

## برنامه ریزی استراتژیک برای موسسات کوچک و متوسط<sup>۱</sup>

دکتر طهمورث حسنقلی پور<sup>۲</sup>

هاشم آقازاده<sup>۳</sup>

### چکیده

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

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

برای شناسایی تفاوت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بین سازمان‌های کوچک و بزرگ، تعدادی تفاوت مشخص از مطالعه ادبیات موضوع استخراج شده، از نمونه آماری تحقیق در

۱. تاریخ دریافت ۸۳/۷/۲۹ تاریخ پذیرش ۸۴/۱/۱۶

۲. استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

۳. دانشجوی دکتری دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

این باره پرسش به عمل آمد. در نهایت با گردآوری و تجزیه و تحلیل نظرات آن‌ها، تفاوت‌ها مورد شناسایی قرار گرفت. برای طراحی مدل مفهومی این تحقیق، ۹ مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های بزرگ و ۳ مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برای موسسات کوچک مورد مطالعه تطبیقی قرار گرفت. از این مقایسه تطبیقی، سه عامل به عنوان وجوه مشترک دوازده مدل بررسی شده شناسایی شد، که این سه شامل مأموریت/ چشم‌انداز، عوامل داخلی/ خارجی و استراتژی در برنامه‌های استراتژیک بودند؛ و به عنوان سائله اصلی مدل مفهومی جدید قرار گرفتند و یک عامل دیگر با توجه به ویژگی خاص موسسات کوچک، بینش مدیران ارشد سازمان‌های کوچک، به مدل اضافه شد و مدل جدید با چهار عامل و به صورت شماتیک طراحی شد و مبنای تحقیق حاضر قرار گرفت.

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

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

### واژه‌های کلیدی:

برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک برای موسسات کوچک، صنعت قطعه سازی خودرو.

## مقدمه

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

در دنیای امروز که شاهد تغییرات و تحولات شگرف در زمینه‌های مختلف هستیم، محیط، با تلاطم و عدم اطمینان زیادی مواجه است و رقابت شدت زیادی پیدا کرده است. سیستم‌های سازمانی در جهت کسب موفقیت در میدان رقابت باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره گیرند که "آینده نگر و محیط گرا" باشند، به طوری که ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی، در یک افق زمانی بلند مدت، تأثیر آنها بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آنها را مشخص کند. این نوع برنامه‌ریزی در واقع همان "برنامه‌ریزی استراتژیک" است که با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را شناسایی و با در نظر داشتن ماموریت سازمان، اهدافی بلند مدت برای سازمان تنظیم و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های استراتژیک، اقدام به انتخاب استراتژی‌هایی می‌کند که با تکیه بر قوت‌ها و رفع ضعف‌ها از فرصت‌های پیش آمده به نحو احسن استفاده نموده، از تهدیدها پرهیز کند؛ به طوری که در نهایت باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود (پیرس و رایبسون، ۱۳۸۰).

## بیان مساله و اهمیت تحقیق

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

متوسط و کوچک فعالیت دارند که در رقابت با همدیگر به دنبال کامیابی خود هستند. در این بخش، شرکت‌های کوچک سهم زیادی در فعالیتهای صنعتی کشورهای مختلف جهان دارند که بیش‌تر در دامنه شرکت‌های سبک و به صورت خصوصی فعالیت می‌کنند. در ایران نیز که به عنوان کشوری در حال توسعه، در صدد خروج از اتکای به نفت و افزایش صادرات غیر نفتی است، صنعت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد؛ چرا که فعالیت سایر بخش‌ها نیز به نوعی به این بخش حیاتی وابسته می‌باشد. در بخش صنعت ایران نیز شرکت‌های کوچک سهم قابل ملاحظه‌ای از تولیدات صنعتی را به خود اختصاص داده‌اند؛ لذا باید مورد توجه ویژه دولت واقع شوند. شرکت‌های کوچک ایران در حال حاضر با مشکلات زیاد ساختاری، قانونی، تکنولوژیکی، مالی و ... مواجه بوده، قادر به تولید محصولات قابل رقابت در بازارهای جهانی نیستند. در حالی که در جهت توسعه صادرات غیرنفتی باید با حمایت دولت علاوه بر حل مشکلات موجود، بتوانند محصولاتی را تولید کنند که در رقابت با محصولات سایر کشورها در بازارهای جهانی موفق شده، کشور و شرکت را متفع نمایند. به نظر می‌رسد یکی از راهکارهای رسیدن به چنین قابلیت‌هایی، استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک باشد. برغم تجربه موفقی که در استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های موفق دنیا به دست آمده است، حتی شرکت‌های بزرگ و توانمند کشورمان (ایران) تا کنون در جهت استفاده از این نوع برنامه‌ریزی و بهره‌مندی از مزایای آن، در جهت دسترسی به اهداف، اقدام چندانی نکرده‌اند؛ حال آن که هم شرکت‌های بزرگ و هم شرکت‌های کوچک باید به استفاده از این نوع برنامه‌ریزی روی آورند.

مساله اساسی این است که هر سازمانی با هر مقدار وسعت، در عصر اطلاعات و ارتباطات الکترونیکی با تغییرات و تحولات سریعی رو به روست و باید فعالیت‌های خود را طوری برنامه‌ریزی و مدیریت نماید که در محیط متلاطم و بازار بشدت رقابتی، موفقیت کسب نموده، تداوم حیات داشته باشد. بنابراین سازمان‌های بزرگ و کوچک باید در جهت کسب مزیت رقابتی و کامیابی در صحنه بازارهای

جهانی اقدام به برنامه‌ریزی استراتژیک نمایند. مدل‌هایی از برنامه‌ریزی استراتژیک که تا کنون ارائه شده‌اند، بیش‌تر با توجه به ویژگی‌های شرکت‌های بزرگ بوده و کم‌تر مدلی با توجه به شرایط شرکت‌های کوچک توسعه یافته است و این شاید به دلیل نقش کم شرکت‌های کوچک و نیاز شدید شرکت‌های بزرگ در قبل بوده است (دیوید، ۱۳۸۰).

در حال حاضر که شرکت‌های کوچک نقش و اهمیتی دو چندان پیدا کرده‌اند و به برنامه‌ریزی استراتژیک نیاز دارند، قادر به استفاده از مدل‌های موجود نیستند؛ لذا باید مدلی مناسب وضعیت موجود طراحی شود تا این شرکت‌ها بتوانند با بهره‌مندی از آن، روند رسیدن به اهداف را سریع‌تر و راحت‌تر طی کنند. تحقیق حاضر بر آن است تا تفاوت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های بزرگ و کوچک را شناسایی نموده، از طریق مقایسه تطبیقی مدل‌های مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک برای شرکت‌های بزرگ و کوچک، مدلی قابل استفاده و مناسب از این نوع برنامه‌ریزی را برای شرکت‌های کوچک طراحی نمایند.

امروزه بخشی از فعالیت‌های اقتصادی جهان توسط سازمان‌های کوچک به انجام می‌رسد. این سازمان‌ها در بازارهای رقابتی، حتی در رقابت با سازمان‌های بزرگ موفقیت‌های قابل ملاحظه‌ای کسب می‌کنند. برخی از سازمان‌های بزرگ نیز در حال کوچک شدن هستند تا با برخورداری از ویژگی‌های سازمان‌های کوچک در صحنه رقابت موفق باشند. پیدایش و گسترش سازمان‌های مجازی نیز حکایت از روند افزایش سازمان‌های کوچک دارد. البته جایگاه سازمان‌های بزرگ در فعالیت‌های اقتصادی همچنان محفوظ است و شرکت‌هایی مانند شرکت‌های غول پیکر چند ملیتی، مبادلاتی در حد و اندازه یک کشور را انجام می‌دهند. بنابراین صحنه بازارهای جهانی ترکیبی از شرکت‌های بزرگ و کوچک که روز به روز بر تعداد و اهمیت شرکت‌های کوچک افزوده می‌شود و لذا این شرکت‌ها در خور توجهی ویژه می‌باشند.

با توجه به نقش و اهمیتی که سازمان‌های کوچک در فعالیت اقتصادی کشورها و بازارهای جهانی پیدا کرده‌اند و با توجه به این که این سازمان‌ها مانند هر سازمان

دیگری با رقابت شدیدی مواجهند و همواره به دنبال پیروزی هستند، لازم است تدبیری اندیشیده شود تا این سازمان‌ها نیز در جهت کسب موفقیت، قادر به بهره‌مندی از برنامه‌ریزی استراتژیک شوند. این تحقیق به دنبال تبیین شرایط رسیدن به این هدف است. با توجه به این که تجربه سازمان‌های موفق استفاده کننده از برنامه‌ریزی استراتژیک حاکی از نقش سازنده و اهمیت حیاتی این نوع برنامه‌ریزی در کامیابی آنها می‌باشد، ارائه مدلی مناسب از این نوع برنامه‌ریزی برای شرکت‌های کوچک از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و اگر شرکت‌های کوچک کشور از مدل ارائه شده بدرستی استفاده نموده، آن را به طور صحیح اجرا کنند، انتظار می‌رود که آنها را در تولید محصولاتی رقابتی یاری رسانند که این امر به افزایش صادرات غیرنفتی کشور و خروج آن از اتکای به تک محصول نفت کمک بزرگی است. بنابراین انجام دادن چنین مطالعه‌ای در جهت کمک به کامیابی بیش‌تر شرکت‌های کوچک کشور ضروری به نظر می‌رسد.

#### پیشینه تحقیق

باتوجه به این که در این تحقیق دو بحث اصلی "تفاوت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بین سازمان‌های بزرگ و کوچک" و "طراحی مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های کوچک" مورد بررسی قرار گرفته است، در این بخش، این دو بحث را در دو قسمت جداگانه مطرح می‌کنیم:

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

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

جدول (۱): تفاوت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های بزرگ و کوچک

الف) تفاوت‌های فرایندی برنامه‌ریزی استراتژیک	
سازمان‌های کوچک	سازمان‌های بزرگ
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مختصر با تعداد مراحل کم‌تر</li> <li>▪ ساده</li> <li>▪ رسمیت کم (دیوید. ۱۳۸۰ ص ۱۵۰؛ امیر کبیری. ۱۳۷۷ ص ۴۳۲).</li> <li>▪ تعداد کم استراتژیست‌ها (دیوید. ۱۳۸۰ ص ۱۵۰).</li> <li>▪ نیاز به زمان کم (دیوید. ۱۳۸۰ ص ۱۵۰).</li> <li>▪ نیاز به هزینه کم (دیوید. ۱۳۸۰ ص ۱۵۰).</li> <li>▪ نیاز به تخصص کم (دیوید. ۱۳۸۰ ص ۱۵۰؛ امیر کبیری. ۱۳۷۷ ص ۴۳۲).</li> <li>▪ نیاز به مطالعات و بررسی کم (دیوید. ۱۳۸۰ ص ۱۵۰)</li> <li>▪ برنامه‌ریزی در دو سطح کل موسسه و بخش‌های وظیفه‌ای (دیوید. ۱۳۸۰ ص ۱۵۰؛ امیر کبیری. ۱۳۷۷ ص ۴۳۲).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ طولانی با تعداد مراحل زیاد</li> <li>▪ پیچیده</li> <li>▪ رسمیت زیاد (دیوید، ۱۳۸۰ ص ۱۵۰؛ امیر کبیری. ۱۳۷۷ ص ۴۳۲)</li> <li>▪ تعداد زیاد برنامه‌ریزان و استراتژیست‌ها (دیوید. ۱۳۸۰ ص ۱۵۰).</li> <li>▪ نیاز به زمان زیاد (زمان بر) (دیوید. ۱۳۸۰ ص ۱۵۰).</li> <li>▪ نیاز به هزینه زیاد (هزینه بر) (دیوید، ۱۳۸۰ ص ۱۵۰)</li> <li>▪ نیاز به تخصص‌های زیاد (دیوید. ۱۳۸۰ ص ۱۵۰؛ امیر کبیری. ۱۳۷۷ ص ۴۳۲)</li> <li>▪ نیاز به مطالعات و بررسی‌های زیاد و گسترده (دیوید. ۱۳۸۰ ص ۱۵۰)</li> <li>▪ برنامه‌ریزی در سه سطح کل موسسه، واحدهای بازرگانی استراتژیک و بخش‌های وظیفه‌ای (دیوید. ۱۳۸۰ ص ۱۵۰؛ امیر کبیری. ۱۳۷۷ ص ۴۳۲).</li> </ul>

الف) تفاوت‌های محتوایی برنامه‌ریزی استراتژیک

شرکت‌های کوچک	شرکت‌های بزرگ
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ معمولاً ماموریت همان بینش بنیانگذاران است</li> <li>▪ بررسی کلی اثرات محیط بر شرکت (دیوید. ۱۳۸۰ ص ۱۵۰؛ امیر کبیری. ۱۳۷۷ ص ۴۳۲)</li> <li>▪ تعیین اهداف شرکت از سوی مدیر عالی (دیوید. ۱۳۸۰ ص ۱۵۰؛ امیر کبیری. ۱۳۷۷ ص ۴۳۲)</li> <li>▪ تعیین استراتژی‌های موسسه و بخش‌های وظیفه‌ای (دیوید. ۱۳۸۰ ص ۱۵۰)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تعیین دقیق و جزئی ماموریت موسسه</li> <li>▪ تجزیه و تحلیل عمقی اجزای محیط‌های وظیفه‌ای و عمومی (دیوید. ۱۳۸۰ ص ۱۵۰؛ امیر کبیری. ۱۳۷۷ ص ۴۳۲)</li> <li>▪ تعیین دقیق اهداف بلند مدت با توجه به ماموریت شرکت و نتایج تجزیه و تحلیل محیطی (دیوید. ۱۳۸۰ ص ۱۵۰؛ امیر کبیری. ۱۳۷۷ ص ۴۳۲)</li> <li>▪ تجزیه و تحلیل، ارزیابی و انتخاب استراتژی‌ها در سطوح موسسه، واحد بازرگانی استراتژیک و بخش‌های وظیفه‌ای (دیوید. ۱۳۸۰ ص ۱۵۰)</li> </ul>

### تفاوت‌های فرایندی

- شرکت‌های بزرگ دارای اندازه بزرگ و حجم وسیع فعالیت‌ها بوده و، با محیط‌های پیچیده و گوناگون در ارتباطند. این ویژگی‌ها و برخی عوامل موثر در برنامه‌ریزی باعث می‌شوند تا فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های

بزرگ طولانی و تعداد مراحل و زمان و هزینه زیادی را شامل شود؛ چنان که با ملاحظه مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های بزرگ، می‌توان به طولانی بودن و تعداد زیاد مراحل آن‌ها نسبت به مدل‌های شرکت‌های کوچک پی برد، در حالی که فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های کوچک، به لحاظ ویژگی‌های خاص این شرکت‌های نسبت به شرکت‌های بزرگ، تعداد مراحل و زمان و هزینه کم‌تر را شامل می‌شود.

تعداد و تنوع زیاد کالاها و خدمات، بخش‌ها و واحدهای گوناگون سازمانی و وابستگی زیاد و ارتباط‌های پیچیده آن‌ها با هم و سایر ویژگی‌های شرکت‌های بزرگ، باعث پیچیدگی دو چندان کلیه فرایندهای کاری و بخصوص فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک در این شرکت‌ها شده است؛ چرا که در این فرایند باید تمام عوامل یاد شده، مورد بررسی قرار گیرند تا براساس نتایج این بررسی، برنامه‌ریزی انجام شود، در حالی که شرکت‌های کوچک، کلیه ویژگی‌ها و عوامل مذکور را در مقیاس کم و کوچک برخوردارند و نیازی به بررسی‌های زیاد ندارند. به همین خاطر فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک در آن‌ها به طور ساده و مختصر قابل انجام می‌باشد.

به خاطر بوروکراسی گسترده و تعداد زیاد لایه‌های مدیریتی ساختار سازمانی و شرکت‌های بزرگ، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک در آن‌ها از رسمیت نسبتاً زیادی برخوردار می‌باشد؛ چرا که برای انجام دادن بسیاری از مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک، مانند تعیین اهداف، بررسی داخلی، بررسی محیطی و گرفتن اطلاعات لازم در این موارد باید نامه نگاری‌های زیاد و پی‌گیری‌های مکرری صورت پذیرد، در حالی که در شرکت‌های کوچک لایه‌های کم مدیران و بعضاً عدم بیش از یک لایه مدیریتی باعث سهولت فعالیت‌های مذکور، رسمیت کم‌تر برنامه‌ریزی استراتژیک و همکاری بیش‌تر مدیران و کارشناسان در تعیین استراتژی‌های سازمان می‌شود.

شرکت‌های بزرگ برای دستیابی به یک برنامه استراتژیک منسجم که



استراتژی‌های سازمان را شامل شود، به متخصصان و استراتژیست‌ها و شرکت‌های کوچک نیاز دارند.

■ سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ از واحدهای بازرگانی و بخش‌های وظیفه‌ای مختلف با لایه‌های زیاد مدیران تشکیل شده‌اند. استراتژی‌های چنین سازمانی در جهت برآورده ساختن اهداف بلند مدت و رسیدن به ماموریت سازمانی در چارچوب فرصت‌ها و تهدیدات محیطی و قوت‌ها و ضعف‌های داخلی باید در سطوح سه‌گانه کل موسسه، واحد بازرگانی استراتژیک و بخش وظیفه‌ای تعیین شوند تا هر کدام از آن‌ها مسیر خود را بدرستی بشناسند و با یک استراتژی کلی سر در گم نشوند، در حالی که در شرکت‌های کوچک وضع به گونه‌ای است که اندازه کوچک، لایه‌های مدیریتی کم و فعالیت‌ها محدود می‌باشند. در چنین شرکت‌هایی کافی است که استراتژی کل موسسه و حداکثر در صورت نیاز استراتژی بخش‌های وظیفه‌ای تعیین شوند تا فعالیت‌های شرکت بر اساس آن‌ها به انجام رسند. بنابراین استراتژی‌های شرکت‌های بزرگ باید در سه سطح و استراتژی‌های شرکت‌های کوچک کافی است در دو سطح تعیین شوند.

### تفاوت‌های محتوایی

اگر محتوای فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک را چهار مورد مهم ماموریت، عوامل خارجی و داخلی، اهداف و استراتژی در نظر بگیریم، آن‌گاه:

■ برای تعیین ماموریت در شرکت‌های بزرگ، باید با استفاده از ابزارهای گوناگون، نظرات مدیران سطوح مختلف و ذی‌نفعان داخلی و خارجی درباره مشتریان، تامین کنندگان کالاها و خدمات شرکت دریافت شود و طی جلسات متفاوت و مستمر این نظرات تلفیق شوند تا از آن طریق، ماموریت شرکت و بیانیه ماموریت که شامل وظایف شرکت در قبال هر یک از ذی‌نفعان می‌باشد، مشخص شود. علاوه بر این‌ها ماموریت شرکت باید مشخص کند که سازمان به چه فعالیتی مشغول است، در چه وضعیتی قرار

دارد، رقبای آن چه کسانی هستند، در آینده می‌خواهد در چه وضعیتی قرار گیرد و به چه فعالیت‌هایی مشغول باشد. بیانیه ماموریتی که شامل این موارد باشد، باید به تایید مدیریت عالی برسد و در داخل سازمان و خارج از سازمان ابلاغ شود تا راهنمای اعمال ذینفعان سازمان باشد، در حالی که در شرکت‌های کوچک، ماموریت شرکت معمولاً با نظر غالب موسسان و بنیانگذاران تعیین می‌شود و در زمان برنامه‌ریزی استراتژیک احتمال دارد از سوی استراتژیست‌ها کمی تعدیل شود، یا بدون تغییر بماند.

■ سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ از یک طرف در داخل سازمان با انواع منابع، تجهیزات، کارکنان و مدیران مواجهند که محیط داخلی آن‌ها را تشکیل می‌دهند و از طرف دیگر در بیرون از سازمان با محیط وظیفه‌ای و عمومی مواجهند. همه این محیط‌ها امروزه در حال تغییر و دگرگونی سریع هستند و هر کدام از این تغییرات می‌تواند آثار مثبت و منفی بسیاری بر یک سازمان بزرگ داشته باشند و حتی یک شرکت بزرگ می‌تواند، خود، تغییر دهنده بعضی از عوامل محیطی باشد. بنابراین استراتژیست‌های یک شرکت بزرگ باید تمام اجزا و عناصر محیط را 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 در شرکت‌های کوچک کافی است آثار کلی تغییرات بررسی و در برنامه‌های استراتژیک لحاظ شود و این کار از سوی مدیران عالی هم که اطلاعات زیاد از محیط دارند، عملی است.

### طراحی مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های کوچک

تحقیقات چندی در داخل کشور در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک (در قالب پایان‌نامه و طرح پژوهشی) صورت گرفته است که اکثر آن‌ها تمام یا بخشی از فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک را در سازمان‌های بزرگ بررسی کرده‌اند؛ اما به صورت مشخص درباره سازمان‌ها یا شرکت‌های کوچک بررسی خاصی انجام نداده‌اند.

سه مطالعه خارجی در خصوص برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های کوچک انجام شده است که یکی از آن‌ها مدلی از این نوع برنامه‌ریزی را ارائه کرده و به صورت کتاب منتشر شده است (فرای و استونر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵) دومی و سومی، مراحل را برای برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های کوچک عنوان کرده‌اند که در قالب مقاله انتشار یافته‌اند (مازور<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸ و کارتر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). البته استفاده از این سه مورد عمومیت چندانی نیافته است. بدیهی است که از هر سه مورد در این تحقیق، استفاده کافی به عمل آمده است. از مهم‌ترین مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک برای کسب و کارهای کوچک می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

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

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

- تعیین اهداف (بیانیه ماموریت که علت وجودی سازمان را بیان می‌کند)؛
- انتخاب اهدافی که جهت رسیدن به ماموریت سازمانی باید برآورده شوند؛
- تعیین روش‌های معین یا استراتژی‌هایی که برای رسیدن به اهداف باید به اجرا درآیند؛

1 . Fry & Stoner

2 . Mazur

3 . Carter

4 . Basic Strategic Planning

5 . Carter and Mc Namara

- تعیین برنامه‌های عملی<sup>۱</sup> مشخص برای اجرای هر استراتژی؛
- نظارت و به روز کردن برنامه.<sup>۲</sup>

۳-۲-۲- فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های کوچک و متوسط - مازور  
 مازور، چهار مرحله برای برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های کوچک و متوسط بیان می‌کند. این چهار مرحله در جدول ۲ نشان داده شده‌اند:

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

مرحله یک	چشم انداز	در آینده می‌خواهیم سازمان را چگونه ببینیم.
مرحله دو	ماموریت	چگونه به این آینده مورد نظر دست خواهیم یافت.
مرحله سه	استراتژی	اهداف کوتاه مدتی که ما را به طرف پیش حرکت می‌دهد.
مرحله چهار	تاکتیک‌ها	کاربرد و اجرای جزء به جزء استراتژی.

Source: Mazur, Glenn H. 1998.2

### چشم انداز

چشم انداز، یعنی این که سازمان خودش را در آینده چگونه می‌خواهد ببیند و شامل موارد زیر است: می‌خواهیم چه بشویم؛ در چه حد و اندازه، در چه جهتی، و در چه قالب زمانی می‌خواهیم حرکت کنیم.

در یک موسسه کوچک و متوسط<sup>۳</sup>، دورنما با روحیه کارآفرینی مالک همراه است. این امر ایجاد پیش را آسان می‌کند؛ ولی وقتی روحیه مالک کمی متفاوت از احساس مبهم و واقعی<sup>۴</sup> وی باشد، بیان پیش به دیگران مشکل می‌شود. برای رفع این

1. Action Plans
2. Monitor and Update the plan
3. Small and Medium - sized Enterprises (SMEs)
4. Near Term goals

مشکل، یک الگوریتم شفاهی می‌تواند در بیان بینش، کارآفرین را یاری رساند. این الگوریتم عبارت است از: «جهت بهبود<sup>۱</sup> + نشانگر بهبود<sup>۲</sup> (که گویای ارزش مورد نظر و قابل اندازه‌گیری از میزان بهبودی باشد که شرکت می‌خواهد با توجه به سطح عملکرد فعلی یا مورد نظر خود به آن برسد) + محدوده زمانی<sup>۳</sup> دستیابی به بهبود». ارزش یک الگوریتم در شفاف و قابل اندازه‌گیری بودن آن است. یک شرکت کوچک و متوسط باید به سه مورد از بهترین بینش‌هایش بسنده کند تا بتواند به آن‌ها برسد.

#### ▪ ماموریت

ماموریت<sup>۴</sup>، شامل فعالیت‌هایی است که شرکت را قادر می‌سازد تا به بینش خود دست یابد. ماموریت‌ها فعالیت‌هایی هستند که شرکت نمی‌تواند کنترل کافی بر آن‌ها اعمال کند. بنابراین می‌توان از عملکرد آن‌ها، دسترسی به بینش را انتظار داشت. برای تعیین ماموریت‌ها، ابتدا محیط تجاری کنونی سازمان تجزیه و تحلیل می‌شود. برای این کار، تجزیه و تحلیل مدل سوات<sup>۵</sup> ابزار سودمندی است که مدیران وظیفه‌ای مختلف، مانند فروش، تحقیق، منابع انسانی، تولید، امور مالی و ... می‌توانند در شکل دادن دیدگاه‌های خود نسبت به شرکت از آن استفاده کنند.

از طریق تجزیه و تحلیل سوات می‌توان مشخص کرد که چه مواردی بیش‌ترین ارتباط را با بینش دارند. برای این کار نیز دیاگرام استخوان ماهی<sup>۶</sup> می‌تواند مؤثر واقع شود. در محل سر ماهی، بینش را قرار دهید و در استخوان‌ها عوامل سوات را که در ارتباط با بینش هستند، این دیاگرام، بینش را از ماموریت جدا می‌کند و به مدیران

1 . Direction

2 . Indicator

3 . Time Limit

4 . Mission

5 .SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) analysis

6 . Fishbone diagram

کمک می‌کند تا استراتژی‌هایی تدارک ببینند که آن‌ها را مستقیماً به پیش رهنمون شود.

#### ▪ استراتژی و تاکتیک‌ها

در این مرحله، بعد از مشخص شدن ماموریت‌ها، مدیریت بر ماموریت‌هایی متمرکز می‌کند که دارای بالاترین اولویت باشند؛ آن‌گاه از طریق اتخاذ استراتژی‌ها و اعمال تاکتیک‌های مناسب با این ماموریت‌های اولویت دار، می‌تواند به پیش شرکت دست یابد (مازور، ۱۹۹۸).

#### برنامه‌ریزی استراتژیک برای شرکت‌های کوچک - فرای واستونر

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

تجزیه و تحلیل‌های داخلی و محیطی، شرکت را قادر می‌سازند تا بدقت و به صورت عینی، شایستگی‌های ویژه<sup>۲</sup> و نقاط ضعف رقابتی خود را شناسایی کنند. از طریق این تجزیه و تحلیل‌ها و اطلاعات حاصل از آن‌ها مدیر می‌تواند در جهت

1. Analysis phase

2. Special Competencies

تکمیل فرصت‌های رقابتی (شایستگی‌های متمایز) سرمایه‌گذاری کند و موانع و تهدیدها را به نحوی کاهش داده آثار آن‌ها را بکاهد. شناسایی شایستگی‌ها و نقاط ضعف، شرکت را قادر می‌سازد تا استراتژی‌های مواجهه و رودرویی با نیروهای محیطی را انتخاب کند.

بعد از مشخص شدن شایستگی‌های ویژه و ضعف‌های رقابتی<sup>۱</sup> است که مدیر می‌تواند به مرحله دوم فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های کوچک، یعنی مرحله عمل<sup>۲</sup> وارد شود. بنابراین، نتیجه مرحله تجزیه و تحلیل، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و قوت‌ها و ضعف‌های داخلی است.

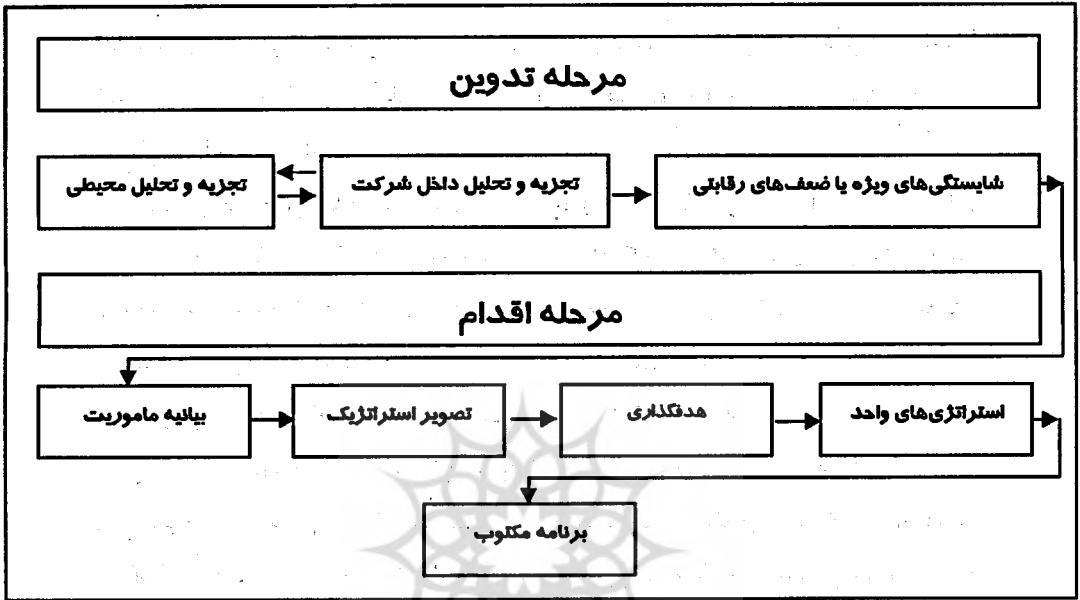
در مرحله دوم، ابتدا باید ماموریت سازمان مشخص و به صورت بیانیه ماموریت مکتوب بشود؛ در عین حال در این بیانیه تصویر یا وضعیت استراتژیک شرکت نیز باید تعیین شود؛ یعنی این که شرکت می‌خواهد چه تصویری از خود در ذهن ذی‌نفعانش داشته باشد. بعد از مشخص شدن ماموریت و شمای استراتژیک شرکت، باید برای کل شرکت و واحدهای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

---

1 . Competitive Weaknesses

2 . Action phase

## نمودار (۱) - برنامه ریزی استراتژیک شرکت کوچک



Source: Fry and Stoner, 1995, 16

باید توجه داشت که بهترین استراتژی‌ها اگر به صورت برنامه استراتژیک مکتوب نشوند، ارزشی نخواهند داشت. بنابراین محصول نهایی فرایند استراتژیک شرکت کوچک باید در قالب یک برنامه استراتژیک تهیه شده، در اختیار عوامل اجرایی قرار گیرد تا شرکت بتواند از طریق اجرای صحیح و بموقع آن به اهداف استراتژیک و در نهایت به مأموریت خود نایل شود (فسرای و استونر، ۱۹۹۵).



## توسعه مدل مفهومی

با توجه به این که تا کنون مدل‌های زیادی از برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های بزرگ ارائه شده است، در این تحقیق برخی از مدل‌های مهم (۹ مدل) مورد بررسی و مقایسه قرار گرفتند که عبارتند از: فرایند برنامه‌ریزی جامع تایلر<sup>۱</sup>، رایت<sup>۲</sup>، هیل<sup>۳</sup>، دیوید<sup>۴</sup>، ماندی و پرماکس<sup>۵</sup>، برایسون<sup>۶</sup>، گلوک<sup>۷</sup>، رابسون<sup>۸</sup>، استینر<sup>۹</sup>.

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

مدل‌های مذکور برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ (۹ مدل) و کوچک (۳ مدل) در جدول (۳) مورد مقایسه قرار گرفتند. این جدول نشان می‌دهد که برغم تفاوت‌های موجود در تعداد و تقدم و تاخر مراحل و گام‌های مدل‌ها، کلیه مدل‌ها به طور تقریبی از ساختار مشابه و یکسانی برخوردار هستند. شالوده مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بدین گونه است که از تعیین مأموریت سازمانی شروع شده، با انجام دادن تجزیه و تحلیل‌های خارجی و داخلی (برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی و قوت‌ها و ضعف‌های داخلی)، اهدافی برای شرکت در نظر

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

می گیرند و بر این اساس، استراتژی‌هایی را بر می‌گزینند؛ سپس استراتژی‌های انتخاب شده را به صورت یک برنامه استراتژیک شامل روش انجام دادن کار، منابع و زمان تخصیص یافته، در می‌آورند که باید توسط شرکت به اجرا درآید تا اهداف و ماموریتش محقق شوند.

بنابراین با مقایسه مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک (سازمان‌های بزرگ و کوچک) طبق جدول ۳ و صرف نظر از تفاوت‌های ظاهری و جزئی آن‌ها و نیز با تکیه بر مدل‌های سازمان‌های کوچک می‌توان ادعا نمود که کلیه این مدل‌ها به نحوی مراحل سه‌گانه زیر را شامل می‌شوند؛

- تعیین ماموریت و اهداف شرکت؛
- تجزیه و تحلیل خارجی و داخلی؛
- تعیین استراتژی‌های شرکت.
- با توجه به این که سه مرحله گفته شده در کلیه مدل‌های مورد مقایسه وجود دارند، می‌توان آن‌ها را اساس و شالوده یک مدل جدید برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های کوچک قرار داد و با اضافه کردن برخی مراحل، بسته به ویژگی‌های خاص سازمان‌های کوچک این مدل مفهومی جدید را ایجاد کرد.
- بنابراین در توسعه مدل مفهومی، باید به نکات زیر توجه شود:
- ارزش‌ها، نگرش‌ها، بینش و نظرات بنیانگذاران و مدیران عالی در سازمان‌های کوچک از اهمیت بسزایی برخوردار بوده، فعالیت‌ها و برنامه‌های آن‌ها را تحت تاثیر قرار می‌دهد.
- سازمان‌های کوچک به خاطر مشکلات مالی، نیروی انسانی، تخصصی و کوچک بودن که نسبت به سازمان‌های بزرگ دارند، به مدلی ساده‌تر، مختصرتر و با تعداد مراحل کم‌تر نیاز دارند که در عین جامعیت (از لحاظ برآوردن نیازهای برنامه‌ریزی بلند مدت آن‌ها)، با هزینه، زمان و تعداد متخصصین کم‌تر قابل به کارگیری باشد.

■ هر مدل برنامه‌ریزی استراتژیک چه در سازمان‌های بزرگ و چه در سازمان‌های کوچک باید در نهایت به یک برنامه استراتژیک قابل اجرا ختم شود. این برنامه استراتژیک باید شامل استراتژی‌های شرکت و نحوه اجرای استراتژی‌ها از نظر هزینه، زمان و سایر منابع مورد نیاز باشد.

سازمان	مدل	مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک	نماین ماموریت و اهداف مشترک	تجزیه و تحلیل داخلی و خارجی	نماین استراتژی شرکت
مدل فرآیند برنامه‌ریزی جامع تایلر		۱- تعیین و تدوین اهداف آتی سازمان			
		۲- شناخت اهداف و استراتژی‌های 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 استراتژی‌های گذشته			
		۷- تصمیم‌گیری در خصوص استراتژی مطلوب			
مدل رایت		۱- تعیین محیط درون و برون سازمان			
		۲- تعیین اهداف و ماموریت‌های سازمان			
		۳- تدوین استراتژی در سطوح			
مدل هیل		۱- اهداف و ماموریت			
		۲- تحلیل محیط بیرونی			
		۳- تحلیل محیط درونی			
		۴- انتخاب استراتژی			
مدل دیوید		۱- شناخت اهداف و ماموریت‌های جاری سازمان			
		۲- تعیین عوامل موثر محیط خارجی			
		۳- تعیین عوامل موثر محیط داخلی			
		۴- تعیین اهداف غایی			
		۵- تعیین روش‌های تحقق اهداف			
مدل ماندیو پرمباکس		۱- تصمیم‌گیری در مورد ماموریت سازمان			
		۲- ارزیابی سازمان و محیط آن			
		۳- تدوین اهداف و مقاصد			
		۴- تصمیم‌گیری در مورد استراتژی‌های نیل به اهداف			

			۱- اتفاق نظر برای تلاش در جهت برنامه‌ریزی استراتژیک	مدل براون	
			۲- بررسی، تشخیص و تعیین مأموریت‌ها و تعهدات		
			۳- تدوین، تنظیم و تبیین مأموریت و هدف‌ها		
			۴- ارزیابی محیط بیرونی		
			۵- ارزیابی محیط درونی		
			۶- تدوین و تنظیم استراتژی		
			۱- اهداف موسسه	گلوک	
			۲- استراتژی‌های موسسه		
			۳- تعیین فرصت‌ها و تهدیدها		
			۴- تعیین مزیت‌های رقابتی موسسه		
			۵- بررسی گزینه‌های استراتژیک		
			۶- انتخاب استراتژی		
			۱- مأموریت	مدل رابسون	
			۲- اهداف		
			۳- استراتژی‌ها		
			گزینه‌های استراتژیک:		
			۱- هدف اساسی سازمان	مدل استیگر	
			۲- ارزش‌های مدیران		
			۳- فرصت‌ها و تهدیدها و قوت‌ها و ضعف‌ها		
			۴- برنامه استراتژیک		
			۵- برنامه میان مدت		
			۶- برنامه کوتاه مدت		
			۱- تعیین مأموریت	مدل برنامه‌ریزی استراتژیک پایدار	
			۲- تعیین هدف		
			۳- استراتژی‌های تحقق اهداف		
			۴- برنامه‌های عملی اجرای استراتژی		
			۵- نظارت و به روز کردن برنامه		
			۱- چشم انداز	مدل مازور	
			۲- مأموریت		
			۳- استراتژی		
			۴- تاکتیک		

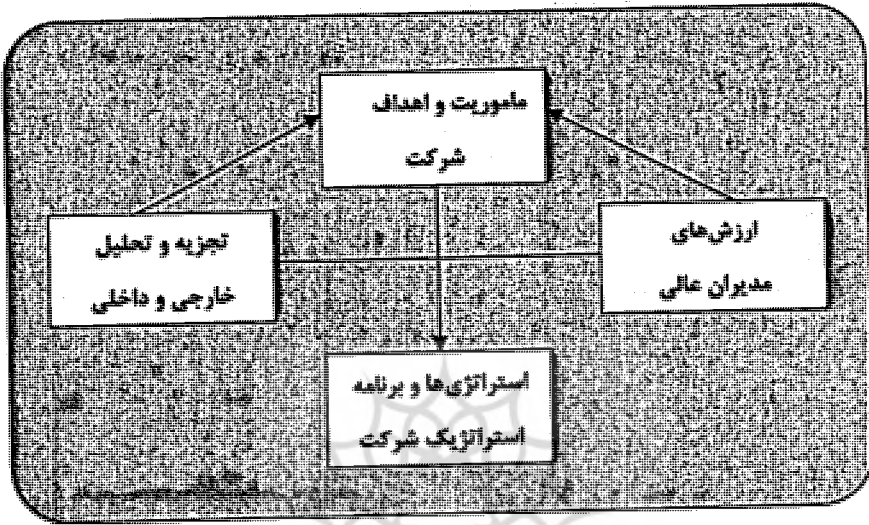
			۱- تجزیه و تحلیل محیطی	مرحله تجزیه و تحلیل:	مدل فرای و استونز	
			۲- تجزیه و تحلیل داخلی			
			۳- شایستگی متمایز و ضعف‌های رقابتی			
			۴- مأموریت	مرحله عمل:		
			۵- تصویر استراتژیک			
			۶- هدف‌گذاری			
			۷- استراتژی‌ها			
			۸- برنامه مکتوب			

منبع: آقازاده، ۱۳۸۱ - منابع مدل‌های مورد استفاده در این جدول به صورت کلی، در انتهای مقاله و در قسمت منابع و مآخذ آمده است.

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

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

نمودار (۲) - مدل مفهومی برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های کوچک



منبع: آقازاده، ۱۳۸۱

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

ایجاد قابلیت برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های کوچک:

یکی از محدودیت‌های سازمان‌های کوچک در استفاده از مدل‌های متداول برنامه‌ریزی استراتژیک، طولانی و پیچیده بودن و تعداد زیاد مراحل این مدل‌ها بود؛ به طوری که این سازمان‌ها با توجه به منابع و وقت محدود خود قادر به استفاده مناسب از آن‌ها نبودند و مزیت‌های استفاده از چنین برنامه‌ریزی را از دست می‌دادند. مدل مفهومی برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های کوچک با تعداد مراحل کم‌تر و سادگی خود به دنبال این است که قابلیت و توانایی برخورداری از این نوع برنامه‌ریزی را در سازمان‌های کوچک به وجود آورد، تا این شرکت‌ها بتوانند با صرف زمان و منابع کم و در حد توان خود از فواید برنامه‌ریزی استراتژیک بهره‌مند شوند.

مقاعد کردن مدیران سازمان‌های کوچک به لزوم برنامه‌ریزی استراتژیک:

مدیران سازمان‌های کوچک به خاطر مشکلاتی که برای برنامه‌ریزی استراتژیک در این سازمان‌ها وجود دارد، نسبت به استفاده از این نوع برنامه‌ریزی اعتقاد چندانی ندارند و آن را نوعی تلف کردن وقت و هزینه می‌دانند.

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

افزایش توان پاسخگویی سازمان‌های کوچک به تغییرات محیطی و همگامی با آن‌ها:

برخی بر این اعتقاد هستند که برنامه‌ریزی استراتژیک به خاطر دید بلند مدت خود در تعیین مسیر حرکت شرکت در بلند مدت، قدرت انطباق و همگامی شرکت با تغییرات سریع را محدود می‌کند و مانعی بر سر راه پاسخگویی انعطاف پذیر آن‌ها به محیط می‌شود. در پاسخ به این عده باید گفت که برنامه‌ریزی استراتژیک نه تنها مانعی برای تطبیق شرکت با محیط نیست، بلکه از طریق بررسی و تجزیه و تحلیل دقیق عناصر محیطی و لحاظ کردن آن‌ها در برنامه‌های سازمان، باعث می‌شود که شرکت از تغییرات فوق‌العاده زیادی که امروزه در محیط‌های خرد و کلان اتفاق می‌افتد، مطلع شود، از فرصت‌های آن بهره‌برداری و از تهدیدهایش اجتناب نماید. مدل مفهومی ارائه شده نیز از چنین ویژگی‌هایی برخوردار است و به دنبال افزایش سرعت و قابلیت سازمان‌های کوچک در همگامی با تغییرات محیطی می‌باشد.

تعیین مسیر توسعه شرکت:

هر شرکت با هر اندازه و هر موقعیت به فکر توسعه و پیشرفت از جنبه‌های گوناگون می‌باشد. سازمان‌های کوچک نیز به مرور زمان در صدد افزایش فعالیت‌ها و تولیدات و بالطبع اندازه خود هستند. در این میان برنامه‌ریزی استراتژیک روشی است

که مسیر استراتژیک توسعه شرکت را معین می‌کند. این مدل مفهومی نیز به دنبال این است که از طریق تجزیه و تحلیل خارجی و داخلی، تعیین مأموریت و اهداف و ارزش‌های مدیران شرکت زمینه فعالیت‌های جدیدی را در آینده شناسایی کند که شرکت با توجه به منابع خود، قابلیت ورود به آن فعالیت‌ها را دارد. این امر از طریق استراتژی‌های حاصل از این مدل امکان‌پذیر است.

علاوه بر موارد فوق، می‌توان اهداف زیر را نیز برای مدل مفهومی برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های کوچک برشمرد:

تسهیل فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های کوچک؛  
 بهره‌مند ساختن سازمان‌های کوچک از مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک؛  
 شناخت جایگاه فعلی و موقعیت مطلوب آینده شرکت؛  
 شناسایی رقبای، مشتریان، تأمین‌کنندگان، محصولات جایگزین و تازه‌واردها به صنعت؛  
 تعیین استراتژی‌هایی که شرکت را به اهداف مورد نظر برسانند.

### اهداف تحقیق

- تحقیق حاضر اهداف زیر را دنبال کرده است:
۱. شناسایی تفاوت‌های بین برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های بزرگ و کوچک؛
  ۲. مقایسه تطبیقی مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های بزرگ و کوچک؛
  ۳. طراحی مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های کوچک.

### سوالات تحقیق

- این تحقیق در قالب اهداف مذکور باید پاسخگوی سوالات زیر باشد:
۱. آیا بین برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های بزرگ با این برنامه‌ریزی در



- سازمان‌های کوچک تفاوت معناداری وجود دارد؟
۲. بین برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های بزرگ با این برنامه‌ریزی در سازمان‌های کوچک چه تفاوت‌هایی وجود دارد؟
۳. از چه مدلی می‌توان برای برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های کوچک استفاده کرد؟

### روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف "کاربردی" است. که در آن به صورت کاربردی تفاوت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بین سازمان‌های بزرگ و کوچک شناسایی شده، مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ و کوچک به صورت تطبیقی با هم مقایسه می‌شوند و در نهایت مدلی کاربردی برای برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های کوچک، طراحی و پیشنهاد می‌شود.

تحقیق حاضر از نظر روش گردآوری داده‌ها، "توصیفی - اکتشافی" است. این تحقیق ضمن توصیف فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های بزرگ و کوچک مستلزم اطلاعات ثانویه و اولیه کافی و تجزیه و تحلیل دقیق آن‌ها می‌باشد. برای دستیابی به اهداف این تحقیق علاوه بر داده‌های ثانویه، در قالب داده‌های اولیه از مدیران شرکت‌های کوچک قطعه‌سازی خودرو استان تهران از طریق پرسشنامه و مصاحبه نظر خواهی شده است. براین اساس می‌توان آن را مطالعه موردی شرکت‌های کوچک قطعه‌سازی خودرو نیز به حساب آورد.

### جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری

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

تصادفی ساده از جامعه مورد نظر انتخاب شدند.

### گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق

در تحقیق حاضر برای گردآوری داده‌های مورد نیاز از داده‌های ثانویه (شامل داده‌های موجود در اینترنت، کتابها، مجلات، سمینارها و ...) و داده‌های اولیه (داده‌هایی که از طریق ابزارهای اندازه‌گیری مناسب از نمونه آماری تحقیق جمع‌آوری می‌شوند) استفاده شده است.

برای جمع‌آوری داده‌های اولیه از طریق پرسشنامه و مصاحبه حضوری (بعلمت عدم اطمینان از درک کامل و تکمیل درست پرسشنامه توسط نمونه آماری)، از نمونه آماری تحقیق نظر سنجی شد. پرسشنامه به تمام افراد نمونه ارسال شد و مصاحبه حضوری با ۱۲ نفر از اعضای نمونه انجام و جهت اطمینان بیش‌تر از ۵ نفر از نخبگان برنامه‌ریزی استراتژیک نیز نظر سنجی شد. البته به خاطر این که این نظر سنجی به نتایج مشابه نظر سنجی از نمونه آماری دست یافته بود، نتایج آن در تجزیه و تحلیل‌ها لحاظ نشد. پرسشنامه این تحقیق دارای سه سؤال اصلی بود که سؤال دوم دارای ۱۳ سؤال فرعی و سؤال سوم دارای ۵ سؤال فرعی بود. در تنظیم گزینه‌های این پرسشنامه که به صورت پرسشنامه پاسخ بسته پنج گزینه‌ای بود از طیف لیکرت استفاده شد. با توجه به این که سؤال اول و دوم تحقیق در ارتباط با تفاوت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های بزرگ با این نوع برنامه‌ریزی در شرکت‌های کوچک بود، در این خصوص منابع موجود مورد مطالعه قرار گرفت و ۱۳ تفاوت استخراج شد. این موارد اختلاف در قالب سؤال اول و سؤال دوم (با ۱۳ زیرسؤال) پرسشنامه از نمونه آماری نظر سنجی شد و نتایج آن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. با توجه به این که سؤال سوم تحقیق، مربوط به مدل مفهومی طراحی شده برای برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های کوچک بود، پنج ویژگی در قالب سؤال در ارتباط با این مدل مطرح شد که از نمونه آماری در قالب سؤال دوم پرسشنامه پرسیده شد، تا آن‌ها از این طریق تناسب مدل طراحی شده را برای شرکت‌های کوچک بیان کنند. نتایج این نظرات نیز مورد تجزیه و تحلیل واقع شد.

## روایی<sup>۱</sup> و پایایی<sup>۲</sup> ابزار جمع‌آوری داده

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

## گردآوری و پردازش داده‌ها

پرسشنامه تحقیق به تمام اعضای نمونه ارسال شد که بعد از پیگیری زیاد ۵۰ مورد تکمیل و عودت داده شد که داده‌های آنها جهت استخراج و تحلیل قابل استفاده تشخیص داده شدند. آنچه در جمع‌آوری مفید پرسشنامه‌ها یاری‌گر محقق بود، حمایت مجدانه سازمان صنایع کوچک ایران و انجمن سازندگان قطعات خودرو بود. علاوه بر پرسشنامه‌ها، با ۱۲ نفر از نمونه آماری که قبلاً پرسشنامه را تکمیل کرده بودند، به طور تصادفی مصاحبه حضوری به عمل آمد تا از درک سؤالات پرسشنامه، اطمینان حاصل شود. نتایج تقریباً مشابه حاصل از پرسشنامه و مصاحبه حاکی از درک درست سؤالات توسط نمونه آماری بود. برای اطمینان بیش‌تر به ۵ نفر از استادان برنامه‌ریزی استراتژیک (خبرگان) نیز پرسشنامه ارائه شد. نتایج نظرات این استادان، مشابه نتایج نظرات نمونه آماری بود و به همین دلیل در تجزیه و تحلیل مورد استفاده واقع نشد و آن را می‌توان به صورت ابزار اطمینانی در این تحقیق تلقی کرد.

## روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

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

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

برای مثال آزمون‌های فرض آماری سؤال یک پرسشنامه را می‌توان به صورت

زیر نوشت:

H0: بین برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های بزرگ با این برنامه‌ریزی در شرکت‌های کوچک تفاوت معناداری وجود ندارد.

H1: بین برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های بزرگ با این برنامه‌ریزی در شرکت‌های کوچک تفاوت معناداری وجود دارد.

نتایج حاصل از مصاحبه حضوری به صورت آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و داده‌های به دست آمده از مصاحبه با داده‌های حاصل از پرسشنامه تطبیق داده شد که تفاوت عمده‌ای بین آن‌ها مشاهده نشد.

یافته‌ها

با توجه به سؤالات تحقیق، نتایج حاصل از گردآوری، آزمون و تجزیه و تحلیل داده‌های این تحقیق با ۹۵٪ اطمینان و در سطح خطای تخمین ۰/۰۷ به صورت زیر به دست آمد:

بین برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های بزرگ با این نوع برنامه‌ریزی

در شرکت‌های کوچک تفاوت معناداری وجود دارد: این سوال به صورت کلی و به عنوان سوالی کنترلی مطرح شده بود تا نظر پاسخ دهندگان را درباره وجود تفاوت‌ها اخذ کند. ادبیات موضوع، طبق جدول ۱ نشان می‌داد که بین برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های بزرگ و کوچک از دو جنبه فرایندی و محتوایی تفاوت معناداری وجود دارد. استادان (خبرگان)، پاسخ دهندگان به پرسشنامه‌ها و نیز مصاحبه شوندگان وجود تفاوت‌های معنادار را مورد تأیید قرار دادند. میانگین پاسخ پرسشنامه‌ها برابر ۳/۶۶ بود.

سوال دوم پرسشنامه که مربوط به موارد اختلاف بود دارای ۱۳ زیر سوال به شرح زیر بود: با توجه به این که براساس ادبیات موضوع، ۱۳ مورد تفاوت بین برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ و کوچک وجود داشت، این موارد تفاوت در قالب سوال دوم با ۱۳ سوال فرعی از پاسخ دهندگان سؤال شد.

بین برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های بزرگ، با این نوع برنامه‌ریزی در شرکت‌های کوچک از نظر تعداد مراحل تفاوت معناداری وجود دارد: براساس ادبیات موضوع تحقیق، یکی دیگر از موارد تفاوت بین برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ و کوچک، سادگی (یا پیچیدگی) فرایند برنامه‌ریزی بود؛ به طوری که فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های کوچک ساده‌تر از فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ ساده‌تر بود. این مورد تفاوت از اعضای نمونه سؤال شد و آن‌ها با میانگین ۳/۵، آن را مورد تأیید قرار دادند. همانند اکثر موارد، خبرگان و مصاحبه شوندگان با پاسخ پرسشنامه‌ها نظر مشابه داشتند.

بین برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های بزرگ با این نوع برنامه‌ریزی در شرکت‌های کوچک از نظر میزان سادگی (یا پیچیدگی) تفاوت معناداری وجود دارد: براساس ادبیات موضوع تحقیق، یکی دیگر از موارد تفاوت بین برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ و کوچک، سادگی (یا پیچیدگی) فرایند برنامه‌ریزی بود؛ به طوری که فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های کوچک از فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ ساده‌تر بود. این مورد تفاوت از اعضای نمونه سؤال

شدو آنها با میانگین ۳/۵۸، آن را مورد تایید قرار دادند. همانند اکثر موارد، خبرگان و مصاحبه شوندگان با پاسخ‌های مشابه نظر مشابه داشتند.

بین برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های بزرگ با این نوع برنامه‌ریزی در شرکت‌های کوچک از نظر میزان رسمیت تفاوت معناداری وجود دارد: براساس ادبیات موضوع تحقیق: یکی دیگر از موارد تفاوت بین برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ و کوچک، میزان رسمیت فرایند برنامه‌ریزی بود؛ به طوری که فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ از رسمیت بیشتری نسبت به فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های کوچک برخوردار بود. این تفاوت از اعضای نمونه سؤال شد و آنها با میانگین ۳/۵۸، آن را مورد تایید قرار دادند. همانند اکثر موارد، خبرگان و مصاحبه شوندگان نظر مشابه با پاسخ پرسشنامه‌ها داشتند.

بین برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های بزرگ با این نوع برنامه‌ریزی در شرکت‌های کوچک از نظر تعداد متخصصان مورد نیاز تفاوت معناداری وجود دارد: براساس ادبیات موضوع تحقیق، یکی دیگر از تفاوت‌های بین برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ و کوچک، تعداد متخصصان مورد نیاز برای برنامه‌ریزی بود؛ به طوری که فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ به تعداد متخصصان (با تخصص‌های مختلف، بویژه تخصص برنامه‌ریزی استراتژیک) بیشتری نسبت به فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های کوچک نیاز داشتند. این تفاوت از اعضای نمونه سؤال شد و آنها با میانگین ۳/۵۶، آن را مورد تایید قرار دادند. همانند اکثر موارد، خبرگان و مصاحبه شوندگان با پاسخ پرسشنامه‌ها نظر مشابه داشتند.

بین برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های بزرگ با این نوع برنامه‌ریزی در شرکت‌های کوچک از نظر زمان مورد نیاز تفاوت معناداری وجود دارد: براساس ادبیات موضوع تحقیق، یکی دیگر از تفاوت‌های بین برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ و کوچک، زمان مورد نیاز برای برنامه‌ریزی بود؛ به طوری که فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ به مدت زمان بیشتری نسبت به فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های کوچک نیاز داشتند. این تفاوت از اعضای

نمونه سؤال شد و آن‌ها با میانگین ۳/۶، آن را مورد تایید قرار دادند. همانند اکثر موارد، خبرگان و مصاحبه شوندگان با پاسخ پرسشنامه‌ها نظر مشابه داشتند. بین برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های بزرگ با این نوع برنامه‌ریزی در شرکت‌های کوچک از نظر هزینه مورد نیاز تفاوت معناداری وجود دارد: براساس ادبیات موضوع تحقیق، یکی دیگر از تفاوت‌های بین برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ و کوچک، هزینه مورد نیاز برای برنامه‌ریزی بود؛ به طوری که فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ هزینه بیشتری نسبت به فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های کوچک نیاز داشتند. این تفاوت از اعضای نمونه سؤال شد و آن‌ها با میانگین ۳/۵۶، آن را مورد تایید قرار دادند. در اکثر موارد، خبرگان و مصاحبه شوندگان با پاسخ پرسشنامه‌ها نظر مشابه داشتند.

بین برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های بزرگ با این نوع برنامه‌ریزی در شرکت‌های کوچک از نظر سطوح فرایند تفاوت معناداری وجود دارد: براساس ادبیات موضوع تحقیق، یکی دیگر از تفاوت‌های بین برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ و کوچک، سطوح فرایند برنامه‌ریزی بود؛ به طوری که فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ تعداد سطوح بیشتری نسبت به فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های کوچک داشتند. این تفاوت از اعضای نمونه سؤال شد و آن‌ها با میانگین ۳/۵۶، آن را مورد تایید قرار دادند. همانند اکثر موارد، خبرگان و مصاحبه شوندگان با پاسخ پرسشنامه‌ها نظر مشابه داشتند.

بین برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های بزرگ با این نوع برنامه‌ریزی در شرکت‌های کوچک از نظر نحوه تعیین مأموریت تفاوت معناداری وجود دارد: براساس ادبیات موضوع تحقیق، یکی دیگر از تفاوت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ و کوچک، نحوه مأموریت در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک بود؛ به طوری که برای تعیین مأموریت در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ، باید تعداد افراد زیادی درگیر شده، مسایل داخلی و خارجی زیادی مورد بحث و بررسی استراتژیست‌های سازمان قرار گیرد؛ در حالی که برای تعیین مأموریت در

فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های کوچک به تعداد افراد زیاد و بررسی‌های زیاد نیازی نیست و این کار معمولاً از سوی مدیر ارشد سازمان انجام می‌شود. این تفاوت از اعضای نمونه سوال شد و آن‌ها با میانگین ۳/۶۵، آن را مورد تایید قرار دادند. براساس نظرات خبرگان و مصاحبه شوندگان، ماهیت و چارچوب این مورد در سازمان‌های بزرگ و کوچک شبیه هم می‌باشد؛ یعنی برای تعیین هر کدام از آن‌ها باید در هر دو دسته از سازمان‌ها مراحل تقریباً مشابهی طی شود؛ ولی وسعت و چگونگی تعیین آن‌ها در این دو دسته از صنایع متفاوت از هم می‌باشد.

بین برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های بزرگ با آن نوع برنامه‌ریزی در شرکت‌های کوچک از نظر نحوه تعیین اهداف تفاوت معناداری وجود دارد؛ براساس ادبیات موضوع تحقیق، یکی دیگر از تفاوت‌های بین برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ و کوچک، نحوه تعیین اهداف در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک بود؛ به طوری که برای تعیین اهداف در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ، باید تعداد افراد زیادی درگیر شده، مسایل داخلی و خارجی زیادی مورد بحث و بررسی استراتژیست‌های سازمان قرار گیرد، در حالی که برای تعیین اهداف در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های کوچک به تعداد افراد زیاد و بررسی‌های زیاد نیازی نیست و این کار معمولاً از سوی مدیر ارشد سازمان انجام می‌شود. این تفاوت از اعضای نمونه سوال شد و آن‌ها با میانگین ۳/۵۳، آن را مورد تایید قرار دادند. براساس نظرات خبرگان و مصاحبه شوندگان، ماهیت و چارچوب این مورد در سازمان‌های بزرگ و کوچک شبیه هم می‌باشد؛ یعنی برای تعیین هر کدام از آن‌ها باید در هر دو دسته از سازمان‌ها مراحل تقریباً مشابهی طی شود؛ ولی وسعت و چگونگی تعیین آن‌ها در این دو دسته از صنایع متفاوت از هم می‌باشد.

بین برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های بزرگ با این نوع برنامه‌ریزی در شرکت‌های کوچک از نظر نحوه تجزیه و تحلیل داخل شرکت تفاوت معناداری وجود دارد؛ براساس ادبیات موضوع تحقیق، یکی دیگر از تفاوت‌های بین برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ و کوچک، نحوه تجزیه و تحلیل داخل شرکت در



فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک بود؛ به طوری که برای تجزیه و تحلیل داخل شرکت در فرایند برنامه‌ریزی بررسی استراتژیک سازمان‌های بزرگ، باید تعداد افراد زیادی درگیر شده، زمان و هزینه زیادی صرف شده و مسایل زیادی از داخل سازمان مورد بحث و بررسی استراتژیست‌های سازمان قرار گیرد، در حالی که برای تجزیه و تحلیل داخل شرکت در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های کوچک به این گونه بررسی‌ها نیازی نیست و کافی است تا با نظر کلی مدیر ارشد سازمان یا مجموعه مدیران، این عوامل مورد بررسی و شناسایی قرار گیرند. این تفاوت از اعضای نمونه سؤال شد و آن‌ها با میانگین ۳/۷۲، آن را مورد تایید قرار دادند. همانند اکثر موارد، خبرگان و مصاحبه شونده‌گان با پاسخ پرسشنامه‌ها نظر مشابه داشتند.

بین برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های بزرگ با این نوع برنامه‌ریزی در شرکت‌های کوچک از نظر نحوه تجزیه و تحلیل خارجی شرکت تفاوت معناداری وجود دارد: براساس ادبیات موضوع تحقیق، یکی دیگر از تفاوت‌های بین برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ و کوچک، نحوه تجزیه و تحلیل خارج شرکت در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک بود؛ به طوری که برای تجزیه و تحلیل خارج شرکت در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ باید تعداد افراد زیادی درگیر شده، زمان و هزینه زیادی صرف شده، مسایل زیادی از خارج سازمان مورد بحث و بررسی استراتژیست‌های سازمان قرار گیرد، در حالی که برای تجزیه و تحلیل داخل شرکت در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های کوچک به این گونه بررسی‌ها نیازی نیست و کافی است تا با نظر کلی مدیر ارشد سازمان یا مجموعه مدیران، این عوامل مورد بررسی و شناسایی قرار گیرند. این تفاوت از اعضای نمونه سؤال شد و آن‌ها با میانگین ۳/۶۶، آن را مورد تایید قرار دادند. همانند اکثر موارد، خبرگان و مصاحبه شونده‌گان با پاسخ پرسشنامه‌ها نظر مشابه داشتند.

بین برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های بزرگ با این نوع برنامه‌ریزی در شرکت‌های کوچک از نظر نحوه تعیین استراتژی‌های شرکت تفاوت معناداری وجود دارد: براساس ادبیات موضوع تحقیق، یکی دیگر از تفاوت‌های بین برنامه‌ریزی

استراتژیک سازمان‌های بزرگ و کوچک، نحوه تعیین استراتژی‌های شرکت در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک بود؛ به طوری که برای تعیین استراتژی‌های شرکت در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ، باید تعداد افراد زیادی درگیر شده، زمان و هزینه زیادی صرف شده، مسایل داخلی و خارجی زیادی مورد بحث و بررسی استراتژیست‌های سازمان قرار گرفته، استراتژی‌های تعیین شده از جامعیت لازم برخوردار باشند، در حالی که برای تعیین استراتژی‌های شرکت در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های کوچک به این گونه بررسی‌های عمیق و طولانی نیازی نیست و کافی است تا با نظر کلی مدیر ارشد سازمان یا مجموعه مدیران، این عوامل مورد بررسی و شناسایی قرار گرفته، استراتژی‌های مناسب سازمان تعیین شوند. در واقع این حالت یکی از برتری‌های اصلی سازمان‌های کوچک نسبت به سازمان‌های بزرگ در عرصه‌های رقابت در بازار می‌باشد؛ زیرا این حالت باعث پویایی و پاسخ‌گویی سریع و بموقع شرکت‌های کوچک به الزامات محیطی و نیازهای مشتریان می‌شود. این مورد تفاوت از اعضای نمونه سؤال شد و آن‌ها با میانگین ۳/۵۶، آن را مورد تایید قرار دادند. همانند اکثر موارد، خبرگان و مصاحبه‌شوندگان با پاسخ پرسشنامه‌ها نظر مشابه داشتند.

بین برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های بزرگ با این نوع برنامه‌ریزی در شرکت‌های کوچک از نظر نحوه تعیین برنامه استراتژیک شرکت تفاوت معناداری وجود دارد: براساس ادبیات موضوع تحقیق، یکی دیگر از تفاوت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، نتیجه اصلی فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک است. پس از تعیین شدن استراتژی‌ها، راه‌کارهایی اجرایی آن‌ها و منابع مورد نیاز و نحوه تامین آن‌ها برای اجرای استراتژی‌هاست که به راحتی می‌توان برنامه استراتژیک شرکت را تهیه و تدوین نمود. برای تعیین استراتژی‌های شرکت در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ، باید تعداد افراد زیادی درگیر شده، زمان و هزینه زیادی صرف شده و مسایل داخلی و خارجی زیادی مورد بحث و بررسی استراتژیست‌های سازمان قرار گرفته، راهکارهای اجرایی با منابع و زمان اجرای مشخصی تعیین شوند؛

در حالی که برای تعیین برنامه استراتژیک شرکت در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های کوچک به این گونه بررسی‌های عمیق و طولانی نیازی نیست و شاید بتوان تعیین استراتژی و تهیه برنامه استراتژیک شرکت بر آن اساس را به عنوان یک مرحله کلی در نظر گرفت. این تفاوت نیز از اعضای نمونه سؤال شد و آن‌ها با میانگین ۳/۶، آن را مورد تایید قرار دادند. همانند اکثر موارد، خبرگان و مصاحبه شوندگان با پاسخ پرسشنامه‌ها نظر مشابه داشتند.

سوال سوم پرسشنامه مربوط به ویژگی‌های مدل ارائه شده بود، که بر اساس ادبیات موضوع از طریق مقایسه تطبیقی ۱۲ مدل، به مدل مفهومی برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های کوچک منجر شد. این مدل جدید دارای ۵ ویژگی اصلی بود که در قالب سوالات زیر از پاسخ دهندگان سوال شده است.

مدل ارائه شده قابلیت برنامه‌ریزی استراتژیک برای شرکت‌های کوچک ایجاد می‌کند: براساس ادبیات موضوع و بخش مربوط به طراحی مدل مفهومی برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های کوچک، یکی از ویژگی‌های اصلی این مدل، ایجاد قابلیت برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های کوچک در حالی بود که این سازمان‌ها به خاطر مشکلات خاص خود از نعمت این نوع برنامه‌ریزی بی‌بهره بوده‌اند. با توجه به تشریح مدل مفهومی، این ویژگی از اعضای نمونه سؤال شد و آن‌ها با میانگین ۳/۴۸، آن را به عنوان یک ویژگی مناسب برای مدل جدید تایید نمودند. همانند اکثر موارد، خبرگان و مصاحبه شوندگان با پاسخ پرسشنامه‌ها نظر مشابه داشتند.

مدل ارائه شده، برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های کوچک را تسهیل می‌کند: براساس ادبیات موضوع و بخش مربوط به طراحی مدل مفهومی برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های کوچک، یکی دیگر از ویژگی‌های اصلی این مدل، تسهیل فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های کوچک بود. این مدل کاملاً ساده بوده و از تعداد مراحل کمی تشکیل شده، براحتی قابل فهم و به کارگیری است. با توجه به تشریح مدل مفهومی، این ویژگی از اعضای نمونه سؤال شد و آن‌ها با

میانگین ۳/۵۲، آن را به عنوان ویژگی مناسب دیگری برای مدل جدید تأیید نمودند. این ویژگی نیز از اعضای نمونه سؤال شود و آن‌ها با میانگین ۳/۵۲، آن را به عنوان ویژگی مناسب دیگری برای مدل جدید تأیید نمودند. همانند اکثر موارد، خبرگان و مصاحبه شوندگان با پاسخ پرسشنامه‌ها نظر مشابه داشتند.

مدل ارائه شده، مدیران شرکت‌های کوچک را به لزوم برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت متقاعد می‌کند: براساس ادبیات موضوع و بخش مربوط به طراحی مدل مفهومی برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های کوچک، یکی دیگر از ویژگی‌های اصلی این مدل، متقاعد ساختن مدیران شرکت‌های کوچک به لزوم استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک برای مدیریت بهتر کسب و کار خود می‌باشد. این دسته از مدیران به خاطر عدم توانایی (مالی و کارشناسی) بهره‌گیری از مدل‌های متداول برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ و پیچیدگی و سایر مشکلات آن‌ها بر استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک اعتقاد چندانی نداشتند و در این جهت فکر و اقدامی نمی‌کردند. این حالت با وجود مدلی ساده و قابل فهم و قابل به کارگیری، به میزان زیادی رفع شده، به متقاعد شدن مدیران تبدیل می‌شد. با توجه به تشریح مدل مفهومی، این ویژگی از اعضای نمونه سؤال شد و آن‌ها با میانگین ۳/۵۶، آن را به عنوان یک ویژگی مناسب برای مدل جدید تأیید نمودند. همانند اکثر موارد، خبرگان و مصاحبه شوندگان پاسخ پرسشنامه‌ها نظر مشابه داشتند.

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

همانند اکثر موارد، خبرگان و مصاحبه شونده‌گان نیز نظر مشابه به پاسخ پرسشنامه‌ها را داشتند.

مدل ارائه شده منجر به تعیین استراتژی‌هایی می‌شود که شرکت را به اهداف مورد نظر می‌رساند: براساس ادبیات موضوع و بخش مربوط به طراحی مدل مفهومی برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های کوچک، یکی دیگر از ویژگی‌های اصلی این مدل، قابلیت این مدل در تعیین استراتژی‌هایی است که به موفقیت و کامیابی سازمان‌های کوچک منجر می‌شود. در واقع با رفع معایب مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های بزرگ و برخورداری از مزایا و ویژگی‌های خاص سازمان‌های کوچک، چنین مدلی می‌تواند استراتژی‌های موفقیت‌آمیزی برای سازمان‌های کوچک تعیین نماید. با توجه به تشریح مدل مفهومی، این ویژگی نیز از اعضای نمونه سؤال شد و آن‌ها با میانگین  $3/78$ ، آن را به عنوان یک ویژگی مناسب برای مدل جدید تایید نمودند. همانند اکثر موارد، خبرگان و مصاحبه شونده‌گان با پاسخ پرسشنامه‌ها نظر مشابه داشتند.

### نتیجه‌گیری

براساس یافته‌های تحقیق که حاصل گردآوری (از طریق پرسشنامه و مصاحبه) و تجزیه و تحلیل (از طریق آزمون Z) داده‌ها از نمونه آماری می‌باشد، می‌توان به این نتیجه رسید که اولاً در کل، بین برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های بزرگ با این نوع برنامه‌ریزی در شرکت‌های کوچک تفاوت معناداری وجود دارد. در ارتباط با این نتیجه‌گیری کلی، نکته قابل توجه این است که این تفاوت در منابع مختلف ادبیات موضوع مورد تاکید و تایید قرار گرفته بود و این موضوع به عنوان سؤال اول تحقیق بود که جواب آن به صورت وجود تفاوت داده می‌شود. ثانیاً وجود تفاوت بین برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های بزرگ و کوچک از ابعاد فرعی مختلفی بررسی شده که از نظر نمونه آماری در این ابعاد فرعی نیز بین برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های بزرگ و کوچک تفاوت قابل ملاحظه‌ای مشاهده می‌شود. شایان ذکر است که وجود تفاوت از نظر بسیاری از ابعاد فرعی مذکور نیز مکرراً در ادبیات

موضوع مورد تاکید قرار گرفته است. سیزده بعد فرعی در قالب سوال دوم (با ۱۳ سوال فرعی) در زمینه وجود تفاوت بین برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های بزرگ و کوچک از نمونه آماری سؤال شده، در همه موارد جواب مثبت (وجود تفاوت) به دست آمده است. ثالثاً در قسمت سوم به عنوان بخش اصلی این تحقیق، ویژگی‌های مدل مفهومی برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های کوچک (طراحی شده در این تحقیق) از ابعاد پنج‌گانه در قالب سوال سوم (با ۵ سوال فرعی) از نمونه آماری سوال شده است که در هر پنج مورد (قابلیت به کارگیری، تسهیل‌کنندگی، متقاعد سازی مدیران، توان پاسخگویی به تغییرات محیطی و تعیین استراتژی‌های موفقیت‌آمیز) جواب مثبت (برخوردای از ویژگی‌های یاد شده) به دست آمده است.

با توجه به آنچه در طراحی و اجرای این تحقیق برای محقق حاصل شد و با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌شود تا مشکلات مدل جدید در برخی از شرکت‌های کوچک به صورت پایلوت به کار گرفته شود تا در صورت موفقیت با اعمال اصلاحات لازم جهت پیاده سازی در سایر شرکت‌های کوچک توسعه یابد و هر کدام از مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های کوچک با عمق بیش‌تری مورد دقت واقع شود.

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

مآخذ

1. Fry L. Fred and Stoner R. Charles (1995) "Strategic planning for the new and small business": Upstart publishing Company, Inc.
  2. Mazur H. Glenn. 1998. "Strategy development for small and medium enterprises". [http:// www.mazur.com](http://www.mazur.com)
  3. Carter McNamara. 2001. "Basic Overview of Various Strategic planning Models", [www.mapap.org](http://www.mapap.org)
  4. Mintzberg Henry. 2000. "The Rise and Fall of Strategic planning", Pearson Education.
  5. Grant H. John and king R. William. 1982. "The Logic of strategic planning", Little and Brown Company.
  6. Policastro L. Micheal. 2002. "Introduction to strategic planning. Us Small Business Administration". [www.sba.gov](http://www.sba.gov)
  7. Priestly Richard. 2001. "Strategic planning and the Management Function – from theory to practice", [www.richard-priestly.co.uk](http://www.richard-priestly.co.uk)
  8. Naffziger D. and Muller C. 1997. "Strategic planning in small Business: process and content realities". [www.usasbe.org](http://www.usasbe.org)
  9. Hitt, Ireland and Hoskisson. 1996. "Strategic Management". West publishing Company.
  10. Hill W. Charles and Jonse R. Gareth 1992. "Strategic Management Theory", Houghton Mifflin Company.
۱۰. دیوید آر. فرد، مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر سیدمحمد اعرابی و دکتر علی پارسائیان، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۰.
۱۱. پیرس و رابینسون، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر سهراب خلیلی شورینی، انتشارات یادواره کتاب، ۱۳۸۰.
۱۲. امیرکبیری، علیرضا، مدیریت استراتژیک، انتشارات ملک، ۱۳۷۷.
۱۳. فروزنده دهکردی، لطف اله، مروری بر مدل‌های مدیریت استراتژیک، دانش مدیریت. ش ۴۵، ۱۳۷۸
۱۴. کیانی، علیرضا، برنامه‌ریزی استراتژیک مجله تدبیر شماره ۱۲۱، ۱۳۸۱.
۱۵. هریسون، جفری و کارون جان، مدیریت استراتژیک. ترجمه دکتر بهروز قاسمی. نشر

آبتین، ۱۳۷۸.

۱۶. ابراهیمی نژاد، مهدی، "مدیریت استراتژیک در بازرگانی و صنایع". انتشارات سمت، ۱۳۷۹.
۱۷. حمیدی زاده، محمدرضا، "برنامه‌ریزی استراتژیک". انتشارات سمت، ۱۳۸۰.
۱۸. اقا زاده، هاشم، "طراحی و تبیین مدل برنامه‌ریزی 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 حسنفلی پور، ۱۳۸۱.

