

تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک بر اساس مدل دیوید (مطالعه موردی کشت و صنعت امام خمینی)

دکتر حسین ولی عیدی علی مرداسی
دکترای مهندسی صنایع و سیستمها دانشجوی
دانشگاه علم و صنعت ایران دانشگاه آزاد اسلامی- واحد اردبیل
a.merdasi@yahoo.com hvalieidy@irsct.com

چکیده :

کشت و صنعت امام خمینی (ره) با 15 سال تولید و در اختیار داشتن حدود 2000 نفر نیرو لازم است با درک شرایط درون و برون سازمانی استراتژی‌های موثری را تولید نموده و برای ادامه بقا خود نسبت به گام برداشتن در این مسیر اقدام نماید. بدیهی است کم‌توجهی و درک ضعیف اهداف عملیاتی بویژه با فقدان عنایت وافی به زوایا و منظرهای مختلف سازمانی برای تبیین و حفظ مزیت‌های رقابتی می‌تواند عواقب جبران ناپذیری را در سطح منطقه‌ای و ملی ایجاد نماید. برنامه‌ریزی استراتژیک گونه‌ای از برنامه‌ریزی است که در آن هدف، تعریف و تدوین استراتژی‌ها است. در پژوهش پیش رو محقق کوشیده است در دو حوزه به جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات بپردازد. در مرحله شروع بیانیه ماموریت کشت و صنعت امام خمینی (ره) تدوین گردیده و سپس در مرحله ورودی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) بدست آمده است. با توجه به اطلاعات به دست آمده از جامعه آماری ماتریس SWOT و ماتریس IIE استخراج کرده ایم. در مرحله تصمیم‌گیری با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) گزینه‌های مختلف استراتژی شناسایی و اولویت بندی شده‌اند. در پایان پیشنهادهایی برای مدیریت این کشت و صنعت ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی : چارچوب جامع تدوین استراتژی، بیانیه ماموریت، ماتریس SWOT، ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

دز در 30 کیلومتری جنوب شهر شوشتر، در مساحتی در حدود 15300 هکتار واقع شده است. شرکت کشت و صنعت امام خمینی (ره) در 78/11/20 و با حضور ریاست محترم جمهوری افتتاح شد و از آنجایی که کارخانه شکر این واحد عظیم در سال امام خمینی (ره) به بهره‌برداری رسید به نام ایشان مزین گشت.

این شرکت به عنوان یکی از زیر مجموعه‌های شرکت هولدینگ به دنبال تشکیل شورای شکر در سال 1362 و مطالعاتی که از سال 1363 تا 1365 توسط صندوق مطالعات نیشکر صورت گرفت، در سال 1366 به تصویب دولت

رسید. محصول شکر، باگاس و ملاس این شرکت می‌تواند، بخش قابل توجهی از تقاضای موجود در بازار را به خوبی پاسخگو باشد. آنچه امروز شرایط این کشت و صنعت را دشوار می‌نماید محدودیت این شرکت در برنامه‌ریزی استراتژیک خود می‌باشد. برنامه‌ریزی استراتژیک گونه‌ای از برنامه‌ریزی است که در آن هدف، تعریف و تدوین استراتژیهاست. از آنجایی که استراتژی می‌تواند دارای عمر کوتاه یا بلند باشد برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند برنامه‌ریزی بلندمدت یا کوتاه‌مدت باشد.

فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک اساساً فرایندی هماهنگ‌کننده بین منابع داخلی سازمان و فرصتهای خارجی آن می‌باشد. هدف این فرایند نگریستن از درون «پنجره استراتژیک» و تعیین فرصتهایی است که سازمان از آنها سود می‌برد یا به آنها پاسخ می‌دهد. بنابراین فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، یک فرایند مدیریتی است شامل هماهنگی قابلیت‌های سازمان با فرصتهای موجود. این فرصتها در طول زمان تعیین شده و برای سرمایه‌گذاری یا عدم سرمایه‌گذاری منابع سازمان روی آنها، مورد بررسی قرار می‌گیرند.

حوزه‌ای که در آن تصمیمات استراتژیک اتخاذ می‌گردند شامل (1) محیط عملیاتی سازمان، (2) مأموریت سازمان و (3) اهداف جامع سازمان می‌باشد. برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی است که این عناصر را با یکدیگر در نظر گرفته و گزینش گزینه‌های استراتژیک سازگار با این سه عنصر را آسان می‌سازد و سپس این گزینه‌ها را بکار گرفته و ارزیابی می‌کند.

باید توجه داشت که هر فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک زمانی با ارزش است که به تصمیم‌گیرندگان اصلی کمک کند که به صورت استراتژیک فکر کرده و عمل کنند. برنامه‌ریزی استراتژیک به خودی خود هدف نیست بلکه تنها مجموعه‌ای از مفاهیم است که برای کمک به مدیران در تصمیم‌گیری استفاده می‌شود. می‌توان گفت که اگر استراتژیک فکر کردن و عمل کردن در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک به صورت عادت درآید، آنگاه فرایند می‌تواند کنار گذاشته شود.

در پژوهش حاضر تلاش می‌شود بر منبای الگوی ارائه شده در شکل 6 در دو حوزه به جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات بپردازد. در مرحله شروع بیانیه مأموریت کشت و صنعت امام خمینی (ره) تدوین گردیده و سپس در مرحله ورودی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) بدست آمده است. با توجه به اطلاعات به دست آمده از جامعه آماری ماتریس SWOT و ماتریس IE را استخراج کرده ایم. در مرحله تصمیم‌گیری با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) گزینه‌های مختلف استراتژی شناسایی و اولویت بندی شده‌اند. در پایان پیشنهادهایی برای مدیریت این کشت و صنعت ارائه شده است.

مروری بر ادبیات موضوعی تحقیق

پیش از تعریف برنامه‌ریزی استراتژیک لازم است تعریفی از برنامه‌ریزی ارائه دهیم. برنامه‌ریزی عبارتست از فرایندی دارای مراحل مشخص و بهم پیوسته برای تولید یک خروجی منسجم در قالب سیستمی هماهنگ از تصمیمات. برنامه‌ریزی فکر کردن راجع به آینده یا کنترل آن نیست بلکه فرایندی است که می‌تواند در انجام این امور مورد استفاده قرار گیرد. برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری در شکل معمول آن نیست بلکه از طریق فرایند برنامه‌ریزی، مجموعه‌ای از تصمیمات هماهنگ اتخاذ می‌شود. برنامه‌ریزی می‌تواند برای زمان حال یا آینده انجام شود.

بر طبق این تعریف، تصمیم‌گیری‌های مقطعی و ناپیوسته و اتخاذ سیاستها برای پیشبرد سازمان در زمان حال یا آینده برنامه‌ریزی نیستند. برنامه‌ریزی متکی بر انتخاب و مرتبط ساختن حقایق است. حقایق مفاهیم

واقعي، قابل آزمون و اندازه‌گيري هستند. دیدگاهها، عقاید، احساسات و ارزشها به عنوان حقایقي تلقی می‌شوند که فرایند برنامه‌ريزي بر اساس آنها سازمان داده می‌شود. همانطور که اشاره شد برنامه‌ريزي صرفاً يك فرایند تصمیم‌گيري نیست بلکه فرایندي شامل روشن ساختن و تعريف حقایق و تشخیص تفاوت بین آنهاست یا به عبارتي گونه‌اي فرایند ارزي‌ابي است که در پایان آن، در انتخاب حقایق ارزيابي شده تصمیم‌گيري می‌شود.

برنامه‌ريزي استراتژيك

بیشتر برنامه‌ريزي‌ها براساس دیدگاه عقلایي، داراي شکل «آرمانها و اهداف - طرحها و اقدامات - منابع مورد نیاز» می‌باشند. در این مدلها، ابتدا آرمانها و اهداف سازمان تبیین شده، سپس طرحها و اقدامات لازم تعیین و در نهایت منابع مورد نیاز برای انجام برآورد می‌گردند. تغییر در شرایط محیط، سیاستها، نگرشها، دیدگاهها، ساختارها، نظامها و... عواملی هستند که بر آرمانها و اهداف برنامه‌ريزي تأثیر گذاشته و در نهایت باعث تغییر برنامه می‌گردند. برنامه‌ريزي در شکل عقلایي فوق، ظرفیت و توانایي مقابله با چنین تغییراتي را نداشته و م‌تجر به شکست می‌گردد. این شرایط موجب رشد این تفکر شد که در برنامه‌ريزي باید بتوان مطابق با تغییرات، جهت حرکت سازمان را تغییر داد و جهت و رفتار جدیدی را در پیش گرفت. این نگرش زمینه‌ساز ابداع برنامه‌ريزي استراتژیک شد. برخلاف برنامه‌ريزي سنتی که در آن آرمانها و اهداف تعیین می‌شوند هدف برنامه‌ريزي استراتژيك، تبیین و تدوین استراتژي است. بسته به نوع، تنوع و ماهیت تغییرات موجود در محیط می‌توان ترکیبی از برنامه‌ريزي سنتی و برنامه‌ريزي استراتژيك را بکار برد. برنامه‌ريزي استراتژيك گونه‌اي از برنامه‌ريزي است که در آن هدف، تعريف و تدوین استراتژيهاست. از آنجايي که استراتژي می‌تواند داراي عمر کوتاه یا بلند باشد برنامه‌ريزي استراتژيک یک می‌تواند برنامه‌ريزي بلندمدت یا کوتاه‌مدت باشد اما متفاوت از آنهاست.

واژه «استراتژيك» معنی هر آنچه را به استراتژي مربوط باشد در بردارد. واژه «استراتژي» از کلمه یونانی «استراتگوس» گرفته شده است که به معنای رهبري است. برنامه‌ريزي استراتژيك کوششی است ساختیافته برای اتخاذ تصمیم‌هاي اساسي و انجام اعمالی که ماهیت سازمان، نوع فعالیتها و دلیل انجام آن فعالیتها توسط سازمان را شکل داده و مسیر می‌بخشد. همانطور که استراتژي نظامی پیروزي در جنگ است، برنامه‌ريزي استراتژيك نیز طرق انجام مأموریتهاي سازمان را دنبال می‌کند.

رویکرد موثر در طراحی برنامه استراتژيك

تجربیات گذشته نشان می‌دهند که رویکردی در برنامه‌ريزي استراتژيك که موفق به تحقق باثبات ترین نتایج در يك دوره زمانی منطقی می‌شود که از مجموعه‌اي از جلسات تیمی برنامه‌ريزي باز و گسترده و نتیجه‌گرا استفاده کند. هر يك از جلسات باید بگونه‌اي سازماندهی شود که صرفاً بر روی يك یا چند جزء از فرآیند برنامه‌ريزي استراتژيك که در نمودار فوق نشان داده شده است، متمرکز گردد. تعداد جلسات بر حسب پیچیدگی موضوع برنامه‌ريزي و همینطور سطح تخصصی تیم برنامه‌ريزي می‌تواند بین 4 تا حداکثر 8 جلسه در نوسان باشد. یکی از دلایل عملی بودن این رویکرد، تاکید و تعادل مناسبی است که بین فرآیند برنامه‌ريزي و محتوای برنامه‌ريزي استراتژيك ایجاد شده است. فرآیند برنامه‌ريزي بستری است که در آن، برنامه استراتژيك تهیه می‌شود. در برنامه استراتژيك، هم محتوا و هم فرآیند از وزن و اهمیت یکسانی برخوردارند. برنامه استراتژيك باید جامعیت و ساختار منطقی مناسبی داشته باشد به گونه‌اي

که هریک از بخش‌ها و یا اجزای آن را باید بتوان برآحتی طراحی و مدون کرد.

اهمیت و ضرورت تحقیق

کشت و صنعت امام خمینی(ره) با حدود 15 تولید محصولاتی شامل شکر، ملاس، خوراک دام و MDF، بخش قابل توجهی از انرژی غذایی مردم ایران را تامین می‌کند و زمینه‌ساز فعالیت صدها سازمان و موسسه پایین دستی در حوزه عملیاتی خود است. در این بین حدود 2000 نفر به طور مستقیم و نزدیک به همین اندازه شغل به صورت غیرمستقیم در منطقه ایجاد کرده و بخش مهمی از چرخه اقتصادی منطقه به حرکت چرخهای این صنعت باز می‌گردد.

بدیهی است کم‌توجهی و درک ضعیف اهداف عملیاتی بویژه با فقدان عنایت وافی به زوایا و منظرهای مختلف سازمانی برای تبیین و حفظ مزیت‌های رقابتی می‌تواند عواقب جبران ناپذیری را در سطح منطقه‌ای و ملی ایجاد نماید. از سویی کسب مزیت‌های رقابتی مبتنی بر نگاه‌های همه جانبه تولیدکنندگان و متولیان اصلی سازمان را در حرکت به سوی ماموریت سازمانی تدوین شده کمک خواهد کرد. لذا این پژوهش با توجه به ضرورت‌های قید شده می‌تواند شرایط بهتری را برای حل مسائل با بهره‌گیری از رویکرد برنامه ریزی استراتژیک سازمان به جهت کسب مزیت رقابتی فراهم نماید.

اهداف تحقیق

این پژوهش دارای سه هدف عمده است:
اهداف علمی:

- 1- شناسایی مولفه‌های گوناگون برنامه‌ریزی استراتژیک
- 2- درک تدوین استراتژی‌های مبتنی بر مزیت‌های رقابتی اهداف کاربردی:

- 1- شناخت نقاط قوت شرکت کشت و صنعت امام خمینی(ره) در فرایند تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک
- 2- شناخت نقاط ضعف شرکت کشت و صنعت امام خمینی(ره) در فرایند تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک
- 3- شناخت فرصت‌های محیطی شرکت کشت و صنعت امام خمینی(ره) در فرایند تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک
- 4- شناخت تهدیدهای محیطی شرکت کشت و صنعت امام خمینی(ره) در فرایند تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک
- 5- شناخت اهداف بلندمدت شرکت کشت و صنعت امام خمینی(ره) در فرایند تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک

ضرورت خاص:

تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک برای شرکت کشت و صنعت امام خمینی(ره) با توجه به مدل دیوید.

سئوالات تحقیق

سئوال اصلی:

استراتژی‌های شرکت کشت و صنعت امام خمینی(ره) کدامند؟
سئوالات فرعی:

- 1- نقاط قوت شرکت کشت و صنعت امام خمینی(ره) کدام هستند؟
- 2- نقاط ضعف شرکت کشت و صنعت امام خمینی(ره) کدام هستند؟
- 3- فرصت‌های محیطی شرکت کشت و صنعت امام خمینی(ره) کدام هستند؟
- 4- تهدیدهای محیطی شرکت کشت و صنعت امام خمینی(ره) کدام هستند؟
- 5- اهداف بلندمدت شرکت کشت و صنعت امام خمینی(ره) کدام هستند؟

روش تحقیق

این پژوهش بر اساس روش اکتسابی و توصیفی است زیرا به تبیین شرایط موجود در شرکت کشت و صنعت امام خمینی(ره) پرداخته و از فرایند فرضیه‌سازی بر اساس اهداف و مسائل پژوهش بهره می‌گیرد. این پژوهش همچنین به دنبال ارزیابی اهداف سازمان از منظر های گوناگون با کمک از الگوهای تیپ و استراتژیهای شرکت می‌باشد. کارمندان ارشد شرکت کشت و صنعت امام خمینی(ره) شامل م عاونین، مدیران، رؤسا، سرپرستان و کارشناسان این شرکت که نقش مهمی در شناخت و درک شرایط خاص پژوهش دارند و تعداد آنها 143 نفر می‌باشد، به عنوان جامعه آماری انتخاب شدند. جدول زیر توزیع کارکنان شاغل در کشت و صنعت امام خمینی(ره) مربوط به جامعه آماری پژوهش را نشان می‌دهد.

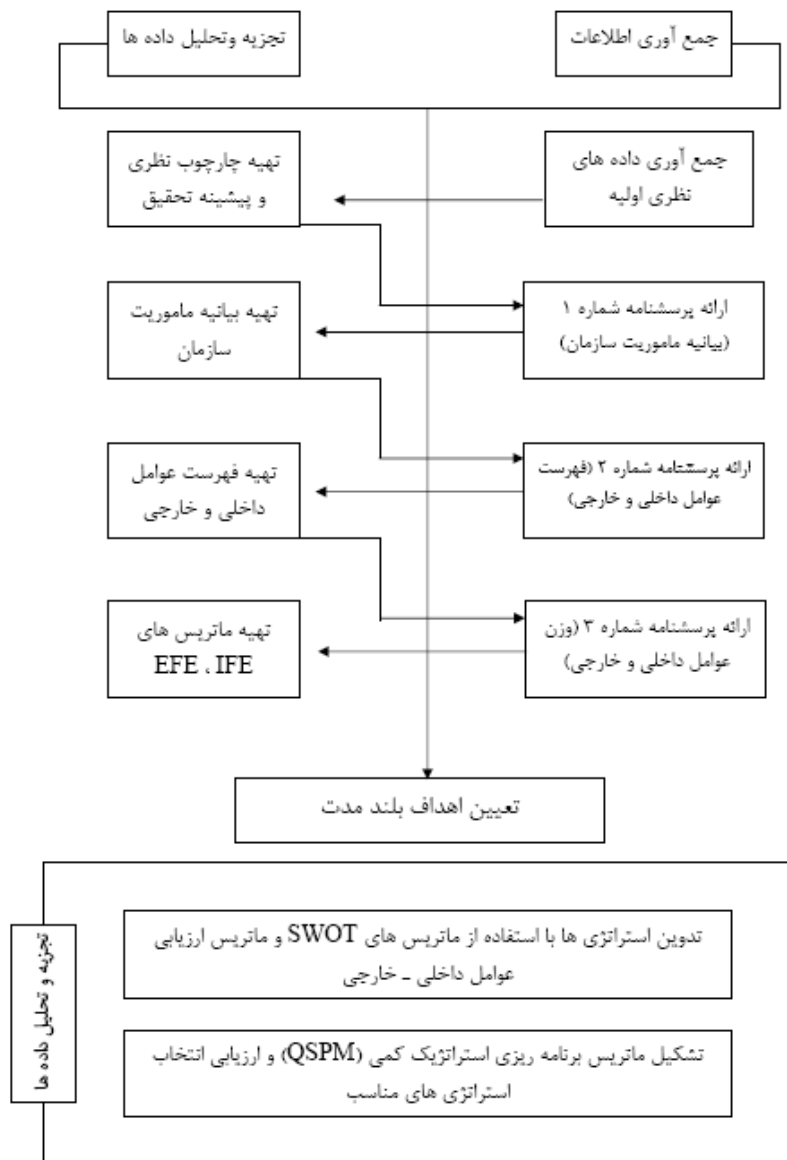
هدف پژوهش شناسایی پارامترهای جامعه آماری می‌باشد لیکن علیرغم تعداد زیاد جامعه آماری پژوهش جهت بهره گیری بهتر و نزدیکتر از کل اطلاعات جامعه، کل جامعه آماری مورد پرسش قرار گرفت. برای به آزمون گذاردن فرضیه‌ها مستقیماً پارامترها جامعه استفاده شده است.

ابزار مهم جمع آوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبه بوده تا از طریق ارزیابی نظرات افراد جامعه آماری مورد مطالعه، جهت بررسی شرایط سازمان و یافتن نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود آن استفاده شود. علاوه بر مصاحبه، از کتابخانه، اینترنت، بانک‌های اطلاعاتی و نشریات نیز جهت گردآوری داده‌ها استفاده شده است. جهت تکمیل داده‌های پژوهشی از اسناد و مدارک موجود در بخش‌های طرح و برنامه، امور اداری و برنامه‌ریزی‌های کشاورزی و کارخانه شکر شرکت کشت و صنعت امام خمینی(ره) و جهت کسب آخرین اطلاعات لازم در خصوص پژوهش‌های انجام شده در مورد برنامه‌ریزی استراتژیک از پایگاه‌های داده دانشگاه‌ها و مرکز اسناد ایران و همچنین نشریات سازمان‌های مختلف و سایت‌های اینترنتی مرتبط استفاده شده است. علاوه بر آن مقالات متعددی در این حوزه، مورد بررسی و استفاده قرار گرفت. همچنین به مقالات ارائه شده در سومین تا هشتمین کنفرانس مدیران کیفیت ایران و چهل و نهمین کنگره مدیریت کیفیت اروپا، مراجعه و از آنها در جهت غنای پژوهش استفاده شده است.

در این پژوهش از ضریب آلفای کرونباخ جهت اندازه گیری میزان پایایی و همبستگی سوالات استفاده شده است. در زمانی که گردآوری داده‌ها متکی به اجرای یک تست واحد است برآورد اعتبار از طریق هماهنگی درون سؤالا صورت می‌گیرد. روش‌های تحلیل واریانس، بستگی به هیچ نوع انتخاب خاصی از لحاظ تقسیم سؤالا ندارد و تقریبی است از مقدار متوسط همه همبستگی‌هایی که ممکن است از راه‌های مختلف اختصاصی سؤالا به فرم‌هایی موازی تست، بدست آمده باشد

تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه تحلیل اطلاعات لازم است در ابتدا از یک الگوی عمومی پژوهش استفاده شود شکل شماره 1 این الگو را نشان می‌دهد.



شکل 1- الگوی نهایی تحقیق و مراحل انجام کار در ادامه با توجه به مدل دیوید مولفه های کلی در شرکت شناسایی شده است:

اجزاء مأموریت:

مشتریان: شرکتهای بازرگانی توسعه نیشکرو صنایع جانبی (MDF و خوراک دام) و کلیه شرکتهای تولیدی مواد غذایی که مواد اولیه آنها شکر خام مانند تولیدیهای عسل و شریلیجات و.....

محصولات و خدمات: شکر، باگاس، ملاس، خوراک دام، MDF

بازار و قلمرو جغرافیایی: تمامی نقاط کشور

تکنولوژی: استفاده از ماشین آلات و ادوات مکانیزه کشاورزی،

تکنولوژی مرتبط با صنعت نیشکر و دستگاههای مربوط به عصاره گیری نیشکر و تبلور شربت حاصل

رشد و بقا: افزایش سالانه تولید شکر با کیفیت مناسب در حد استاندارد و سطح زیر کشت نیشکر و افزایش امکان رقابت پذیری از طریق کاهش قیمت تمام شده محصول

باورها و ارزشها: پاسخگویی به تعهد سهامداران، به اشتراك گذاری اطلاعات در بین شرکتهای زیر مجموعه شرکت هولدینگ و پرهیز از رقابتهای

گروهی، تصمیم‌گیری مبنی بر اطلاعات واقعی، اطمینان از دست رسیدن اهداف از پیش تعیین شده

توجه به مردم: افزایش رضایت مندی مردم و سایر طرفهای ذینفع داخلی و حرکت به سمت شناسایی و عمل به خواسته‌های آنان، تعامل با محیط پیرامون (فرهنگی، مذهبی روستاهای همجوار شرکت و امکانات رفاهی و اشتغال مردم منطقه)

توجه به کارکنان: ارتقاء توانمندیهای منابع انسانی از طریق رشد فکری و آموزشهای لازم و ایجاد انگیزه در آنان

آرمان شرکت: ما در مسیر تعالی میهن اسلامی به استفاده از منابع خدادادی کشورمان با بهره‌وری هر چه بیشتر می‌اندیشیم و در این راستا اهتمام به اعتلای محیط، توسعه پایدار و نیل به کرامت انسانی را رسالت خود می‌دانیم.

مأموریت شرکت: مأموریت اساسی شرکت کشت و صنعت امام خمینی(ره) عبارت است از هرگونه فعالیت اقتصادی اعم از سرمایه‌گذاری، تولید و تجارت حول محور شکر و سایر محصولات جانبی نیشکر در کلیه بازارهای قابل دستیابی، جهت نیل به سود آوری بلند مدت و پایدار.

چشم انداز کلی شرکت: شرکت کشت و صنعت امام خمینی(ره) با تک‌یه برآرمان، دانائی و کارآمدی منابع انسانی خود و با بکارگیری نظامهای مدیریتی به عنوان گزینه‌ای مطمئن در سرمایه‌گذاری در سطح جهانی شرکتی تعیین‌کننده در بازار شکر و صنایع جانبی در داخل کشور و شرکتی برتر در منطقه شناخته خواهد شد.

نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصتها و تهدیدها در کشت و صنعت امام

خمینی(ره)

با فشرده‌سازی نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصتها و تهدیدها در کشت و صنعت امام خمینی(ره) آنها را از 20 مورد به 10 مورد تقلیل می‌دهیم. بنابراین جداول 1 تا 4 به ترتیب برای نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصتها و تهدیدها به دست می‌آید:

جدول 1 - نقاط قوت عمومی کشت و صنعت امام خمینی(ره)

نقاط قوت	
S1	قدرت مالی بالا برای رقابت و توجه به نرخ رشد اقتصادی
S2	نیروی انسانی ماهر و کارآمد و توانایی مدیران عالی شرکت در برقراری ارتباط با مراجع تصمیم‌گیری دولتی
S3	ظرفیت بالای تولید و امکان استفاده حداکثر از صنایع جانبی شرکت
S4	تجهیزات سالم و استفاده از تمامی امکانات تولید
S5	توانایی عرضه و صادرات محصول و امکان تولید دوگانه شکر خام و سفید
S6	قدرت بازاریابی و فروش محصول و رضایت مشتریان از محصول
S7	ایجاد اشتغال در منطقه و توسعه آموزشهای علمی پرسنل
S8	تمرکز فعالیتهای فناورانه و ایجاد سیستم شبکه یکپارچه
S9	تولید محصولات متنوع، ایجاد ابنیه و انبار مواد سالم
S10	شرایط مطلوب اراضی زیر کشت نیشکر و شرایط مناسب اقلیمی

جدول 2 - نقاط ضعف عمومی کشت و صنعت امام خمینی(ره)

نقاط ضعف	
W1	تجهیزات فرسوده و فناوری از دور خارج شده
W2	تحقیق و توسعه ناکافی و عدم توانایی در استفاده از امکانات و منابع
W3	مدیریت ضعیف و عدم توانایی در ارتباط با مدیران دولتی
W4	جوانی و کم تجربه‌گی سازمان و عدم توانایی در بازار بازاریابی
W5	عدم توانایی انعطاف پذیری در مقابل قوانین و مقررات و عدم برخورداری از شبکه منسجم
W6	هزینه‌های بالای تولید و عدم توجه به درآمد و هزینه‌ها
W7	نیروی انسانی ناکارآمد و عدم آموزش پرسنل
W8	پایین آمدن نرخ رشد اقتصادی و عدم توانایی مالی کافی
W9	تولید محصول با کیفیت پایین و تک محصول بودن سازمان
W10	عدم توانایی رقابت با رقبا و عدم رضایت مشتریان از محصول

جدول 3 - فرصت‌های محیطی کشت و صنعت امام خمینی(ره)

فرصت‌ها	
O1	ایجاد بازارهای جدید و توسعه بازارهای موجود
O2	اقتصاد پویا و کاهش یا افزایش ارزش پول
O3	رقبای ضعیف، نبود محصول بسته بندی شده و نام‌های تجاری معتبر در بازار
O4	دسترسی به فن آوری و علم روز و روند تولید ناخالص داخلی و ملی
O5	حمایت دولت از خودکفایی صنعت شکر و ایجاد شرکت کارگزاری بورس صنعت شکر
O6	کاهش نقش دولت در توزیع شکر و حمایت دولت از تولید محصول
O7	یکنواخت بودن قیمت محصول در طول ماه‌های مختلف سال و وفور منابع انرژی
O8	کنترل قیمت، درآمد و کاهش واردات محصول
O9	ایجاد مشوق‌های خاص مثل صادرات محصول و بودجه تحقیق یافته برای تحقیق و توسعه
O10	وضعیت اشتغال و تحصیلات پرسنل

جدول 4 - تهدیدهای محیطی کشت و صنعت امام خمینی(ره)

تهدیدها	
T1	رقبای جدید، جایگاه و قدرت مصرف کنندگان
T2	کمبود منابع و مواد اولیه
T3	تغییر سلیقه در مدیریت شرکت و تغییر نگرش به شرکتها و سرمایه گذاری خارجی
T4	ایجاد کالای جانشین و عدم حمایت دولت از خودکفایی محصول
T5	توقف پرداخت یارانه شکر و فروش شکر دولتی و همزمانی با فروش شکر تولیدی
T6	کاهش تعرفه‌های شکر و تحریم‌های خارجی جهت تهیه قطعات و تجهیزات
T7	ناپایداری در تولید بواسطه شرایط اقلیمی و وضعیت اشتغال
T8	قوانین ضد انحصار و قوانین دست و پاگیر
T9	قوانین حفاظت از محیط زیست و توجه به بهداشت و سلامت حرفه ای
T10	عدم امکان صادرات محصول و ناکافی بودن بودجه صنایع برای تحقیق و توسعه

ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی

پس از مراحل شناسایی عوامل موثر داخلی و خارجی در کشت و صنعت امام خمینی (ره) برای بررسی بیشتر این عوامل و تجزیه و تحلیل آنها از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی استفاده شده است. در این بین جدول شماره 5 به تحلیل SWOT عوامل می‌پردازد. در این جدول که از تعامل بین عوامل داخلی و عوامل خارجی ایجاد شده است، استراتژی‌های چهارگانه WO، ST، WT و SO در تقابل بین عوامل ایجاد شده است.

الف- استراتژی WO¹ (استراتژی دربرابر نقاط قوت داخل و فرصتها بیرونی)

در قالب این استراتژی‌ها با بهره‌جستن از نقاط قوت داخلی تلاش می‌شود تا از فرصت‌های خارج‌ی بهره‌برداری شده و با بهره‌گ‌یری از نقاط قوت موجود، فرصت‌ها را به حداکثر برسد. در خصوص کشت و صنعت امام خمینی (ره) با توجه به پژوهش به عمل آمده این استراتژی‌ها شامل موارد زیر است:

- 1- توسعه بازارهای جدید و ارتقاء سهم بازار
- 2- ایجاد تنوع در محصول

ب- استراتژی WO² (استراتژی دربرابر نقاط ضعف داخل و فرصتها بیرونی)

هدف از این استراتژی‌ها این است که از فرصت‌های موجود در محیط خارج بهره‌برداری نموده تا نقاط ضعف داخل‌ی را بهبود ببخشد. در این حالت به دلیل داشتن ضعف داخل‌ی نمی‌توان از این فرصت‌های بدست آمده بهره‌برداری مناسب انجام شود. لذا لازم است تا از فناوری‌های جدید و نیوهای انسانی و افکارنو و خلاق و غیره بهره‌برداری مناسب انجام شود تا با از بین بردن نقاط ضعف از فرصت‌ها استفاده مناسب گردد. در خصوص کشت و صنعت امام خمینی (ره) با توجه به پژوهش به عمل آمده این استراتژی‌ها شامل موارد زیر است:

- 1- ارتقاء شرایط تحقیق و توسعه در سازمان
- 2- ارتقاء شرایط کیفی و سیستم‌های مدیریتی موجود

ج- استراتژی ST³ (استراتژی در برابر نقاط قوت داخل و تهدیدات بیرونی)

در این حالت با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود بیرونی را کاهش داده یا آنها را از بین ببرند. بایستی قدرت درک بالا از شرایط و توانمندی‌های شخصی و داخلی داشت تا بتوان در مس‌یر این استراتژی قرار گرفت. در خصوص کشت و صنعت با توجه به پژوهش به عمل آمده این استراتژی‌ها شامل موارد زیر است:

- 1- به کارگیری تجارب قبلی برای کاهش ریسک عملیات در حوزه کشاورزی
- 2- تاثیر در مبادی تصمیم‌سازی برای کنترل تعرفه‌ها

د- استراتژی WT⁴ (استراتژی در برابر نقاط ضعف داخل و تهدیدات بیرونی)

سازمان‌ها و افرادی که این استراتژی را بکار می‌گیرند حالت تدافع‌ی به خود می‌گیرند و هدف از این استراتژی کم کردن نقاط ضعف داخل‌ی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارج‌ی است. در واقع شخص یا سازمان می‌کوشد برای حفظ بقای خود از فعالیت‌های خود بکاهد و در بسیاری از امور سعی می‌کند تا با بقیه بخشها و افراد تهدیدکننده هماهنگ تر شده و خواستگاهها و سیاست‌های خود را با همسو نمایی تعدیل نماید. این استراتژی برای افراد یا سازمان‌های ضعیف‌تر بوده یا در برابر و تقابل با افراد قوی‌تر و لیدرها پیشنهاد می‌شود. در خصوص کشت و صنعت امام خمینی (ره) با توجه به پژوهش به عمل آمده این استراتژی‌ها شامل موارد

1 - Strength- Opportunity
2 - Weakness- Opportunity
3 - Strength- Threats
4 - Weakness- Threats

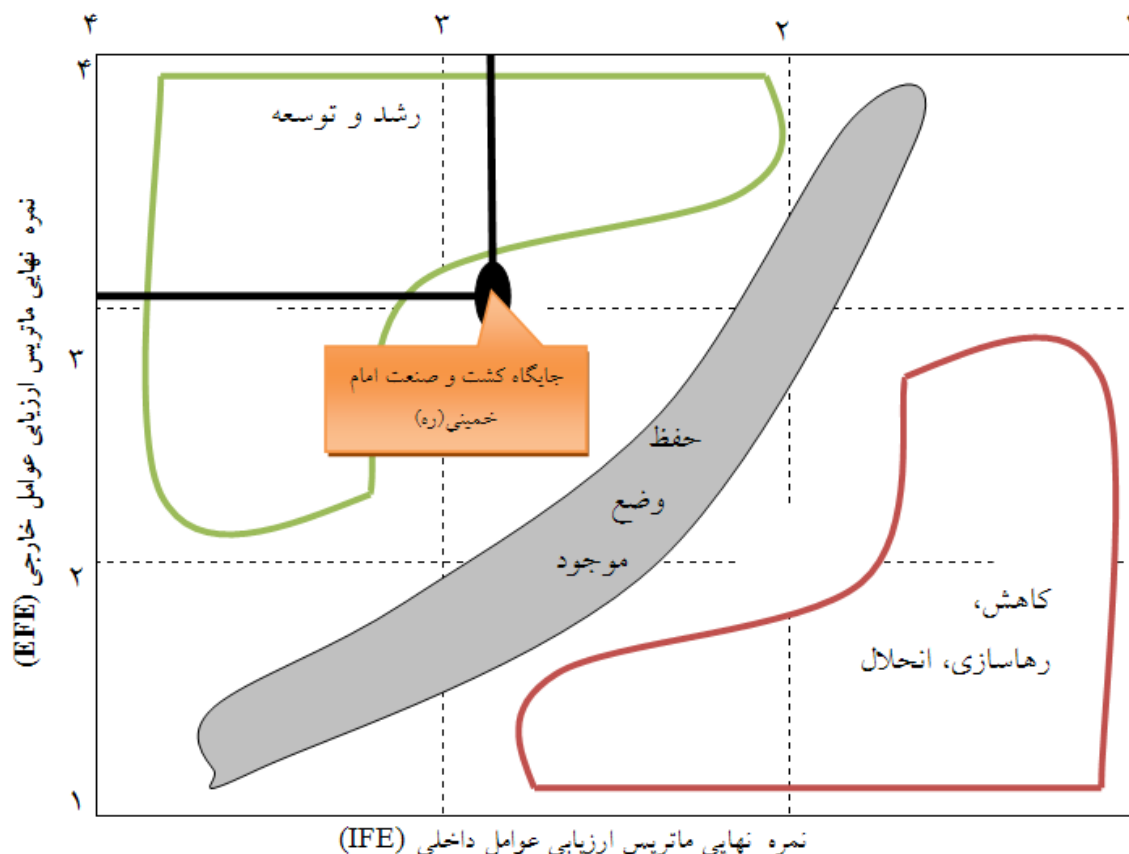
زیر است: 1-دقت و تمرکز در نگهداری از تجهیزات موجود
 فعالیتهایی که دارای ارزش افزوده نمی‌باشند.
 جدول 5- ماتریس SWOT برای کشت و صنعت امام خمینی(ره) 2-حذف

<p>تهدیدها (T)</p> <p>1-رقبای جدید، جایگاه و قدرت مصرف کنندگان 2-کمبود منابع مواد اولیه 3-تغییر سلیقه در مدیریت شرکت و تغییر نگرش به شرکتهای سرمایه گذاری خارجی 4-ایجاد کالای جانسین وعدم حمایت دولت از خودکفایی محصول 5-توقف پرداخت بارانه شکر و فروش شکر دولتی وهمزمانی با فروش شکر تولیدی 6-کاهش تعرفه های شکر و تخریهای خارجی جهت تهیه قطعات و تجهیزات 7-نابایداری در تولید بواسطه شرایط اقلیمی و وضعیت اشتغال 8-قوانین ضد انحصار وقوانین دست و پاگیر 9-قوانین حفاظت از محیط زیست و توجه به بهداشت و سلامت حرفه ای 10-عدم امکان صادرات محصول و ناکافی بودن بودجه صنایع برای تحقیق وتوسعه</p>	<p>فرصتها (O)</p> <p>1-ایجاد بازارهای جدید وتوسعه بازارهای موجود 2-اقتصاد پویا وكاهش یا افزایش ارزش پول 3-رقبای ضعیف، نبود محصول بسته بندی شده ونام های تجاری معتبر در بازار 4-دسترسی به فن آوری وعلم روز وروند تولید ناخالص داخلی وملی 5-حمایت دولت از خودکفایی صنعت شکر و ایجاد شرکت کارگزاری بورس صنعت شکر 6-کاهش نقش دولت در توزیع شکر وحمایت دولت از تولید محصول 7-یکنواخت بودن قیمت محصول در طول ماههای مختلف سال و وفور منابع انرژی 8-کنترل قیمت، درآمد وكاهش واردات محصول 9-ایجاد مشوق های خاص مثل صادرات محصول 10-وضعیت اشتغال وخصیلات پرسنل</p>	<p>بیرون سازمان</p> <p>درون سازمان</p>
<p>استراتژی های محافظه کارانه</p>	<p>استراتژی های تهاجمی</p>	<p>نقاط قوت (S)</p> <p>1-قدرت مالی بالا برای رقابت وتوجه به نرخ رشد اقتصادی 2-نیروی انسانی ماهر وكارآمد وتوانایی مدیران عالی شرکت در برقراری ارتباط با مراجع تصمیم گیری دولتی 3-ظرفیت بالای تولید وامکان استفاده حداکثر از صنایع جانی شرکت 4-تجهیزات سالم واستفاده از تمامی امکانات تولید 5-توانایی عرضه وصادرات محصول وامکان تولید دوگانه شکر خام و سفید 6-قدرت بازاریابی وفروش محصول و رضایت مشتریان از محصول 7-ایجاد اشتغال در منطقه وتوسعه آموزشهای علمی پرسنل 8-تمرکز فعالیتهای فناورانه وایجاد سیستم شبکه یکپارچه 9-تولید محصولات متنوع، ایجاد ابنیه وانبار مواد سالم 10-شرایط مطلوب اراضی زیر کشت نیشکر و شرایط مناسب اقلیمی</p>
<p>1-به کار گیری تجارب قبلی برای کاهش ریسک عملیات در حوزه کشاورزی 2-تاثیر در مبادی تصمیم سازی برای کنترل تعرفه ها (S1,S10-T4,T9) (S1,S7,T6,T9)</p>	<p>1- توسعه بازارهای جدید و ارتقاء سهم بازار 2- ایجاد تنوع در محصول (S1, S2,S3,S4,S5,S9-O1,O3,O9) (S1,S2,S6- O1,O3,O9)</p>	<p>نقاط ضعف (W)</p> <p>1-تجهیزات فرسوده وفناوری از دور خارج شده 2-تحقیق وتوسعه ناکافی وعدم توانایی دراستفاده از امکانات ومنابع 3-مدیریت ضعیف و عدم توانایی درارتباط با مدیران دولتی 4-جوانی وکم تجربهگی سازمان و عدم توانایی دربازار بازاریابی 5-عدم توانایی انعطاف پذیری درمقابل قوانین ومقررات و عدم برخورداری از شبکه منسجم 6-هزینه های بالای تولید و عدم توجه به درآمد وهزینه ها 7-نیروی انسانی ناکارآمد و عدم آموزش پرسنل 8-پایین آمدن نرخ رشد اقتصادی و عدم توانایی مالی کافی 9-تولید محصول با کیفیت پایین و تک محصول بودن سازمان 10-عدم توانایی رقابت با رقبا وعدم رضایت مشتریان از محصول</p>
<p>استراتژی های تدافعی</p>	<p>استراتژی های رقابتی</p>	<p>استراتژی های رقابتی</p>
<p>1-دقت و تمرکز در نگهداری از تجهیزات موجود 2-حذف فعالیتهایی که دارای ارزش افزوده نمی‌باشند. (W1,W6,W9,W10,T2,T7,T10) (W2,W7,W8,W10,T1,T8,T9)</p>	<p>1-ارتقاء شرایط تحقیق و توسعه در سازمان 2-ارتقاء شرایط کیفی و سیستمهای مدیریتی موجود (W1,W2,W9- O1,O4,O8) (W1,W3,W8- O2,O4,O9)</p>	<p>1-توسعه بازارهای جدید و ارتقاء سهم بازار 2- ایجاد تنوع در محصول (S1, S2,S3,S4,S5,S9-O1,O3,O9) (S1,S2,S6- O1,O3,O9)</p>

ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی (IEM)

بعد از ارزیابی و محاسبه عددي عوامل داخلي و خارجي نوبت به تهیه ماتریس ارزیابی داخلي و خارجي (IEM) می‌شود. همانگونه که مشاهده شد امتیاز تعدیل شده عوامل داخلي 2.91 و عوامل بیرونی 3.01 است و بنابراین در نمودار زیر موقعیت یابی می‌گردد.

ماتریس داخلی و خارجي (IEM) در کشت و صنعت امام خمینی(ره)



با توجه به جایگاه کشت و صنعت امام خمینی(ره) در ماتریس IEM و نظر به تحلیل درونی به نظر می‌رسد این شرکت در شرایط رشد و توسعه قرار دارد.

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

با جمع‌بندی جداول مربوط به تحلیل استراتژی‌ها در حوزه‌های گوناگون داخلی و خارجي جدول شماره 6 ایجاد می‌شود. در این جدول کل استراتژی‌های ذکر شده است. جدول شماره 7 نیز با مرتب کردن استراتژی‌ها بر اساس نمره آنها مهمترین استراتژی‌ها را در کشت و صنعت امام خمینی(ره) نشان می‌دهد.

جدول شماره 6- استراتژی‌های 8 گانه کشت و صنعت امام خمینی (ره)

کد	شرح استراتژی	نمره جذابیت عوامل داخلی	نمره جذابیت عوامل خارجی	میانگین نمره
SO1	توسعه بازارهای جدید و ارتقاء سهم بازار	3.19	2.93	3.06
SO2	ایجاد تنوع در محصول	3.36	3.25	3.31
WO1	ارتقاء شرایط تحقیق و توسعه در سازمان	2.95	2.92	2.94
WO2	ارتقاء شرایط کیفی و سیستمهای مدیریتی موجود	2.89	2.88	2.89
ST1	به کار گیری تجارب قبلی برای کاهش ریسک عملیات در حوزه کشاورزی	3.35	3.24	3.30
ST2	تأثیر در مبادی تصمیم‌سازی برای کنترل تعرفه‌ها	3.22	3.21	3.22
WT1	دقت و تمرکز در نگهداری از تجهیزات موجود	2.75	2.72	2.74
WT2	حذف فعالیتهایی که دارای ارزش افزوده نمی‌باشند	2.76	2.68	2.72

جدول شماره 7- اولویت بندی استراتژی‌های 8 گانه کشت و صنعت امام خمینی (ره)

کد	شرح استراتژی	نمره جذابیت عوامل داخلی	نمره جذابیت عوامل خارجی	میانگین نمره
SO2	ایجاد تنوع در محصول	3.36	3.25	3.31
ST1	به کار گیری تجارب قبلی برای کاهش ریسک عملیات در حوزه کشاورزی	3.35	3.24	3.30
ST2	تأثیر در مبادی تصمیم‌سازی برای کنترل تعرفه‌ها	3.22	3.21	3.22
SO1	توسعه بازارهای جدید و ارتقاء سهم بازار	3.19	2.93	3.06
WO1	ارتقاء شرایط تحقیق و توسعه در سازمان	2.95	2.92	2.94
WO2	ارتقاء شرایط کیفی و سیستمهای مدیریتی موجود	2.89	2.88	2.89
WT1	دقت و تمرکز در نگهداری از تجهیزات موجود	2.75	2.72	2.74
WT2	حذف فعالیتهایی که دارای ارزش افزوده نمی‌باشند	2.76	2.68	2.72

با توجه به جدول فوق دو استراتژی زیر دارای بالاترین اولویت هستند که باید توسط کشت و صنعت امام خمینی (ره) انجام پذیرند:

- 1- ایجاد تنوع در محصول (استراتژی تهاجمی)
- 2- به کار گیری تجارب قبلی برای کاهش ریسک عملیات در حوزه کشاورزی (استراتژی محافظه کارانه)

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به مجموعه فرایندهای اجرایی نشان داده شده، و با بررسی عوامل درونی (نقاط قوت و ضعف) و بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) تاثیرگذار بر کشت و صنعت امام خمینی (ره) مجموعاً 40 عامل شناسایی شده و از این بین با توجه به تجزیه و تحلیل‌های انجام شده و استفاده از روش QSPM استراتژی‌های توسعه بازارهای جدید و ارتقاء سهم بازار، ایجاد تنوع در محصول، ارتقاء شرایط تحقیق و توسعه در سازمان، ارتقاء شرایط کیفی و سیستمهای مدیریتی موجود، به کار گیری تجارب قبلی برای کاهش ریسک عملیات در حوزه کشاورزی، تأثیر در مبادی تصمیم‌سازی برای کنترل تعرفه‌ها، دقت و تمرکز در نگهداری از تجهیزات موجود و حذف فعالیتهایی فاقد ارزش افزوده با توجه به نظرات جامعه آماری شناسایی شد.

در این میان دو استراتژی ایجاد تنوع در محصول و به کار گیری تجارب قبلی برای کاهش ریسک عملیات در حوزه کشاورزی دارای بالاترین اولویتها برای اجرا می‌باشند. لذا به مدیریت این کشت و صنعت پیشنهاد می‌گردد، با اولویت قراردادن استراتژی تنوع محصول و کاهش ریسک عملیات در حوزه کشاورزی شرایط تامین لازم را برای نیل به اهداف و مأموریت شرکت فراهم آورد.

منابع و مراجع

۱. آذر، عادل و مؤمنی، منصور، (1382)، آمار و کاربرد آن در مدیریت، جلد اول، تهران: انتشارات سمت.
۲. امیران، حیدر، (1383)، راهنمای گام به گام سرمایه‌مدی سازمانی بر اساس مدل EFQM/INQA، تهران: انتشارات شرکت مشاورین کیفیت ساز.
۳. بامبرگر، پیتر و همکاران، (1389)، استراتژی منابع انسانی، ترجمه پارسائیان، علی و اعرابی، سید محمد، تهران: انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۴. پورتر، مایکل، (1996)، «استراتژی چیست؟»، ترجمه: حسینی، سیدمحمد، هاروارد بیزینس ریویو.
۵. حمیدی زاده، محمدرضا، (1389)، برنامه ریزی استراتژیک، تهران: انتشارات سمت.
۶. رستمی یشمی، محمود و شریفی زمانی، مهدی، (1384)، «ارزیابی عوامل بحرانی موفقیت مدیریت کیفیت فراگیر»، تهران: مجموعه مقالات ششمین کنفرانس بین المللی مدیران کیفیت- ایران
۷. سرمد، زهره و همکاران، (1388)، روشهای تحقیق در علوم رفتاری، تهران: انتشارات آگاه.
۸. معاونت طرح و برنامه شرکت توسعه نیشکر و صنایع جانبی، (1384)، استراتژی کاهش تصدیی
9. Akalu, M.(2005), "The Process of Investment Appraisal: The Experience of 10 Large British and Dutch Companies", International Journal of Project Management.
10. Bruijn, H.(2008), "Performance Measurement in the Public Sector: Strategies to Cope with the Risks of Performance Measurement", International Journal of Public Sector Management.
11. Carter, Joseph(2005), "Outsourcing strategically for Sustainable Competitive Advantage", T. Kearney Inc.
12. Kaplan, Robert and David P. Norton(1996), "Translating Strategy Into Action "The balanced scorecard", Harvard Business S.P.
13. Maister D.(2011), Planning Questionnaires for BSC, U.S. Foundation of Performance Measurement.
14. McNamara, Carter(2006), "Strategic Planning (in nonprofit or for-profit organizations)", Authenticity Consulting, LLC.
15. Tychniewicz, A. J. and Wilson, A.(2011), " Agriculture and Sustainable Development: Policy Analysis on the Great Plains. Manitoba, Canada", International Institute for Sustainable Development.