



دانشگاه پیام نور  
( واحد ساری )

## پایان نامه دوره کارشناسی ارشد رشته MBA

عنوان :

طراحی و تدوین برنامه استراتژیک صنعت تولید کاغذ روزنامه درکشور

استاد راهنما :

دکتر عبدالحمید صفایی قادیکلایی

استاد مشاور :

دکتر زین العابدین رحمانی

نگارش :

جعفر جعفری

زمستان ۱۳۸۸

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تقدیم به :

همسر

و

فرزندانم

که با صبر و شکیبایی مرا در تدوین این اثر یاری نمودند.

## تشکر و قدر دانی :

خداوند بزرگ را شاکرم که به من توفیق عطا نمود تا روح تشنه خویش را با قطره ای از دریای علم و دانش سیراب نمایم . مطمئناً " این توفیق، بدون دلسوزیها و زحمات کلیه اساتیدی که در طول این تحقیق از محضر بزرگوارشان بهره بردم، حاصل نمی گردید.

در اینجا بر خود لازم می دانم از راهنمایی های بی دریغ و ارزنده اساتید محترم ، جناب آقای دکتر صفایی قادیکلایی که زحمت راهنمایی این تحقیق را بعهدہ داشته اند و همچنین جناب آقای دکتر رحمانی بعنوان استاد مشاور ، کمال تشکر و قدر دانی را بنمایم.

شایسته است مراتب سپاس و تشکر خود را از مدیران ارشد و پرسنل محترم شرکت چوب و کاغذ مازندران که نهایت همکاری را نمودند، ابراز نمایم.

## چکیده :

فرآیندمدیریت استراتژیک بر اساس این باور قرار دارد که سازمان ها ناگزیرند بطور دائم بر رویدادهای داخلی ، رویدادهای خارجی و همچنین روندها نظارت کنند ، تا بتوانند در زمان مناسب و بر حسب ضرورت خود را باتغییرات وفق داده تا به حیات خویش ادامه دهند. در این تحقیق با توجه به اهمیت برنامه ریزی استراتژیک و همچنین جایگاه صنعت تولید کاغذ روزنامه در کشور وبا استفاده ازمدل جامع وپویای مدیریت استراتژیک ، که مورد قبول صاحب نظران علوم مدیریت وبرنامه ریزی است اقدام به تدوین برنامه ریزی استراتژیک در شرکت چوب وکاغذ مازندران که در حال حاضر تنها تولید کننده کاغذ روزنامه در کشور می باشد ، نموده ایم. یکی از ویژگی های این تحقیق ، تلفیق برنامه ریزی استراتژیک با یکی از روش های کارا و نوین تصمیم گیری گروهی یعنی تکنیک AHP است. در این تحقیق ابتدا با ایجاد چالش گروهی در مدیران ارشد ، اقدام به تعیین ماموریت و فلسفه وجودی شرکت نموده و سپس بصورت همزمان با مطالعه و ارزیابی عوامل داخلی و خارجی اثر گذار بر صنعت تولید کاغذ روزنامه ، نقاط قوت و ضعف و همچنین فرصت ها و تهدیدات پیش رو شناسایی و تعیین گردیدند. سپس اهداف بلند مدت با توجه به قابلیت های شرکت و فرصت های پیش رو وهمچنین ضعف ها و تهدیدات ، مشخص شده و جهت نیل به این اهداف و با استفاده از ماتریس استراتژی اصلی ، ماهیت استراتژی شرکت از نوع استراتژی های تهاجمی شناسایی گردید. با عنایت به محدودیت منابع و همچنین انتخاب استراتژی هایی که باید بیشترین منفعت را عاید شرکت نمایند ، استراتژی های فرعی همسو با استراتژی اصلی شرکت مشخص و سپس جهت اولویت بندی با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP) جذابیت هر یک از استراتژی ها مشخص گردید.

واژه های کلیدی : برنامه ریزی استراتژیک ، کاغذ روزنامه ، تحلیل سلسله مراتبی<sup>1</sup> AHP

---

<sup>1</sup> - Analytic Hierarchy Process

صفحه	عنوان
ج	چکیده
ز	پیش گفتار
<b>فصل اول - کلیات و طرح تحقیق</b>	
۲	۱-۱- مقدمه
۲	۲-۱- بیان مسئله
۳	۳-۱- اهمیت و ضرورت انجام تحقیق
۵	۴-۱- اهداف تحقیق
۵	۱-۴-۱- هدف اصلی تحقیق
۵	۲-۴-۱- اهداف فرعی تحقیق
۵	۵-۱- قلمرو تحقیق
۵	۱-۵-۱- قلمرو مکانی
۶	۲-۵-۱- قلمرو موضوعی
۶	۳-۵-۱- قلمرو زمانی
۶	۶-۱- سئوالات (فرضیات) تحقیق
۶	۱-۶-۱- سؤال اصلی تحقیق
۶	۲-۶-۱- سئوالات فرعی تحقیق
۷	۷-۱- مدل مفهومی
۹	۸-۱- متغیرهای تحقیق
۹	۹-۱- تعریف مفاهیم و اصطلاحات

## فصل دوم - ادبیات موضوعی تحقیق

### بخش اول - مباحث تئوریک برنامه‌ریزی استراتژیک

۱۴	۱-۱-۲- مقدمه
۱۴	۲-۱-۲- برخی از تعاریف و مفاهیم مرتبط
۱۷	۳-۱-۲- مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک
۱۸	۴-۱-۲- سطوح مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک
۱۸	۱-۴-۱-۲- برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح شرکت
۱۹	۱-۴-۱-۲- برنامه‌ریزی در سطح واحدهای بازرگانی استراتژیک

۱۹	۲-۱-۳- برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح عملیاتی
۲۰	۲-۱-۵- تفاوت برنامه‌ریزی استراتژیک با برنامه‌ریزی بلند مدت
۲۱	۲-۱-۶- فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک
۲۱	۲-۱-۷- برخی مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک
۲۱	مدل ۱- مدل فرد آر. دیوید
۲۲	مدل ۲- مدل تحلیل رقابتی
۲۳	مدل ۳- مدل استراتژی چافی
۲۵	مدل ۴- مدل فیلیپس
۲۶	مدل ۵- مدل استراتژی صنعتی
۲۷	مدل ۶- مدل فرآیند برنامه‌ریزی جامع
۲۷	مدل ۷- مدل فریمن یا ذینفعان
۲۸	مدل ۸- مدل خط مشی‌ها دارد
۲۹	مدل ۹- مدل رایت
۳۰	مدل ۱۰- مدل هیل
۳۱	مدل ۱۱- مدل مدیریت مسائل استراتژیک
۳۲	۲-۱-۸- مروری بر انواع استراتژی‌ها
۳۲	۲-۱-۸-۱- انواع استراتژیها از نظر دیوید
۳۶	۲-۱-۸-۲- انواع استراتژی‌ها از نظر میتزبرگ
۳۸	۲-۱-۸-۳- انواع استراتژی‌های از نظر مایلز و اسنو
۴۰	۲-۱-۹- تدوین و انتخاب استراتژی
۴۴	۲-۱-۱۰- نکات قابل توجه در تدوین استراتژی‌ها

### بخش دوم - تحلیل سلسله مراتب AHP

۴۸	۲-۱-۱- مقدمه
۴۸	۲-۲-۲- فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)
۵۳	۲-۲-۳- AHP گروهی

### بخش سوم - سابقه تحقیقات مشابه

۵۶	۲-۳-۱- مقدمه
۵۶	۲-۳-۲- تحقیقات مشابه
۶۵	۲-۳-۳- جمع‌بندی مطالعات و تحقیقات مشابه

### فصل سوم - روش شناسی تحقیق

۷۲	۳-۱- مقدمه
----	------------

۷۲	۲-۳- روش جمع آوری اطلاعات و داده ها
۷۳	۳-۳- روایی و پایایی ابزاراندازه گیری تحقیق
۷۴	۴-۳- روش تحقیق

### فصل چهارم - تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات

۷۷	۴-۱- مقدمه
۷۷	۴-۲- تهیه بیانیه ماموریت
۷۸	۴-۲-۱- ارزش های اخلاقی حاکم بر شرکت
۷۹	۴-۲-۲- بیانیه ما موریت شرکت
۷۹	۴-۲-۳- چشم انداز شرکت
۷۹	۴-۳- تعیین عوامل داخلی و عوامل خارجی اثرگذار بر شرکت
۸۰	۴-۳-۱- نقاط قوت شرکت
۸۱	۴-۳-۲- نقاط ضعف شرکت
۸۱	۴-۳-۳- فرصت های شرکت
۸۲	۴-۳-۴- تهدید های شرکت
۸۳	۴-۴- تعیین اهداف بلند مدت
۸۳	۴-۵- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی شرکت
۸۳	۴-۵-۱- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
۸۶	۴-۵-۲- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
۸۹	۴-۶- شناسایی و تعیین استراتژی های شرکت با استفاده از ماتریس SWOT
۹۳	۴-۷- تعیین ماهیت " استراتژی اصلی شرکت "
۹۷	۴-۸- تعیین استراتژی های ممکن ( فرعی ) با استفاده از استراتژی اصلی شرکت
۹۸	۴-۹- مرحله تصمیم گیری (اولویت بندی استراتژی ها) با استفاده از QSPM و تکنیک AHP .
۹۹	۴-۹-۱- اولویت بندی استراتژی با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی (AHP)
۹۹	۴-۹-۱-۱- ساختن درخت سلسله مراتب تصمیم
۱۰۱	۴-۹-۱-۲- تشکیل ماتریس مقایسات زوجی و مقایسه معیارهای اصلی و استراتژی ها
۱۰۳	۴-۹-۱-۳- محاسبه ضرایب اهمیت معیارها و استراتژی ها
۱۰۸	۴-۹-۱-۴- اولویت بندی استراتژی ها
۱۰۹	۴-۹-۲- اولویت بندی استراتژی ها با استفاده از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی QSPM



## فصل پنجم - خلاصه ، نتایج و پیشنهادهای

۱۱۵	۱-۵- خلاصه تحقیق
۱۱۵	۲-۵- نتایج
۱۱۹	۳-۵- پیشنهادهای ناشی از تحقیق
۱۲۲	۴-۵- پیشنهاد هایی برای تحقیقات آتی

## فهرست منابع و ماخذ

۱۲۳	منابع فارسی
۱۲۴	منابع انگلیسی

## پیوست ها

### پیوست شماره یک : پرسش نامه های تحقیق

۱۲۹	پرسش نامه اول : پرسش نامه شناسایی قوت ها ، ضعف ها ، فرصت ها و تهدیدها
۱۳۷	پرسش نامه دوم : پرسش نامه ضرایب وزنی (مقایسات زوجی )
۱۴۲	پرسش نامه سوم : پرسش نامه ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک SPACE

### پیوست شماره دو : محاسبات مربوط به مقایسات زوجی و نرخ ناسازگاری

۱۴۸	محاسبات : محاسبات مقایسات زوجی و نرخ ناسازگاری
-----	--

## فهرست جداول

۱۷	جدول ۱-۲ تفاوت های مهم برنامه ریزی استراتژیک با انواع دیگر برنامه ریزی
۱۹	جدول ۲-۲ تمایزهای مابین برنامه ریزی استراتژیک در سطح شرکت و در سطح عملیاتی
۵۱	جدول ۳-۲ ارزش گذاری شاخص ها نسبت به هم
۵۳	جدول ۴-۲ شاخص تصادفی
۶۵	جدول ۵-۲ جمع بندی تحقیقات انجام شده درخصوص برنامه ریزی استراتژیک

۸۵	جدول ۱-۴ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی شرکت
۸۸	جدول ۲-۴ ماتریس ارزیابی عوامل خارجی شرکت
۹۰	جدول ۳-۴ ماتریس SWOT
۹۱	جدول ۴-۴ ماتریس SWOT و استراتژی های SO,ST,WO,WT
۹۲	جدول ۵-۴ ارتباط بین اهداف و استراتژی ها
۹۵	جدول ۶-۴ ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک شرکت
۱۰۲	جدول ۷-۴ ارزش گذاری شاخص ها نسبت به یکدیگر
۱۰۹	جدول ۸-۴ وزن نهایی (اولویت بندی) استراتژی ها براساس AHP
۱۱۱	جدول ۹-۴ ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی برای شرکت
۱۱۳	جدول ۱۰-۴ وزن نهایی استراتژی ها براساس ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی QSPM
۱۱۹	جدول ۱-۵ اولویت بندی استراتژی ها

### فهرست نمودارها

۸	نمودار ۱-۱ مدل مفهومی برنامه ریزی استراتژیک
۲۲	نمودار ۱-۲ مدل دیوید
۲۳	نمودار ۲-۲ مدل تحلیل رقابتی پرتز
۲۶	نمودار ۳-۲ مدل استراتژی صنعتی
۳۰	نمودار ۴-۲ مدل رایت
۳۱	نمودار ۵-۲ مدل هیل
۴۰	نمودار ۶-۲ چارچوب تحلیلی برای تدوین استراتژیها
۴۲	نمودار ۷-۲ ماتریس استراتژی اصلی
۵۰	نمودار ۸-۲ سلسله مراتب مسئله تصمیم
۷۴	نمودار ۱-۳ الگوی جامع مدیریت استراتژیک دیوید
۹۳	نمودار ۱-۴ ماتریس استراتژی اصلی فرد آر. دیوید
۹۶	نمودار ۲-۴ بررسی موقعیت و اقدام استراتژیک شرکت
۱۰۱	نمودار ۳-۴ ساختار سلسله مراتب تصمیم جهت اولویت بندی استراتژی ها
۱۱۸	نمودار ۱-۵ ماتریس استراتژی اصلی فرد آر. دیوید

## پیش گفتار:

آیا تا به حال به این موضوع فکر کرده ایم که چرا بعضی از شرکت های بزرگ و موفق در مدت زمان کوتاهی با از دست دادن سهم بزرگی از بازار خود به موقعیتی معمولی و حتی تاسف بار تنزل یافته اند و چرا برخی از شرکت های کوچک و گمنام به یکباره به جایگاه های ممتازی در صحنه رقابت بین المللی رسیده اند؟ آیا تا به حال از خود پرسیده ایم که چرا برخی از شرکت ها، نوسانات سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی را به راحتی تحمل نموده و بر آنها غلبه می کنند و در مقابل برخی از شرکت ها از ادامه راه باز می مانند؟ به عقیده بسیاری از متخصصان علوم مدیریت و برنامه ریزی پاسخ بسیاری از این گونه سئوالات را باید در مفاهیمی به نام " استراتژی " و " مدیریت استراتژیک " جستجو کرد.

بانگاهی دقیق به مفهوم مدیریت استراتژیک می توان به ضرورت استفاده از آن پی برد. با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم به کارگیری برنامه ای جامع برای مواجهه با اینگونه مسائل بیشتر از گذشته احساس می شود. این برنامه چیزی جز برنامه استراتژیک نیست. برنامه ریزی استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده نگر، جامع نگر و اقتضایی، راه حل بسیاری از مسائل شرکت های امروزی است.

تحقیق حاضر از پنج فصل تشکیل شده که فصل اول شامل کلیاتی از تحقیق که در بر گیرنده بیان مسئله، ضرورت و اهمیت تحقیق، اهداف تحقیق، قلمرو تحقیق، سئوالات تحقیق، مدل مفهومی و متغیرهای تحقیق است. فصل دوم بیانگر ادبیات موضوعی تحقیق می باشد که شامل سه بخش است. بخش اول مربوط به مباحث تئوریک برنامه ریزی استراتژیک و بخش دوم به بیان روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP) و بخش سوم به سابقه تحقیقات مشابه اختصاص دارد. فصل سوم در ارتباط با روش شناسی تحقیق بوده که شامل: جامعه و نمونه تحقیق، ابزار جمع آوری اطلاعات و داده ها، آزمون های تحقیق و روش تحقیق است. فصل چهارم که اختصاص به تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات دارد شامل: تهیه بیانیه ماموریت، تعیین عوامل داخلی و خارجی اثرگذار بر شرکت، مشخص نمودن اهداف بلند مدت و همچنین ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی شرکت، تعیین استراتژی ها با استفاده از روش SWOT، تعیین ماهیت استراتژی اصلی شرکت، تعیین استراتژی های فرعی، اولویت بندی استراتژی ها با استفاده از AHP گروهی و تعیین قابلیت پرسش نامه ها از طریق نرخ ناسازگاری است. و نهایتاً فصل پنجم که شامل خلاصه تحقیق، نتایج تحقیق، پیشنهاد های ناشی از تحقیق و پیشنهاد هایی برای تحقیقات آینده است. در پایان تحقیق پیوست های تحقیق که شامل پرسش نامه و محاسبات است آورده شده اند.

## فصل اول - کلیات و طرح تحقیق

## ۱-۱- مقدمه

در میان تکنیک‌های مختلف برنامه‌ریزی، فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک با بررسی همه جانبه داخل و خارج سازمان، راهبردها و راهکارهایی را ارائه می‌کند که با علم به مشکلات و ضعف‌ها و استفاده از فرصت‌ها و قوتها، نیل به اهداف را میسر می‌کند. در نتیجه رویکرد تفکر استراتژیک یکی از ضرورت‌های مدیریت نوین جهت پاسخگویی اثربخش به نیازهای محیطی بوده و برنامه‌ریزی استراتژیک به عملیاتی کردن آن کمک می‌کند. واقعیت این است که شرایط محیطی امروز پیش‌بینی و برآورد دقیق آینده را بسیار دشوار ساخته است و در این شرایط مکاتب کلاسیک استراتژی که بر مبنای پیش‌بینی روند آینده استوار است اثربخشی خود را از دست می‌دهد.

در این فصل کلیاتی از تحقیق که در بر گیرنده بیان مسئله، ضرورت و اهمیت تحقیق، اهداف تحقیق، قلمرو تحقیق، سئوالات تحقیق، مدل مفهومی و متغیرهای تحقیق است، آورده شده است.

## ۱-۲- بیان مسئله

مسئله یعنی تفاوت بین وضع موجود و وضع مطلوب، عبارتی مسئله یعنی فاصله بین جایی که هستیم و جایی که می‌خواهیم باشیم و وقتی مسئله حل شده است که وضعیت موجود را به وضعیت مطلوب تبدیل کرده باشیم (Huber, 1980)

این گفته قدیمی «که اگر کسی نمی‌داند به کجا می‌رود، در آن صورت از هر مسیری که برود به آنجا خواهد رسید» متضمن این نکته است که سازمانها باید از روشها، اصول و مفاهیم برنامه‌ریزی استراتژیک بهره ببرند.

شناسایی مشکلات موجود بعنوان بخشی از فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، تمهیدی چالشی و حرکتی پویا گرایانه برای قرار دادن سازمان در یک وضعیت بهتر، بجای اینکه فقط به حوادث آشکار شده واکنش نشان دهد می‌باشد (Gooderham, 1998).

پیتر دراگر در جمله معروفی می‌گوید فردا همواره فرا خواهد رسید و همیشه با روزهای دیگر متفاوت خواهد بود، فردا حتی بزرگترین شرکت‌ها نیز در معرض خطر ریسک هستند، اگر در مورد آینده خویش نیندیشیده باشند. یکی از بهترین ابزارهایی که می‌تواند سازمان‌ها را در تغییرات و تحولات درونی و بیرونی یاری نماید و راهکارهایی در مقابل چالش‌ها ارایه نماید استفاده از الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک است (پهلوانیان، ۱۳۸۵).

پیچیدگی و ظرافت تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی استراتژیک را ضروری می‌سازد مدیریت فعالیت‌های متنوع و چند بعدی درون سازمانی، تنها بخشی از مسئولیت‌های مدرن مدیران است. محیط بلافصل بیرونی<sup>۱</sup> سازمان مجموعه بعدی عوامل چالش‌انگیز را برای سازمان بوجود می‌آورد محیطی که شامل رقبا، تأمین‌کنندگان منابع که روز به روز کمیاب‌تر می‌شوند، سازمانهای دولتی که بر تبعیت از مقرراتی فزاینده نظارت می‌کنند و مشتریانی که خواسته‌های ارضا نشده‌اشان باید پیش‌بینی شود.

محیط بیرونی دور<sup>۲</sup> بر جوی عمومی ولی با نفوذی که سازمان در آن قرار دارد، تأثیر می‌گذارد و این محیط شرایط اقتصادی، تغییرات اجتماعی، رجحان‌های سیاسی و پیشرفت‌های فنی را دربر می‌گیرد که همه این عوامل را باید پیش‌بینی، نظارت و ارزیابی نمود و در تصمیم‌گیریهای سطح بالا دخالت داد. به منظور برخورد اثربخش با همه عواملی که بر توانایی سازمان در رشد سودآور آن تأثیر دارند فرآیندهای برنامه‌ریزی استراتژیک بگونه‌ای طراحی می‌شوند که وضعیت بهینه سازمان را در محیط فعالیت‌هایش تسهیل نماید. چنین استقراری به این لحاظ امکانپذیر است که فرآیندهای برنامه‌ریزی استراتژیک برآوردهای دقیق‌تری از تغییرات محیطی فراهم می‌کنند و برای واکنش به فشارهای داخلی یا رقابتی آمادگی بیشتری پدید می‌آورند. (پهلوانیان، ۱۳۸۵)

با توجه به مستندات مختصر اشاره شده که دلالت بر محاسن و مزایای استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک دارد طراحی و تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک صنعت تولید کاغذ روزنامه در ایران با رویکرد تعیین موقعیت استراتژیک به منظور استفاده و بهره‌برداری از فرصت‌ها و نقاط قوت آن بعنوان مسئله پایان نامه حاضر مورد بررسی قرار گرفته است

### ۱-۳- اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

پیشرفت و توسعه سریع در جهان امروز و تغییرات پرشتاب محیطی، آگاهی از تحولات را ضروری ساخته است. نیاز به برنامه‌ریزی بر کسی پوشیده نیست. بی‌اعتمادی ناشی از تغییرات محیطی و کسب سود بیشتر، برنامه‌ریزی را به ضرورتی انکارناپذیر تبدیل کرده است.

برنامه‌ریزی استراتژیک به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کرده و برای شکل دادن به آینده خود بصورت انفعالی عمل نکند این شیوه باعث خواهد شد که سازمان دارای

---

<sup>۱</sup> - Immediate external environment

<sup>۲</sup> - Remote external environment

ابتکار عمل باشد و فعالیت‌هایش به گونه‌ای درآید که اعمال نفوذ نماید (نه اینکه در برابر کنش‌ها، واکنش نشان دهد) و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل در آورد (Fred R. David, 1999)

از نظر تاریخی، منفعت اصلی برنامه‌ریزی استراتژیک در این بوده که به سازمان کمک کند تا از روشی منظم‌تر، معقول‌تر و منطقی‌تر راه‌ها یا گزینه‌های استراتژیک را انتخاب نماید و بدین گونه استراتژیهای بهتری را تدوین نماید و تردیدی نیست که این یکی از منافع اصلی برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد (Langley, 1988)

بیشتر سازمانها اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک را برای رشد و سلامتی سازمانهایشان در یک دوره بلند مدت دریافته‌اند (Stoner & Freeman, 1989)

گرین لی بر این باور است که برنامه‌ریزی استراتژیک منافع زیر را نصیب سازمان می‌نماید (Greenley, 1986):

- باعث می‌شود که سازمانها از فرصت‌ها آگاهی یابند و آنها را بشناسند، اولویت‌بندی کند و از آنها بهره‌برداری نماید.

- به سازمان دیدگاهی عینی می‌دهد تا از آن زاویه به مسائل مدیریت نگاه کند.

- برای ایجاد هماهنگی و اعمال کنترل بر فعالیت‌ها، چارچوبی مناسب ارائه می‌کند.

- اثرات شرایط نامطلوب و تغییرات نامساعد را به حداقل ممکن می‌رساند.

- موجب می‌شود که تصمیمات اصلی به گونه‌ای گرفته شود که هدفهای بلند مدت و پیش‌بینی شده مورد حمایت بیشتری قرار گیرد.

- برای سازمان این امکان را بوجود می‌آورد تا زمان و منابع را به شیوه‌ای اثر بخش‌تر به فرصت‌های شناخته شده تشخیص دهد.

- باعث می‌شود تا وقت و منابع کمتری صرف اصلاح خطاها و تصمیماتی که بصورت ضرب‌الاجل گرفته می‌شود، گردد.

- برای ایجاد ارتباط بین کارکنان شرکت چارچوبی را ارائه می‌نماید.

- به سازمان کمک می‌کند تا رفتار افراد هماهنگ و یکپارچه شود.

- مبنایی ارائه می‌کند تا بتوان بدان وسیله مسئولیت یکایک افراد را به صورتی مشخص تعیین کرد.

- آینده‌نگری و فکر درباره آینده را تقویت می‌کند.

- برای حل مسائل و سود جستن از فرصتها، روشی ارائه می‌کند که مبتنی بر همکاری، انجام و شور و علاقه به کار و سازمان است.

- موجب تقویت نگرش خوش بینانه نسبت به تغییر می شود.  
- باعث می شود که مدیریت شرکت دارای نوعی نظم و رسمیت گردد.  
با توجه به مطالب و مستندات مطروحه در بالا، لزوم توجه به برنامه ریزی استراتژیک و ضرورت و اهمیت انجام تحقیقات مربوط به آن را نشان می دهد.

#### ۴-۱- اهداف تحقیق

در این تحقیق به مطالعه، بررسی و طراحی و تدوین برنامه ریزی استراتژیک تولید کاغذ روزنامه در ایران پرداخته شده است که بر این اساس اهداف اصلی و فرعی تحقیق مطابق با مدل مفهومی توضیح داده شده به شرح ذیل آورده شده است:

#### ۱-۴-۱- هدف اصلی تحقیق

طراحی و تدوین برنامه استراتژیک صنعت تولید کاغذ روزنامه در ایران

#### ۱-۴-۲- اهداف فرعی تحقیق

- براساس هدف اصلی فوق، اهداف فرعی تحقیق به شرح ذیل می باشد:
- تعیین چشم انداز صنعت تولید کاغذ روزنامه در ایران
  - تعیین مأموریت صنعت تولید کاغذ روزنامه در ایران
  - تعیین عوامل محیطی داخلی و خارجی مؤثر بر صنعت تولید کاغذ روزنامه در ایران
  - تعیین فرصتها و تهدیدات
  - تعیین قوتها و ضعفها
  - تعیین استراتژیهای صنعت تولید کاغذ روزنامه در ایران برای کسب اهداف مطلوب

#### ۱-۵- قلمرو تحقیق

#### ۱-۵-۱- قلمرو مکانی

قلمرو مکانی تحقیق عبارت خواهد بود از صنایع تولید کاغذ روزنامه در ایران.



### ۱-۵-۲- قلمرو موضوعی

قلمرو موضوعی تحقیق با توجه به مدل مفهومی تحقیق عبارت خواهد بود از تمامی مسائل و موضوعات مرتبط با برنامه‌ریزی استراتژیک برای صنعت تولید کاغذ روزنامه در ایران.

### ۱-۵-۳- قلمرو زمانی

دوره زمانی اجرای تحقیق که شامل جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز تحقیق جهت تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک تولید کاغذ روزنامه در ایران می‌باشد بعنوان قلمرو زمانی تحقیق در نظر گرفته شده است.

### ۱-۶-۱- سئوالات (فرضیات) تحقیق

با توجه به اینکه در این تحقیق بدنبال رابطه علت و معلولی و یا همبستگی بین دو یا چند پدیده مشخص نیستیم و بدنبال یافتن چیستی موضوعی می‌باشیم و نظر افراد را در مورد آن موضوع بررسی می‌کنیم پس اقدام به طرح سؤال شده است که سئوالات اصلی و فرعی تحقیق حاضر به شرح ذیل بیان می‌گردد:

### ۱-۶-۱- سؤال اصلی تحقیق

- برنامه‌ریزی استراتژیک صنعت تولید کاغذ روزنامه در ایران چگونه است؟

### ۱-۶-۲- سئوالات فرعی تحقیق

با در نظر گرفتن سؤال اصلی تحقیق، سئوالهای فرعی عبارتند از:

- سؤال اول: اهم نقاط قوت و ضعف صنعت تولید کاغذ روزنامه در ایران کدام است؟

- سؤال دوم: اهم فرصت‌ها و تهدیدات محیطی حاکم بر صنعت تولید کاغذ روزنامه در ایران کدام است؟

- سؤال سوم: ماهیت استراتژی صنعت تولید کاغذ روزنامه در ایران چیست؟

- سؤال چهارم: استراتژی‌های اولویت‌دار برای پاسخگویی به فرصت‌ها و اجتناب از تهدیدات محیطی به منظور تحقق اهداف بلندمدت صنعت تولید کاغذ روزنامه در ایران چیست؟

## ۱-۷- مدل مفهومی

مدلهای مفهومی متعددی توسعه یافته‌اند که هر یک بطریقی فرآیند برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک را از نقطه‌ای شروع و به نقطه‌ای دیگر به پایان می‌رسانند با اینحال تفاوت‌هایی در هر کدام وجود دارد که مبنای تمایز این مدل‌های مفهومی می‌شود.

البته منطقی است که بپذیریم هر یک از این مدلها در حین اجرای تحقیق و برحسب ضرورت تعدیلاتی در آنها انجام شود و مواردی از آنها کم و یا به آنها اضافه گردد. ذیلاً چند مدل مفهومی ارائه می‌شود:

**مدل برایسون<sup>۱</sup>** - در مدل برایسون فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک از مراحل ذیل تشکیل گردیده: ۱- توافق اولیه ۲- تعیین وظایف ۳- تحصیل ذینفعان ۴- تنظیم بیانیه مأموریت سازمان ۵- شناخت محیط سازمان ۶- تعیین موضوعات استراتژیک پیش روی سازمان ۷- تعیین استراتژیها ۸- شرح طرح-ها و اقدامات ۹- تنظیمات دورنمای سازمانی برای آینده ۱۰- برنامه عملیاتی یکساله و اخذ نتایج.

**مدل تامسون<sup>۲</sup>** - در مدل تامسون فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک از مراحل تجزیه و تحلیل، انتخاب استراتژی و پیاده‌سازی و نظارت و ارزیابی تشکیل گردیده است.

**مدل السن و ادی<sup>۳</sup>** - در مدل السن و ادی فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک از مراحل بیان مأموریت کلی و اهداف سازمان، تجزیه و تحلیل محیطی، تجزیه و تحلیل داخلی و منابع، تدوین، ارزیابی، انتخاب استراتژی اجرا و کنترل تشکیل گردیده است.

**مدل فرد آر. دیوید<sup>۴</sup>** - در مدل دیوید فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در سه مرحله کلی آورده شده است:

۱- تدوین (شامل: تعیین مأموریت، بررسی عوامل داخلی و خارجی تعیین هدفهای بلند مدت، تدوین، ارزیابی و انتخاب استراتژیها)

۲- اجرا (شامل: تعیین هدفهای سالانه و سیاست‌ها، تخصیص منابع)

۳- ارزیابی استراتژیها (محاسبه و ارزیابی عملکرد)

---

<sup>1</sup> - Bryson

<sup>2</sup> - Tomson

<sup>3</sup> - Olsen & Eadie

<sup>4</sup> - Fred R. David

با مقایسه مدل‌های مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک و صرف نظر از تفاوت‌های ظاهری و جزئی آنها می‌توان ادعا کرد که کلیه این مدل‌ها به نحوی مراحل ۳ گانه زیر را شامل می‌گردند:

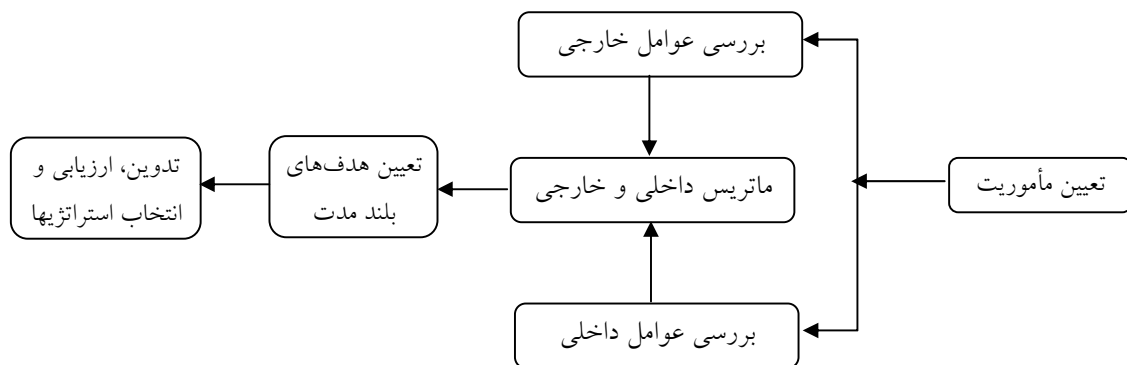
- تعیین رسالت و اهداف سازمان

- تجزیه و تحلیل محیطی

- تعیین استراتژیهای سازمان

هر کدام از مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک ممکن است تعداد مراحل بیش از مراحل فوق را شامل شوند ولی مراحل آنها طوری است که قابل دسته‌بندی در این ۳ مرحله هستند برخی از مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک علاوه بر تدوین استراتژی، مراحل اجراء و ارزیابی برنامه‌ریزی استراتژیک را نیز دربر می‌گیرند ولی با توجه به اینکه تحقیق حاضر برنامه استراتژیک را فرآیند تدوین استراتژی تا قبل از مرحله اجرای استراتژی‌ها در نظر می‌گیرد، در مقایسه مدل‌ها از آوردن مراحل اجراء و ارزیابی خودداری می‌شود.

بررسی مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک نشان می‌دهد که همه آنها سه مرحله ذکر شده در سطور قبلی را شامل می‌گردند هر چند برخی از آنها از تعداد مراحل بیشتری برخوردارند و تقدم و تأخر مراحل آنها متفاوت از ترتیب این سه مرحله است ولی قابل دسته‌بندی در این سه مرحله هستند. با استناد به ذکر مطالب مطروحه، در تحقیق حاضر از مدل مفهومی زیر که برگرفته از مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دیوید می‌باشد استفاده شده است.



نمودار ۱-۱- مدل مفهومی برنامه‌ریزی استراتژیک

- به منظور آزمون قابلیت اجرایی بودن یک مدل، در حالت کلی می‌توان از سه روش استفاده کرد :
- ۱- اجرای مدل در دنیای واقعی (الوانی، ۱۳۸۰).
  - ۲- استفاده از روش دلفی<sup>۱</sup> یا نظرسنجی از خبرگان (Mulford & klonglan , 1982)
  - ۳- استفاده از فنون ریاضی و شبیه سازی (Barjis et al 2000) در تحقیق حاضر برحسب ضرورت از روشهای اول و دوم استفاده شده است.

#### ۱-۸- متغیرهای تحقیق

جهت شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات مرتبط با عوامل محیطی از متغیرهای کلی اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، تکنولوژیکی، سیاسی قانونی - رقبای بالقوه، مشتریان، تأمین کنندگان، رقبای موجود، رقبای غیرمستقیم (جاشین‌ها)، نهادهای دولتی و جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف مرتبط با عوامل داخلی از متغیرهای کلی تولید و عملیات، بازاریابی، عوامل منابع انسانی، تحقیق و توسعه، مالی و حسابداری استفاده گردیده و برحسب لزوم هر یک از متغیرهای کلی تحقیق به متغیرهای جزئی‌تر تقسیم خواهند شد.

#### ۱-۹- تعریف مفاهیم و اصطلاحات

در رابطه با اصطلاحات برنامه‌ریزی، و برنامه‌ریزی استراتژیک تعاریف و تعابیر مختلفی مطرح گردیده است که در ذیل اشاره شده است:

**برنامه‌ریزی** عبارتست از برآوردن احتیاجات آینده و تعیین منابع برای تأمین آن احتیاجات (میرسپاسی، ۱۳۷۲).

**برنامه‌ریزی** عبارتست از تصمیم‌گیری در مورد آنچه که باید انجام گیرد (عجمی، ۱۳۷۰)

**برنامه‌ریزی** فرآیندی است که چگونگی استفاده از منابع موجود را به اقتصادی‌ترین شکل ممکن و با حداکثر سرعت و کمترین مدت عمل تعیین می‌کند. برنامه‌ریزی مستلزم وجود شکاف و فاصله بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب است و بدون وجود چنین شرایطی برنامه‌ریزی مفهومی نخواهد داشت.

---

<sup>۱</sup> -Delphi