



Type of Article: Research

Setting and designing the organizational strategic planning model based on capabilities and capacities

Mehdi Mohammadi^{1*}, Amroleh Najndi Manesh², Fereydan Memar³

Received: 2023/10/02

.PP: 122-149

Accepted: 2024/02/21

Abstract

The process of strategic planning and its product, as a codified plan in any field, is a platform for growth, regulates activities and even regulates rules and relationships. The purpose of this research is to design and present the organization's strategic planning model based on capabilities and capacities in Isfahan Sugar Company. The research method is exploratory in terms of results and practical benefits, and qualitative and quantitative in terms of the type of data, and the time horizon of the research is a cross-sectional type of research. The statistical population of the research includes all managers (34 people) and senior experts (12 people) of Isfahan Sugar Company. Targeted non-random sampling method, 20 people were selected as samples. The research tool is a researcher-made questionnaire to identify internal strengths and weaknesses and external opportunities and threats. The validity of questionnaires is the content that was confirmed by experts. The data was analyzed by Excel software. The findings of the research showed that the company is weak in the field of internal factors and is facing threats in the field of external factors. Also, the position of the company in the evaluation matrix of internal and external factors was determined in house number 5, so the strategy of maintenance and stability was recommended for the company. Based on the attractiveness score in the QSPM matrix, each strategy was prioritized as follows: 1- development of sugar beet cultivation (regional and extra-regional), 2- market penetration and 3- development of management systems.

KeyWords:

Planning design strategic planning capabilities capacities.

Reference: Mohammdi, M., Najandi Manesh, A., & Memar, F. (2024). Setting and designing the organizational strategic planning model based on capabilities and capacities. *Strategic management attitude*, 2(1), 122-149.

1. Assistant Professor, Payam Noor University, Tehran, Iran. mohammadi12035@pnu.ir.ac (Corresponding author).

2. Researcher, MSc, Tehran, Iran. amirnajandi@gmail.com

3. Researcher, MSc, Tehran, Iran.



نوع مقاله: پژوهشی

تنظیم و طراحی مدل برنامه‌ریزی راهبردی سازمانی بر اساس قابلیت‌ها و ظرفیت‌ها

مهدی محمدی^{۱*}، امراه نژندی منش^۲، فریدن معمار^۳

پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۰۲

صص: ۱۲۲-۱۴۹

دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۱۰

چکیده

فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و محصول آن، به عنوان یک برنامه مدون در هر حوزه‌ای بستر ساز رشد، تنظیم کننده فعالیت‌ها و حتی تنظیم‌کننده ضوابط و روابط می‌باشد. هدف پژوهش حاضر، طراحی و ارائه الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان بر مبنای قابلیت‌ها و ظرفیت‌ها در شرکت قند اصفهان است. روش پژوهش از نظر نتیجه و فایده کاربردی، از نظر هدف، اکتشافی و از نظر نوع داده‌ها کیفی و کمی است و افق زمانی نیز تحقیق از نوع تحقیقات مقطعی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مدیران (به تعداد ۳۴ نفر) و کارشناسان ارشد (به تعداد ۱۲ نفر) شرکت قند اصفهان می‌باشد. روش نمونه‌گیری غیر تصادفی هدفمند، ۲۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار تحقیق پرسشنامه محقق ساخته باز جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی می‌باشد. روایی پرسشنامه‌ها، محتوایی است که توسط خبرگان تایید شد. داده‌ها توسط نرم افزار اکسل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌های 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 استراتژی‌ها به صورت زیر اولویت‌بندی گردید: ۱- توسعه کشت چغندر قند (منطقه‌ای و فرمانطقه‌ای)، ۲- رسوخ در بازار و ۳- توسعه سیستم‌های مدیریتی کلیدواژه‌ها: برنامه‌ریزی، طراحی، برنامه‌ریزی راهبردی، قابلیت‌ها - ظرفیت‌ها.

استناددهی (APA): محمدی، مهدی، نژندی منش، امراه، و معمار، فریدون (۱۴۰۳). تنظیم و طراحی مدل برنامه‌ریزی راهبردی سازمانی بر اساس قابلیت‌ها و ظرفیت‌ها. فصلنامه نگرش مدیریت راهبردی، ۱(۲)، ۱۲۲-۱۴۹.

۱. استادیار دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. mohammadi12035@pnu.ir.ac. (نویسنده مسئول).

۲. پژوهشگر، کارشناسی ارشد، تهران، ایران. amirnajandi@gmail.com

۳. پژوهشگر، کارشناسی ارشد، تهران، ایران.



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 صاحب‌نظران مورد استقبال قرار گرفته و به

² Strategic Management

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 غیرقابل پیش‌بینی در عرصه کسب و کار، شرکت‌ها بخصوص شرکت قند اصفهان برای تحقق اهداف خود، لازم است بر مبنای برنامه‌ریزی استراتژیک عمل نمایند. این نوع برنامه‌ریزی در واقع همان برنامه‌ریزی استراتژیک است که با بررسی محیط خارجی و داخلی 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 استراتژیک اقدام به انتخاب استراتژی‌هایی 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. بکارگیری درست و علمی برنامه‌ریزی استراتژیک به شرکتها کمک می‌کند که آنها به اهداف خود در محیط آشفته و پرتلاطم عصر حاضر دست یابند. (آقازاده، ۱۳۹۷). انجام پژوهش در این زمینه کمک می‌کند که مولفه‌ها و شاخص‌های برنامه‌ریزی استراتژیک شناسایی، شکاف بین وضع موجود و مطلوب تحلیل و الگوی مطلوب همراه با راهکارهای جهت کاهش شکاف مذکور ارائه شود (اعرابی، ۱۳۹۲). مسئله‌ای که باعث انتخاب موضوع توسط محقق گردید فقدان برنامه استراتژیک در شرکت قند اصفهان است. هدف اصلی تحقیق طراحی و ارائه الگوی برنامه‌ریزی راهبردی سازمان بر مبنای قابلیت‌ها و ظرفیت‌ها در شرکت قند اصفهان می‌باشد. در حال حاضر شرکت از یک برنامه استراتژیک مناسب برای سیاستگذاری در حوزه‌های مختلف برخوردار نمی‌باشد. وجود یک الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک و مبنا قرار دادن آن در حیطه‌های مختلف می‌تواند به تحقق اهداف سازمانی و همسویی و هم‌افزایی 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 می‌باشد. در این راستا تحقیق حاضر به دنبال آن است تا نگرش استراتژیک در برنامه‌ریزی و کارکردهای آن در



شرکت قند اصفهان ایجاد گردد، به گونه‌ای که در نهایت، ضمن دستیابی به انسجام در برنامه‌ها و کارکردهای سازمانی، بتوان به نوعی هماهنگی بین استراتژی‌های واحدهای مختلف در شرکت دست یافت. لذا سوال اصلی تحقیق عبارت است از: الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت قند اصفهان بر مبنای قابلیت‌ها و ظرفیت‌ها چگونه است؟

پیشینه و مبانی نظری

پیشینه داخلی

موضوع	محقق	سال	نتایج تحقیق
ارائه راهبردهای دفاع غیرعامل کشور	جلالی، فراهانی، خادام قائمی و دهقان	۱۳۹۸	مصونسازی زیرساخت‌های حیاتی، پایداری و استحکام زیرساخت‌های حساس و ایمن‌سازی سایر زیرساخت‌های مهم کشور با استفاده از دانش متخصصان و حداکثر بهره‌گیری از محصولات بومی و بهکارگیری دستورالعمل‌ها
بررسی الگوی برنامه‌ریزی راهبردی در روابط عمومی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری با تاکید بر سند چشم انداز والگوی ایرانی-اسلامی	محمدرضا توحیدی پور	۱۳۹۵	ارائه یک الگو برای برنامه‌ریزی راهبردی در روابط عمومی سازمان‌های دولتی از طریق مطالعه معماری روابط عمومی و محیط آن، همچنین ارائه شاخص‌هایی برای تعیین و ارزیابی وضع موجود، پیش‌بینی شرایط در آینده و شناسایی فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌های آن پرداخته است.
ارائه الگوی مطلوب برنامه‌ریزی استراتژیک در مدیریت سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی ایران	الهه حیدری زاده	۱۳۹۴	پایان نامه مذکور وضعیت موجود برنامه‌ریزی استراتژیک در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی مورد کنکاش قرار داده و سپس الگوی مطلوب برای آن با توجه به مدل مختلف برنامه‌ریزی راهبردی طراحی می‌کند.
بررسی تفکر استراتژیک و چالش‌های آن در سازمان‌های ایرانی	محمدباقرلو، حاجی آقایی، حسینی	۱۳۹۳	هدف مقاله مذکور، روشن ساختن پاره‌ای از موضوعات در رابطه با مفهوم تفکر استراتژیک و چالش‌های پیشروی آن با تاکید بر روی سازمان‌های ایرانی می‌باشد.



پیشینه خارجی:

موضوع	محقق	سال	نتایج تحقیق
اثر برنامه‌ریزی استراتژیک روی مدیریت سازمان‌های عمومی در بوسنی و هرزگوین	اسمیت اسلیک	۲۰۱۴	بکارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک باعث افزایش عقلانیت، کارایی و اثربخشی سازمانی شده است.
اجراء استراتژی: عوامل کلیدی، چالش‌ها و راه حل‌ها	نیکلاس برینچورد	۲۰۱۴	این مقاله به بررسی عوامل کلیدی و موثر در اجرا استراتژی‌ها پرداخته و سپس چالش‌های پیش روی در اجراء استراتژی‌ها و راهکارهای اجرایی جهت رفع این چالش‌ها را ارائه می‌نماید.
برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های عمومی: مطالعه موردی اداره امور مالیاتی در کشورهای توسعه یافته	منصور و طیب	۲۰۱۲	فرایند برنامه‌ریزی راهبردی در حوزه مالیاتی شبیه سایر حوزه‌ها در سطوح بین المللی بوده و یکی از مشکلات اصلی فرایند برنامه‌ریزی راهبردی فقدان منابع مالی و تعهد کارکنان به اجراء راهبردها می‌باشد.
ایستایی استراتژیک، چالش قبل از برنامه‌ریزی استراتژیک: اسنادی از ایران	احمدیان و معطوفی	۲۰۱۱	ایستایی استراتژی را بعنوان یکی از چالش‌های قبل از برنامه‌ریزی راهبردی دانسته و متغیرهای تأثیرگذار روی آن را شامل اندازه سازمان، عمر سازمان، تغییرات در مدیریت عالی و تغییر خصوصیات جغرافیای مدیران می‌داند.
چالش‌های جدید برای تئوری مدیریت استراتژیک	ایویتا و اندرز	۲۰۱۰	به بررسی چالش‌های جدید تئوریهای برنامه‌ریزی راهبردی با توجه به دو پارامتر جهانی و فرهنگ ملی می‌پردازد.

مبانی نظری

برنامه‌ریزی راهبردی: برنامه‌ریزی در سازمان‌ها به منظور تعیین اهداف آینده سازمان و ارائه راهکار مناسب برای رسیدن به این اهداف صورت می‌گیرد؛ و در دیدگاه دیگری در تعریفی از برنامه‌ریزی راهبردی آمده است که ترسیم شمایی از گذشته جهت تصمیم‌گیری در زمان حال برای انجام آنچه که در آینده بایستی صورت بگیرد. و به بیان ساده تر برنامه‌ریزی راهبردی پیش‌بینی آینده برای هماهنگی با تغییرات، غلبه بر مشکلات و تضمینی برای عملکرد بهتر می‌باشد. به لحاظ ریشه‌شناسی، واژه "راهبرد" مشتق از



کلمه یونانی " استراتگوس ۱ " و مرکب از دو لغت " استراتوس ۲ " یعنی قشون و " آگاس ۳ " یعنی راهنما و به معنای فرمانده است.

مفهوم راهبرد: هنری مینتزربرگ: مفهوم راهبرد را از پنج زاویه یا بعد شامل طرح یا نقشه، صف آرایی، الگو، وضعیت و دیدگاه به شرح ذیل تشریح می‌نماید: راهبرد به معنای طرح و نقشه: یعنی نوعی مسیر اقدام آگاهانه و مورد نظر برای برخورد با یک وضعیت. برمبنای این تعریف، راهبرد دو ویژگی شامل ۱) پیش از کاربریشان ایجاد می‌شوند و ۲) آگاهانه و هدفدار بوجود می‌آید(کویین، مینتزر برگ و جمیز، ۱۳۷۶: ۳۴). راهبرد به معنای صف آرایی: یعنی عملیات ویژه ای برای چیرگی بر حریف یا رقیب(سیدجوادیان، ۱۳۹۲، ۴۹۶). راهبرد به معنای الگو: یعنی اینکه راهبرد شامل مجموعه ای از اقدامات تنظیم شده جهت دستیابی به اهداف مورد نظر(کویین، مینتزر برگ و جمیز، ۱۳۷۶: 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 می‌رود(سیدجوادیان، ۹۲: ۵۰۰).

پارادایم‌های مدیریت راهبردی: پارادایم مجموعه ای از تفکرات، تصورات و ارزشهایی است که یک بینش از واقعیت را شکل می‌دهند. بینشی که اساس راهی قرار می‌گیرد که یک جامعه خود را بر اساس آن سازماندهی می‌کند(احمدی و همکاران، ۱۳۸۷: ۸۴). عبارت 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 " می‌باشد که طی آن مدل جدیدی برای تبیین چگونگی رشد و توسعه علوم ارائه می‌کند(رسولی و صالحی، ۱۳۹۴: ۱۳). پارادایم به منزله نقشه ای است که راه را نشان می‌دهد، ولی راه کامل را در ذهن به تصویر نمی‌کشد. در واقع محدوده ای از عوامل هستی و قواعد آنرا به روی ما می‌گشاید و پیش فرضها، باورها و برداشت های ما را نسبت به موضوع‌های مختلف شکل می‌دهد(احمدی و همکاران، ۱۳۸۷: ۸۶). هنری مینتزربرگ پارادایم‌های مدیریت راهبردی را به سه دسته ذیل تقسیم بندی نموده که هریک دارای مکاتب و رویکردهای خاص خود می‌باشند.

- 1 - Strategus
- 2 - Stratus
- 3 - Agaugus



جدول ۱: پارادایم‌های مدیریت راهبردی همراه مکاتب و رویکردهای آن

پارادایم	مکاتب	رویکردها
تجویزی	۱-مکتب طراحی ۲-مکتب برنامه‌ریزی ۳-مکتب موقعیت‌یابی	۱- رویکرد مبتنی بر پایه 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 گرای ۵-مکتب قدرت گرای ۶-مکتب فرهنگی	۱- رویکرد مبتنی بر خود سازماندهی ۲- رویکرد مبتنی بر افزودن گرای منطقه‌ی ۳- رویکرد مبتنی بر نوآوری و قاعده شکنی ۴- رویکرد مبتنی بر مذاکرات راهبردی ۵- رویکرد مبتنی بر منابع دیگران
تلفیقی	۱-مکتب پیکربندی	-----

مدل‌های 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 می‌گیرد، الگوهای مدیریت راهبردی می‌باشند. الگوی مدیریت راهبردی عبارتست از چهارچوبی که از واقعیت گرفته شده و روابط بین متغیرهای تدوین، اجراء و ارزیابی راهبردها را نشان می‌دهد. مدیران سطوح مختلف سازمان با توجه به شرایط و موقعیت های سازمان می‌توانند از الگوهای مختلف مدیریت راهبردی جهت تدوین، اجراء و ارزیابی راهبردها استفاده نمایند (فروزنده، امینی و خبازباویل، ۱۳۹۲: ۲۶).

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر، بدین دلیل آن که به طراحی و ارائه الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان بر مبنای قابلیت‌ها و ظرفیت‌ها در شرکت قند اصفهان می‌پردازد از نظر نتیجه و فایده کاربردی، از نظر هدف، تحقیقی اکتشافی است و از نظر نوع داده‌ها کیفی و کمی است. همچنین به لحاظ افق زمانی نیز تحقیق از نوع تحقیقات مقطعی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق کلیه مدیران (به تعداد ۳۴ نفر) و کارشناسان ارشد (به تعداد ۱۲ نفر) شاغل در شرکت می‌باشد. نمونه آماری تحقیق، از روش نمونه گیری غیرتصادفی هدفمند براساس میزان دسترسی به خبرگان حوزه برنامه‌ریزی 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 کتابخانه‌ای، 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- جمع‌آوری نظرات کارشناسان از طریق دو نوع پرسشنامه‌های 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 پرسشنامه‌ها در مورد نقاط قوت و ضعف درون سازمان و عوامل فرصت و تهدید ناشی از محیط خارجی شرکت. ۳- جمع‌بندی امتیازات هر پرسشنامه و جمع‌بندی 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 نهایی 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).

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
	مرد	۱۶
جمع		۲۰
		۱۰۰

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

جدول ۲: تحصیلات پاسخ‌دهندگان

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



همانطور که ملاحظه می‌گردد که ۱۵ درصد از پاسخ دهندگان 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

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

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 می‌شود. مرحله ورودی: در این مرحله، اطلاعات اصلی مورد نیاز برای تدوین استراتژی‌ها مشخص می‌شود. این مرحله شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) می‌باشد. مرحله مقایسه: در این مرحله، با توجه به اطلاعات حاصل از مراحل قبل، با در نظر داشتن مأموریت سازمان، عوامل اصلی داخلی (قوت‌ها و ضعف‌های کلیدی) و عوامل اصلی خارجی (فرصت‌ها و تهدیدهای استراتژیک) با هم تطبیق داده می‌شوند. ابزارهایی که در این مرحله برای تطبیق عوامل مورد استفاده قرار می‌گیرند، عبارتند از: ماتریس سوات (SWOT) و ماتریس داخلی و خارجی (IE). مرحله تصمیم‌گیری: در مرحله آخر، با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)، گزینه‌های مختلف استراتژی‌های شناسایی شده در مرحله قبل (مرحله تطبیق)، به شیوه‌های عینی و بدون اعمال نظر شخصی مورد ارزیابی و قضاوت قرار می‌گیرند. (اعرابی، ۱۳۹۴: ۸).



جدول ۴: چارچوب جامع تدوین استراتژی

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 تصمیم‌گیری:	
ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی	

(منبع: اعرابی، ۱۳۹۴: ۸).

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

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 می‌شود.
۴	فن‌آوری	استفاده از فناوری روز دنیا در تولید محصولات و ارائه خدمات همواره مورد توجه خاص شرکت می‌باشد. 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 ذی‌نفعان،



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 حرفه‌ای متعهد به رعایت قوانین و مقررات حاکم به ویژه ضوابط بنیاد مستضعفان	
۷	ویژگی ممتاز
بهره‌مندی از حمایت‌های دولتی، وجود منابع فراوان و ارزان انرژی و مواد اولیه و رشد مستمر تقاضا به محصولات از ویژگی‌های 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 مهم‌ترین و ارزشمندترین منبع به حساب آمده و به منظور یادگیری و رشد و تامین رضایت آنان فرایندها و سیستم‌های مورد نیاز طراحی و به اجرا در می‌آید.	

معرفی بیانیه مأموریت شرکت قند اصفهان به عنوان گام اول تدوین استراتژی: شرکت قند اصفهان با تکیه بر توانمندی سرمایه انسانی و استفاده حداکثری از ظرفیت‌ها و بهره‌مندی 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، تفاله‌تر، 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 ارزش‌آفرینی برای ذی‌نفعان داخلی و خارجی می‌پردازد. 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) 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	نسبت های سودآوری	سن	برنامه ریزی	توزیع	بازده سرمایه (بازده سرمایه گذاری)	سطح تکنولوژی ماشین آلات و تجهیزات
استانداردها	نسبت های فعالیت	تحصیلات	توانایی مدیران	تبلیغات	تاثیر 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 ماشین
تامین مواد اولیه	کل سود خالص	کفایت کارکنان حرفه ای	توسعه اتوماسیون سیستم های اداری و نظام اطلاعات مدیریت	صادرات	مقیاس اقتصادی ظرفیت تولید	آلات و تجهیزات
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	سنوات (تجربه)	ارزشیابی و ارزیابی	تنوع محصول	دسترسی به منابع مالی	دانش فنی



ارتباط پیشین و پسین در زنجیره تولید	سهام نسبت سود خالص به حقوق صاحبان سهام	مدیران جذب، تامین و تعديل نیروی انسانی	سهام بازار مدیران	برنامه ریزی و کنترل پروژه
تحقیق و توسعه	نسبت های ارزش بازار (بورسی)	پاسخگویی و اطلاع رسانی	توسعه سیستم های فروش و خدمات پس از فروش	
سیستم حسابداری قیمت تمام شده	سیستم حسابداری قیمت تمام شده	حسابرسی مدیریت	مشارکت در مجامع و اتحادیه های صنفي	
سیستم های حسابداری و مالی	کل بدهی ها و دارایی ها بندهای حسابرس			
دوره وصول مطالبات				

جدول ۷: نقاط قوت و ضعف شرکت فند 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	موقعیت مکانی (جغرافیایی)	۷۵	۰.۰۹	۵	۰.۴۵
۵	ارتباط پیشین و پسین در زنجیره تولید	۷۵	۰.۰۹	۴	۰.۳۶
مجموع		۸۳۰	۱	-	۸۷/۳



جدول ۸: 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	۵۰.۰
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	-	۲۲/۴

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

ردیف	نقاط قوت و ضعف	وزن	وزن نسبی	رتبه	امتیاز
۱	برنامه‌ریزی	۹۵	۰.۱۱	۵/۴	۰.۵۱
۲	توانایی مدیران	۹۵	۰.۱۱	۵	۰.۵۷
۳	هم آهنگی و هم افزایی	۹۰	۰.۱۱	۵	۰.۵۴
۴	ایفای تعهدات	۸۰	۰.۱۰	۵	۰.۴۸
۵	کنترل و نظارت	۸۵	۰.۱۰	۵	۰.۵۱
۶	آموزش مدیران	۷۵	۰.۰۹	۴	۰.۳۶
مجموع		۸۳۵	۱	-	۱۹/۴

جدول ۱۰: 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	عمر محصول	۵۰	۰.۰۷	۴.۵	۰.۳۴
۳	بازار شناسی (داخلی و خارجی)	۷۰	۰.۱۰	۴	۰.۴۲
۴	مشتري گرايي	۷۰	۰.۱۰	۴	۰.۴۲



۵	نام تجاری (برند)	۷۵	۰.۱۱	۳.۵	۰.۳۹
۶	تنوع محصول	۹۰	۰.۱۳	۴	۰.۵۴
۷	سهم بازار	۹۵	۰.۱۴	۳	۰.۴۳
۸	توسعه سیستم های فروش و خدمات پس از فروش	۶۵	۰.۱۰	۴	۰.۳۹
۹	مشارکت در مجامع و اتحادیه های صنفی	۴۰	۰.۰۶	۴	۰.۲۴
مجموع		۶۷۰	۱	-	۶۹/۳

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

ردیف	نقاط قوت و ضعف	وزن	وزن نسبی	رتبه	امتیاز
۱	مشارکت در توسعه فعالیت ها	۷۰	۰.۱۱	۴	۰.۴۲
۲	بهینه سازی و بازسازی	۹۰	۰.۱۴	۵	۰.۶۸
۳	نوسازی و ایجاد	۶۵	۰.۱۰	۴	۰.۳۹
۴	مقیاس اقتصادی ظرفیت تولید	۹۰	۰.۱۴	۵	۰.۶۸
مجموع		۶۶۵	۱	-	۶۲/۳

جدول ۱۲: 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	-	۵۷/۴



با توجه به عوامل درون سازمانی شناسایی شده (تولید، مالی، منابع انسانی، مدیریت، بازاریابی، توسعه و تکنولوژی) ماتریس ارزیابی عوامل درون سازمانی (IFE) در قالب جدول ۱۳ تشکیل گردید.

جدول ۱۳: 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
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، شرکت‌های دولتی و ...) نسبت به استخراج عوامل استراتژیک (یعنی فرصت‌ها و تهدیدها) اقدام نمود. بعد از شناختی که از محیط کلان و خرد سازمان بدست می‌آید، باید بتوان فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در آنها را برای سازمان مشخص نمود. این کار در جداول ۱۴ تا ۱۹ انجام شده است.

جدول ۱۴: متغیرهای تحلیل فرصت‌ها و تهدیدهای عوامل محیطی

اقتصادی	فرهنگی و اجتماعی	سیاسی و قانونی	تکنولوژیک
نرخ تورم	جمعیت	قوانین مالیاتی	تکنولوژی رقبا
نرخ بهره	گروه‌های ذینفع	تعرفه‌های 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	



اقتصادی	فرهنگی و اجتماعی	سیاسی و قانونی	تکنولوژیک
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 رقابت	دعای علیه بنیاد	سیکل های تجاری رقابت	
قیمت نفت	استانداردهای اجباری داخلی و خارجی	قیمت نفت	
تعهدات و اعتبارات بنیاد	قانون سرمایه گذاری خارجی	تعهدات و اعتبارات بنیاد	
	مقررات و ضوابط بنیاد و قوانین حاکم بر بورس		

جدول ۱۵: 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	-	۳۰/۴

جدول ۱۶: 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	۰.۴۶



۲	قوانین کار و تضمین اجتماعی	۸۰	۰.۱۱	۴	۰.۴۶
۳	استانداردهای اجباری داخلی و خارجی	۷۰	۰.۱۰	۵	۰.۵۰
۴	مقررات و ضوابط بنیاد	۵۰	۰.۰۷	۴	۰.۲۹
۵	قوانین حاکم بر بورس	۷۰	۰.۱۰	۴	۰.۴۰
مجموع		۷۰۰	۱	-	۶۶/۳

جدول ۱۷: 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	-	۵۸/۴

جدول ۱۸: 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	۸۰	۰.۲۵	۴.۳	۱.۰۹
	شناسی/محیطی				
۳	سیاسی/قانونی/دولتی	۸۰	۰.۲۵	۳.۷	۰.۹۳
۴	تکنولوژیک	۶۰	۰.۱۹	۴.۶	۰.۸۷
مجموع		۳۱۵	۱	-	۹۹/۳

مرحله مقایسه: ماتریس داخلی-خارجی:

گاهی استراتژی را بدین گونه تعریف می‌کنند: مقایسه‌ای که سازمان بین مهارت‌ها و منابع داخلی و فرصت‌ها و ریسک‌ها می‌نماید. برای اینکه بتوان استراتژی‌های گوناگون امکان پذیر را به شیوه‌ای اثربخش ارائه نمود، فرایند «مقایسه» عوامل داخلی و خارجی نقشی مهم و سرنوشت‌ساز ایفا می‌کنند. برای تجزیه و تحلیل هم زمان عوامل داخلی و خارجی از ابزاری به نام ماتریس داخلی و خارجی ۱ استفاده می‌شود. این ماتریس برای تعیین موقعیت سازمان/ شرکت با کسب و کار به کار می‌رود. برای تشکیل این ماتریس بایستی نمرات حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی را در ابعاد افقی و



عمودی این ماتریس قرار داد تا جایگاه سازمان یا کسب و کار در خانه های این ماتریس مشخص شود و بتوان استراتژی مناسبی را برای آن اتخاذ کرد. ماتریس داخلی و خارجی به دو شکل ارایه می‌شود: ماتریس نه خانه ای (براساس امتیازات ماتریس های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی تشکیل می‌گردد) و ماتریس چهارخانه ای. در ماتریس داخلی و خارجی نه خانه ای نمرات ماتریس های 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 می‌گیرند. در حالی که در ماتریس چهارخانه ای این نمرات در یک طیف دو بخشی قوی (۲/۵ تا ۴) و ضعیف (۱ الی ۲/۵) تعیین می‌شوند. در ماتریس نه خانه ای 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 خانه های ۲، ۳ یا ۶ باشد، اتخاذ استراتژی رشد و توسعه برای آن توصیه می‌شود. اگر در یکی از خانه های ۱، ۵ یا ۹ باشد استراتژی حفظ و نگهداری یا ثبات توصیه می‌شود و اگر در یکی از خانه های ۴، ۷ یا ۸ باشد استراتژی کاهش، برداشت، واگذاری یا انحلال توصیه می‌شود.

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

شکل ۴: ماتریس نه خانه ای داخلی و خارجی

در ماتریس چهارخانه ای 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 می‌شود.

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی		نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
محافظه 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 می‌باشد که با توجه به طیف امتیازات (۱-۷) لذا نقطه تقاطع این اعداد در خانه ۵ می‌باشد. بنابراین استراتژی حفظ و نگهداری یا ثبات برای شرکت توصیه می‌شود.

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (۳.۹۴)			
نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (۳.۹۹)	۵-۷	۳	۵-۷
۱-۳	۳-۵	۲	۱-۳
۳-۵	۴	☆ ۵	۶
۱-۳	۷	۸	۹

شکل ۶: ماتریس نه خانه‌ای داخلی و خارجی

موقعیت شرکت قند اصفهان از حیث نمرات عوامل داخلی و خارجی در نمودار ۴ خانه‌ای نیز به دست آمده که در نمودار ۷-۴ نشان داده شده است. نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (۳.۹۴) و نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (۳.۹۹) می‌باشد که با توجه به طیف امتیازات (۱-۷) نقطه تقاطع این اعداد در خانه ۱ می‌باشد. بنابراین استراتژی محافظه کارانه (حفظ و نگهداری یا ثبات برای شرکت) توصیه می‌شود.

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی	
تهاجمی (۲) استراتژی‌های SO	محافظه کارانه (۱) استراتژی‌های WO
رقابتی (۴) استراتژی‌های ST	تدافعی (۳) استراتژی‌های WT

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 می‌باشد:

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 ۱۹: ماتریس SWOT عوامل داخلی

عوامل خارجی	تکنولوژی				ابعاد کیفی، محصول، دانش فنی بخش تولید و کشاورزی، ظرفیت ایجاد شده در کشت پاییزه
	اجتماعی و فرهنگی				
	افزایش میزان مصرف با افزایش جمعیت				
	کشت چغندر قند فرا منطقه ای				
	قوانین حفاظت از محیط زیست				
فرصت‌ها (O)	اقتصادی	سیاسی و قانونی	تکنولوژی	اجتماعی و فرهنگی	استراتژی‌های WO ۱- توسعه کشت چغندر ۲- رسوخ در بازار ۳- توسعه سیستم‌های مدیریتی
		استانداردهای داخلی و خارجی	سطح تکنولوژی رقبا	افزایش مصرف با افزایش جمعیت	
		افزایش تعرفه و کنترل واردات شکر سفید	کشت چغندر قند فرا منطقه ای		
		قوانین حفاظت از محیط زیست			
تهدیدها (T)	سیاست‌های پولی و مالی	تحریم‌ها		استراتژی‌های ST	استراتژی‌های WT



اصلاح ساختار مالی اصلاح ساختار نیروی انسانی	ایجاد بازار جدید			تعیین قیمت مواد اولیه و محصولات از سوی دولت	حذف پارانه‌ها سیاستهای صادرات و واردات	
				تحریم‌ها	افزایش تدریجی نرخ بهره	

همانطور که از ماتریس فوق پیداست شرکت قند اصفهان در موقعیت WO قرار دارد که با مراجعه به ماتریس SWOT می‌توان ملاحظه کرد که استراتژیهای این وضعیت عبارتند از: ۱- توسعه کشت چغندر قند (منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای) ۲- رسوخ در بازار ۳- توسعه سیستم‌های مدیریتی.

مرحله تصمیم‌گیری: ماتریس QSPM: علاوه بر استراتژی‌هایی که با تعیین اولویت مشخص می‌شوند، یک روش تحلیلی دیگر هم وجود دارد که بدان وسیله جذابیت نسبی استراتژی‌ها را مشخص می‌نمایند. این روش را ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی می‌نامند با استفاده از این روش می‌توان به صورت عینی استراتژی‌های گوناگونی که در زمره بهترین استراتژی‌ها هستند را مشخص نمود. برای تهیه ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی از تجزیه و تحلیل‌های مرحله اول و دوم چارچوب جامع تدوین استراتژی استفاده می‌شود تا بدان وسیله به شیوه‌ای عینی استراتژی‌های قابل اجرا مشخص شوند. به هنگام کاربرد ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی باید از قضاوت شهودی خوب استفاده کرد. از دیدگاه نظری، با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی می‌توان جذابیت نسبی استراتژی‌های مختلف را مشخص نمود. یعنی تعیین می‌زانی که یک استراتژی می‌تواند 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 می‌توان جذابیت نسبی هر یک از استراتژی‌ها را (در مجموعه استراتژی‌های قابل اجرا) تعیین کرد. برای اولویت بندی استراتژی‌ها از ماتریس QSPM استفاده شد که در جدول آمده است.

جدول ۲۰: ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی

انواع استراتژی‌های قابل اجرا						
عوامل اصلی	ضریب (وزن نسبی)	استراتژی اول (توسعه کشت چغندر قند)		استراتژی دوم (رسوخ در بازار)		استراتژی سوم (توسعه سیستم‌های مدیریتی)
		نمره	امتیاز	نمره	امتیاز	نمره
عوامل اصلی خارجی						
اقتصادی	۰.۳۰	۳	۰.۷۸	۳	۰.۷۸	۲
سیاسی / قانونی / دولتی	۰.۲۵	۳	۰.۷۵	۳	۰.۷۵	۲
اجتماعی / فرهنگی / بوم‌شناسی / محیطی	۰.۲۵	۳	۰.۷۵	۲	۰.۵	۲
فن آوری	۰.۲۵	۳	۰.۷۵	۲	۰.۵	۲
رقابتی	۰.۲۵	۴	۱	۴	۱	۴
عوامل اصلی داخلی						
مدیریت	۰.۱۶	۴	۰.۶۴	۴	۰.۶۴	۳
بازاریابی	۰.۱۵	۴	۰.۶	۴	۰.۶	۴
مالی	۰.۱۵	۳	۰.۴۵	۳	۰.۴۵	۳
تولید	۰.۱۶	۴	۰.۶۴	۴	۰.۶۴	۴
تکنولوژی	۰.۱۳	۳	۰.۳۹	۳	۰.۳۹	۴
سرمایه گذاری	۰.۱۱	۳	۰.۳۳	۳	۰.۳۳	۳
منابع انسانی	۰.۱۵	۴	۰.۶	۳	۰.۴۵	۳
مجموع	-	۷.۶۸	-	-	۷.۰۳	-

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 (منطقه‌ای و فرمانطقه ای)) به عنوان استراتژی اصلی شرکت انتخاب گردید: ۱- توسعه کشت چغندر قند (منطقه‌ای و فرمانطقه‌ای) ۲- رسوخ در بازار ۳- توسعه سیستم‌های مدیریتی. ارزیابی یافته‌های تحقیق آن است که شرکت بایستی در برنامه ریزی‌ها و اقدامات آینده خود به ترتیب اولویت بایستی ابتدا به توسعه کشت چغندر قند (منطقه‌ای و فرمانطقه‌ای) توجه داشته باشد، بعد به رسوخ در بازار و در نهایت به توسعه سیستم‌های مدیریتی.

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

تحلیل آمار توصیفی انجام شده در این تحقیق شامل بررسی ویژگی‌های 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 می‌باشد. بررسی وضعیت تحصیلات اعضای نمونه نشان داد که بیشترین فراوانی مربوط به گروه تحصیلی کارشناسی ارشد می‌باشد نشان دهنده سطح تخصصی بالای اعضای نمونه می‌باشد. 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 می‌باشد. 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 داده‌های 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 داده‌های 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 می‌گیرد؟ که با بررسی داده‌های 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 می‌شود. که با توجه به ماتریس چهار خانه‌ای 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 قابلیت‌ها و ظرفیت‌ها در کدام است؟ با توجه به موقعیت شرکت در ماتریس‌های نه خانه‌ای و چهار خانه‌ای 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 استراتژی‌ها به صورت زیر اولویت بندی گردید: ۱- توسعه کشت چغندر قند (منطقه‌ای و فرمانطقه‌ای) ۲- رسوخ در بازار ۳- توسعه سیستم‌های مدیریتی. پیشنهادهای مربوط جهت پیاده سازی استراتژی اتخاذ شده پیشنهاد می‌گردد در جهت پیاده‌سازی استراتژی‌های 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 وظیفه‌ای 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

- اعرابی، سیدمحمد (۱۳۹۴). دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک؛ انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران؛ چاپ اول.
- آقازاده، هاشم (۱۳۹۷). دستنامه مدیریت استراتژیک، انتشارات دانشگاه تهران، چاپ دوم.
- برایسون، جان ام. (۱۳۸۱). برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی؛ عباس منوریان؛ انتشارات مرکز آموزش دولتی؛ تهران؛ چاپ دوم.
- پیرز، جان ای، رابینسون، ریچارد بی (۱۳۹۴). مدیریت راهبردی؛ سید محمود حسینی؛ انتشارات سمت؛ تهران؛ چاپ هفتم.
- توحیدی پور، محمودرضا (۱۳۹۱). بررسی الگوی برنامه‌ریزی 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، سال هفدهم، شماره ۷۶، ۴۷-۲۶.
- حیدری زاده، الهه (۱۳۹۴). طراحی الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک در مدیریت سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی ایران؛ علی اکبر رضائی؛ مقطع دکتری؛ دانشگاه آزاد اسلامی؛ واحد علوم و تحقیقات؛ تهران.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۹۳). روش تحقیق در مدیریت؛ فوژان؛ تهران؛ چاپ سوم.
- خلیلی شورینی، سهراب، سلیمیان، حسین (۱۳۹۳). استراتژی چیست؛ اندیشه‌های گوهربار؛ تهران؛ چاپ اول.
- دفت، ال ریچارد (۱۳۹۱). تئوری و طراحی سازمان؛ علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی؛ دفتر پژوهش‌های فرهنگی؛ تهران؛ چاپ هیجدهم.
- دیوید، فرد آر (۱۳۹۴). مدیریت استراتژیک؛ علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی؛ دفتر پژوهش‌های 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.



سرمد، زهره، بازرگان، عباس، مجازی، الهه (۱۳۷۹). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری؛ انتشارات آگاه؛ تهران؛ چاپ سوم.

علی احمدی، علیرضا، فتح‌الله، مهدی، تاج‌الدین، ایرج (۱۳۸۷). نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک؛ تولید دانش؛ تهران؛ چاپ اول.

فروزنده دهکردی، لطف‌الله (۱۳۷۸). مروری بر مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک؛ دانش مدیریت؛ (۱۲) ۴۵؛ ۹۷-۱۱۱.

فروزنده دهکردی، لطف‌الله، امینی، محمدتقی، جناز باویل، صمد (۱۳۹۲). برنامه‌ریزی استراتژیک با رویکرد تدوین استراتژی؛ دانشگاه پیام نور؛ تهران؛ چاپ اول.

کاپلان، رابرت اس، نورتون، دیوید پی (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، ویلن، توماس ال (۱۳۸۱). مبانی مدیریت استراتژیک؛ سید محمد اعرابی و داود ایزدی؛ دفتر پژوهش‌های فرهنگی؛ تهران؛ چاپ اول؛ ۱۳۸۱

Brinkschroder, N.(2014). "Strategy Implementation :Key Factors Challenges And Solutions", IBA Bachelor Thesis Conference, November.

Erica, O.(2007). "Strategic Planning For Dummies", wiley Pub.

Harrison, M.I. (1998). Diagnosing organizations, Methods, Model, and Process, by sagc publication

Iveta.L. A.(2010). "The New Challeges For Strategic Management Theory": Globalisation And National Cultures, International Scientific Conference, May, PP 13-18.

Mansor, M., Tayib,M.(2012). Strategy Planning In Public Organization: The Case Of a Tax Administration In a Developing Country, Business Management Dynamics", February, Vol.1, No.8.

Nartisa, I., Romans, P., Tatgana, M. R. (2012). "Strategic planning And Management In Public And Private Sector Organizations In Europe: Comparative Analysis And Opportunities For Improvement, European International Studies", November.

Obeng, K., Ugboro, I.(2011). "The Characterstics Of Effective Strategic Planning In Public Transit Systems", Sh==School Of Business And Economics, North Carolina A&T State University, pp 1-20.

Okwukweka Chkwumah, F., Obiageli, E.(2015). Carol, "Problems Of Implementation Of Strategic Plans For Secondary Schools :Improvement In Anambra State", Academic Journals, may, pp 84-90.



- Poister ,T. H.(2010). “The Future Of Strategic Planning In Public Sector:Linking Strategic Management And Performance “ ,Georgia State University ,December , PP 246-254.
- Recklies, O.(2008) . “Problems And Barriers To Strategic Planning ,Institute Of Organization And Management In Industry” , PP 3-11.
- Salkic , I.(2014). “Impact Of Strategic Planning On Management Of Public Organization In Bosinia And Herzegovina”, University of Sarajevo , January ,pp 61-77.
- Wulf , B.S.(2013). “Scenario-Based Strategic Planning “ ,Roland Berger School Of Strategy And Economics, <http://www.springer.com/978-3-658-02874-9>.

