

بررسی عناصر برنامه‌ریزی استراتژیک به منظور ارائه مدلی مفهومی و کاربردی برای شرکتهای صنعتی کوچک

فریبرز رحیم نیا*
شمس الدین ناظمی**
ابراهیم مشرفی***

چکیده

هدف این مقاله، مطالعه ادبیات موضوع به منظور رسیدن به مدل مفهومی و مناسب از فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و سنجش میزان کاربردی بودن مدل مفهومی ارائه شده می‌باشد. این تحقیق در بین چهار شهرک صنعتی در استان خراسان رضوی صورت پذیرفته و مدیران ارشد این شرکتها که در تدوین برنامه‌های کلان و جهت‌گیری استراتژیک سازمان مشارکت فعال دارند، جامعه آماری این مطالعه را تشکیل می‌دهند. در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون مدل مفهومی از مدل معادلات ساختاری و نرم افزارهای لیزرل و اس پی اس اس استفاده شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که دو مسیر معنی‌دار در مدل مفهومی اولیه نادیده گرفته شده، که با اضافه شدن آنها مدل کاربردی مناسبی از فرآیند

* دانشیار دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران (مسئول مکاتبات) frahimnia@hotmail.com

** دانشیار دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران

*** دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران

برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمانهای صنعتی کوچک به دست می‌آید. نتایج حاصله آشکار ساخت که ۷۰ درصد از شرکتهای مورد بررسی دارای برنامه‌های منسجم می‌باشند. از جمله یافته‌های قابل توجه پژوهش این بود که برخلاف تحقیقات گذشته، هیچ رابطه خطی معنی داری بین شدت برنامه‌ریزی استراتژیک و تغییر محیطی یافت نشد.

واژگان کلیدی: برنامه‌ریزی استراتژیک، مدل مفهومی، شدت برنامه‌ریزی استراتژیک، سازمانهای صنعتی کوچک

مقدمه

برنامه‌ریزی استراتژیک از جمله مفاهیمی است که به دلیل جامعیت، در سالهای اخیر بیش از پیش در بنگاه‌های اقتصادی و حتی برنامه‌ریزی‌های فردی مورد توجه قرار گرفته است. به موازات پویاتر شدن محیط و افزایش عدم اطمینان محیطی، برنامه‌ریزی استراتژیک نیز در سازمانها با استقبال بیشتری مواجه می‌شود [۱۰]. سازمانها از طریق برنامه‌ریزی استراتژیک می‌توانند تلاطم محیطی را پیش بینی کرده و منابع سازمان را بر آن اساس تخصیص دهند [۲۱ و ۱۳]. برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی است که طی آن مدیران (مالکان) تلاش می‌کنند تا محیط صنعت خود را به گونه‌ای سیستماتیک مورد بررسی قرار داده و چارچوب و مسیری را برای فعالیتهای آتی سازمان تعیین و ترسیم نمایند. هدف اصلی برنامه‌ریزی استراتژیک این است که سازمان را قادر سازد تا به حداکثر توانایی‌ها و شایستگی‌های بالقوه‌اش برسد و از این طریق به یک برتری پایدار در برابر رقبایش نایل گردد [۱۸]. برنامه‌ریزی استراتژیک این امکان را به مدیران می‌دهد که نگاهی فراتر از فعالیت‌های روزانه شرکت خود داشته باشند و تصویری روشن‌تر از جایگاه سازمان و چگونگی رسیدن به آن، در اختیار داشته باشند [۸].

با آغاز موج صنعتی شدن و توسعه کشورها، رقابت برای ایجاد صنایع بزرگ و تولید انبوه شکل گرفت و در سه ربع اول قرن بیستم به اوج خود رسید. اما در ربع آخر قرن، مفهوم جدیدی تحت عنوان: "کوچک زیباست" که اولین بار توسط

شوماخر مطرح شد، معادلات توسعه و پیشرفت را دگرگون ساخت [۵]. شرکتهای صنعتی کوچک عموماً به عنوان موتور رشد اقتصادی شناخته می‌شوند و نقش مهمی در نوآوری فنی و ایجاد اشتغال ایفا می‌نمایند [۱۹]. کوچک بودن این بنگاه‌ها و حجم پایین منابع در دسترس ایجاد محدودیت‌هایی برای این بنگاه‌ها می‌کند. تنها راه موفقیت سازمانهای کوچک، استفاده بهینه و کارا از منابع محدود خود می‌باشد و بدین منظور این سازمانها باید از فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در فعالیتهای خود استفاده نمایند [۱۲ و ۱۷]. مطالعه دیگری به یک رابطه مثبت قوی بین موفقیت سازمانهای کوچک و درجه برنامه‌ریزی بلندمدت شان دست یافت [۱۹]. مطالعات صورت گرفته نشان می‌دهد که مالکان (مدیران) سازمانهای کوچک اعتقادی به برنامه‌ریزی استراتژیک نداشته و این باعث می‌شود که تقریباً نیمی از شرکتهای کوچک جدید در پنج سال ابتدایی با شکست مواجه شوند [۱۷ و ۲۲].

استفاده گسترده از برنامه‌ریزی استراتژیک توسط سازمانهای بزرگ موجب شده است که تحقیقات گسترده‌ای در مورد آنها صورت گرفته و مدل‌های زیادی از برنامه‌ریزی استراتژیک برای این سازمانها ارایه شود. ولی در رابطه با برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمانهای کوچک تحقیقات چندانی صورت نگرفته و مدل‌های زیادی توسعه پیدا نکرده است.

با مقایسه سازمانهای کوچکی که دارای برنامه‌ریزی استراتژیک هستند و سازمانهایی که فاقد این فرآیند می‌باشند، می‌توان موانع برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمانهای کوچک را شناسایی نمود. این موانع عبارتند از: فقدان زمان، فقدان نیروی انسانی متخصص، فقدان دانش کافی از فرآیند برنامه‌ریزی، عدم تمایل برای به اشتراک گذاشتن ایده‌های استراتژیک با کارمندان و دیگران، عدم اطمینان محیطی / تلاطم، اندازه شرکت، نوع صنعت، موانع اجرای داخلی، چرخه عمر شرکت / مرحله توسعه [۱۷ و ۲۴].

سؤالی که در اینجا مطرح می‌شود این است که آیا مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمانهای بزرگ قابلیت اجرا در سازمانهای کوچک را دارد؟ پاسخ به این سؤال منفی است. به دلیل تفاوت‌های محتوایی و ساختاری میان

سازمان‌های بزرگ و کوچک، برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های کوچک نیاز به مدل‌های خاصی دارد که شرایط خاص این سازمان‌ها در آن مدل‌ها گنجانده شود [۲].

بنابراین در این مقاله رسیدن به مدلی کاربردی از فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمانهای صنعتی کوچک مدنظر می‌باشد. بدین منظور، در بخش پیشینه تحقیق مطالعات داخلی و خارجی صورت گرفته در این حوزه، با هدف دستیابی به مدلی مفهومی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

پیشینه تحقیق

اگرچه بیش از دو دهه از اولین باری که برنامه‌ریزی استراتژیک در ادبیات مدیریت مطرح شد، می‌گذرد، ولی این مفهوم ارزش و اعتبار خود را از دست نداده است. مطالعه صورت گرفته توسط دارل ریگی و باربارا بیلودو در فواصل سالهای ۱۹۹۶ تا ۲۰۰۷ نشان داد که برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان پرکاربردترین و بهترین تکنیک مدیریتی از سوی سازمانها شناخته شده و ۸۰ درصد از سازمانهای مورد مطالعه از این ابزار مدیریتی استفاده کرده‌اند [۴].

تلاشها برای سنجش مزایایی که شرکتهای کوچک از برنامه‌ریزی استراتژیک رسمی بدست می‌آورند، از اواخر دهه ۱۹۸۰ آغاز گشت. با مرور مطالعات صورت گرفته درخصوص رابطه برنامه‌ریزی و عملکرد می‌توان دریافت که برنامه‌ریزی عملیاتی می‌تواند اثر مثبتی روی عملکرد داشته باشد، اما رابطه بین برنامه‌ریزی استراتژیک و موفقیت سازمان، خیلی شفاف و واضح نیست [۱۵]. ارزش و تاثیر برنامه‌ریزی استراتژیک بستگی به شرایط پیش روی شرکتهای کوچک دارد. در خصوص رابطه بین برنامه‌ریزی استراتژیک و عملکرد در سازمانهای کوچک، در حالی که برخی مطالعات به رابطه مثبت بین این دو دست یافتند، مطالعات دیگر هیچ رابطه‌ای هر چند منفی بین این دو پیدا نکرده‌اند [۱۹].

برخی از تحقیقات صورت گرفته در خصوص برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمانهای کوچک به شرح زیر می‌باشند.

- مطالعه ای با عنوان «شخصی سازی مدل برنامه ریزی استراتژیک برای صنعت سیمان ایران» در سال ۲۰۰۸ انجام پذیرفت. در این مطالعه محققان پس از مرور ادبیات و مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک و شناسایی عناصر مشترک در این مدل‌ها، مدلی مفهومی از برنامه ریزی استراتژیک را ارائه دادند. مدل مفهومی شامل سه مرحله تحلیل وضعیتی (تحلیل داخلی و خارجی)؛ تعیین جهت استراتژیک و توسعه استراتژی می‌باشد. به منظور آزمون مدل مفهومی، برای هر عنصر دسته‌ای از سوالات مطرح شد. سپس با نظر سنجی از مدیران، کاربردی بودن مدل مفهومی مورد آزمون قرار گرفت [۲۵].
- در سال ۲۰۰۶ تحقیقی با عنوان «برنامه ریزی استراتژیک در موسسات کوچک یافته‌های تجربی جدید» روی ۲۹۰ سازمان کوچک در استرالیا انجام پذیرفت. هدف این تحقیق تحلیل مفهوم عملکرد از طریق عناصر اصلی برنامه ریزی استراتژیک (حیطه زمانی، رسمی سازی، حیطه کنترل و استفاده از ابزارهای برنامه ریزی) در موسسات کوچک به شیوه ای یکسان بود. یافته‌های این تحقیق نشان داد که رسمی کردن برنامه ریزی اثری مثبت و بسیار قوی روی عملکرد شرکت دارد، در حالی که جنبه‌های دیگر برنامه ریزی استراتژیک (حیطه زمانی، حیطه کنترل و ابزارهای برنامه ریزی) هیچ کمکی به عملکرد نمی‌کند [۱۴].
- در سال ۲۰۰۳ مطالعه ای با عنوان «رابطه بین برنامه ریزی استراتژیک و رشد در شرکتهای صنعتی کوچک» توسط استیوارت صورت پذیرفت. ایشان با مطالعه مدل‌های مختلف برنامه ریزی استراتژیک و شناسایی عناصر مهم در این مدل‌ها و مرتبط ساختن این عناصر با مولفه‌های اصلی رشد، به مدلی ترکیبی دست یافت. سپس هر عنصر مدل مفهومی را از طریق دسته ای از سوالات مورد آزمون قرار داد. این تحقیق که در میان ۱۲۱ شرکت کوچک در آمریکا صورت پذیرفت، علاوه بر آزمون با آزمایش مدل، نشان داد که بین برنامه ریزی استراتژیک و رشد شرکتهای کوچک همبستگی قابل ملاحظه ای وجود دارد. همچنین استیوارت با مطالعه ادبیات موجود به این نتیجه رسید که عناصر برنامه ریزی استراتژیک در میان شرکتهای کوچک و بزرگ تفاوت قابل ملاحظه‌ای ندارند [۲۲].

- در سال ۱۳۸۱ آقازاده پایان نامه کارشناسی ارشد خود را با عنوان «طراحی و تبیین مدل برنامه‌ریزی استراتژیک صنایع کوچک ایران (صنعت قطعه سازی) و مقایسه تطبیقی با صنایع بزرگ» به راهنمایی دکتر طهمورث حسنگلی پور انجام داد. ایشان با بررسی ۱۲ مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان های بزرگ و کوچک به مدلی تلفیقی برای سازمانهای کوچک دست یافتند. مدل مفهومی طراحی شده از طریق پرسشنامه مورد آزمون قرار گرفت. در این تحقیق ۵۶ نفر از مدیران صنایع قطعه سازی سازمانهای کوچک مشارکت داشتند. ایشان نتیجه‌گیری نمودند که مدل مفهومی قابلیت کاربرد در سازمانهای کوچک را دارد [۱].

مدل مفهومی تحقیق

به دلیل آنکه این پژوهش درصدد شناسایی عناصر مشترک برنامه‌ریزی استراتژیک برای رسیدن به مدلی کاربردی از این فرآیند برای سازمانهای صنعتی کوچک می‌باشد، ضروری است که مدل‌های مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک را مورد مقایسه قرار داده تا عناصر مشترک در این مدل‌ها شناسایی گردد. مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بررسی شده در این تحقیق عبارتند از:

- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک تایلر
 - مدل برنامه‌ریزی استراتژیک ریچاردسون
 - مدل برنامه‌ریزی استراتژیک هیل
 - مدل برنامه‌ریزی استراتژیک رایت
 - مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برایسون
 - مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دیوید
- در این تحقیق مدل‌های فوق از منابع مختلف شناسایی گشته و پس از بررسی جداگانه آنها، عناصر اصلی آن مدل‌ها مشخص گردید. سپس این عناصر با عناصر مدل‌های دیگر مورد مقایسه قرار گرفت. نتایج حاصل از مقایسه، سه عنصر اصلی برنامه‌ریزی استراتژیک (تعیین مأموریت، چشم انداز و اهداف سازمان؛ تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی؛ شناسایی استراتژی‌های ممکن و انتخاب مناسب‌ترین

استراتژی) را آشکار ساخت که در ادامه ذکر می‌گردد. در اینجا به دلیل طولانی شدن مطلب، از ذکر نتایج حاصل از تحلیل مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک فوق صرف نظر شده است.

علاوه بر مدل‌های فوق، سه مدل از مهمترین مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک که به طور خاص برای سازمانهای کوچک ارایه شده، عبارت از:

- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک پایه‌ای
 - مدل برنامه‌ریزی استراتژیک مازور
 - مدل برنامه‌ریزی استراتژیک فرای و استونر
- سه مدل برنامه‌ریزی استراتژیک ارایه شده برای سازمانهای کوچک در جدول شماره (۱) مورد مقایسه قرار گرفته است.

جدول ۱. مقایسه مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک ارایه شده برای سازمانهای کوچک

انتخاب استراتژی	تحلیل محیط داخلی و خارجی	تعیین مأموریت، چشم انداز و اهداف سازمان	مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک	مدل
			۱. تعیین مأموریت	مدل پایه‌ای
			۲. تعیین اهداف	
			۳. تعیین استراتژی برای تحقق اهداف	
			۴. تعیین برنامه‌های عملی اجرای استراتژی	
			۵. نظارت و به روز کردن برنامه	
			۱. چشم انداز	مدل مازور
			۲. مأموریت	
			۳. استراتژی	
			۴. تاکتیک	
			۱. تجزیه و تحلیل محیطی	مدل فرای و استونر
			۲. تجزیه و تحلیل داخلی	
			۳. شایستگی‌های ویژه یا نقاط ضعف رقابتی	
			۴. بیانیه مأموریت	
			۵. تصویر استراتژیک	
			۶. هدف گذاری	
			۷. استراتژی‌های واحد	
			۸. برنامه مکتوب	

مقایسه این مدل‌ها نشان می‌دهد که علی‌رغم تفاوت‌های موجود در تعداد و تقدم و تاخر مراحل و گام، کلیه مدل‌ها به طور تقریبی از ساختار مشابه و یکسانی برخوردار هستند. برنامه‌ریزی استراتژیک در تمام این مدل‌ها شامل مراحل سه‌گانه زیر است:

۱. تعیین مأموریت، چشم‌انداز و اهداف سازمان

۲. تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی

۳. شناسایی استراتژی‌های ممکن و انتخاب مناسب‌ترین استراتژی [۲۰].

در مطالعات صورت گرفته این سه عنصر به عنوان عناصر اصلی برنامه‌ریزی استراتژیک شناسایی شده‌اند که می‌توانند عناصر احصا شده در این مطالعه را تایید کنند. [۱ و ۲۰].

نکته‌ای که بایستی به آن اشاره نمود این است که در برخی مدل‌ها، اجرا و ارزیابی استراتژی را در قالب مدل برنامه‌ریزی استراتژیک در نظر گرفته‌اند. همان‌طور که در بیشتر متون اشاره شده، محصول نهایی فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، عموماً یک سند جامع مشتمل بر چشم‌انداز، مأموریت، اهداف بلند مدت، اهداف کوتاه مدت، استراتژی‌ها، تاکتیک‌ها، نقاط قوت و ضعف داخلی، فرصت‌ها و تهدیدات محیطی سازمان است و اجرا و ارزیابی استراتژی را در قالب برنامه‌ریزی استراتژیک در نظر نمی‌گیرند [۲۴ و ۲۲ و ۱۱ و ۷].

در دهه اخیر سازمان‌های بزرگ ایرانی به تبعیت از سازمان‌های موفق جهانی برنامه‌ریزی استراتژیک را در دستور کار خود قرار داده‌اند و با نهایت تأسف باید گفت که حتی در یک مورد هم توفیقی کسب نکرده‌اند [۳]. دلایل ناکامی سازمان‌های ایرانی در بهره‌گیری از برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند اقتصادی، فرهنگی، فقدان اطلاعات شفاف، عدم ثبات قوانین و مقررات و ... باشد.

سوالی که مطرح می‌شود این است که با این شرایط چگونه می‌توان سازمان‌های کوچک را به این سمت ترغیب نمود؟ توجه به چند نکته مهم می‌تواند به این سوال پاسخ دهد. اول اینکه شالوده‌های مدیریت استراتژیک در اقتصادهای آزاد شکل گرفته و استفاده از این تکنیک توسط سازمان‌های بزرگ ایرانی که اکثر دولتی

هستند، مناسب نمی باشد. ثانیاً سازمان‌های دولتی به دلیل عدم محدودیت در دستیابی به منابع و نبود رقابت، ضرورتی برای به کارگیری آن احساس نمی کنند. بنابراین برخلاف کشورهای توسعه یافته، در ایران این سازمان‌های کوچک هستند که باید پیشگام در به کارگیری برنامه ریزی استراتژیک در فعالیت‌های خود باشند. چرا که بسترهای لازم برای استفاده از این مفهوم را در اختیار دارند. برای تحقق این مهم، بایستی اولاً ضرورت برنامه ریزی استراتژیک را برای مدیران (مالکان) این سازمان‌ها آشکار ساخته و برنامه ریزی استراتژیک را از مفهومی تجملاتی به ابزاری ضروری در دنیای امروز مبدل ساخت. ثانیاً با بهره گیری از ادبیات مدیریت استراتژیک و مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک ارایه شده برای سازمان‌های بزرگ و کوچک و در نظر گرفتن شرایط خاص سازمان‌های ایرانی، مدلی از برنامه ریزی استراتژیک را برای سازمان‌های صنعتی کوچک ارایه نمود. در ارایه مدل برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان‌های صنعتی کوچک باید به ۴ نکته توجه کرد:

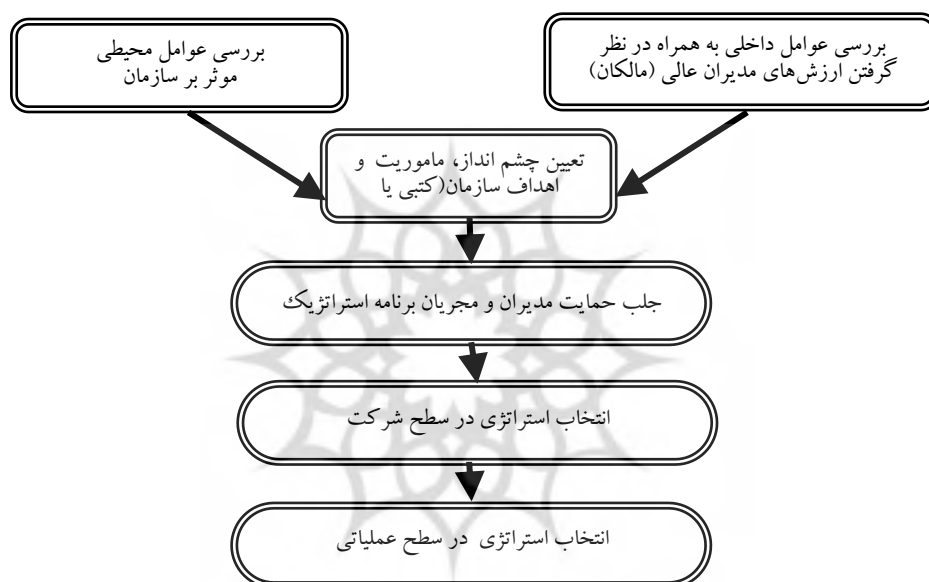
۱) به دلیل آنکه در سازمان‌های صنعتی کوچک معمولاً مدیر، مالک سازمان است، لذا ارزشها، نگرشها و نظرات بنیان گذاران و مدیران عالی در سازمان‌های کوچک از اهمیت زیادی برخوردار بوده و به شدت فرآیند برنامه ریزی استراتژیک را متاثر می سازد [۲۳ و ۲۵ و ۲۰ و ۹ و ۱۶].

۲) سازمان‌های صنعتی کوچک به خاطر مشکلات مالی، نیروی انسانی و ...، به مدلی ساده تر، مختصرتر و با تعداد مراحل کمتر نیاز دارند که در عین جامعیت (از لحاظ برآوردن نیازهای برنامه ریزی بلند مدت آنها)، با هزینه و تعداد متخصصین کمتر قابل اجرا باشد.

۳) به دلیل آنکه مزیت عمده سازمان‌های صنعتی کوچک نسبت به سازمان‌های بزرگ، انعطاف پذیری آنها است، لذا بسیاری از مالکان شرکت‌های صنعتی کوچک احساس می کنند که برنامه ریزی رسمی، انعطاف پذیری شرکت را محدود می کند و اعتقادی به برنامه ریزی استراتژیک ندارند. لذا بایستی با تغییر دیدگاه و نگرش مدیران، ضرورت برنامه ریزی استراتژیک را برای سازمان‌های صنعتی

کوچک آشکار ساخت.

۴) مدیران سازمان‌های صنعتی کوچک معمولاً زمانی مایل به اجرای فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان خود می‌شوند که با مشکلاتی روبرو شده‌اند و قادر به حل آن نیستند. لذا مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های صنعتی کوچک بایستی قادر به حل مشکلات موجود نیز باشد. شکل (۱) مدل مفهومی برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های صنعتی کوچک را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل مفهومی برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های صنعتی کوچک

مدل ارائه شده دارای ویژگی‌های زیر است:

- به دلیل آنکه در سازمان‌های کوچک کل سرمایه مورد نیاز برای تاسیس شرکت توسط یک یا چند نفر تامین می‌شود، مدیران نسبت به حیات سازمان بسیار نگران هستند. مدیران این گونه سازمان‌ها بر این باورند که برنامه‌ریزی استراتژیک منجر به از دست دادن کنترل آنها بر سازمان می‌شود و تمایلی به انجام این فرآیند در سازمان خود ندارند. با اضافه شدن ارزشهای مدیران عالی به این مدل، اطمینان آنها نسبت به این فرآیند بیشتر می‌شود و فرآیند را تحت کنترل خود قلمداد

می کنند.

- مدل مفهومی برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان های کوچک، حداقل تعداد مراحل را داشته و از سادگی زیادی برخوردار است. این مدل نیاز کمتری به افراد متخصص داشته و توسط یک کمیته برنامه ریزی استراتژیک کوچک در مدت زمانی کم قابلیت اجرا دارد.
- محصول نهایی این مدل تدوین برنامه هایی برای حل مشکلات فعلی و استراتژی هایی برای بهره برداری از فرصت ها و اجتناب از تهدیدات آتی و به دلیل آنکه نگرانی اصلی مدیران سازمان های کوچک حل مشکلات فعلی است، این فرآیند می تواند برای مدیران مناسب بوده و علاوه بر آینده، به وضعیت فعلی نیز توجه کنند.
- 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 مانع انعطاف پذیری آنها با محیط می شود. در پاسخ باید گفت که برنامه ریزی 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 برنامه های سازمان، باعث می شود که شرکت از تغییرات فوق العاده زیادی که امروزه در محیط های خرد و کلان اتفاق می افتد، مطلع شود، از فرصت های آن بهره برداری کرده و از تهدیدهایش اجتناب کند. مدل مفهومی ارائه شده نیز از چنین ویژگی هایی برخوردار بوده و در پی افزایش سرعت و قابلیت سازمان های کوچک در همگامی با تغییرات محیطی است.
- در این مدل به علت مشارکت مدیران و مجریان برنامه های تدوین شده می توان نسبت به اجرای صحیح و به موقع برنامه ها مطمئن بود.

روش شناسی تحقیق

به دلیل آنکه این تحقیق در پی برجسته ساختن نقش و اهمیت برنامه ریزی استراتژیک در بقا و رشد سازمان های صنعتی کوچک و ارایه مدلی مفهومی و

سنجش این مدل براساس نظرسنجی از مدیران این سازمان‌ها می‌باشد، لذا این تحقیق از نظر هدف کاربردی است. زیرا این تحقیق به منظور رسیدن به مدلی کاربردی از برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های صنعتی کوچک می‌باشد. همچنین در این تحقیق به لحاظ روش جمع آوری داده و اطلاعات لازم از شیوه پیمایشی بهره گرفته شده است.

در نهایت تحقیق حاضر به دنبال پاسخ گویی به سوالات زیر است:

۱. سازمان‌های کوچک به چه میزان درگیر فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک می‌شوند؟
۲. چه رابطه‌ای بین تغییر محیطی با شدت برنامه‌ریزی استراتژیک وجود دارد؟
۳. تدوین کنندگان برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های صنعتی کوچک از چه عناصری استفاده می‌کنند؟

۴. به چه میزان مدل پیشنهادی در سازمان‌های صنعتی کوچک قابلیت کاربرد دارد؟

این تحقیق در بین چهار شهرک صنعتی در استان خراسان رضوی صورت پذیرفته است. چهار شهرک صنعتی مورد مطالعه عبارتند از: شهرک صنعتی کاویان (۲۲ شرکت)؛ شهرک صنعتی مشهد (۳۱ شرکت)؛ شهرک صنعتی چناران (۱۶ شرکت) و شهرک صنعتی نیشابور (۳۳ شرکت). مدیران ارشد، مالکان یا افرادی که در سطوح بالای مدیریتی این شرکتها قرار گرفته (این دسته دارای عناوینی همچون مدیر تولید، سرپرست کارخانه و غیره بودند) و در تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان مشارکت فعال دارند، جامعه آماری این تحقیق را تشکیل می‌دهند. شرکت‌های مورد مطالعه به تفکیک صنعت در جدول (۲) نشان داده شده است.

جدول ۲. شرکت‌های مورد مطالعه به تفکیک صنعت

نوع صنعت	تعداد
غذایی و آشامیدنی	۱۲
نساجی	۸
شیمیایی	۳۵
کانی غیر فلزی	۸
برق و الکترونیک	۰
فلزی	۲۹
سلولزی	۸
بسته بندی	۲

پست سازمانی پاسخ دهندگان به تفکیک شهرک صنعتی در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول ۳. پست سازمانی پاسخ دهندگان به تفکیک شهرک صنعتی

مدیر میانی	مدیر عامل	مالک	
۹	۳	۱۰	کاوین
۱۰	۵	۱۶	مشهد
۰	۴	۱۲	چناران
۱	۳	۲۹	نیشابور

جامعه مورد مطالعه در این پژوهش براساس آمار شرکت شهرک‌های صنعتی استان خراسان رضوی در چهار شهرک صنعتی مورد مطالعه ۵۴۱ شرکت بود که با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران ۱۳۷ شرکت به عنوان نمونه انتخاب شد و در نهایت ۱۰۲ پرسشنامه بدست آمد. لذا نمونه مورد مطالعه شامل ۱۰۲ مدیر (مالک) از سازمان‌های صنعتی کوچک می‌باشد. همچنین در این پژوهش مبنای تفکیک بین سازمانهای کوچک و بزرگ تعداد کارکنان بود. سازمان‌هایی که تعداد کارکنان شان کمتر از ۵۰ نفر باشند، سازمانهای کوچک تعریف می‌شدند.

در این تحقیق برای جمع‌آوری داده‌ها، علاوه بر جستجو در منابع اینترنتی و کتابخانه‌ای و بررسی نشریات و مجلات مرتبط، از ابزار پرسشنامه نیز استفاده شده است. پرسشنامه این تحقیق شامل چهار مجموعه سوالات است. مجموعه اول سوالات، اطلاعاتی کلی درخصوص تعداد کارکنان، پست سازمانی پاسخ دهندگان، نوع صنعت و تفکیک مدیریت از مالکیت حاصل می‌شود. در مجموعه دوم، راجع به شناخت از وجود برنامه‌ریزی در سازمان، میزان اعتقاد به برنامه‌ریزی، افراد تدوین کننده و افق این برنامه‌ها از پاسخ دهندگان سوال می‌شود. همچنین شدت (میزان رسمیت) برنامه‌ریزی استراتژیک در این سازمانها مورد سنجش قرار می‌گیرد. (این مجموعه به سوال اول تحقیق پاسخ می‌دهد). مجموعه سوم سوالات به ادراک پاسخ دهندگان از محیط و کسب و کارشان اختصاص یافت. در نهایت دسته چهارم سوالات به منظور شناسایی نحوه برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمانهای صنعتی کوچک و عناصر درگیر در این فرآیند می‌باشد. این مجموعه شامل ۱۴ عبارت در

خصوص نحوه اجرای فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمانهای صنعتی کوچک می‌باشد (این مجموعه به سوال سوم و چهارم تحقیق پاسخ می‌دهد).

در این تحقیق جهت سنجش روایی پرسشنامه از روایی ظاهری استفاده شد. برای این منظور دیدگاه صاحب نظران و مدیران در اصلاح پرسشنامه اولیه مورد استفاده قرار گرفت. برای سنجش پایایی ابزار تحقیق، پس از توزیع و جمع آوری ۱۶ پرسشنامه به عنوان پیش نمونه از بین جامعه مورد نظر تحقیق، از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که این ضریب ۸۲ درصد بدست آمد.

از آنجایی که تحقیق حاضر در پی سنجش میزان کاربردی بودن مدل مفهومی ارایه شده می‌باشد و به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. از طریق این روش می‌توان قابل قبول بودن مدل‌های نظری را در جامعه‌های خاص مورد آزمون قرار داد. این روش به پژوهشگر این امکان را می‌دهد که مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به صورت هم‌زمان مورد آزمون قرار دهد. مزیت این تکنیک این است که می‌توان به طور هم‌زمان روابط میان تمام معیارها، روابط میان معیارها با سازه‌های پیشنهاد شده و روابط میان سازه‌های پیشنهاد شده را مورد تحلیل قرار داد [۶].

یافته‌های تحقیق

این پژوهش علاوه بر آزمون میزان کاربردی بودن مدل مفهومی، به برخی یافته‌های دیگر نیز دست یافت. مرور ادبیات نشان می‌دهد که مدیریت و مالکیت در سازمان‌های کوچک معمولاً تفکیک نشده است. در جریان این تحقیق نیز مشخص شد که در ۸۵ درصد از سازمان‌های مورد مطالعه مالک سازمان، مدیریت آن را نیز بر عهده دارد. همچنین به صرف اینکه سازمانی تعداد کارکنان کمتری دارد، نمی‌توان نتیجه گرفت که فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در آن سازمان وجود ندارد. در جریان این تحقیق مشخص شد که در ۵۳ درصد از سازمان‌های مورد مطالعه، کمیته‌ای متشکل از مدیریت عالی مسئولیت تدوین برنامه‌ریزی در سازمان مربوطه را بر عهده داشتند. برای بررسی رابطه بین افق برنامه‌ریزی و تعداد کارکنان از آزمون

ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد که در سطح معنی داری (۰/۰۱) مقدار آن ۰/۳۱۵ می باشد. لذا بین افق برنامه ریزی و تعداد کارکنان رابطه معنی دار مثبتی وجود دارد. یعنی به موازات افزایش تعداد کارکنان و بزرگتر شدن سازمان و افزایش حجم فعالیت ها، افق برنامه ریزی سازمان ها نیز بلندمدت تر می شود.

یافته ها نشان می دهد که ۵۹ درصد از سازمان های مورد مطالعه افق برنامه ریزی سه ساله و کمتر دارند. این در حالی است که ۳۷ درصد از پاسخ دهندگان اعتقاد داشتند که دارای افق برنامه ریزی ۵ تا بیش از ۱۰ سال می باشند. همچنین پژوهش آشکار ساخت که ۳۰ درصد از سازمان های مورد مطالعه فاقد برنامه های منسجمی می باشند. محقق در جریان تحقیق برخی دلایل عدم تمایل مدیران (مالکان) به برنامه ریزی منسجم را شناسایی نمود که عبارتند از:

- درگیر شدن مدیران در فعالیت های روزمره باعث شده بود که وقت کافی برای تدوین برنامه ریزی استراتژیک نداشته باشند.
 - برخی مدیران دانش کافی درباره چگونگی تدوین برنامه استراتژیک نداشتند و از عواقب آن هراس داشتند.
 - آنها محیط کسب و کارشان را به قدری پویا و متلاطم درک می کردند که اعتقاد داشتند تغییرات آینده قابل برنامه ریزی و کنترل نمی باشد. در واقع آنها اعتقاد داشتند که در دسترس نبودن اطلاعات جامع و شفاف از محیط کسب و کارشان مانع از تدوین برنامه های منسجم می شود.
- با سنجش رابطه بین شدت برنامه ریزی استراتژیک و تعداد کارکنان نتایج قابل تاملی بدست آمد. یافته ها براساس آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که در سطح معنی داری (۰/۰۱) هیچ رابطه خطی معنی داری بین شدت برنامه ریزی استراتژیک و تعداد کارکنان وجود ندارد. یعنی به صرف اینکه سازمانی تعداد کارکنان بیشتری دارد، نمی توان نتیجه گرفت که شدت برنامه ریزی استراتژیک بالاتری دارد. چرا که برخی از سازمان های مورد مطالعه به این دلیل که در صنایع سرمایه بر فعالیت می کردند، تعداد کارکنان کمتری را در استخدام خود داشتند، ولی حجم فعالیت گسترده ای داشته و فرآیند برنامه ریزی استراتژیک در آنها مشهود بود.

از دیگر تحلیل‌های جانبی که با استفاده از داده‌های جمع‌آوری شده، انجام پذیرفت، بررسی رابطه بین شدت برنامه‌ریزی استراتژیک و افق برنامه‌ریزی بود. یافته‌ها نشان داد که در سطح معنی داری ۰/۰۵ بین افق برنامه‌ریزی و شدت برنامه‌ریزی استراتژیک رابطه معنی دار مثبتی وجود دارد. ضریب همبستگی پیرسون بین این دو پارامتر ۰/۲۳۳ می‌باشد. یعنی به موازات افزایش افق برنامه‌ریزی، شدت و رسمیت برنامه‌های تدوین شده افزایش می‌یابد.

یکی از جالب‌ترین یافته‌های این تحقیق از سنجش رابطه بین تغییر محیطی و شدت برنامه‌ریزی بدست آمد. اگرچه اکثریت قریب به اتفاق مطالعات صورت گرفته در این خصوص، رابطه ای مثبت بین این دو متغیر را ارایه داده اند، اما آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که در سطح معنی داری ۰/۰۱ هیچ رابطه خطی معنی‌داری بین شدت برنامه‌ریزی استراتژیک و تغییر محیطی وجود ندارد. به نظر می‌رسد دلیل این تفاوت، محیط منحصر به فردی است که سازمان‌های صنعتی کوچک در ایران با آن مواجه هستند. چرا که محیطی که سازمانهای ایرانی در آن فعالیت می‌کنند، محیط غیر رقابتی می‌باشد. در حالی که مطالعاتی که بین این دو متغیر رابطه مثبتی پیدا نموده‌اند، در کشورهای توسعه یافته و در محیط‌های کاملاً رقابتی انجام پذیرفته است.

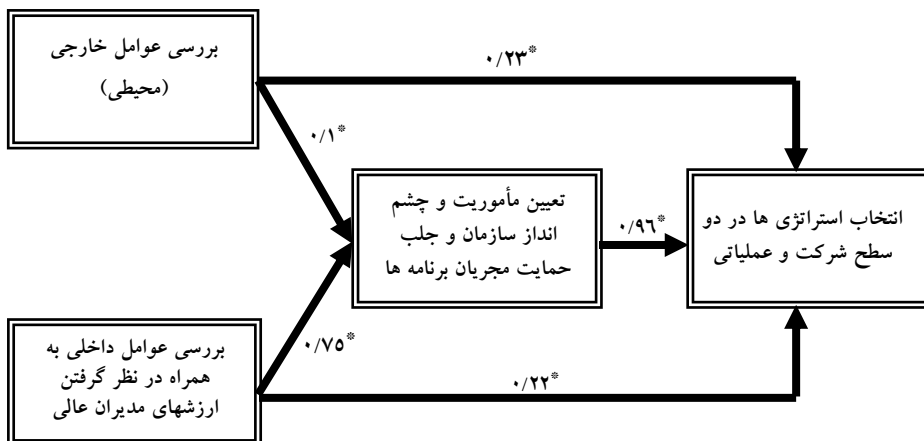
مجموعه چهارم سوالات مهمترین دسته سوالات پرسشنامه محسوب می‌شوند که به دنبال سنجش میزان واقعی و کاربردی بودن مدل مفهومی برنامه‌ریزی استراتژیک ارایه شده می‌باشد. پس از اینکه داده به نرم افزار لیزرل وارد شد، مدل مفهومی با اعمال تغییراتی شکلی به نرم افزار معرفی گردید. قبل از بررسی نحوه تاثیرگذاری متغیرها بر یکدیگر، از طریق آزمون همبستگی پیرسون، میزان همبستگی موجود بین متغیرها شناسایی گردید و آشکار شد که بین تمام متغیرهای مدل مفهومی در سطح معنی داری ۰/۰۱ همبستگی معنی داری وجود دارد.

خروجی نرم افزار لیزرل (شکل ۲) نشان می‌دهد که اگر متغیر میانجی «تعیین مأموریت و چشم انداز سازمان و جلب حمایت مجریان برنامه‌ها» ثابت نگه داشته شود، بین متغیر «بررسی عوامل محیطی» و «انتخاب استراتژی در دو سطح شرکت و

عملیاتی» و همچنین بین متغیر «بررسی عوامل داخلی به همراه در نظر گرفتن ارزشهای مدیران عالی» و «انتخاب استراتژی در دو سطح شرکت و عملیاتی» ارتباط معنی داری وجود دارد. این دو مسیر در مدل مفهومی ابتدایی نادیده گرفته شده بود. از دیگر یافته‌هایی که از تحلیل مسیر می‌توان بدست آورد، محاسبه اثر کلی متغیرهای مدل می‌باشد. در مدل مفهومی تحقیق سه اثر کلی وجود دارد:

- اثر کلی متغیر «بررسی عوامل محیطی» بر متغیر «انتخاب استراتژی در دو سطح شرکت و عملیاتی» که برابر است با: ۰/۱۳۴-
- اثر کلی متغیر «بررسی عوامل داخلی با در نظر گرفتن ارزشهای مدیران عالی» بر متغیر «انتخاب استراتژی در دو سطح شرکت و عملیاتی» که برابر است با: ۰/۹۴
- اثر کلی متغیر «تعیین مأموریت و چشم انداز سازمان و جلب حمایت مجریان برنامه‌ها» بر متغیر «انتخاب استراتژی در دو سطح شرکت و عملیاتی» که برابر است با: ۰/۹۶

با مقایسه سه اثر کلی می‌توان نتیجه گرفت که متغیر «تعیین مأموریت و چشم‌انداز سازمان و جلب حمایت مجریان برنامه‌ها» بیشترین اثر کلی را روی متغیر «انتخاب استراتژی در دو سطح شرکت و عملیاتی» دارد. علاوه بر نمودار مسیر، لیزرل چندین شاخص برای ارزیابی برازندگی مدل ارائه می‌دهد که این شاخصها همگی بیان‌گر برازش مناسب مدل با داده‌ها می‌باشد. شکل (۲) نمودار مسیر مدل مفهومی برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمانهای صنعتی کوچک و مقدار ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای مدل را نشان می‌دهد.



شکل ۲. نمودار مسیر مدل مفهومی برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمانهای صنعتی کوچک در پایان ذکر این نکته ضروری است که هدف از ارایه مدل کاربردی برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمانهای صنعتی کوچک، ملزم ساختن این سازمانها به دنبال نمودن گام به گام و بدون جرح و تعدیل این مدل نیست، بلکه این مدل براساس نمونه‌های مورد مطالعه، صرفاً چارچوب و رهنمودهایی جهت عملکرد بهتر و نایل شدن به موفقیت را پیش روی این سازمانها قرار می‌دهد. در واقع هدف اصلی از ارایه مدل برنامه‌ریزی استراتژیک رسیدن به تفکر استراتژیک می‌باشد. تفکر استراتژیک روان ساختن ایده‌ها و تفکراتی است که به مدیران کمک می‌کند تا تصویر و چشم انداز بزرگتری را درک کرده و واکنشی فعال نسبت به محیط کسب و کارشان داشته باشند. بنابراین: هیچ مدلی هرگز تایید نمی‌شود، تنها می‌تواند رد شود (با داده‌ها برازش نیابد) یا عدم تایید آن به نتیجه نرسد (با داده‌ها برازش یابد) [۶].

بحث و نتیجه‌گیری

مدل برنامه‌ریزی استراتژیک ارایه شده دارای برخی ویژگی‌ها می‌باشد. در سازمانهای کوچک مدیران عالی نقش مهمی در تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک دارند، لذا در این تحقیق اهمیت ارزشهای مدیران عالی مورد تأیید قرار گرفته است.

از دیگر ویژگیهای مدل مفهومی تحقیق، جلب حمایت مجریان برنامه‌ها می‌باشد. زیرا که درگیر ساختن مجریان برنامه‌ها در فرآیند شکل‌گیری استراتژی، باعث ایجاد انگیزه و تضمین اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی می‌گردد.

همچنین مدل ارائه شده قادر به حل مشکلات فعلی سازمان می‌باشد. زیرا مدیران (مالکان) شرکت‌های کوچک دید کوتاه مدت داشته و فاقد تفکر استراتژیک می‌باشند و تصمیمات آنها به منظور بقا و حفظ وضعیت موجود شرکت اتخاذ می‌شود تا اینکه بخواهند به دنبال رشد و توسعه شرکت باشند.

خروجی نرم افزار لیزر نشان داد که تمام مسیرهای مدل مفهومی در سطح معنی داری ۱ درصد معنی دار می‌باشند. نمودار مسیر نشان می‌دهد که اگر متغیر میانجی «تعیین مأموریت و چشم انداز سازمان و جلب حمایت مجریان برنامه‌ها» ثابت نگه داشته شود، بین متغیر «بررسی عوامل محیطی» و «انتخاب استراتژی در دو سطح شرکت و عملیاتی» و همچنین بین متغیر «بررسی عوامل داخلی به همراه در نظر گرفتن ارزشهای مدیران عالی» و «انتخاب استراتژی در دو سطح شرکت و عملیاتی» ارتباط معنی داری وجود دارد. این دو مسیر در مدل مفهومی ابتدایی نادیده گرفته شده بود. با مقایسه اثر کلی متغیرهای مدل نتیجه می‌گیریم که متغیر «تعیین مأموریت و چشم انداز سازمان و جلب حمایت مجریان برنامه‌ها» بیشترین اثر کلی را روی متغیر «انتخاب استراتژی در دو سطح شرکت و عملیاتی» دارد.

اگرچه مدل‌های زیادی از فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمانها ارائه شده، ولی هر سازمانی شرایط خاص خود را داشته و در محیطی منحصر بفرد فعالیت می‌نماید. بنابراین نمی‌توان انتظار داشت که تمام سازمانها از یک مجموعه مدل‌های خاصی پیروی کنند. این انتقادی است که به تحقیقاتی که در پی ارائه مدلی برمی‌آیند، گرفته می‌شود. در پاسخ به این انتقاد می‌توان این گونه بیان نمود که ارزش یک مدل در این است که به عنوان نموداری منطقی برای هدایت فرآیند به کار گرفته می‌شود. یک مدل نه تنها شفافیت سازمانی را آشکار می‌سازد، بلکه از طریق متمرکز کردن توجه روی فعالیت‌ها و فرآیندهای برنامه‌ریزی بسیار مهم از تراکم کاری جلوگیری می‌کند. ارائه مدل برنامه‌ریزی استراتژیک به این معنی نیست که

سازمان‌ها تنها با دنبال نمودن گام به گام و بدون جرح و تعدیل این مدل می‌توانند به موفقیت نائل شوند، بلکه یک سازمان ممکن است به این نتیجه برسد که نیاز است که چندین مدل را با هم ترکیب کرده و با در نظر گرفتن شرایط خاص سازمان، به مدلی جدید و ویژه برای سازمان خود دست یابد. این به معنای بی ارزش شدن مدل‌های موجود نیست، بلکه همان طور که پیش از این بیان شد، مدل‌ها تنها چارچوب‌ها و رهنمودهایی را برای برنامه‌ریزی استراتژیک در اختیار سازمانها قرار می‌دهند.

در پایان ذکر این نکته ضروری است که نباید برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان یک هدف مدنظر قرار گرفته و با پایان یافتن تدوین برنامه استراتژیک، آن را اجرا شده پنداشت. یک برنامه، زمانی ارزشمند بوده و می‌تواند متضمن موفقیت سازمان باشد که اجرایی شود.



منابع و مأخذ

- . آقازاده، هاشم، طراحی و تبیین مدل برنامه‌ریزی استراتژیک صنایع کوچک ایران (صنعت قطعه سازی) و مقایسه تطبیقی با صنایع بزرگ، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، (۱۳۸۱).
- . امیرکبیری، علی رضا، مدیریت استراتژیک، نشر نگاه دانش، تهران، چاپ دوم، (۱۳۸۱).
- . خلیلی شورینی، سهراب، آسیب شناسی تدوین استراتژی در سازمانهای ایرانی، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک، (۱۳۸۴).
- . ریگی، دارل و بیلودو، باربارا، انتخاب هوشمندانه ابزارهای مدیریت، ترجمه ریحانه احسنی زاده، نشریه گزیده مدیریت، تهران، سال هشتم، شماره ۷۹، صفحات ۱۱-۹، (۱۳۸۶).
- . کنعانی، مهدی و دیگران هفتمین کنگره سراسری همکاریهای دولت، دانشگاه و صنعت برای توسعه ملی، (۱۳۸۲).
- . هومن، حیدرعلی، مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل، انتشارات سمت، تهران، (۱۳۸۴).
- . هینز، استیفن جی، رویکرد تفکر سیستمی بر برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر رشید اصلانی، ناشر سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، تهران، چاپ اول، (۱۳۸۳).
8. Bailey, John, N. **Strategic Planning: Lead Your Association With a Plan For Tomorrow**, Leadership Magazine, Spring, pp.26-29, (1981).
9. Beaver, Graham, Prince, Christopher, **Management, strategy and policy in the UK small business sector: a critical review**, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 11, No. 1, pp. 34-49, (2004).
10. Brews, Peter, Purohit, Devavrat, **Strategic Planning in Unstable Environments**, Long Range Planning, Vol. 40, pp. 64-83, (2007).
11. Hill, Carles, **Strategic management**, Houghton Mifflin company, (1992).
12. Imran, Ali, **A performance Measurement Framework for a small and Medium Enterprise**, a Dissertation Submitted to Faculty of University of Alberta, (2003).
13. Jennings, David, Disney, John J. **Designing the strategic planning process: does psychological type matter?**, Journal of Management Decision, Vol. 44, No. 5, pp. 598-614, (2006).
14. Kraus, Sascha, Harms, Rainer, Schwarz, Erich J. **Strategic Planning in Small Enterprises-new empirical findings**, Journal of

- Management Research News, Vol. 29, No. 6, pp. 334-344, (2006).
15. Mazzarol, Tim, Reboud, Sophie, Soutar, Geoffrey N. **Strategic planning in growth oriented small firms**, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 15, No. 4, pp. 320-345, (2009).
 16. Mintzberg, Henry, **The Rise and Fall of Strategic Planning**, Pearson Education, (2000).
 17. Nerone, Frederick A. **Applying the Strategic Planning Process to Small Business Enterprise**, a Dissertation Submitted to the Union Institute Graduate College, (1997).
 18. O regan, Nicholas, Ghobadian, Abby, **Effective Strategic Planning in Small and Medium Sized Firms**, Journal of Management Decision, Vol. 40, No. 7, pp. 663-671, (2002).
 19. Peel, Michael J. Bridge, John, **How Planning and Capital Budgeting Improve SME Performance**, Long Range Planning, Vol. 31, No. 6, pp. 848-856, (1998).
 20. Pollard, David, Hotho, Sabine, **Crises, scenarios and the strategic management process**, Journal of Management Decision, Vol. 44, No. 6, pp. 721-736, (2006).
 21. Rudd, John M. Greenley, Gordon E. Beatson, Amanda T. Lings, Ian N. **Strategic planning and performance: Extending the debate**, Journal of Business Research, Vol. 61, pp. 99° 108, (2008).
 22. Stewart, K. Shelette, **The Relationship Strategic Planning and Growth in Small Business**, a Dissertation Submitted to Nova Southeastern University, (2003).
 23. Vila`, Joaquim, Canales, J. Ignacio, **Can Strategic Planning Make Strategy More Relevant and Build Commitment Over Time? The Case of RACC**, Long Range Planning, Vol. 41, pp. 273-290, (2008).
 24. Wang, Calvin, Walker, Elizabeth A. Redmond, Janice, **Explaining The Lack Of Strategic Planning In SMEs: The Importance Of Owner Motivation**, International Journal of Organizational Behavior, Vol. 12, No. 1, pp. 1-16, (2006).
 25. Zarkesh, Mohammad, **Customizing Strategic Planning model for Iran Cement Industry**, a Dissertation Submitted to Lulea University of Technology, (2008).