



A Comparative Look at Strategic Planning Patterns with Emphasis on Educational Organizations.

Batool Mohseni Ezheiyeh¹, Samira Tighbakhsh², Maryam Ghasemi Siani¹

¹ Master's student, Islamic Azad University, Isfahan Branch (Khorasgan), Isfahan, Iran

² Department of Educational Sciences, Meymeh Branch, Islamic Azad University, Meymeh, Iran

Corresponding author: samira.tighbakhsh@iau.ac.ir

Received: 2025-10-07

Accepted: 2025-11-11

Abstract

This research, titled "A Comparative Perspective on Strategic Planning Models with an Emphasis on Educational Organizations," examines various strategic planning models in the context of educational organizations. Strategic planning is a fundamental management tool that plays a decisive role in organizational success. This process involves analyzing internal and external environments, setting long-term goals, formulating strategies, and implementing operational actions. In this study, the most prominent strategic planning models, including SWOT analysis, PESTEL analysis, Porter's model, Balanced Scorecard (BSC), and the Value Chain model, are explored. Each of these models has unique features, advantages, and limitations, which are elaborated in this research. Additionally, the application of these models in educational organizations and their impact on improving performance and achieving long-term objectives are analyzed. The findings of this study can assist educational managers and planners in selecting the most suitable model to enhance productivity and organizational effectiveness.

Keywords: Strategic planning, Educational organizations, Comparative models, Balanced Scorecard, Value Chain

© 2023 Journal of Mental Health in School (JMHS)



This work is published under CC BY-NC 4.0 license.

© 2023 The Authors.

How to Cite This Article: Tighbakhsh, S; et al. (2025). A Comparative Look at Strategic Planning Patterns with Emphasis on Educational Organizations. *JMHS*, 3(3): 86-96.





نگاه تطبیقی بر الگوهای برنامه ریزی استراتژیک با تأکید بر سازمان های آموزشی

بتول محسنی اژیة^۱، سمیرا تیغ بخش^۲، مریم قاسمی سیانی^۱

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

^۲ گروه علوم تربیتی، واحد میمه، دانشگاه آزاد اسلامی، میمه، ایران

نویسنده مسئول: samira.tigbakhsh@iau.ac.ir

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۰۸/۲۰

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۰۷/۱۵

چکیده

این پژوهش با عنوان "نگاه تطبیقی بر الگوهای برنامه ریزی استراتژیک با تأکید بر سازمان های آموزشی" به بررسی مقایسه ای الگوهای مختلف برنامه ریزی استراتژیک در حوزه سازمان های آموزشی می پردازد. برنامه ریزی استراتژیک به عنوان یکی از ابزارهای اساسی مدیریت، نقش تعیین کننده ای در موفقیت سازمان ها ایفا می کند. این فرآیند شامل تحلیل محیط داخلی و خارجی، تعیین اهداف کلان، تدوین استراتژی ها و اجرای اقدامات عملیاتی است. در این تحقیق، مهم ترین الگوهای برنامه ریزی استراتژیک از جمله مدل SWOT، تحلیل PESTEL، مدل پورتر، کارت امتیازی متوازن (BSC) و مدل زنجیره ارزش مورد بررسی قرار می گیرند. هر یک از این الگوها با توجه به ویژگی های منحصر به فرد خود، مزایا و محدودیت هایی دارند که در این مطالعه تشریح می شود. همچنین، کاربرد این الگوها در سازمان های آموزشی و تأثیر آن ها بر بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف بلندمدت مورد تحلیل قرار می گیرد. نتایج این پژوهش می تواند به مدیران و برنامه ریزان آموزشی کمک کند تا با انتخاب الگوی مناسب، بهره وری و اثربخشی سازمان خود را افزایش دهند.

واژگان کلیدی: برنامه ریزی استراتژیک، سازمان های آموزشی، الگوهای تطبیقی، کارت امتیازی متوازن، زنجیره ارزش

تمامی حقوق نشر برای فصلنامه سلامت روان در مدرسه محفوظ است.

شیوه استناد به این مقاله: محسنی اژیة، بتول؛ تیغ بخش، سمیرا؛ قاسمی سیانی، مریم. (۱۴۰۴). نگاه تطبیقی بر الگوهای برنامه ریزی استراتژیک با تأکید بر سازمان های آموزشی. فصلنامه سلامت روان در مدرسه، ۳(۳): ۸۶-۹۶.

مقدمه

برنامه ریزی استراتژیک به عنوان یک فرآیند کلیدی در مدیریت سازمان ها شناخته می شود. این فرآیند به سازمان ها کمک می کند تا اهداف و مسیرهای دستیابی به آن ها را مشخص کنند. این فرآیند شامل تحلیل محیط داخلی و خارجی، تعیین اهداف، استراتژی ها و اقدامات عملیاتی است که باید انجام شود. الگوهای مختلفی وجود دارد که بسته به شرایط محیطی و نیازهای سازمان مورد استفاده قرار می گیرند (مهرعلی و همکاران، ۱۳۹۷، ص ۱۲).

در این تحقیق، به بررسی جامع برخی از مهم ترین الگوهای برنامه ریزی استراتژیک پرداخته می شود. هر الگو شرح داده شده و کاربردها، مزایا و محدودیت های آن مورد بررسی قرار می گیرد.

تاریخچه برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک به عنوان یک روند مدیریت و تصمیم گیری، ابتدا در دهه ۱۹۶۰ به عنوان یک مفهوم جدی در دنیای مدیریت و کسب و کار معرفی شد. این مفهوم در پاسخ به

۲۰۱۴، ص ۸۶). این تکنولوژی‌ها قابلیت‌های جدیدی را برای پیش‌بینی روندها و شناسایی الگوهای موجود در بازار فراهم کرده‌اند.

همچنین، موضوع پایداری و مسئولیت اجتماعی نیز به یک بخش جدایی‌ناپذیر از برنامه‌ریزی استراتژیک تبدیل شده است. سازمان‌ها اکنون بیشتر به نیازهای ذینفعان توجه می‌کنند و تلاش می‌کنند تا استراتژی‌های خود را با اصول اخلاقی و پایداری محیطی هماهنگ کنند. از اینرو، پیشرفت‌ها در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک به سمت ایجاد ارزش‌های اجتماعی و اقتصادی همزمان سوق یافته است (Elkington, 1997).

علاوه بر این، توجه به فرهنگ سازمانی و نیروی انسانی به عنوان یکی از شالوده‌های موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در سال‌های اخیر به شدت افزایش یافته است. مدیران به ارزش سرمایه انسانی واقف هستند و اهمیت مشارکت کارکنان را در فرآیندهای تصمیم‌گیری و طراحی استراتژی‌ها می‌دانند. این رویکرد به تقویت روحیه همکاری و انگیزه در سازمان‌ها کمک کرده است (Kotter, 1996).

انواع الگوهای برنامه ریزی استراتژیک

الگوهای برنامه‌ریزی استراتژیک متنوعی وجود دارد که هر کدام به شیوه‌ای خاص به سازمان‌ها در تدوین استراتژی کمک می‌کنند. به طور کلی، الگوهای برنامه‌ریزی استراتژیک را می‌توان به دسته‌های زیر تقسیم کرد:

۱. الگوی تحلیلی^۱
۲. الگوی نمره‌دهی^۲
۳. الگوی سه‌سطحی^۳
۴. الگوی چرخه زندگی^۴
۵. الگوی مناسب‌سازی^۵
۶. الگوی مبتنی بر سناریو^۶
۷. الگوی استراتژی پویا^۷
۸. الگوی تعاملی^۸
۹. الگوی رویکرد سامانه‌ای^۹
۱۰. الگوی استراتژی مبتنی بر منابع^{۱۰}
۱۱. الگوی توسعه‌گرای شغلی^{۱۱}

۱. الگوی تحلیلی

این الگو بر اساس تجزیه و تحلیل عمیق محیط داخلی و خارجی سازمان شکل می‌گیرد. در این مدل، ابزارهایی مانند تجزیه و تحلیل SWOT به کار می‌روند تا نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان شناسایی شوند. با استفاده از این اطلاعات، می‌توان استراتژی‌های مناسب برای بهبود عملکرد سازمان را توسعه داد. (محمودی، ۲۰۲۰، ص ۴۵)

نیاز سازمان‌ها برای سازگاری با محیط‌های پیچیده و متغیر بوجود آمد. در آن زمان، ضرورت تدوین استراتژی‌های جامع برای سازمان‌ها بیشتر احساس شد و محققان به بررسی ابزارها و الگوهای مختلف پرداختند (Ansoff, 1965).

به تدریج، در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰، برنامه‌ریزی استراتژیک مورد توجه بیشتری قرار گرفت و به عنوان یک فرآیند سیستماتیک مطرح شد. سازمان‌ها شروع به پذیرش الگوهای مختلفی مانند ماتریس SWOT و تحلیل Five Forces کردند. این ابزارها به مسئولان کمک می‌کرد تا وضعیت رقابتی خود را تحلیل کنند و تصمیمات مناسبی اتخاذ نمایند (Porter, 1980: 33).

در دهه ۱۹۹۰، رویکردهای جدیدی در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک معرفی شد. یکی از این رویکردها، مفهوم مدیریت استراتژیک بود که تأکید بیشتری بر ایجاد یک مسیر طولانی‌مدت برای سازمان‌ها داشت. هدف این رویکرد، ایجاد یک سازگاری میان استراتژی و محیط داخلی و خارجی سازمان بود (Kaplan, 1996).

امروزه، برنامه‌ریزی استراتژیک به یک فرآیند ضروری برای مدیریت موفق سازمان‌ها تبدیل شده است. با تغییرات سریع در دنیای تجارت، سازمان‌ها باید به طور مداوم استراتژی‌های خود را بازنگری کنند و تغییرات محیطی را در نظر بگیرند. این واقعیت نیاز به برنامه‌ریزی استراتژیک را بیشتر از پیش برجسته می‌کند (Hrebiniak, 2006).

پیشرفت‌ها و تغییرات در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک

در دهه‌های اخیر، برنامه‌ریزی استراتژیک از یک فرآیند سنتی و خطی به یک فرآیند پویا و غیرخطی تبدیل شده است. یکی از بزرگترین پیشرفت‌ها در این حوزه، رویکرد Flexible Strategic Planning است که به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا به‌طور مداوم استراتژی‌های خود را با توجه به تغییرات محیطی و نیازهای بازار تطبیق دهند (Pralhad and Hamel, 1994). این تغییر در رویکرد به سازمان‌ها اجازه می‌دهد که به صورت فعال و نه صرفاً واکنشی عمل کنند.

با افزایش پیچیدگی در محیط کسب و کار، تمرکز بیشتری بر روی تحلیل داده‌ها و تکنولوژی‌های اطلاعاتی ایجاد شده است. ابزارها و نرم‌افزارهای جدید، به مدیران و برنامه‌ریزان استراتژیک کمک می‌کنند تا تجزیه و تحلیل‌های دقیق‌تری برای تصمیم‌گیری مؤثرتر انجام دهند. استفاده از داده‌های بزرگ و هوش مصنوعی به عنوان عوامل تأثیرگذار بر برنامه‌ریزی استراتژیک در حال افزایش است (McAfee و Brynjolfsson).

۲. الگوی نمره‌دهی

این الگو به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اهداف استراتژیک خود را به صورت جامع و متوازن پیگیری کنند. کارت امتیازی متوازن، ابزاری است که با توجه به اهداف مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا عملکرد خود را ارزیابی کنند. این الگو به ویژه برای سازمان‌هایی که می‌خواهند تعادل بین جنبه‌های مختلف عملکرد خود را حفظ کنند، مناسب است. (یعنی، ۲۰۲۱، ص ۷۸)

۳. الگوی سه سطحی

در این الگو، برنامه‌ریزی استراتژیک در سه سطح کلان، میانه و عملیاتی انجام می‌شود. سطح کلان به تصمیمات استراتژیک بلندمدت مربوط می‌شود، سطح میانه به برنامه‌ریزی‌های میان‌مدت و سطح عملیاتی به تصمیمات روزمره و اجرای استراتژی‌ها تعلق دارد. این سه سطح به سازمان کمک می‌کند تا برنامه‌های خود را به گونه‌ای هماهنگ و یکپارچه پیاده‌سازی کند. (حسینی، ۲۰۲۲، ص ۱۱۲)

۴. الگوی چرخه زندگی

این الگو به مراحل مختلف زندگی یک کسب‌وکار می‌پردازد که شامل راه‌اندازی، رشد، بلوغ و افول است. هر مرحله نیاز به نوع خاصی از برنامه‌ریزی و استراتژی دارد تا سازمان بتواند به حداکثر بهره‌وری دست یابد. برای مثال، در مرحله رشد، تمرکز بر توسعه بازار و افزایش فروش مهم است، در حالی که در مرحله افول، نیاز به بازنگری و تغییر استراتژی احساس می‌شود. (کمالی، ۲۰۱۹، ص ۶۵)

۵. الگوی مناسب‌سازی

این الگو بر اهمیت تطابق استراتژی‌ها با شرایط و نیازهای خاص سازمان تأکید دارد. در این مدل، سازمان باید بررسی کند که آیا استراتژی‌های انتخاب شده با منابع، بازار هدف و توانمندی‌های داخلی همخوانی دارند یا خیر. این نوع هماهنگی می‌تواند تأثیر زیادی بر موفقیت سازمان داشته باشد. (رضایی، ۲۰۲۰، ص ۳۳)

۶. الگوی مبتنی بر سناریو

این الگو به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با پیش‌بینی سناریوهای مختلف، استراتژی‌هایی را برای هر سناریو طراحی کنند. این رویکرد به کسب‌وکارها اجازه می‌دهد تا در برابر تغییرات سریع و نامشخص محیطی انعطاف‌پذیر بمانند و آمادگی بهتری برای مواجهه با چالش‌ها داشته باشند. (فراهانی، ۲۰۲۱، ص ۸۹)

۷. الگوی استراتژی پویا

این الگو بر اساس تغییرات محیطی و نیاز به تطبیق سریع سازمان‌ها عمل می‌کند. در این مدل، سازمان‌ها باید به طور مداوم استراتژی‌های خود را ارزیابی و بازنگری کنند تا با وضعیت‌های متغیر بازار هماهنگ شوند. این نوع برنامه‌ریزی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که نسبت به تهدیدات و فرصت‌های جدید واکنش سریع‌تری نشان دهند. (سعیدی، ۲۰۲۳، ص ۴۲)

۸. الگوی تعاملی

این الگو بر اساس همکاری و مشارکت تمامی اعضای سازمان در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک تأکید می‌کند. در این مدل، افراد از بخش‌های مختلف با یکدیگر کار می‌کنند تا دیدگاه‌های مختلف را در نظر بگیرند و به تقویت استراتژی‌ها بپردازند. این تعامل می‌تواند منجر به خلاقیت و نوآوری بیشتری در ایجاد استراتژی‌ها شود. (جولوخانی، ۲۰۲۲، ص ۵۶)

۹. الگوی رویکرد سامانه‌ای

این روش به سازمان به عنوان یک سامانه کلی نگاه می‌کند و بر تعاملات بین بخش‌های مختلف تأکید دارد. در این الگو، تأثیرات متقابل بین اجزاء سازمان و محیط بیرونی در نظر گرفته می‌شود و این مسئله می‌تواند به تشخیص مشکلات و فرصت‌های استراتژیک کمک کند. (معمارزاده، ۲۰۲۰، ص ۷۷)

۱۰. الگوی استراتژی مبتنی بر منابع

این الگو بر این فرض استوار است که منابع و قابلیت‌های منحصر به فرد سازمان، اساس موفقیت استراتژیک آن را تشکیل می‌دهند. در این مدل، سازمان باید بر شناسایی و تقویت منابع کلیدی خود تمرکز کند تا مزیت رقابتی ایجاد کند. (فتحی، ۲۰۲۱، ص ۳۴)

۱۱. الگوی توسعه‌گرای شغلی

این الگو بر برنامه‌ریزی استراتژیک مربوط به توسعه شغلی کارکنان تمرکز دارد. در این مدل، سازمان باید به شناسایی مهارت‌ها و نیازهای آموزشی کارکنان توجه کند و بر اساس آن برنامه‌ریزی‌هایی برای توسعه و ارتقاء توانمندی‌ها انجام دهد. (پژوهش، ۲۰۲۲، ص ۱۹)

چند نمونه از ابزارهای برنامه ریزی استراتژیک

۱. الگوی SWOT

الگوی SWOT یکی از قدیمی‌ترین و پرکاربردترین ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا وضعیت داخلی و خارجی خود را به طور جامع تحلیل کنند. این الگو بر پایه چهار عامل اصلی استوار است:

- نقاط قوت^{۱۲}: ویژگی‌ها و منابع داخلی که به سازمان مزیت رقابتی می‌دهند.
- نقاط ضعف^{۱۳}: محدودیت‌ها و کمبودهای داخلی که مانع پیشرفت سازمان می‌شوند.
- فرصت‌ها^{۱۴}: عوامل خارجی که می‌توانند به سازمان کمک کنند تا به اهداف خود دست یابد.
- تهدیدها^{۱۵}: عوامل خارجی که ممکن است به سازمان آسیب برسانند.

مراحل اجرای الگوی SWOT

۱. جمع‌آوری اطلاعات: اطلاعات مربوط به محیط داخلی و خارجی سازمان جمع‌آوری می‌شود.
۲. تحلیل داده‌ها: نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها شناسایی و دسته‌بندی می‌شوند.
۳. تدوین استراتژی‌ها: بر اساس نتایج تحلیل، استراتژی‌های مناسب تدوین می‌شوند. به عنوان مثال، سازمان‌ها می‌توانند از نقاط قوت خود برای بهره‌برداری از فرصت‌ها استفاده کنند (استراتژی SO) یا نقاط ضعف خود را برای کاهش تهدیدها بهبود بخشند (استراتژی WT).

مزایای الگوی SWOT

- سادگی و سهولت در استفاده.
- امکان تحلیل جامع محیط داخلی و خارجی.
- کمک به شناسایی اولویت‌های استراتژیک.

محدودیت‌های الگوی SWOT

- ذهنی بودن تحلیل‌ها و وابستگی به دیدگاه افراد.
- عدم ارائه راهکارهای عملیاتی دقیق.

مثال کاربردی

یک شرکت تولیدی با استفاده از الگوی SWOT دریافت که نقاط قوت آن شامل فناوری پیشرفته و نیروی کار ماهر است، اما نقاط ضعف آن شامل هزینه‌های بالای تولید است. از سوی دیگر، فرصت‌هایی مانند افزایش تقاضا در بازارهای جدید و تهدیدهایی مانند رقابت شدید وجود دارد. بر این اساس، شرکت

تصمیم گرفت با استفاده از فناوری پیشرفته خود، وارد بازارهای جدید شود و هزینه‌های تولید را کاهش دهد. (David, 2011). (رضاییان، ۱۳۹۸، ص ۵).

۲. الگوی PESTEL

الگوی PESTEL ابزاری است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا عوامل کلیدی محیط خارجی را که بر عملکرد آن‌ها تأثیر می‌گذارند، شناسایی کنند. این عوامل شامل:

- سیاسی^{۱۶}: سیاست‌های دولت، قوانین و مقررات.
- اقتصادی^{۱۷}: نرخ تورم، نرخ بیکاری، رشد اقتصادی.
- اجتماعی^{۱۸}: تغییرات جمعیتی، سبک زندگی، فرهنگ.
- تکنولوژیکی^{۱۹}: پیشرفت‌های فناوری، نوآوری.
- محیطی^{۲۰}: مسائل زیست‌محیطی، تغییرات آب‌وهوایی.
- قانونی^{۲۱}: قوانین کار، حقوق مصرف‌کننده.
- (حسینی و نیکو، ۱۳۹۵، ص ۴۲)

مراحل اجرای الگوی PESTEL

۱. شناسایی عوامل: عوامل مرتبط با هر یک از شش حوزه شناسایی می‌شوند.
۲. تحلیل تأثیرات: تأثیر هر عامل بر سازمان تحلیل می‌شود.
۳. تدوین استراتژی‌ها: استراتژی‌های مناسب برای مقابله با تأثیرات منفی و بهره‌برداری از فرصت‌ها تدوین می‌شوند.

مزایای الگوی PESTEL

- امکان تحلیل جامع محیط خارجی.
- کمک به پیش‌بینی تغییرات محیطی.

محدودیت‌های الگوی PESTEL

- پیچیدگی و زمان‌بر بودن تحلیل.
- نیاز به اطلاعات دقیق و به‌روز.

مثال کاربردی

یک شرکت فناوری با استفاده از الگوی PESTEL دریافت که تغییرات قوانین مالیاتی (عامل سیاسی) و افزایش تقاضا برای محصولات دوستدار محیط زیست (عامل محیطی) بر کسب‌وکار آن تأثیر می‌گذارند. بر این اساس، شرکت تصمیم گرفت تا محصولات خود را با استانداردهای زیست‌محیطی سازگار کند و از مزایای مالیاتی استفاده کند.

۳. الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک: مدل Five Forces

مدل Five Forces که توسط مایکل پورتر در سال ۱۹۷۹ معرفی شد، یکی از مهم‌ترین ابزارها برای تحلیل رقابت در یک صنعت است. این مدل به تجزیه و تحلیل پنج نیروی اصلی

منبع : کتاب برنامه ریزی استراتژیک در سازمان های دولتی، عمومی و غیرانتفاعی، جان ام برایسون
در این کتاب تجارب سه سازمان (دو سازمان دولتی و یک سازمان غیرانتفاعی) بررسی شده تا نکات کلیدی برنامه ریزی استراتژیک و ظرفیت آن برای تلفیق رویکرد منطقی و سیاسی، آشکار گردد.

هر کدام از این سازمانها به منظور سازگار کردن رویکرد موجود در این کتاب با شرایط خاص خود به صراحت یا به صورت ضمنی تغییراتی در آن ایجاد کرده اند، نویسنده مشاور برنامه ریزی استراتژیک هر سه سازمان بوده است.

البته میزان حضور وی در هر یک از پروژه ها متفاوت بوده است، هدف از بررسی این پروژه ها، توسعه مفاهیم، و ارائه شیوه های عملیاتی و اجرایی برنامه ریزی استراتژیک است.

سه سازمانی که در این کتاب به آنها پرداخته شده است، عبارتند از: حوزه مدارس حومه ای، یکی از سازمان های بزرگ نیروی دریایی آمریکا (گروه امنیت نیروی دریایی) و یک سازمان غیرانتفاعی که خدماتی چون ایجاد سرپناه، آموزش و سایر خدمات حمایتی را ارائه می دهد (پروژه ای برای افتخار). مشخصات دقیق حوزه مدارس حومه ای و هویت اعضای آن با توجه به لزوم حفظ حریم خصوصی، افشا نشده است. همچنین به تناسب موضوع بحث و برای روشن تر شدن مسئله، مثال هایی از دیگر سازمان ها آورده شده است.

حوزه مدارس حومه ای

این سازمان در حومه یکی از خوش آتیه ترین کلان شهرهای غرب ایالات متحده واقع شده است. طبقه متوسط این کلانشهر، تلاش های زیادی برای افزایش سرعت رشد و توسعه شهر خود به عمل آوردند، زمانی که فرایند برنامه ریزی استراتژیک این منطقه در سال ۹۹۹۶ آغاز شد، جمعیت آن به طور تقریبی ۵۰/۰۰۰ نفر بود و پیش بینی می شد که در دهه اول قرن بیست و یکم جمعیت آن به ۶۰/۰۰۰ نفر برسد. همچنین انتظار می رفت تعداد مدارس این منطقه نیز همراه با رشد جمعیت، افزایش یابد.

در ده ساله اول پس از فرایند برنامه ریزی استراتژیک تعداد دانش آموزان این منطقه به بیش از دو برابر یعنی ۹۷۵۰ نفر رسید؛ و پژوهش ها افزایش جهشی جمعیت و رسیدن تعداد دانش آموزان به ۱۰۵۰۰ نفر را پیش از پایان هزاره دوم، نشان می داد.

«حوزه مدارس حومه ای» از شهرت زیادی در مورد ارائه آموزش هایی با کیفیت بالا، نرخ بالای تعداد دانش آموزان، تعداد زیاد بورسیه های استحقاقی ملی و شرکت در مسابقات

می پردازد که بر توانایی یک سازمان در ایجاد سود اقتصادی تأثیر می گذارد. این پنج نیرو شامل تهدید ورود رقبای جدید، قدرت چانه زنی تأمین کنندگان، قدرت چانه زنی مشتریان، تهدید کالاهای جایگزین و رقابت درون صنعتی هستند (Porter، ۱۹۷۹، ص ۵).

تهدید ورود رقبای جدید به صنعت یکی از عوامل کلیدی در مدل Five Forces است. ورود رقبا جدید به بازار می تواند فشار زیادی بر قیمت ها و حاشیه های سود وارد کند. عواملی مانند موانع ورود، نیاز به سرمایه گذاری و برندسازی می توانند تأثیرگذار باشند. در صناعی که موانع ورود پایین تر است، تهدید رقبا جدید بیشتر خواهد بود (سخاوت و همکاران، ۱۳۹۷، ص ۳۴).

قدرت چانه زنی تأمین کنندگان به توانایی تأمین کنندگان در تعیین قیمت ها و شرایط قرارداد مربوط می شود. اگر تأمین کنندگان قدرت بیشتری داشته باشند، می توانند تأثیرات چشمگیری بر قیمت و کیفیت مواد اولیه داشته باشند. شناسایی تأمین کنندگان کلیدی و ارزیابی قدرت چانه زنی آن ها از اهمیت بالایی برخوردار است (حیدری و همکاران، ۱۳۹۶، ص ۷۸).

قدرت چانه زنی مشتریان نیز باید در نظر گرفته شود. مشتریان با قدرت چانه زنی بالا می توانند قیمت ها را کاهش داده و موجب فشاردگی حاشیه سود شوند. در اینجا، تعرفه های تولید کنندگان و حالت رقابتی بازار نقش مهمی ایفا می کند. پس از شناسایی مشتریان کلیدی و مطالعه نیازها و انتظارات آن ها، سازمان ها می توانند بهترین استراتژی ها را پیاده سازی کنند (اشرفی و همکاران، ۱۳۹۵، ص ۵۵).

تهدید کالاهای جایگزین به معنای وجود محصولات یا خدماتی است که می توانند نیازهای مشابهی را تأمین کنند. این تهدید می تواند منجر به کاهش تقاضا برای محصولات موجود شود. ارزیابی شرکت ها در مواجهه با این تهدید از طریق تحلیل نقاط قوت و ضعف محصولات جایگزین ضروری است. سازمان ها باید توجه خاصی به نوآوری و بهبود کیفیت محصولات خود داشته باشند تا این تهدید را کاهش دهند (بزرگی و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۷۱).

سرانجام، رقابت درون صنعتی به شدت رقابت بین بازیکنان موجود در یک صنعت اشاره دارد. بالاترین سطح رقابت می تواند منجر به کاهش حاشیه سود شود. درک دینامیک های رقابتی و شناسایی رقبای کلیدی می تواند به مدیران کمک کند تا بهترین استراتژی ها را برای رقابت موفقیت آمیز در بازار طراحی کنند (موسوی و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۴۰).

سه مثال از برنامه ریزی استراتژیک در سازمان های عمومی و غیرانتفاعی و مقایسه آنها

این در پاییز سال ۱۹۹۷ به واسطه تلاش برای دریافت تسهیلات مالی مورد نیاز، پیگیری فرآیند برای مدتی به تعویق افتاد سرانجام در سال ۱۹۹۸ یک برنامه استراتژیک با حداکثر توافق و تعهد از سوی مدیران و کارکنان ایجاد شد. پس از آن در سال ۲۰۰۴ برنامه استراتژیک جدیدی به تصویب رسید.

گروه امنیت نیروی دریایی

گروه امنیت نیروی دریایی یکی از سازمان های مهم نیروی دریایی در وزارت دفاع آمریکا است. این واحد برای کشتی ها و هواپیماهای نیروی دریایی و آژانس امنیت ملی آمریکا، به تامین تجهیزات و نیروی متخصص و ارائه خدمات، در زمینه رمز گشایی و رمزنگاری می پردازد. این سازمان دارای ۲۰۰ نفر کارمند، در دفتر مرکزی خود در واشنگتن دی سی، و بیش از ۱۰۰۰۰ کارمند در سراسر دنیا بر روی کشتی ها، هواپیماها و ایستگاه های دریایی است. این سازمان در کنار ارتش، نیروی دریایی و هوایی آمریکا مسئول حفاظت، کشف و تجزیه و تحلیل ارتباطاتی است که امنیت و آمادگی نظامی ایالات متحده آمریکا را تحت تاثیر قرار می دهد.

تا اوایل سال ۱۳۳۹، دفتر مرکزی این سازمان هیچگاه به صورت رسمی از یک برنامه استراتژیک استفاده نکرده بود و فرهنگ سازمانی آن تنها معطوف به واکنش در برابر بحران بود. در خلال جنگ سرد، با توجه به هدایت تمامی سیستمها و آموزش ها به مقابله با دشمنی واحد نیاز چندانی برای برنامه ریزی استراتژیک احساس نمی شد، در نتیجه این گروه در انجام مأموریت خود کاملاً موفق عمل می کرد و از حمایت دو ذینفع عمده خود یعنی نیروی دریایی و آژانس امنیت ملی برخوردار بود. از این رو مدیر ارشد هیچگاه وادار به اعمال تغییر عمده در رویکردهای عملیاتی خود نشده بود. گاهی این گروه، به صورت محدود سیستمهای جدید رمزنگاری را مطرح کرده بود لکن این تغییرات تنها منجر به افزایش کارایی و نه اتخاذ رویکرد و راهبردی جدید، می شد.

این سازمان در پاسخ به اصرار نیروی دریایی بر استفاده از مدیریت کیفیت جامع (TOM) در جولای سال ۱۹۹۲ پیش نویس یک برنامه استرات-یک را تهیه کرد این برنامه منجر به انجام یک مرحله از فرایند مدیریت کیفیت جامع شد لکن نمی توان آن را یک برنامه استراتژیک تمام عیار به شمار آورد. برنامه ی مذکور اهداف بلند پروازانه و تعدادی شعار و راهبرد را برای سال جدید درخود جای داده بود. علاوه براین، شش واحد موجود در دفتر مرکزی (واحد امور اداری، آموزش، روابط عمومی، واحد عملیاتی، پشتیبانی، برنامه ریزی و بودجه بندی) هر کدام ورودی های مربوط به خود را در برنامه اول گنجانده

قهرمانی تیم های ورزشی، برخوردار بود. در سال ۱۹۹۶ برنامه استراتژیک موجود سازمان با چشم انداز سال ۲۰۰۱، نیازمند اعمال تغییراتی بود. اولین مسئله، جمعیت رو به افزایش دانش آموزان بود؛ این حقیقت که ۶۰ درصد کل دانش آموزان در کلاس ششم یا پایین تر مشغول به تحصیل هستند نوید انتقال این حجم جمعیتی را به سایر مقاطع تحصیلی می داد، دوم این که تغییرات تکنولوژیکی و اختراع تسهیلات جدید آموزشی باعث تحول روش های کار و تعامل و معرفی محدوددهی جدیدی از فرصت ها و چالش های سازمانی بود. زمانی که در سال ۱۹۸۹ برنامه چشم انداز موفقیت سال ۲۰۰۱ تدوین شده بود، توجه چندانی به فناوریهای آینده مانند کامپیوترهای رومیزی (لب تاپ)، تسهیلات ارتباط الکترونیکی مانند پست الکترونیک، اینترنت، اینترنت و وب سایتها و تجهیزات ورزشی و هنری جدید، نشده بود. سومین مسئله نیز استخدام یک مدیر جدید در اواخر سال ۱۹۹۵ بود. هیات مدیره توجه ویژه ای به افزایش کیفیت داشت، در نتیجه لازم بود که در مورد تعهد مدیر جدید به کیفیت آموزش، ارتباطات آزاد دو طرفه، تصمیم گیری کارآمد و ارائه خدمات مناسب به مشتریان اطمینان حاصل شود.

سرپرست جدید به این مسائل متعهد بود، وی اعتقاد داشت که برنامه ریزی استراتژیک ابزاری مهم برای دستیابی به آنها است. سرپرست جدید بیش از این نیز با نویسنده و همکارش «چارلز چاک فین» در یک فرآیند برنامه ریزی استراتژیک در یک موسسه آموزشی دیگر کار کرده بود (این مورد در چاپ سال ۱۹۹۵ همین کتاب، در بخشی به نام «حوزه آموزشی» آمده است)، تجربه قبلی بسیار موفقیت آمیز بود و او درصدد بود که در شغل جدید نیز بار دیگر موفقیت قبلی را تکرار کند. او توانست موافقت هیئت مدیره را برای برنامه ریزی استراتژیک به عنوان اولویت نخست سازمان جلب کند؛ همچنین توانست دستیار خود را (که ابتدا مدیریت روزانه فرایند را به عهده داشت و بعدها خود وی به سرپرستی ارتقا یافت) ترغیب کند که این ایده را پذیرا شده و به جلب حمایت سایر عوامل کلیدی بپردازد. با آغاز فرایند، تغییراتی در برنامه های سازمان به وقوع پیوست. چشم انداز و مأموریت بازمینی شدند معنای تعهد به کیفیت، در چهارچوب استراتژی جدید مجدداً تفسیر شد. موضوعات مرتبط با تسهیلات و حمل و نقل مورد توجه قرار گرفت

دراین میان، مشکل بی اعتمادی کارکنان به مدیریت نیز بروز کرد. مدیر قبلی که البته در خارج از سازمان فرد سرشناسی بوداز سوی برخی از مخالفان داخلی به سوء استفاده گری متهم بود، به همین دلیل در ابتدای کار روش مشارکتی مدیر جدید با شک و تردید و شاید کمی بدبینی از سوی کارکنان روبرو شد. لازم بود که پیش از آغاز فرآیند به این مشکل رسیدگی شود علاوه بر

پروژه ای برای افتخار (سازمان غیرانتفاعی خدماتی)

پروژه ای برای افتخار نام یک سازمان غیرانتفاعی برجسته است که دفتر مرکزی آن در شهر مینه‌سوتا واقع شده است. ژوزف سلواجیو کشیش سابق با شخصیتی کاریزماتیک و متعهد، این سازمان را در سال ۱۹۷۲ تأسیس کرد، کار سازمان در یک روز زمستانی یعنی زمانیکه سلواجیو و سایر بنیانگذاران در یکی از مناطق فقیرنشین مینه‌سوتا به تعمیر خانه ای مشغول بودند، آغاز شد، این پروژه ماهها به طول انجامید، سی سال بعد این سازمان بیش از ۱۴۰۰ واحد مسکونی را در سراسر شهرهای مینه‌سوتا، استیپل و حومه این شهرها ساخته یا بازسازی کرده بود، سازمان از ایده سلواجیو مبتنی بر «حمایت فراگیر» که از فقر از جمله تهیه مسکن مناسب، کمک به تامین مالی خانواده ها و ایجاد پیوند میان همسایگان در محلات فقیرنشین، الهام گرفته، و می گیرد، این سازمان در حال تبدیل شدن به یکی از معتبرترین سازمان های ارائه کننده خدمات اجتماعی در این شهر است و رویکردهای نوآورانه آن در مسئله «خودتکایی»

همواره تحسین می شود. در سپتامبر سال ۲۰۰۳ زمانی که برنامه استراتژیک جدید به تصویب رسید، سه واحد از این سازمان مشتمل بر واحد خانه سازی و توسعه، اشتغال زایی و آموزش، و خدمات انسانی زندگی ۵۰۰۰ نفر از مردم را با فعالیتهای خود تحت تاثیر قرار داده بودند، ناگفته نماند بودجه سالانه سازمان تنها مبلغ ناچیز ۱۱ میلیون دلار و کارکنان آن ۸۰۱ نفر بودند.

استیو کارمر، عضو سابق شورای شهر مینه‌سوتا در سال ۱۹۹۷ سمت مدیر عاملی سازمان را عهده دار شد و تا اواسط سال ۱۹۹۹ که به مقام مدیریت آژانس توسعه نهاد اجتماعی مینه پولیس رسید در آنجا خدمت کرد. در دوره فعالیت وی سازمان رشد قابل توجهی را تجربه کرد و درگیر پروژه های بزرگی شد با یک طرح ریزی مناسب و با حمایت هیأت مدیره، انتقال قدرت از سلواجیو به کارمر به آرامی پیش رفت و سلواجیو تا زمان حصول اطمینان از موفقیت سازمان در مقام خود باقی ماند. موفقیت کارمر توسط جیم شیل در اواخر سال ۱۹۹۹ و پس از انجام تحقیقاتی طولانی ادامه یافت. شیل شهردار و عضو سابق شورای شهر استیپل بود. وی پس از حضور در دولت کلینتون در سمت کارمند ارشد در همکاری با دفتر خدمات ملی به شهرهای دوقلو بازگشته بود.

شیل از اواسط سال ۱۹۸۰ و زمانی که در مقام ریاست شورای شهر استیپل خدمت میکرد همواره حامی برنامه ریزی استراتژیک بود. و در آن زمان نیز او در آستانه پیوستن به سازمانی با پیشینه برنامه ریزی استراتژیک بود این سازمان هر

بودند که منجر به تولید محصولاتی مجزا، بدون وجود یکپارچگی و مقصود و هدفی مشترک، شده بود. ورزش نسیم تغییرات از قبل آغاز شده بود. اتحاد جماهیر شوروی در آگوست سال ۱۹۹۱ فرو پاشید، و همراه با آن دشمن اصلی، نقطه تمرکز و دلیل سرمایه گذاری در سازمان نیز از میان رفت، شهروندان آمریکایی و سیاستمداران دموکرات (از جمله بیل کلینتون، رئیس جمهور بعدی) بر استقرار «صلح جهانی» تاکید می کردند، کاهش عمده در تعداد کارکنان گریز ناپذیر بود. در واکنش به این جریانات نیروی دریایی دکترین راهبردی خود را تغییر داد. استراتژی اولیه نیروی دریایی مبتنی بر درگیری در یک محیط باز (اقیانوس)، به جلوگیری از ورود قوای نظامی از دریا و نواحی ساحلی تغییر کرد. بنابراین دو چالش پیش روی گروه عبارت بودند از: حمایت از کارکنان و چگونگی تنظیم استراتژی جدید در واکنش به تغییر در استراتژی نیروی دریایی آمریکا. چالش مهم بعدی به ذینفع دیگر سازمان یعنی آژانس امنیت ملی مربوط بود، آژانس نیاز شدیدی به سرمایه گذاری در فناوری های جدید احساس می کرد؛ از این رو احتمال می رفت که به سرمایه گذاری خود بر روی رمزگشایی و رمزنگاری نظامی ادامه ندهد. بنابراین کارکنان سازمان در آینده باید در سایر حوزه های امنیتی مرتبط و خارج از حیطه میراث جنگ سرد به کار می پرداختند.

سرانجام پیمان سال ۱۹۸۶ کولدواتر- نیکولز کنکره؛ سازمان ها را ملزم به انجام فعالیت های مشارکتی کرد. اکنون کاهش فزاینده بودجه و بودجه بندی مجدد، شرایط نامساعد را تشدید می کردند همچنین رقابت تنگاتنگ میان بخش های مختلف موجب ایجاد وضعیتی ناهنجار شده بود. به نظر می رسید تنها راه مواجهه با این مسائل تهیه یک برنامه استراتژیک موثر باشد. زمانی که بازرس مالی گروه، کاپیتان ویلیام فرنترول در اکتبر سال ۱۹۹۲ از زیردستانش درخواست کرد که بر روی مباحثی پیرامون منابع انسانی تمرکز کنند یک فرایند برنامه ریزی استراتژیک تمام عیار آغاز شد. وی به خاطر تلاش هایش، شایسته لقب قهرمان فرایند (شخصی که موجب سازماندهی و آغاز فرایند می شود) است، در نهایت، او و همکاران عالی رتبه و زیردستانش موفق به بهبود وضعیت کل کارمندان دفتر مرکزی شدند، حاصل کار تغییر قانون توجه، سرمایه گذاری های جدید بود. این مورد به عنوان یکی از مثال های قابل توجه در زمینه چگونگی هدایت برنامه استراتژیک جدید و در نهایت تعریف یک ماموریت توسط گروهی از مدیران متعهد است

تمرکز کرده بودند و گروه امنیت نیروی دریایی بر خود و ذینفعانش تاکید داشت.

به علاوه دلایل به کار گیری برنامه ریزی استراتژیک برای هریک از این سه سازمان با دیگری تفاوت داشت. حوزه مدارس حومه ای به سرعت در حال رشد بود و بحران هایی را پشت سر می گذاشت، رشدی قابل ملاحظه در تعداد دانش آموزان مدارس ابتدایی ایجاد شده بود و به دلیل تغییر جهت ناگهانی در الگوی سرمایه گذاری آموزشی ایالت، حوزه مدارس حومه ای نسبت به سایر حوزه های آموزشی بودجه کمتری دریافت می کرد این در حالی بود که والدین دانش آموزان آموزش ارائه خدماتی مشابه با سایر مدارس را انتظار داشتند. والدین به سختی با این مسئله کنار می آمدند و تغییر قانون ایالتی مشکل ساز شده بود. هیأت مدیره سازمان و مدیر عامل جدید آن درصدد بودند که برنامه ریزی استراتژیک را به منظور انطباق با مشکلات جاری و آتی این حوزه ارتقا، کیفیت آموزش به کار گیرند. پروژه ای برای افتخار در گذشته نیز به صورت مستمر از برنامه های استراتژیک استفاده کرده و زمان تدوین برنامه استراتژیک جدید در این سازمان فرا رسیده بود. این سازمان با بحران خاصی مواجه نشده بود، ولی محیط پیرامون اقتضات جدیدی را بر سازمان تحمیل می کرد و تطبیق سازمان با شرایط جدید و بهره گیری از ظرفیتهای سازمان و شایستگی های ممتاز باید در دستور کار قرار می گرفت. مدیر عامل جدید، هیأت مدیره و کلیه کارکنان مصمم بودند از این فرایند استفاده کرده تا از بقا سازمان و موفقیت های آن در محیط عملیاتی اطمینان حاصل کنند و بالاخره گروه امنیت نیروی دریایی به دلیل کاهش شدید در بودجه خود و تغییرات شدید تکنولوژیکی در وضع بدی قرار گرفته بود. گروهی از مدیران میانی، برنامه ریزی استراتژیک را به عنوان راهی برای فائق آمدن بر این مشکلات پیشنهاد کردند که در نهایت به وسیله مدیر ارشد سازمان پذیرفته شد.

این سه سازمان از جهاتی به هم شبیه هستند:

اول این که هر سه به دلیل حمایت بی حد و حصر مدیران خود به موفقیت نائل شدند. برخی از این حامیان لزوماً به صورت فعال در فرایند مشارکت نداشته و یا حتی در بالای سلسله مراتب سازمانی نیز قرار نداشتند؛ لکن اصلیتین کمک آنها عزم راسخ بر بهبود وضع سازمان مطابق با برنامه استراتژیک بود.

دوم این که تمامی این سازمان ها دارای یک قهرمان فرایند بودند؛ این افراد کارکنان سازمان را برای متعهد شدن به فرایند برنامه ریزی استراتژیک تشویق و تهییج میکردند این قهرمانان هیچ پیش زمینه ذهنی در مورد موضوعات مورد بررسی و پاسخهای احتمالی نداشتند این افراد صرفاً معتقد بودند که

پنج سال یکبار اقدام به برنامه ریزی استراتژیک می کرد، زمانی که شیبیل به سازمان پیوست دوره زمانی برنامه ریزی استراتژیک قبلی (۱۹۹۸-۲۰۰۱) به پایان خود نزدیک می شد و در سازمان و در میان اعضای هیأت مدیره توافق کاملی برای آغاز یک برنامه دیگر وجود داشت. این سازمان، فرایند را با بررسی موضوع برجسته و خاصی شروع نکرد ولی آشکار بود که به برنامه ای جدید، برای پیمایش بهتر محیط و ظرفیتهای سازمانی نیاز است، به عنوان مثال رقابت برای کسب منابع ملی دشوارتر از گذشته شده بود، فشارها برای پاسخگویی در مقابل افکار عمومی در حال افزایش بودند.

رویارویی با عدم اطمینان و تغییرات محیطی چالشی اساسی محسوب می شدند. شایستگی های کلیدی نیاز به توجه داشت و سازمان باید اقدامات موثری برای اثربخش تر کردن فعالیت خود در محیط عمومی انجام می داد.

بنابراین شیبیل یک فرایند برنامه ریزی مشارکتی را بنیان نهاد که تعداد زیادی از افراد را برای مدت تقریبی بیش از یک سال از (سپتامبر ۲۰۰۱ تا سپتامبر ۲۰۰۲) درگیر می کرد، در طول این فرایند، موضوعات و مسائل موجود در اعماق ذهن افراد بررسی و در اغلب موارد باز تعریف میشدند، مباحثه و مذاکره طولانی بر سر ماموریت های سازمان، شایستگی های کلیدی و معنای خوداتکایی شکل گرفت، ذینفعان درک عمیق تری در مورد مسائل پیش روی، حاصل کرده و یکپارچگی بیشتر میان عملکرد سازمان ایجاد شد. این مباحث تا قبل از تصویب نهایی برنامه در هیأت مدیره در سپتامبر ۲۰۰۲ همچنان ادامه یافت، همان طور که انتظار می رفت منظره بر سر بسیاری از مسائل هنوز ادامه دارد، شیبیل در سال ۲۰۰۳ به کار خود خاتمه دادو کارمر یک بار دیگر مدیر عامل شد. او تعهد خود را به برنامه استراتژیک قبلی نشان داد.

مقایسه و تطبیق

این سه سازمان نکاتی را برای مقایسه و تطبیق فراهم می سازند، آنها از لحاظ اندازه، تعداد کارمندان، بودجه و وضعیت حقوقی با هم تفاوت دارند. حوزه مدارس حومه ای یک واحد محلی و دولتی است. گروه امنیت نیروی دریایی یک بنگاه تک منظوره است که در سلسله مراتب سازمانی در مرتبه پائینی قرار گرفته و پروژه ای برای افتخار یک سازمان غیرانتفاعی مستقل است.

تلاشهای برنامه ریزی استراتژیک در هر یک از این سازمانها متناسب با نقطه تمرکز، نوع عملکرد و مقتضیات محیط پیرامونی آن ها متفاوت خواهد بود. حوزه مدارس حومه ای و پروژه ای برای افتخار هر دو بر برنامه ریزی سازمانی و محیط اجتماعی

فرایند نتایج خوبی را به بار خواهد آورد و تا زمان آشکار شدن پاسخها، فرایند را به پیش میرانند. سوم این که تمامی این سازمان سرانجام توانستند به یک توافق نظر و اجماع در میان تصمیم در مورد ماهیت برنامه ریزی استراتژیک و اهداف آن دست یابند. چهارم آن که از در این بستر هر یک از سازمانها یک فرایند تفکر، عمل و یادگیری استراتژیک را برای خود ایجاد کرد. پنجم این که هر کدام از این سازمانها یک شخص را به عنوان مسئول تصمیم گیری و سرپرست تعیین کردند. ششم آن که در همه این سازمان ها یک گروه مشخصاً وظیفه مدیریت فرایند برنامه ریزی استراتژیک و جمع آوری اطلاعات لازم برای جلسات را بر عهده داشت همچنین این گروه وظیفه داشت در گفتگوهای استراتژیک وارد شده و پیشنهادها و پیشنویس برنامه استراتژیک را تهیه کند.

هفتم این که بر روی هر موضوع بحرانی صرف نظر از ماهیت و شکل آن کار جدی صورت می گرفت. هشتم این که همه آنها به سختی کار می کردند تا استراتژی هایی را که ناظر به ایجاد ارزش عمومی بوده و از نظر سیاسی قابل قبول و از نظر فنی قابل دستیابی و از نظر اخلاقی قابل دفاع باشند، توسعه دهند. نهم این که همه آنها از کمک متخصصان و مشاوران خارجی بهره گیری میکردند. دهم آن که هر سه از یک اصل اساسی پیروی می کردند. آن اصل توجه جدی به تفکر، عمل و یادگیری استراتژیک در کنار استفاده از ابزارها و فرایند برنامه ریزی و عدم جابه جایی وسیله با هدف بود. و در نهایت هر سه سازمان موفق شدند تا از برخی از مزایای بالقوه برنامه ریزی استراتژیک بهره مند شوند.

نتیجه گیری

انتخاب بهترین الگوی برنامه ریزی استراتژیک بستگی به شرایط خاص هر سازمان، اهداف آن و ویژگی های محیطی دارد. در واقع، هیچ الگوی جهانی وجود ندارد که به عنوان "بهترین" شناخته شود. بهترین الگو آن است که با شرایط خاص سازمان، فرهنگ سازمانی و اهداف استراتژیک همخوانی داشته باشد. بهترین رویکرد ممکن است ترکیب چندین الگو باشد تا به طور جامع تری به نیازها و چالش های خاص سازمان پاسخ داده شود. در نهایت، منفی بودن یک الگو به اجرای نادرست، عدم تناسب با شرایط خاص سازمان، یا عدم تطابق با فرهنگ سازمانی بستگی دارد. بنابراین، یک الگوی خاص ممکن است در برخی از سازمان ها ناپسند باشد در حالی که می تواند در سازمان های دیگر موفقیت آمیز باشد.

موازن اخلاقی

در این مطالعه اصول اخلاق در پژوهش شامل اخذ رضایت آگاهانه از شرکت کنندگان و حفظ اطلاعات محرمانه آنها رعایت گردیده است.

تشکر و قدردانی

پژوهشگران مراتب قدردانی و تشکر خود را از کلیه شرکت کنندگان این پژوهش که با استقبال و بردباری، در روند استخراج نتایج همکاری نمودند، اعلام می دارند.

تعارض منافع

نویسندگان این مطالعه هیچ گونه تعارض منافی در انجام و نگارش آن ندارند.

واژه نامه

1. Analytical Model	۱. الگوی تحلیلی
2. Scorecard Model	۲. الگوی نمره دهی
3. Three-Level Model	۳. الگوی سه سطحی
4. Life Cycle Model	۴. الگوی چرخه زندگی
5. Fit Model	۵. الگوی مناسب سازی
6. Scenario-based Model	۶. الگوی مبتنی بر سناریو
7. Dynamic Strategy Model	۷. الگوی استراتژی پویا
8. Interactive Planning Model	۸. الگوی تعاملی
9. Systems Approach Model	۹. الگوی رویکرد سامانه ای
10. Resource-Based Strategy Model	۱۰. الگوی استراتژی مبتنی بر منابع
11. Career Development Framework	۱۱. الگوی توسعه گرای شغلی
12. Strengths	۱۲. نقاط قوت
13. Weaknesses	۱۳. نقاط ضعف
14. Opportunities	۱۴. فرصت ها
15. Threats	۱۵. تهدیدها
16. Political	۱۶. سیاسی
17. Economic	۱۷. اقتصادی
18. Social	۱۸. اجتماعی
19. Technological	۱۹. تکنولوژیکی
20. Environmental	۲۰. محیطی
21. Legal	۲۱. قانونی

منابع فارسی

پژوهش، ه. (۲۰۲۲). توسعه حرفه ای کارکنان و تأثیرات آن بر سازمان. اهواز: انتشارات پژوهش.
جولوخانی، س. (۲۰۲۲). برنامه ریزی استراتژیک در سازمان های معاصر. اصفهان: انتشارات علمی.

- Joloukhani, S. (2022). Strategic Planning in Contemporary Organizations. Isfahan: Scientific Publications. [Persian]
- Kamali, F. (2019). New Approaches in Strategic Planning. Shiraz: Shiraz Publications. [Persian]
- Mahmoudi, M. (2020). New Models of Strategic Planning. Mashhad: Ferdowsi University Press. [Persian]
- Memarzadeh, M. (2020). Systematic Models in Strategic Management. Tehran: Hozvi Publications. [Persian]
- Moeini, K. (2021). Scoring Card and Its Applications in Organizations. Tehran: Maulef Publications. [Persian]
- Pazhuhesh, H. (2022). Professional Development of Employees and Its Effects on the Organization. Ahvaz: Pahoeheh Publications. [Persian]
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy?. Harvard Business Review, 74(6), 61-78.
- Rezaei, J. (2020). Resource Development and Improving Organizational Performance. Gorgan: Golestan Publications. [Persian]
- حسینی، ر. (۲۰۲۲). تحلیل و ارزیابی استراتژی‌های سازمان. تبریز: انتشارات دانشگاه تبریز.
- رضایی، ج. (۲۰۲۰). توسعه منابع و بهبود عملکرد سازمانی. گرگان: انتشارات گلستان.
- فتحی، س. (۲۰۲۱). مدیریت منابع انسانی و استراتژی‌های مبتنی بر منابع. تهران: انتشارات آوای فرهنگ.
- فراهانی، م. (۲۰۲۱). سناریوهای استراتژیک و کاربرد آنها در برنامه‌ریزی. کرمان: انتشارات کرمان.
- کمالی، ف. (۲۰۱۹). رویکردهای نوین در برنامه‌ریزی استراتژیک. شیراز: انتشارات شیراز.
- محمودی، م. (۲۰۲۰). الگوهای نوین برنامه‌ریزی استراتژیک. مشهد: انتشارات دانشگاه فردوسی.
- معمارزاده، م. (۲۰۲۰). مدل‌های سیستماتیک در مدیریت استراتژیک. تهران: انتشارات حوزوی.
- معینی، خ. (۲۰۲۱). کارت نمره‌گذاری و کاربردهای آن در سازمان‌ها. تهران: انتشارات مولف.
- فهرست منابع**
- Farahani, M. (2021). Strategic Scenarios and Their Application in Planning. Kerman: Kerman Publications. [Persian]
- Fathi, S. (2021). Human Resource Management and Resource-Based Strategies. Tehran: Avae Farhang Publications. [Persian]
- Hosseini, R. (2022). Analysis and Evaluation of Organizational Strategies. Tabriz: Tabriz University Press. [Persian]