

سازمان در میدان رقابت شود.

امروزه فعالیتهای اقتصادی جهان توسط سازمانهایی با اندازه های بزرگ، متوسط و کوچک انجام می شود. این سازمانها در محیطی در حال تغییر و بازاری رقابتی فعالیت می کنند. بنابراین، برای کامیابی نیازمند برنامه ریزی استراتژیک هستند. وجود تفاوتی در اندازه، حجم و ماهیت فعالیت سازمانهای بزرگ و کوچک، نحوه برنامه ریزی استراتژیک آنها را نیز از هم متمایز کرده است به طوری که اکثر مدل های ارائه شده در این زمینه با توجه به ویژگیهای سازمانهای بزرگ بوده و شاید به همین دلیل آنها به راحتی و در زمان دلخواه می توانند اقدام به برنامه ریزی استراتژیک کنند. در صورتی که مدل ها و مطالعات کمی در زمینه برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای کوچک ارائه شده است و تجربه اندک آنها در استفاده از این نوع برنامه ریزی نیز حکایت از این وضعیت دارد.

مقاله حاضر در نظر دارد تا با شناسایی تفاوتها برنامه ریزی استراتژیک بین سازمانهای بزرگ و کوچک، به انجام مطالعات و ارائه مدل های بیشتر برای سازمانهای کوچک یاری رساند تا آنها با وقوف بر تفاوتها موجود بتوانند در راستای کسب موفقیت بیشتر فعالیتهای خود را به صورت استراتژیک برنامه ریزی کنند.

### 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 است:

۱- فرای و استونر (1995 - FRY AND STONER): برنامه ریزی استراتژیک، ابزاری 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 شناسایی

## تفاوتهای

# برنامه ریزی استراتژیک

## در سازمانها

هاشم آقازاده

aghazadehh@hotmail.com

### مقدمه

در دنیای امروز که شاهد تغییر و تحولات شگرف در زمینه های مختلف هستیم، محیط با تلام و عدم اطمینان بسیاری مواجه است و رقابت شدت زیادی پیدا کرده است. سیستم های سازمانی در راستای کسب موفقیت در میدان رقابت باید از نوعی برنامه ریزی بهره گیرند که آینده نگر و محیط گرا باشد به طوری که ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی، در یک افق زمانی بلندمدت تاثیر آنها را بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آنها را مشخص کند. این نوع برنامه ریزی در واقع همان برنامه ریزی استراتژیک است که 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 ماموریت 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 رفع ضعفها، از فرصتهای پیش آمده به نحو شایسته استفاده کرده و از تهدیدها پرهیز کند تا در صورت اجرای صحیح باعث موفقیت

### چکیده

برنامه ریزی استراتژیک نقش کلیدی در موفقیت سازمانها در میدان رقابت دارد. این نوع برنامه ریزی اگر به درستی تدوین شود، به انتخاب استراتژی هایی منجر می شود که در صورت اجرای صحیح و به موقع، موجب تعالی و پیشتازی سازمان می شود.

امروزه فعالیتهای اقتصادی جهان را ترکیبی از سازمانهای بزرگ، متوسط و کوچک انجام می دهند. همه این سازمانها در محیطی متلاطم و بازاری به شدت رقابتی به دنبال پیروزی در برابر رقبای خود و ارضای نیازهای مشتریان خود هستند. برنامه ریزی استراتژیک در صورت تدوین و اجرای درست، ابزاری سودمند برای موفقیت شرکتهای در بازار رقابت جهانی بوده و می تواند آنها را سرپا نگاه دارد.

به خاطر تفاوتها موجود بین سازمانهای بزرگ و کوچک در زمینه های مختلف، تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه استراتژیک نیز در آنها متفاوت است. در این مقاله درصدد شناسایی این تفاوتها در راستای کمک به برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای کوچک است تا از این طریق بخش عمده ای از موفقیت آنها در بازار رقابتی رقم بخورد

در دنیای رقابتی امروز برنامه ریزی استراتژیک برای هر سازمانی از اهمیت فوق العاده ای برخوردار بوده، دارای ویژگیهای منحصر به فردی است و نیز مدل های مختلفی از سوی نظریه پردازان مختلف ارائه شده است که از آن جمله می توان به مدل های برنامه ریزی استراتژیک بر مبنای نتیجه (یا هدف)، مدل همسویی، برنامه ریزی سناریو، مدل برنامه ریزی ارگانیک (یا خود سازمانی)، مدل اصلی مکتب طراحی، مدل رابسون، مدل استینر و... اشاره کرد. (آقازاده، ۱۳۸۱)

### 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 شوند و ممکن است که جهت اهداف سازمان را گم کنند و بیش 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؛
- بیش مشتری 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؛

### اگر استراتژی ها صحیح و به موقع اجرا شوند موجب تعالی و پیشتازی سازمان خواهند شد.

### تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه استراتژیک در سازمانهای کوچک و بزرگ متفاوت است.

قسمتی از فلسفه و فرهنگ سازمان درمی آید (LERNER L.ALEXANDRA, 2002, 1)

۳- پفر (PFEIFFER): 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 (MCCUNE): 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، 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)

می کند (FRY AND STONER, 1995, 12).  
۲- لرنر (LERNER-2000): 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. به این مسئله توجه دارد که جهان بعد از ۵ الی ۱۰ سال چه تفاوتی با 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 برای دسترسی به اهداف ایجاد می کند، چارچوب و جهتی برای سازمان فراهم می کند 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 پیش 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 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

برشمرده.

### تفاوت‌های فرایندی

صنایع بزرگ دارای اندازه بزرگ و حجم وسیع فعالیتها بوده و با محیطهای پیچیده و گوناگون درارتباطند. این ویژگیها و برخی عوامل موثر در برنامه ریزی باعث می شوند تا فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ طولانی بوده و تعداد مراحل و زمان و هزینه زیادی را شامل شود. چنانچه با ملاحظه مدل های برنامه ریزی استراتژیک صنایع بزرگ می توان به طولانی بودن و تعداد زیاد مراحل آنها نسبت به مدل های صنایع کوچک پی برد. درحالی که فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع کوچک، به لحاظ ویژگیهای خاص این صنایع نسبت به صنایع بزرگ، تعداد مراحل و زمان و هزینه کمتری را شامل می شود.

تعداد و تنوع زیاد کالاها و خدمات، بخشها و واحدهای گوناگون سازمانی و وابستگی زیاد و ارتباطات پیچیده آنها با هم و سایر ویژگیهای صنایع بزرگ باعث پیچیدگی مضاعف کلیه فرایندهای کاری و بخصوص فرایند برنامه ریزی استراتژیک در این صنایع شده است؛ چرا که در این فرایند باید تمام عوامل یادشده، موردبررسی قرار گیرند تا براساس نتایج این بررسی، برنامه ریزی انجام شود. درحالی که صنایع کوچک، کلیه ویژگیها و عوامل مذکور را در مقیاس کم و کوچک برخوردارند و نیازی به بررسیهای زیاد ندارند و به همین خاطر فرایند برنامه ریزی استراتژیک در آنها به طور ساده و مختصر قابل انجام است. به خاطر بوروکراسی گسترده و تعداد زیاد لایه های مدیریتی ساختار سازمانی صنایع بزرگ، فرایند برنامه ریزی استراتژیک در آنها از رسمیت نسبتاً زیادی برخوردار است. چرا که برای انجام بسیاری از مراحل برنامه ریزی استراتژیک مانند تعیین اهداف، بررسی داخلی، بررسی محیطی و گرفتن اطلاعات لازم در این موارد باید نامه نگاریهای زیاد و پیگیریهای مکرری صورت پذیرد. درحالی که در صنایع کوچک لایه های کم مدیران و بعضاً عدم وجود بیش از یک لایه مدیریتی باعث سهولت فعالیتهای مذکور، رسمیت کمتر برنامه ریزی استراتژیک و همکاری بیشتر مدیران و کارشناسان در تعیین استراتژی های سازمان

### جدول ۱ - ویژگیهای سیستم برنامه ریزی استراتژیک

ویژگی	توضیح
درون گرایی	توجه عمیق به تاریخ سازمان، موفقیت فعلی، عملکرد گذشته و تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف
برون گرایی	توانایی کسب اطلاعات تحقیقی به موقع و قابل اطمینان به منظور شناخت فرصتها و تهدیدات محیطی
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
مشارکت افراد کلیدی	میزان مشارکت و درگیری مدیریت عالی، اعضای هیئت مدیره و مدیران صف و ستاد در فرایند برنامه ریزی
استفاده از تکنیک های تحلیلی	میزان اعتماد به تکنیک های مناسب برنامه ریزی به منظور حل مسائل استراتژیک ساختاری
خلاقیت در برنامه ریزی	میزان تاکید تلاشهای برنامه ریزی بر شیوه های تفکر جدید
تمرکز بر کنترل	میزان تاکید بر برنامه ریزی به عنوان وسیله ای برای کنترل سازمانی

مأخذ: JOURNAL OF BUSINESS STRATEGIES, 1996. VOL. 13, NO.1

- بخش کلیدی مدیریت اثر بخش است. (http://eric-web.tc.columbia.edu,2002)

### 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 در ایران همچون در اکثر کشورها تقسیم بندی براساس اندازه است:

□ مرکز آمار ایران و بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران

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

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

□ وزارت صنایع و معادن - سازمان

### صنایع کوچک ایران

• سازمانهای بزرگ: صنایعی که ۵۰ نفر و بیشتر در آن کار کنند.

• سازمانهای کوچک: صنایعی که کمتر از ۵۰ نفر در آن مشغول به کار باشند.

در یکی از کتابهای انتشار یافته از سوی وزارت صنایع و معادن، تعاریف رسمی ۱۳ کشور منتخب در خصوص سازمانهای «کوچک، متوسط و بزرگ» در سال ۲۰۰۱ آمده است.

ساختار تولید صنایع کوچک و بزرگ را می توان به صورت جدول (۲) مورد مقایسه قرار داد.

### تفاوت برنامه ریزی استراتژیک بسین

#### سازمانهای بزرگ و کوچک

تفاوتهای برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک را می توان به صورت جدول (۳) در دو دسته فرایندی و محتوایی

## جدول ۲ - مقایسه ساختار تولید و ویژگیهای صنایع کوچک و بزرگ

شرح	صنایع کوچک	صنایع بزرگ
ویژگی مدیریت	فردی با قابلیت انعطاف بالا	گروهی با قابلیت انعطاف محدود
ویژگی خط تولید	کوتاه با قابلیت انعطاف بالا	طولانی با قابلیت انعطاف ناپذیر
نوع تولید	انعطاف پذیر و عمدتاً مبتنی بر سفارش	تولید انبوه و انعطاف ناپذیر
وضعیت جذب	قدرت بالا در جذب فناوری	زمان طولانی، اتلاف منابع، ریسک پذیری زیاد در انتقال و جذب فناوری
صرفه جویی مقیاس	استفاده از صرفه جویی در مقیاس تولید	محدودیت در استفاده از صرفه جویی های مقیاس تولید در بعضی از اندازه های تولید
تراکم دانش	با سازماندهی محدود و انعطاف پذیری بالا قابلیت جذب دانش را در تولید دارد	علی رغم تراکم دانش از انعطاف پذیری بالا برای جذب و نگهداری دانش فرایند تولید برخوردار نیست
تربیت کارآفرینان	قدرت بالا در تربیت کارآفرینان به دلیل محدودیت تولید	تخصصی کردن مدیریت و فقدان زمینه مناسب برای رشد کارآفرینان
ساختار بازار	به دلیل محدودیت حوزه تولید بازار را رقابتی تر می کند و کارایی بازار را افزایش می دهد	به دلیل پوشش سطح گسترده ای از بازار ساختار آن را انحصاری می کند و عدم کارایی به وجود می آورد
وابستگی	به خاطر سادگی فرایند تولید و استفاده بیشتر از نیروی انسانی و امکانات محلی وابستگی کمتری دارد	به دلیل پیچیده بودن خط تولید و اتکاء شدید به سخت افزار تولیدی وابستگی بیشتر دارد
تعادل های اقتصادی	به دلیل قدرت پراکندگی در ثروت و مساحت موجب تعادل در ثروت و رفع نابرابریهای منطقه ای می شود	به دلیل فقدان قابلیت تحرک و نیاز به زیربناهای گسترده تولیدی قدرت کمتری در رفع نابرابریهای منطقه ای دارد
به هم پیوستگی	می توانند با ارتباط اقماری کارایی را در صنایع بزرگ افزایش دهند و بهم پیوستگی اقتصادی را زیاد کنند	در صورت عدم ارتباط با صنایع کوچک میل به برقراری ارتباط با صنایع خارج کشور را دارند و بهم پیوستگی را با خارج مرزها گسترش می دهند

مأخذ: ایمانی راد، مرتضی «نقش صنایع کوچک در فرایند توسعه اقتصادی»، مجموعه مقالات سمینار نقش و جایگاه واحدهای کوچک صنعتی در

توسعه اقتصادی - اجتماعی کشور، صنایع کوچک - وزارت صنایع، ۱۳۷۳، ص ۱۴۳.

**تفاوتهای محتوایی**  
 اگر محتوای فرایند برنامه ریزی استراتژیک را چهار مورد مهم رسالت، محیط، اهداف و استراتژی در نظر بگیریم:  
 • برای تعیین رسالت در صنایع بزرگ، باید با استفاده از ابزارهای گوناگون، نظرات مدیران سطوح مختلف و ذینفعان داخلی و خارجی درباره مشتریان، تامین کنندگان و کالاها و خدمات شرکت دریافت شود و طی جلسات متفاوت و مستمر این نظرات تلفیق شوند تا از آن طریق، رسالت شرکت و بیانیه رسالت که شامل وظایف شرکت در قبال هریک از ذینفعان است، مشخص شود.

در سطوح سه گانه کل موسسه، واحد بازرگانی استراتژیک و بخش وظیفه ای تعیین شوند تا هرکدام از آنها مسیر خود را به درستی بشناسند و با یک استراتژی کلی سردرگم نشوند.  
 در حالی که در صنایع کوچک وضع به گونه ای است که اندازه کوچک، لایه های مدیریتی کم و فعالیتها محدود هستند. در چنین شرکتهایی کافی است استراتژی کل موسسه و حداکثر در صورت نیاز استراتژی بخشهای وظیفه ای تعیین شوند تا فعالیتهای شرکت براساس آنها به انجام رسند. بنابراین، استراتژی های صنایع بزرگ باید در سه سطح و استراتژی ها صنایع کوچک کافی است در دو سطح تعیین شوند.

می شود.  
 • صنایع بزرگ برای دستیابی به یک برنامه استراتژیک منسجمی که استراتژی های سازمان را شامل شود، نیاز به متخصصان و استراتژیست ها و مطالعات زیادی در مقایسه با صنایع کوچک دارند.  
 • سازمانها و شرکتهای بزرگ از واحدهای بازرگانی و بخشهای وظیفه ای مختلف با لایه های زیاد مدیران تشکیل شده اند. استراتژی های چنین سازمانی در جهت برآورده ساختن اهداف بلندمدت و رسیدن به رسالت سازمانی در چارچوب فرصتها و تهدیدات محیطی و قوتها و ضعفهای داخلی باید

## جدول ۳ - تفاوت‌های برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک

الف) تفاوت‌های فرایندی برنامه ریزی استراتژیک	
صنایع کوچک	صنایع بزرگ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مختصر با تعداد مراحل کمتر</li> <li>• ساده</li> <li>• رسمیت کم (دیوید، ترجمه اعرابی و پارسائیان، ۱۳۸۰، ۱۵۰) و (امیرکبیری، ۱۳۷۷، ۴۳۲)</li> <li>• تعداد کم استراتژیست‌ها (لورانج و وانسیل، ترجمه سرمد، ۱۳۷۸، ۷۰)</li> <li>• نیاز به زمان کم</li> <li>• نیاز به هزینه کم</li> <li>• نیاز به تخصص کم (لورانج و وانسیل، ترجمه سرمد، ۱۳۷۸، ۷۰)</li> <li>• نیاز به مطالعات و بررسی کم</li> <li>• برنامه ریزی در دو سطح کل موسسه و بخش‌های وظیفه ای (دیوید، ترجمه اعرابی و پارسائیان، ۱۳۸۰، ۱۵۰) و (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، ترجمه اعرابی و پارسائیان، ۱۳۸۰، ۱۵۰) و (امیرکبیری، ۱۳۷۷، ۴۳۲)</li> <li>• تعداد زیاد برنامه ریزان و استراتژیست‌ها (لورانج و وانسیل، ترجمه سرمد، ۱۳۷۸، ۷۰)</li> <li>• نیاز به زمان زیاد (زمان بر)</li> <li>• نیاز به هزینه زیاد (هزینه بر)</li> <li>• نیاز به تخصص‌های زیاد (لورانج و وانسیل، ترجمه سرمد، ۱۳۷۸، ۷۰)</li> <li>• نیاز به مطالعات و بررسی‌های زیاد و گسترده</li> <li>• برنامه ریزی در سه سطح کل موسسه، واحدهای بازرگانی استراتژیک و بخش‌های وظیفه ای (دیوید، ترجمه اعرابی و پارسائیان، ۱۳۸۰، ۱۵۰) و (امیرکبیری، ۱۳۷۷، ۴۳۲)</li> </ul>
ب) تفاوت‌های محتوایی برنامه ریزی استراتژیک	
صنایع کوچک	صنایع بزرگ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• معمولاً رسالت همان بینندگان است</li> <li>• بررسی کلی اثرات محیط بر شرکت (لورانج و وانسیل، ترجمه سرمد، ۱۳۷۸، ۶۶)</li> <li>• تعیین اهداف شرکت توسط مدیرعالی (لورانج و وانسیل، ترجمه سرمد، ۱۳۷۸، ۶۴)</li> <li>• تعیین استراتژی‌های موسسه و بخش‌های وظیفه ای (دیوید، ترجمه اعرابی و پارسائیان، ۱۳۸۰، ۱۵۰)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعیین دقیق و جزئی رسالت موسسه</li> <li>• تجزیه و تحلیل عمقی اجزای محیط‌های وظیفه ای و عمومی (لورانج و وانسیل، ترجمه سرمد، ۱۳۷۸، ۶۶) و (امیرکبیری، ۱۳۷۷، ۴۳۲)</li> <li>• تعیین دقیق اهداف بلندمدت با توجه به رسالت شرکت و نتایج تجزیه و تحلیل محیطی (لورانج و وانسیل، ترجمه سرمد، ۱۳۷۸، ۶۶)</li> <li>• تجزیه و تحلیل، ارزیابی و انتخاب استراتژی‌ها در سطوح موسسه، واحد بازرگانی استراتژیک و بخش‌های وظیفه ای (دیوید، ترجمه اعرابی و پارسائیان، ۱۳۸۰، ۱۵۰)</li> </ul>

کار توسط مدیران عالی هم که اطلاعات زیادی از محیط دارند، عملی است.

## نتیجه یک تحقیق داخلی

سال ۱۳۸۱ تحقیقی با عنوان «طراحی و تبیین مدل برنامه ریزی استراتژیک برای صنایع کوچک (صنعت قطعه سازی خودرو) و مقایسه تطبیقی با صنایع بزرگ» توسط نگارنده، برای سازمان صنایع کوچک ایران و در قالب پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران انجام شد. در این تحقیق از مدیران صنایع کوچک قطعه سازی استان تهران و از استادان برنامه ریزی برخی از دانشگاه‌های مهم کشور از طریق پرسشنامه و مصاحبه دربارۀ تفاوت برنامه ریزی استراتژیک بین صنایع بزرگ و

و مدیران که محیط داخلی آنها را تشکیل می دهند و از طرف دیگر در بیرون از سازمان با محیط وظیفه ای و عمومی مواجهند. همه این محیطها امروزه در حال تغییر و دگرگونی سریع هستند و هر کدام از این تغییرات می توانند اثرات مثبت و منفی بسیاری بر یک سازمان بزرگ داشته باشند و حتی یک شرکت بزرگ می تواند خود تغییر دهنده بعضی از عوامل محیطی باشند. بنابراین، استراتژیست‌های یک شرکت بزرگ باید تمام اجزا و عناصر محیط را به صورتی دقیق بررسی کنند تا قوتها و ضعفهای داخلی و فرصتها و تهدیدهای خارجی را معلوم کرده، در برنامه استراتژیک لحاظ کنند. در حالی که صنایع کوچک کافی است اثرات کلی تغییرات محیطی بر شرکت بررسی و در برنامه های آن لحاظ شود و این

علاوه بر اینها، رسالت شرکت باید مشخص کند که سازمان به چه فعالیتی مشغول است، در چه وضعیتی قرار دارد، رقبای آن چه کسانی هستند، در آینده می خواهد در چه وضعیتی قرار گیرد و به چه فعالیتهایی مشغول شود. بیانیه رسالتی 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 حالی که در صنایع کوچک، رسالت شرکت معمولاً با نظر غالب موسسان و بنیانگذاران تعیین می شود و در زمان برنامه ریزی 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

گفته است. □

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.dcs.calstate.edu/strategic.html>, 2002.
- 3 - "STRATEGIC PLANNING AND NEEDS ASSESSMENT", <http://eric-web.tc.columbia.edu/admin-finance/strategic/chz.html>.
- 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 - خاکی، غلامرضا، «مقایسه سیستم های اطلاعاتی در صنایع کوچک»، مجموعه مقالات سمینار نقش و جایگاه واحدهای کوچک صنعتی در توسعه اقتصادی - اجتماعی کشور، ۱۳۷۳.
- ۶ - ایمانی راد، مرتضی، «نقش صنایع کوچک در فرایند توسعه اقتصادی»، مجموعه مقالات سمینار نقش و جایگاه واحدهای کوچک صنعتی در توسعه اقتصادی - اجتماعی کشور، ۱۳۷۳.
- ۷ - امیر کبیری، علیرضا، «مدیریت استراتژیک»، انتشارات ملک، ۱۳۷۷.
- ۸ - 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 حسنگلی پور.

پی نوشت:

- \* علاقه مندان می توانند جهت مطالعه و کسب اطلاعات بیشتر به مرجع زیر مراجعه کنند: سازمان صنایع کوچک ایران، «سیاستهای موفق توسعه صنایع کوچک (در ۲۰ کشور صنعتی و در حال توسعه)»، انتشارات کارآفرینان بصیر، ۱۳۸۰
- \*\* علاقمندان جهت مطالعه و کسب اطلاعات بیشتر در این زمینه می توانند به مرجع زیر رجوع کنند:
- 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 حسنگلی پور.
- هاشم آقازاده: دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی دانشگاه تهران

**برنامه استراتژیک با بررسی محیط خارجی و داخل سازمان و شناسایی فرصتها و تهدیدها می تواند از فرصتهای پیش آمده به نحو شایسته استفاده کند.**

**لازم است استراتژی های صنایع بزرگ در سه سطح و صنایع کوچک در دو سطح تعیین شوند.**

۱۳ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر نحوه تعیین برنامه استراتژیک شرکت تفاوت معنی داری وجود دارد.

**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. تفاوتهای موجود بین سازمانها در زمینه های مختلف مانند حجم و ماهیت فعالیت، میزان فروش یا درآمد، تعداد کارکنان، میزان سرمایه گذاری و... باعث به وجود آمدن تفاوت در نحوه برنامه ریزی استراتژیک آنها نیز شده است. کشورهای مختلف، سازمانهای خود را براساس معیارهای مختلفی مانند مورد مذکور تقسیم بندی می کنند. یکی از مهمترین معیارهای تقسیم بندی سازمانها در اکثر کشورها، اندازه سازمان است. این امر دستاویز خوبی برای مقایسه سازمانهای بزرگ و کوچک از نظر نحوه برنامه ریزی استراتژیک بود که ماحصل آن مطالب مقاله حاضر و نتیجه تحقیق پیش

کوچک نظرسنجی شد و نتایج زیر به دست آمد:

**تفاوتهای فرایندی:**

- ۱ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر تعداد مراحل فرایند تفاوت معنی داری وجود دارد.
- ۲ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر میزان سادگی (یا پیچیدگی) فرایند تفاوت معنی داری وجود دارد.
- ۳ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر میزان رسمیت فرایند تفاوت معنی داری وجود دارد.
- ۴ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر تعداد متخصصان موردنیاز فرایند تفاوت معنی داری وجود دارد.
- ۵ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر زمان موردنیاز فرایند تفاوت معنی داری وجود دارد.
- ۶ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر هزینه موردنیاز فرایند تفاوت معنی داری وجود دارد.
- ۷ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر سطوح فرایند تفاوت معنی داری وجود دارد.
- ۸ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر نحوه تعیین رسالت تفاوت معنی داری وجود دارد.
- ۹ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر نحوه تعیین اهداف تفاوت معنی داری وجود دارد.
- ۱۰ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر نحوه تجزیه و تحلیل داخل شرکت تفاوت معنی داری وجود دارد.
- ۱۱ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر نحوه تجزیه و تحلیل خارج از شرکت تفاوت معنی داری وجود دارد.
- ۱۲ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر نحوه تعیین استراتژی های شرکت تفاوت معنی داری وجود دارد.