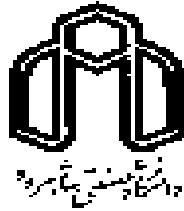


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت

گروه مدیریت

بررسی تاثیر عوامل محیطی و سازمانی بر اثربخشی برنامه ریزی استراتژیک

دانشجو :

امید افراسیابی

استاد راهنما :

دکتر محمد علی مولایی

پایان نامه ارشد جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد

MBA

ماه و سال انتشار :

اسفند ماه ۹۱

دانشگاه صنعتی شاهرود

دانشکده: مهندسی صنایع و مدیریت

گروه: مدیریت

پایان نامه کارشناسی ارشد:

تحت عنوان بررسی تأثیر عوامل محیطی و سازمانی بر اثربخشی برنامه ریزی استراتژیک

در تاریخ ۱۳۹۱/۱۱/۳۰ توسط کمیته تخصصی زیر جهت اخذ مدرک کارشناسی ارشد MBA مورد ارزیابی و با درجه 18.5 مورد پذیرش قرار گرفت.

اساتید راهنما	امضاء	اساتید مشاور	امضاء
نام و نام خانوادگی : محمد علی مولایی		نام و نام خانوادگی : _____	
نام و نام خانوادگی : _____		نام و نام خانوادگی : _____	

اساتید داور	امضاء	نماینده تحصیلات تکمیلی	امضاء
نام و نام خانوادگی : دکتر سید محمد موسوی		نام و نام خانوادگی : دکتر بزرگ اشرفی	
نام و نام خانوادگی : دکتر رضا شیخ			

تقدیم به پدر و مادر مهربان و

همسر عزیزتر از جانم ...

تشکر و قدر دانی ...

با استعانت از خداوند متعال و توجهات خاصه حضرت ولی عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) پایان نامه کارشناسی ارشد اینجانب به اتمام رسیده است. امید است تجربه چندین ساله تحصیلات دانشگاهی و نتایج به دست آمده از این تحقیق مورد توجه و استفاده خوانندگان قرار بگیرد. جا دارد از تمام کسانی که این بنده حقیر را از ابتدای تحصیل تا به اینجا مخصوصاً پدر و مادرم و معلمین و اساتید گرامی آقایان دکتر محمد علی مولایی و دکتر رضا شیخ که کمک بی شائبه خود را دریغ نداشتند کمال قدر دانی و سپاسگزاری را داشته باشم.

باتشکر

افراسیابی - ۱۳۹۱/۱۱/۱۰

تعهد نامه

اینجانب امید افراسیابی دانشجوی دوره کارشناسی ارشد رشته MBA دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت دانشگاه صنعتی شاهرود نویسنده پایان نامه بررسی تاثیر عوامل محیطی و سازمانی بر اثربخشی برنامه ریزی استراتژیک تحت راهنمایی دکتر محمد علی مولایی متعهد می شوم .

- تحقیقات در این پایان نامه توسط اینجانب انجام شده است و از صحت و اصالت برخوردار است .
- در استفاده از نتایج پژوهشهای محققان دیگر به مرجع مورد استفاده استناد شده است .
- مطالب مندرج در پایان نامه تاکنون توسط خود یا فرد دیگری برای دریافت هیچ نوع مدرک یا امتیازی در هیچ جا ارائه نشده است .
- کلیه حقوق معنوی این اثر متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد و مقالات مستخرج با نام « دانشگاه صنعتی شاهرود » و یا « Shahrood University of Technology » به چاپ خواهد رسید .
- حقوق معنوی تمام افرادی که در به دست آمدن نتایج اصلی پایان نامه تأثیرگذار بوده اند در مقالات مستخرج از پایان نامه رعایت می گردد.
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه ، در مواردی که از موجود زنده (یا بافتهای آنها) استفاده شده است ضوابط و اصول اخلاقی رعایت شده است .
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه، در مواردی که به حوزه اطلاعات شخصی افراد دسترسی یافته یا استفاده شده است اصل رازداری ، ضوابط و اصول اخلاق انسانی رعایت شده است .

تاریخ ۱۳۹۱/۱۲/۱۵

امضای دانشجو

مالکیت نتایج و حق نشر

- کلیه حقوق معنوی این اثر و محصولات آن (مقالات مستخرج ، کتاب ، برنامه های رایانه ای ، نرم افزار ها و تجهیزات ساخته شده است) متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد . این مطلب باید به نحو مقتضی در تولیدات علمی مربوطه ذکر شود .
- استفاده از اطلاعات و نتایج موجود در پایان نامه بدون ذکر مرجع مجاز نمی باشد.

چکیده

در عصر اطلاعات و ارتباطات الکترونیکی، هر سازمانی با هر اندازه‌ای، با تغییرات و تحولات سریع محیطی و سازمانی روبه‌روست و باید فعالیت‌های خود را طوری برنامه‌ریزی و مدیریت کند که در عوامل تاثیرگذار محیط متلاطم خارجی و داخلی سازمان و بازار به شدت رقابتی موفقیت کسب کرده و تداوم حیات داشته باشد. با توجه به مفهوم برنامه‌ریزی استراتژیک، این امر مستلزم بهره‌گیری از برنامه‌ریزی استراتژیک موثر است. چرا که از یک طرف آینده‌نگر بوده و از طریق پیش‌بینی تحولات آتی اقدامات مناسب را تنظیم می‌کند، از طرف دیگر متاثر از عوامل تاثیرگذار محیطی است و ارتباط تنگاتنگ با آن دارد و از این لحاظ می‌تواند به سرعت از تغییرات محیط با خبر شده و واکنش مناسب و سریع نشان دهد و هرچه بیشتر آن را اثربخش سازد. برنامه‌ریزی استراتژیک، ابزار مدیریتی توانمندی است که برای کمک به شرکت‌های کوچک و بزرگ طراحی می‌شود تا آن‌ها به صورت رقابتی خود را با تغییرات پیش‌بینی شده محیط تطبیق دهند. خصوصاً، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک یک نگرش و تجزیه و تحلیلی از سازمان و محیط خرد و کلان (PEST) مربوط به آن ارائه می‌کند، شرایط فعلی سازمان را توضیح می‌دهد و عوامل کلیدی موثر بر موفقیت آن را شناسایی می‌کند.

تاثیر برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های امروزی برکسی پوشیده نیست، برنامه‌ریزی استراتژیک را کوششی نظام‌یافته برای اجرای استراتژی‌های اصلی سازمان و به کارگیری آن در جهت تحقق مقاصد سازمان می‌دانند. برنامه‌ریزی استراتژیک اهداف سازمان را باتوجه به رسالت آن تعیین و از طریق مطالعات محیطی و فرصت‌ها و تهدیدها و نقاط قوت و ضعف سازمان را شناسایی کرده تا از این طریق هدف‌های واقع‌بینانه‌تری را تعیین و به اجرا درآورد. به کارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک توسط مدیران می‌تواند در دراز مدت ثمرات مثبتی برای سازمان‌ها به بار آورد.

بنابراین در این تحقیق سعی شده با تحلیل شکاف بین برنامه‌ریزی استراتژیک از طراحی تا اجرا بارویکردی جدید به بررسی اثربخشی این برنامه پرداخته و به وسیله آزمون مقایسه میانگین t تعیین شود این شکاف‌ها بیشتر به کدام محیط‌ها مربوط و به چه علتی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق بانک ملت و نمونه آن به طور تصادفی شعب منتخب تهران می‌باشد.

کلمات کلیدی: برنامه‌ریزی استراتژیک، عوامل محیط PEST و سازمانی، مزیت رقابتی پایدار

فهرست

عنوان-----	۱
فصل ۱ : کلیات تحقیق-----	۲
۱-۱ مقدمه-----	۳
۲-۱ اهمیت موضوع-----	۵
۳-۱ بیان مسئله-----	۶
۴-۱ پیشینه تحقیق-----	۷
۵-۱ فرضیات تحقیق-----	۹
۶-۱ اهداف تحقیق-----	۱۰
۷-۱ محدودیت های تحقیق-----	۱۱
فصل ۲ : مطالعات نظری و ادبیات تحقیق-----	۱۲
۱-۲ تعریف استراتژی-----	۱۳
۲-۲ تعریف مدیریت استراتژیک-----	۱۵
۱-۲-۲ تاریخچه مدیریت استراتژیک-----	۱۵
۳-۲ تعریف برنامه ریزی-----	۱۷
۱-۳-۲ برنامه ریزی و تغییر-----	۱۸
۲-۳-۲ تفکر استراتژیک-----	۱۸
۴-۲ برنامه ریزی استراتژیک-----	۱۹
۱-۴-۲ ویژگی های برنامه ریزی استراتژیک-----	۲۰

- ۲-۴-۲ اهمیت و ضرورت برنامه ریزی استراتژیک-----۲۱
- ۲-۴-۳ مزایای برنامه ریزی استراتژیک-----۲۲
- ۲-۴-۴ موانع ومحدودیت های برنامه ریزی استراتژیک-----۲۲
- ۲-۵-۵ الگوهای فرآیند برنامه ریزی استراتژیک-----۲۴
- ۲-۵-۱ الگو فرآیند برنامه ریزی استراتژیک دیوید-----۲۵
- ۲-۵-۲ الگو فرآیند برنامه ریزی استراتژیک مینتزبرگ-----۲۶
- ۲-۵-۳ الگو فرآیند برنامه ریزی استراتژیک برایسون-----۲۷
- ۲-۵-۴ الگو عمومی فرآیند برنامه ریزی استراتژیک-----۳۱
- ۲-۵-۵ مدل SWOT-----۳۲
- ۲-۶-۶ موانع اجرای برنامه ریزی استراتژیک-----۳۳
- ۲-۶-۱ چالش های موجود در فرآیند اجرای استراتژی-----۳۳
- ۲-۶-۲ چالش ها وموانع اجرای موثر استراتژی ها از دیدگاه صاحب نظران-----۳۶
- ۲-۷-۷ ارزیابی محیط کسب و کار با استفاده از الگوی PEST Analysis-----۴۰
- ۲-۸-۸ مروری بر برنامه ریزی استراتژیک در صنعت بانکداری (مدل پورتر)-----۴۵
- فصل ۳ : روش تحقیق و جامعه آماری-----۵۷
- ۳-۱-۱ معرفی جامعه آماری-----۵۸
- ۳-۲-۲ مدل مفهومی تحقیق-----۷۵
- ۳-۱-۳-۱ آشنایی با مدل پاراسورامان-----۷۵
- ۳-۲-۲-۲ مدل مفهومی استفاده شده در تحقیق-----۷۷

۳-۴ نوآوری تحقیق	۷۹
۳-۵ روش تحقیق و گردآوری اطلاعات	۷۹
۳-۶ پایایی یا قابلیت اعتماد	۸۰
۳-۶-۱ پایایی یا قابلیت اعتماد پرسشنامه تحقیق	۸۲
فصل ۴ : تجربه و تحلیل داده ها و آزمون فرضیات	۸۴
۴-۱ آزمون فرضیات	۸۵
۴-۱-۱ آزمون فرضیه اصلی	۸۶
۴-۲-۱ آزمون فرضیات فرعی	۸۹
فصل ۵ : نتایج و پیشنهادات	۱۱۰
۵-۱ نتایج	۱۱۱
۵-۲ خلاصه	۱۱۵
۵-۳ پیشنهادات	۱۱۶
ضمیمه	۱۱۷
منابع و مأخذ	۱۳۲

فهرست نمودارها

- نمودار ۱-۱ : چارچوب فرضیه های تحقیق-----۹
- نمودار ۱-۲: فرآیند برنامه ریزی استراتژیک دیوید-----۲۵
- نمودار ۲-۲ : فرآیند برنامه ریزی استراتژیک مینتزبرگ-----۲۶
- نمودار ۳-۲: فرآیند برنامه ریزی استراتژیک برایسون -----۲۷
- نمودار ۴-۲: فرآیند عمومی برنامه ریزی استراتژیک-----۳۱
- نمودار ۵-۲: برنامه ریزی استراتژیک SWOT-----۳۲
- نمودار ۶-۲: تجزیه و تحلیل محیط کلان (چارچوب PEST)-----۳۹
- نمودار ۷-۲: پنج نیروی رقابتی پورتر-----۴۷
- نمودار ۱-۳: ساختار سازمانی بانک ملت-----۷۱
- نمودار ۲-۳: مدل شکاف پراسورامان-----۷۶
- نمودار ۳-۳ : مدل مفهومی تحقیق-----۷۸

بررسی تاثیر عوامل محیطی و سازمانی بر اثربخشی

برنامه ریزی استراتژیک

امید افراسیابی ، کارشناسی ارشد MBA

دکتر محمد علی مولایی ، عضو هیئت علمی دانشگاه صنعتی شاهرود

فصل ۱

کلیات تحقیق

۱-۱: مقدمه

برنامه ریزی استراتژیک⁽¹⁾ با بررسی محیط خارجی و داخلی سازمان ، فرصت ها و تهدید های محیطی و قوت ها و ضعف های داخلی را شناسایی می کند و با در نظر داشتن مأموریت سازمان ، اهداف بلند مدت برای سازمان تنظیم می کند و برای دستیابی به این اهداف ، از بین گزینه های استراتژیک اقدام به انتخاب استراتژی هایی می کند که با تکیه بر قوت ها و با بهره گیری از فرصت ها ، ضعف ها را از بین برده و از تهدید ها پرهیز کند تا در صورت اجرای صحیح باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود و بتواند مزیت رقابتی^(۲) بالایی برای خود ایجاد نماید .

در عصر اطلاعات و ارتباطات الکترونیکی ، هر سازمانی با هر اندازه ای ، با تغییرات و تحولات سریع محیطی و سازمانی روبه روست و باید فعالیت های خود را طوری برنامه ریزی و مدیریت کند که در عوامل تاثیر گذار محیط متلاطم خارجی و داخلی سازمان و بازار به شدت رقابتی موفقیت کسب کرده و تداوم حیات داشته باشد . با توجه به مفهوم برنامه ریزی استراتژیک ، این امر مستلزم بهره گیری از برنامه ریزی استراتژیک موثر است . چرا که از یک طرف آینده نگر بوده و از طریق پیش بینی تحولات آتی اقدامات مناسب را تنظیم می کند ، از طرف دیگر متاثر از عوامل تاثیر گذار محیطی است و ارتباط تنگاتنگ با آن دارد و از این لحاظ می تواند به سرعت از تغییرات محیط با خبر شده و واکنش مناسب و سریع نشان دهد و هرچه بیشتر آن را اثربخش سازد. برنامه ریزی استراتژیک ، ابزار مدیریتی توانمندی است که برای کمک به شرکت های کوچک و بزرگ طراحی می شود تا آن ها به صورت رقابتی خود را با تغییرات پیش بینی شده محیط تطبیق دهند . خصوصاً ، فرایند برنامه ریزی استراتژیک یک نگرش و تجزیه و تحلیلی از سازمان و محیط خرد و کلان (PEST) مربوط به آن ارائه می کند، شرایط فعلی سازمان را توضیح می دهد و عوامل کلیدی موثر بر موفقیت آن را شناسایی می کند.⁽³⁾

1- Strategic planning

2- Competitive advantage

3- Fry & Stoner, 1995

با این مقدمه بر برنامه ریزی استراتژیک و ارتباط آن با محیط اطراف سازمان در می یابیم که هر جا صحبت از برنامه ریزی استراتژیک است حتما در کنار آن عوامل موثر محیطی داخلی و خارجی هم مطرح است. بنابراین طراحان و کسانی که برای سازمان ها وظیفه برنامه ریزی را بر عهده دارند باید تمام توجه خود را به محیط آشفته و دائم در حال تغییر داشته باشند تا با تبیین و تشریح افق روشن و درستی از آینده، برنامه ای طراحی کنند که بیشترین تطابق را با محیط داشته باشد و کمترین آسیب را از تغییرات آن دریافت کند یا به تعریفی اثربخش باشد؛ چون معنای اثربخشی چیزی غیر از تطابق اجرا با برنامه ریزی و انجام دادن کار درست نیست. این تحقیق نیز با نیم نگاهی به این موضوع به بررسی برخی از عوامل موثر محیطی بر برنامه ریزی استراتژیک و چگونگی توجه به این عوامل پرداخته است.

۱-۲: اهمیت موضوع

علی رغم افزایش گرایش به اثر بخشی سازمانی ، اتفاق نظر اندکی روی آنچه یک سلسله معیارهای معتبر اثربخشی است وجود دارد . رویکرد سنتی که اندازه گیری اثر بخشی را بر حسب اهداف در بر می گیرد ، مشکلاتی به وجود می آورد ؛ برای مثال عملکرد موثر را باید اهداف سازمان تعیین کند نه یک استاندارد تحمیل شده از خارج . در این صورت اهداف ممکن است حتی در داخل یک سازمان واحد هم متفاوت باشند .

از طرفی اثر بخشی عملیات فعالیت های سازمان ها را ، به میزان به کار بستن اهداف^(۱) یا به طور صریح به تاثیر فرآیندها یا نتایج مرتبط می دانند و معمولاً به صورت درجه یا میزانی که سازمان ها به اهداف دست یافته اند یا توانایی تولید موثر و نتایج مطلوب دارند تعریف می کنند که این تاثیرات و نتایج از میان عملکرد سازمانی مشخص می شود .

بسیاری از نویسندگان و اندیشمندان در تعاریف خود در مورد برنامه ریزی استراتژیک به اهداف و نتایج رجوع می کنند و سپس اثربخشی برنامه ریزی استراتژیک را مد نظر قرار می دهند . آرمسترانگ^(۲) برنامه ریزی استراتژیک را یک فرآیند صریح و ساده برای تعیین اهداف بلند مدت سازمانی و رویه های مولد و ارزیابی استراتژی های جایگزین و سیستمی برای نظارت کردن بر نتایج برنامه ها بعد از اجرا تعریف کرده است . هیولت^(۳) تصریح می کند که برنامه ریزی استراتژیک تلاشی است برای جانشین ساختن نقاط قوت سازمان نسبت به رقبایش در موثرترین و کاراترین روش . برنامه ریزی استراتژیک بر مسیر سازمان و اعمالی که برای بهبود بخشیدن به عملکردش لازم است تمرکز دارد . شرمن^(۴) برنامه ریزی استراتژیک را این گونه تعریف می کند: فرآیندی است که هر سازمانی را متعهد می کند محیط داخلی و خارجی را به دقت تجزیه و تحلیل کند ، برنامه ای تنظیم کند بر مبنای فعالیت هایی که به بهترین شکل منابع سازمانی را با فرصت های محیطی متناسب سازد ، روش های قابل قبولی ایجاد نماید تا نقاط ضعف و تهدیدات خارجی را تا حد امکان کاهش

1- Target or objective

3- Hewllet(۱۹۹۹)

2- Armstrong(۱۹۸۲)

4- Sherman(۲۰۰۶)

دهد، تاکتیک های مناسب برای اجرای این برنامه ها تعریف کند و در انتها روش هایی را نیز برای اندازه گیری اینکه آیا این برنامه ها به نتایج مطلوبی منجر شده ایجاد کند.

گریفین^(۱) بیان می کند برنامه ریزی استراتژیک شامل تخصیص منابع، اولویت ها و فعالیت هایی که برای رسیدن به اهداف استراتژیک نیاز است می شود. می لیچ و مارکوس^(۲) نیز می گویند برنامه ریزی استراتژیک از دو طریق عملکرد سازمانی را بهبود می بخشد: راه اول کاهش عملیات سازمانی نامطمئن و راه دوم به وسیله بهبود هماهنگی ها، ارتباطات و مکاتبات و کنترل فعالیت ها در سازمان ها.

همواره در زمان های متفاوت شاهد به کارگیری مدیران از انواع برنامه ریزی ها بوده ایم که گاهی این برنامه ریزی ها مفید و موثر واقع و گاهی هم با شکست مواجه می شدند. اما امروزه به علت تغییرات سریع و شدید محیط اطراف سازمان یک اشتباه کوچک در تصمیم گیری ها و برنامه ریزی ها ممکن است خسارات جبران ناپذیری بر جای بگذارد. از طرفی ممکن است با صرف هزینه و وقت بسیار زیاد بهترین برنامه ها تهیه و تنظیم شوند ولی به طور موثر و منطبق با خواسته ها و نیازها و برنامه های تهیه شده به مرحله اجرا نرسند و به طور چشمگیری از اثربخشی آن کاسته شود.

۱-۳: بیان مسئله

اهمیت این موضوع و مسئله از دو جنبه قابل بیان است: اولاً تنظیم برنامه ریزی ها؛ که مستلزم واکاوی و شناخت و تشریح صحیح و مناسب محیط خرد و کلان سازمان است و ثانیاً اجرای اثربخش و درست برنامه ها که منطبق با خواسته ها و نیازها و در جهت اهداف سازمان باشد و با ابزار مناسب قابل اندازه گیری. که در این تحقیق سعی شده به هر دو جنبه و در نهایت به شکاف موجود بین برنامه و اجرا و عواملی که باعث این شکاف و کاهش اثربخشی برنامه شده پرداخته شود.

۱-۴: پیشینه تحقیق

اولین بار در سال ۱۹۷۰ از این اصطلاح استفاده شد. به این مفهوم که گروهی از برنامه ریزان استراتژیک، برنامه استراتژیک را ابداع و سپس سعی کردند آن را به افراد تصمیم گیرنده بفروشند. در دهه ۱۹۹۰ این دیدگاه بسیار متفاوت گشت. طبق تعریف گودستین^(۱)، نولان و فیفر^(۲) برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که رهبران سازمان، آینده آن را پیش بینی و برای رسیدن به آن، اهداف، شیوه ها و عملکردهای لازم را تدوین می نمایند. سازمان ها با برنامه ریزی استراتژیک بهتر کار می کنند. سازمانها با برنامه ریزی استراتژیک بهتر می توانند نسبت به محیط خود واکنش هایی متناسب نشان دهند. برنامه ریزی استراتژیک سازمان را با یک استراتژی واحد با استفاده از هدف های روشن هماهنگ می سازد. به طور کلی و از عوامل مهم می توان تغییر و تحولات فن آورانه، اجتماعی و سیاسی، پیچیده شدن محیط خارجی سازمان، ارتباط گسترده و متعدد سازمان با محیط و وسعت و گسترش اغلب برنامه ها و طول مدت بودن آنها را بر شمرد که باعث ضرورت و اجتناب ناپذیر بودن برنامه ریزی استراتژیک شده است^(۳). تاثیر برنامه ریزی استراتژیک در سازمان های امروزی برکسی پوشیده نیست، برنامه ریزی استراتژیک را کوششی نظام یافته برای اجرای استراتژی های اصلی سازمان و به کارگیری آن در جهت تحقق مقاصد سازمان می دانند. برنامه ریزی استراتژیک اهداف سازمان را با توجه به رسالت آن تعیین و از طریق مطالعات محیطی و فرصت ها و تهدیدها و نقاط قوت و ضعف سازمان را شناسایی کرده تا از این طریق هدفهای واقع بینانه تری را تعیین و به اجرا درآورد. به کارگیری برنامه ریزی استراتژیک توسط مدیران می تواند در درازمدت ثمرات مثبتی برای سازمان ها به بار آورد.

علی رغم انبوه تحقیقات و پیشینه طولانی برنامه ریزی، تحقیقات اندکی درباره تعیین اثر بخشی برنامه ریزی

^۱-Goodsteen

2- Nolan & Fifer

استراتژیک موجود است. البته در این بین تحقیقاتی مانند رویکرد های اثربخش در تدوین برنامه استراتژیک^(۱) و ارائه مدل اندازه گیری اثر بخشی نظام برنامه ریزی استراتژیک بر اساس هوشین کانری^(۲) و بررسی موانع طراحی و اجرای برنامه ریزی استراتژیک^(۳) نیز می توان نام برد.

از طرفی دیگر گرین لی^(۴) و دی سان و فوستر^(۵) اثربخشی طبیعت برنامه ریزی استراتژیک در شرکت ها را منحصراً براساس عملکرد خروجی، به عنوان یک مشکل عمده نشان داده اند. برخی از صاحب نظران مانند کاتلر^(۶)، هروکس^(۷) و می دان^(۸) روشهایی را برای ارزیابی اثربخشی نظام برنامه ریزی استراتژیک پیشنهاد کرده اند. به طور اساسی دو رویکرد عمده برای ارزیابی اثربخشی یک نظام برنامه ریزی استراتژیک وجود دارد: فرایند گرایی و هدف گرایی. رویکرد فرایندگرایی کل نظام را در نظر میگیرد و یک وسیله تشخیص ضعف را به کاربران ارائه می دهد؛ در حالی که هدفگرایی روی خروجی های نظام تمرکز میکند. علیرغم اینکه فوستر، صرفاً استفاده از اولین رویکرد را توصیه میکند ولی فیلیپس و ماتینهو^(۹) نشان داده اند که شاید بهترین اندازه گیری اثربخشی، شامل ترکیبی از هر دو رویکرد باشد.

تحقیق حاضر بابت و توسعه مدل اخیر و اضافه نمودن عوامل محیطی و سازمانی از محیط (PEST) گرفته تا محیط داخلی و سازمانی، میزان تفاوت درک مدیران و کارکنان از برنامه ریزی استراتژیک و میزان رسمی بودن این برنامه گامی دیگر در جهت ارزیابی میزان اثربخشی برنامه ریزی استراتژیک برداشته است.

1- محمد مشتری، هانیه موسوی (۱۳۸۵)

۲- علیرضا قاسمی جاوید (۱۳۸۲)

۳- اصغر دمرچیلی (۱۳۸۰)

4- Greenly (۱۹۸۳)

5- Dyson & Foster (۱۹۸۰)

6-Kotler (۱۹۷۷)

۷-Heroux (۱۹۸۱)

۸- Meidan (۱۹۹۴)

۹ -Phillips & Moutinho (۱۹۸۸)

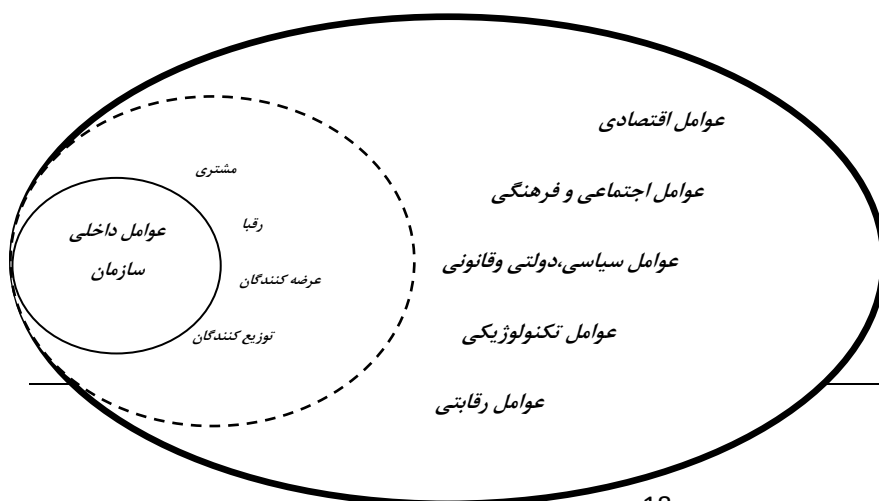
۱-۵: فرضیات تحقیق

۱-۵-۱: فرضیه اصلی

- بین عوامل محیط (PEST)^(۱) و عوامل محیط داخلی سازمان ذکر شده در برنامه ریزی استراتژیک و برنامه محقق شده شکاف وجود دارد .

۱-۵-۲: فرضیه های فرعی

- بین عوامل محیط اقتصادی ذکر شده در برنامه ریزی استراتژیک و برنامه محقق شده شکاف وجود دارد .
- بین عوامل محیط اجتماعی و فرهنگی (جمعیت شناختی) ذکر شده در برنامه ریزی استراتژیک و برنامه محقق شده شکاف وجود دارد .
- بین عوامل محیط سیاسی ، دولتی و قانونی ذکر شده در برنامه ریزی استراتژیک و برنامه محقق شده شکاف وجود دارد .
- بین عوامل محیط فن آوری (تکنولوژیک) ذکر شده در برنامه ریزی استراتژیک و برنامه محقق شده شکاف وجود دارد .



1- PEST include: political, economical, social, technological

2-Richard m.s.Wilson&Colingilligan (2005,p129)

- بین عوامل محیط رقابتی ذکر شده در برنامه ریزی استراتژیک و برنامه محقق شده شکاف وجود دارد .
- بین عوامل محیط داخلی و سازمانی ذکر شده در برنامه ریزی استراتژیک و برنامه محقق شده شکاف وجود دارد .
- بین برداشت مدیران و کارکنان از اجرای برنامه ریزی استراتژیک شکاف وجود دارد .

۱-۶: اهداف تحقیق

معمولا در تحقیق های علمی ، محقق هدف خاص را به منظور کشف حقایق و تشخیص و تعیین علل و عوامل مشکلات و ارایه راه حل هایی به منظور رفع یا کاهش معضلات و مشکلات و آثار ناشی از آن ها و نهایتا قرار دادن یافته های تحقیق در اختیار صاحبان اندیشه تعقیب می نماید .

با توجه به دنیای کنونی که شاهد عصر اطلاعات و ارتباطات سریع هستیم ، شرکت ها و سازمان ها ملزم به ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای خود می باشند تا بتوانند در این محیط پرتلاطم و آشفته به سوی هدف اصلی شان رهنمون شوند . این مورد ایجاد نخواهد شد مگر در سایه یک برنامه ریزی بلند مدت مناسب که تمام جنبه های محیطی و سازمانی در آن لحاظ شده باشد . بنابر این شناخت صحیح برنامه ریزی استراتژیک چه در مرحله تدوین و چه در مرحله اجرا دارای اهمیت می باشد .

هم چنین به علت اینکه تدوین و اجرای هر برنامه ریزی در بلند مدت هزینه ایجاد می کند ، هدف اصلی این تحقیق شناساندن عوامل محیطی داخلی و خارجی تاثیر گذار بر اثربخشی برنامه ریزی استراتژیک می باشد تا طراحان و اجرا کنندگان پی ببرند در طراحی و اجرای برنامه ریزی استراتژیک چه مواردی را باید رعایت کنند تا

این برنامه ریزی با کمترین هزینه یا خسارتی ، به طور اثر بخش منجر به مزیت رقابتی شود و اهداف سازمان تامین شود .

هدف دیگر از انجام این تحقیق ارزیابی شکاف بین عوامل مختلف محیطی و سازمانی در تدوین و اجرای یک برنامه ریزی استراتژیک می باشد که ممکن است با توجه به سازمان های کشور در حال توسعه ای مانند ایران با سایر کشورها متفاوت باشد .

۷-۱: محدودیت های تحقیق:

هر تحقیقی برای رسیدن به نتیجه با محدودیت هایی روبه روست که در این تحقیق عبارت است از:

بالا بودن هزینه های تحقیق ، عدم دقت و توجه کافی در جواب دادن به سئوالات از سوی پاسخگویان ، عدم پاسخگویی صادقانه به برخی از سئوالات از سوی پاسخگویان به دلیل درونی بودن و خصوصی بودن این سئوالات ، صرف زمان زیاد برای تکمیل پرسشنامه ها ، عدم همکاری مردم در پر کردن پرسشنامه و کم تجربه گی بعضی از آن ها برای پر کردن پرسشنامه .

فصل ۲

مطالعات نظری و

ادبیات تحقیق

۲-۱: تعریف استراتژی

الف - مفهوم لغوی استراتژی: واژه استراتژی از کلمه یونانی استراتگوس^(۱) گرفته شده است. استراتگوس یا (استراتژ) به معنای لشکر است. استراتگوس به معنی فرماندهی ارتش هم به کار می رفت. بطور مثال، ارتش یونان باستان که از گروههای کوچک سربازان متعلق به خاندانهای یونانی تشکیل شده بود، توسط افرادی به نام «استراتگوس» فرماندهی می شد. علاوه بر این، معانی زیر نیز برای استراتژی مطرح شده است: فن اداره جنگ، فن فرماندهی، فن جنگ و طرح نقشه برای جنگ.

ب: مفهوم اصطلاحی استراتژی: استراتژی در معنای اصطلاحی جدید به این صورت تعریف میشود: فن و علم توسعه و به کارگیری قدرت سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و نظامی ملت، هنگام جنگ و صلح، به منظور تأمین حداکثر پشتیبانی از سیاستهای ملی و افزایش احتمال دستیابی به نتایج مطلوب برای کسب حداکثر پیروزی و حداقل شکست. هرگاه قدرت سیاسی، نظامی، فرهنگی و اقتصادی، در جهت دستیابی به اهداف نظامی یک ملت به کار رود، استراتژی نظامی نامیده میشود به همین ترتیب برای هر یک از ابعاد سیاسی، فرهنگی و اقتصادی نیز می توان یک تعریف از استراتژی ارائه داد. استراتژی در معنای قدیمی خود به مفهوم به کارگیری همه امکانات کشور برای دست یافتن به هدفهای نظامی بود، اما به تدریج استراتژی از بعد نظامی محض، فاصله گرفت و در حال حاضر اهداف نظامی، بخشی از اهداف ملی یک کشور را تشکیل میدهد.

از طرف دیگر اگر مجموعه ای از آگاهی ها و اطلاعات منظم درباره یک یا چند موضوع را علم بنامیم و مهارت به کارگیری علم در صحنه عمل نیز هنر باشد، استراتژی؛ آگاهی های منظمی است که نحوه به خدمت گرفتن قدرت سیاسی، اقتصادی، نظامی و فرهنگی را برای رسیدن به هدفهای مورد نظر نشان می دهد. بنابراین، استراتژی علم است ؛ اما همه کسانی که از علم استراتژی آگاهی دارند ، قادر نیستند آن را به کارگیرند، فقط کسانی که مهارت کافی در این زمینه دارند، می توانند از استراتژی استفاده کنند، پس به یک معنا، استراتژی

1- Strategos

نوعی هنر است. خلاصه آنکه، استراتژی هم علم و هم هنر است.

ولی استراتژی تعبیری شد که در دهه ۶۰ میلادی از حوزه های سیاسی و نظامی به حوزه کسب و کار^(۱) و تجارت پا نهاد و تأثیر قابل توجهی در قوت گرفتن رقابت و پیروزی پاره ای از شرکت های چالاک گذارد. رقابت پذیری نه فقط در سطح بنگاه ها، بلکه در سطح ملی نیز مطرح می شود و مبنایی است برای توسعه یافته گی یا توسعه نیافتگی کشورها.

استراتژی به عقیده بسیاری از صاحب‌نظران، حاصل خلاقیت استراتژی‌پردازان است و نمی‌توان برنامه دقیقی برای خلق و ایجاد استراتژی تنظیم کرد. اصولاً هدف اصلی برنامه‌ریزی استراتژیک، ایجاد چارچوبی برای شناخت و درک مسأله و زمینه‌سازی برای خلق استراتژی است. در برنامه‌ریزی استراتژیک، محور اصلی، توجه به رقابت است و تلاش می‌شود با درک توانایی‌های سازمان از یک سو و تحولات محیطی از سوی دیگر، جهت‌گیری کلان سازمان در عرصه رقابت تدوین و نهادینه شود.

۱- Business

۲-۲: تعریف مدیریت استراتژیک

هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چند گانه که سازمان را قادر می‌سازد که به هدف‌های بلند مدت خود دست یابد.

۱-۲-۲: تاریخچه مدیریت استراتژیک

در دهه ۱۹۸۰ شرکت‌ها با فاز جدیدی که از آن به عنوان مدیریت استراتژیک یاد می‌شود، مواجه شدند که

عبارت بود از تلفیق منابع شرکت برای دستیابی به مزیت رقابتی . این فاز شامل موارد زیر بود:

۱ - یک چارچوب طرح‌ریزی که مرزهای سازمانی را در می‌نوردد و تصمیم‌گیری استراتژیک در رابطه با منابع و گروه‌های مشتریان را تسهیل می‌کند.

۲ - یک فرایند طرح‌ریزی که تفکر کارآفرینانه را ترغیب می‌کند.

۳ - یک سیستم از ارزشهای شرکت که تعهد مدیریت به استراتژی شرکت را تقویت می‌کند^(۱).

در این مقطع زمانی شاهد انتقال از پیش‌بینی‌های کمی به استفاده گسترده‌تر از تحلیل‌های کیفی هستیم^(۲). تلاش‌ها بر ایجاد مأموریت و چشم‌اندازی برای آینده، تحلیل مشتریان، بازارها، و قابلیت‌های شرکت متمرکز شد^(۳) و چارچوب‌های تحلیلی که پورتر^(۴) توصیه کرد، از جمله تحلیل پنج نیرو، زنجیره ارزش، مدل الماسی مزیت رقابتی، و استراتژی به عنوان سیستم اجرایی، به ابزارهای ارزشمندی در مدیریت استراتژیک تبدیل شدند که توسط دانشگاهیان و صنعتگران مورد ستایش قرار گرفت. تلاش پورتر در این زمینه، به دلیل باریک‌بینی مدیریت استراتژیک، توسط مینتزبرگ^(۵) و بارتلت و قوشال^(۶) مورد انتقاد واقع شد. کار پورتر به خاطر تمرکز او بر روی

1- Gluck(1980)

4-Porter(1980,1985,1990)

2-

Staysi(1993)

5-Mintzberg(1990)

3-

Wilson(1994)

6- Bartlet & ghushal(1991)

موقعیت استراتژیک موسسه در بازار یا صنعت مربوطه و به دلیل غالب بودن آن در این دهه، توسط مینتزبرگ مکتب موقعیت‌یابی لقب گرفت. کار ارزشمند دیگری که در زمینه‌های اقتصادی انجام شد، به نویسندگانی مانند: ورنرفلت^(۱)، بارنی^(۲) و پیتراف^(۳) و دیگران بر مبنای کار اولیه پن روز^(۴) در ارتباط با نظریه مبتنی بر منابع شرکت برمی‌گردد. نظریه مبتنی بر منابع، به ضعفهایی در این پارادایم در درک فرایندهای داخلی در کار اول اندروز^(۵)

اشاره دارد. نقطه قوت آن این است که شرح می‌دهد، چرا برخی سازمانها نسبت به رقبایشان سودآورتر عمل می‌کنند و چگونه می‌توان شایستگی های کلیدی را جامه عمل پوشاند و همچنین در تکوین آن دسته استراتژی‌های تنوع که عقلانی‌اند، کمک موثری کرد. نظریه مبتنی بر منابع به خاطر فقدان یک اتفاق نظر نمایان در رابطه با مفاهیم، عبارات و چارچوبهای کلیدی برای ارزیابی قابلیت‌های شرکت مورد انتقاد واقع شد. علاوه بر این، نویسنده پیشرویی در این شاخه- مانند نقش پورتر در مزیت رقابتی -برای رهبری این گفتمان وجود نداشت^(۶).

بنابر این مدیریت استراتژیک، فرایند تصمیم‌گیری است که جهت‌های دراز مدت سازمان و همچنین اجرای آن تصمیمات را معین می‌سازد. مدیریت استراتژیک فرایندی است که به وسیله آن مدیران برای دراز مدت فعالیت‌های سازمان را تعیین کرده، اهداف عملیاتی ویژه‌ای را مشخص و استراتژی‌های نیل به این اهداف را با توجه به شرایط داخلی و خارجی طراحی و برنامه‌های عملی برای اجرای استراتژی‌ها را انتخاب می‌کنند.

مدیریت استراتژیک عبارت است از فرایند آینده‌سازی هر سازمان که آن را قادر می‌سازد تا اولاً به هنگام بروز حوادث در وضعیت انفعالی قرار نگیرد و ثانیاً تا آن‌جا که ممکن است آینده مطلوب خود را بسازد.

1-Vernerflat(1984)

4-Pen rose(1959)

2- Barney(1991)

5-End rose(1965)

3-Pitter off(1993)

6-Doit & Mayer(1998)

۲-۳: تعریف برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی یکی از چهار وظیفه بسیار مهم مدیران است^(۱) و با سایر وظایف آن‌ها نیز ارتباط دارد و تحقق اهداف فردی و سازمانی نیز مستلزم برنامه‌ریزی است.

برنامه‌ریزی عبارتست از فرایندی دارای مراحل مشخص و به هم پیوسته برای تولید یک خروجی منسجم در قالب سیستمی هماهنگ از تصمیمات. برنامه‌ریزی روشن، مستند و مشروح از مقاصد و تصمیمات است. برنامه؛ خروجی فرایند برنامه‌ریزی است اما برنامه‌ریزی یک فرایند پیوسته است که پیش از اتخاذ هر تصمیمی آغاز شده و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می‌یابد. از جنبه ماهیت، برنامه‌ریزی دارای انواع برنامه‌ریزی فیزیکی^(۲)، سازمانی^(۳)، فرایند^(۴)، مالی^(۵)، وظیفه‌ای^(۶) و عمومی^(۷) است. از جنبه افق زمانی، برنامه‌ریزی را می‌توان در قالب برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت^(۸)، برنامه‌ریزی میان مدت^(۹) و برنامه‌ریزی بلندمدت^(۱۰) و از جنبه سطوح به شرکتی^(۱۱)، کسب و کار^(۱۲) و عملیاتی^(۱۳) دسته‌بندی کرد.

بیشتر برنامه‌ریزی‌ها بر اساس دیدگاه عقلایی، دارای شکل آرمان‌ها و اهداف- طرح‌ها و اقدامات- منابع مورد نیاز هستند. در این مدل‌ها ابتدا آرمان‌ها و اهداف سازمان‌ها تبیین شده، سپس طرح‌ها و اقدامات لازم تعیین و در نهایت منابع مورد نیاز برای انجام پروژه برآورد می‌گردند.

۱- چهار وظیفه مهم عبارتند از: برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل.

2- Physical planning

6- Functional planning

10- Long time planning

3-Organizational planning

7- General planning

11- Corporate level

4- Process planning

8- Short time planning

12-Bussines level

5- Financial planning

9- Middle time planning

13- Operation level

۲-۳-۱: برنامه‌ریزی و تغییر

تغییر در شرایط محیط ، سیاست‌ها ، نگرش‌ها ، دیدگاه‌ها، ساختارها، نظام‌ها و . . . عواملی هستند که بر آرمان‌ها و اهداف برنامه‌ریزی تأثیر گذاشته که در نهایت باعث تغییر برنامه می‌گردند. برنامه‌ریزی در شکل اشاره شده در فوق ظرفیت و توانایی مقابله با چنین تغییراتی را نداشته و منجر به شکست می‌گردد. این شرایط موجب رشد این تفکر شد که در برنامه‌ریزی باید بتوان با تغییرات، جهت حرکت سازمان را تغییر داد و جهت و رفتار جدیدی را در پیش گرفت. این نگرش زمینه‌ساز ابداع برنامه‌ریزی استراتژیک شد. بر خلاف برنامه‌ریزی سنتی که در آن آرمان‌ها و اهداف تعیین می‌شوند در برنامه ریزی استراتژیک، هدف تبیین و تدوین استراتژی است. بسته به نوع، تنوع و ماهیت تغییرات موجود در محیط می‌توان ترکیبی از برنامه‌ریزی سنتی و برنامه‌ریزی استراتژیک را به کار برد .

۲-۳-۲: تفکر استراتژیک^(۱)

در اواسط دهه ۱۹۸۰ اثر بخش نبودن فرایند مدیریت استراتژیک، بسیاری از متخصصان این زمینه را هدایت کرد تا بر لزوم تفکر استراتژیک تأکید داشته باشند. در دهه ۱۹۹۰ مفهوم استراتژی با ظهور تفکر استراتژیک تکامل بیشتری پیدا کرد تا به طرح‌ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک کمک و آنها را تسهیل کند. تکامل استراتژی از طرح‌ریزی استراتژیک به مدیریت استراتژیک و سپس به تفکر استراتژیک، بازتابی از تغییرات اقتصادی، فن آوری، و اجتماعی است که از آغاز آن در اواسط دهه ۱۹۵۰ بود و بویژه از ۱۹۸۴ با سطوح بالاتری از بی ثباتی در محیط ، اوج گرفت و فرایند استراتژی در سازمان‌ها را با نیازهای جدیدی روبه‌رو کرد.

در یک سو نویسندگان ادبیات توصیفی و یکپارچه مانند اومایی (۱۹۸۲)، پیترز و واترمن (۱۹۸۲)، مینتزبرگ (۱۹۹۴) استراتژی را به عنوان یک هنر مطرح کرده‌اند و در سوی دیگر نویسندگانی مانند پورتر،

1- Strategic thinking

اندروز (۱۹۶۵) و آنسوف (۱۹۶۵) که به ادبیات تجویزی تعلق دارند، استراتژی را به عنوان یک علم مطرح کرده‌اند. گروه دیگری از نویسندگان هستند که لزوم توازن برقرار کردن بین استفاده از شهود و تحلیل را در ادبیات استراتژی مطرح کرده‌اند (ویلسون، ۱۹۹۴/ ریموند، ۱۹۹۶/ لیدکا، ۱۹۹۸/ هراکلیوس، ۱۹۹۸). مینتزبرگ و همکاران (۱۹۹۸) در به روز کردن طبقه بندی مکتب های طرح ریزی، اشاره به یک التقاط گرایی جدید در این پارادایم دارند که در پرتو پیشرفتهای اخیر، فرایند استراتژی در صدد فائق آمدن بر نیازهای یک محیط بی ثبات کسب و کار است. بطور مشخص در شرکت ها نیز آگاهی بیشتری نسبت به مفید واقع نشدن چارچوب مدیریت استراتژیک، یادگیری سازمانی، خط مشی های سازمانی، فرهنگ سازمانی، ادراک و استدلال، زمینه های تصمیم گیری، پویایی گروهی، برای فائق آمدن شرکتها بر تغییرات و پیچیدگیهای محیط کسب و کار ایجاد شده است. در ایجاد تعادل میان استفاده از شهود و تحلیل ممکن است آنچه برای یک شرکت یا مدیر مناسب پنداشته شود برای مدیر با وضعیت دیگر مناسب نباشد.

۲-۴: برنامه ریزی استراتژیک^(۱)

برنامه ریزی استراتژیک گونه ای از برنامه ریزی است که در آن هدف، تعریف و تدوین استراتژی هاست. از آنجایی که استراتژی می تواند عمر کوتاه یا بلند داشته باشد برنامه ریزی استراتژیک می تواند برنامه ریزی بلندمدت یا کوتاه مدت باشد اما رویکردی متفاوت دارد. بنابراین با توجه به تعاریف ذکر شده برنامه ریزی استراتژیک دو وظیفه اصلی دارد:

۱- ایجاد دیدگاهی یکپارچه، هماهنگ شده و منظم از مسیر و جهت‌ی که سازمان قصد طی کردن آن را دارد.

۲- ایجاد تسهیلات و امکاناتی به منظور هماهنگی و سازش با محیط در حال تغییر.

1- Strategic planning

اما برنامه ریزی استراتژیک در کجا مورد استفاده قرار می گیرد؟

(۱) هر جایی که محیط درونی و بیرونی سازمان شرایط خاص دارد.

(۲) هر جایی که اختیارات خاص دارد.

(۳) هر جایی که توان تصمیم گیری و اجرا دارد.

(۴) هر جایی که در آن درون‌داد‌هایی طی فرآیندی تبدیل به برون‌داد می‌شود.

۲-۴-۱: ویژگی های برنامه ریزی استراتژیک:

(۱) برنامه ریزی استراتژیک ، انعکاسی از ارزش های حاکم بر جامعه است . جهان بینی ها، اعتقادات و سنت های جامعه در برنامه ریزی استراتژیک منعکس می شوند.

(۲) برنامه ریزی استراتژیک معطوف به پرسش های اصلی و مسائل اساسی از سازمان ها است.

(۳) برنامه ریزی استراتژیک دارای دید درازمدت است و افق هایی دورتر از سازمان مطرح می سازد.

(۴) برنامه ریزی استراتژیک فراگیر است و برنامه های عملیاتی سازمان را در بر می گیرد و به آن ها جهت می بخشد.

۵) برنامه ریزی استراتژیک در سطوح عالی سازمان شکل می گیرد ، زیرا در این سطح است که تقریباً به گونه ای همه جانبه اطلاعات لازم در مورد امکانات و منابع سازمان و انتظارات و توقعات از آن متمرکزاند.

۶) برنامه ریزی استراتژیک امکانات و محدودیت های درونی و بیرونی سازمان را مد نظر دارد و پیش بینی های خود را با توجه به آن ها انجام می دهد.

۲-۴-۲: اهمیت و ضرورت برنامه ریزی استراتژیک:

هر سازمانی که تحت مدیریت علمی اداره شود لا جرم برای هدایت منطقی فعالیت های خود نوعی از انواع برنامه ریزی استراتژیک را به عنوان ابزار مدیریتی لازم بایستی انتخاب کند اهم ضرورت هایی که در رابطه با تدوین برنامه ریزی استراتژیک مطرح می شود، عبارتند از:

شرح وظایف اساسی مدیریت : هر مدیر سازمان برای هماهنگی منابع تحت اختیار خود جهت نیل به اهداف، دارای شرح وظایف معین و مشخص است. در رأس شرح وظایف مدیریت علمی، تبیین و تدوین برنامه های استراتژیک سازمان و تنویر مسیرهای حرکت آن برای نیل به اهداف معین است. برنامه ریزی و تهیه استراتژی های مناسب اولین و مهمترین شرح وظیفه مدیران عالی سازمان تلقی شده و این مهم در رأس وظایف پیشنهاد شده آن ها قرار داشته است.

ضرورت پاسخ به پرسش های مهم سازمان : برای مدیریت عالی سازمان در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک سئوالات حائز اهمیت و کلیدی مطرح می شود که بایستی به طور منطقی و علمی و تحت ترتیب و اولویت های معین پاسخ داده شود . این سئوالات که در راستای طرح ریزی اساسی برای سازمان ممکن است در ذهن مدیریت عالی ایجاد گردد عبارت از:

- (۱) فعالیت اصلی ما چیست؟
- (۲) آرمان و اهداف ما چیست؟
- (۳) اهداف بلند مدت و کوتاه مدت سازمان چیست؟
- (۴) آیا اهداف بلندمدت و کوتاه مدت متوازن هستند؟
- (۵) تغییرات عمده تأثیر گذار محیط روی فعالیت های ما، کدامند؟
- (۶) فرصت ها و تهدیدها ونحوه بهره برداری یا پرهیز از آن ها در سال های آتی کدامند؟

۲-۴-۳ : مزایای برنامه ریزی استراتژیک:

- ۱- یکی از مزایای برنامه ریزی استراتژیک ، هادی بودن آن است. این نوع برنامه ریزی جهت و مسیر فعالیت ها و عملیات سازمان را مشخص می سازد و به عنوان راهنمای سازمان عمل می کند.
- ۲- برنامه ریزی استراتژیک نقش هماهنگ کننده بین برنامه های عملیاتی سازمان را نیز انجام می دهد و اقدامات واحدهای مختلف را در یک مسیر ، جهت می بخشد.
- ۳- مدیران را به سازمان علاقه مند می کند. تغییرات محیطی را به سازمان نشان می دهد. در کسب درک روشن از سازمان به مدیران کمک می کند. دیدی هدفمند از مسائل مدیریت ارائه می دهد. باعث هماهنگی و تفاهم در سازمان می شود. آینده نگری را در مدیران تقویت می کند . فرصت های پیش روی سازمان را مشخص می کند. قالبی برای اجرای برنامه و کنترل فعالیت ها ایجاد می کند.

۲-۴-۴: موانع و محدودیت های برنامه ریزی استراتژیک:

محیط برنامه ریزی: در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک مفروضاتی برای محیط فضای پیرامونی به عنوان فاکتور و عوامل تأثیرگذار پیش بینی شده است. ممکن است به لحاظ دلایلی، شرایط مفروض، برای محیط برنامه ریزی تغییر کند و بدین ترتیب موانع و محدودیت های جدی برای تحقق برنامه های تدوین شده بوجود آید.

هزینه زیاد: هر گونه اقدام و یا حرکت به سمت برنامه ریزی سازمانی، مستلزم صرف هزینه قابل ملاحظه برای جمع آوری اطلاعات، داده ها و آمارها و متعاقباً بررسی و تحلیل نسبتاً طولانی آنها جهت جمع بندی و استخراج برنامه های عملیاتی است. شاید این هزینه ها برای سازمان های بزرگ و یا متوسط چندان مشکل آفرین نباشد ولی برای سازمان های کوچک، تخصیص منابع برای امور برنامه ریزی ممکن است به سهولت امکان پذیر نباشد.

مشکل برنامه ریزی: امر برنامه ریزی کار پیچیده و مشکل بوده و نیاز شدید به تفکر و ذهن قوی و خلاقیت و ابتکار دارد. بنابراین سازمانی که فاقد افراد متبحر و کاردان باشد، عملاً در انجام و تدوین برنامه های استراتژیک با مشکل مواجه خواهد شد. زیرا در برنامه ریزی ضرورت دارد فارغ از روزمرگی های جاری به اتکاء ذهنیت های پویا و فعال نسبت به پیش بینی موضوعاتی که در آینده تأثیرات خود را روی سازمان بروز خواهند داد. مسیرهای حرکت مناسب انتخاب و تصمیمات جاری را نیز بر اساس مسیرهای تعیین شده اتخاذ نمایند.

تعهد و محدودیت: برنامه ریزی استراتژیک بر مبنای واقعیت های کاملاً مملوس محیط و عوامل تأثیر گذار برای یک دوره زمانی مشخص تدوین می شود. متعاقب تدوین برنامه های استراتژیک بایستی کلیه فعالیت های جاری در راستای جهت های کاملاً مشخص شده سازماندهی و اجرا شوند. سازماندهی و اجرا فعالیت ها در جهت

های مشخص که جزو تعهدات بدیهی مدیریت و کارکنان محسوب می شوند، محدودیتی هایی را در آزادی عمل سازمان اعمال می کند که نایستی به عنوان نکات منفی و بازدارنده تلقی گردند.

مقاومت درونی : هر گونه تغییر توأم با مقاومت است ولو این تغییر در جهت مثبت باشد. بنابراین در ماهیت و بطن برنامه ریزی استراتژیک تغییراتی مترتب است که سبب مقاومت عمومی و بروز موانع ضد برنامه ریزی می گردد. زیرا کارکنان به رویه ها و شیوه های قدیمی خو گرفته و انجام امور و وظایف محوله به صورت گذشته برای آنان به مراتب سهل تر است. لذا هنر یک مدیر این است که قبل از معرفی هر گونه برنامه با استفاده از رویه های خاص انگیزشی و ترتیب دادن جلسات آگاه سازی، صبورانه نسبت به حذف و یا در نهایت کاهش مقاومت های ضد برنامه اقدام لازم به عمل آورد.

۲-۵: الگوهای فرآیند برنامه ریزی استراتژیک

بر اساس شرایط متغیر محیطی و سازمانی در زمان های متفاوت ، اندیشمندان و نظریه پردازان داخلی و خارجی مدیریت الگوهای متفاوت فرآیند برنامه ریزی استراتژیک را عنوان نمودند و نویسندگان مختلفی نیز در قالب کتب و مقالاتی به بررسی و نقد مدل های بکار رفته در سازمان های دولتی و خصوصی پرداخته و سعی نموده اند که فرآیند مناسبی را برای تدوین استراتژی ها در سازمان های عمومی و غیرانتفاعی ارائه دهند^(۱).

با مرور کتب و مقالات مذکور می توان این نتیجه را اعلام نمود که همگی این کتب و مقاله ها با تکیه بر روش تصمیم گیری سیاسی یا ذی نفعان و البته با کمی تفاوت در انجام قدم ها، الگوی کلی مشابه ای را پیشنهاد نموده اند، که مدیریت موضوعاً استراتژیک خوانده می شوند. فرآیندهای موجود نوعاً شامل قدم هایی همچون واضح نمودن مأموریت و ارزشها، تدوین چشم اندازی برای آینده، تحلیل فرصت ها و چالش های خارجی، ارزیابی نقاط

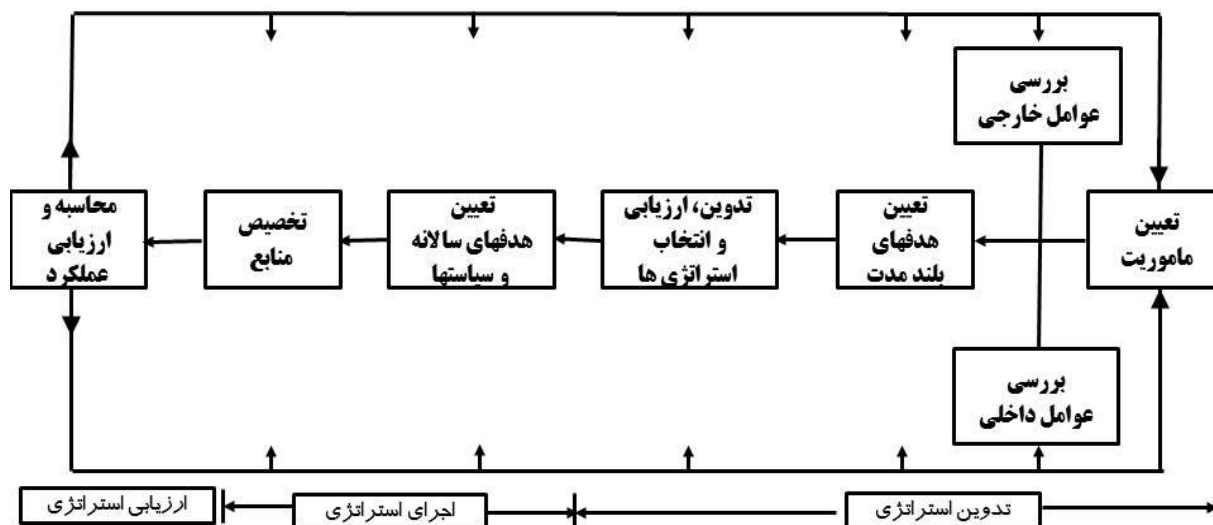
قوت و ضعف، تدوین اهداف کلان و خرد استراتژیک، شناسایی موضوعات استراتژیک، تدوین و ارزیابی استراتژی ها و تدوین برنامه های عملیاتی^(۲).

تا کنون نزدیک به سی مورد الگوی فرآیند برنامه ریزی استراتژیک شناسایی شده که در این بخش برخی از این موارد را بررسی می کنیم.

1- Bryson (2004); Allison; Kaye; Jude (1997); Montanari and Bracker (1986); Nutt and Backoff (1992, 1987); Nutt (1984), Wechsler and Backoff (1987), Ackermann (2005)

2- Poister & Streib (2005)

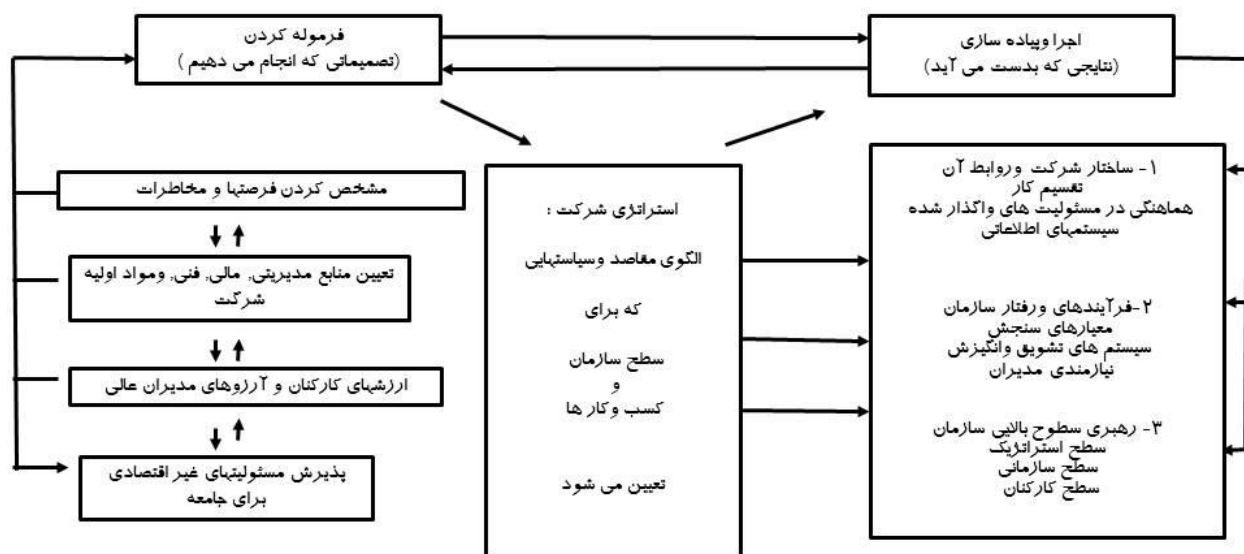
۲-۵-۱: فرآیند برنامه ریزی استراتژیک دیوید



نمودار ۱-۲: فرآیند برنامه ریزی استراتژیک (دیوید)

۲-۵-۲: فرآیند برنامه ریزی استراتژیک (مدل هنری مینتزبرگ)

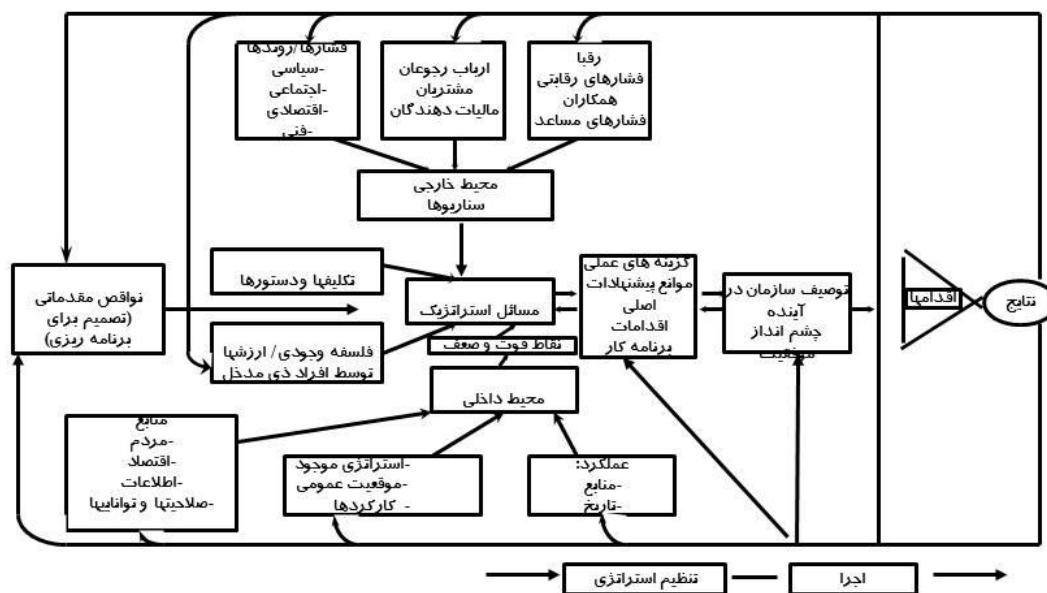
مینتزبرگ در سال ۱۹۹۰ مدلی را برای انتخاب استراتژی ارائه داده است در این استراتژی مینتزبرگ بحث ارزیابی نقاط قوت و ضعف داخلی و ارزیابی فرصت ها و تهدیدات محیطی را مطرح می کند و این ارزیابی تحت تاثیر باورهای مدیر، باورهای و ارزشهای اجتماعی قرار گرفته است و استراتژی مناسب انتخاب شده و در گام های بعدی ارزیابی استراتژی و اجرای آن را مورد تاکید قرار میدهد.



نمودار ۲-۲: فرآیند برنامه ریزی استراتژیک (هنری مینتزبرگ)

۳-۵-۲: فرآیند برنامه ریزی استراتژیک (مدل برایسون)

چارچوب ارائه شده توسط برایسون^(۱) که خود آن را چرخه تغییر استراتژی^(۲) می نامد ؛ در ده فعالیت تعریف شده است. این چارچوب جهت کمک به سازمان ها ، به ویژه سازمانهای عمومی و غیر انتفاعی است تا بتوانند در چارچوب الزامات و مطابق با مأموریت خود به ایجاد ارزش برای خدمات گیرندگان بپردازند. در ادامه هریک از این ده فعالیت به اختصار توضیح داده می شوند .



نمودار 2-3: فرآیند برنامه ریزی استراتژیک (برایسون)

فعالیت ۱ : آغاز نمودن فرآیند برنامه ریزی استراتژیک و توافق بر روی آن هدف از انجام این فعالیت انجام مذاکره بین تصمیم گیران سازمان و خبرگان بر روی فرآیند کلی برنامه ریزی استراتژیک، برنامه زمانی،

۱- Bryson (2004)

2- Strategy change cycle

فعالیت های کلیدی، مسئولیت ها و منابع مورد نیاز است. در نتیجه لازم است تا یک ارزیابی آمادگی^(۱) با هدف تعیین مقدار توانمندی سازمان برای انجام برنامه ریزی استراتژیک انجام پذیرد.

فعالیت ۲ : واضح نمودن قوانین و الزامات حاکم بر سازمان هدف از انجام این فعالیت روشن نمودن الزاماتی است که در مسیر حرکت و فعالیت های سازمان گذارده شده است. به عبارتی دیگر الزامات عبارت اند از قوانین و مقرراتی که مراجع قانون گذار دولتی آنها را تعیین می کنند و سازمان باید در راستای آن قوانین و مقررات حرکت نماید و از آنها تخطی ننماید.

فعالیت ۳ : شناسایی ذی نفعان و تدوین یا تبیین مأموریت و ارزشهای سازمان در ابتدای این فعالیت باید ذینفعان داخلی و خارجی سازمان شناسایی شوند و نحوه تعامل با ذینفعان کلیدی داخلی و خارجی تا انتهای فرآیند تعیین شود. سپس می توان با استفاده از نظرات و انتظارات ذینفعان به تبیین مأموریت سازمان پرداخت. مأموریت سازمان بیانیه ای است که مواردی مانند فلسفه وجودی سازمان، حوزه جغرافیایی فعالیت، محصولات و خدمات ارائه شده و خدمت گیرندگان در آن مطرح می گردد. بیانیه ارزش ها نیز بیانیه ای است که ارزش ها و باورهای مدیران سازمان در آن طرح شده است و راهنمای کارکنان سازمان جهت انجام فعالیت هایشان است.

فعالیت ۴ : ارزیابی درونی و محیطی جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت ها و چالش ها، تهدیدات در این فعالیت محیط درونی و بیرونی سازمان به منظور شناسایی پیامدهای^(۲) استراتژیک نقاط قوت و ضعف، فرصت ها و چالش های سازمان مورد بررسی قرار می گیرد. بررسی محیطی بیرونی می تواند شامل بررسی عوامل قانونی،

عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی، عوامل تکنولوژیکی، عوامل فرهنگی و غیره باشد. همچنین بررسی محیط درونی می تواند شامل بررسی عواملی مانند فرهنگ سازمانی، تکنولوژی های در اختیار سازمان، توانمندی مدیریت و پرسنل و غیره باشد.

1- Readiness assessment

2- Implication

فعالیت ۵ : شناسایی موضوعات استراتژیک نتیجه حاصل از انجام چهار فعالیت ابتدائی منجر به شناسایی موضوعات استراتژیک سازمان می شود. تعیین موضوعات استراتژیک مهمترین بخش و اصطلاحاً قلب فرآیند برنامه ریزی استراتژیک است. این موضوعات چالش هایی بنیادی هستند که از الزامات، مأموریت و ترکیب و سطح محصول یا خدمت، هزینه ها، تامین مالی، ساختار، فرآیندها و مدیریت سازمان ناشی می شوند.

فعالیت ۶ : طرح ریزی استراتژی ها جهت مدیریت و کنترل موضوعات استراتژیک هدف از انجام این فعالیت تدوین و طرح ریزی استراتژی ها برای مقابله یا استفاده از موضوعات استراتژیک بدست آمده از فعالیت پنج است. استراتژی های بدست آمده می توانند ظرف یا شرایط را برای دیگر برنامه های تغییر مانند بازآفرینی سازمان، مهندسی مجدد، بهبود فرآیندها و یا برنامه های رقابت و همکاری فراهم کنند

فعالیت ۷ : مرور برنامه استراتژیک و بکارگیری آن فعالیت هفتم قدم ابتدائی برای پیاده سازی برنامه استراتژیک بوده و هدف از انجام این فعالیت از طرفی مرور و بازبینی مراحل قبل فرآیند و رفع ناسازگاری بین نتایج بدست آمده می باشد. فعالیت هفتم قدم ابتدائی برای پیاده سازی برنامه استراتژیک بوده و هدف از انجام این فعالیت کسب تعهد رسمی برای بکارگیری برنامه های تدوین شده می باشد.

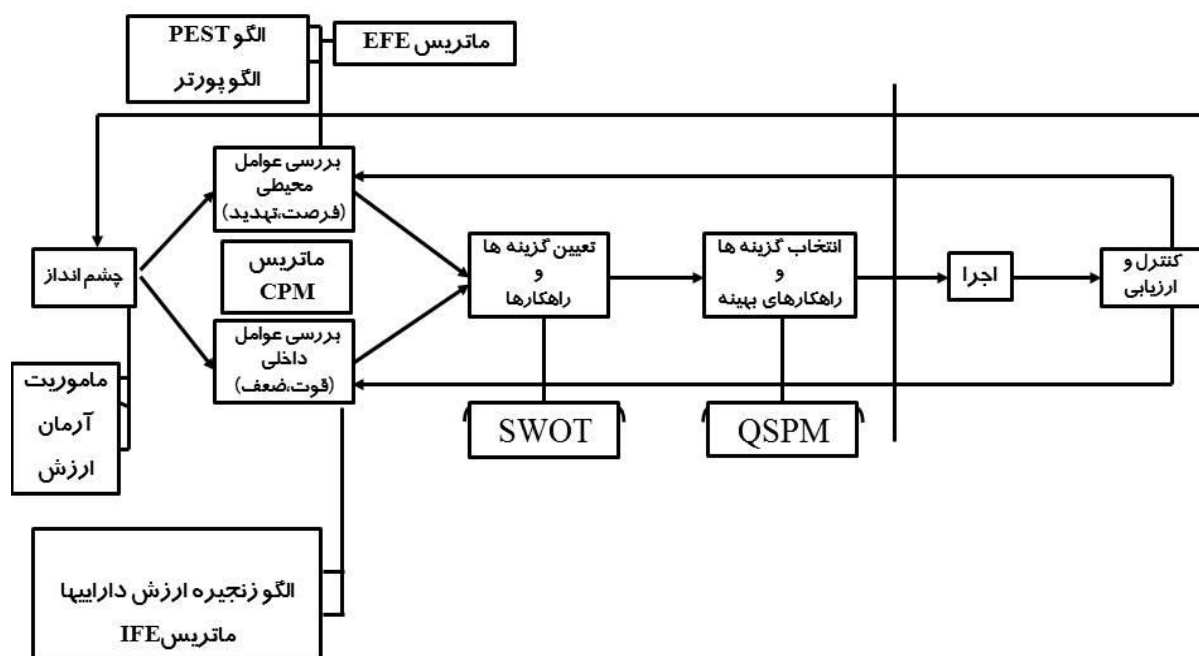
فعالیت ۸ : تدارک یک چشم انداز اثر بخش سازمانی برای آینده هدف از انجام این فعالیت تدارک چشم اندازی است که وضعیت سازمان را پس از پیاده سازی استراتژی های تدوین شده به تصویر بکشد. این چشم انداز می

تواند در ایجاد توافق و تعهد بیشتر بین ذی نفعان برای پیاده سازی برنامه استراتژیک کمک شایانی بکند و بعلاوه به مدیران و کارکنان نیز کمک می کند تا از آن بعنوان راهنمایی جهت انجام فعالیتهای خویش استفاده کنند . بسیاری از سازمانها توانائی آن را ندارند که قبل از انجام حداقل یکبار فرآیند تدوین استراتژی، چشم اندازی اثر بخش تدوین کنند، بنابراین چشم انداز آنها بیشتر از آنکه نقش راهنما برای تدوین استراتژی داشته باشد، نقش راهنما برای اجرای استراتژی را بر عهده دارد.

فعالیت ۹ : ایجاد فرآیند اثر بخش پیاده سازی هدف از انجام این فعالیت آن است که نظام هایی مناسب جهت پیاده سازی استراتژی های تدوین شده بکارگرفته شوند، اضافه براین هر چقدر که استراتژیها در مرحله تدوین با ملاحظات اجرایی طرح ریزی شده باشند و افراد مسئول پیاده سازی استراتژی در فرآیند مدیریت استراتژیک درگیر باشند احتمال موفقیت حاصل از پیاده سازی استراتژی ها بیشتر میشود.

فعالیت ۱۰ : ارزیابی مجدد فرآیند برنامه ریزی استراتژیک و استراتژی ها فعالیت آخر مرور و ارزیابی استراتژی های اجرا شده و فرآیند برنامه ریزی استراتژیک می باشد، هدف از انجام این فعالیت کشف و دانستن مواردی است که انجام شده و به نتیجه مطلوب رسیده، مواردی که انجام نشدند و به نتیجه مطلوب نرسیدند و بعلاوه شناسائی دلایل انجام نشدن آنها می باشد و بطور خلاصه اطلاعات لازم جهت انجام فرآیند برنامه ریزی استراتژیک جمع آوری و ارزیابی می شود .

۴-۵-۲: فرآیند عمومی برنامه ریزی استراتژیک



نمودار 2-4: فرآیند عمومی برنامه ریزی استراتژیک

2-5-5: مدل SWOT

تحلیل SWOT علاوه بر اینکه مدل تکمیل شده و توسعه یافته مدل های تدوین استراتژی ذکر شده دو عامل درونی و بیرونی یعنی موقعیت رقابتی و نرخ رشد صنعتی و عوامل متعدد درونی و بیرونی در قالب سهم بازار و جذابیت صنعت را خود به یک پایه مهم در مدل های بعدی تبدیل شد. براساس مدل SWOT که شبیه ماتریس استراتژی اصلی است، هر سازمان در هر وضعیتی که باشد روی یکی از خانه های متعلق به ماتریس استراتژی های اصلی قرار می گیرد. در مدل SWOT محور X ها به فرصت ها و تهدیدها و محور Y ها به قوت ها و ضعف ها اختصاص می یابد. براساس آنچه در شکل زیر آمده است فرصت های محیطی سازمان روی محور X ها قسمت راست با اعداد مثبت، تهدیدها روی محور Y ها قسمت چپ با اعداد منفی، نقاط قوت، روی محور Y ها و قسمت بالا با اعداد مثبت و نقاط ضعف قسمت پائین روی محور Y ها با اعداد منفی قرار گرفته و پس از مشخص شدن این ابعاد درونی و بیرونی جایگاه سازمان در یکی از خانه های ۱ تا ۴ قرار می گیرد. خانه ۴ به استراتژی های توسعه یا تهاجم، خانه ۲ و ۳ استراتژی های ادغام یا ثبات و خانه ۴ استراتژی های کاهش یا دفاعی اختصاص می یابد .



نمودار 2-5: برنامه ریزی استراتژیک (SWOT)

این مدل گرچه ابعاد درونی و بیرونی سازمان را مدنظر قرار می دهد لیکن به لحاظ اجرایی مکانیسم مشخصی ارائه نداده و روش آن غیر کمی و مبتنی بر ذهنیت است. در هر حال به لحاظ طرح محیط در تدوین استراتژی و محدود شدن به عوامل خاصی که در مدل های BCG و GE آمده است دست مدیران را باز گذاشته و از این نظر منطقی تر به نظر می رسد اما مشخص نیست براساس کدام شاخص های کمی و ارزیابی آن ها یک سازمان در خانه ۱ یا ۲ و ۳ و ۴ قرار می گیرد.

2-6: موانع اجرای برنامه ریزی استراتژیک

2-6-1: چالش‌های موجود در فرایند اجرای استراتژی‌ها

مدیران ، برنامه ریزان و استراتژیست های سازمان ها عملاً در فرایند اجرای استراتژی ها با چالش های زیر مواجه اند^(۱):

۱. مدیران برای برنامه ریزی تعلیم دیده اند، نه برای اجرا

مسئله اساسی این است که مدیران در خصوص تدوین استراتژی بیشتر می دانند تا در مورد اجرای آن . به عنوان مثال ، در اغلب کلاس های MBA دانشجویان سر و کار زیادی با تدوین استراتژی و برنامه ریزی دارند . دوره های اصلی معمولاً عبارتند از استراتژی رقابتی ، استراتژی بازاریابی ، استراتژی مالی و نظیر آنها. چه تعدادی از دروس اصلی منحصرأ مرتبط با اجرا و پیاده سازی است؟ معمولاً هیچ کدام . مسلماً به اجرا اشاره می شود اما نه به صورت اختصاصی ، با جزئیات و هدفمند . تأکید به طور مشخص بر مفهوم و برنامه ریزی اولیه متمرکز است و نه انجام آن. البته یک استدلال می تواند این باشد که اجرا را نمی توان آموزش داد زیرا پیاده سازی در عمل و تجربه به دست می آید. با این وجود ، مدیران می توانند مراحل کلیدی

^۱- Hrebiniak, (2006)

، اقدامات و متغیرهایی را یاد بگیرند که به اجرای موفقیت آمیز رهنمون می شوند. آن ها می توانند از یک مدل پیاده سازی ، استفاده کنند. که فرایند ، گام ها و تصمیمات مرتبط را مطرح کرده و رویکردی منطقی به عملیاتی کردن استراتژی ارائه می کنند. چنین مدلی می تواند اقدامات پیاده سازی آتی را به آنها گوشزد کرده و آن ها را هدایت کند.

۲. واگذاری اجرا به "زیردستان"

مسئله دیگر اینکه برخی مدیران ارشد عقیده دارند اجرای استراتژی، مربوط به زیردستان بوده و بهتر است به کارکنان سطوح پایین تر تفویض شود. برنامه ریزان که افرادی باهوش ترند، برنامه ها را تهیه می کنند و زیردستانی که به اندازه آن ها باهوش نیستند ، فقط باید متابعت کرده و کار را انجام دهند . این نگرش باعث می شود گروه

مدیران ، کارهای چالش‌انگیز و ابتکاری (برنامه‌ریزی) انجام دهند و در اجرا توپ را به زمین کارمندان سطح پایین‌تر بیندازند.

واقعیت این است که تمام سطوح مدیریت باید خود را صاحب پیاده‌سازی بدانند . در اجرای اثربخش ، از مدیران ارشد اجرایی تا پایین ، همگان باید متعهد بوده و خود را صاحب فرایند و اقدامات بدانند.

۳. برنامه‌ریزی و اجرا ، وابستگی متقابل دارند

تدوین استراتژی و پیاده‌سازی ، بخش‌هایی قابل تفکیک از مدیریت استراتژیک بوده و از هم جدا هستند . هر کدام می‌تواند هم به طور مفهومی و هم عملی ، به صورت متمایز مورد بحث قرار گیرد . منطقاً، پیاده‌سازی به دنبال تدوین است. عملیاتی کردن استراتژی متضمن وجود استراتژی است ، اما تدوین و پیاده‌سازی نیز به عنوان قسمتی از فرآیند کلی برنامه‌ریزی ، اجرا ، مطابقت ، وابستگی متقابل دارند . در عوض ، اجرای استراتژی در طول زمان ، تغییراتی روی استراتژی و برنامه‌ریزی اعمال می‌کند. در ارتباط بین برنامه‌ریزی و عمل، دو نکته مهم وجود دارد:

۱. نتایج استراتژیک ، وقتی بیشترین موفقیت را خواهند داشت که به وسیله کسانی که هم مسئولیت پیاده‌سازی را داشته و هم در قسمت برنامه‌ریزی یا تدوین فرآیندها دخیل هستند ، اجرا شود. تعامل بیشتر بین "مجری" و "برنامه‌ریز" یا اشتراک این دو فرآیند یا وظیفه ، منجر به افزایش احتمال موفقیت در اجرا می‌شود.

۲. موفقیت استراتژی، نگاه همزمان برنامه‌ریزی و اجرا را طلب می‌کند . مدیران باید زمانی که به تدوین برنامه می‌پردازند، به اجرا نیز فکر کنند. اجرا یا پیاده‌سازی چیزی نیست که باید بعداً نگران آن باشند . مسائل یا مشکلات اجرایی باید از ابتدا پیش‌بینی شده و همزمان با برنامه‌ریزی و اجرا ، مورد بررسی قرار گیرد. تدوین و اجرا ، قسمت‌هایی از رویکرد مدیریت استراتژیک جامع هستند. این دوگانگی یا نگاه همزمان ، گرچه مهم است ، اما به سادگی دست یافتنی نیست و چالشی برای پیاده‌سازی مؤثر محسوب می‌شود.

۴. اجرای کردن یک استراتژی نسبت به تدوین آن، فرایندی است که زمان بیشتری نیاز دارد : هر چه این چارچوب زمانی برای اجرا طولانی تر باشد ، کار مدیران در تمرکز و کنترل بر فرآیندهای اجرا دشوارتر خواهد بود زیرا ممکن است بسیاری از امور و وقایع پیش بینی نشده به وقوع پیوسته و مدیران را به چالش بکشاند . به عنوان مثال ، نرخ بهره ممکن است نوسان کند؛ رقبا ممکن است به شکلی که پیش بینی شده بود ، رفتار نکنند ؛ مشتریان نیاز به تغییرات داشته باشند ؛ افراد کلیدی شرکت را ترک کنند و غیره . پیامدهای تغییرات در استراتژی و روش های اجرای آن، همواره به سادگی قابل پیش بینی و تعیین نیستند زیرا رخداد هایی کنترل نشده و مزاحم وجود دارد. چارچوب های زمانی بلندمدت ، مدیرانی را که درگیر اجرای کردن برنامه ها هستند ، تحت فشار قرار می دهد. نیازهای بلندمدت باید به اهداف کوتاه مدت تبدیل شوند. کنترل ها به منظور باز خورد و نگهداشتن پا به پای مدیران در کنار شوک ها و تغییرات خارجی ، می بایستی اعمال شوند . فرآیند اجرا می بایستی پویا و انطباقی بوده و در برابر وقایع پیش بینی نشده ، پاسخگو باشد . اجرا فرآیندی مستلزم توجه زیاد است تا بتواند تحقق یابد . مدیرانی که در جست و جوی راه حلی سریع برای مشکلات اجرایی هستند ، قطعاً در تلاش هایشان شکست خواهند خورد. سریعتر بودن، همواره بهتر بودن نیست. انسجام موفق ، مستلزم زمان و دقت نظر است . این امر نشانگر چالشی واقعی است که مدیران با آن مواجه بوده و همین امر ، دشواری عملیات اجرایی کردن استراتژی را افزایش می دهد .

۵. اجرای استراتژی، افراد بیشتری را نسبت به تدوین استراتژی درگیر می کند

ارتباطات بالا به پایین در سازمان و یا در میان قسمت های مختلف، می تواند چالش به وجود آورد. اطمینان یافتن از اینکه مشوق ها در سراسر سازمان به مدد اجرایی کردن استراتژی می آیند، لزوماً و به صورت بالقوه مشکل تلقی می شود . پیوند برقرار کردن بین اهداف استراتژیک و اهداف روزمره و همچنین پرداختن به

کارمندان سازمان در سطوح و موقعیت های مختلف آن ، رسالتی مشروع اما چالش برانگیز است . هرچه تعداد افراد درگیر در این فرآیند بیشتر باشد ، چالش برای اجرای موفق استراتژی بزرگتر خواهد بود.

۲-۶-۲: چالش ها و موانع اجرای مؤثر استراتژی ها از دیدگاه صاحب نظران

موضوعاتی که ذکر شد ، جدی و بالقوه بوده و مانع اجرای استراتژی هستند . با این وجود ، هنوز چالش ها و موانع دیگری نیز وجود دارند که از اجرای موفقیت آمیز استراتژی جلوگیری می کنند. از دیدگاه "جانسون و شولز" تصمیمات استراتژیک به این دلیل که ماهیتا دارای ویژگی های ذیل هستند، می توانند از موانع مهم اجرای موفق استراتژی ها محسوب شوند^(۱):

- تصمیمات استراتژیک در ماهیت پیچیده اند . این امر بویژه در مورد سازمان هایی که محدوده جغرافیایی وسیعی را پوشش می دهند (شرکت های بین المللی یا چند ملیتی) مصداق دارند.
- تصمیمات استراتژیک ممکن است در شرایط نبود قطعیت اتخاذ شوند . بسیاری از تصمیمات استراتژیک در شرایط حادث می شوند که در آنها امکان پیش بینی آینده به وضوح وجود ندارد.
- تصمیمات استراتژیک نیاز به رویکرد یکپارچه مدیریتی دارند . با توجه به این واقعیت ، مدیران برای حل مسائل پیچیده و چند بعدی استراتژیک ، ناگزیر از توافق و مباحثه با دیگر مدیران بوده و چه بسا علایق و

اولویت های آن ها تفاوت بسیاری با هم داشته باشد . همچنین ، مدیران می بایستی شبکه ارتباطی خود را به خارج از سازمان و تا حد تامین کنندگان ، توزیع کنندگان و مشتریان گسترش دهند.

- تصمیمات استراتژیک ممکن است مستلزم تغییرات بنیادی در فرهنگ و ساختار سازمان شوند. این کار به ویژه در مورد سازمان هایی که اقدام به ایجاد شراکت های استراتژیک می کنند ، بسیار مشکل بوده و بسیاری از این گونه شرکت ها از همین ناحیه متحمل شکست می شوند.

به اعتقاد "فرد آر دیوید" برخی موانع اجرای برنامه ریزی استراتژیک ، عبارتند از⁽²⁾:

- انجام برنامه ریزی استراتژیک صرفاً برای کسب کنترل در مورد تصمیمات و منابع از سوی بعضی مدیران
- انجام برنامه ریزی استراتژیک صرفاً برای برآورده سازی الزامات قانونی از سوی بعضی مدیران
- شکست در تفهیم برنامه ها به کارمندان و افراد سازمان
- فقدان حمایت مدیران ارشد از فرایند برنامه ریزی استراتژیک
- ناتوانی در استفاده از برنامه به عنوان استاندارد برای ارزیابی عملکرد
- فقدان توانایی به کارگیری کارمندان کلیدی در مراحل مختلف برنامه ریزی استراتژیک
- فقدان به کارگیری تمامی مدیران در فرایند برنامه ریزی
- رسمیت بیش از حد در برنامه ریزی ، به طوری که انعطاف پذیری و خلاقیت از بین برود
- از نگاه صاحب نظرانی همچون "تامسون" و "استریکلند" از میان تمامی وظایفی که مدیران به عهده دارند، هیچ چیز به اندازه تدوین درست و اصولی جهت گیری بلندمدت سازمان، بر پیروزی و شکست سازمان اثر ندارد.
- .البته تنها طراحی و تدوین استراتژی خوب کافی نیست زیرا تیم مدیریت می بایستی از

1- Johnson & Shultz (2002)

2- David (2005)

توانایی پیاده سازی استراتژی را نیز برخوردار باشد . بنابراین ، استاندارد مدیریتی خوب در گرو طراحی استراتژی به طور صحیح و پیاده سازی کامل آن در هر نوع شرایطی از جمله شرایط نبود قطعیت است . در نظر گرفتن نبود قطعیت و تغییرات پیش بینی نشده محیط نیز جزو وظایف اصلی تدوین یک استراتژی خوب است^(۱) .

به عقیده "نورتون" و "کاپلان" موانع اساسی در پیاده سازی استراتژی عبارتند از^(۲):

۱. عدم تخصیص منابع

۲. عدم تعهد مدیریت

۳. عدم همسویی کارکنان

۴. عدم انتقال استراتژی

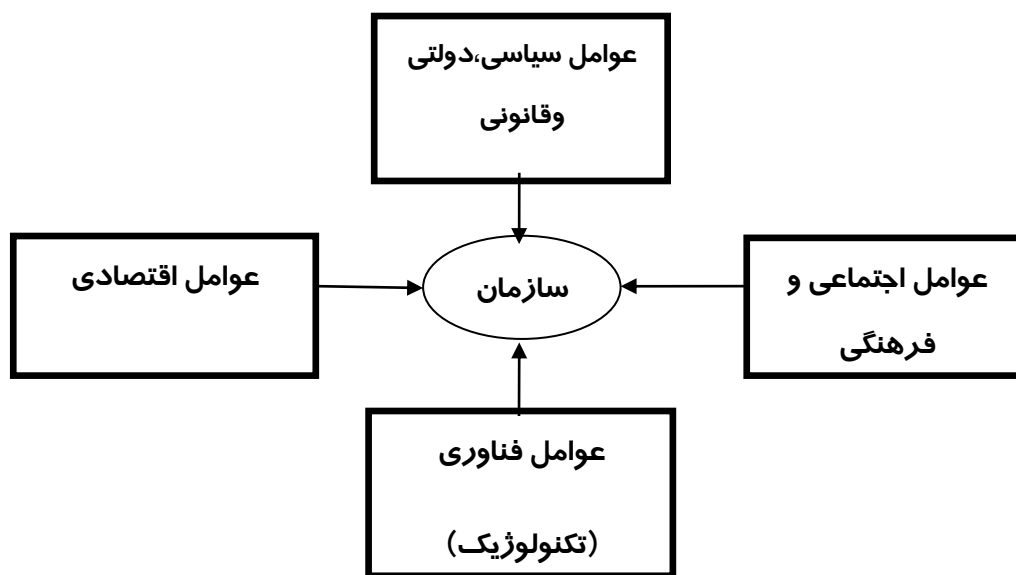
آکر نیز معتقد است ، یک تجزیه و تحلیل سازمانی می تواند به برآورد هزینه ها و قابلیت امکان اجرای استراتژی های خاص کمک کند . این تجزیه و تحلیل ، با بررسی اجزای سازمانی نظیر ساختار ، سیستم ها ، افراد و فرهنگ بهتر می تواند انجام گیرد.

ساختار سازمانی ، خطوط اختیار و ارتباطات را تعریف می کند و می تواند با توجه به درجه تمرکز گرایی و رسمیت کانال های ارتباطی ، متغیر باشد . سیستم های مدیریت نظیر : برنامه ریزی ، بودجه بندی و حسابداری ، اطلاعات و ارزیابی حقوق و دستمزد ، همه و همه می توانند اجرای استراتژی را تحت تأثیر قرار دهند. نوع افراد و انگیزه های آنها زمینه مهارت های مورد نیاز برای حمایت از مزایای رقابتی پایدار را فراهم می کند. فرهنگ سازمانی که شامل ارزش های مشترک ، هنجارهای رفتاری و نمادها و فعالیت های نمادین است ،

^۱-Thompson & Strickland (2003)

سخت تغییر می‌یابد و سازگاری استراتژی جدید با فرهنگ سازمانی از اهمیت به سزایی برخوردار است^(۱).

7-2: ارزیابی محیط کسب و کار با استفاده از الگوی PEST Analysis



نمودار 2-6: تجزیه و تحلیل محیط کلان (چارچوب: PEST)

این الگو بر مبنای تحلیل عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیک استوار گردیده است و چهارچوبی از عوامل کلان محیطی را که در ارزیابی محیطی به کار می‌روند به تصویر می‌کشد.

این الگو بر مبنای تحلیل عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیک استوار گردیده است و چهارچوبی از عوامل کلان محیطی را که در ارزیابی محیطی به کار می‌روند به تصویر می‌کشد و در حوزه تحقیقات بازار

چشم اندازی مشخص از عوامل کلان محیطی که یک شرکت باید مد نظر قرار دهد را ارائه می نماید. این تحلیل ابزاری سودمند برای شناخت در زمینه رشد یا افول بازار ، موقعیت کسب و کار ، ظرفیت ها و مدیریت عملیات می باشد.

اصطلاح PEST که ابتدا ETPS خوانده می شد ، اولین بار توسط فرانسیس جی. آگولار⁽¹⁾ در اثر "ارزیابی

1- Francies J & Agolar (1967)

محیط کسب و کار " مورد استفاده قرار گرفت ، وی عنوان داشت ، ETPS تلخیصی از چهار حوزه ای است که در طبقه بندی خود از محیط کسب و کار مورد استفاده قرار داده است.

با در نظر گرفتن موضوع تحلیل ، ابزار PEST می تواند برای تحلیل بخش های تجاری ، صنایع ، بازارهای خاص یا کل اقتصاد به کار رود . بنابراین ، تحلیل مذکور خلاصه ای از نیروهای محرک در محیط کلان را به تصویر می کشد. این تحلیل محرک هایی که بیشترین اهمیت را در گذشته داشته اند شناسایی می نماید تا چه اندازه ای ممکن است تغییر نمایند و این چگونه بر سازمان یا کل صنعت اثرگذار خواهد بود. بسته به هدف تحلیل، ایجاد تمایز بین موقعیت کنونی و تغییرات بالقوه آینده می تواند مفید باشد.

به منظور حصول به نتایج معنی دار کافی نیست که این تحلیل را به عنوان فهرستی از محرک ها شناسایی کنیم . بهتر است که نقطه عزیمتی برای تحلیل آینده محیط بیرونی ایجاد نماییم. امکان پذیر است که محرک های

مختلف بیرونی را که عامل تغییرات هستند به کمک ابزار PEST شناسایی نماییم . این ها چنان محرک هایی هستند که با تمام احتمالات کلی ساختارهای صنعت یا بازار را تحت تاثیر قرار داده و آن را تغییر می دهند. برای مثال ، ترکیب عوامل مقررات زدایی از موانع تجاری ، رشد تکنولوژی ارتباطات ، افزایش فشار رقابتی بر بازارهای منطقه ای و همگرایی ترجیحات مصرف کننده گان احتمالا محرک هایی باشند برای رشد جهانی سازی.

برای اغلب موقعیت ها الگوی اولیه Pest analysis به طرز قابل استدلالی عوامل اضافی را در قالب چهار بخش اصلی اولیه پوشش می دهد . برای نمونه عوامل اکولوژیکی یا محیطی می توانند بسته به تاثیرشان در قالب هر یک یا تمامی چهار فصل اصلی قرار گیرند. عوامل قانون گذاری به طور طبیعی تحت پوشش سرفصل سیاسی قرار می گیرند ، از آنجایی که آن ها عموماً از لحاظ سیاسی ، محرک خواهند بود . عوامل جمعیتی معمولاً جنبه ای از مسایل اجتماعی بزرگتر هستند. تحلیل صنعت به طرز موثری تحت سرفصل اقتصادی قرار می گیرد . ملاحظات اخلاقی بسته به دور نما و تاثیرشان در حوزه های اجتماعی یا سیاسی قرار می گیرند . بنابراین ما غالباً می توانیم عوامل اضافی را به عنوان یک زیربخش یا دورنمایی درون چهاربخش اصلی مشاهده نماییم .

موضوع تحلیل باید تعریف روشنی از بازاری مورد نظر بوده که می تواند شامل هریک از موارد ذیل باشد:

- شرکتی که در جستجوی بازار خویش است
- محصولی که در جستجوی بازار خویش است
- یک علامت تجاری در ارتباط با بازارش
- یک واحد تجاری منطقه ای
- یک گزینه یا برنامه ریزی استراتژیک مانند ورود به یک بازار جدید یا تولید یک محصول جدید
- یک سودآوری بالقوه
- یک شراکت بالقوه
- یک فرصت سرمایه گذاری

موضوعاتی که در زیر مجموعه هر یک از عوامل چهار گانه قابل دسته بندی هستند می توانند شامل موارد

ذیل باشند:

محیط سیاسی شامل :

- موضوعات اکولوژیکی و زیست محیطی
- قانون گذاری در آینده
- قانون گذاری در عرصه خارجی و بین‌المللی
- هیات ها و فرایندهای قانون گذاری
- سیاستهای دولت
- عمر یک دولت و تغییرات سیاسی
- سیاستهای تجاری
- تامین اعتبار ، کمک‌های بلاعوض
- اعمال نفوذ در بازار داخلی / گروههای فشار
- گروههای فشار بین‌المللی
- جنگ‌ها و تنازعات

محیط اقتصادی شامل :

- وضعیت اقتصاد داخلی و بین‌المللی
- روندهای اقتصاد داخلی و بین‌المللی
- تورم و رکود
- موضوعات عمومی وضع مالیات
- مالیات‌های وضع شده بر تولید/ خدمات

- شرایط فصلی آب و هوایی
- بازار و چرخه‌های کسب و کار
- عوامل ویژه صنعتی
- روندهای بازار و کانالهای توزیع
- محرک های مصرف کننده/ مصرف کننده نهایی
- نرخ های بهره و ارز
- موضوعات تجاری و مالی بین المللی

محیط اجتماعی شامل :

- روندهای شیوه زندگی
- مشخصات جمعیت شناختی (زاد و ولد ، مرگ و میر ، ازدواج و ...)
- قضاوت های رسانه
- تغییرات قانونی که بر عوامل اجتماعی اثرگذار است
- علامت تجاری ، شرکت ، تصویر تکنولوژی
- الگوهای خرید مصرف کننده
- مد و مدل های رایج
- اتفاقات و تاثیرات عمده
- دسترسی خرید و روندها
- عوامل قومی و مذهبی

- تبلیغ و شهرت

- موضوعات اخلاقی و فرهنگی

محیط تکنولوژیک

- توسعه تکنولوژی های رقیب

- تامین مالی تحقیق و پژوهش

- تکنولوژی های مشارکتی/ وابسته

- جایگزینی تکنولوژی / راه حل ها

- بلوغ تکنولوژی

- بلوغ و ظرفیت تولید

- اطلاعات و ارتباطات

- سازوکارهای خرید مصرف کننده /تکنولوژی

- قانون گذاری در ارتباط با تکنولوژی

- ظرفیت های نوآوری

- دسترسی به تکنولوژی ، واگذاری حق لیسانس، حق انحصاری اختراع

- موضوعات مالکیت معنوی

- ارتباطات جهانی

8-2: مروری بر برنامه ریزی استراتژیک در صنعت بانکداری (مدل پورتر)

مایکل پورتر متولد ۱۹۴۷ در آمریکا مدرک کارشناسی مهندسی مکانیک را از دانشگاه پرینستون و کارشناسی ارشد مدیریت و دکترای اقتصاد کسب و کار را از دانشگاه هاروارد اخذ کرد. در سال ۱۹۸۱ در ۳۴ سالگی به درجه استادی در دانشگاه هاروارد نائل شد. او یکی از چهار استاد دانشگاه با این عنوان در سابقه ۱۰۰ ساله هاروارد بود. پورتر رهبر موسسه راهبرد و رقابت است که با همکاری دانشگاه هاروارد و مدرسه بازرگانی هاروارد تاسیس شده است. او تاکنون ۱۶ کتاب و بیش از ۱۰۰ مقاله منتشر کرده است. اولین کتاب او «راهبرد رقابتی» ، در سال ۱۹۸۰ چاپ شد که تاکنون بیش از ۶۰ بار این کتاب به چاپ رسیده و به ۲۰ زبان دنیا ترجمه شده است. کتاب های «مزیت رقابتی» و «مزیت رقابتی ملل» او نیز جزو پرفروش ترین کتاب های مدیریتی بوده است. (مهران همت پور، راهکار مدیریت)

استراتژی های عمومی ^(۱) مایکل پورتر

از دیدگاه پورتر استراتژی ها این امکان را به سازمان می دهند که از سه مبنای متفاوت از مزیت های رقابتی بهره گیرد. آن ها عبارتند از : رهبری هزینه ، استراتژی تمایز و استراتژی تمرکز. این سه مبنا استراتژی های ژنریک یا عمومی نام دارند. در **استراتژی رهبری هزینه** ^(۲) شرکت اقدام به تولید و عرضه محصولات استاندارد می کند که بهای تمام شده هر واحد برای مشتری (کسی که نسبت به قیمت حساسیت دارد) کاهش می یابد . منظور از **استراتژی تمایز** ^(۳) این است که محصولات یا خدماتی ارائه شوند که در صنعت مورد نظر به عنوان محصول یا خدمتی منحصر به فرد تلقی گردند و به مشتریانی عرضه شوند که به قیمت حساسیت چندانی

نشان نمی دهند. مراد از استراتژی تمرکز^(۴) توجه بر محصولات و خدمات خاص این است که نیازهای گروه های کوچکی از مصرف کنندگان تأمین شود .

پنج نیروی رقابتی^(۵) پورتر

به جز استراتژیهای عمومی پورتر ، مدل پنج نیروی رقابتی که توسط وی طرح شده یکی از مباحث بنیادین و کاربردی مدیریت استراتژیک است . نیروهای رقابتی پورتر به پنج نیروی رقابتی یا شناخته می شوند. با استفاده از این پنج نیروی رقابتی می توان به تحلیل وضعیت صنعت پرداخت و میزان جذابیت یک صنعت را تحلیل نمود. این پنج نیرو عبارتند از:

وضعیت رقابت بین رقبای فعلی ، خطر ورود رقبای بالقوه (تهدید تازه واردان)، قدرت چانه زنی عرضه کنندگان ، قدرت چانه زنی خریداران و تهدید ورود محصولات جایگزین .

حال با توجه به مدل پورتر ، صنعت بانکداری را از لحاظ برنامه ریزی استراتژیک تحلیل می کنیم .

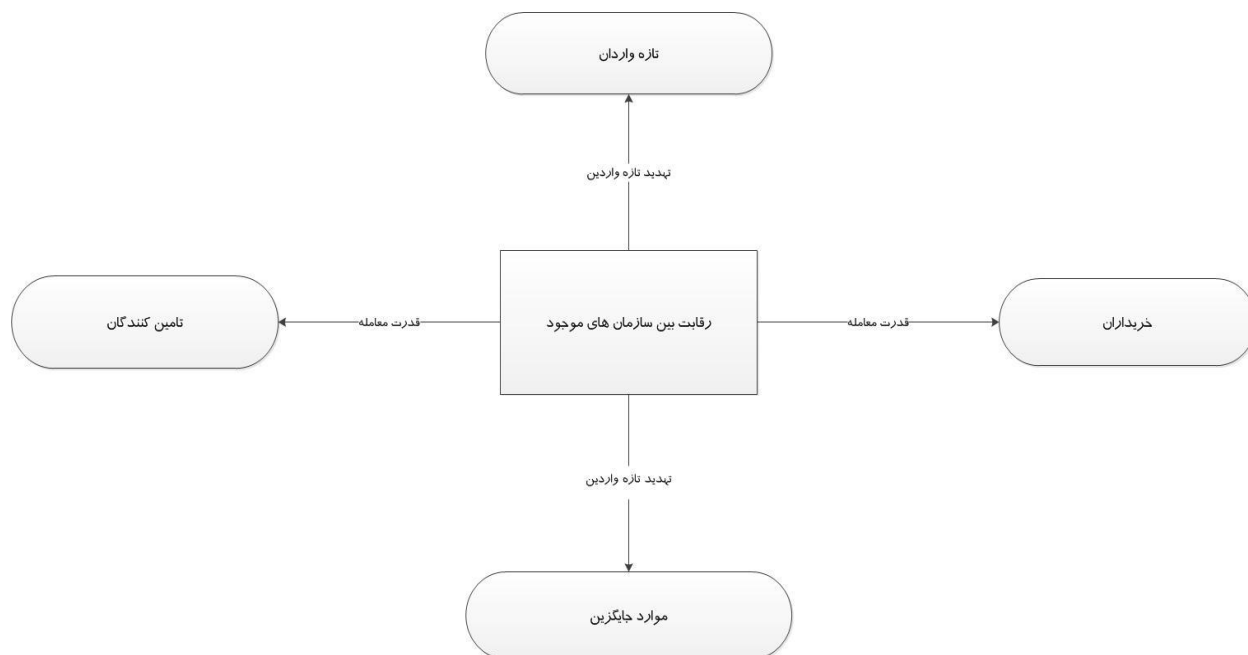
1- Generic Strategies

3- difference strategy

2-cost leadership strategy

4- centralization strategy

۵- Competitive forces



نمودار ۲-۷: پنج نیروی رقابتی پورتر

تازه واردها :

تحلیل تازه واردها و تهدیدهایی که آنها متوجه ساختار صنعت می سازند، مورد علاقه تحلیل گران استراتژیک است. رقبای تازه وارد معمولاً با هدف کسب سهم بازار وارد یک صنعت می شوند؛ آنها به همراه خود ظرفیتهای و منابع جدیدی را وارد صنعت می کنند .

از این میان شرکتهایی که به دنبال تنوع بخشیدن به کسب و کار خود هستند هم ممکن است با تکیه بر منابع خود وارد صنعت شوند، پس تازه واردین در این حیطه همیشه شرکتهای نو پا نیستند. اما تهدید به ورود بستگی تام و تمام به موانع حاضر برای ورود و واکنش رقبای موجود دارد. اگر این موانع زیاد و واکنش رقبای موجود ضعیف باشد، می توان انتظار داشت که این ورود آسان باشد. به نظر می رسد در صنعت بانکداری کشور موانع حضور برای تازه واردین داخلی کم اما برای تازه واردین خارجی هنوز سنگین است. این در حالی است که

به دلیل ضعف تفکر رقابتی در مدیران بانکی کشور، شاهد واکنش های اساسی برای محدود کردن ورود رقبای جدید نیستیم؛ چرا که این رقبای جدید برای بسیاری از مدیران بانکی که بسیار سیال هستند فرصت است و نه تهدید! موانعی که بر سر راه ورود رقبای تازه وارد در صنعت بانکداری موجود است، به طور خلاصه موارد ذیل اند:

۱- **تمایز محصولات و خدمات** : منظور آن است که شرکتهای تثبیت شده در بازار دارای برند شناخته شده و اعتماد مشتری هستند که ریشه در تبلیغات گذشته، خدمت دهی به مشتریان و تنوع محصول دارد. پس تازه واردین برای تامین علایق و جذب مشتریان مجبورند هزینه های فراوانی را صرف کنند. از سوی دیگر این امر به زمان نسبتا طولانی نیاز دارد. این زمان در صنعت بانکداری به دلیل نیاز به اعتماد سازی که به لحاظ ماهیت مقوله ای زمانبر است به نسبت طولانی تر از دیگر صنایع هم خواهد بود. این مانع، در صنعت بانکداری مهمترین مانع بر سر راه ورود شرکتهای تازه وارد محسوب می شود.

۲- **نیاز به سرمایه** : نیاز به حجم زیادی از منابع مالی برای سرمایه گذاری در مسیر رقابت خود نوعی مانع محسوب می شود. این سرمایه اگرچه در بسیاری موارد موجود است، اما بسیاری از شرکتهای به دلیل ریسک بالای برگشت پذیری آن برای ورود به این صنعت احتیاط زیادی به خرج می دهند. البته باید توجه داشت این سرمایه صرفا محدود به سرمایه مورد نیاز برای تاسیس یک بانک نیست. با این حال بخش قابل توجهی از آن را در بر می گیرد. به عنوان مثال بانک مرکزی با کم کردن سرمایه اولیه برای تاسیس بانک عملا راه را برای ورود رقبای تازه وارد به صنعت بانکداری گشوده است.

۳- **هزینه های تغییر** : اگر مشتریان هر بار خرید محصولات و خدمات مورد نیاز خود را از یک بانک انجام دهند، نیازمند هزینه های اضافی هستند و در صورتی که خرید خود را تنها از یک بانک انجام دهند هزینه های کمتری را متحمل خواهند شد. این هزینه ها که شامل انواع هزینه ها مانند هزینه شناخته شدن، یادگیری،

تخفیفات و ... می شود می تواند یکی از موانع جدی برای تازه واردین باشد. در صنعت بانکداری هم مشتریان برای مزیت‌های کوچک دیگر رقبا به ندرت به تغییر بانک خود دست می زنند، هزینه های شناخته شدن، یادگیری فرآیندهای بانک جدید، آرامشی که در مواجهه های خدماتی گذشته داشته اند و ... را با هر امتیازی عوض نمی کنند. پس تازه واردین باید چنان ساختار هزینه و عملکردی داشته باشند که تغییر را برای مشتری توجیه کنند که این امر یک بار در زمان ورود بانکهای خصوصی به عرصه بانکداری و در حوزه بهبود عملکرد اتفاق افتاد و سهم قابل توجهی را نصیب آنها کرد، اما بر کسی پوشیده نیست که به دلیل نزدیک بودن فرآیندهای کاری و خدمات مشابه و جابجایی کارکنان و مدیران شعب به خصوص در بانکداری خصوصی این هزینه هم برای تازه واردین قابل جبران خواهد بود و می تواند موانع ورود آنها را از سر راه بردارد .

۴- **خسارت های هزینه (مستقل از مقیاس) :** شرکتهای فعال در یک صنعت ممکن است با نوعی مزیت هزینه روبه رو باشند که برای تازه واردین قابل حصول نباشد. از این دسته می توان به فناوری های انحصاری (که در بانکداری این فناوری ها کمتر دیده می شود). موقعیت مکانی مناسب یا یارانه های دولتی اشاره کرد. موضوع بعد منحنی یادگیری یا تجربه هاست. در بعضی از کسب و کارها شرکتها با افزایش انباشت تجربه با روند رو به کاهش هزینه های متوسط روبه رو می شوند. این امر بدان دلیل است که کارکنان روشهای کار خود را بهبود می بخشند (یادگیری صورت می گیرد) طرحها توسعه می یابد، عملکردها بهبود می یابد، تکنیکها بهتر می شوند و

۵- کاهش هزینه ناشی از افزایش تجربه در کسب و کارهایی که با فعالیتهای زیاد و حساس و دقیق سروکار دارند یکی از مهمترین عوامل تعیین کننده برای بالا بردن هزینه های ورود تازه واردین است. در صنعت بانکداری اگر این تجربه ها به صورت انحصاری حفظ شوند مانعی برای ورود رقبا می شوند، این در حالی است که تازه واردین با جذب مدیران و افراد با تجربه به سرعت این هزینه را کاهش می دهند. در این میان تنها افراد اند که هزینه جذب بیشتری را به سازمان جدید تحمیل می کنند بدون اینکه معنای رقابت در بین بانکها شکل گیرد.

به عنوان مثال، افراد با سالها تجربه و شناخت کامل بانک فعلی در بانک دیگری مشغول به کار شده و تمام تجربیات و ... را به بهای حقوق و پست بالاتر در اختیار بانک جدید قرار می دهند. از سوی دیگر قابلیت کپی شدن و خرید دانش و نرم افزارهای فنی از شرکتها و مشاوران هم این هزینه را به شدت کاهش داده است. پس اگرچه این مانع از پتانسیل بالایی برای بالا بردن هزینه های تازه واردین برخوردار است به دلیل نبود تفکر رقابت در بین بانکداران عملاً کارکرد موثری در ایجاد مانع برای ورود تازه واردین محسوب نمی شود.

۶- **سیاست های دولت:** دولت می تواند با اتخاذ سیاستهایی ورود به صنایع را محدود کند. به عنوان مثال، با وجود آمادگی بسیاری از تازه واردین خارجی برای حضور در صنعت بانکداری ایران هنوز دولت مجوزی برای فعالیت آنها صادر نکرده و مانعی جدی برای حضور آنها فراهم آورده است.

اما جدا از این موانع، انتظارات رقبای بالقوه از واکنش شرکتهای موجود، تهدید ورود را تحت تاثیر قرار می دهد. با نگاهی به گذشته می توان دریافت که با توجه به جذابیتهای صنعت بانکداری و عدم واکنشهای جدی از سوی بانکهای فعال در کشور، انتظار واکنش از سوی فعالین در این صنعت بسیار ضعیف است. شاید نبود انگیزه واکنش در میان بانکهای دولتی موجه باشد، اما در میان بانکهای خصوصی نیز با وجود انگیزه لازم چنین نگاهی وجود ندارد. شاید بتوان دیدگاه دولتی و غیر رقابتی مدیران ارشد بانکهای خصوصی، نبود تفکر بلند مدت و این نگاه که تازه واردین در کوتاه مدت نمی توانند مشکلی را برای بانکهای موجود ایجاد کنند و ... را از عوامل این عدم واکنش دانست.

از سویی شرایط ورود به یک صنعت هم می تواند تحت تاثیر قیمت قرار گیرد. اگر قیمتهای جاری بالاتر از قیمت های متصور برای ورود باشد، تازه واردها با انتظار سود بالاتر از حد متوسط وارد خواهند شد. اگر شرکت تازه وارد مجبور شود که با قیمتی پایین تر از قیمت متصور برای ورود به بازار داخل شود تهدید ورود به صنعت از بین می رود.

نباید فراموش کرد که موانع ورود می توانند با تغییر شرایط تغییر کنند. از سوی دیگر، برخی شرکتها ممکن است دارای منابع یا مهارت هایی باشند که موانع حضور برای آنها با هزینه های بسیار کمتری قابل تحقق باشد. بنابراین، این موانع برای هر تازه واردی نیازمند استراتژی خاصی خواهد بود؛ البته برای آن هایی که تازه واردین قوی تری محسوب می شوند .

در نگاهی اجمالی می توان دریافت که موانع ورود تازه واردین به عرصه بانکداری خصوصی - علی رغم پتانسیل های بالقوه ای که در صنعت بانکداری دارند - به دلیل نبود تفکر رقابت عملا تاثیر گذاری چندانی نخواهند داشت. تازه واردین علی رغم اینکه به نوعی با هر کدام از موانع روبه رو و دست به گریبانند اما مانع جدی ای در برابر خود احساس نمی کنند.

شدت رقابت در بین رقبای موجود

دلیل رقابت در بین رقبای موجود به طور معمول به ۲ اصل بر می گردد: یکی اینکه این سازمانها احساس فشار می کنند و دیگری اینکه احساس می کنند فرصتهایی برای پیشرفت برایشان فراهم شده است. به عنوان مثال، بانکهای دولتی با نگاه اول و خصوصی ها با نگاه دوم دست به رقابت می زنند. این رقابت البته مانند چاقویی ۲ لبه است که می تواند همه را دچار درد سر سازد یا اینکه موجب پیشرفت کل صنعت شود. بدین معنی که رقابت شدید هم می تواند سودآوری را تضعیف کند، هم می تواند با رشد پتانسیلهای صنعت زمینه سودآوری را فراهم آورد. یکی از معمول ترین در دسر های رقابت در بین رقبای موجود جنگ قیمتهاست که توان سوددهی یک صنعت را به شدت تضعیف می کند. مبارزات تبلیغاتی هم جنبه دیگری از این رقابت است که ممکن است سطح تنوع خدمات و محصولات را به نفع همه شرکتهای آن صنعت افزایش دهد . در کل باید گفت این رقابت

معمولا با استفاده از تاکتیک هایی چون مبارزه بر سر قیمت، مبارزات تبلیغاتی، معرفی محصولات یا افزایش سطح خدمات صورت می گیرد که در هر صنعتی می تواند مثبت یا منفی باشد.

هنگامی که شرکتهای فعال در یک صنعت زیاد هستند، احتمال وجود شرکتهای تک رو و خودمدار بالاست. این احتمال اما در صنعت بانکداری به دلیل نظارتها و حساسیتهای بالا ضعیف به نظر می رسد. در حالتی دیگر ممکن است شرکتهای هم اندازه در یک صنعت به دلیل رقابت با هم باعث ایجاد بی ثباتی در وضع آن صنعت شوند. در طرف مقابل، اگر صنعت تحت تاثیر یک یا دو شرکت پیشرو باشد، این احتمال وجود دارد که این شرکتها بتوانند نظم رفتاری خاصی را برقرار سازند. البته به دلیل فاصله نزدیک بانکهای کشور، این اثر گذاری به طور کامل هیچ گاه مشاهده نشده است.

آنچه که ممکن است برای شرکتهای یک صنعت رخ دهد بازی سهم بری است. بازی ای که این روزها بانکهای کشور به شدت به آن مشغول اند. یکی از دلایل شروع این بازی رشد کند صنعت برای شرکتهایی است که به دنبال توسعه هستند که این نیاز به توسعه در بانکهای خصوصی بیشتر دیده می شود. بر همین مبنا شاهدیم که جنگ سهم بری در میان آنها بسیار سخت تر از بانکهای دولتی در جریان است، اما نکته جالب در این میان موضوع تمایز است. تمایز در عرصه رقابت، لایه های نفوذ ناپذیری را در مقابل ابزارهای رقابتی ایجاد می کند. این تمایز است که ترجیح و تعلق خاطر به وجود می آورد و بر کسی پوشیده نیست که ما در بانکداری تغییر یا تمایز چندانی را تجربه نکرده ایم و در این راستا هزینه ای نکرده ایم. به تعبیر بهتر هنوز از لایه نفوذ ناپذیر تمایز استفاده و بهره نبرده ایم. بدین صورت، تنها نوع رقابت با مفهوم و دارای کارکرد در میان ما رقابت بر سر قیمت است، چه اینکه تفکیک و تمایز هیچگاه برای مدیران ما محلی از اعراب نداشته است.

نکته قابل ذکر دیگر در خصوص رقابت بین رقبای موجود آن است که رقابت کنندگان از نظر استراتژی، منشا و روابط شان اهداف متفاوتی را دنبال می کنند. پس شرکتها زمان زیادی را صرف درک این موضوعات می کنند، اگرچه ممکن است مقررات رفتاری خاصی را برای رقابت در یک صنعت وضع کنند، چنان که به طور مثال

شاهدیم که بانکهای خصوصی برای ایجاد این مقررات رفتاری دست به تشکیل کانون هماهنگی بانکهای خصوصی زده اند؛ البته اینکه الزام به این مقررات چگونه و تا چه حد است همیشه مناقشه برانگیز بوده است. تجربه عدول از قرارهای رفتاری در عرصه رقابت را در همین کانون هماهنگی بارها شاهد بوده ایم.

گاهی بحث در خصوص رقابت فعالان در یک صنعت مربوط به ترک آن صنعت توسط رقابت کنندگان است. با این حال همانند موانع ورود که در خصوص تازه واردین مطرح بود برای این رقابت کنندگان موانعی برای خروج متصور است که این موانع به ۳ دسته اقتصادی، استراتژیک و عاطفی تقسیم بندی می شوند. هنگامی که سطح موانع خروج بالاست ظرفیتهای اضافی در درون صنعت وجود دارد و شرکتهای بازنده به جای تسلیم شدن به صورت مبهمی منتظر می مانند و به خاطر ضعف های خود به تاکتیکهای افراطی روی می آورند. در تحلیل های رقابتی زمانی که موانع ورود برای تازه واردین بالا و موانع خروج پایین باشد، درآمد بالا و ثابتی را شاهدیم که بهترین حالت برای شرکتهای حاضر در عرصه است. از سویی موانع کم برای ورود تازه واردین و موانع بالای خروج برای رقابت کنندگان هم در آمد کم با ریسک بالا را برای شرکتهای به دنبال دارد. آنچه در خصوص صنعت بانکداری می توان گفت آن است که موانع خروج آنها بسیار بالاست که هر ۳ عامل یاد شده در آن موثرند. از سویی موانع ورود اگر چه ماهیتا به نسبت پایین ارزیابی می شود، اما دخالت های دولت این موانع را سخت می سازد، پس در صنعت بانکداری شاهد درآمدهای بالا و البته با ریسک هستیم.

نکته شایان ذکر آن است که عواملی که شدت رقابت را تعیین می کنند ممکن است دچار تغییر شوند. نمونه بسیار عادی آن رشد صنعت است. همان طور که می دانیم هرچه صنعت بالغ تر باشد نرخ رشد آن کاهش می یابد که این امر منجر به تشدید رقابت، سود کاهنده و تحولات اساسی می شود. اگرچه یک شرکت باید خود را با عوامل زیادی که شدت رقابت را در یک صنعت تعیین می کنند تطبیق دهد، اما شرکتهای از آزادی عمل نیز برخوردارند که البته این آزادی عمل از طریق تغییرات استراتژیک فراهم می آید.

فشار ناشی از محصولات جایگزین :

تمامی شرکتهای موجود در یک صنعت با صناعی که محصولات جایگزین تولید می کنند در رقابت هستند. محصولات جایگزین با ایجاد سقفی برای قیمتهایی که شرکت ها می توانند با هدف سودآوری برای محصولات خود معین کنند پا به عرصه می گذارند. بدیهی است هر چه این قیمت مناسب تر باشد محدودیتهای ایجاد شده در صنعت پایدارتر خواهد بود. شناسایی محصولات جایگزین نیازمند جستجو موشکافانه برای محصولاتی است که می تواند عملکردی مشابه داشته باشند. این جستجوی موشکافانه حتی ممکن است شرکت را به مرزهای صناعی ببرد که در نگاه اول هیچ ربط و نسبتی با محصولات صنعت ندارند، اما از پتانسیل های خاصی برای جایگزینی برخوردارند. خدمات و محصولات ارائه شده در بورس اوراق بهادار، بانکها با کارکردهای دیگر و همچنین بازار ارز و فلزات گرانبها و ... محصولات بالقوه و بالفعل جایگزین محصولات بانکی محسوب می شوند. به هر طریق اگرچه در تحلیلها این محصولات مد نظر قرار می گیرند اما در فضای رقابتی حتی گاهی از زبان مدیران عامل بانکها می شنویم که برای تقویت بورس برنامه ریزی صورت می گیرد ! به تعبیری خودمان محصولات جایگزین را تقویت و از ظرفیتهای سودآوری صنعت بانکداری می کاهیم.

توان چانه زنی خریداران

خریداران هم با تلاشهای خود برای کاهش قیمت محصولات مورد نیاز با صنعت رقابت می کنند، یعنی با قدرت چانه زنی خود سودآوری صنعت را تحت تاثیر قرار می دهند. خریداران همواره در تلاش اند محصولاتی با خدمات بیشتر و کیفیت بالاتر و قیمت کمتر دریافت کنند. آنها حتی به صورت مستقیم و غیر مستقیم شرکتهای حاضر در یک صنعت را بر علیه هم بر می انگیزانند. البته واضح و مبرهن است که قدرت این خریداران یکسان نیست و بستگی به حجم خرید ، دفعات خرید و ... دارد. به طور کلی اهمیت نسبی خریدهای خریداران قدرت آنها را مشخص می کند. عوامل زیر در بالا بردن توان چانه زنی خریدار موثر است : ۱- حجم خرید بالا ۲- نقش و درصد سهم محصولات صنعت در ساختار هزینه و خریدهای خریدار ۳- عدم تمایز خاص یا تنوع محصولات خریداری شده به طوری که جایگزینی آنها با دشواری همراه باشد ۴- تغییرات هزینه ای کم برای خریدار ۵-

تهدید به ادغام رو به عقب خریداران؛ یعنی خودشان محصول را تولید کنند و بر همین مبنا درخواست تخفیفات بیشتری کنند ۵- نقش ضعیف خدمات و محصولات در کیفیت محصولات خریداری شده ۷- اطلاعات کافی و به موقع خریداران

آنچه مسلم است اینکه شرکتها با انتخاب خریداران خود به نوعی قدم در مسیر یک تصمیم استراتژیک می گذارند. تصمیمی که در بر دارنده این واقعیت است که می توان با انتخاب خریدارانی که کمترین قدرت انتخاب را دارند تصمیمات استراتژیک مربوط به توان چانه زنی را بهبود بخشید. اما در صنعت بانکداری خریداران شرکتها و افرادی هستند که خدمات بانک را مورد استفاده قرار می دهند. این خدمات طیف وسیعی از خدمات ریالی و ارزی، تامین منابع مالی، مشاوره های مالی و سرمایه گذاری و ... را شامل می شود. نکته قابل توجه آنکه علی رغم حجم خرید بالای محصولات، نقش برجسته محصولات بانکی در موفقیت، کیفیت و ساختارهای هزینه ای خریداران، هزینه های متعدد تغییرات به لحاظ شناختی و زمانی و پولی و اطلاعات کافی خریداران عملا فشار قابل توجهی از سوی خریداران به صنعت بانکداری وارد نمی آید. این سهولت اگرچه برای صنعت بانکداری خوشایند است اما بی شک بی توجهی و نبود تفکر بهره گیری از این فرصت به معنی بهره برداری موثر از آن نیست. این بدان معناست که فشار کم مشتریان به معنای مدیریت این فشار توسط بانکهای فعال نیست. البته بسیار اتفاق می افتد که بانکها با فشار مشتریان خود مواجه می شوند اما هیچ گاه این فشار نیرویی تولید نکرده است که مدیران بانکها را به تفکری استراتژیک در این خصوص وا دارد. شاید وابستگی زیاد و نبود گزینه های دیگر انتخاب این همزیستی کم فشار را توجیه پذیر ساخته است.

توان چانه زنی تامین کنندگان :

تامین کنندگان هم می توانند شرکتهای درون یک صنعت را با افزایش قیمتها یا کاهش کیفیت تهدید کنند. تامین کنندگان قادرند سودآوری را برای شرکتهایی که قادر به تامین هزینه های افزوده شده نیستند از میان ببرند. اگر شرایطی مانند شرایط زیر برقرار باشد تامین کنندگان می توانند قدرت خود را به رخ بکشند.

۱- اگر تامین کنندگان محدود بوده و نسبت به شرکتهای فعال در صنعت متمرکزتر باشند. ۲- اگر تامین کننده مجبور نباشد برای ارایه محصول و خدمات خود با دیگر محصولات و خدمات رقابت کند ۳- اگر محصول تامین کننده درون داد مهمی برای کسب و کار خریدار به شمار بیاید . ۴- اگر محصول تامین کننده تمایز و تنوع داشته و هزینه جابه جایی به شرکت های درون صنعت تحمیل کند و ...

نکته حائز اهمیت در این نیرو موثر بر رقابت آن است که بیشتر افراد تامین کنندگان را صرفا بنگاه فرض می کنند، در حالی که به عنوان مثال نیروی انسانی هم جزیی از این نیرو محسوب می شود؛ چرا که این نیروها می توانند سود بالقوه یک صنعت را از طریق چانه زنی از میان بر دارند. از سوی دیگر در صنعت بانکداری به جز تامین کننده گان نرم افزارها و سخت افزارهای بانکداری سپرده گذاران از جمله تامین کنندگان اصلی محسوب می شوند که قدرت چانه زنی آنها در سودآوری این صنعت حرف اول را می زند. این نیرو جزو محدود نیروهای اثرگذاری است که توجه مدیران بانکی را به خود مشغول داشته است. چنان که بسیاری از رقابتهای موجود در این صنعت حول محور این نیرو متمرکز شده اند.

فصل ۳

روش تحقیق

و جامعه آماری

3-1: معرفی جامعه آماری

معرفی بانک ملت

بانک ملت همگام با اجرای قانون ملی شدن بانک ها و براساس رای صادره ازسوی مجمع عمومی بانک درجلسه مورخ بیست و هشتم آذر ماه هزار و سیصد و پنجاه و هشت و با مجوز حاصل از ماده 17 لایحه قانونی اداره امور بانک ها، با سرمایه اولیه 5 / 33میلیارد ریال و از ادغام 10 بانک خصوصی قبل از انقلاب ، به عنوان یک بانک تجاری تاسیس گردید.

سرمایه بانک ملت در سال جاری از 13 هزار و 100 میلیارد ریال به 16 هزار میلیارد ریال افزایش یافته است . این بانک به عنوان یکی از بزرگترین بانک های کشور است که در چارچوب دولت جمهوری اسلامی ایران فعالیت می نماید.

در حال حاضر تعداد شعب داخلی این بانک 1888 ، شعبه خارجی 5 ، مناطق آزاد 7 و تعداد کل پرسنل آن در سطح شبکه بانک 25130 نفر می باشد.

نشانه های موفقیت بانک ملت

۱- بانکداری الکترونیکی:

بانک ملت پیشرو در عرصه بانکداری الکترونیکی می باشد و یکی از اساسی ترین رویکردهای بانک استفاده از خدمات الکترونیک بدون حضور فیزیکی در شعبه می باشد و برای این امر خدماتی از طریق اینترنت، تلفنبانک و همراه بانک را در اختیار مشتریان قرار داده و در این راستا مصوباتی در هیئت مدیره در خصوص کارت های الکترونیک به تصویب رسیده است .یکسان سازی حساب های بانک ملت و تبدیل تمامی حساب های سنتی به حساب های الکترونیک از جمله این اقدامات است.

جامع ترین سیستم پرداخت غیرحضوری قبوض از سوی این بانک ارائه شده است، به نحوی که مشتری می تواند از طریق 7 کانال غیرحضوری (تلفن بانک، همراه بانک، اینترنت (2 روش)، خودپرداز، پایانه های کارتخوان الکترونیک، سامانه (1818) نسبت به پرداخت قبوض از طریق بانک ملت اقدام کند. در حال حاضر در کشورهای توسعه یافته 75% مراجعات مشتریان به بانک غیر حضوری و بقیه حضوری است و با برنامه ای که در بانک ملت در نظر گرفته شده تا پایان سال ، بانک ملت به نسبت جهانی نزدیک می شود.

۲ - کسب رتبه دهم در سال 84 بین 100 شرکت برتر ایرانی و ارتقا این رتبه به رتبه هفتم در سال

89

با توجه به اینکه شاخص اصلی مقایسه بین این شرکتها شاخص فروش می باشد . میزان فروش هلدینگ بانک ملت در سال 87 معادل 36 هزار و 918 میلیارد و 200 میلیون ریال بوده که این میزان در سال 88 به 44 هزار و 507 میلیارد و 800 میلیون ریال افزایش یافته است . در عین حال بانک ملت با داشتن 557 هزار و 946 میلیارد ریال دارایی، رتبه دوم برترین شرکت های ایران را از نظر دارایی کسب کرده است که این خود موفقیت قابل توجهی برای دست اندرکاران، مدیران و پرسنل به حساب می آید.

3- بانک ملت به عنوان بانک سبز:

پاسداری از محیط زیست قبل از ضابطه مند شدن باید تبدیل به فرهنگ شود که در این رابطه اقدامات عملی لازم است نه موعظه و با توجه به اقدامات زیر بنایی بانک ملت در زمینه جایگزینی خودروهای فرسوده، تلاش برای کاهش میزان تردهای شهر و آلاینده ها این بانک به عنوان بانک سبز در سال 86 انتخاب شده است.

4- رشد % 33.6 در کل منابع بانکی:

به غیر از منابع سپرده ای در بانک ها شامل پیش دریافت ضمانت نامه ها، منابع مربوط به اعتبارات اسنادی، منابع ارزی و مشابه اینها می باشد . بانک ملت رتبه دوم در میزان منابع در نظام بانکی طی 7 سال گذشته را دارد.

5- پیشرو بودن در فعالیتهای ارزی:

گردش مالی خارجی در کشور 40 میلیارد دلار می باشد که 30 % آن در اختیار بانک ملت است . این در حالی است که سهم بانک ملت در بین کل منابع بانکهای تجاری حدود 22 % می باشد . این بانک با بیش از 30 درصد سهم ، بیشترین سهم را در فعالیت های ارزی و بین المللی در میان بانک های کشور دارد.

6- طرح خرید نقدی گندم:

در این طرح برای نخستین بار و پس از سالهای طولانی وجه گندم کشاورزان در 30 استان کشور بلافاصله پس از تحویل محصول به مراکز خرید گندم توسط بانک ملت به حساب آنها واریز شده که این موضوع بهترین حمایت از کشاورزان محسوب میشود . انتخاب بانک ملت برای اجرای این طرح به دلیل داشتن نرم افزار ملی و بومی بودن آن در کشور، همچنین مجهز بودن به پیشرفته ترین و گسترده ترین شبکه بانکی آن لاین کشور است.

7- رتبه اول در سهم از بازار گردش مالی پایانه های بانک ملت از کل تراکشن های کشور:

این بانک از لحاظ تعداد پایانه های فروشگاهی نصب شده در کل کشور، رتبه سوم را در اختیار دارد ولی از لحاظ مبلغ تراکشن صورت پذیرفته با سهمی معادل ۱۲۱۲۱۲۵۹ میلیون ریال از کل تراکشن های کشور که

32245816 می باشد رتبه اول و از نظر تعداد پایانه های کارخوان الکترونیک رتبه دوم را در سال 88 در بین تمامی بانک ها کسب کند. بانک ملت با دارا بودن 14/7 درصد از کل پایانه های فروشگاهی نصب شده در کل کشور، 37/6 درصد از کل مبلغ تراکنش های انجام شده از طریق این دستگاه ها را به خود اختصاص داده و گوی رقابت را از سایر بانک ها ربوده است.

این در حالی است که بانک های رقیب با دارا بودن 23/7 درصد کل پایانه های فروشگاهی نصب شده، تنها 18/9 درصد از کل مبلغ تراکنش های انجام شده از این طریق را از آن خود کرده است .

نقاط قوت و شایستگی های کلیدی

1- ارائه خدمات مختلف الکترونیکی به مشتریان:

- بانک ملت با ۱۹۰ هزار دستگاه پایانه ، ۱۴.۷ درصد از تعداد پایانه های کارت خوان فعال کشور را در اختیار دارد. تعداد کل تراکنش پایانه های کارخوان فروشگاهی بانک ملت بیش از ۸ میلیون می باشد و از لحاظ گردش مالی نسبت به سال ۸۸ ، 570 درصد رشد داشته است .

- بانک ملت با ۲۵۷۳ دستگاه ، ۱۴ درصد خودپردازهای شبکه بانکی را در اختیار دارد با این حال تنها ۵ درصد تراکنش خودپردازها متعلق به بانک ملت است.

- حسابهای جام: دارندگان این حسابها می توانند کلیه عملیات بانکی خود را بدون مراجعه به بانک و با استفاده از این حساب انجام دهند. در حال حاضر تعداد قابل توجهی از دارندگان حساب جام (حدود دومیلیون نفر) از خدمات الکترونیکی این حساب استفاده می کنند.

- مجهز شدن جایگاه های عرضه سوخت (بیش از ۲۰۰۰ جایگاه) به سامانه پرداخت الکترونیک بهای سوخت بانک ملت.

- بانک ملت اولین بانک کشوری باشد که خدمات مرتبط با ساتنا (RTGS) . را در محیط اینترنت ارائه کرده است.

2- فعالیت های ارزی:

رشد ۳۱ درصدی سپرده های خصوصی بانک که بالاترین رشد در سیستم بانکی است به همراه رشد ۷۲ درصدی منابع ارزی و رشد ۵۰ درصدی حسابهای دولتی بیانگر اقدامات موثر انجام شده در بخش ارزی است. این بانک به لحاظ سپرده های دولتی، خصوصی و ارزی بالاترین مقام را در بین بانکهای کشور تا پایان سال ۸۸ داشته است.

3- بهترین پرسنل بانکی در بانک ملت:

بانک ملت در بین بانکهای بزرگ تجاری دولتی از لحاظ میزان کل منابع در مقام دوم و بعد از بانک ملی قرار دارد،

اما از لحاظ سرانه سپرده و تسهیلات مقام اول را داراست. از نظر تعداد شعبه و نیروی انسانی نیز رتبه سوم-چهارم را دارد ولی از نظر کارایی در کل نظام بانکی کشور اول است. بنابراین می توان ادعا کرد هم اکنون پرسنل بانک ملت در میان تمام پرسنل بانکی در نظام بانکداری کشور جزء بهترین ها می باشند.

4- تهیه و تدوین برنامه عملیاتی:

برنامه هایی مانند بانکداری متمرکز ارزی (Core Banking)، تکمیل خدمات مرتبط با کارت هوشمند سوخت و توسعه طرح پرداخت الکترونیک بهای سوخت ۱۳۸۹ و همچنین ارائه خدمات مرتبط با طرح Off Line سوخت، ارائه خدمات پرداخت الکترونیک روی سوئیچ جدید بانک به نحوی که در محیط اینترنت هرگونه واریز و پرداخت وجه به صورت On Line باشد و ارائه خدمات توزیع مکانیزه کالا ویژه وزارت بازرگانی در دستور کار بانک ملت در سال جاری قرار دارد.

ارائه خدمات ویژه به مشتریان ارزنده از قبیل شرکت همراه اول و شرکت ایرانسل، تولید محصولات Co Brand مانند کارت های مشترک با کارخانجات خودروسازی، تولید محصولات مشترک با اپراتورهای اول و دوم، صدور و

ارائه خدمات کارت های بانکی بین المللی و صدور و ارائه خدمات کارت های اعتباری را می توان نمونه ها یی از برنامه های عملیاتی بانک ملت نام برد . و در میان اهداف این طرح "حفظ و ارتقا ی جایگاه رقابتی بانک "مهمترین هدف در نظر گرفته شده است.

موارد مذکور به همراه "ایفای به موقع به تعهدات، توجه ویژه به مشتریان، ایجاد مرکز تحقیقات و سازماندهی مناسب" از جمله مواردی هستند که منجر به ترجیح بانک ملت نسبت به دیگر بانکها (شایستگی های کلیدی) در داخل و خارج از کشور توسط مشتریان شده است.

فرصت های بانک ملت

1- خصوصی سازی:

ابلاغ بند "ج" اصل ۴۴ قانون اساسی توسط مقام معظم رهبری یک نقطه عطف و تحول اقتصادی برای کشور بویژه در زمینه بانک ها که بنگاه های بزرگ اقتصادی و موتور متحرکه اقتصاد کشور محسوب می شوند، می باشد . در این بین پذیرش بانک ملت به عنوان اولین بانکی که در قالب اصل ۴۴ واگذار می شود اولین قدم در این راه است . خصوصی سازی بانک ملت فرصتی برای افزایش کارایی و بهبود عملکرد آن بوده که هم توانسته اثرات تحریم را کاهش دهد و هم منشا تغییرات ارزنده و تحولات گسترده در بانک باشد . خصوصی شدن در مجموع فرصتی است که در میان تمامی بانک های دولتی برای اولین بار در اختیار بانک ملت قرار گرفت که باید از این فرصت تا سرحد توان استقبال کرد . مطابق آنچه که در مورد سایر شرکتهای دولتی اجرا شده است ۲۰ درصد سهام بانک ملت در اختیار دولت باقی و بقیه از همان طریق ساز و کار بورس عرضه شده است.

2- حفظ و ارتقاء جایگاه رقابتی بانک:

به این مفهوم که سهم بانک ملت از منابع سیستم بانکی به چه میزان است . به طور مثال سرانه کل به تعداد نیروی انسانی ، درصد مانده جاری موسسات دولتی ، مانده سایر منابع و نهایتاً سهم از بازار مشخص می شود.

3- جذب منابع ارزان قیمت:

نظام بانکی با توجه به کاهش نرخ سود نیازمند کسب منابع ارزان قیمت است . این منابع در حقیقت سپرده هایی است که بانک ملت بابت آنها یا سودی پرداخت نمی کند و یا سود کمتری می پردازد . با کاهش نرخ سود سپرده های کوتاه مدت برای سپرده های کمتر از ۳ ماه به ۶ درصد و بین ۳ تا ۶ ماه به ۸ درصد ، با توجه به این که برای حسابهای قرض الحسنه سودی پرداخت نمی شود ، قرض الحسنه جاری ، سپرده نقدی ضمانت نامه ها ، پیش پرداخت گشایش اعتبارهای اسنادی ، فروش انواع چک های بانکی و مسافرتی از ابزارهایی است که برای بانک منابع ارزان ایجاد می کند و برای آنها جز هزینه های اداری و تشکیلاتی هزینه ای نمی شود این ها سپرده ها و منابعی است که بانک آن را جمع آوری می کند تا در برآیند نهایی تبدیل به سود شود.

4- اqlام معوق:

به عنوان اصلی ترین چالش در کل نظام بانکی مطرح شده است . در بانک ملت نیز کاهش اqlام معوق به عنوان فرصت در دستور کار قرار گرفته است . وصول به هنگام بدهی ها موجب افزایش سرعت گردش تسهیلات در بانک می شود و هرچه این سرعت افزایش یابد سودآوری بیشتر خواهد شد . در مقابل ، هرچه گردش تسهیلات با سرعت کمتری صورت بگیرد میزان سودآوری کمتر می شود . در نهایت هر چه میزان مطالبات افزایش یابد از میزان سودآوری کاسته خواهد شد. مطالبات معوق بانک در ابتدای ۸۹، ۵۵ هزار میلیارد بود که این رقم به ۵۰ هزار میلیارد کاهش پیدا کرده است و نسبت مطالبات به مصارف را از ۱۹.۲۱ به ۱۵.۴۸ کاهش یافته است.

5- راه اندازی شرکت لیزینگ ملت (mellat leasing co.) به منظور تهاتر مطالبات و وارد شدن آن در بخش ساختمان و هواپیما:

حذف فاصله بین تولید کننده و خریدار و از بین بردن عملیات دست و پاگیر و اضافی در سیستم توزیع تولیدات در کشور، از اهداف اساسی لیزینگ ملت است. اهداف شرکت پرداخت تسهیلات خرید خودروسواری و کار ، خرید دفاتر کار ویژه پزشکان ، وکلا و مهندسین ، تجهیزات پزشکی و بیمارستانی از خدمات لیزینگ می باشد که از حجم مطالبات معوق بانک می کاهد . لیزینگ ها با کارکرد ضد تورمی به تولید و توزیع نقدینگی در جامعه کمک می کنند.

6- سودآوری و سایر درآمدها:

فعالیت هایی که واحدها می توانند انجام دهند تا منجر به سودآوری شود ، به عنوان یکی از ابزارها برای ارزشیابی عملکرد واحدها در نظر گرفته شده است چرا که فعالیت های بانک باید به گونه ای باشد که به سودآوری منجر شود. این بانک به تدریج از پرداخت تسهیلات در قالب عقود مبادله ای با سود ثابت به سمت عقود مشارکتی با سود متغیر حرکت می کنند، بنابراین پتانسیل خوبی در زمینه سودآوری دارند.

7- ارتقاء فعالیت های ارزی:

یکی دیگر از خدمات بسیار مهم نظام بانکی است که برای بانک درآمدزاست . چراکه از یک طرف منابع ارزی الزامات قانونی ندارد یعنی نیازی ندارد رقمی در اختیار بانک مرکزی برای آن گذاشته شود و همه منابع را می توان مصرف کرد و از سوی دیگر میزان سودآوری آن بیشتر است.

8- مدیریت بهینه مصارف:

یکی از مشکلاتی که امروز نظام بانکی به آن گرفتار است بدهی به بانک مرکزی و مصرف بیش از منابع است اما بانک ملت یکی از افتخاراتش داشتن حسابهای مثبت است به گونه ای که توانسته با کنترل مصارف و ایجاد یک نسبت منطقی بین منابع و مصارف به این مهم دست یابد . بخش عمده مصارف بانک، صرف عقود مبادله ای با سررسید بیش از دو سال می شود، این تصمیم، اثر مثبتی بر سودآوری بانک خواهد داشت.

9- خدمات نوین بانکی:

بخش طرح و برنامه بانک در این زمینه در حال فعالیت های گسترده بوده و محصولاتی را نیز در سال های اخیر از آن POS ارائه کرده است که حساب جام ، ملت کارت ، اکسس کارت ، کارت های هدیه ، بن کارت و جمله هستند. فعالیت های این مراکز را می توان در قالب خدمات مربوط به ملت کارت هوشمند ، کارت های متمرکز شامل ملت کارت متمرکز ، اصناف کارت ، ملت کارت پزشکان ، فرهنگ کارت دانشجوی ، ملت کارت حمل و نقل ، ملت کارت بازرگان و خدمات جدیدی مانند پرداخت حقوق ملت ، سپرده هدف ، دروازه پرداخت اینترنتی ، باشگاه مشتریان ، حساب مهر ماندگارو ... و همچنین فعالیت های مربوط به بن کارت و هدیه کارت مطرح کرد.

10- توانمندسازی کارکنان و رضایت مندی مشتریان:

به گفته مدیران بانک ملت وجود پرسنل خوب و توانمندسازی آنها یکی از راه های افزایش منابع ارزی بانک و موفقیت هر چه بیشتر بانک می باشد که البته بانک ملت در این زمینه نیاز به تلاشهای بیشتر، تجدید وضعیت سازمانی و افزایش میزان آموزش کارکنان را دارد. همچنین به عقیده آنها جلب رضایت مشتریان به وسیله متنوع کردن بیشتر خدمات، ارائه خدمات و کارمزدهای رقابتی که بانک های بین المللی ارائه می کنند و ارزش قائل شدن برای مشتری حاصل میشود. بانک ملت در حال حاضر نزدیک به ۲۰ میلیون مشتری دارد.

11- قابلیت افزایش POS های فروشگاه:

ظرفیت کل کشور در POS های فروشگاهی بر اساس واحدهای صنفی ۱۹۰۰۰۰۰ می باشد و تنها ۶۸ درصد از این ظرفیت استفاده شده است . در گردش مالی این پایانه ها ماهانه ۳۰ هزار میلیارد می باشد که تا سال ۹۰ این ظرفیت به ۱۹۰ هزار میلیارد خواهد رسید و در بانک ملت تعداد ۱۹۰ هزار دستگاه پایانه قابلیت افزایش تا ۲۵۰ هزار پایانه دارد.

تشریح و تحلیل استراتژی های بانک ملت

تاسیس شرکت بهسازان با هدف پشتیبانی فنی از طرح های الکترونیکی بانک:

بانک ملت به عنوان یکی از بزرگ ترین سازمان های کشور در سال ۱۳۷۳ بر آن شد، تا در کنار مدیریت امور طرح و برنامه و ادارات کل فناوری اطلاعات، خدمات نوین و سازمان و بهبود روش ها که به طور مستقیم با امر فناوری اطلاعات سر و کار دارند، یک شرکت انفورماتیکی را به نام بهسازان ملت با هدف پشتیبانی فنی از طرح های الکترونیکی بانک تاسیس کند. بانک ملت به دلیل حساسیت های ویژه فعالیت های بانکی و با رویکرد تحول الکترونیکی در بانکداری، با تاسیس شرکت بهسازان امور تولیدی انفورماتیک بانک را در زمینه نرم افزار از این طریق انجام می دهد. به این ترتیب، بانک ملت با اتخاذ این تصمیم بزرگ توام با نوآوری و جسارت، پیشتاز سایر بانک های کشور شد و امروز شاهد موفقیت های بانک بر اثر همین تصمیم درست و به موقع (استراتژی یکپارچه سازی) هستیم. تاسیس شرکت سبب استفاده بانک از دانش و تخصص جمعی از بهترین و مجرب ترین نیرو های متخصص داخل کشور شد. عمده فعالیت های شرکت از سال ۱۳۸۰ آغاز شد و پیش از این شرکت تقریباً راکد بود. فعالیت های شرکت پس از سال ۱۳۸۰ این چنین بود : اصلاح سامانه سنجش و عملیاتی کردن آن در کلیه شعب، سامانه جام و سامانه بانکداری متمرکز (با اجرای سامانه بانکداری متمرکز، استراتژی بانک تولید محصولات و خدمات منحصر به فرد و اختصاصی برای مشتریان ویژه بانک می باشد) و شرکت بنا دارد این بانک را در عرصه رقابتی فناوری اطلاعات پیروز کند.

ورود بانک ملت به بخش نفت و انرژی:

اگرچه در سال های گذشته نظام بانکی برای مشارکت در طرح های بزرگ صنعت نفت کشور، داوطلب نبوده است و ابزارهای تامین مالی این صنعت در داخل کشور سابقه ندارد اما ایران به دلیل داشتن ۱۳۷ میلیارد بشکه نفت، کشوری شناخته شده در جهان است و ذخایر گازی ایران نیز منحصر به فرد است و بانک ها می توانند در تامین مالی طرح های موجود در این زمینه نقش فعالی داشته باشند. ایجاد بانک هایی چون بانک انرژی در خاورمیانه و فعال تر شدن بانک های کشورهای اسلامی و حاشیه خلیج فارس برای پوشش نقدینگی موجود در کشورهای نفت خیز می تواند گامی مهم برای صنعت بانکداری منطقه باشد. این مشکل در کشور ما نیز که از این قواعد مستثنی نیست دیده می شود ؛ چه بسیار پروژه های نفت و گاز که با حضور بانک های خارجی به سرانجام رسیده آن هم در حالی که در کشور ما بانک های دولتی و غیر دولتی متعددی در حال فعالیت هستند. فاصله میان صنایع و بانک ها همواره به عنوان یکی از چالش های مهم یاد می شود اما امروز دیگر صنایع نفت و گاز کشور آن چنان با سرعت پیش می روند که شکاف تکنولوژیک ایجاد شده را تنها با عزم جدی بانک های داخلی می توان پر کرد. بانک های داخلی به تازگی راه به پروژه های نفتی یافته و اعلام آمادگی کرده اند که توان فاینانس و تامین مالی این پروژه ها را دارند؛ ایجاد دپارتمان انرژی در بانک ملت و ارائه خدمات ۱۲ میلیارد دلاری شامل سرمایه گذاری، عاملیت فاینانس ها و گشایش اعتبارات اسنادی آن در همین راستاست.

ابزارهای پیشرفته تامین مالی نظیر فاینانس اسلامی کمتر در پروژه های نفتی ایران مورد استفاده قرار گرفته است و تقاضای منابع در پروژ های نفتی بالا است که این موضوع فرصت خوبی را برای مشارکت بانک ها در این پروژه ها فراهم کرده است. با ایجاد دپارتمان انرژی در بانک ملت و تربیت نیروهای متخصص برای کار در این عرصه، این بانک در تلاش است به یک همفکری، همزبانی و همدلی با صنعت نفت و انرژی کشور برسد. همچنین ۷۸ شرکت از شرکت های گروه اتحادیه صادرکنندگان فرآورده های نفتی که مجموعاً ۱۷۳ شرکت عضویت دارند در بانک ملت با امضای تفاهم نامه افتتاح حساب کرده اند.

برون سپاری فرآیند اخذ اطلاعات اعتباری:

شرکت تدبیر گران با جمع آوری اطلاعات بانکی موردنیاز تصمیم گیری برای اعطای تسهیلات ، یکی از ارکان اعتباری بانک محسوب می شود . اگر اطلاعات به دست آمده از مشتری درست نباشد ، تسهیلات به مطالبات معوق می رسد و همین باعث کاهش سودآوری ، کاهش EPS ، منفعل شدن بانک و نهایت ورشکستگی می شود .

بنابراین مستنداتی که بانک بر اساس آن تسهیلات می دهد از اهمیت بسیاری برخوردار است که علاوه بر ایجاد سرعت در کار از وقوع مشکلات نیز پیشگیری می کند . برای افزایش ضریب اطمینان و اهمیت تسریع در فرآیند بررسی درخواست های اعتباری مشتریان و همچنین ضرورت کاهش زمان برای تهیه گزارش اطلاعات اعتباری و صرفه جویی در هزینه های جانبی ، فرآیند مدون و زمان بندی شده جدید جایگزین دستورالعمل های موجود اخذ اطلاعات اعتباری شده است . برای رسیدن به مقام اول در جذب منابع فاصله با بانک اول کشور کمتر از ۵۰ هزار میلیارد است . شرکت تدبیرگران وظیفه دارد ظرف ۴۸ ساعت یا سه روز کاری اطلاعات را در اختیار بانک قرار دهد .

نقش رویکرد استراتژیک در برند سازی و گزینش شعار بانک ملت:

استراتژی کلان بانکی بر راهبرد تبلیغی و ترویجی بانک ها اثر مستقیم دارند . آنچه که می تواند به عنوان نماد و نمایانگر خوبی برای بیان توانمندی ها ، راهبردها ، رویکردها و ماموریت های پیش بینی شده یک بانک مورد استفاده قرار گیرد شعارهای بانکی هستند که در واقع عبارت های کوتاهی هستند که دنیایی از تفکر ، سرمایه گذاری و برنامه ریزی را در ورای خود دارند . "بانک ملت ، بانک شما" شعار بانک ملت بانک شما علی رغم کوتاه بودن به هیچ وجه نمادی از یک شعار حرفه ای نیست و قطعاً نمی تواند موجب تقویت برند بانک ملت شود

، به عبارت بهتر تعادل لازم بین نام و شعار برقرار نیست، چرا که تنها مشتریان بانک ملت می توانند با این شعار احساس قربایت کنند و خود را مخاطب آن بدانند.

نیم نگاهی به هدفمند شدن یارانه ها و فرصت و تهدید آن بر بانک:

بانک دارای صورت های مالی می باشد که این صورت ها به میزان فراوانی از شرایط جامعه و تبادلات اقتصاد تأثیر می پذیرند از طرفی بانک با بسیاری از صنایع و سازمان ها در مراودات مالی می باشد بنابراین پیرامون اثرگذاری یارانه ها بر سیستم بانکی باید به صورت جزئی بررسی شود که در صورت اجرای این طرح، کدام سرفصل ها در صورت های مالی، مورد تأثیر قرار می گیرند. مشخص نیست که یارانه کدام بخش ها و به چه میزان حذف یا تغییر می کند یا دولت بانک ها را ملزم به پرداخت منابع به کدام بخش ها می کند.

به هر حال طرح هدفمند نمودن یارانه ها تا حد بسیاری عملکرد شرکت های مشتری بانک را تحت تأثیر قرار می دهد و افزایش مطالبات معوق را منجر می شود. این طرح موجب افزایش سطح قیمت ها خواهد شد و این افزایش به تبع آن بر روی قیمت مواد اولیه صنایع اثر می گذارد.

از آنجا که مشتری برای درخواست تسهیلات نیاز به ارائه صورت های مالی دارد و با وضعیت فوق الذکر ممکن است بانک از ارائه تسهیلات به وی خودداری نماید، لذا اقدام به حساب سازی می نماید و همین امر موجب ایجاد عدم شفافیت و افزایش ریسک در روند فعالیت کارشناسی خواهد گردید که نتایج آن متوجه بانک خواهد شد.

با اجرای این طرح و پرداخت نقدی یارانه ها به تدریج نقدینگی در جامعه زیاد می گردد افرادی هستند که به سرعت الگوی مصرف خود را تغییر نمی دهند، لذا اقدام به پس انداز منابع خود می کنند لذا بانک ها با شرایطی ناگهانی مواجه می شوند که نقدینگی زیاد می گردد اگر بانکی از قبل برای مدیریت این شرایط تدبیری اتخاذ ننماید، موجب می شود تا در عرصه جذب منابع از سایر رقبا عقب بیافتد.

طی برخی نظرات ارائه شده قرار است مبالغ نقدی یارانه دهک های مشمول به صورت کارتی پرداخت گردد، لذا برای در نظر گرفتن سلايق مصرف کننده و پوشش بخشی از آثار تورم و توسعه بانکداری الكترونيك، پرداخت یارانه به صورت شارژ کارت الكترونيك مردم انجام گردد و از آنجا كه تمام مردم به محض شارژ این کارت ها موجودی آن را برداشت نمی کنند، بنابراین مانده زیادی در حساب ها باقی می ماند كه منابعی برای سرمایه گذاری بانك ها فراهم می نماید. بانكي موفق است كه بتواند سرعت بالاتری در ارائه خدمات داشته باشد.

بسیاری از فعالان عرصه تولید با افزایش قیمت و شرایط پیش بینی نشده ای مواجه می شوند لذا در این حالت تقاضای خود را برای دریافت تسهیلات به بانك ارائه می دهند . از طرفی این اثر باعث تورم زایی شده كه افزایش فاصله بین نرخ بازده سپرده گذاری در بانك با نرخ تورم و مجازات سپرده گذاران با پرداخت سود منفی بر روند خروج منابع از سیستم بانكي خواهد افزود و این عامل می تواند انگیزه ای جدی باشد تا بخشی از سپرده گذاران، منابع خود را از بانك خارج کنند. از طرفی باعث طولانی شدن صف تقاضا برای تسهیلات شده لذا این صف سبب فشار بیشتر بر بانك ها و ایجاد نارضایتی می گردد .

استراتژی بانک‌ها

-توسعه تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات

-مدیریت روابط مشتریان

-بهبود کیفیت خدمات

-توسعه منابع انسانی

-بهبود شاخص‌های عملکرد

اهداف بانک ملت

-افزایش سرعت ارائه خدمات بانکی

-دسترسی مشتریان به خدمات بانکی Online

-گرایش به سوی بانکداری الکترونیکی و استفاده بهینه از نیروی انسانی

-پاسخگویی به نیازهای جدید مشتریان

-ارائه خدمات و محصولات جدید

-توسعه خطوط و زیرساخت‌های IT

-شناسایی و جذب مشتریان کلیدی

-تسهیل دسترسی مشتریان به خدمات بانکی

-تکریم ارباب رجوع و مشتری‌مداری

-استانداردسازی ارائه خدمات

-تمرکززدایی و تفویض اختیار در جهت تسریع ارائه خدمات

-ارزیابی عملکرد و کنترل استراتژیک فعالیت‌های کلیدی

-بهبود روش‌های جذب و نگهداری منابع انسانی در جهت افزایش میزان رضایت مشتریان اصلاح ترکیب تحصیلات نیروی انسانی

-آموزش، بهسازی و توانمندسازی نیروی انسانی

-افزایش میزان مشارکت کارکنان بانک در تصمیم‌گیری از طریق پیاده‌سازی سیستم پیشنهادها و نظام مشارکت

-تهادینه‌سازی و گسترش دیدگاه علمی در بانک از طریق توسعه و تعمیق فعالیت‌های علمی و پژوهشی

-مدیریت بهینه ترکیب سپرده‌های مشتریان

-بهینه‌سازی پرتفوی مصارف

-بهبود نرخ‌های سرانه جذب منابع براساس کارکنان و شعب

-افزایش سودآوری و امکان پرداخت سود قطعی به سپرده‌ها

-گسترش سطح ارائه خدمات ارزی و ضمانتنامه

نمودار مقایسه‌ای سهم درصد چهار سپرده اصلی بانک ملت از مجموع چهار سپرده اصلی بانک‌های تجاری طی

سال‌های ۱۳۷۶، ۱۳۸۰، ۱۳۸۴ و ۱۳۸۵

نمودار سرانه کارکنان بانک ملت در جذب چهار سپرده اصلی طی ماه‌های ۱۳۸۵-۱۳۸۰

مشارکت در طرح‌ها و پروژه‌های ملی

طرح ملی خرید نقدی گندم از کشاورزان

طرح جمع‌آوری و تعویض خودروهای فرسوده

همکاری با صندوق مهر امام رضا (ع)

طرح تأسیس مرکز توسعه کارآفرینی نخبگان - شعبه دانشگاه صنعتی شریف

طرح خرید نقدی برنج پرمحصول از کشاورزان (شالیکاران)

طرح خرید نقدی چغندر قند از کشاورزان

فروش آرد خبازی به صورت الکترونیک

موفقیت‌های بانک ملت

-تقدیر وزیر امور اقتصادی و دارایی از عملکرد موفقیت‌آمیز بانک ملت در سال ۱۳۸۴

بانک ملت موفق به احراز جایگاه نخست بانک‌های ایران در سال ۲۰۰۶ شد و نشریه یورومانی در مراسمی که در اواخر خردادماه سال ۱۳۸۵ در کشور قطر برگزار کرد از بانک ملت تقدیر به عمل آورد.

-تقدیر ریاست جمهوری پیشین از عملکرد بانک ملت در راستای تحقق بانکداری الکترونیک

-تقدیر وزیر امور اقتصادی و دارایی دولت پیشین از بانک ملت به دلیل کسب مقام برتر در طرح ارزیابی عملکرد

بانک‌های دولتی کشور

-تقدیر نشریه Bankers از بانک ملت به دلیل احراز رتبه نخست بانک‌های ایران در سال ۲۰۰۰

موفقیت اداره کل اعتبارات بانک در کسب گواهینامه ISO9001:2000 در سال ۲۰۰۵

- تقدیر نشریه Bankers از بانک ملت به دلیل احراز رتبه نخست بانک‌های ایران در سال ۲۰۰۲

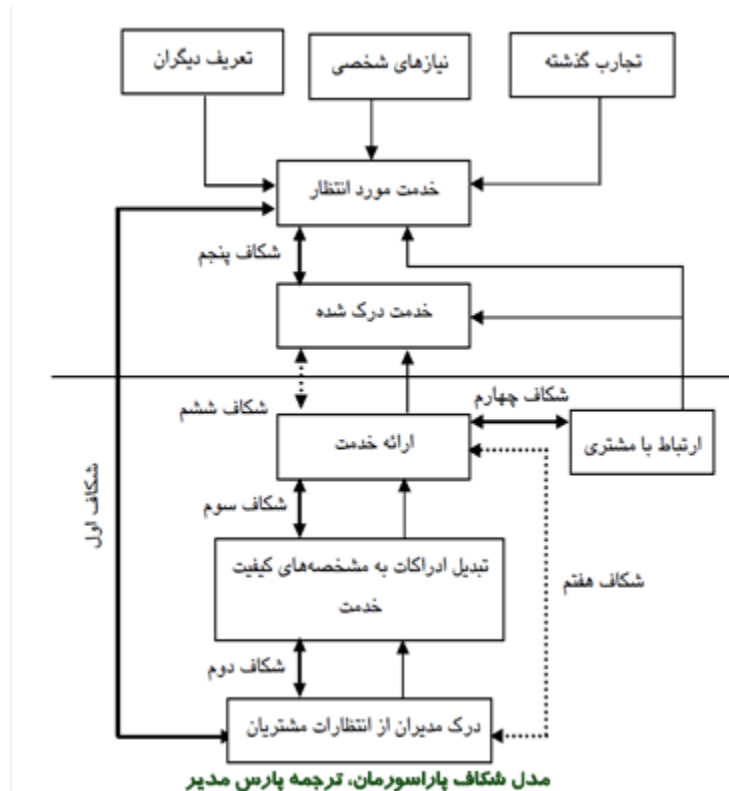
- تقدیر وزیر بازرگانی دولت پیشین از بانک ملت به دلیل کسب مقام برتر در میان بانک‌های تجاری کشور

2-3: مدل مفهومی تحقیق

1-2-3: آشنایی با مدل پاراسورامان

سروکوال (SERVQUAL) برگرفته از **Service Quality** یا کیفیت خدمات است. سروکوال یک مقیاس چندعاملی است که برای سنجش ادراک مشتری از کیفیت خدمات یک سازمان خدماتی یا خرده‌فروشی استفاده می‌شود. مقیاس سروکوال از مشهورترین روش‌های اندازه‌گیری کیفیت خدمات بوده که توسط پاراسورامان، بری و زیتل به وجود آوردند. شروع کار آنها مربوط به سال ۱۹۸۳ بود که پروژه اندازه‌گیری کیفیت خدمات، زیر نظر مؤسسه علوم بازاریابی آمریکا به تصویب رسید. تا آن زمان (۱۹۸۵) آنها توانسته بودند یافته‌های خود را در سطح صنایع خدماتی همچون: بانکداری، بیمه، کارت‌های اعتباری، مخابرات راه دور، تعمیر و نگهداری، بروکرهای ایمنی و شرکت‌های حمل و نقل جاده‌ای آزمایش کنند. این طیف وسیع از صنایع خدماتی، عمق کار آنها را نشان داده و اعتبار نتایج پیشنهادی آنها را مشخص می‌کند. آنها به منظور انجام این طیف وسیع تحقیق‌ها، گروه‌های مصاحبه‌ای متعددی را با مشتریان، کارمندان، مدیران و نیروهای خط مقدم صنایع مذکور، انجام دادند که باعث شد مطالعات آنها کاملاً عملی باشد و نتایج به دست آمده نیز اکنون جنبه کاملاً کاربردی دارد. این مدل در سال ۱۹۸۸ توسط پاراسورامان و همکارانش برای سنجش کیفیت خدمات

توسعه داده شد. مدل سروکوال در موارد زیر که تحت عنوان شکاف از آنها یاد می‌شود و در شکل نیز ترسیم شده قابل استفاده است:



نمودار 2-3: مدل شکاف پاراسورمان⁽¹⁾

شکاف ۱- تفاوت بین ادراکات مدیریت از آنچه مشتریان انتظار دارند و انتظارات واقعی مشتریان.

شکاف ۲- تفاوت بین ادراکات مدیریت و مشخصات کیفیت خدمات (استانداردهای کیفیت خدمات).

شکاف ۳- تفاوت بین مشخصات کیفیت خدمات و ارائه خدمت واقعی؛ آیا استانداردها به طور مداوم رعایت شده‌اند؟

شکاف ۴- تفاوت بین ارائه خدمت و آنچه که در خارج از سازمان مورد نظر است؛ آیا به تعهدات به صورت مداوم عمل شده است؟

شکاف ۵- تفاوت بین آنچه که مشتریان از یک خدمت انتظار دارند و آنچه را که عملاً دریافت می‌کنند.

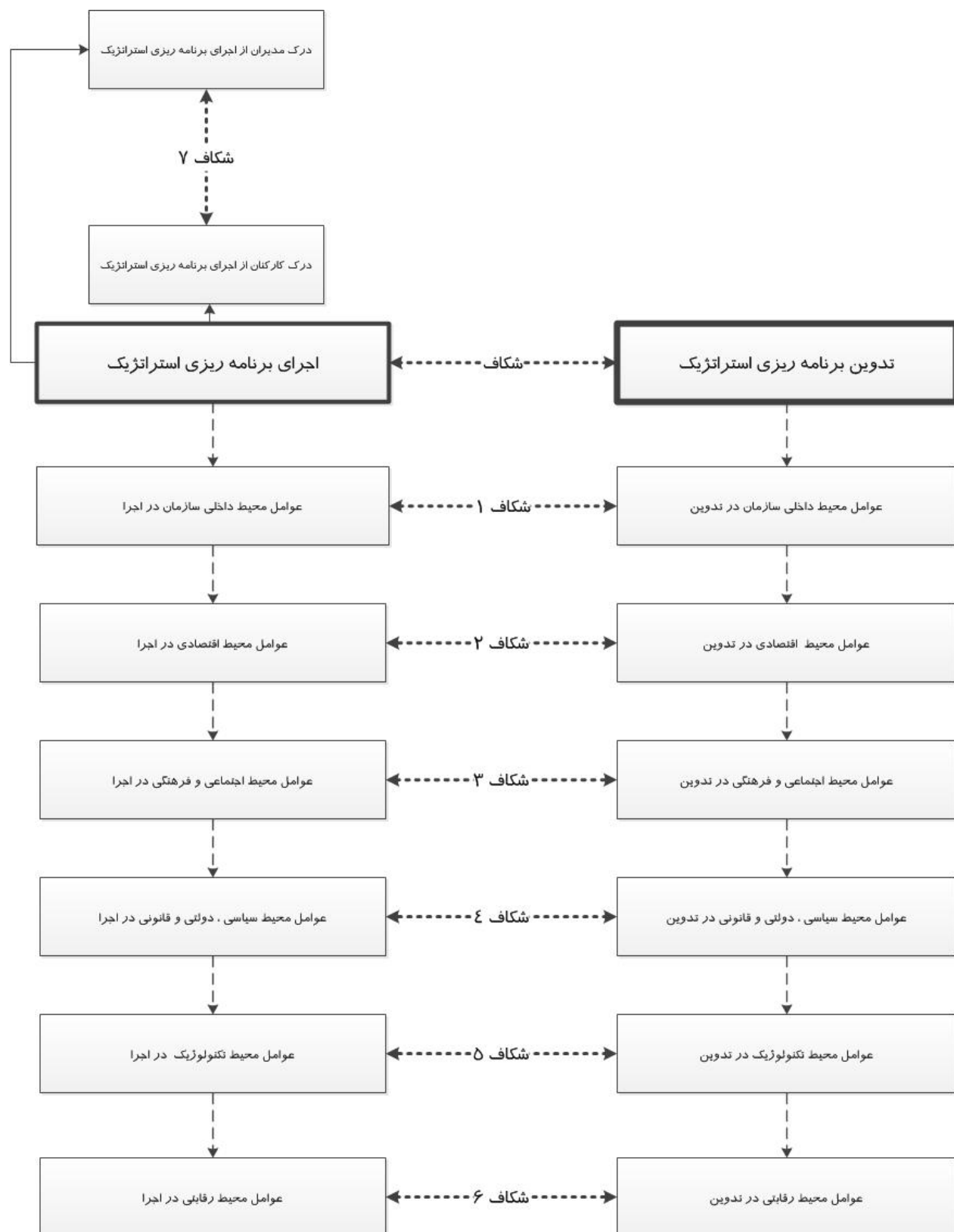
سروکوال (SERVQUAL) براساس ده محور کیفیت سرویس خدمات محاسبه می‌شود که عبارتند از: اعتبار، پاسخگوئی، شایستگی رقابتی، دسترسی، احترام، ارتباطات، امنیت، مشتری محوری و ملموس بودن. پاراسورمان و همکارانش در مطالعات بعدی عوامل ده‌گانه فوق را به پنج عامل کاهش دادند. این عوامل که اصطلاح RATER سرواژه همین پنج عامل است عبارتند از:

- Reliability اعتبار
- Assurance تضمین
- Tangibles ملموس بودن
- Empathy همدلی
- Responsiveness پاسخگوئی

2-2-3 : مدل مفهومی استفاده شده در تحقیق

در این تحقیق با ایده گرفتن از مدل فوق ، سعی شده شکاف مابین میزان توجه به عوامل مختلف در تدوین و اجرای برنامه ریزی استراتژیک در محیط PEST به انضمام محیط رقابتی و محیط داخلی سازمان اندازه گیری و

علت وجود آن شکاف ها از دید مدیریتی مورد بررسی قرار گیرد . در این تحقیق فرض بر آن گرفته شده است که یکی از نتایج شکاف موجود می تواند فاصله گرفتن از برنامه ریزی استراتژیک و دور شدن از اهداف و در نتیجه کاهش اثربخشی باشد . البته به غیر این موارد عوامل بسیار زیاد دیگری در اثربخشی برنامه ریزی استراتژیک موثر می باشد که هدف این تحقیق نبوده است . بنابراین به منظور گردآوری اطلاعات بر اساس مدل فرضی زیر استفاده شده است .



نمودار ۳-۳: مدل مفهومی تحقیق

باتوجه به مدل ، پرسشنامه ای مشتمل بر ۶۰ سوال طراحی شده که به تفکیک ۱۱ سوال مربوط به عوامل محیط اقتصادی ، ۹ سوال مربوط به عوامل محیط اجتماعی و فرهنگی (جمعیت شناختی) ، ۱۰ سوال مربوط به عوامل محیط سیاسی ، دولتی و قانونی ، ۷ سوال مربوط به عوامل محیط فن آوری (تکنولوژیک) ، ۸ سوال مربوط به عوامل محیط رقابتی ، ۱۵ سوال مربوط به عوامل محیط داخلی و سازمانی می باشد . هر سوال پرسشنامه دارای دو جفت پاسخ با مقیاس لیکرت می باشد که در انتها این دو جفت پاسخ به صورت دو نمونه مستقل از هم مقایسه و شکاف بین آن ها تبیین شد .

4-3: نوآوری تحقیق

تحقیقات گذشته ای که در مورد برنامه ریزی استراتژیک انجام شده ، بیشتر به اجرا و موانع اجرای آن توجه شده بود ولی در تحقیق حاضر هم به تدوین و هم به اجرا توجه شده و از طرفی از مدلی استفاده شده که جنبه نوآورانه آن را بیش از پیش نمایان می کند . هم چنین تجزیه و تحلیل صورت گرفته بر روی محیط PEST به انضمام محیط رقابتی و محیط داخلی سازمان بوده است .

5-3: روش تحقیق و گردآوری اطلاعات

تحقیق حاضر به علت اینکه به رابطه بین رویداد ها پرداخته از نوع پیمایشی و چون در یک مقطع زمان انجام شده در دسته مقطعی جای می گیرد . به منظور گردآوری داده ها ، چارچوب استفاده شده جهت مطالعه پرسشنامه ای است با ۶۰ سوال که به طور نمونه گیری تصادفی بین ۱۰۰ نفر از کارکنان و روسای شعب منتخب بانک ملت شهر تهران توزیع شد . از ۱۰۰ پرسشنامه توزیع شده ، ۴۳ پرسشنامه آن هم با پیگیری های متعدد عودت داده شد و مابقی به علت عدم همکاری پاسخ دهندگان برگردانده نشد . پرسشنامه شامل ۶۰ سوال دو قسمتی با مقیاس لیکرت از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۵) می باشد و پس از جمع آوری به علت وجود

متغیرهای کمی و کیفی روش تجزیه و تحلیل اطلاعات دسته بندی و طبقه بندی داده های کیفی به وسیله نرم افزار Excel و هم به وسیله شاخص های آماری مانند میانگین ، میانه ، مد و ابزارهای آماری مانند رگرسیون ، ضریب همبستگی و نرم افزار آماری SPSS۱۹ برای داده های کمی می باشد.

3-۶: پایائی^(۱) یا قابلیت اعتماد

قابلیت اعتماد که واژه هایی مانند پایایی، ثبات و اعتبار برای آن به کار برده می شود، یکی از ویژگی های ابزار اندازه گیری (پرسشنامه یا مصاحبه یا سایر آزمون های علوم اجتماعی) است. مفهوم یاد شده با این امر سروکار دارد که ابزار اندازه گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می دهد. از جمله تعریف هایی که برای قابلیت اعتماد ارائه شده است می توان به تعریف ارائه شده توسط ایبل و فریسی^(۲) اشاره کرد: «همبستگی میان یک مجموعه از نمرات و مجموعه دیگری از نمرات در یک آزمون معادل که به صورت مستقل بر یک گروه آزمودنی به دست آمده است.»

با توجه به این امر معمولاً دامنه ضریب قابلیت از صفر (عدم ارتباط) تا ۱+ (ارتباط کامل) است. ضریب قابلیت اعتماد نشانگر آن است که تا چه اندازه ابزار اندازه گیری ویژگی های با ثبات آزمودنی و یا ویژگی های متغیر و موقتی وی را می سنجد.

لازم به ذکر است که قابلیت اعتماد در یک آزمون می تواند از موقعیتی به موقعیت دیگر و از گروهی به گروه دیگر متفاوت باشد. برای محاسبه ضریب قابلیت اعتماد ابزار اندازه گیری شیوه های مختلفی به کار برده می شود. از آن جمله می توان به الف) اجرای دوباره (روش بازآزمایی) ، ب) روش موازی (همتا) ، ج) روش تصنیف (دو نیمه کردن) ، د) روش کودر- ریچاردسون و سایر اشاره کرد.

یکی دیگر از روشهای محاسبه قابلیت اعتماد استفاده از فرمول آلفای کرونباخ^(۳) است. این روش برای

محاسبه همابهنگی درونی ابزار اندازه گیری از جمله پرسشنامه ها یا آزمون هایی که خصیصه های مختلف را اندازه گیری می کند به کار می رود. در این گونه ابزارها، پاسخ هر سوال می تواند مقادیر عددی مختلف را اختیار کند.

برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ابتدا باید واریانس نمره های هر زیر مجموعه سوال های پرسشنامه (یا زیر آزمون) و واریانس کل را محاسبه کرد. سپس با استفاده از فرمول زیر مقدار ضریب آلفا را محاسبه کرد.

$$r_a = \frac{j}{j-1} \left(1 - \frac{\sum S_j^2}{S^2} \right)$$

که در آن:

j = تعداد زیر مجموعه سوال های پرسشنامه یا آزمون.

S_j^2 = واریانس زیر آزمون j ام.

S^2 = واریانس کل آزمون.

برای مثال اگر پرسشنامه دارای سه زیر مجموعه سوال باشد، به طوری که واریانس هر زیر مجموعه به ترتیب ۶ ، ۴ و ۷ بوده و واریانس کل برابر با ۳۲ باشد، مقدار ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از فرمول یاد شده به صورت زیر به دست می آید:

$$r_a = \frac{3}{2} \left(1 - \frac{17}{32} \right) = 0.8$$

مقدار صفر این ضریب نشان دهنده عدم قابلیت اعتماد و +۱ نشان دهنده قابلیت اعتماد کامل است.

عوامل موثر بر ضریب قابلیت اعتماد

ضریب قابلیت اعتماد یک آزمون تحت تاثیر عوامل مختلفی قرار دارد که عبارتست از:

۱ -طول آزمون: علی الاصول آزمون های طولانی تر از قابلیت اعتماد بالاتری در مقایسه با آزمون های کوتاه برخوردارند. برای مثال ضریب قابلیت اعتماد یک آزمون ۶۰ سوالی می تواند بیشتر از یک آزمون ۴۰ سوالی باشد.

۲ -سوال های مشابه از نظر محتوا و با سطح دشواری متوسط، قابلیت اعتماد آزمون را افزایش می دهد.

۳ -ماهیت متغیر اندازه گیری شده نیز ضریب قابلیت اعتماد را تحت تاثیر قرار می دهد.

لازم به ذکر است که ضریب قابلیت اعتماد در تفسیر نتایج مهم بوده و شرط اساسی در انتخاب یک ابزار اندازه گیری است.

3-6-1: پایائی یا قابلیت اعتماد پرسشنامه تحقیق

اما در مورد پایایی پرسشنامه استفاده شده در این تحقیق ؛ پس از تکمیل ، آلفای کرونباخ آن به وسیله نرم افزار SPSS19 محاسبه و عدد ۰.۹۱ به دست آمد که نشان دهنده پایایی بالای آن است . در ادامه اطلاعاتی را که از این نرم افزار استخراج شده ملاحظه خواهد شد .

RELIABILITY

```
/VARIABLES=@17 @17_A @54 @54_A @55 @55_A @25 @25_A @53 @53_A @44 @44_A @45 @45_A @46  
@46_A @1 @1_A @6 @6_A @36 @36_A @7 @7_A @40 @40_A @34 @34_A @41 @41_A @42 @42_A @43  
@43_A @8 @8_A @10 @10_A @33 @33_A @37 @37_A @16 @16_A @32 @32_A @11 @11_A @2 @2_A  
@28 @28_A @39 @39_A @19 @19_A @20 @20_A @22 @22_A @21 @21_A @24 @24_A @52 @52_A @29  
@29_A @38 @38_A @35 @35_A @15 @15_A @50 @50_A @51 @51_A @48 @48_A @49 @49_A @47 @47_A  
@23 @23_A  
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	59	98.3
	Excluded ^a	1	1.7
	Total	60	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.910	86

فصل ۴

تجزیه و تحلیل داده ها

و

آزمون فرضیات

4-1: آزمون فرضیات

فرضیات هر تحقیقی باید آزمون شوند تا درستی یا نادرستی آن ها مشخص شوند . در این تحقیق نیز به منظور آزمون فرضیات از آزمون t استفاده شده است که به مقایسه میانگین دو نمونه امتیازات استخراج شده از پرسشنامه (در برنامه استراتژی و در عمل) می پردازد و در صورتی که فرضیه نابرابری میانگین دو نمونه ثابت شود می توان نتیجه گرفت که بین برنامه استراتژی و عمل شکاف وجود دارد . بدیهی است که نمی توان فقط به این آزمون اکتفا کرد ، چرا که ممکن است به عنوان مثال در برنامه استراتژی به موضوعی پرداخته نشده باشد پس در عمل نیز به آن توجهی نشده بنابراین عملاً شکافی دیده نخواهد شد و این به معنای اثربخش بودن برنامه ریزی استراتژیک نیست . برای رفع این مشکل داده ها در نمودار هیستوگرام نیز جمع آوری و تحلیلی اجمالی بر آن صورت پذیرفته است .

آماره یا ملاکی که برای آزمون مقایسه میانگین دو گروه استفاده میشود (ملاک آزمون) به صورت زیر می باشد.

$$t_{obs} = \frac{|\bar{x}_1 - \bar{x}_2|}{S_p \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}$$

در فرمول فوق $\bar{x}_1$ و $\bar{x}_2$ به ترتیب میانگین نمونه گروه اول و دوم و n_1 و n_2 به ترتیب حجم نمونه گروه اول و دوم می باشند. S_p نیز انحراف معیار مشترک دو گروه است که به صورت زیر محاسبه می شود.

$$S_p = \sqrt{\frac{(n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}{n_1 + n_2 - 2}}$$

در فرمول فوق s_1^2 و s_2^2 به ترتیب واریانس گروه اول و دوم می باشند .

1-1-4: آزمون فرضیه اصلی

همانطور که عنوان شد فرضیه اصلی عبارت بود از : بین عوامل محیط (PEST) و عوامل محیط داخلی سازمان ذکر شده در برنامه ریزی استراتژیک و برنامه محقق شده شکاف وجود دارد . حال به تحلیل آن می پردازیم .

Frequencies for all factors

Statistics

	strategy	Act
N Valid	2579	2579
Missing	1	1

Frequency Table

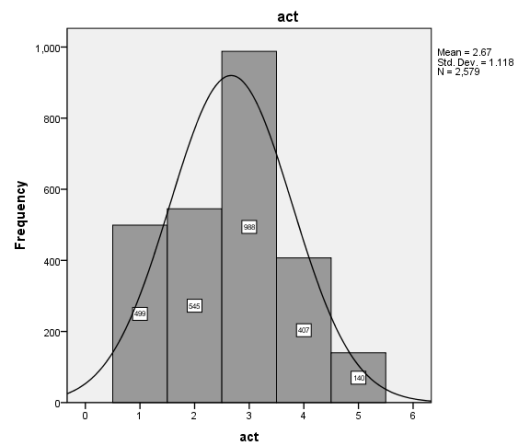
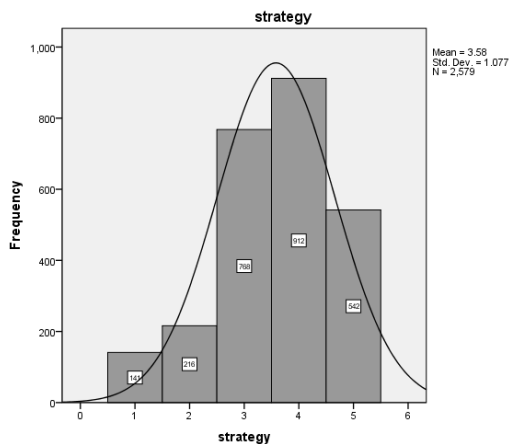
Strategy

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	141	5.5	5.5	5.5
2	216	8.4	8.4	13.8
3	768	29.8	29.8	43.6
4	912	35.3	35.4	79.0
5	542	21.0	21.0	100.0
Total	2579	100.0	100.0	
Missing System	1	.0		
Total	2580	100.0		

Act

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	499	19.3	19.3	19.3
	2	545	21.1	21.1	40.5
	3	988	38.3	38.3	78.8
	4	407	15.8	15.8	94.6
	5	140	5.4	5.4	100.0
Total		2579	100.0	100.0	
Missing System		1	.0		
Total		2580	100.0		

Histogram for all factors



همان طور که از نمودار ها مشخص است در برنامه استراتژی تقریبا به مسایل از متوسط به بالا توجه شده است ولی در عمل از متوسط به پایین اجرا شده است .

اما فرضیه ای که می توان نوشت به صورت زیر است :

$$\begin{cases} H_0 : \mu_{strategy} = \mu_{act} \\ H_1 : \mu_{strategy} \neq \mu_{act} \end{cases} \quad \alpha = 0.05$$

و آزمون انجام شده نیز به صورت زیر است :

T-Test for all factors

Group Statistics

	Group	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
all factor in strategy & act	1.00	43	214.8140	26.92782	4.10645
	2.00	43	160.0465	25.07128	3.82333

Independent Samples Test

	all factor in strategy & act
--	------------------------------

		Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances		F 1.674 Sig. .199	
t-test for Equality of Means	T	9.761	9.761
	Df	84	83.575
	Sig. (2-tailed)	.002	.002
	Mean Difference	54.76744	54.76744
	Std. Error Difference	5.61078	5.61078
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower 43.60979 Upper 65.92509	43.60896 65.92592

با توجه به اطلاعات بدست آمده در سطح ۹۵٪ اطمینان و چون $0.002 < 0.05$ می باشد، فرضیه H_0 که برابری میانگین ها بود؛ رد و فرضیه H_1 پذیرفته می شود، بنابر این بین برنامه استراتژی و عمل به آن شکاف وجود دارد.

2-1-4 : آزمون فرضیات فرعی

فرضیه فرعی اول: بین عوامل محیط اقتصادی توجه شده در برنامه ریزی استراتژیک و برنامه محقق شده شکاف وجود دارد.

Frequencies for economic factor

Statistics

		Economic factor in strategy	Economic factor in act
N	Valid	472	472
	Missing	0	0

Frequency Table

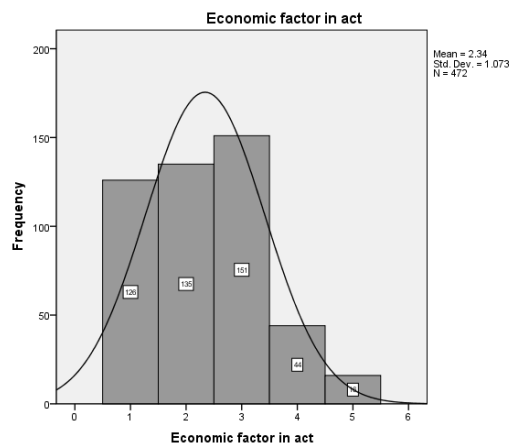
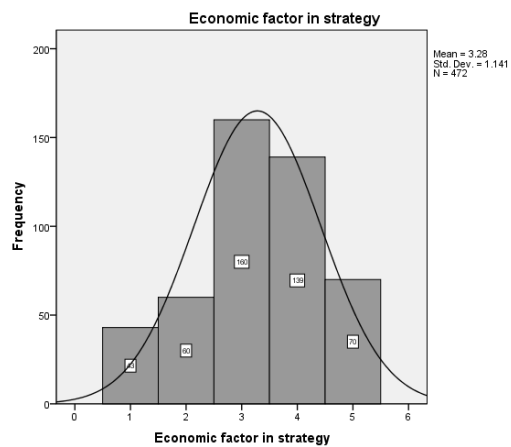
Economic factor in strategy

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	43	9.1	9.1	9.1
	2	60	12.7	12.7	21.8
	3	160	33.9	33.9	55.7
	4	139	29.4	29.4	85.2
	5	70	14.8	14.8	100.0
	Total	472	100.0	100.0	

Economic factor in act

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	126	26.7	26.7	26.7
	2	135	28.6	28.6	55.3
	3	151	32.0	32.0	87.3
	4	44	9.3	9.3	96.6
	5	16	3.4	3.4	100.0
	Total	472	100.0	100.0	

Histogram for economic factor



و فرضیه آن به صورت زیر است :

$$\begin{cases} H_0 : \mu_{\text{economic strategy}} = \mu_{\text{economic act}} \\ H_1 : \mu_{\text{economic strategy}} \neq \mu_{\text{economic act}} \end{cases} \quad \alpha = 0.05$$

T-Test for economic factor

Group Statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Group					Mean
economic factor in	1.00	43	36.1163	7.00071	1.06760
strategy & act	2.00	43	25.7442	5.22400	.79665

Independent Samples Test

	economic factor in strategy & act
--	-----------------------------------

		Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F Sig.	3.560 .063	
t-test for Equality of Means	T Df Sig. (2-tailed) Mean Difference Std. Error Difference 95% Confidence Interval of the Difference	7.786 84 .035 10.37209 1.33207 7.72312 13.02107	7.786 77.703 .035 10.37209 1.33207 7.71998 13.02421
	Lower Upper		

با توجه به مقادیر به دست آمده در سطح اطمینان ۹۵٪ و چون $0.035 < 0.05$ ، می توان گفت که فرضیه H_0 رد و H_1 پذیرفته خواهد شد، یعنی بین برنامه استراتژی و عمل در محیط اقتصادی شکاف وجود دارد.

فرضیه فرعی دوم: بین عوامل محیط اجتماعی و فرهنگی (جمعیت شناختی) توجه شده در برنامه ریزی استراتژیک و برنامه محقق شده شکاف وجود دارد.

Frequencies for social factors

Statistics

		Social factor in strategy	Social factor in act
N	Valid	386	386
	Missing	0	0

Frequency Table

Social factor in strategy

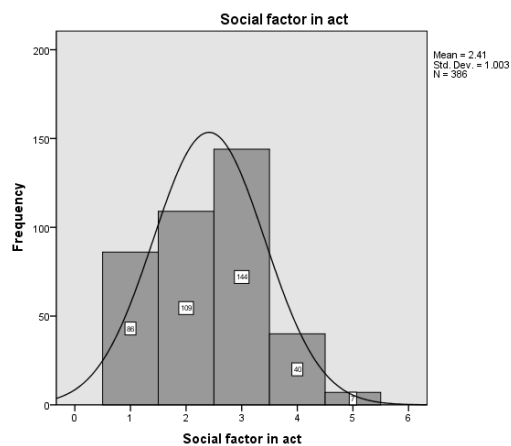
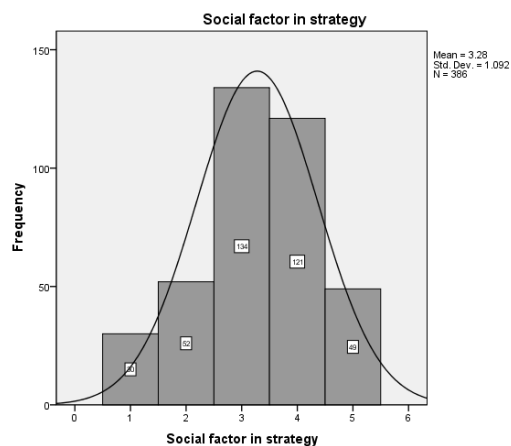
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	30	7.8	7.8	7.8
	2	52	13.5	13.5	21.2
	3	134	34.7	34.7	56.0
	4	121	31.3	31.3	87.3
	5	49	12.7	12.7	100.0
	Total	386	100.0	100.0	

Social factor in act

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	86	22.3	22.3	22.3
	2	109	28.2	28.2	50.5
	3	144	37.3	37.3	87.8

4	40	10.4	10.4	98.2
5	7	1.8	1.8	100.0
Total	386	100.0	100.0	

Histogram for social factor



و فرضیه آن به صورت زیر است :

$$\begin{cases} H_0 : \mu_{\text{socialinstrategy}} = \mu_{\text{socialinact}} \\ H_1 : \mu_{\text{socialinstrategy}} \neq \mu_{\text{socialinact}} \end{cases}$$

$$\alpha = 0.05$$

T-Test for social factor

Group Statistics

Group		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
score	1.00	43	29.5349	5.88521	.89749
	2.00	43	21.7442	4.49387	.68531

Independent Samples Test

			Score	
			Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances			F	
			Sig.	
t-test for Equality of Means			T	4.899
			Df	84
			Sig. (2-tailed)	.014
			Mean Difference	7.79070
			Std. Error Difference	1.12922
95% Confidence Interval of the Difference			Lower	5.54513
			Upper	10.03627
				5.54285
				10.03855

با توجه به مقادیر به دست آمده در سطح اطمینان ۹۵٪ و چون $0.05 < 0.014$ می باشد می توان نتیجه فرضیه H_0 رد و H_1 پذیرفته خواهد شد یعنی بین برنامه استراتژی و عمل در محیط اجتماعی و فرهنگی شکاف وجود دارد.

فرضیه فرعی سوم: بین عوامل محیط سیاسی، دولتی و قانونی توجه شده در برنامه ریزی استراتژیک و

برنامه محقق شده شکاف وجود دارد

Frequencies for political factor

Statistics

		political factor in strategy	political factor in act
N	Valid	429	429
	Missing	0	0

Frequency Table

political factor in strategy

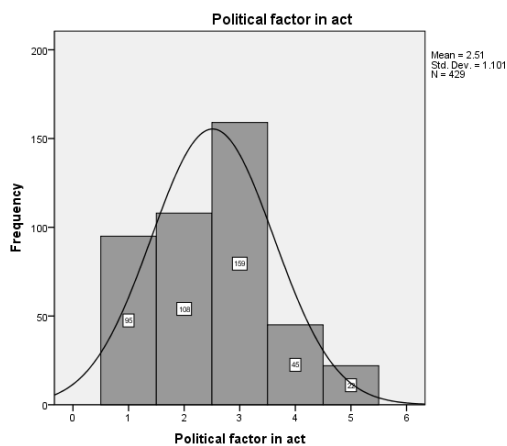
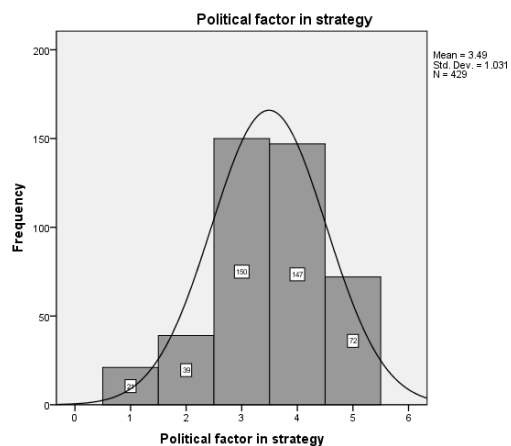
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	21	4.9	4.9	4.9
	2	39	9.1	9.1	14.0
	3	150	35.0	35.0	49.0
	4	147	34.3	34.3	83.2
	5	72	16.8	16.8	100.0
Total		429	100.0	100.0	

political factor in act

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	95	22.1	22.1	22.1
	2	108	25.2	25.2	47.3
	3	159	37.1	37.1	84.4
	4	45	10.5	10.5	94.9

5	22	5.1	5.1	100.0
Total	429	100.0	100.0	

Histogram for political factor



اما فرضیه آن به صورت زیر است :

$$\begin{cases} H_0 : \mu_{\text{political in strategy}} = \mu_{\text{political in act}} \\ H_1 : \mu_{\text{political in strategy}} \neq \mu_{\text{political in act}} \end{cases}$$

$$\alpha = 0.05$$

T-Test for political factor

Group Statistics

	Group	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
political factor in strategy	1.00	43	34.9070	5.90324	.90024
& act	2.00	43	25.1395	6.39412	.97509

Independent Samples Test

		political factor in strategy & act	
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F	.022	
	Sig.	.884	
t-test for Equality of Means	T	7.360	7.360
	Df	84	83.470
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	Mean Difference	9.76744	9.76744
	Std. Error Difference	1.32712	1.32712
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower	7.12833
		Upper	12.40656
			7.12808
			12.40680

با توجه به مقادیر به دست آمده در سطح اطمینان ۹۵٪ و چون $0.05 > 0.005$ ، می توان گفت که فرضیه H_0 پذیرفته خواهد شد یعنی تقریباً شکافی بین برنامه استراتژی و عمل در محیط سیاسی و قانونی وجود ندارد.

فرضیه فرعی چهارم : بین عوامل محیط فن آوری (تکنولوژیک) توجه شده در برنامه ریزی استراتژیک و

برنامه محقق شده شکاف وجود دارد .

Frequencies for technological factor

Statistics

	Technological factor in strategy	Technological factor in act
N Valid	299	299
Missing	1	1

Frequency Table

Technological factor in strategy

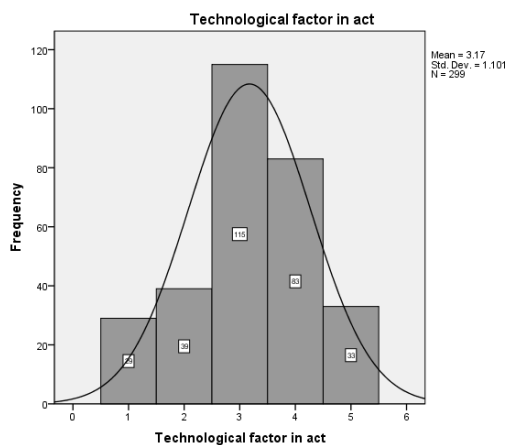
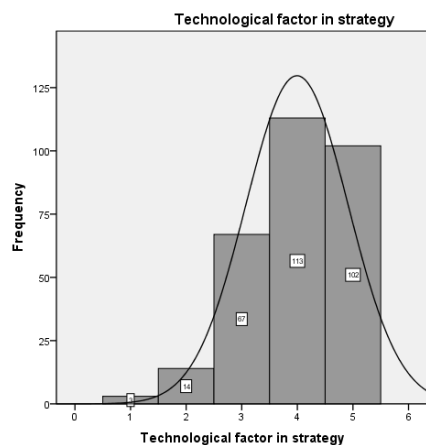
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	1.0	1.0	1.0
2	14	4.7	4.7	5.7
3	67	22.3	22.4	28.1
4	113	37.7	37.8	65.9
5	102	34.0	34.1	100.0
Total	299	99.7	100.0	
Missing System	1	.3		
Total	300	100.0		

Technological factor in act

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	1	29	9.7	9.7	9.7
	2	39	13.0	13.0	22.7
	3	115	38.3	38.5	61.2
	4	83	27.7	27.8	89.0
	5	33	11.0	11.0	100.0
	Total	299	99.7	100.0	
Missing	System	1	.3		
Total		300	100.0		

Histogram for technological factor



و فرضیه آن به صورت زیر است :

$$\begin{cases} H_0 : \mu_{\text{technological in strategy}} = \mu_{\text{technological in act}} \\ H_1 : \mu_{\text{technological in strategy}} \neq \mu_{\text{technological in act}} \end{cases}$$

$$\alpha = 0.05$$

T-Test for technological factor

Group Statistics

	Group	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
tecnological factor	1.00	43	27.9767	4.31767	.65844
in strategy & act	2.00	43	22.2093	4.75874	.72570

Independent Samples Test

		tecnological factor in strategy & act	
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F	.003	
	Sig.	.956	
t-test for Equality of Means	T	5.886	5.886
	Df	84	83.218
	Sig. (2-tailed)	.184	.184
	Mean Difference	5.76744	5.76744
	Std. Error Difference	.97989	.97989
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower	3.81882
		Upper	7.71606

با توجه به اطلاعات بدست آمده در سطح ۹۵٪ اطمینان و چون $0.05 > 0.184$ می توان گفت که فرضیه صفر پذیرفته و فرضیه H_1 پذیرفته می شود ، بنابر این بین برنامه استراتژی و عمل در محیط تکنولوژی شکاف وجود ندارد .

فرضیه فرعی پنجم: بین عوامل محیط رقابتی توجه شده در برنامه ریزی استراتژیک و برنامه محقق شده شکاف وجود دارد .

Frequencies for competitive factor

Statistics

		Competitive factor in strategy	Competitive factor in act
N	Valid	342	342
	Missing	1	1

Frequency Table

Competitive factor in strategy

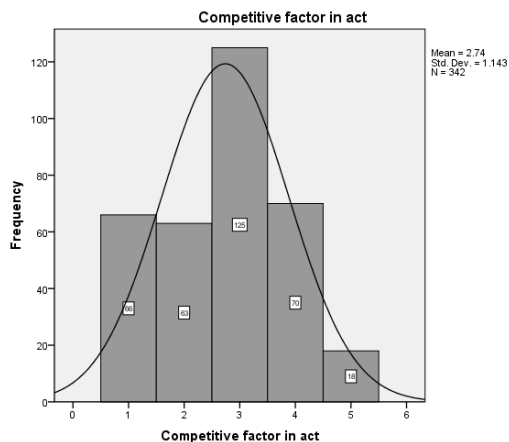
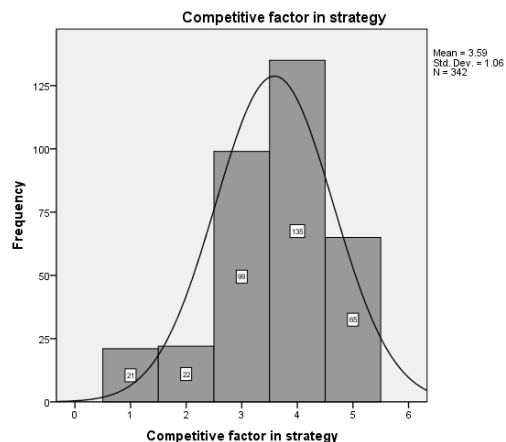
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	1	21	6.1	6.1	6.1
	2	22	6.4	6.4	12.6
	3	99	28.9	28.9	41.5
	4	135	39.4	39.5	81.0
	5	65	19.0	19.0	100.0
	Total	342	99.7	100.0	
Missing	System	1	.3		
Total		343	100.0		

Competitive factor in act

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	66	19.2	19.3	19.3
	2	63	18.4	18.4	37.7
	3	125	36.4	36.5	74.3
	4	70	20.4	20.5	94.7
	5	18	5.2	5.3	100.0
	Total	342	99.7	100.0	
Missing	System	1	.3		
Total		343	100.0		

Histogram for competitive factor



و فرضیه آن به صورت زیر تعریف می شود :

$$\begin{cases} H_0 : \mu_{competitive\ in\ strategy} = \mu_{comprtitive\ inact} \\ H_1 : \mu_{competitive\ in\ strategy} \neq \mu_{comprtitive\ inact} \end{cases}$$

$$\alpha = 0.05$$

T-Test for competitive factor

Group Statistics

Group	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
competitive factor 1.00	43	28.6279	5.31406	.81039
in strategy & act 2.00	43	21.8837	6.16908	.94078

Independent Samples Test

	competitive factor in strategy & act
--	---

		Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F	.416	
	Sig.	.521	
t-test for Equality of Means	T	5.431	5.431
	Df	84	82.197
	Sig. (2-tailed)	.074	.074
	Mean Difference	6.74419	6.74419
	Std. Error Difference	1.24169	1.24169
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower 4.27496	4.27416
		Upper 9.21342	9.21421

با توجه به مقادیر به دست آمده در سطح اطمینان ۹۵٪ و چون $0.074 > 0.05$ می توان گفت که فرضیه H_0

پذیرفته خواهد شد یعنی تقریباً شکافی بین برنامه استراتژی و عمل در محیط رقابتی وجود ندارد .

فرضیه فرعی ششم : بین عوامل محیط داخلی و سازمانی توجه شده در برنامه ریزی استراتژیک و برنامه

محقق شده شکاف وجود دارد .

ابتدا بهتر است عوامل محیط داخلی و سازمانی را معرفی کنیم . این عوامل شامل : نحوه اطلاع رسانی و رسمی بودن برنامه ، آموزش کارکنان ، اعتلای برند و نام تجاری سازمان ، مأموریت سازمان و چگونگی رسیدن به آن ، چشم انداز بلند مدت و چگونگی رسیدن به آن ، اهداف اصلی و فرعی سازمان ، ساختار سازمانی و نوع آن ، مزیت رقابتی ، مسایل بازاریابی و تنوع خدمات ، مشارکت کارکنان ، مشارکت مدیران ، تکنیک های تدوین برنامه استراتژی ، میزان عملکرد ، رضایت مشتریان می باشد .

Frequencies for internal factor

Statistics

		internal factor in strategy	internal factor in act
N	Valid	644	644
	Missing	0	0

Frequency Table

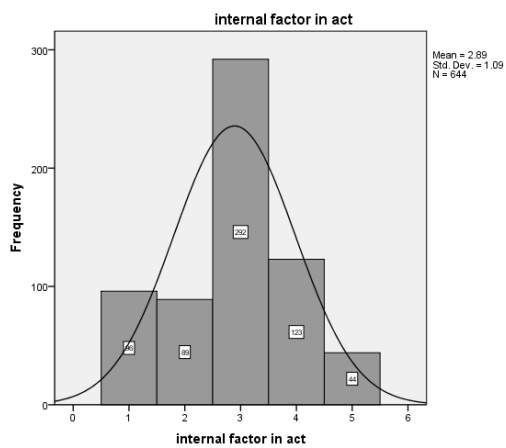
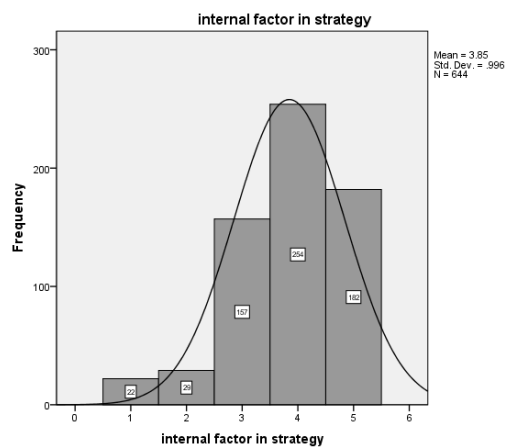
internal factor in strategy

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	22	3.4	3.4	3.4
2	29	4.5	4.5	7.9
3	157	24.4	24.4	32.3
4	254	39.4	39.4	71.7
5	182	28.3	28.3	100.0
Total	644	100.0	100.0	

internal factor in act

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	96	14.9	14.9	14.9
2	89	13.8	13.8	28.7
3	292	45.3	45.3	74.1
4	123	19.1	19.1	93.2
5	44	6.8	6.8	100.0
Total	644	100.0	100.0	

Histogram for internal factor



و آزمون فرضیه آن به صورت زیر است :

$$\begin{cases} H_0 : \mu_{\text{internalstrategy}} = \mu_{\text{internalact}} \\ H_1 : \mu_{\text{internalstrategy}} \neq \mu_{\text{internalact}} \end{cases} \quad \alpha = 0.05$$

T-Test for internal factor

Group Statistics

	Group	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
internal factor in	1.00	43	57.6512	8.51297	1.29822
strategy & act	2.00	43	43.3256	10.15527	1.54866

Independent Samples Test

		internal factor in strategy & act	
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances		F	.744

of Variances	Sig.	.391	
t-test for Equality of Means	T	7.089	7.089
	Df	84	81.515
	Sig. (2-tailed)	.011	.011
	Mean Difference	14.32558	14.32558
	Std. Error Difference	2.02082	2.02082
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower Upper	10.30695 10.30516
			18.34421 18.34600

با توجه به اطلاعات بدست آمده در سطح ۹۵٪ اطمینان و چون که $0.011 < 0.05$ می باشد که فرضیه صفر رد و فرضیه H_1 پذیرفته می شود ، بنابر این بین برنامه استراتژی و عمل در محیط داخلی سازمان شکاف وجود دارد .

فرضیه فرعی هفتم : بین برداشت مدیران و کارکنان از اجرای برنامه ریزی استراتژیک شکاف وجود دارد .

که آزمون فرضیه آن به شکل زیر است :

$$\begin{cases} H_0 : \mu_{management} = \mu_{employee} \\ H_1 : \mu_{management} \neq \mu_{employee} \end{cases} \quad \alpha = 0.05$$

T-Test between management & employee

Group Statistics

management & employee		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
all	1.00	15	165.3333	29.62544	7.64926
factor	2.00	28	157.2143	22.33475	4.22087
in act					

Independent Samples Test

		all factor in act	
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F	.130	
	Sig.	.721	
t-test for Equality of Means	T	1.012	.929
	Df	41	22.731
	Sig. (2-tailed)	.317	.362
	Mean Difference	8.11905	8.11905
	Std. Error Difference	8.01968	8.73653
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower -8.07703	-9.96568
		Upper 24.31513	26.20378

با توجه به اطلاعات به دست آمده ، چون $0.721 > 0.10$ می باشد با توجه به تست لون برابری واریانس ها پذیرفته می شود . از طرفی به علت $0.362 > 0.05$ پس فرضیه H_0 یعنی برابری میانگین ها پذیرفته است .

نتیجه گیری ها و بقیه تجزیه و تحلیل ها را در فصل پنجم خواهیم دید .

فصل ۵

نتایج و پیشنهادات

1-5: نتایج

یکی از مهمترین برنامه های یک سازمان برای رسیدن به موفقیت و قابل رقابت ساختن آن با سایر سازمان های دیگر برنامه ریزی بلند مدت و استراتژی می باشد . در همین راستا سازمان ها سعی می کنند با صرف وقت و هزینه زیاد و با شناخت کافی از محیط پیرامون سازمان جامع ترین و کامل ترین برنامه را ایجاد نمایند تا به مزیت رقابتی پایدار دست یابند و سازمان را همواره سود آور و عملکرد آن را بهبود بخشند . طراحی و ایجاد برنامه ریزی استراتژیک مقوله بسیار با اهمیتی است ولی مهم تر از آن اجرای صحیح و درست آن می باشد تا برنامه را اثر بخش و نتایج و تبعات آن را قابل درک نماید .

با توجه به فصل قبل نتایج زیر قابل استخراج و تعمیم است :

۱- به هیچ یک از انواع محیط های ذکر شده به طور کامل پرداخته نشده بود و این نشان دهنده عدم شناسایی درست و دقیق یا عدم ثبات و عدم اطمینان این محیط ها در بلند مدت است و هرگونه تغییرات کلی و جزیی در این محیط ها می تواند بر عملکرد و در نهایت بر سودآوری سازمان تاثیر گذار باشد.

۲- در کل شکاف بسیار زیادی در برنامه استراتژی و عمل در کل محیط های خارجی و داخلی وجود داشت که ممکن است از چند چیز نشات گرفته باشد : محیط های عنوان شده بسیار پیچیده ، آشفته و به سرعت در حال تغییر هستند ؛ برنامه تنظیم شده به درستی ابلاغ و به دست افراد مشغول به کار در سازمان نرسیده ؛ ویا کارکنان و مدیران در برابر برنامه مقاومت کرده و با رویه سابق به کار خود ادامه می دهند و ممکن است برنامه به درستی اطلاع رسانی شده باشد ولی بسترهای مناسب و آموزش های لازم برای اجرای درست برنامه وجود نداشته باشد .

۳- با توجه به اینکه برنامه بلند مدت و استراتژیک به نوعی تصویر و چشم انداز آینده سازمان را ترسیم می کند ؛ طراحان و استراتژیست ها باید بسیار محتاطانه آینده سازمان را پیش بینی کنند تا به غیراز صرف هزینه برای طراحی ، هزینه ها و خسارت های جبران ناپذیر دیگری به سازمان تحمیل نشود . به معنای دیگر برنامه ریزی به اندازه ای باید دقیق تبیین و تشریح شود که به طور فزآینده اثر بخش باشد و سازمان را

در مقابل تغییرات و آسیب های محیطی حفظ کند . پس می توان نتیجه گرفت اثربخش بودن یک رابطه دو طرفه است که هم در تدوین و هم در اجرا باید مورد توجه قرار گیرد .

۴- یک برنامه اثربخش، تنها در صورت پیاده شدن می تواند اثربخش باشد و پیاده سازی برنامه مستلزم قابلیت های سازمانی است . برای افزایش اثربخشی تصمیمات، همواره باید به توسعه قابلیت های مؤثر سازمان پرداخت . قابلیت های مؤثر، قابلیت هایی اند که در فرآیندهای اصلی سازمان نقش مهمی دارند. بنابراین یکی از عوامل شکاف می تواند نپرداختن به این قابلیت ها و تخصیص و برنامه ریزی نادرست بر روی این قابلیت ها باشد .

T-Test

Group Statistics

Group		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
competitive factor in strategy & act	1.00	43	28.6279	5.31406	.81039
	2.00	43	21.8837	6.16908	.94078
social factor in strategy & act	1.00	43	29.5349	5.88521	.89749
	2.00	43	21.7442	4.49387	.68531
internal factor in strategy & act	1.00	43	57.6512	8.51297	1.29822
	2.00	43	43.3256	10.15527	1.54866
all factor in strategy & act	1.00	43	214.8140	26.92782	4.10645
	2.00	43	160.0465	25.07128	3.82333
economic factor in strategy & act	1.00	43	36.1163	7.00071	1.06760
	2.00	43	25.7442	5.22400	.79665
political factor in strategy & act	1.00	43	34.9070	5.90324	.90024
	2.00	43	25.1395	6.39412	.97509
tecnological factor in strategy & act	1.00	43	27.9767	4.31767	.65844
	2.00	43	22.2093	4.75874	.72570

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
competitive factor in strategy & act	Equal variances assumed	.416	.521	5.431	84	.000	6.74419	1.24169	4.27496	9.21342
	Equal variances not assumed			5.431	82.197	.000	6.74419	1.24169	4.27416	9.21421
social factor in strategy & act	Equal variances assumed	4.367	.040	4.899	84	.000	7.79070	1.12922	5.54513	10.03627
	Equal variances not assumed			4.899	78.551	.000	7.79070	1.12922	5.54285	10.03855
internal factor in strategy & act	Equal variances assumed	.744	.391	7.089	84	.000	14.32558	2.02082	10.30695	18.34421
	Equal variances not assumed			7.089	81.515	.000	14.32558	2.02082	10.30516	18.34600
all factor in strategy & act	Equal variances assumed	1.674	.199	9.761	84	.000	54.76744	5.61078	43.60979	65.92509
	Equal variances not assumed			9.761	83.575	.000	54.76744	5.61078	43.60896	65.92592
economic factor in strategy & act	Equal variances assumed	3.560	.063	7.786	84	.000	10.37209	1.33207	7.72312	13.02107
	Equal variances not assumed			7.786	77.703	.000	10.37209	1.33207	7.71998	13.02421
political factor in strategy & act	Equal variances assumed	.022	.884	7.360	84	.000	9.76744	1.32712	7.12833	12.40656
	Equal variances not assumed			7.360	83.470	.000	9.76744	1.32712	7.12808	12.40680
tecnological factor in strategy & act	Equal variances assumed	.003	.956	5.886	84	.000	5.76744	.97989	3.81882	7.71606
	Equal variances not assumed			5.886	83.218	.000	5.76744	.97989	3.81856	7.71633
Management & Employee	Equal variances assumed	.130	.721	1.012	41	.317	8.11905	8.01968	-8.7703	24.31513

۵- با توجه به اطلاعات جدول بالا ، در میابیم که بیشترین شکاف مربوط به عوامل داخلی سازمان می باشد و این موضوع موید این است که اگر سازمانی تمام تمرکز خود را بر عوامل خارجی معطوف سازد نمی تواند نقاط ضعف و قوت خود را به درستی بشناسد و با اتخاذ تصمیمات و برنامه ریزی های نادرست و تخصیص منابع اشتباه متحمل ضرر و زیان خواهد شد . زیرا مهم ترین منبع هر سازمانی ، منابع انسانی و داخلی آن می باشد و همین منابع انسانی و داخلی هستند که وظیفه بسیار مهم اجرای برنامه ریزی را بر عهده دارند . پس باید برنامه به طوری ریخته شود که برای همه قابل فهم و اجرا یا به نوعی اثربخشی از طرف منابع انسانی و داخلی تضمین شود .

۶- با توجه به اطلاعات جدول بالا ، شکاف بین عوامل تکنولوژی (فن آوری) مشاهده نمی شود. این مورد نیز می تواند نشان دهنده شناسایی درست نقاط قوت سازمان باشد که برنامه ریزی و عمل منطبق بوده است . ولی از طرفی این مورد می تواند نشان دهنده منعطف بودن برنامه ریزی باشد که توانسته انتظارات را برآورده سازد . البته نمی توان رشد سریع علم و ابداعات و اختراعات تکنولوژیکی و پیشرفت آن را نیز نادیده گرفت .

۷- با توجه به اطلاعات جدول بالا ، نتیجه می گیریم برداشت مدیران و کارکنان از میزان اجرای برنامه ریزی استراتژیک برابر می باشد ، در صورتی که اگر غیر از این بود می توانستیم آن را مانعی داخلی برای اجرای اثربخش برنامه ریزی استراتژیک بدانیم ، چراکه اگر مدیران و کارکنان برداشت متفاوتی از برنامه ریزی استراتژیک داشته باشند ممکن است فعالیت هایی را انجام دهند که با یکدیگر تداخل داشته باشد و اثرات این فعالیت های متداخل سازمان را از مأموریت و رسالت و اهدافش دور سازد.

2-5 : خلاصه

چگونه یک سازمان در مقابل تغییرات پی در پی محیطی، موقعیت خود را حفظ کند؟ پاسخ این سؤال به موضوع این بخش باز می گردد: استراتژی اثربخش .

مفهوم استراتژی زاینده فضای رقابتی و محدودیت منابع است . انسان در جهانی پر از محدودیت زندگی می کند . صرف منابع محدود بر موضوعات غیر اصلی جریمه اش واگذاری میدان رقابتی به رقیبی است که منابع محدود خود را بر موضوعات اصلی متمرکز کرده است موضوعاتی که نتیجه اش مزیت های بیشتری (نسبت به رقیب) را به همراه دارد. ماهیت استراتژی ، تشخیص فرصت های اصلی و تمرکز منابع در جهت تحقق منابع نهفته در آنهاست. فلسفه استراتژی نشان می دهد که درون ما به اصلی استراتژی ، فرصت ها هستند . بدون دستیابی به فرصت های

استراتژیک ، منافع استراتژیک به دست نمی آید.

برنامه با گام های سازمانی به پیش رانده می شود . اما پیشرانه استراتژی ها ، فرصت ها هستند برنامه یک فرآیند است ، در حالی که استراتژی اصولا فرایند نیست . استراتژی برنامه نیست ولی برای ظهور، رشد و اثربخشی نیازمند برنامه است . هیچ سازمانی را نمی توان صرفا با استراتژی اداره کرد . برنامه ریزی ، زیربنای اداره سازمان هاست. استراتژی و برنامه دو ابزار مدیریتی مکمل یکدیگر هستند . با این نگرش سازمان در عین حال که برای توسعه و رشد خود برنامه ریزی می کند، برای درک و تشخیص فرصت های استراتژیک نیز تلاش می کند . فرصت های استراتژی در صورت درک و استفاده ، ناگهان وضعیت سازمان را متحول می سازند.

نه گفتن لازمه برنامه زیری استراتژیک است . منابع ارزشمند سازمان ها محدود است و بدون کنار گذاشتن فرصت های ضعیف، امکان پرداختن به فرصت های اصلی و بهره مندی از منافع آن وجود ندارد.

منطق تصمیم گیری استراتژیک در دو عبارت خلاصه می شود: فرصت های اصلی را بشناسید و منابع مهم را برآن متمرکز کنید . برای یک برنامه ریزی اثربخش ، سه عامل اساسی وجود دارد : گزینه ها ، دیدگاه ها ، قابلیت ها . هدف نهایی ، دستیابی به کمترین هزینه فرصت است . برای دستیابی به این هدف نه تنها توسعه عوامل مذکور حائز اهمیت است ، بلکه نحوه مشارکت آنها با یکدیگر نیز تعیین کننده است.

فرصت های موفقیت ساز کسب و کار ، در اطراف ما پراکنده اند. بسیاری از پدیده های محیطی پیام آور این فرصت ها هستند ، ولی اغلب ما از ملاحظه و درک آنها محروم هستیم. برای اینکه فرصت ها درک و پیام های نهفته در آن آشکار شوند ، باید شرایطی را بر سازمان و مدیران آن حاکم ساخت تا زمینه برای انجام این امر فراهم شود . استراتژی اثربخش می بایستی بر فرصت های واقعی متکی باشد . در واقع هنگامی که یک فرصت تحول ساز درک می شود، زیربنای ظهور یک استراتژی اثربخش فراهم می شود^(۱).

با توجه به مطالب گفته شده و تحقیق صورت گرفته امید است روزی فرا برسد که سازمان ها برای برنامه ریزی های بلند مدت خود زمان بیشتری را صرف کنند و در عرصه های ملی و بین المللی موفق باشند .

5-3: پیشنهادات

در تحقیق حاضر به تحلیل شکاف بین برنامه ریزی استراتژیک و اجرای آن باتوجه به عوامل محیطی پرداخته شد . لذا توصیه می شود در تحقیق های بعدی عوامل تاثیر گذار دیگر (در طراحی و اجرا و عملکرد) با روش های اندازه گیری متفاوت مورد بررسی قرار گیرد .

۱- استراتژی اثربخش ، مهندس وفا غفاریان و دکتر غلامرضا کیانی

ضمیمه

بسمه تعالی

پرسشنامه

پاسخگوی گرامی: سلام علیکم

با سلام و آرزوی توفیق الهی در راستای پاسخ به سوالات طرح شده در این پرسشنامه و تکمیل آن به اطلاع می‌رساند که هدف از نتیجه این پرسشنامه انجام تحقیق علمی و استفاده از تجربیات و نظرات شما در مورد "تاثیر عوامل محیطی و سازمانی بر اثربخشی برنامه ریزی استراتژیک" می‌باشد. همانطور که ملاحظه خواهید نمود برای هر سوال دو جفت ۵ پاسخ مشتمل بر خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد پیش بینی شده است که خواهشمندم فقط یکی از آنها را انتخاب و علامتگذاری فرمایید.

با تشکر و احترام- دانشجوی کارشناسی ارشد (MBA) - افراسیابی

مشخصات فردی

۱- جنسیت:

۲- وضعیت تاهل:

۳- سن:

۴- سنوات خدمت در سازمان:

۵- تحصیلات:

۶- سمت شغلی:

به سوالات زیر پاسخ دهید

عوامل محیط اقتصادی

		در برنامه استراتژی					در عمل						
ردیف	شرح سوال	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم		
۱	چقدر به شرایط												

											اقتصادی کشور و درآمد افراد توجه شده است .	
											چقدر به میزان تورم و رکود توجه شده است.	2
											چقدر به نرخ بهره و سود بانکی توجه شده است .	3
											چقدر به نرخ بیکاری توجه شده است .	4
											چقدر به ارزش پول ملی توجه شده است .	5
											چقدر به تولید ناخالص ملی توجه شده است .	6
											چقدر به شرایط بازار بورس و	7

											سرمایه توجه شده است.	
											چقدر به نرخ مالیات توجه شده است .	8
											چقدر به شرایط اقتصادی بین المللی توجه شده است .	9
											چقدر به میزان نقدینگی در جامعه توجه شده است.	10
											چقدر به ارزش و مسایل مربوط به آن توجه شده است.	۱۱

عوامل محیط اجتماعی و فرهنگی (جمعیت شناختی)

در عمل					در برنامه استراتژی						
خیلی	کم	متوسط	زیاد	خیلی	خیلی	کم	متوسط	زیاد	خیلی	شرح سوال	ردیف

	زیاد			کم		زیاد				کم
۱۲	چقدر به سن متوسط افراد جامعه توجه شده است .									
۱۳	چقدر به افزایش جمعیت توجه شده است .									
۱۴	چقدر به ساختار خانواده توجه شده است .									
۱۵	چقدر به جمعیت جوان و میزان ازدواج توجه شده است .									
۱۶	چقدر به فرهنگ حاکم بر جامعه توجه شده است.									
۱۷	چقدر به تولید ناخالص ملی توجه شده است .									

											چقدر به نگرش به پس انداز و سرمایه گذاری توجه شده است.	۱۸
											چقدر به به پراکندگی جمعیت به لحاظ سن ، جنسیت ، نژاد ، قومیت توجه شده است .	۱۹
											چقدر به میزان زادوولد و میزان مرگ و میر توجه شده است .	۲۰

عوامل محیط سیاسی ، دولتی و قانونی

در عمل						در برنامه استراتژی						
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد		خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	شرح سوال	ردیف

										چقدر به بوروکراسی پیچیده و کاغذبازی یا مقررات زدایی دولت توجه شده است .	۲۱
										چقدر در مورد قوانین مالیاتی ، تعرفه ها و عوارض گمرک توجه شده است .	2۲
										چقدر به قوانین حفظ محیط زیست و ایمنی کار توجه شده است .	۲3
										چقدر به یارانه ها و چگونگی پرداخت آن توجه شده است .	۲4
										چقدر به روابط با کشورهای خارجی و	۲5

										سازمان های بین المللی توجه شده است.	
										چقدر به مقررات صادرات و واردات توجه شده است.	۲۶
										چقدر به شرایط بازار بورس و سرمایه توجه شده است.	۲۷
										چقدر به قوانین سرمایه گذاری خارجی در کشور توجه شده است .	۲۸
										چقدر به تصدی دولت درهمه امور یا خصوصی سازی توجه شده است.	۲۹
										چقدر به قوانین سرمایه گذاری در	۳۰

											کشور های خارجی توجه شده است.
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------

عوامل محیط فن آوری (تکنولوژیک)

		در برنامه استراتژی					در عمل				
ردیف	شرح سوال	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۳۱	چقدر به محصولات نوین و با کارکردهای متمایز توجه شده است .										
۳۲	چقدر به انتقال الکترونیکی پول توجه شده است .										
۳۳	چقدر به تجارت الکترونیک توجه شده است .										
۳۴	چقدر بکارگیری رایانه و گسترش										

											استفاده آن توجه شده است .	
											۳۵ چقدر به دستگاه های خود پرداز و تنوع خدمات آن توجه شده است .	
											۳۶ چقدر به تلفن همراه و استفاده از امکانات آن توجه شده است.	
											۳۷ چقدر به پایانه های فروش توجه شده است.	

عوامل محیط رقابتی

در عمل					در برنامه استراتژی						
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	شرح سوال	ردیف

										چقدر به شناسایی شرکت های رقیب و تعیین نقاط قوت ، نقاط ضعف آن ها توجه شده است .	۳۸
										چقدر به توانایی های رقبا توجه شده است .	۳۹
										چقدر به سهم شرکت های رقیب از بازار توجه شده است .	۴۰
										چقدر به هدف های بلندمدت و استراتژی های مربوط به رقبا توجه شده است .	۴۱
										چقدر به گردآوری اطلاعات و ارزیابی داده های مربوط به	۴۲

											شرکت های رقیب توجه شده است .	
											چقدر به فعالیت رقبا در حوزه های مختلف توجه شده است.	۴۳
											چقدر به تازه واردین و رقبای جدید توجه شده است	۴۴
											چقدر به جایگزین ها و جانشین ها توجه شده است	۴۵

عوامل محیط داخلی و سازمانی

در عمل						در برنامه استراتژی						
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد		خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	شرح سوال	ردیف
											چقدر به نحوه	۴۶

											اطلاع رسانی و رسمی بودن توجه شده است .	
											چقدر به آموزش کارکنان توجه شده است .	۴۷
											چقدر به خدمات نوآورانه و خلاقانه توجه شده است.	۴۸
											چقدر به اعتلای برند و نام تجاری توجه شده است .	۴۹
											چقدر به ماموریت سازمان و چگونگی رسیدن به آن توجه شده است .	۵۰
											چقدر به چشم انداز بلند مدت و چگونگی رسیدن به آن توجه شده است	۵۱

											۵۲	چقدر به اهداف اصلی و فرعی توجه شده است.
											۵۳	چقدر به ساختار سازمانی و نوع آن توجه شده است.
											۵۴	چقدر به مزیت رقابتی و راه های رسیدن به آن توجه شده است.
											۵۵	چقدر به مسایل بازاریابی و تنوع خدمات توجه شده است .
											۵۶	چقدر به مشارکت کارکنان توجه شده است .
											۵۷	چقدر به مشارکت مدیران توجه شده

											است .	
											چقدر به تکنیک های تدوین برنامه استراتژی توجه شده است .	۵۸
											چقدر به میزان عملکرد توجه شده است .	۵۹
											چقدر به رضایت مشتریان توجه شده است .	۶۰

منابع و مأخذ

1- Bryson, J. 2004. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Third Edition. John Wiley&Sons

- 2- Cronbach, L. J. (1951). *Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika. 16*, 297-334

- 3- Dayson, R.G., & foster, M.J.; " *Effectiveness in strategic planning*" *European journal of operational research*; Vol5, No.3, 1980

- 4- Fry L.Fred & Stoner R. Charles, " *Strategic Planning For the New & Small Business*," UPSTART PUBLISHING COMPANY, INC.1995

- 5- Greenly, G.E. ; " *Effectiveness in marketing planning*", *strategic management journal*; VOL 4,No.1,1983

- 6- Hrebiniak, L.G. (2006). *Obstacles to Effective Strategy Implementation. Organizational Dynamics* 35, Pp. 12-31.

- 7- Miles, Raymond E. and Snow, Charles C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill Book Co.

- 8-Nutt,P. ,and R. Backoff.1987.*A Strategic Management Process for Public and Third Sector Organizations* 53(1):44-57

9- بررسی موانع طراحی و اجرای برنامه ریزی استراتژیک ، اصغر دمرچیلی ، پایان نامه ارشد دانشگاه علامه

طباطبایی، ۱۳۸۰

10 - پیرس، جان و رابینسون، ریچارد، " برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک "، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، انتشارات یادواره کتاب، تهران، چاپ دوم، ۱۳۸۰

11- دیوید، فرد آر، "مدیریت استراتژیک"، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی، تهران، چاپ هفتم، ۱۳۸۴

12- روابط عمومی و بروشورهای تبلیغاتی بانک ملت

13- شکری، مصطفی، کنکاشی در شناخت مدیریت استراتژیک، نشریه مدیریت (انجمن مدیریت ایران)، شماره ۵۳ و ۵۴ آبان ۸۰

14- طراحی استراتژی سازمان بر اساس عوامل رقابتی، مایکل پورتر، ترجمه و تلخیص: امیر توکلی کاشی

15- کاپلان، رابرت؛ نورتون، دیوید نقشه استراتژی: تبدیل دارایی های نامشهود به پیامدهای مشهود، اکبری، حسین، سلطانی، مسعود؛ ملکی، امیر، تهران، ۱۳۸۶

16- کرمانشاه، علی - مجید عبدی، استراتژی در صنعت بانکداری، مقاله شفاهی، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران، آذر ماه ۱۳۸۵

17- مدیریت عمومی، دکتر سید مهدی الوانی

18- میک، هلن و میک، ریچارد، "تجزیه و تحلیل محیط *PEST*" ترجمه دکتر سید محمد/عربی و دکتر سعیده

/میدی، ۱۳۸۹، صفحه ۶۵

Abstract

In the era of electronic communication and information, any organization of any size, facing with a rapid change environment and must to plan and manage their activities so that success in the Stormy external and internal environment affecting factors and highly competitive market and survival is.

According to the concept of strategic planning, this requires effective utilization of strategic planning. Because on the one hand the prospective of future developments, and with prediction future changes appropriate measures will be set on the other hand, is influenced by environmental factors affect and its close relationship with, From this point of view can quickly become aware of environmental changes and respond appropriately and quickly to show and the more effectiveness it will . Strategic planning is capacity management tool that is designed to help large and small companies to adapt to the more competitive environment and the anticipated changes. In particular, the process of strategic planning provides an attitude and analysis from organization and its relevant micro and macro environment (PEST),and Explains the current situation of organization and identify the key factors affecting the success of its.

Strategic planning instrument sets objectives of organization according to its mission and through environmental studies, identify the opportunities and threats and strengths and weaknesses so from this way a more realistic goals set and plans to implement. Use a long-term strategic planning by managers can create positive results for organizations.

Therefore, in this study,try to analyze the gap between strategic planning from design to implementation with a new approach Addressed to the effectiveness of the program and by independent comparison mean test (T test) to determine which of these gaps to the environment and why it is . The population of the study and samples were randomly selected branches of Mellat Bank in Tehran.

Key words: Strategic Planning, PEST environment and organizational factors, Sustainable competitive advantage