

مقاله پژوهشی:

تنظیم و طراحی مدل برنامه ریزی راهبردی سازمانی بر اساس قابلیت ها و ظرفیت ها

مهدی محمدی^۱ امر الله نژندی منش^۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۰۹

چکیده

فرآیند برنامه ریزی استراتژیک و محصول آن، به عنوان یک برنامه مدون در هر حوزه ای بستر ساز رشد، تنظیم کننده فعالیتها و حتی تنظیم کننده ضوابط و روابط می باشد. هدف پژوهش حاضر، طراحی و ارائه الگوی برنامه ریزی استراتژیک سازمان بر مبنای قابلیت ها و ظرفیت ها در شرکت قند اصفهان است. روش پژوهش از نظر نتیجه و فایده کاربردی، از نظر هدف، اکتشافی و از نظر نوع داده ها کیفی و کمی است و افق زمانی نیز تحقیق از نوع تحقیقات مقطعی می باشد است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مدیران (به تعداد ۳۴ نفر) و کارشناسان ارشد (به تعداد ۱۲ نفر) شرکت قند اصفهان می باشد. روش نمونه گیری غیر تصادفی هدفمند، ۲۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار تحقیق پرسشنامه محقق ساخته باز جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت ها و تهدیدهای خارجی می باشد. روایی پرسشنامه ها، محتوایی است که توسط خبرگان تایید شد. داده ها توسط نرم افزار اکسل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته های پژوهش نشان داد که شرکت در زمینه عوامل داخلی ضعف دارد، در زمینه عوامل خارجی با تهدید مواجه است، همچنین موقعیت شرکت در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی خارجی در خانه شماره ۵ تعیین شد لذا استراتژی حفظ و نگهداری یا ثبات برای شرکت توصیه شد در نهایت براساس نمره جذابیت در ماتریس QSPM هر یک از استراتژی ها به صورت زیر اولویت بندی گردید: ۱- توسعه کشت چغندر قند (منطقه ای و فرمانطقه ای)، ۲- رسوخ در بازار و ۳- توسعه سیستم های مدیریتی

کلیدواژه ها: برنامه ریزی، طراحی، برنامه ریزی راهبردی، قابلیت ها - ظرفیت ها

۱. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران رایانامه: mohammdi۱۲۰۳۵@pnu.ir.ac

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی؛ رایانامه: najandy۱۴۰۱@gmail.com

مقدمه

سازمان‌ها رکن اصلی اجتماع کنونی‌اند و مدیریت، مهمترین عامل در حیات، رشد و بالندگی و یا مرگ سازمان‌هاست. سازمان‌های کنونی علاوه بر انجام وظایف فنی باید نسبت به محیط‌های اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی خود بیش از پیش آگاه باشند و از این آگاهی‌ها و دانش در اتخاذ تصمیم‌های سازمانی، برنامه‌ریزی و ایجاد ارتباطات داخلی و خارجی استفاده کرده، در تحقق اهداف سازمان بهره‌گیرند (دیوید، ۱۳۹۴). پژوهش‌ها و مطالعات انجام شده در مدیریت استراتژیک، حاکی از آن است که مدیریت اثربخش تضمین‌کننده افزایش بهره‌وری، سودآوری و شان و منزلت اجتماعی سازمانی است (اعرابی، ۱۳۹۴). یکی از ضروریات مدیریت، توان برنامه‌ریزی است. برنامه‌ریزی به عنوان یک ابزار قوی می‌تواند مدیران را در جهت رسیدن به اهداف هدایت نماید. امروزه بهترین روش برنامه‌ریزی برای سازمان‌ها و موسسات، برنامه‌ریزی از نوع استراتژیک است. این نوع برنامه‌ریزی با شناخت محیط‌های درون و بیرون سازمان، امکان جهت‌گیری مناسب و انتخاب استراتژی بهینه را میسر می‌سازد (الوانی، ۱۳۹۵). سازمان‌ها در راستای کسب موفقیت در محیط آشفته عصر حاضر باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره‌گیرند که آینده‌نگر و محیط‌گرا 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 برنامه‌ریزی در واقع همان برنامه‌ریزی استراتژیک است که با بررسی محیط خارجی و داخل سازمان، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و قوت‌ها و ضعف‌های داخلی را شناسایی می‌کند و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای سازمان تنظیم می‌کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های راهبردی اقدام به انتخاب راهبردهایی می‌کند 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 سازمان در میدان رقابت شود. مدیریت استراتژیک ۲ مفهومی بود که پس از جنگ جهانی دوم و توسط چاندلر مطرح گردید و توسط چارلز هافر و دان شندل و دیگر صاحب نظران مورد استقبال قرار گرفته و به سرعت گسترش یافت. این مفهوم دارای چهار جنبه بود. تعیین هدف، (پدیده‌ای که به تدوین استراتژی معروف شد که خود بر هدفهای سازمان متکی بود)، اجرای استراتژی و سپس کنترل و ارزیابی استراتژی. این فرایند امروزه مورد تایید و اجماع غالب صاحب نظران مدیریت استراتژیک قرار دارد (استونر، ۱۳۸۹). دیوید، ۱۳۹۴. پیرس و رابینسون، ۱۳۸۶. هانگر ۱۳۹۴). امروزه با افزایش رقابت و تغییرات غیرقابل‌پیش‌بینی در عرصه

کسب و کار، شرکت ها بخصوص شرکت قند اصفهان برای تحقق اهداف خود، لازم است بر مبنای برنامه ریزی استراتژیک عمل نمایند. این نوع برنامه ریزی در واقع همان برنامه ریزی استراتژیک است که با بررسی محیط خارجی و داخلی سازمان، فرصت ها و تهدیدهای محیطی و قوت ها و ضعف های داخلی را شناسایی می کند و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای سازمان تنظیم می کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه های استراتژیک اقدام به انتخاب استراتژی هایی می کند که با تکیه بر قوت ها و رفع ضعف ها، از فرصت های پیش آمده به نحو شایسته استفاده کرده و از تهدیدها پرهیز کند تا در صورت اجرای صحیح، باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود. بکارگیری درست و علمی برنامه ریزی استراتژیک به شرکتها کمک می کند که آنها به اهداف خود در محیط آشفته و پرتلاطم عصر حاضر دست یابند. (آقازاده، ۱۳۹۷). انجام پژوهش در این زمینه کمک می کند که مولفه ها و شاخص های برنامه ریزی استراتژیک شناسایی، شکاف بین وضع موجود و مطلوب تحلیل و الگوی مطلوب همراه با راهکارهای جهت کاهش شکاف مذکور ارائه شود (اعرابی، ۱۳۹۲). مسئله ای که باعث انتخاب موضوع توسط محقق گردید فقدان برنامه استراتژیک در شرکت قند اصفهان است. هدف اصلی تحقیق طراحی و ارائه الگوی برنامه ریزی راهبردی سازمان بر مبنای قابلیت ها و ظرفیت ها در شرکت قند اصفهان می باشد. در حال حاضر شرکت از یک برنامه استراتژیک مناسب برای سیاستگذاری در حوزه های مختلف برخوردار نمی باشد. وجود یک الگوی برنامه ریزی استراتژیک و مبنا قرار دادن آن در حیطه های مختلف می تواند به تحقق اهداف سازمانی و همسویی و هم افزایی آن با اهداف راهبردی و سند چشم انداز ۱۴۰۴ کشور منجر شود. لذا مسئله مهم این پژوهش فقدان یک الگوی برنامه استراتژیک در شرکت قند اصفهان می باشد. در این راستا تحقیق حاضر به دنبال آن است تا نگرش استراتژیک در برنامه ریزی و کارکردهای آن در شرکت قند اصفهان ایجاد گردد، به گونه ای که در نهایت، ضمن دستیابی به انسجام در برنامه ها و کارکردهای سازمانی، بتوان به نوعی هماهنگی بین استراتژی های واحدهای مختلف در شرکت دست یافت. لذا سوال اصلی تحقیق عبارت است از: الگوی برنامه ریزی استراتژیک شرکت قند اصفهان بر مبنای قابلیت ها و ظرفیت ها چگونه است؟

مبانی نظری و ادبیات تحقیق

برنامه ریزی راهبردی: برنامه ریزی در سازمان ها به منظور تعیین اهداف آینده سازمان و ارائه راهکار مناسب برای رسیدن به این اهداف صورت می گیرد؛ و در دیدگاه دیگری در تعریفی از برنامه ریزی راهبردی آمده است که ترسیم شمایی از گذشته جهت تصمیم گیری در زمان حال برای انجام آنچه که در

آینده بایستی صورت بگیرد. و به بیان ساده تر برنامه ریزی راهبردی پیش بینی آینده برای هماهنگی با تغییرات، غلبه بر مشکلات و تضمینی برای عملکرد بهتر می باشد. به لحاظ ریشه شناسی، واژه "راهبرد" مشتق از کلمه یونانی "استراتگوس ۱" و مرکب از دو لغت "استراتوس ۲" یعنی قشون و "آگاگوس ۳" یعنی راهنما و به معنای فرمانده است.

مفهوم راهبرد: هنری می‌تزیبرگ: مفهوم راهبرد را از پنج زاویه یا بعد شامل طرح یا نقشه، صف آرایی، الگو، وضعیت و دیدگاه به شرح ذیل تشریح می نماید: راهبرد به معنای طرح و نقشه: یعنی نوعی مسیر اقدام آگاهانه و مورد نظر برای برخورد با یک وضعیت. بر مبنای این تعریف، راهبرد دو ویژگی شامل (۱) پیش از کاربردشان ایجاد می شوند و (۲) آگاهانه و هدفدار بوجود می آید (کوین، میتز برگ و جمیز، ۱۳۷۶، ص ۳۴). راهبرد به معنای صف آرایی: یعنی عملیات ویژه ای برای چیرگی بر حریف یا رقیب (سیدجوادیان، ۹۲، ص ۴۹۶). راهبرد به معنای الگو: یعنی اینکه راهبرد شامل مجموعه ای از اقدامات تنظیم شده جهت دستیابی به اهداف مورد نظر (کوین، میتز برگ و جمیز، ۱۳۷۶، ص ۳۵). راهبرد به معنای موضع: یعنی وسیله ای برای مشخص کردن اینکه سازمان در کجای محیط قرار دارد. در واقع، راهبرد نیرویی واسط میان سازمان و محیط بوده و تطبیق دهنده بشمار می رود (سیدجوادیان، ۹۲، ص ۵۰۰).

پارادایم های مدیریت راهبردی: پارادایم مجموعه ای از تفکرات، تصورات و ارزشهایی است که یک بینش از واقعیت را شکل می دهند. بینشی که اساس راهی قرار می گیرد که یک جامعه خود را بر اساس آن سازماندهی می کند (احمدی و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۸۴). بعبارت دیگر، اصولی است که بر بینش ما نسبت به چیزها و جهان حاکم است و علاوه بر معنای عام یعنی منشاء اصول و مقررات، معنای اخص آن "سرمشق" می باشد که طی آن مدل جدیدی برای تبیین چگونگی رشد و توسعه علوم ارائه می کند (رسولی و صالحی، ۱۳۹۴، ص ۱۳). پارادایم به منزله نقشه ای است که راه را نشان می دهد، ولی راه کامل را در ذهن به تصویر نمی کشد. در واقع محدوده ای از عوامل هستی و قواعد آنرا به روی ما می گشاید و پیش فرضها، باورها و برداشت های ما را نسبت به موضوع های مختلف شکل می دهد (احمدی

۱. Strategus

۲. Stratus

۳. Agaugus

و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۸۶). هنری میتزبرگ پارادایم های مدیریت راهبردی را به سه دسته ذیل تقسیم بندی نموده که هریک دارای مکاتب و رویکردهای خاص خود می باشند.

جدول ۱: پارادایم های مدیریت راهبردی همراه مکاتب و رویکردهای آن

پارادایم	مکاتب	رویکردها
تجویزی	۱-مکتب طراحی ۲-مکتب برنامه ریزی ۳-مکتب موقعیت یابی	۱-رویکرد مبتنی برپایه فرایند راهبردی ۲-رویکرد مبتنی بر منابع ۳-رویکرد مبتنی بر ارزش افزوده ۴-رویکرد مبتنی بر ارزشهای مدیریتی ۵-رویکرد مبتنی بر هدف ۶-رویکرد مبتنی بر سناریو پردازی
توصیفی	۱-مکتب کارآفرینی ۲-مکتب شناختی ۳-مکتب یادگیری ۴-مکتب محیط گرایی ۵-مکتب قدرت گرایی ۶-مکتب فرهنگی	۱-رویکرد مبتنی بر خود سازماندهی ۲-رویکرد مبتنی بر افزودن گرایی منطقی ۳-رویکرد مبتنی بر نوآوری و قاعده شکنی ۴-رویکرد مبتنی بر مذاکرات راهبردی ۵-رویکرد مبتنی بر منابع دیگران
تلفیقی	۱-مکتب پیکربندی	-----

مدل های فرآیند مدیریت راهبردی: یکی از تدابیری که در فرآیند مدیریت راهبردی به منظور شناخت بهتر و ساده تر عوامل و متغیرهای موجود در آن مورد استفاده قرار می گیرد، الگوهای مدیریت راهبردی می باشند. الگوی مدیریت راهبردی عبارتست از چهارچوبی که از واقعیت گرفته شده و روابط بین متغیرهای تدوین، اجراء و ارزیابی راهبردها را نشان می دهد. مدیران سطوح مختلف سازمان با توجه به شرایط و موقعیت های سازمان می توانند از الگوهای مختلف مدیریت راهبردی جهت تدوین، اجراء و ارزیابی راهبردها استفاده نمایند (فروزنده، امینی و خبازباویل، ۱۳۹۲، ص ۲۶).

پیشینه تحقیق

تحقیقات داخلی:

موضوع	محقق	سال	نتایج تحقیق
ارائه راهبردهای دفاع غیرعامل کشور	جلالی فراهانی، خادم قائمی و دهقان	۱۳۹۸	مصونسازی زیرساختهای حیاتی، یابیدارسازی و استحکام زیرساختهای حساس و ایمنسازی سایر زیرساختهای مهم کشور با استفاده از دانش متخصصان و حداکثر بهره گیری از محصولات بومی و بهکارگیری دستورالعملها
بررسی الگوی برنامه ریزی راهبردی در روابط عمومی وزارت	محمدرضا توحیدی پور	۱۳۹۵	ارائه یک الگو برای برنامه ریزی راهبردی در روابط عمومی سازمانهای دولتی از طریق مطالعه معماری روابط عمومی و محیط آن، همچنین ارائه شاخص هایی برای تعیین و ارزیابی وضع موجود، پیش بینی

علوم، تحقیقات و فناوری با تاکید بر سند چشم انداز والگوی ایرانی-اسلامی		شرایط در آینده و شناسایی فرصت ها، تهدیدها، قوت ها و ضعف های آن پرداخته است.
ارائه الگوی مطلوب برنامه ریزی استراتژیک در مدیریت سازمانها و نهادهای فرهنگی ایران	الهه حیدری زاده	۱۳۹۴
بررسی تفکر استراتژیک و چالش های آن در سازمانهای ایرانی	محمدباقرلو، مصطفی حاجی آقایی، سپیده رودابه حسینی	۱۳۹۳
هدف مقاله مذکور، روشن ساختن پاره ای از موضوعات در رابطه با مفهوم تفکر استراتژیک و چالش های پیشروی آن با تاکید بر روی سازمانهای ایرانی می باشد.		پایان نامه مذکور وضعیت موجود برنامه ریزی استراتژیک در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی مورد کنکاش قرار داده و سپس الگوی مطلوب برای آن با توجه به مدل مختلف برنامه ریزی راهبردی طراحی می کند.

پیشینه خارجی:

موضوع	محقق	سال	نتایج تحقیق
اثر برنامه ریزی استراتژیک روی مدیریت سازمانهای عمومی در بوسنی و هرزگووین	اسمیت اسلیک	۲۰۱۴	بکارگیری برنامه ریزی استراتژیک باعث افزایش عقلانیت، کارایی و اثربخشی سازمانی شده است.
اجراء استراتژی: عوامل کلیدی، چالش ها و راه حل ها	نیکلاس برینچورد	۲۰۱۴	این مقاله به بررسی عوامل کلیدی و موثر در اجرا استراتژیها پرداخته و سپس چالش های پیش روی در اجراء استراتژیها و راهکارهای اجرایی جهت رفع این چالش ها را ارائه می نماید.
برنامه ریزی راهبردی در سازمانهای عمومی: مطالعه موردی اداره امور مالیاتی در کشورهای توسعه یافته	منصور و طیب	۲۰۱۲	فرایند برنامه ریزی راهبردی در حوزه مالیاتی شبیه سایر حوزه ها در سطوح بین المللی بوده و یکی از مشکلات اصلی فرایند برنامه ریزی راهبردی فقدان منابع مالی و تعهد کارکنان به اجراء راهبردها می باشد.
ایستایی استراتژیک، چالش قبل از برنامه ریزی استراتژیک: اسنادی از ایران	احمدیان و معطوفی	۲۰۱۱	ایستایی استراتژی را بعنوان یکی از چالش های قبل از برنامه ریزی راهبردی دانسته و متغیرهای تأثیرگذار روی آن را شامل اندازه سازمان، عمر سازمان، تغییرات در مدیریت عالی و تغییر خصوصیات

موضوع	محقق	سال	نتایج تحقیق
			جغرافیای مدیران می داند.
چالش های جدید برای تئوری مدیریت استراتژیک	ایوبتا و اندرز	۲۰۱۰	به بررسی چالش های جدید تئوریهای برنامه ریزی راهبردی با توجه به دو پارامتر جهانی و فرهنگ ملی می پردازد.

روش شناسی تحقیق:

پژوهش حاضر، بدین دلیل آن که به طراحی و ارائه الگوی برنامه ریزی استراتژیک سازمان بر مبنای قابلیت ها و ظرفیت ها در شرکت قند اصفهان می پردازد از نظر نتیجه و فایده کاربردی، از نظر هدف، تحقیقی اکتشافی است و از نظر نوع داده ها کیفی و کمی است. همچنین به لحاظ افق زمانی نیز تحقیق از نوع تحقیقات مقطعی می باشد. جامعه آماری تحقیق کلیه مدیران (به تعداد ۳۴ نفر) و کارشناسان ارشد (به تعداد ۱۲ نفر) شاغل در شرکت می باشد. نمونه آماری تحقیق، از روش نمونه گیری غیرتصادفی هدفمند براساس میزان دسترسی به خبرگان حوزه برنامه ریزی راهبردی استفاده گردید. به این صورت که از بین اعضای جامعه آماری تعداد ۲۰ نفر از افراد مطلع در مورد برنامه راهبردی به عنوان نمونه انتخاب گردیدند. روش گردآوری اطلاعات در مراحل مختلف این تحقیق شامل مطالعات کتابخانه ای، مصاحبه و توزیع پرسشنامه بوده است. روش و مدل مورد استفاده در این تحقیق استفاده از جدول SWOT بوده است که برای تشکیل آن اقدامات زیر صورت گرفته است. ۱- جمع آوری نظرات کارشناسان از طریق دو نوع پرسشنامه های شناخت عوامل مربوط به خارج و داخل شرکت. ۲- ارزیابی نظرات ارائه شده و تعیین مقادیر کمی مربوط به هر یک از عوامل مندرج در پرسشنامه ها در مورد نقاط قوت و ضعف درون سازمان و عوامل فرصت و تهدید ناشی از محیط خارجی شرکت. ۳- جمع بندی امتیازات هر پرسشنامه و جمع بندی امتیازات تمامی پرسشنامه در قالب یک فرم کلی و استخراج مقادیر کلی قوت، ضعف، فرصت و تهدید سازمانی. ۴- انجام محاسبات لازم برای تعیین برآیند نهائی بین نقاط قوت و ضعف و موارد فرصت و تهدید. ۵- انتقال مقادیر کمی بدست آمده بر روی جدول یا نمودار SWOT و رسم نقطه تلاقی معیارها و شناسایی منطقه پیشنهادی جدول SWOT (تعیین جهت گیری آینده سازمان).

یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

الف: یافته‌های تحقیق

همانطور که ملاحظه می‌گردد که ۲۰ درصد اعضای نمونه را زنان و ۸۰ درصد را مردان تشکیل می‌دهند. که بیشترین فراوانی مربوط به گروه جنسی مردان می‌باشد.

جدول ۱: جنسیت پاسخ‌دهندگان

متغیر		فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۴	۲۰
	مرد	۱۶	۸۰
جمع		۲۰	۱۰۰

مدرک تحصیلی بیشترین فراوانی مربوط به گروه تحصیلی کارشناسی ارشد می‌باشد.

جدول ۲: تحصیلات پاسخ‌دهندگان

درصد	فراوانی	متغیر	
۳۰	۶	کارشناسی	تحصیلات
۶۰	۱۲	کارشناسی ارشد	
۱۰	۲	دکتر	
۱۰۰	۲۰	جمع	

همانطور که ملاحظه می‌گردد که ۱۵ درصد از پاسخ‌دهندگان بین ۱ تا ۱۰ سال سابقه کاری دارند، ۲۵ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال و ۶۰ درصد بیش از ۱۵ سال سابقه کاری دارند و بیشترین فراوانی مربوط به سابقه کاری بالای ۲۱ سال می‌باشد.

جدول ۳: سابقه کار پاسخ‌دهندگان

درصد	فراوانی	متغیر	
۱۵	۳	۱ تا ۱۰ سال	سابقه کار
۲۵	۵	۱۱ تا ۲۰ سال	
۶۰	۱۲	بیش از ۲۱ سال	

ب: تجزیه و تحلیل یافته‌ها

تدوین استراتژی شرکت: استراتژی‌های سطوح مختلف سازمان/شرکت را از طریق ابزارهای مختلفی و در سه مرحله می‌توان طراحی کرد. جدول ۴ این ابزارها و مراحل را در قالب چارچوب جامع تدوین استراتژی معرفی می‌کند. مرحله شروع: در این مرحله مأموریت سازمان تعیین شده و بیانیه مأموریت آن

تهیه می شود. مرحله ورودی: در این مرحله، اطلاعات اصلی مورد نیاز برای تدوین استراتژی ها مشخص می شود. این مرحله شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) می باشد. مرحله مقایسه: در این مرحله، با توجه به اطلاعات حاصل از مراحل قبل، با در نظر داشتن مأموریت سازمان، عوامل اصلی داخلی (قوت ها و ضعف های کلیدی) و عوامل اصلی خارجی (فرصت ها و تهدیدهای استراتژیک) با هم تطبیق داده می شوند. ابزارهایی که در این مرحله برای تطبیق عوامل مورد استفاده قرار می گیرند، عبارتند از: ماتریس سوات (SWOT) و ماتریس داخلی و خارجی (IE). مرحله تصمیم گیری: در مرحله آخر، با استفاده از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)، گزینه های مختلف استراتژی های شناسایی شده در مرحله قبل (مرحله تطبیق)، به شیوه های عینی و بدون اعمال نظر شخصی مورد ارزیابی و قضاوت قرار می گیرند. (اعرابی، ۱۳۹۴: ۸).

جدول ۴: چارچوب جامع تدوین استراتژی (اعرابی، ۱۳۹۴: ۸)

مرحله شروع:	
تعیین مأموریت و تهیه بیانیه مأموریت سازمان	
مرحله ورودی:	
ماتریس ارزیابی عوامل خارجی	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
مرحله مقایسه:	
ماتریس سوات	ماتریس داخلی و خارجی
مرحله تصمیم گیری:	
ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی	

مرحله شروع: در این مرحله مأموریت سازمان تعیین شده و بیانیه مأموریت آن تهیه می شود. برای تدوین مأموریت سازمان، با توجه به جدول ۵، ۹ ویژگی برجسته مأموریت را در نظر می گیریم.

جدول ۵: اجزای بیانیه مأموریت شرکت قند اصفهان

ردیف	اجزای مأموریت	توضیحات
۱	مشتریان	مشتریان داخلی در کل کشور و مشتریان خارجی در کشورهای منطقه
۲	محصولات یا خدمات	تولید قند، شکر از طریق شکر خام و چغندر قند، تفاله خشک، تفاله تر، تفاله پرسی، ملاس و آهک هیدراته
۳	بازارها	محل استقرار در اصفهان است و بر فعالیتهای واحدهای تحت پوشش در سراسر کشور نظارت و کنترل دارد. همچنین برخی از محصولات نیز به خارج از کشور صادر می شود.

ردیف	اجزای ماموریت	توضیحات
۴	فن آوری	استفاده از فناوری روز دنیا در تولید محصولات و ارائه خدمات همواره مورد توجه خاص شرکت می باشد. ارتقا سطح کیفی، افزایش تنوع محصولات، کاهش مصرف انرژی، رعایت استانداردهای جهانی، حفظ محیط زیست، استفاده از فناوری اطلاعات و تقویت نیروهای فنی و تامین نیروهای متخصص همواره مورد توجه شرکت است.
۵	توجه به بقا، رشد و سودآوری	ایجاد فرهنگ یادگیری، آموزش مدیران و کارکنان، استفاده از تکنولوژی روز دنیا، افزایش راندمان تولید، ارتقا سطح کیفی و کمی محصولات، رعایت استانداردهای جهانی، تامین رضایت ذی نفعان، حضور در بازارهای جهانی و... از جمله اقداماتی است که موجب بقا و رشد سودآوری شرکت خواهد شد.
۶	فلسفه	رعایت حقوق ذینفعان و کسب رضایت مشتریان و همکاری صادقانه و صمیمانه با ایشان پاسخگویی و مسئولیت پذیری در برابر جامعه و محیط زیست توسعه نظام مدیریت مشارکتی و کار گروهی با ایجاد حس همکاری و تعهد سازمانی بین کارکنان درستکاری، صداقت و رعایت اخلاق حرفه ای متعهد به رعایت قوانین و مقررات حاکم به ویژه ضوابط بنیاد مستضعفان
۷	ویژگی ممتاز	بهره مندی از حمایت‌های دولتی، وجود منابع فراوان و ارزان انرژی و مواد اولیه و رشد مستمر تقاضا به محصولات از ویژگی های برجسته این شرکت است.
۸	توجه به تصور مردم	جامعه به عنوان یکی از ذینفعان شرکت همواره مدنظر قرار گرفته است. رعایت ارزشها، باورها، اعتقادات افراد جامعه، رعایت قوانین، مقررات و استانداردها، حفظ محیط زیست، اشتغال زایی، ارائه محصولات متنوع، با کیفیت بالا و قیمت مناسب از جمله مواردی است که همواره توجه شود.
۹	توجه به کارکنان	منابع انسانی به عنوان یکی از ذینفعان، همواره به عنوان مهم ترین و ارزشمندترین منبع به حساب آمده و به منظور یادگیری و رشد و تامین رضایت آنان فرایندها و سیستم های مورد نیاز طراحی و به اجرا در می آید.

معرفی بیانیه ماموریت شرکت قند اصفهان به عنوان گام اول تدوین استراتژی: شرکت قند اصفهان با تکیه بر توانمندی سرمایه انسانی و استفاده حداکثری از ظرفیت‌ها و بهره مندی از حمایت‌های دولتی با استفاده از فناوری روز دنیا در تولید محصولات و ارائه خدمات و تولید تولید قند، شکر از طریق شکر خام و چغندر قند، تفاله خشک، تفاله تر، تفاله پرسی، ملاس و آهک هیدراته، به ایفای نقش موثر در رشد و توسعه صنعت قند کشور با تامین پایدار مواد اولیه، تولید و عرضه محصولات با کیفیت برتر و توسعه تجارت با رویکرد ارزش آفرینی برای ذی نفعان داخلی و خارجی می پردازد. ایجاد فرهنگ یادگیری،

آموزش مدیران و کارکنان، استفاده از تکنولوژی روز دنیا، افزایش راندمان تولید، ارتقا سطح کیفی و کمی محصولات، رعایت استانداردهای جهانی، تامین رضایت ذی نفعان و تامین رضایت ذی نفعان و پاسخگویی به مشتریان، صداقت و رعایت اخلاق حرفه ای و قوانین و مقررات و توجه به کارکنان به عنوان ذینفعان همواره به عنوان مهم ترین و ارزشمندترین دغدغه های شرکت می باشد. مرحله ورودی: این مرحله شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) می باشد. در جدول ۶ عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) نشان داده شده است. که شامل فرایند تولید، عوامل مالی، منابع انسانی، مدیریت، بازاریابی، توسعه و تکنولوژی می باشند.

جدول ۶: تحلیل نقاط قوت و ضعف عوامل داخلی

تولید	مالی	منابع انسانی	مدیریت	بازاریابی	توسعه	تکنولوژی
ضایعات	نسبتهای سودآوری	سن	برنامه ریزی	توزیع	بازده سرمایه (بازده سرمایه گذاری)	سطح تکنولوژی ماشین آلات و تجهیزات
استانداردها	نسبت های فعالیت	تحصیلات	توانایی مدیران	تبلیغات	تأثیر هر واحد سرمایه گذاری در رشد تولید، فروش و سود	نرخ تغییرات تکنولوژی
بهره وری مواد اولیه	نسبت های اهرمی	آموزش منابع انسانی	هم آهنگی و هم افزایی	عمر محصول	مشارکت در توسعه فعالیتها	ابعاد کیفی محصول
بهره وری انرژی	نسبت های نقدینگی	تعداد کارکنان	ایفای تعهدات	بازار شناسی (داخلی و خارجی)	بهینه سازی و بازسازی	ظرفیت ایجاد شده
استفاده از ظرفیت	رشد فروش سالانه	بهره وری منابع انسانی	کنترل و نظارت	مشتری گرایی	نوسازی و ایجاد	نسل تکنولوژی ماشین آلات و تجهیزات
تامین مواد اولیه	کل سود خالص	کفایت کارکنان حرفه ای	توسعه اتوماسیون سیستم های اداری و نظام	صادرات	مقیاس اقتصادی ظرفیت تولید	

			اطلاعات مدیریت			
موقعیت مکانی (جغرافیایی)	دسترسی به منابع	نگهداری و توسعه منابع انسانی	فرهنگ سازمانی	نام تجاری (برند)	توجیه اقتصادی و فنی طرحها	تحقیق و توسعه
رشد تولید	حقوق صاحبان سهام	سنوات (تجربه)	ارزشیابی و ارزیابی مدیران	تنوع محصول	دسترسی به منابع مالی	دانش فنی
ارتباط پیشین و پسین در زنجیره تولید	نسبت سود خالص به حقوق صاحبان سهام	جذب ، تامین و تعديل نیروی انسانی	آموزش مدیران	سهم بازار	برنامه ریزی و کنترل پروژه	
تحقیق و توسعه	نسبت های ارزش بازار (بورسی)		پاسخگویی و اطلاع رسانی	توسعه سیستمهای فروش و خدمات پس از فروش		
	سیستم حسابداری قیمت تمام شده		حسابرسی مدیریت	مشارکت در مجامع و اتحادیه های صنفی		
	سیستم های حسابداری و مالی					
	کل بدهی ها و دارایی ها					
	بندهای حسابرس					
	دوره					

					وصول مطالبات	
--	--	--	--	--	-----------------	--

جدول ۷: نقاط قوت و ضعف شرکت قند اصفهان (متغیر مالی)

ردیف	نقاط قوت و ضعف	وزن	وزن نسبی	رتبه	امتیاز
۱	نسبتهای سودآوری	۹۵	۰,۰۸	۳	۰,۲۳
۲	نسبت های فعالیت	۷۰	۰,۰۶	۳	۰,۱۷
۳	نسبت های اهرمی	۹۰	۰,۰۷	۳	۰,۲۱
۴	نسبت های نقدینگی	۸۰	۰,۰۶	۲	۰,۱۳
۵	رشد فروش سالانه	۸۵	۰,۰۷	۳	۰,۲۰
۶	کل سود خالص	۹۰	۰,۰۷	۳	۰,۲۱
۷	دسترسی به منابع	۹۰	۰,۰۷	۳	۰,۲۱
۸	حقوق صاحبان سهام	۷۰	۰,۰۶	۳	۰,۱۷
۹	نسبت سود خالص به حقوق صاحبان سهام	۹۰	۰,۰۷	۳	۰,۲۱
۱۰	نسبت های ارزش بازار (بورسی)	۷۵	۰,۰۶	۳	۰,۱۸
۱۱	سیستم حسابداری قیمت تمام شده	۷۰	۰,۰۶	۳,۵	۰,۱۹
۱۲	سیستم های حسابداری و مالی	۶۵	۰,۰۵	۵,۵	۰,۲۸
۱۳	کل بدهی ها	۸۰	۰,۰۶	۴	۰,۲۵
۱۴	کل دارائی ها	۸۰	۰,۰۶	۴	۰,۲۵
۱۵	بندهای حسابر س و بازرس	۵۰	۰,۰۴	۴	۰,۲۴
۱۶	دوره وصول مطالبات	۸۰	۰,۰۶	۴	۰,۲۵
	مجموع	۱۲۶۰	۱,۰۰	-	۳,۴۰

توضیحات: وزن: اهمیت یک عامل نسبت به سایر عوامل در یک شرکت (بین صفر تا ۱۰۰). وزن نسبی (تعدیل شده بر پایه ۱۰۰): اهمیت یک عامل نسبت به سایر عوامل در یک شرکت (از تقسیم وزن هر ردیف بر مجموع وزن ها به دست می آید). رتبه: نشان دهنده وضعیت عامل از نظر قوت و یا ضعف در حوزه یا شرکت مربوطه بوده و در قوت خیلی زیاد رتبه ۷، در قوت زیاد رتبه ۶، در قوت ۵ و در وضعیت متوسط رتبه ۴، در ضعف ۳، در ضعف زیاد ۲ و در ضعف خیلی زیاد ۱ است. امتیاز: از حاصل ضرب رتبه در وزن نسبی به دست می آید و چنانچه مجموع امتیازها کمتر از ۴ باشد نشان دهنده ضعف و بالاتر از آن نشان دهنده قوت است. که در مورد همه جداول مربوط به عوامل داخلی یکسان است.

جدول ۸: نقاط قوت و ضعف شرکت قند اصفهان (متغیر تولید)

ردیف	نقاط قوت و ضعف	وزن	وزن نسبی	رتبه	امتیاز
۱	ضایعات	۹۵	۰,۱۱	۴	۰,۴۶
۲	استانداردها	۶۰	۰,۰۷	۵	۰,۳۶
۳	بهره وری مواد اولیه	۹۵	۰,۱۱	۴,۵	۰,۵۲
۴	بهره وری انرژی	۷۰	۰,۰۸	۳	۰,۲۵
۵	استفاده از ظرفیت	۹۵	۰,۱۱	۳,۵	۰,۴۰
۶	تامین مواد اولیه	۱۰۰	۰,۱۲	۳,۵	۰,۴۲
۷	موقعیت مکانی (جغرافیایی)	۷۵	۰,۰۹	۵	۰,۴۵
۸	رشد تولید	۹۰	۰,۱۱	۳,۵	۰,۳۸
۹	ارتباط پیشین و پسین در زنجیره تولید	۷۵	۰,۰۹	۴	۰,۳۶
۱۰	تحقیق و توسعه	۷۵	۰,۰۹	۳	۰,۲۷
	مجموع	۸۳۰	۱	-	۳/۸۷

جدول ۹: نقاط قوت و ضعف شرکت قند اصفهان (متغیر منابع انسانی)

ردیف	نقاط قوت و ضعف	وزن	وزن نسبی	رتبه	امتیاز
۱	سن	۷۰	۰,۱۰	۵	۰,۵۰
۲	تحصیلات	۷۰	۰,۱۰	۳	۰,۳۰
۳	آموزش منابع انسانی	۸۰	۰,۱۲	۴	۰,۴۶
۴	تعداد کارکنان	۹۰	۰,۱۳	۴	۰,۵۲
۵	بهره وری منابع انسانی	۷۵	۰,۱۱	۵	۰,۵۴
۶	کفایت کارکنان حرفه ای	۸۰	۰,۱۲	۵	۰,۵۸
۷	نگهداری و توسعه منابع انسانی	۸۰	۰,۱۲	۴	۰,۴۶
۸	سنوات (تجربه)	۷۰	۰,۱۰	۴	۰,۴۰
۹	جذب، تامین و تعدیل نیروی انسانی	۸۰	۰,۱۲	۴	۰,۴۶
	مجموع	۶۹۵	۱	-	۴/۲۲

جدول ۱۰: نقاط قوت و ضعف شرکت قند اصفهان (متغیر مدیریتی)

ردیف	نقاط قوت و ضعف	وزن	وزن نسبی	رتبه	امتیاز
۱	برنامه ریزی	۹۵	۰,۱۱	۴/۵	۰,۵۱
۲	توانایی مدیران	۹۵	۰,۱۱	۵	۰,۵۷
۳	هم آهنگی و هم افزایی	۹۰	۰,۱۱	۵	۰,۵۴

ردیف	نقاط قوت و ضعف	وزن	وزن نسبی	رتبه	امتیاز
۴	ایفای تعهدات	۸۰	۰,۱۰	۵	۰,۴۸
۵	کنترل و نظارت	۸۵	۰,۱۰	۵	۰,۵۱
۶	توسعه اتوماسیون سیستم های اداری و نظام اطلاعات مدیریت	۴۰	۰,۰۵	۲	۰,۱۰
۷	فرهنگ سازمانی	۵۰	۰,۰۶	۴	۰,۲۴
۸	ارزشیابی و ارزیابی مدیران	۸۵	۰,۱۰	۳	۰,۳۱
۹	آموزش مدیران	۷۵	۰,۰۹	۴	۰,۳۶
۱۰	پاسخگویی و اطلاع رسانی	۷۰	۰,۰۸	۴	۰,۲۴
۱۱	حسابرسی مدیریت	۷۰	۰,۰۸	۳	۰,۳۵
	مجموع	۸۳۵	۱	-	۴/۱۹

جدول ۱۱: نقاط قوت و ضعف شرکت قند اصفهان (متغیر بازاریابی)

ردیف	نقاط قوت و ضعف	وزن	وزن نسبی	رتبه	امتیاز
۱	توزیع	۶۵	۰,۱۰	۴	۰,۳۹
۲	تبلیغات	۵۰	۰,۰۷	۲	۰,۱۵
۳	عمر محصول	۵۰	۰,۰۷	۴,۵	۰,۳۴
۴	بازار شناسی (داخلی و خارجی)	۷۰	۰,۱۰	۴	۰,۴۲
۵	مشتری گرایی	۷۰	۰,۱۰	۴	۰,۴۲
۶	صادرات	۰	۰,۰۰	۴	۰,۰۰
۷	نام تجاری (برند)	۷۵	۰,۱۱	۳,۵	۰,۳۹
۸	تنوع محصول	۹۰	۰,۱۳	۴	۰,۵۴
۹	سهم بازار	۹۵	۰,۱۴	۳	۰,۴۳
۱۰	توسعه سیستمهای فروش و خدمات پس از فروش	۶۵	۰,۱۰	۴	۰,۳۹
۱۱	مشارکت در مجامع و اتحادیه های صنفی	۴۰	۰,۰۶	۴	۰,۲۴
	مجموع	۶۷۰	۱	-	۳/۶۹

جدول ۱۲: نقاط قوت و ضعف شرکت قند اصفهان (متغیر توسعه)

ردیف	نقاط قوت و ضعف	وزن	وزن نسبی	رتبه	امتیاز
۱	بازده سرمایه (بازده سرمایه گذاری)	۸۵	۰,۱۳	۳	۰,۳۸

ردیف	نقاط قوت و ضعف	وزن	وزن نسبی	رتبه	امتیاز
۲	تاثیر هر واحد سرمایه گذاری در رشد تولید، فروش و سود	۸۵	۰,۱۳	۳	۰,۳۸
۳	مشارکت در توسعه فعالیتها	۷۰	۰,۱۱	۴	۰,۴۲
۴	بهینه سازی و بازسازی	۹۰	۰,۱۴	۵	۰,۶۸
۵	نوسازی و ایجاد	۶۵	۰,۱۰	۴	۰,۳۹
۶	مقیاس اقتصادی ظرفیت تولید	۹۰	۰,۱۴	۵	۰,۶۸
۷	توجیه اقتصادی و فنی طرحها	۵۰	۰,۰۸	۳	۰,۲۳
۸	دسترسی به منابع مالی	۸۰	۰,۱۲	۲	۰,۲۴
۹	برنامه ریزی و کنترل پروژه	۵۰	۰,۰۸	۳	۰,۲۳
	مجموع	۶۶۵	۱	-	۳/۶۲

جدول ۱۳: نقاط قوت و ضعف شرکت قند اصفهان (متغیر تکنولوژی)

ردیف	نقاط قوت و ضعف	وزن	وزن نسبی	رتبه	امتیاز
۱	سطح تکنولوژی ماشین آلات و تجهیزات	۸۵	۰,۱۷	۴,۵	۰,۷۷
۲	نرخ تغییرات تکنولوژی	۵۰	۰,۱۰	۴	۰,۴۰
۳	ابعاد کیفی محصول	۹۰	۰,۱۸	۵	۰,۹۱
۴	ظرفیت ایجاد شده	۶۰	۰,۱۲	۵	۰,۶۱
۵	نسل تکنولوژی ماشین آلات و تجهیزات	۷۰	۰,۱۴	۴	۰,۵۷
۶	تحقیق و توسعه	۵۰	۰,۱۰	۴	۰,۴۰
۷	دانش فنی	۹۰	۰,۱۸	۵	۰,۹۱
	مجموع	۴۹۵	۱	-	۴/۵۷

با توجه به عوامل درون سازمانی شده (تولید، مالی، منابع انسانی، مدیریت، بازاریابی، توسعه و

تکنولوژی) ماتریس ارزیابی عوامل درون سازمانی (IFE) در قالب جدول ۱۴ تشکیل گردید.

جدول ۱۴: نقاط قوت و ضعف شرکت قند اصفهان (ماتریس ارزیابی عوامل داخلی شرکت (IFE))

ردیف	نقاط قوت و ضعف	وزن	وزن نسبی	رتبه	امتیاز
۱	تولید	۹۰	۰,۱۶	۳,۹	۰,۶۱
۲	مالی	۹۰	۰,۱۶	۳,۴	۰,۵۴
۳	منابع انسانی	۹۰	۰,۱۶	۴,۲	۰,۶۷
۴	مدیریت	۹۵	۰,۱۷	۴,۲	۰,۷۰
۵	بازاریابی	۸۰	۰,۱۴	۳,۷	۰,۵۲
۶	توسعه	۶۰	۰,۱۱	۳,۶	۰,۳۸

ردیف	نقاط قوت و ضعف	وزن	وزن نسبی	رتبه	امتیاز
۷	تکنولوژی	۶۵	۰,۱۱	۴,۶	۰,۵۲
	مجموع	۵۷۰	۱	-	۳/۹۴

بررسی عوامل خارجی: در بررسی محیط خارجی باید پس از تجزیه و تحلیل محیط کلان (شامل عوامل اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی، تکنولوژیکی و سیاسی، حقوقی و قانونی) و نیز تجزیه و تحلیل محیط خرد (شامل مشتریان، عرضه کنندگان، رقبای، بازار، شرکت های دولتی و ...) نسبت به استخراج عوامل استراتژیک (یعنی فرصت ها و تهدیدها) اقدام نمود. بعد از شناختی که از محیط کلان و خرد سازمان بدست می آید، باید بتوان فرصت ها و تهدیدهای موجود در آنها را برای سازمان مشخص نمود. این کار در جداول ۱۵ تا ۲۰ انجام شده است.

جدول ۱۵: متغیرهای تحلیل فرصت ها و تهدیدهای عوامل محیطی

اقتصادی	فرهنگی و اجتماعی	سیاسی و قانونی	تکنولوژیک
نرخ تورم	جمعیت	قوانین مالیاتی	تکنولوژی رقبا
نرخ بهره	گروه های ذینفع	تعرفه های خاص	تغییرات تکنولوژی
نرخ ارز	نگرش نسبت به بنیاد	قوانین حفظ محیط زیست	
خصوصی سازی و آزادسازی	نگرش نسبت به پس انداز	دعای داخلی و خارجی	
بورس		رابطه ایران با کشورهای هدف	
سیاست های صادرات و واردات		شرایط سیاسی کشورها	
سیاست ها و ابزارهای پولی		قوانین کار و تضمین اجتماعی	
سیاست های مالی		قانون برنامه ششم کشور و قانون بودجه سالانه	
سیاست ها و پیمان های منطقه ای و جهانی		سایر قوانین و مقررات	سیاست ها و پیمان های منطقه ای و جهانی
سیکل های تجاری		دعای علیه بنیاد	سیکل های تجاری
رقابت		استانداردهای اجباری داخلی و خارجی	رقابت
قیمت نفت		قانون سرمایه گذاری خارجی	قیمت نفت
تعهدات و اعتبارات بنیاد		مقررات و ضوابط بنیاد و قوانین حاکم بر	تعهدات و

اقتصادی	فرهنگی و اجتماعی	سیاسی و قانونی	تکنولوژیک
		بورس	اعتبارات بنیاد

جدول ۱۶: ارزیابی نقاط فرصت و تهدید شرکت قند اصفهان (متغیر اقتصادی)

ردیف	نقاط قوت و ضعف	وزن	وزن نسبی	رتبه	امتیاز
۱	نرخ تورم	۹۰	۰,۱۰	۳	۰,۳۱
۲	نرخ بهره	۷۵	۰,۰۹	۳	۰,۲۶
۳	نرخ ارز	۸۰	۰,۰۹	۴	۰,۳۶
۴	خصوصی سازی و آزادسازی	۴۰	۰,۰۵	۴	۰,۱۸
۵	بورس	۵۰	۰,۰۶	۳	۰,۱۷
۶	سیاستهای صادرات و واردات	۹۰	۰,۱۰	۲	۰,۲۰
۷	سیاستها و ابزارهای پولی	۸۰	۰,۰۹	۴	۰,۳۶
۸	سیاستهای مالی	۷۵	۰,۰۹	۴	۰,۳۴
۹	سیاستها و پیمانهای منطقه‌ای و جهانی	۵۰	۰,۰۶	۴	۰,۲۳
۱۰	سیکلهای تجاری	۵۰	۰,۰۶	۴	۰,۲۳
۱۱	رقابت	۹۰	۰,۱۰	۴	۰,۴۱
۱۲	قیمت نفت	۵۰	۰,۰۶	۴	۰,۲۳
۱۳	تعهدات و اعتبارات بنیاد	۶۰	۰,۰۷	۵	۰,۳۴
	مجموع	۸۸۰	۱	-	۳/۶۲

جدول ۱۷: ارزیابی نقاط فرصت و تهدید شرکت قند اصفهان (متغیر فرهنگی اجتماعی)

ردیف	نقاط قوت و ضعف	وزن	وزن نسبی	رتبه	امتیاز
۱	جمعیت	۹۰	۰,۳۹	۵	۱,۹۶
۲	گروه های ذینفع	۶۰	۰,۲۶	۳	۰,۷۸
۳	نگرش نسبت به بنیاد	۴۰	۰,۱۷	۵	۰,۸۷
۴	نگرش نسبت به پس انداز	۴۰	۰,۱۷	۴	۰,۷۰
	مجموع	۲۳۰	۱	-	۴/۳۰

جدول ۱۸: ارزیابی نقاط فرصت و تهدید شرکت قند اصفهان (متغیر سیاسی قانونی)

ردیف	نقاط قوت و ضعف	وزن	وزن نسبی	رتبه	امتیاز
۱	قوانین مالیاتی	۸۰	۰,۱۱	۴	۰,۴۴
۲	تعرفه‌های خاص	۸۰	۰,۱۱	۲	۰,۲۳
۳	قوانین حفظ محیط زیست	۷۰	۰,۱۰	۳	۰,۳۰

ردیف	نقاط قوت و ضعف	وزن	وزن نسبی	رتبه	امتیاز
۴	دعای داخلی و خارجی	۲۰	۰,۰۳	۴	۰,۱۱
۵	رابطه ایران با کشورهای هدف	۳۰	۰,۰۴	۴	۰,۱۷
۶	شرایط سیاسی کشورها	۴۰	۰,۰۶	۲	۰,۱۱
۷	قوانین کار و تضمین اجتماعی	۸۰	۰,۱۱	۴	۰,۴۶
۸	قانون برنامه ششم کشور و قانون بودجه سالانه	۳۰	۰,۰۴	۴	۰,۱۷
۹	سایر قوانین و مقررات	۳۰	۰,۰۴	۴	۰,۱۷
۱۰	دعای علیه بنیاد	۲۰	۰,۰۳	۴	۰,۱۱
۱۱	استانداردهای اجباری داخلی و خارجی	۷۰	۰,۱۰	۵	۰,۵۰
۱۲	قانون سرمایه گذاری خارجی	۳۰	۰,۰۴	۴	۰,۱۷
۱۳	مقررات و ضوابط بنیاد	۵۰	۰,۰۷	۴	۰,۲۹
۱۴	قوانین حاکم بر بورس	۷۰	۰,۱۰	۴	۰,۴۰
مجموع		۷۰۰	۱	-	۳/۶۶

جدول ۱۹: ارزیابی نقاط فرصت و تهدید شرکت قند اصفهان (متغیر تکنولوژیک)

ردیف	نقاط قوت و ضعف	وزن	وزن نسبی	رتبه	امتیاز
۱	سطح تکنولوژی رقبا	۷۰	۰,۵۸	۵	۲,۹۲
۲	تغییرات تکنولوژی	۵۰	۰,۴۲	۴	۱,۶۷
مجموع		۱۲۰	۱	-	۴/۵۸

جدول ۲۰: ارزیابی نقاط فرصت و تهدید شرکت قند اصفهان (ماتریس ارزیابی عوامل خارجی شرکت (EFE)

ردیف	متغیر	وزن	وزن نسبی	رتبه	امتیاز
۱	اقتصادی	۹۵	۰,۳۰	۳,۶	۱,۰۹
۲	اجتماعی/فرهنگی/بوم شناسی/محیطی	۸۰	۰,۲۵	۴,۳	۱,۰۹
۳	سیاسی/قانونی/دولتی	۸۰	۰,۲۵	۳,۷	۰,۹۳
۴	تکنولوژیک	۶۰	۰,۱۹	۴,۶	۰,۸۷
مجموع		۳۱۵	۱	-	۳/۹۹

مرحله مقایسه: ماتریس داخلی-خارجی:

گاهی استراتژی را بدین گونه تعریف می کنند: مقایسه‌ای که سازمان بین مهارت‌ها و منابع داخلی و فرصت‌ها و ریسک‌ها می نماید. برای اینکه بتوان استراتژی‌های گوناگون امکان پذیر را به شیوه‌ای اثر بخش ارائه نمود، فرایند «مقایسه» عوامل داخلی و خارجی نقشی مهم و سرنوشت ساز ایفا می کنند. برای تجزیه و تحلیل هم زمان عوامل داخلی و خارجی از ابزاری به نام ماتریس داخلی و خارجی^۱ استفاده می شود. این ماتریس برای تعیین موقعیت سازمان/ شرکت با کسب و کار به کار می رود. برای تشکیل این ماتریس بایستی نمرات حاصل از ارزیابی عوامل داخلی و خارجی را در ابعاد افقی و عمودی این ماتریس قرار داد تا جایگاه سازمان یا کسب و کار در خانه‌های این ماتریس مشخص شود و بتوان استراتژی مناسبی را برای آن اتخاذ کرد. ماتریس داخلی و خارجی به دو شکل ارایه می شود: ماتریس نه خانه‌ای (براساس امتیازات ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی تشکیل می گردد) و ماتریس چهارخانه‌ای. در ماتریس داخلی و خارجی نه خانه‌ای نمرات ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در یک طیف سه بخشی قوی (۳ الی ۴)، متوسط (۲ الی ۳) و ضعیف (۱ الی ۲) در ابعاد افقی و عمودی قرار می گیرند. در حالی که در ماتریس چهارخانه‌ای این نمرات در یک طیف دو بخشی قوی (۲/۵ تا ۴) و ضعیف (۱ الی ۲/۵) تعیین می شوند. در ماتریس نه خانه‌ای که در نمودار زیر نشان داده شده است، چنانچه موقعیت سازمان یا کسب و کار از حیث نمرات عوامل داخلی و خارجی در یکی از خانه‌های ۲، ۳ یا ۶ باشد، اتخاذ استراتژی رشد و توسعه برای آن توصیه می شود. اگر در یکی از خانه‌های ۱، ۵ یا ۹ باشد استراتژی حفظ و نگهداری یا ثبات توصیه می شود و اگر در یکی از خانه‌های ۴، ۷ یا ۸ باشد استراتژی کاهش، برداشت، واگذاری یا انحلال توصیه می شود.

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی				نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
۱-۳	۳-۵	۵-۷		
۱	۲	۳	۵-۷	
۴	۵	۶	۳-۵	
۷	۸	۹	۱-۳	

شکل ۴: ماتریس نه خانه‌ای داخلی و خارجی

در ماتریس چهارخانه‌ای که در نمودار زیر نشان داده شده است، چنانچه موقعیت سازمان یا کسب و کار از حیث نمرات عوامل داخلی و خارجی در خانه ۱ باشد، استراتژی محافظه کارانه (نگهداری، حمایت

درونی؛ اگر در خانه ۲ باشد استراتژی تهاجمی (رشد و توسعه)؛ چنانچه در خانه ۳ باشد، استراتژی تدافعی (برداشت، واگذاری، کاهش و انحلال) و بالاخره اگر در خانه ۴ باشد، استراتژی رقابتی (نگهداری-حمایت بیرونی) توصیه می شود.

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی		نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
محافظة کارانه (۱)	تهاجمی (۲)	
تدافعی (۳)	رقابتی (۴)	

شکل ۵: ماتریس چهارخانه‌ای داخلی و خارجی (براساس نمرات ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی) در ماتریس نه خانه‌ای نمودار ۶ موقعیت شرکت قند اصفهان از حیث نمرات عوامل داخلی و خارجی نشان داده شده است. نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی برابر با ۳,۹۴ و نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی برابر با ۳,۹۹ می باشد که با توجه به طیف امتیازات (۱-۷) لذا نقطه تقاطع این اعداد در خانه ۵ می باشد. بنابراین استراتژی حفظ و نگهداری یا ثبات برای شرکت توصیه می شود.

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (۳,۹۴)				نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (۳,۹۹)
۱-۳	۳-۵	۵-۷		
۱	۲	۳	۵-۷	
۴	☆ ۵	۶	۳-۵	
۷	۸	۹	۱-۳	

شکل ۶: ماتریس نه خانه‌ای داخلی و خارجی

موقعیت شرکت قند اصفهان از حیث نمرات عوامل داخلی و خارجی در نمودار ۴ خانه ای نیز به دست آمده که در نمودار ۴-۷ نشان داده شده است. نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (۳,۹۴) و نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (۳,۹۹) می باشد که با توجه به طیف امتیازات (۱-۷) نقطه تقاطع این اعداد در خانه ۱ می باشد بنابراین استراتژی محافظه کارانه (حفظ و نگهداری یا ثبات برای شرکت) توصیه می شود.

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی		نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
محافظة کارانه (۱)	تهاجمی (۲)	
استراتژی های WO	استراتژی های SO	
تدافعی (۳)	رقابتی (۴)	
استراتژی های WT	استراتژی های ST	

شکل ۷: ماتریس چهارخانه‌ای داخلی و خارجی

ماتریس SWOT: در این بخش با استفاده از ماتریس SWOT عوامل خارجی و داخلی شناسایی شده در بخش ۱ این گزارش مورد بررسی قرار گرفته و فرصتها، تهدیدها، قوتها و ضعفهای سازمان شناسایی شده است. با تطبیق این عوامل با یکدیگر در ماتریس SWOT استراتژیهای لازم بمنظور رویارویی بهتر با عوامل شناسایی شده اتخاذ گردید. لازم به توضیح است که تعریف هر یک از گروههای استراتژی اتخاذ شده به شرح ذیل می باشد:

استراتژیهای SO: راهبردهای حداکثر استفاده از فرصتهای محیطی با بکارگیری نقاط قوت سازمان
 استراتژیهای ST: راهبردهای استفاده از نقاط قوت سازمان برای جلوگیری از مواجهه با تهدیدها
 استراتژیهای WO: راهبردهای استفاده از مزیت‌های بالقوه‌ای که در فرصتهای محیطی نهفته است برای
 جبران نقاط ضعف موجود در سازمان استراتژیهای WT: راهبردهایی برای به حداقل رساندن زیانهای ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف

جدول ۲۱: ماتریس SWOT عوامل داخلی

ضعف‌ها (W)	قوت‌ها (S)	
عدم امکان استفاده از ظرفیت کامل - عدم برنامه ریزی کافی برای تنوع محصول	ضایعات قابل قبول - رعایت استاندارد های داخلی - کیفیت و بهره وری مواد اولیه	تولید
نسبتهای مالی نامناسب - مشکلات تامین نقدینگی	سیستم های حسابداری و مالی	مالی
عدم گردش شغلی کارکنان - پایین بودن تحصیلات	کفایت کارکنان حرفه ای - متوسط سن قابل قبول	منابع انسانی
سیستمی نبودن بودن کامل گردش امور - عدم وجود مدیریت دانش	هماهنگی و هم افزایی - سیستم ها و برنامه ریزی مدیریت	مدیریت
عدم کفایت تبلیغات - عدم سیستم تحقیقات بازار - عدم تنوع بسته بندی	بالا بودن عمر محصول - کیفیت قابل قبول - وجود برند مشخص، مشتری گرایی - پتانسیلهای موجود در بسته بندی	بازاریابی
		توسعه

جدول ۲۲: ماتریس SWOT عوامل داخلی

عوامل خارجی	تکنولوژی	ابعاد کیفی محصول، دانش فنی بخش تولید و کشاورزی	قدیمی بودن تکنولوژی ماشین آلات
-------------	----------	---	--------------------------------------

ظرفیت ایجاد شده در کشت پاییزه						
			اقتصادی	سیاسی و قانونی	تکنولوژیک	اجتماعی و فرهنگی
استراتژی های WO ۱- توسعه کشت چغندر ۲- رسوخ در بازار ۳- توسعه سیستم های مدیریتی	استراتژی های SO افزایش تولید و تنوع آن	افزایش میزان مصرف با افزایش جمعیت	استانداردهای داخلی و خارجی		سطح تکنولوژ رقا	
			افزایش تعرفه و کنترل واردات شکر سفید	کشت چغندر قند	کشت چغندر قند	
			قوانین حفاظت از محیط زیست			
استراتژی های WT اصلاح ساختار مالی اصلاح ساختار نیروی انسانی	استراتژی های ST ایجاد بازار جدید		سیاستهای پولی و مالی	تحریم ها		
			حذف یارانه ها	تعیین قیمت مواد اولیه و محصولات از سوی دولت		
			سیاستهای صادرات و واردات	تحریم ها		

همانطور که از ماتریس فوق پیداست شرکت قند اصفهان در موقعیت WO قرار دارد که با مراجعه به ماتریس SWOT می توان ملاحظه کرد که استراتژیهای این وضعیت عبارتند از: ۱- توسعه کشت چغندر قند (منطقه ای و فرمانطقه ای) ۲- رسوخ در بازار ۳- توسعه سیستم های مدیریتی.

مرحله تصمیم گیری: ماتریس QSPM: علاوه بر استراتژی هایی که با تعیین اولویت مشخص می شوند، یک روش تحلیلی دیگر هم وجود دارد که بدان وسیله جذابیت نسبی استراتژی ها را مشخص می نمایند. این روش را ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی می نامند با استفاده از این روش می توان به صورت عینی استراتژی های گوناگونی که در زمره بهترین استراتژی ها هستند را مشخص نمود. برای تهیه ماتریس

برنامه ریزی استراتژیک کمی از تجزیه و تحلیل های مرحله اول و دوم چارچوب جامع تدوین استراتژی استفاده می شود تا بدان وسیله به شیوه ای عینی استراتژی های قابل اجرا مشخص شوند. به هنگام کاربرد ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی باید از قضاوت شهودی خوب استفاده کرد. از دیدگاه نظری، با استفاده از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی می توان جذابیت نسبی استراتژی های مختلف را مشخص نمود. یعنی تعیین میزانی که یک استراتژی می تواند از عوامل سرنوشت ساز داخلی و خارجی به صورتی موفقیت آمیز استفاده کند. با تعیین اثرات تجمعی هر یک از عوامل سرنوشت ساز داخلی و خارجی می توان جذابیت نسبی هر یک از استراتژی ها را (در مجموعه استراتژی های قابل اجرا) تعیین کرد. برای اولویت بندی استراتژی ها از ماتریس QSPM استفاده شد که در جدول آمده است.

جدول ۲۳: ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی

انواع استراتژی های قابل اجرا							
عوامل اصلی	ضریب (وزن نسبی)	استراتژی اول (توسعه کشت چغندر قند)		استراتژی دوم (رسوخ در بازار)		استراتژی سوم (توسعه سیستم های مدیریتی)	
		نمره	امتیاز	نمره	امتیاز	نمره	امتیاز
عوامل اصلی خارجی							
اقتصادی	۰,۳۰	۳	۰,۷۸	۳	۰,۷۸	۲	۰,۵۲
سیاسی / قانونی / دولتی	۰,۲۵	۳	۰,۷۵	۳	۰,۷۵	۲	۰,۵
اجتماعی / فرهنگی / بوم شناسی / محیطی	۰,۲۵	۳	۰,۷۵	۲	۰,۵	۲	۰,۵
فن آوری	۰,۲۵	۳	۰,۷۵	۲	۰,۵	۲	۰,۵
رقابتی	۰,۲۵	۴	۱	۴	۱	۴	۱
عوامل اصلی داخلی							

مدیریت	۰,۱۶	۴	۰,۶۴	۴	۰,۶۴	۳	۰,۴۸
بازاریابی	۰,۱۵	۴	۰,۶	۴	۰,۶	۴	۰,۶
مالی	۰,۱۵	۳	۰,۴۵	۳	۰,۴۵	۳	۰,۴۵
تولید	۰,۱۶	۴	۰,۶۴	۴	۰,۶۴	۴	۰,۶۴
تکنولوژی	۰,۱۳	۳	۰,۳۹	۳	۰,۳۹	۴	۰,۵۲
سرمایه گذاری	۰,۱۱	۳	۰,۳۳	۳	۰,۳۳	۳	۰,۳۳
منابع انسانی	۰,۱۵	۴	۰,۶	۳	۰,۴۵	۳	۰,۴۵
مجموع	-	-	۷,۶۸	-	۷,۰۳	-	۶,۴۹

با توجه به خروجی ماتریس QSPM و نمره جذابیت هر یک از استراتژی‌ها می‌توان استراتژی‌های شرکت را برحسب میزان جذابیت به شرح زیر تعیین کرد. که جذابترین استراتژی (توسعه کشت چغندر قند (منطقه ای و فرامنطقه ای)) به عنوان استراتژی اصلی شرکت انتخاب گردید: ۱- توسعه کشت چغندر قند (منطقه ای و فرامنطقه ای) ۲- رسوخ در بازار ۳- توسعه سیستم های مدیریتی. ارزیابی یافته های تحقیق آن است که شرکت بایستی در برنامه ریزی ها و اقدامات آینده خود به ترتیب اولویت بایستی ابتدا به توسعه کشت چغندر قند (منطقه ای و فرامنطقه ای) توجه داشته باشد، بعد به رسوخ در بازار و در نهایت به توسعه سیستم های مدیریتی.

نتیجه گیری و پیشنهاد

تحلیل آمار توصیفی انجام شده در این تحقیق شامل بررسی ویژگی های جمعیت شناختی نمونه مورد بررسی بود. که بررسی توزیع اعضای نمونه مورد مطالعه بر حسب جنسیت نشان داد که بیشترین فراوانی مربوط به گروه جنسی مردان می باشد. بررسی وضعیت تحصیلات اعضای نمونه نشان داد که بیشترین فراوانی مربوط به گروه تحصیلی کارشناسی ارشد می باشد نشان دهنده سطح تخصصی بالای اعضای نمونه می باشد. و در نهایت بررسی توزیع اعضای نمونه بر حسب سابقه کار نشان داد که بیشترین فراوانی مربوط به سابقه کاری بالای ۲۱ سال است که نشان دهنده تجربه زیاد اعضای نمونه می باشد. بررسی نتیجه آزمون سوال ۱: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی شرکت (شامل: عوامل تولید، منابع انسانی، مدیریت، بازاریابی، توسعه و تکنولوژی شرکت) چگونه

است؟ هدف این سوال آن بود که بررسی نماید شرکت قند اصفهان در زمینه عوامل داخلی (شامل: تولید، منابع انسانی، مدیریت، بازاریابی، توسعه و تکنولوژی شرکت) نقطه قوت دارد یا ضعف دارد؟ که با بررسی داده های به دست آمده از خبرگان و میانگین ۳,۹۴ از ۷ مشخص شد که شرکت در زمینه عوامل داخلی ضعف دارد. بررسی نتیجه آزمون سوال ۲: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی شرکت (شامل: عوامل اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و قانونی و تکنولوژیک) چگونه است؟ هدف این سوال آن بود که بررسی نماید شرکت قند اصفهان در زمینه عوامل خارجی (شامل: عوامل اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و قانونی و تکنولوژیک) با فرصت مواجه است یا تهدید؟ که با بررسی داده های به دست آمده از خبرگان و میانگین ۳,۹۹ از ۷ مشخص شد که شرکت در زمینه عوامل خارجی با تهدید مواجه است. بررسی نتیجه آزمون سوال ۳: موقعیت شرکت قند اصفهان در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی چگونه است؟ هدف این سوال آن بود که بررسی نماید شرکت قند اصفهان در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در کدامیک از موقعیتهای استراتژی رشد و توسعه، استراتژی حفظ و نگهداری یا ثبات یا استراتژی کاهش، برداشت، واگذاری یا انحلال قرار می گیرد؟ که با بررسی داده های به دست آمده از خبرگان و میانگین ۳,۹۹ برای عوامل خارجی و میانگین ۳,۹۴ برای عوامل داخلی مشخص شد که موقعیت شرکت در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی خارجی در خانه شماره ۵ تعیین شد لذا استراتژی حفظ و نگهداری یا ثبات برای شرکت توصیه می شود. که با توجه به ماتریس چهار خانه ای عوامل داخلی و خارجی استراتژی مناسب برای شرکت جهت استراتژی محافظه کارانه (حفظ و نگهداری یا ثبات برای شرکت) تعیین گردید. بررسی نتیجه آزمون سوال ۴: راهبردهای شرکت قند اصفهان براساس بر مبنای قابلیت ها و ظرفیت ها در کدام است؟ با توجه به موقعیت شرکت در ماتریس های نه خانه ای و چهار خانه ای ارزیابی عوامل داخلی و خارجی و تعیین استراتژی حفظ و نگهداری یا ثبات یا محافظه کارانه برای شرکت راهبردهای نوشته شده در ناحیه WO ماتریس SWOT برای شرکت انتخاب و در ماتریس QSPM وارد شد و براساس نمره جذابیت هر یک از استراتژی ها به صورت زیر اولویت بندی گردید: ۱- توسعه کشت چغندر قند (منطقه ای و فرمانطقه ای) ۲- رسوخ در بازار ۳- توسعه سیستم های مدیریتی.

پیشنهادهای مربوط جهت پیاده سازی استراتژی اتخاذ شده پیشنهاد می گردد در جهت پیاده سازی استراتژی های اتخاذ شده اقدامات زیر صورت گیرد:

تامین منابع مالی مورد نیاز
جلب حمایت مدیران رده بالای شرکت
آشنا نمودن همه کارکنان در همه سطوح با نقش و وظیفه خود در قبال اتخاذ شده و وظیفه ای
که باید در این خصوص انجام بشود.
ملزم نمودن هر یک از واحدهای تابعه شرکت به تدوین برنامه زمان بندی سالیانه در راستای
استراتژی اتخاذ شده و کنترل میزان پیشرفت کار و تحقق اهداف استراتژی اتخاذ شده
گنجاندن اصل مشتری مداری در برنامه استراتژیک شرکت
مطالعه بازار و شناسایی بازارهای جدید جهت رسوخ در بازارهای جدید
اطلاع رسانی و آگاه نمودن کلیه کارکنان از برنامه استراتژیک شرکت و ملزم نمودن آنان به
اقدام راستای استراتژی

فهرست منابع و مآخذ

الف. منابع فارسی

- اعرابی، سیدمحمد (۱۳۹۴). دستنامه برنامه ریزی استراتژیک. انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی، تهران، چاپ اول.
- آقازاده، هاشم (۱۳۹۷). دستنامه مدیریت استراتژیک. انتشارات دانشگاه تهران، چاپ دوم.
- برایسون، جان. ام (۱۳۸۱). برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان های دولتی و غیرانتفاعی. عباس منوریان، انتشارات مرکز آموزش دولتی، تهران؛ چاپ دوم.
- پیرز، جان ای و رایبسون، ریچارد بی (۱۳۹۴). مدیریت راهبردی. سید محمود حسینی، انتشارات سمت، تهران، چاپ هفتم.
- توحیدی پور، محمودرضا (۱۳۹۱). بررسی الگوی برنامه ریزی راهبردی در روابط عمومی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری. افسانه مظفری، مقطع کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، زمستان .
- جلالی فراهانی، محمدرضا؛ خادم قائمی، حمید و دهقان، مرتضی (۱۳۹۸). ارائه راهبردهای دفاع غیرعامل کشور. فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، ۱۷ (۷۶)، ۴۷-۲۶.
- حیدری زاده، الهه (۱۳۹۴). طراحی الگوی برنامه ریزی استراتژیک در مدیریت سازمانها و نهادهای فرهنگی ایران. علی اکبر رضائی، مقطع دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران؛ تابستان.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۹۳). روش تحقیق در مدیریت. فوژان، تهران، چاپ سوم.
- خلیلی شورینی، سهراب و سلیمیان، حسین (۱۳۹۳). استراتژی چیست. اندیشه های گوهربار، تهران؛ چاپ اول.
- دفت، ال ریچارد (۱۳۹۱). تئوری و طراحی سازمان. علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. دفتر پژوهش های فرهنگی، تهران، چاپ هیجدهم.
- دیوید، فرد آر (۱۳۹۴). مدیریت استراتژیک. علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش های فرهنگی، تهران، چاپ سی و یکم.
- رضائیان، علی (۱۳۹۴). مبانی سازمان و مدیریت. سمت، تهران، چاپ هفدهم .
- روملت، ریچارد (۱۳۹۵). استراتژی خوب و بد، بابک وطن دوست، آریانا قلم، تهران، چاپ دوم.
- سرمه، زهره؛ بازرگان، عباس و مجازی، الهه (۱۳۷۹). روش های تحقیق در علوم رفتاری. انتشارات آگاه، تهران، چاپ سوم.
- علی احمدی، علیرضا؛ فتح الله، مهدی و تاج الدین، ایرج (۱۳۸۷). نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک. تولید دانش، تهران، چاپ اول.
- فروزنده دهکردی، لطف الله (۱۳۷۸). مروری بر مدل های برنامه ریزی استراتژیک. دانش مدیریت، ۱۲ (۱۴۵)، ۹۷-۱۱۱.
- فروزنده دهکردی، لطف الله؛ امینی، محمدتقی و جناز باویل، صمد (۱۳۹۲). برنامه ریزی استراتژیک با رویکرد تدوین استراتژی. دانشگاه پیام نور، تهران، چاپ اول .
- کاپلان، رابرت اس و نورتون، دیوید بی (۱۳۸۶). سازمان استراتژی محور. پرویز بختیاری، گلشن، تهران، چاپ پنجم.
- مقیمی، سید محمد و رمضان، مجید (۱۳۹۲). کتاب پژوهشنامه مدیریت (مدیریت استراتژیک). تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۹۴). مدیریت عمومی. نی، تهران، چاپ سی و دوم .

- هانگر، جی. دیوید و ویلن، توماس ال (۱۳۸۱). مبانی مدیریت استراتژیک. سید محمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهش های فرهنگی، تهران، چاپ اول.

ب. منابع انگلیسی

- Brinkschroder , Niclas (۲۰۱۴) “Strategy Implementation :Key Factors Challenges And Solutions”, IBA Bachelor Thesis Conference, November.
- Erica , Olsen (۲۰۰۷) , “Strategic Planning For Dummies”, wiley Pub.
- Harrison, M.I ,(۱۹۹۸), Diagnosing organizations, Methods , Model , and Process, by sagc publication
- Iveta.Ludiga , Andregs (۲۰۱۰) , “The New Challeges For Strategic Management Theory”:Globalisation And National Cultures , International Scientific Conference , May, PP ۱۳-۱۸ .
- Mansor, Muzainah , Tayib , Mahamad (۲۰۱۲) ,” Strategy Planning In Public Organization:The Case Of a Tax Administration In a Developing Country ,Business Management Dynamics”, February , Vol .۱ , No.۸ .
- Nartisa , Ieva , Romans , Putans ,Tatgana . Mu ravska (۲۰۱۲) , “Strategic planning And Management In Public And Private Sector Organizations In Europe:Comparative Analysis And Opportunities For Improvement , European International Studies”, November .
- Obeng , Kofi , Ugboro , Isaiah(۲۰۱۱) , “The Characterstics Of Effective Strategic Planning In Public Transit Systems”, Sh==School Of Business And Economics , North Carolina A&T State University , pp ۱-۲۰ .
- Okwukweka Chkwumah , Fides , Obiageli Ezeugbor(۲۰۱۵) , Carol , “Problems Of Implementation Of Strategic Plans For Secondary Schools :Improvement In Anambra State “ , Academic Journals , may , pp ۸۴-۹۰ .
- Poister ,Theodore H (۲۰۱۰) , “The Future Of Strategic Planning In Public Sector:Linking Strategic Management And Performance “ ,Georgia State University ,December , PP ۲۴۶-۲۵۴.
- Recklies , Oliver (۲۰۰۸) , “Problems And Barriers To Strategic Planning ,Institute Of Organization And Management In Industry”, PP ۳-۱۱.
- Salkic , Ismet (۲۰۱۴) , “Impact Of Strategic Planning On Management Of Public Organization In Bosnia And Herzegovina”, University of Sarajevo , January ,pp ۶۱-۷۷.
- T. Wulf , B.Schwen(۲۰۱۳) , “Scenario-Based Strategic Planning “ ,Roland Berger School Of Strategy And Economics , <http://www.springer.com/۹۷۸-۳-۶۵۸-۰۲۸۷۴-۹>.

