

## مقاله پژوهشی:

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

امر لله نزدی منش<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۲۰/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۲۰

## چکیده

فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و محصول آن، به عنوان یک برنامه مدون در هر حوزه ای بسترساز رشد، تنظیم کننده فعالیتها و حتی تنظیم کننده 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 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 می‌باشد. 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 می‌باشد. روایی پرسشنامه محقق ساخته باز جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت ها 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 اولویت بندی گردید: ۱- توسعه کشت چغندر قند (منطقه ای و فرمانطقه ای)، ۲- رسوخ در بازار و ۳- توسعه سیستم های مدیریتی

**کلیدواژه‌ها:** برنامه‌ریزی، طراحی، برنامه‌ریزی راهبردی، قابلیت ها - ظرفیت ها

## 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 پیش‌آمده 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 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 صاحب‌نظران 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، شرکت‌ها 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، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و قوت‌ها و ضعف‌های داخلی را شناسایی می‌کند و با در نظر داشتن ماموریت 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 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). 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 برنامه ریزی استراتژیک و مبنای قرار دادن آن در حیطه‌های مختلف می‌تواند به تحقق اهداف سازمانی و همسویی و هم‌افزایی آن با اهداف راهبردی و سند چشم‌انداز 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 برنامه ریزی استراتژیک شرکت قند اصفهان بر مبنای قابلیت‌ها و ظرفیت‌ها چگونه است؟

## مبانی نظری و ادبیات تحقیق

**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 برنامه ریزی 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 ساده‌تر برنامه ریزی راهبردی پیش بینی 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 "آگاگوس ۳" یعنی راهنما و به معنای فرمانده است.

مفهوم راهبرد: هنری می‌تیزبرگ: 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. بر مبنای این تعریف، راهبرد دو ویژگی شامل (۱) پیش از کاربردشان ایجاد می‌شوند و (۲) آگاهانه و هدفدار بوجود می‌آید (کوین، می‌تیز 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، می‌تیز 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 می‌رود (سیدجوادیان، ۹۲، ص 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، 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" می‌باشد که طی آن مدل جدیدی برای تبیین چگونگی رشد و توسعه علوم ارائه می‌کند (رسولی و صالحی، ۱۳۹۴، ص 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 برداشت‌های ما را نسبت به موضوع‌های مختلف شکل می‌دهد (احمدی و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۸۶). هنری می‌تیزبرگ پارادایم‌های مدیریت راهبردی را به سه دسته ذیل تقسیم بندی نموده که هر یک 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 برنامه ریزی ۳-مکتب موقعیت یابی	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 گرایشی ۵-مکتب قدرت گرایشی ۶-مکتب فرهنگی	۱- رویکرد مبتنی بر خود سازماندهی ۲- رویکرد مبتنی بر افزودن گرایشی 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	-----

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 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، یابدارسازی 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 برنامه ریزی راهبردی در روابط عمومی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری با تاکید بر سند چشم انداز الگوی	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 شرایط در آینده و شناسایی فرصت ها، تهدیدها، قوت ها و ضعف های آن پرداخته است.

موضوع	محقق	سال	نتایج تحقیق
ایرانی-اسلامی			
ارائه الگوی مطلوب برنامه ریزی استراتژیک در مدیریت سازمانها و نهادهای فرهنگی ایران	الهه حیدری زاده	۱۳۹۴	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.
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.

### 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 تاثیرگذار روی آن را شامل اندازه سازمان، عمر سازمان، تغییرات در مدیریت عالی و تغییر خصوصیات جغرافیای مدیران می داند.
چالش های جدید برای تئوری	ایویتا و اندرز	۲۰۱۰	به بررسی چالش های جدید تئوریهای برنامه ریزی

موضوع	محقق	سال	نتایج تحقیق
مدیریت استراتژیک			راهبردی با توجه به دو پارامتر جهانی و فرهنگ ملی می پردازد.

### روش‌شناسی 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 آماریت تحقیق، از روش نمونه گیری غیر تصادفی 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 شناسائی منطقه پیشنهادی جدول SWOT (تعیین جهت گیری آینده سازمان).

## یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

### الف: یافته های 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

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

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

جدول ۲: تحصیلات پاسخ‌دهندگان

درصد	فراوانی	متغیر	
		کارشناسی	کارشناسی ارشد
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	
		۱ تا ۱۰ سال	۱۱ تا ۲۰ سال
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	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 تکنولوژی
تامین مواد اولیه	کل سود خالص	کفایت کارکنان حرفه ای	توسعه اتوماسیون سیستم های اداری و نظام	صادرات	مقیاس اقتصادی ظرفیت تولید	ماشین آلات و تجهیزات

تولید	مالی	منابع انسانی	مدیریت	بازاریابی	توسعه	تکنولوژی
			اطلاعات مدیریت			
موقعیت مکانی (جغرافیایی)	دسترسی به منابع	نگهداری و توسعه منابع انسانی	فرهنگ سازمانی	نام تجاری (برند)	توجه 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 تعدیل نیروی انسانی	آموزش مدیران	سهام 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					

تولید	مالی	منابع انسانی	مدیریت	بازاریابی	توسعه	تکنولوژی
	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 حسابرس 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 می‌آید 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
------	----------------	-----	----------	------	--------

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
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 گرای	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	سهام 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
۲	تأثیر 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	بهبود 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	توجه 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 شناسایی 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



ردیف	نقاط قوت و ضعف	وزن	وزن نسبی	رتبه	امتیاز
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، 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

تکنولوژیک	سیاسی و قانونی	فرهنگی و اجتماعی	اقتصادی
تکنولوژی رقبا	قوانین مالیاتی	جمعیت	نرخ تورم
تغییرات تکنولوژی	تعرفه های خاص	گروه های ذینفع	نرخ بهره
	قوانین حفظ محیط زیست	نگرش نسبت به بنیاد	نرخ ارز
	دعای داخلی و خارجی	نگرش نسبت به پس انداز	خصوصی سازی و آزادسازی
	رابطه ایران با کشورهای هدف		بورس
	شرایط سیاسی کشورها		سیاست های صادرات و واردات
	قوانین کار و تضمین اجتماعی		سیاست ها و ابزارهای پولی
	قانون برنامه ششم کشور و قانون بودجه سالانه		سیاست های مالی
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

اقتصادی	فرهنگی و اجتماعی	سیاسی و قانونی	تکنولوژیک
قیمت نفت		قانون سرمایه گذاری خارجی	قیمت نفت
تعهدات و اعتبارات بنیاد		مقررات و ضوابط بنیاد و قوانین حاکم بر بورس	تعهدات و 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	۰.۴۶

ردیف	نقاط قوت و ضعف	وزن	وزن نسبی	رتبه	امتیاز
۲	تعارف‌های خاص	۸۰	۰.۱۱	۲	۰.۲۳
۳	قوانین حفظ محیط زیست	۷۰	۰.۱۰	۳	۰.۳۰
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<sup>۱</sup> 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

## 1. Internal & External matrix (IE)

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 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)
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 خانه‌ای 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) 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		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 بالقوه ای 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

ضعف ها (W)	قوت ها (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 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

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

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

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 فرامنطقه ای) ۲- رسوخ در بازار ۳- توسعه سیستم های مدیریتی.

مرحله تصمیم گیری: ماتریس QSPM: علاوه بر استراتژیهایی 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							
استراتژی سوم (توسعه سیستم های مدیریتی)		استراتژی دوم (رسوخ در بازار)		استراتژی اول (توسعه کشت چغندر قند)		ضریب (وزن نسبی)	عوامل اصلی
امتیاز	نمره	امتیاز	نمره	امتیاز	نمره		
							عوامل اصلی خارجی
۰.۵۲	۲	۰.۷۸	۳	۰.۷۸	۳	۰.۳۰	اقتصادی
۰.۵	۲	۰.۷۵	۳	۰.۷۵	۳	۰.۲۵	سیاسی / قانونی / دولتی
۰.۵	۲	۰.۵	۲	۰.۷۵	۳	۰.۲۵	اجتماعی / فرهنگی / بوم شناسی / محیطی
۰.۵	۲	۰.۵	۲	۰.۷۵	۳	۰.۲۵	فن آوری
۱	۴	۱	۴	۱	۴	۰.۲۵	رقابتی
							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 بر اساس 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 بر اساس نمره جذابیت هر یک از استراتژی ها به صورت زیر اولویت بندی گردید: ۱- توسعه کشت چغندر قند ( منطقه ای و فرامنطقه ای) ۲- رسوخ در بازار ۳- توسعه سیستم های مدیریتی.

پیشنهاد های 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 ماخذ

### 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 گوهریار، 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.
- سرمد، 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 (2014) “Strategy Implementation :Key Factors Challenges And Solutions” , IBA Bachelor Thesis Conference, November.
- Erica , Olsen (2007) , “Strategic Planning For Dummies” ,wiley Pub.
- Harrison, M.I ,(1998),Diagnosing organizations, Methods , Model , and Process, by sagc publication
- Iveta.Ludiga , Andregs (2010) , “The New Challeges For Strategic Management Theory” :Globalisation And National Cultures , International Scientific Conference , May, PP 13-18 .
- Mansor, Muzainah , Tayib , Mahamad (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 , Ieva , Romans , Putans ,Tatgana . Mu ravska (2012) , “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(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 , Fides , Obiageli Ezeugbor(2015) , Carol , “Problems Of Implementation Of Strategic Plans For Secondary Schools :Improvement In Anambra State “ , Academic Journals , may , pp 84-90.
- Poister ,Theodore H (2010) , “The Future Of Strategic Planning In Public Sector:Linking Strategic Management And Performance “ ,Georgia State University ,December , PP 246-254.
- Recklies , Oliver (2008) , “Problems And Barriers To Strategic Planning ,Institute Of Organization And Management In Industry” , PP 3-11.
- Salkic , Ismet (2014) , “Impact Of Strategic Planning On Management Of Public Organization In Bosnia And Herzegovina” , University of Sarajevo , January ,pp 61-77.
- T. Wulf , B.Schwen(2013) , “Scenario-Based Strategic Planning “ ,Roland Berger School Of Strategy And Economics , <http://www.springer.com/978-3-658-02874-9>.

