و می توان آنها را به عنوان مراحل مشترک بین تمام مدلها تلقی کرد. هر چند که اکثر مدلها تعداد مراحل بیش از این سه مرحله دارند ولی می توان چند مرحله از این مدلها را در قالب یکی از این مراحل مشترک به حساب آورد. بدین منظور در جدول شماره ۲ هر کدام از مراحل مدلها که مربوط به یک یا دو مورد از مراحل مشترک بوده اند، با علامت ستاره مشخص شده اند. بنابراین، هر علامت ستاره در جدول بدین معنی است که مرحله مربوط به سطح آن ستاره از مدلهای جدول مرتبط با یکی از مراحل مشترک مدلها در ستون مربوط به آن ستاره است.

مقایسه مدلهای برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای بزرگ و کوچک معرفی شده در جدول شماره ۲ نشان می دهد که علی رغم تفاوتی موجود در تعداد مراحل و گامهای مدلها، تقدم و تأخر آنها، کلیه مدلها به طور تقریبی از ساختار مشابه و یکسانی برخوردار هستند. شالوده مدلهای برنامه ریزی استراتژیک بدینگونه است که از تعیین رسالت 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 می گیرند و براین اساس استراتژی هایی را برمی گزینند؛ سپس

سازمانهای بزرگ و کوچک

سازمانها از نظر شاخصهای مختلف به انواع گوناگونی تقسیم شده اند و تعریفهای متفاوتی برای هر کدام از آنها در کشورهای گوناگون ارائه شده است. شاخصهایی مانند: حجم فعالیت، میزان فروش یا درآمد، تعداد کارکنان، سرمایه گذاری و... اما آنچه در اکثر کشورها مرسوم است، تقسیم بندی براساس اندازه می باشد که در ایران به صورت زیر است:

۵ مرکز آمار ایران و بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران

۶ سازمانهای بزرگ: صنایعی که تعداد کارکنان آنها ۱۰ نفر و بیشتر باشد.

۷ سازمانهای کوچک: صنایعی که تعداد کارکنان آنها کمتر از ۱۰ نفر باشد.

۸ وزارت صنایع و معادن - سازمان صنایع کوچک ایران

۹ سازمانهای بزرگ: صنایعی که ۵۰ نفر و بیشتر کارکن داشته باشند.

۱۰ سازمانهای کوچک: صنایعی که کمتر از ۵۰ نفر کارکن داشته باشند.

مدلهای برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای بزرگ

تاکنون مدل های زیادی از برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای بزرگ ارائه شده است. در این مقاله برخی از مدل های مهم (۹ مدل) مورد بررسی و مقایسه قرار می گیرند که عبارتند از: ۱- مدل فرایند برنامه ریزی جامع تایلر (TAYLOR) ۲- مدل رایب (RAYB) ۳- مدل هیل (HILL) ۴- دیوید (DAVID) ۴- مانندی و پرمیاکس (MONDY & PERMEAUX) ۵- برایسون (BRYSON) ۶- گلوک (GLUECK) ۸- رایسون (ROBSON) ۹- استینر (STEINER). مراحل هر کدام از مدل های مذکور در جدول شماره ۲ (جدول مقایسه تطبیقی مدل ها) آمده است.

مدل های برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای کوچک

در رابطه با برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای کوچک مدل زیادی توسعه نیافته است. از بررسی منابع مختلف سه مدل شناسایی شد که در این مقاله در کنار سایر

نقش سازمان در محیط آن بررسی می شود. برنامه ریزی استراتژیک باعث می شود تا سازمان فعالیتها و خدماتش را برای برآوردن نیازهای در حال تغییر محیط تطبیق دهد. این برنامه ریزی نه تنها چارچوبی برای بهبود برنامه ها ارائه می کند بلکه چارچوبی برای ساختاردهی مجدد برنامه ها، مدیریت و همکاریها و نیز برای ارزیابی پیشرفت سازمان در این زمینه ها ارائه می کند. (Http://eric-web.tc.columbia.edu, 2002)

ویژگیهای برنامه ریزی استراتژیک

در مطالعات راماینوجام و ونکاترامان (ROMANUJAM & VENKATRAMAN) در سال ۱۹۸۷ و نیز ولیاث و شورتل (VELIYATH & SHORTELL) در سال ۱۹۹۳، ویژگیهای سیستم برنامه ریزی استراتژیک به شرح جدول ۱ عنوان شده است. (PARNELL, 1996,44)

در یک گفتار ساده، یک برنامه استراتژیک می تواند عملکرد را بهبود بخشد. اعضای یک سازمان در لایه های کارهای وظیفه ای ثابت و چالشهای روزانه سردرگم می شود و ممکن است که جهت اهداف سازمان را گم کنند و بینش خود را نسبت به آن از دست بدهند. یک برنامه استراتژیک می تواند، نه تنها درک اعضا از اهداف را بیشتر کند بلکه تفکر آینده گرا را بر مبنای درک مشترکی از رسالت سازمان تحریک و ایجاد کند. همکاری بین اعضای یک سازمان وقتی با مفروضات مشترکی نسبت به اهداف مشترک فعالیت کنند، بسیار موثر و اثربخش می شود. و در نهایت اینکه، یک برنامه ریزی استراتژیک موفقیت آمیز، برنامه ای است که:

- به عمل ختم شود.
- بینش مشترکی بر مبنای ارزشها ایجاد کند.
- فرایندی همگانی و مشارکتی است که کارکنان و مدیران احساس مالکیت مشترک نسبت به آن دارند.
- مسئولیت در قبال جامعه را می پذیرد.
- نسبت به محیط خارجی سازمان حساس بوده و بر آن تمرکز دارد.
- بر مبنای داده های با کیفیت بالا طرح ریزی می شود.
- بخش کلیدی مدیریت اثربخش می باشد. (Http://eric-web.tc.columbia.edu, 2002)

جدول ۲ - مقایسه مدل های برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای بزرگ و کوچک

سازمان	مدل	مراحل برنامه ریزی استراتژیک	تعیین رسالت و اهداف شرکت	تجزیه و تحلیل داخلی و خارج	تعیین استراتژی شرکت
سازمانهای بزرگ	مدل فرایند برنامه ریزی جامع تایلر (TAYLOR)	۱- تعیین و تدوین اهداف آتی سازمان ۲- شناخت اهداف و استراتژی های 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 استراتژی های گذشته ۷- تصمیم گیری درخصوص استراتژی مطلوب	*	*	*
	مدل رایت	۱- تعیین محیط درون و بیرون سازمان ۲- تعیین اهداف و ماموریت های سازمان ۳- تدوین استراتژی در سطوح	*	*	*
	مدل هیل (HILL)	۱- اهداف و ماموریت ۲- تحلیل محیط بیرونی ۳- تحلیل محیط درونی ۴- انتخاب استراتژی	*	*	*
	دیوید (DAVID)	۱- شناخت اهداف و ماموریت های جاری سازمان ۲- تعیین عوامل موثر محیط خارجی ۳- تعیین عوامل موثر محیط داخلی ۴- تعیین اهداف غایی ۵- تعیین روش های تحقیق اهداف	*	*	*
	مندی و پرنوکس (MONDY & PERNOUX)	۱- تصمیم گیری در مورد رسالت سازمان ۲- ارزیابی سازمان و محیط آن ۳- تدوین اهداف یا مقاصد ۴- تصمیم گیری در مورد استراتژی های نیل به اهداف	*	*	*
	برایسون (BRYSON)	۱- اتفاق نظر برای تلاش در جهت برنامه ریزی استراتژیک ۲- بررسی، تشخیص و تعیین ماموریتها و تعهدات ۳- تدوین، تنظیم و تبیین رسالت و هدفها ۴- ارزیابی محیط بیرونی ۵- ارزیابی محیط درونی ۶- تدوین و تنظیم استراتژی	*	*	*

سازمانهای کوچک	گلرنگ (GLUECK)	۱ - اهداف موسسه	*	
		۲ - استراتژی های موسسه	*	
		۳ - تعیین فرصتها و تهدیدها	*	
		۴ - تعیین مزیت‌های رقابتی موسسه	*	
		۵ - بررسی گزینه های استراتژیک	*	
		۶ - انتخاب استراتژی	*	
	رابسون (ROBSON)	تجزیه و تحلیل استراتژیک:	*	
		۱ - رسالت	*	
		۲ - اهداف	*	
		گزینه‌های استراتژیک:		
	۳ - استراتژی ها	*	*	
	استینر (STEINER)	۱ - هدف اساسی سازمان	*	
۲ - ارزشهای مدیران		*		
۳ - فرصتها و تهدیدها و قوتها و ضعفها		*		
۴ - برنامه استراتژیک		*		
۵ - برنامه میان مدت		*		
۶ - برنامه کوتاه مدت		*		
برنامه ریزی استراتژیک پایه ای (BASIC)	۱ - تعیین رسالت	*		
	۲ - تعیین اهداف	*		
	۳ - استراتژی های تحقق اهداف	*	*	
	۴ - برنامه های عملی اجرای استراتژی	*		
	۵ - نظارت و به روز کردن برنامه	*		
مازور (MAZUR)	۱ - دورنما	*		
	۲ - مأموریت	*		
	۳ - استراتژی	*	*	
	۴ - تاکتیک	*		
فرای و استونر (FRY & STONER)	مرحله تجزیه و تحلیل:			
	۱ - تجزیه و تحلیل محیطی	*		
	۲ - تجزیه و تحلیل داخلی	*		
	۳ - شایستگی های متمایز و ضعفهای رقابتی	*		
	مرحله عمل:			
	۴ - مأموریت	*		
	۵ - تصویر استراتژیک	*		
	۶ - هدف گذاری	*		
۷ - استراتژی ها	*			
۸ - برنامه مکتوب	*	*		

آقازاده هاشم (۱۳۸۱)، «طراحی و تبیین مدل برنامه ریزی استراتژیک برای صنایع کوچک (صنعت قطعه سازی خودرو) و مقایسه تطبیقی با صنایع بزرگ، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی به راهنمایی دکتر طهمورث حسینی پور.

استراتژی های انتخاب شده را به صورت یک برنامه استراتژیک شامل روش انجام کار، منابع و زمان تخصیص یافته، درمی آورند که باید توسط شرکت بسط اجرا درآید تا اهداف و رسالتش محقق شوند.

بنابراین، با مقایسه مدل های مختلف برنامه ریزی استراتژیک و صرف نظر از تفاوت های ظاهری و جزئی آنها و نیز با تکیه بر مدل های سازمان های کوچک می توان ادعا کرد که کلیه این مدل ها به نحوی مراحل سه گانه زیر را شامل می شوند:

- تعیین رسالت و اهداف شرکت؛
- تجزیه و تحلیل خارجی و داخلی؛
- تعیین استراتژی های شرکت.

در اینجا تذکر چند نکته زیر لازم به نظر می رسد:

• هر کدام از مدل های برنامه ریزی استراتژیک (بخصوص مدل های سازمان های بزرگ) ممکن است تعداد مراحل بیش از مراحل فوق را شامل شوند. ولی مراحل آنها طوری است که قابل دسته بندی در این ۳ مرحله هستند.

• برخی از مدل های سازمان های بزرگ، علاوه بر تدوین استراتژی، مراحل اجرا و ارزیابی برنامه استراتژیک را نیز دربرمی گیرند. ولی با توجه به اینکه مقاله حاضر برنامه ریزی استراتژیک را فرایند تدوین استراتژی تا قبل از مرحله اجرای استراتژی ها در نظر می گیرد، در مقایسه مدل ها، از آوردن مراحل اجرا و ارزیابی خودداری می شود.

• با وجود تفاوت های موجود بین برنامه ریزی استراتژیک در سازمان های بزرگ و کوچک؛ فرایند برنامه ریزی استراتژیک هر دو دسته از سازمانها (کوچک و بزرگ) شامل مراحل سه گانه مذکور می شوند.

• این مراحل سه گانه، با تکیه بر مدل های سازمان های کوچک، جهت ایجاد و توسعه مدلی از فرایند برنامه ریزی استراتژیک برای این سازمانها تعیین شده اند.

مدل مفهومی برنامه ریزی استراتژیک سازمان های کوچک

بررسی جدول مقایسه مدل های برنامه ریزی استراتژیک سازمان های بزرگ (۹ مدل) و صنایع کوچک (۳ مدل) نشان می دهد که همه آنها به نحوی سه مرحله الف) تعیین رسالت و

اهداف شرکت، ب) تجزیه و تحلیل خارجی و داخلی و ج) تعیین استراتژی های شرکت را شامل می شوند. هر چند برخی از آنها از تعداد مراحل بیشتری برخوردارند و تقدم و تأخر مراحل آنها متفاوت از ترتیب این سه مرحله است ولی قابل دسته بندی در این سه مرحله هستند به طوری که در یک دید کلی، این سه مرحله در کلیه مدل های مورد مقایسه قابل مشاهده هستند.

با توجه به اینکه سه مرحله پیش گفته در کلیه مدل های مورد مقایسه وجود دارند، می توان آنها را اساس و یک مدل جدید برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان های کوچک قرار داد و با اضافه کردن برخی مراحل، بسته به ویژگی های خاص سازمان های 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 سازمان های کوچک از اهمیت بسزایی برخوردار بوده و فعالیتها و برنامه های آنها را تحت تاثیر قرار می دهد.

• سازمان های کوچک به خاطر مشکلات مالی، نیروی انسانی، تخصصی و کوچک بودن که نسبت به سازمان های بزرگ دارند، به مدلی ساده تر، مختصرتر و با تعداد مراحل کمتر نیاز دارند که درعین جامعیت (از لحاظ برآوردن نیازهای برنامه ریزی بلندمدت آنها)، با هزینه، زمان و تعداد متخصصان کمتر قابل بکارگیری باشد.

• هر مدل برنامه ریزی استراتژیک چه در سازمان های بزرگ و چه در سازمان های کوچک باید در نهایت به یک برنامه استراتژیک قابل

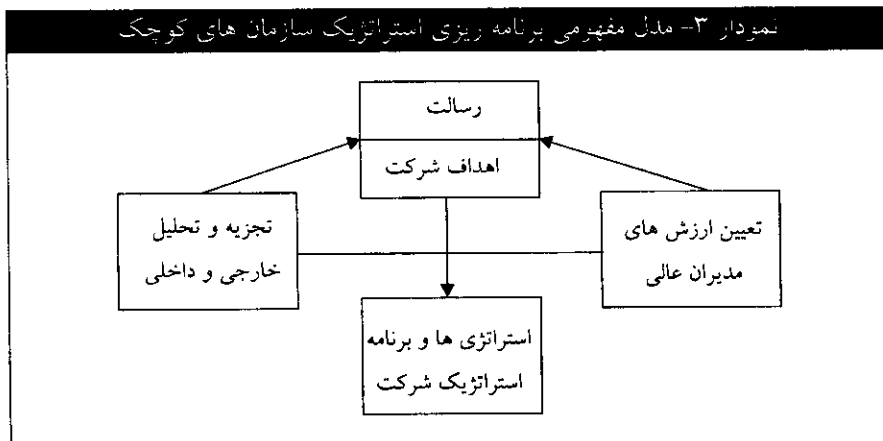
اجرا ختم شود. این برنامه استراتژیک باید شامل استراتژی های شرکت و نحوه اجرای استراتژی ها از نظر هزینه، زمان و سایر منابع مورد نیاز باشد.

بنابراین، مدل مفهومی برنامه ریزی استراتژیک سازمان های کوچک در چهار مرحله و به صورت نمودار ۳ پیشنهاد می شود. همان طور که ملاحظه می شود در این مدل علاوه بر مراحل سه گانه که از مقایسه مدلها به دست آمد یک مرحله دیگر با عنوان: «تعیین ارزشهای مدیران عالی» با توجه به ویژگی خاص شرکت های کوچک اضافه شده است.

ویژگیها و اهداف مدل

مدل مفهومی برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان های کوچک حداقل تعداد مراحل را داشته و از سادگی زیادی برخوردار است؛ نیاز کمتری به افراد متخصص داشته و توسط یک کمیته برنامه ریزی استراتژیک کوچک در مدت زمانی کم قابل بکارگیری است. اینها همه ویژگیهایی هستند که مشکلات سازمان های کوچک را در استفاده از مدل های برنامه ریزی استراتژیک برطرف می کنند. بنابراین، مدل مفهومی مذکور مدلی است که به لحاظ سادگی، تعداد مراحل کم، قابلیت بکارگیری توسط تعداد افراد کم و در زمان کم می تواند نیاز سازمان های کوچک را نسبت به برنامه ریزی استراتژیک برطرف کند؛ به طوری که سازمان های کوچک با بکارگیری این مدل به همان مزیت هایی دست یابند که سازمان های بزرگ در استفاده از مدل های متداول برنامه ریزی استراتژیک به آنها دست می یابند.

نمودار ۳- مدل مفهومی برنامه ریزی استراتژیک سازمان های کوچک



مدل مفهومی نمودار ۳ برای برنامه ریزی استراتژیک در سازمانهای کوچک طراحی شده و اهدافی به شرح زیر را دنبال می کند:

۱ - ایجاد قابلیت برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای کوچک: یکی از محدودیتهای سازمانهای کوچک در استفاده از مدلهای متداول برنامه ریزی استراتژیک، طولانی و پیچیده بودن و تعداد زیاد مراحل این مدلها بود؛ به طوری که این سازمانها باتوجه به منابع و وقت محدود خود قادر به استفاده مناسب از آنها نبودند و مزایای استفاده از چنین برنامه ریزی را از دست می دادند.

مدل مفهومی برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای کوچک با تعداد مراحل کمتر و سادگی خود به دنبال این است که قابلیت و توانایی برخوردار از این نوع برنامه ریزی را در سازمانهای کوچک به وجود آورد تا این صنایع بتوانند با صرف زمان و منابع کم و در حد توان خود از فواید برنامه ریزی استراتژیک بهره مند شوند.

۲ - متقاعد کردن مدیران سازمانهای کوچک به لزوم برنامه ریزی استراتژیک: مدیران سازمانهای کوچک به خاطر مشکلاتی که برای برنامه ریزی استراتژیک در این سازمانها وجود دارد، نسبت به استفاده از این نوع برنامه ریزی اعتقاد چندانی ندارند و آن را نوعی تلف کردن وقت و هزینه می دانند.

مدل مفهومی ارائه شده با ویژگیهای خاص خود به دنبال رفع مشکلات برنامه ریزی استراتژیک در سازمانهای کوچک و تغییر نگرش مدیران این سازمانها نسبت به استفاده از آن هستند، به طوری که از این طریق مدیران به اهمیت و لزوم برنامه ریزی استراتژیک پی ببرند و برای انجام فعالیتهای شرکت در جهت رسیدن به اهداف و کسب موفقیت بیشتر از آن بهره برداری کنند.

۳ - افزایش توان پاسخگویی سازمانهای کوچک به تغییرات محیطی و همگامی با آنها: برخی بر این اعتقاد هستند که برنامه ریزی استراتژیک به خاطر دید بلندمدت خود و تعیین مسیر حرکت شرکت در بلندمدت، قدرت انطباق و همگامی شرکت با تغییرات سریع را محدود می کند و مانعی بر سر راه پاسخگویی انعطاف پذیر آنها به محیط می شود.

در پاسخ به این عده باید گفت که

برنامه ریزی استراتژیک نه تنها مانعی برای تطبیق شرکت با محیط زیست، بلکه از طریق بررسی و تجزیه و تحلیل دقیق عناصر محیطی و لحاظ کردن آنها در برنامه های سازمان، باعث می شود که شرکت از تغییرات فوق العاده زیادی که امروزه در محیطهای خرد و کلان اتفاق می افتد، مطلع شود، از فرصتهای آن بهره برداری کرده و از تهدیدهایش اجتناب کند. مدل مفهومی ارائه شده نیز از چنین ویژگیهایی برخوردار است و به دنبال افزایش سرعت و قابلیت سازمانهای کوچک در همگامی با تغییرات محیطی است.

۴ - تعیین مسیر توسعه شرکت: هر شرکت با هر اندازه و موقعیتی به فکر توسعه و پیشرفت از جنبه های گوناگون است. سازمانهای کوچک نیز به مرور زمان درصدد افزایش فعالیتهای تولیدات و بالطبع اندازه خود هستند. در این میان برنامه ریزی استراتژیک روشی است که مسیر استراتژیک توسعه شرکت را معین می کند.

این مدل مفهومی نیز به دنبال این است که از طریق تجزیه و تحلیل خارجی و داخلی، تعیین رسالت و اهداف و ارزشهای مدیران شرکت زمینه فعالیتهای مدیران شرکت زمینه فعالیتهای جدیدی را در آینده شناسایی کند که شرکت با توجه به منابع خود قابلیت ورود به آن فعالیتهای را دارد. این امر از طریق استراتژی های حاصل از این مدل امکان پذیر است.

علاوه بر اهداف فوق، مدل مفهومی برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای کوچک اهدافی به شرح زیر را نیز دنبال می کند:

- تسهیل فرایند برنامه ریزی استراتژیک در سازمانهای کوچک؛

- بهره مند ساختن سازمانهای کوچک از مزایای برنامه ریزی استراتژیک؛

- شناخت جایگاه فعلی و موقعیت مطلوب آینده شرکت؛

- شناسایی رقبای، مشتریان، تامین کنندگان، محصولات جایگزین و تازه واردها به صنعت؛

- تعیین استراتژی هایی که شرکت را به اهداف مورد نظر برساند.

نتیجه گیری

باتوجه به تغییرات و تحولات سرسام آور

محیط و شدت زیاد رقابت در بازارهای جهانی، هر سازمانی در راستای تداوم حیات و کسب موفقیت بیشتر، نیاز مبرم به بهره مندی از برنامه ریزی استراتژیک دارد. باتوجه به اینکه امروزه سازمانهای کوچک از اهمیت زیادی برخوردار هستند و آنها هم نیاز به برنامه ریزی استراتژیک فعالیتهای خود دارند ولی تاکنون مطالعات چندانی در این باره صورت نگرفته و مدلهای کافی از برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای کوچک ارائه نشده است، در این مقاله ۹ مدل برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای بزرگ و ۳ مدل سازمانهای کوچک به طور تطبیقی مورد مقایسه قرار گرفت و مراحل مشترک آنها به صورت سه مرحله: الف) تعیین رسالت و اهداف شرکت، ب) تجزیه و تحلیل خارجی و داخلی و ج) تعیین استراتژی های شرکت شناسایی شد و پس از اضافه کردن یک مرحله با عنوان: «تعیین ارزشهای مدیران عالی» باتوجه به ویژگی خاص شرکتهای کوچک، مدل مفهومی جدیدی از برنامه ریزی استراتژیک (نمودار شماره ۳) برای سازمانهای کوچک ارائه شد تا آنها نیز با بهره مندی از این نوع برنامه ریزی به سوی کامیابی گام بردارند. □

منابع

- 1 - FRY L. FRED AND STONER R. CHARLES, "STRATEGIC PLANNING FOR THE NEW AND SMALL BUSINESS", UPSTART PUBLISHING COMPANY, INC. 1995.
- 2 - LERNER L. ALEXANDRA, "A STRATEGIC PLANNING PRIMER FOR HIGHER EDUCATION", <http://www.des.calstate.edu/strategic.html>, 2002
- 3 - "STRATEGIC PLANNING AND NEEDS ASSESSMENT", <http://eric-web.itc.columbia.edu/adminfinance/strategic/chzhtml>.
- 4 - PARNELL A. JOHN, "STRATEGIC PLANNING EMPHASIS AND PLANNING SATISFACTION IN SMALL FIRMS: AN EMPIRICAL INVESTIGATION", "JOURNAL OF BUSINESS STRATEGIES", <http://coba.shsu.edu/bs> 1996.
- ۵ - آقازاده هاشم (۱۳۸۱)، «طراحی و تبیین مدل برنامه ریزی استراتژیک برای صنایع کوچک (صنعت قطعه سازی خودرو) و مقایسه تطبیقی با صنایع بزرگ»، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی به راهنمایی دکتر طهمورث حسینی پور.
- ۶ - فروزنده دهکردی لطف اله (۱۳۷۸)، «مروری بر مدلهای مدیریت استراتژیک»، دانش مدیریت، ش ۴۵.
- هاشم آقازاده: دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی دانشگاه تهران