

# طراحی الگوی مناسب برنامه ریزی راهبردی برای شرکت آلومینات

فاطمه بشیری

مسئول امور مالی و برنامه ریزی شرکت آلومینات

**چکیده:** در این پروژه تحقیقاتی به منظور دستیابی به بهترین الگوی برنامه ریزی راهبردی برای شرکت آلومینات، ۱۰ مکتب مطرح در مدل‌های برنامه ریزی راهبردی مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. در این مطالعه به منظور مقایسه مکاتب با یکدیگر ماتریسی با ۷۰ خانه تهیه شده است. در ستون عمودی ماتریس ۱۰ مکتب مدیریت راهبردی و در ستون افقی آن ۷ عامل سازمانی قرار دارند که وجه تمایز مکاتب با یکدیگر به شمار می‌روند. همچنین در این ماتریس درجه اهمیت هر عامل در هر یک از مکاتب با عددی بین ۱ تا ۵ مشخص شده است. از سوی دیگر شرکت آلومینات نیز با همان ۷ عامل سازمانی مورد مطالعه و امتیازدهی قرار گرفته است. در پایان آن مکتبی که بیشترین انطباق را در ابعاد مختلف سازمانی با شرکت آلومینات دارد به عنوان الگوی کاربردی برنامه ریزی راهبردی برای شرکت آلومینات انتخاب شده است.

**کلید واژه‌ها:** شرکت آلومینات، برنامه ریزی راهبردی، الگو.

## مقدمه

در دنیای کسب و کار امروز که در آن تمام سازمانها در پی برتری بر رقبای خود هستند، فکر و ذهن مدیران ارشد سازمانها درگیر یافتن الگو و برنامه‌ای است که قادر باشد سازمانهایشان را در جهت دستیابی به این هدف یاری کند.

بدون تردید عصر حاضر دستخوش تغییرات، تحولات و تهدیدات گسترده بین‌المللی شده است. از این رو

تضمین تداوم حیات سازمانها نیازمند یافتن راه حلها و روشهای جدیدی برای مقابله با مشکلات است. برای نیل به این هدف، مدیران باید به نقشیابی روی آورند که متناسب با شرایط متحول محیطی باشد. مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود از حالت انفعالی خارج شود. این شیوه مدیریت باعث می‌شود تا سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت‌هایش به گونه‌ای درآمد که در بازار اعمال نفوذ کند نه اینکه در برابر کنشها واکنش نشان دهد. از لحاظ تاریخی، منفعت اصلی مدیریت راهبردی این بوده است که به سازمان کمک می‌کند تا از مجرای استفاده از روش منظمتر و منطقیتر، راهها یا گزینه‌های راهبردی را انتخاب و بدین گونه راهبردهای بهتری تدوین کند.

تردید نیست که این یکی از اصلترین منافع مدیریت راهبردی است. اما تحقیقات کنونی نشان می‌دهد که این فرآیند می‌تواند در مدیریت راهبردی نقشی مهمتر ایفا کند. ارتباطات، کلید اصلی موفقیت راهبردی است. مدیران و کارکنان از طریق درگیر شدن در این فرآیند، خود را متعهد به حمایت از سازمان می‌کنند. هنگامی که مدیران و کارکنان بتوانند سازمانی را که در آن کار می‌کنند درک کنند و به هدف کار خود پی ببرند، اغلب خود را جزئی از سازمان به حساب می‌آورند و برای کمک به آن خود را متعهد می‌دانند.

بررسی عملکرد و عوامل موفقیت و یا عدم موفقیت سازمانهای مطرح در سطح بین‌المللی بیانگر اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی در شکلهای مختلف در این سازمانهاست. آنهایی که شناخت بهتر و دقیقتری از تواناییها و پتانسیلهای خود دارند و نقاط قوت و ضعف محیط خود را نسبت به سایر رقبا به دست آورده‌اند، توانسته‌اند سریعاً از تجزیه و تحلیل شرایط موجود در یک چارچوب منسجم، حرکت خود را به سمت اهداف و آرمانهای تعریف شده هدایت کنند و برندگان بازی تجارت باشند.

داشتن الگو و برنامه‌ریزی راهبردی تنها شرط لازم و کافی برای موفقیت سازمانها نیست بلکه انتخاب الگوی مناسب و سازگار با پیکره سازمان تضمین‌کننده موفقیت آنها در دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است.

### اهمیت مسئله پژوهش

در شرایط موجود در شرکت آلومینات با داشتن طیف وسیعی از مشتریان و محصولات (از نظر نوع) و پیچیدگی فعالیتها، مدیریت بلند مدت سازمان بسیار حساس و دشوار است و در این شرایط شرکت فاقد هرگونه برنامه‌ریزی راهبردی است.

از آنجا که یک الگوی کاربردی مناسب برای برنامه‌ریزی راهبردی شرکت آلمینات می‌تواند هم مشکلات موجود را مرتفع سازد و هم ادامه فعالیت‌های آن را تضمین کند ضرورت طراحی یک الگوی برنامه‌ریزی راهبردی در شرکت آلمینات بسیار ضروری است. گذشته از آن الگوهای مرسوم از مدیریت راهبردی در کشور وجود دارد که بسته به نوع شرکتها الزاماً برای تمامی آنها کاربرد ندارد. بنابراین مسئله مهم این پژوهش این است که پیش از اعمال برنامه‌ای از قبل تدوین شده، چه الگویی از مدیریت برنامه‌ریزی راهبردی برای شرکت آلمینات مناسب است.

### اهداف پژوهش

این پژوهش در پی آن است که پس از بررسی مکاتب مختلف برنامه‌ریزی به نتایج زیر دست یابد.

- بررسی مکاتب مطرح در حوزه مدیریت راهبردی
- بررسی ساختار مدیریت راهبردی در شرکت آلمینات
- انتخاب یک مکتب مدیریت راهبردی که با شرایط شرکت آلمینات سازگاری داشته باشد.

### خروجیهای اصلی پروژه

- ارایه و تهیه فهرستی از مکاتب برنامه‌ریزی راهبردی همراه با توضیح تفصیلی و تحلیلی آنها.
- ارایه روش انتخاب یکی از مکاتب که با شرایط داخلی و محیطی شرکت آلمینات انطباق داشته باشد.

### مکاتب مدیریت راهبردی

مکاتب مختلف برنامه‌ریزی در دو گروه‌بندی مختلف که در کتاب *میتزبرگ* تحت عنوان *راهبرد سفری*<sup>۱</sup> مطرح شده است، در دو گروه مکاتب رویکرد تجویزی و رویکرد توصیفی به شرح زیر طبقه‌بندی می‌شوند. در رویکرد تجویزی، تکوین راهبرد را به صورت یک فرایند تحلیلی و در قالب دستور عملهای مشخصی پیشنهاد می‌کنند. درونمایه اصلی این روشها برقراری ارتباط بین عوامل درونی (نقاط قوت و نقاط ضعف) و عوامل بیرونی (فرصتها و تهدیدات) به منظور بهره‌مندی از منافع نهفته در فرصتهاست. این رویکرد شرایط محیطی فردا را امتداد خطی شرایط امروز فرض می‌کند و توجهی به تغییر پارادایم و قواعد حاصل از آن ندارد.

۱. Strategy safari

رویکرد توصیفی شامل نظریاتی است که راهبرد را حاصل خلاقیت می‌دانند نه روشهای فرآیندی. این رویکرد از ارائه دستور عمل مشخصی برای تدوین راهبرد اجتناب و به جای آن بر ارائه الگوی مفهومی قوی برای توصیف چگونگی امر و به منظور فراهم شدن زمینه خلق راهبرد تأکید می‌کند.

### مکاتب اجرایی (تجویزی) برنامه‌ریزی راهبردی

- ۱- مکتب طراحی
- ۲- مکتب برنامه‌ریزی
- ۳- مکتب نگرش موضعی<sup>۱</sup>

### مکاتب نظری (توصیفی) برنامه‌ریزی راهبردی

- ۱- مکتب کارآفرینی
- ۲- مکتب شناخت
- ۳- مکتب یادگیرنده
- ۴- مکتب قدرت
- ۵- مکتب فرهنگی
- ۶- مکتب زیست محیطی
- ۷- مکتب ترکیبی<sup>۲</sup>

### مکتب طراحی

مکتب طراحی از جمله مکاتب مطرح در تدوین راهبرد به شیوه تجویزی است که از طریق بهره‌گیری از متخصصان داخلی که عموماً مدیران ارشد سازمان هستند و یا مشاوران خارجی که جهت تدوین راهبرد به استخدام شرکت در آمده‌اند راهبرد سازمان را پس از یکسری مطالعات و تحلیلها تدوین می‌کنند. شعار اصلی مکتب طراحی تلاقی کفایتها و فرصتهای یک سازمان در راهبرد اقتصادی آن سازمان است که موقعیت سازمان را در محیط کسب و کارش مشخص می‌کند. در مکتب طراحی با کمک تکنیک تحلیل

<sup>۱</sup> - Position school

<sup>۲</sup> - Configuration school

(SWOT) به شناسایی فرصتها و تهدیدهای محیطی از یک سو و نقاط قوت و ضعف درونی سازمان از سوی دیگر پرداخته خواهد شد و در سایه دستاوردهای این تحلیل چندین راهبرد متفاوت حاصل می‌شود و نظریه پردازان در این مکتب معتقدند که تنها یک راهبرد با اهداف سازمان بیشترین سازگاری را خواهد داشت و قادر خواهد بود سازمان را هدایت کند. به عبارتی تنها یک راهبرد بر سازمان حاکم است و باید از راهبردهای جزئی و کوچک پرهیز کرد و اگر راهبرد دیگری نیز به اقتضای نیاز سایر واحدها تدوین شود باید از راهبرد کلان سازمان حاصل شود.

راهبردهای تدوین شده در مکتب طراحی در سازمانهایی نتیجه مطلوب را خواهند داد که در یک محیط ثابت قرار داشته باشد. چون همان طور که عنوان شد پیش‌بینی، یکی از ابزارهای اصلی در تدوین راهبرد در این مکتب است از این رو برای دستیابی به نتایج یک پیش‌بینی، عوامل محیطی باید با ثبات و قابل پیش‌بینی باشند. یکی دیگر از نیازهای لازم برای تدوین راهبرد در این مکتب، برخورداری از یک متخصص راهبرد قوی در سازمان است تا قادر باشد تدوین و اجرای راهبرد در سازمان را رهبری کند.

### مکتب برنامه‌ریزی

تأکید اصلی در این مکتب بهره‌گیری از مدل‌های برنامه‌ریزی است و برای تدوین راهبرد کلیه عوامل به صورت عوامل کمی وارد محاسبه می‌شوند (این مکتب برعکس مکتب طراحی که بیشتر جنبه کیفی دارد، کمی است). متخصصان راهبرد سازمان کلیه اهداف را به صورت کمی تعریف و کلیه عوامل تحقق اهداف را نیز پس از کمی کردن وارد مدل‌های برنامه‌ریزی می‌کنند.

در این مکتب راهبرد سازمان توسط بخش متشکل از برنامه‌ریزان تحصیلکرده که عموماً مدیران ارشد سازمان هستند تدوین می‌شود و ابزار اصلی این مکتب در طراحی راهبرد مدل‌های مختلف برنامه‌ریزی است. در این مکتب شرط اجرای موفقیت آمیز راهبرد سازمان مرحله‌بندی آن به زیر راهبردهای جزئی‌تر است. در این مرحله راهبرد کلان سازمان به چند راهبرد میان مدت تبدیل و هر کدام از اینها نیز به چندین راهبرد کوتاه مدت دیگر تفکیک می‌شود.

### مکتب نگرش موضعی

این مکتب در دهه ۸۰ با رواج یکسری مشکلات اقتصادی در سازمانهایی که دارای برنامه‌ریزی راهبردی بودند

شکل گرفت. مکتب نگرش موضعی علاوه بر قبول فرضیات حاکم بر دو مکتب طراحی و برنامه‌ریزی دو اصل زیر را نیز در بردارد

- ۱- تأکید بر راهبرد است نه بر فرآیند فرمولبندی آن
- ۲- با تأکید بر محتوای راهبرد زمینه‌جدیدی را بر محتوای راهبرد تجویزی مطرح می‌کند.

### مکتب کارآفرینی

این مکتب در قرن نوزدهم و در بطن اقتصاد با شکل‌گیری بحث‌های شومپتر آغاز شد. شومپتر معتقد بود که رشد اقتصادی به واسطه تحولات راهبردی است که توسط کارآفرینان ایجاد می‌شود. مینتزبرگ چهار ویژگی عمده را برای کارآفرینان مطرح می‌کند.

- ۱- در مکتب کارآفرینی راهبرد سازی ناشی از شکار فرصتها در سایه کارآفرینی است. بنابراین کارآفرین به دنبال فرصتهاست و مشکلات جنبه ثانویه دارند. در وکو در این زمینه می‌نویسد که کارآفرینی نیازمند به تعدادی نیروی تواناست که بتوانند فرصتها را شناسایی کنند. پس حل مشکلات موضوع اصلی کارآفرینی نیست بلکه شکار فرصتها مورد نظر است.
- ۲- در سازمانهای کارآفرین قدرت در دست مدیران کارآفرین متمرکز است.
- ۳- در این مکتب ساخت راهبرد بر پایه حرکت‌های جهشی رو به جلو توسط کارآفرینان است.
- ۴- رشد، هدف برتر و مسلط یک سازمان کارآفرین است.

مکتب کارآفرینی تشکیل راهبرد را یک فرآیند آینده‌نگر توصیف می‌کند. در این مکتب نقش کارآفرین به عنوان رهبر و راهنما در سازمان در نظر گرفته شده و بر تفکرات فرآیندی تأکید و به عواملی همچون خلاقیت ذهنی، قضاوت، عقل و تجربه نیز اهمیت داده شده است. در واقع این طرز تلقی نوعی چشم‌انداز را برای سازمان تداعی می‌کند. در این مکتب سازمان پاسخگوی راههای ارائه شده توسط رهبر است. مفهوم اصلی این مکتب را چشم‌انداز تشکیل می‌دهد و آن به معنی معرفی ذهنی راهبرد است که توسط رهبر سازمان بیان می‌شود. چشم‌انداز می‌گوید سازمان چه باید باشد. بنابراین چشم‌انداز را نمی‌توان یک برنامه تدوین شده نامید بلکه بیشتر یک طرز تفکر برای آینده سازمان است.

### مکتب شناخت

در این مکتب تشکیل راهبرد به‌عنوان یک فرآیند ذهنی است. چنانچه ما بخواهیم واقعاً به چشم‌انداز راهبرد یک سازمان پی ببریم و بدانیم که راهبردها در چه شرایطی شکل خود را پیدا می‌کنند می‌بایستی فکر متخصصان راهبرد را بخوانیم و این همان چیزی است که مکتب شناخت به دنبال آن است. متخصصان راهبرد معمولاً ساختار دانش خود و فرآیند تفکر خود را از طریق تجربه مستقیم شکل می‌دهند. تجارب به فکر و فکر نیز به عملکرد آنها شکل می‌دهد و آن نیز به نوبه خود تجارب جدیدی را می‌آموزد. این دو حالت نقش اصلی را در مکتب شناخت ایفا می‌کنند، به گونه‌ای که باعث حرکت دو بال می‌شود؛ یعنی بال دانش و بال تجربه. یک بال که خیلی مثبت نگر است با فرآیند و ساختارسازی دانش به دنبال ایجاد نوعی نگرش عینی در ایجاد تصویر در دنیاست. چشم عقل در این حالت مانند یک دوربین عکاسی عمل می‌کند، به گونه‌ای که دنیا را به تصویر می‌کشد و به داخل و خارج متمرکز می‌شود تا خواسته‌های بیننده را پاسخگو باشد. البته تصاویری که به‌صورت فرضی تهیه می‌شوند ممکن است در این مکتب قدری شکل‌های به هم ریخته نیز داشته باشند.

### مکتب یادگیری

این مکتب همانند دو مکتب قبلی در گروه مکاتب توصیفی قرار دارد. طرفداران این مکتب به دنبال پاسخگویی به این پرسش هستند که چگونه راهبرد در عمل در سازمانها شکل می‌گیرد نه به دنبال پاسخگویی به چگونگی شکل دادن به راهبردها. این افراد معتقدند که به علت محدود بودن دانش بشری راهبرد سازمان به طور کامل قابل تدوین نیست و راهبردها در عمل و در تعامل با محیط در یک فرآیند یادگیری شکل می‌گیرند. بر اساس مطالعات و بررسیهای انجام شده تنها ده درصد از راهبردهای فرمولبندی شده در اجرا با موفقیت عملی شده‌اند و نود درصد دیگر اجرا نشده‌اند.

نویسندگان زیادی در این زمینه مطالبی تهیه کرده‌اند؛ <sup>۱</sup>اوارد راپو<sup>۱</sup> کتابی تحت عنوان *مدیران خوب سیاستی را طراحی نمی‌کنند* در سال ۱۹۶۷ و *جیمز برین*<sup>۲</sup> کتاب خود را با عنوان *راهبرد برای تغییر* در سال ۱۹۸۰ منتشر کردند.

۱- H. Edward Wrapp's

۲- James Brian

## اصول اولیهٔ مکتب یادگیری

- ۱- ماهیت محیط سازمانها پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی است و محدودیت دانش بشری باعث عدم امکان کنترل بر محیط می‌شود. به عبارتی مدیران سازمان، دانش و اطلاعات کافی را از محیط ندارند لذا قادر نخواهند بود راهبرد را ناگهانی تدوین کنند و چون تولید راهبرد و فرمولبندی آن فرایندی از یادگیری در طول زمان است مراحل فرمولبندی راهبرد و اجرای آن از یکدیگر مستقل نیستند.
- ۲- در مکتب یادگیری مدیر و رهبر سازمان به تنهایی یاد نمی‌گیرند بلکه یادگیری جمعی و گروهی در سازمان حاکم است. یکی از محاسن این شیوهٔ یادگیری، مطرح شدن افراد پُر پتانسیل موجود در سازمان است (متخصصان بالقوهٔ راهبرد).
- ۳- یادگیری در سازمان در یک الگو و فرآیند خودجوش و در خلال رفتارهایی که تفکر و اندیشهٔ افراد را تحریک می‌کنند شکل می‌گیرد.
- کسانی می‌توانند گامها و حرکتهای اولیهٔ تدوین راهبرد را بردارند که دارای قابلیت‌های بیشتری برای یادگیری هستند. فرآیند یادگیری در خصوص تجارب و موفقیت‌های سازمان به یکسری الگوهای رفتاری منتهی خواهد شد که عاملی برای شکل‌گیری حرکت خودجوش خواهد بود. پس یادگیری در گام اول یک راهبرد خودجوش را پایه‌ریزی می‌کند و در گام دیگر با الگودهی رفتاری یافته‌ها و تجارب موفق افراد سازمان در سایهٔ یادگیری راهبرد آمرانه را شکل می‌دهد.
- ۴- بنابراین نقش رهبری تجویز یکسری راهبردهای آمرانه نیست بلکه هدایت و مدیریت فرایند یادگیری جمعی راهبردی را بر عهده دارد به گونه‌ای که در خلال این هدایت و یادگیری، یکسری راهبردهای نوین پدیدار می‌شود.
- ۵- راهبردها به‌عنوان الگویی از گذشته و برنامه‌ای برای آینده ظاهر می‌شوند و در نهایت رفتارهای راهبردی را در شرکت تجویز می‌کنند.

## مکتب قدرت

مکتب قدرت تشکیل راهبرد را به‌عنوان فرآیند مذاکره مد نظر قرار می‌دهد. این مکتب برای انتخاب راهبرد برتر و مورد قبول، استفاده از قدرت و سیاست برای مذاکره را بهترین روش می‌داند.



وقتی واژه قدرت مطرح می‌شود سیاست هم در کنار آن مطرح است. واژه سیاست مترادف استفاده از قدرت برای مقاصد صرف اقتصادی است. این واژه به خوبی حرکت مخفیانه برای رقابت‌های تخریبی را نیز شامل می‌شود (مانند تشکیل کارتراها) و شامل همکاری‌های میان چند سازمان برای همکاری‌های متقابل نیز هست.

صاحب‌نظران این مکتب معتقدند که شکست اکثر راهبردها در فرمولبندی آنها نیست بلکه علت اصلی نادیده گرفتن منافع عمده‌ای از صاحبان قدرت در سازمانهاست چون در اجرای راهبرد منافع یک عده تأمین و منافع عده دیگری به خطر می‌افتد و آن عده که منافعتشان به خطر می‌افتد در مقابل اجرای آن مقاومت می‌کنند.

بنابراین ارتباطات و مناسبات قدرت در یک سازمان باید در تدوین راهبرد دیده شود و راهبرد باید محصول مذاکره با صاحبان قدرت در یک سازمان باشد. هر چه صاحبان قدرت دارای قدرت بیشتری باشند باید میزان مشارکت آنها در تدوین راهبرد بیشتر باشد تا منافع آنها در تدوین راهبرد دیده شود و این خود عاملی است در جهت کاهش مقاومت در اجرای راهبرد تدوین شده. در این مکتب شکل‌گیری راهبرد یک فرآیند سیاسی برای مذاکره با صاحبان قدرت در سازمان است.

روابط و مناسبات قدرت یک سازمان را احاطه کرده است. بنابراین ۲ شاخه قدرت خرد که نشان دهنده قدرت در سطح خرد و درون سازمان است و قدرت کلان که ارتباط و مناسبات کلان سازمان را با محیط بیرونی نشان می‌دهد شکل گرفته است.

### مکتب فرهنگی

مکتب فرهنگی تدوین راهبرد را یک فرآیند جمعی می‌داند. از این دیدگاه می‌توان گفت فرهنگ همواره اطراف ما را فرا گرفته است. در غذا، در موسیقی، در نحوه مکاتبات و در سایر موارد و فرهنگ تنها عامل منحصر به فردی است که موجب انجام این ارتباطات می‌شود. فرهنگ همان چیزی است که باعث تمایز سازمانها از یکدیگر، صنایع از یکدیگر و یا ملتها از یکدیگر می‌شود. این دو چهره فرهنگ یعنی گستردگی و نیز منحصر به فرد بودن آن باعث شده است که فرهنگ در مدیریت راهبردی کاربرد داشته باشد.

در این مکتب فرآیند برنامه‌ریزی و تدوین راهبرد کلیه افراد سازمان را در بر می‌گیرد و شرط موفقیت راهبرد در سازمان مشارکت کلیه افراد آن است و باید فرهنگ سازمانی در تدوین راهبرد دیده شود.

در این مکتب آن نیروی کلیدی که بر تدوین و اجرای راهبرد سازمان اثر می‌گذارد نیروی اجتماعی فرهنگ است و بنابراین، این مکتب نوعی برداشت از مکتب قدرت است.

### مکتب محیطی

در این مکتب تولید راهبرد یک فرآیند واکنشی است و راهبر آمرانه تدوین نمی‌شود مگر در کنش و واکنش با محیط. مجموعه‌ای از نیروها در خارج سازمان وجود دارند که عاملی در تدوین راهبرد سازمان به شمار می‌روند، بدین معنا که سازمان یک عامل منفعل است که در مقابل نیروهای محیطی واکنش نشان می‌دهد. بنابراین رهبری در زمینه مدیریت راهبردی شدیداً تحت تأثیر محیط سازمان است.

به یک دلیل این مکتب جدید باعث می‌شود تا تشکیل راهبرد حالت متعادلتری را به خود بگیرد و آن از طریق مطرح کردن مسائل زیست محیطی به عنوان یکی از سه نیروی اصلی در فرآیند است (رهبری، سازمان، محیط زیست). این مکتب باعث شده ابعاد مختلف مسائل محیطی که با راهبرد در ارتباط است مشخص شود و نیز این امکان را به وجود آورده است تا دیدگاههای این مکتب در تدوین راهبرد به کار گرفته شود. لازم است به این نکته اشاره شود که مسائل محیطی در سایر مکاتب فراموش نشده است و در مکتب نگرش موضعی بخصوص به صورتی خاص مطرح شده است، یعنی مسائل محیطی به صورت مجموعه‌ای از نیروهای اقتصادی که در صنعت رقابت و بازار نقش دارند مطرح شده است.

### مکتب ترکیبی

مکتب ترکیبی تشکیل راهبرد را نوعی فرآیند انتقال می‌داند. این مکتب یک تفاوت اساسی با سایر مکاتب مطرح شده قبلی دارد و آن این است که می‌کوشد سایر مکاتب را با هم ترکیب و می‌خواهد پیام آنها را به یک مجموعه جمع‌پذیر تبدیل کند.

این مکتب دارای دو جنبه است، یکی به شرح سازمان و محیط آن می‌پردازد، یعنی همان ترکیبی یا جامع‌نگری، و دیگری فرآیند تشکیل راهبرد است، یعنی انتقال. البته این دو، دو روی یک سکه هستند. هنگامی که یک سازمان می‌خواهد راهبرد انتخابی خود را از یک مرحله به مرحله دیگر برساند عملاً هر دو جنبه این مکتب را در نظر گرفته است.

### روش‌شناسی تحقیق

در این تحقیق برای انتخاب بهترین مکتب مدیریت راهبردی از میان مکاتب عنوان شده که دارای بیشترین درجه سازگاری با شرایط شرکت آلومینات باشد ۴ مرحله اصلی طراحی شده است.

۱- طراحی ماتریسی ۷۰ خانه‌ای تحت عنوان ماتریس مکاتب - عوامل. در ستونهای عمودی این ماتریس که شامل ۷۰ خانه است ۱۰ مکتب و در ستونهای افقی آن ۷ ویژگی مطرح در سازمانها که به عنوان ویژگی شاخص هر سازمان مطرح است قرار دارند. در هر خانه از این ماتریس عددی بین ۱ تا ۵ قرار می‌گیرد که نشان دهنده درجه سازگاری و امتیاز آن مکتب نسبت به آن عامل است.

۲- شناسایی امتیاز شرکت آلومینات، در هر یک از عوامل اصلی انتخاب شده در مطالعات. در این گام از تحقیق ۷ ویژگی اصلی انتخاب شده در سازمانها، در شرکت آلومینات اندازه‌گیری می‌شود. به همین منظور شرکت آلومینات در ۷ زمینه سازمانی مورد مطالعه قرار گرفته است و بر اساس مطالعات صورت گرفته ماتریسی مشابه ماتریس مرحله قبل با ۷ خانه و ۷ امتیاز نتیجه این مطالعات است.

۳- گام سوم انطباق ماتریس عوامل - شرکت آلومینات با امتیاز هر یک از ده مکتب عنوان شده است.

۴- در آخرین مرحله از تحقیق، مکتبی از مکاتب موجود که بیشترین انطباق را در ساختار سازمانی با شرکت آلومینات دارد انتخاب می‌شود.

با مطالعات انجام شده عوامل زیر از بین مشخصات هر سازمان انتخاب شده‌اند. ویژگیهای مهمی که هر سازمان دارد، که از طریق آن مکاتب مختلف برنامه‌ریزی راهبردی قابل تمیز است عبارت‌اند از:

۱- ثبات محیط سازمان

۲- بزرگی سازمان

۳- درجه انعطاف‌پذیری سازمان

۴- تمرکز مدیریت

۵- میزان پیچیدگی بازار

۶- سطح فناوری

۷- تواناییهای شخصیتی مدیران

هر خانه از این ماتریس نشان دهنده ویژگیهای یک عامل در یک مکتب است. بنابراین برای اینکه این خانه‌ها نهایتاً قابل کمی کردن باشند ضروری است که به تناسب هر عامل در هر مکتب عددی بین ۵-۱ داده شود.

### یافته‌های تحقیق

طبق محاسبات و بررسیهای انجام شده در این تحقیق نتیجه گرفته شد که شرکت آلومینات، شرکتی است با

#### مشخصات زیر

- دارای بازاری پیچیده و رقابتی
- در ابعاد سازمانی کوچک و نسبتاً متوسط
- دارای ساختاری انعطاف‌پذیر
- با مدیریت متمرکز
- با سطح فناوری نسبتاً بالا
- با مدیری با شخصیت کارآفرینان

نتایج به دست آمده در کنار ماتریس عوامل - مکاتب که نشان‌دهنده ویژگی سازمانهایی است که در این الگوها برنامه راهبردی خود را طراحی می‌کنند، این امکان را فراهم ساخت که در مقایسه یک به یک امتیاز هر یک از این مکاتب با شرکت آلومینات در هر یک از هشت زمینه بررسی شده، آن مکتبی را که دارای بیشترین وجه تشابه در زمینه‌های مورد نظر است از بین سایر مکاتب انتخاب شود.

طبق محاسبات و بررسیهای انجام شده، مکتب کارآفرینی با بیشترین درجه انطباق با شرایط حاکم بر شرکت آلومینات به عنوان بهترین و مناسبترین مکتب انتخاب شد و مکاتب محیطی و یادگیری نیز که در بسیاری از جهات نزدیک به مکتب کارآفرینی هستند در اولویتهای بعدی قرار گرفتند.

مکتب کارآفرینی با ۲۵ امتیاز در اکثر عوامل سازمانی انتخاب شده است و دارای بیشترین میزان سازگاری با شرایط شرکت آلومینات است. مکتب طراحی با ۲۴ امتیاز و مکتب یادگیری با ۲۰ امتیاز نیز دارای ساختار مناسب در تدوین مدل مدیریت راهبردی برای شرکت آلومینات هستند.

نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که آلومینات در ۷ زمینه از هشت عامل مورد بررسی دارای بیشترین انطباق با شرایط مکتب کارآفرینی است. مورد قابل توجه در نتایج این بررسی، ساختار مدیریت متمرکز در شرکت آلومینات است، که برخلاف مکتب کارآفرینی که عموماً دارای ساختاری غیرمتمرکز است و همین ویژگی علتی برای کم شدن امتیاز مکتب کارآفرینی در مقایسه با مکتب طراحی و برنامه‌ریزی است زیرا این ویژگی از مشخصه‌های عمده این دو مکتب است. به عبارتی آلومینات شرکتی با مدیر کارآفرین اما ساختار تصمیم‌گیری آن بسیار متمرکز و پیکره سازمان آن غیر کارآفرین است.

## فهرست منابع و مآخذ

### الف) منابع فارسی

- ۱- خداداد کاشی، فرهاد، «ساختار و عملکرد بازار - نظریه و کاربرد آن در بخش صنعت»، مرکز پژوهش‌های وزارت بازرگانی، سال ۱۳۷۷.
- ۲- ریچارد جی، لیبسی، «اصول علم اقتصاد»، ترجمه دکتر منوچهر فکری ارشاد، انتشارات نیکا، سال ۱۳۷۸.
- ۳- استیفن رایبیز، «تئوری سازمان، ساختار، طراحی و کاربردها»، ترجمه دکتر سید محمد مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، نشر صفار، سال ۱۳۷۸.
- ۴- محمدی، «بررسی مکاتب مدیریت استراتژیک - مورد خاص، شرکت نفت بهران»، پایان نامه کارشناسی ارشد، سازمان مدیریت صنعتی.
- ۵- باقر شکرسخن، «طراحی الگوی رقابت‌پذیری برای بنگاه‌های اقتصادی، مورد خاص، شرکت کمباین سازی»، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، سازمان مدیریت صنعتی.
- ۶- پروفیسور ادوارد اشتب، «مدیریت منابع انسانی در بنگاه‌های اقتصادی» ترجمه محسن ریاحی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، سال ۱۳۷۹.
- ۷- صحرائیان، سیدمهدی، «ساماندهی صنایع کوچک در اقتصاد ایران» طرحی در بازسازی ساختار اقتصاد ایران، بهار ۱۳۸۱.
- ۸- احمد پورداریانی، محمود، «کارآفرینی»، تعاریف، نظریات و الگوها، نشر پردیس، سال ۱۳۷۹.
- ۹- ریچارد ال دفت، «تئوری و طراحی سازمان» ترجمه دکتر علی پارسیان و دکتر سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، سال ۱۳۷۹.
- ۱۰- ریچارد ال دفت، «مبانی رفتار سازمانی» ترجمه دکتر علی پارسیان و دکتر سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، سال ۱۳۷۹.
- ۱۱- جیمز براین کوئین، هنری مینتز برگ، «مدیریت استراتژیک»، ترجمه محمد طالبی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، سال ۱۳۷۳.
- ۱۲- کلیف بومن، «جوهره مدیریت استراتژیک» ترجمه زنگنه، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۴.
- ۱۳- فرد از دیوید، «مدیریت استراتژیک»، ترجمه دکتر علی پارسیان و سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سوم، سال ۱۳۷۹.

۱۳۰- مدیر ساز، سال هفتم، ۱۳۸۳ (پیاپی ۱۵)

- ۱۴- غفاریان، وفا و کیانی، غلامرضا، «استراتژی اثربخش» سال ۱۳۸۱.
- ۱۵- دورنمای صنعت آلومینیوم در ایران، نشریه بررسیهای بازرگانی، شماره ۱۵۵.
- ۱۶- دکتر هادی غنیمی فرد، گفتگو در بررسیهای بازرگانی، شماره ۱۵۵، عنوان گفتگو: «جذب سرمایه گذاری خارجی در صنعت آلومینیوم مشروط به تأمین امنیت اقتصادی است».
- ۱۷- نشریه بررسیهای بازرگانی، شماره ۱۵۵، مرکز پژوهشهای وزارت بازرگانی، «روتق اشتغال در صنایع پایین دستی آلومینیوم محتاج آزادسازی است».
- ۱۸- نشریه بررسیهای بازرگانی، شماره ۱۵۵، «مشکلات و تنگناهای صنایع آلومینیوم با آزادسازی کامل مرتفع می شود».
- ۱۹- نشریه همشهری، «آلومینیوم، گذشته، حال و آینده» تاریخ ۷/۱۰/۷۹.
- ۲۰- توسعه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، «ارزیابی قدرت و حجم فعالیتهای انحصاری در اقتصاد ایران» خرداد ۱۳۸۰.
- ۲۱- جی. ای. کل، «تئوریها و فرایندهای مدیریت» ترجمه دکتر سهراب خلیلی شورینی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، سال ۱۳۷۴.

#### ب) منابع انگلیسی

- ۲۲- André dark "organizations, Competition and the Busines Environment." Prentice Hall, ۲۰۰۰
- ۲۳- Henry Minzberg, Bruce Ahstrand, joseph Lanpel. "Strategy Safari" ۲۰۰۰.
- ۲۴- Hamel. G. and C.K.Parahalad. "Strategic Intent", Harvard Business Review.
- ۲۵- Memahan John, "Histirical Perspective on Strategic Management."

#### ج) وب سایتهای استفاده شده

- [www.strategonsent.com](http://www.strategonsent.com)
- [www.Businessweek.com](http://www.Businessweek.com)
- [www.kellyallan.com/html/creating\\_strategies.html](http://www.kellyallan.com/html/creating_strategies.html)
- [www.sjsu.edu/faculty/watkins/cba.htm](http://www.sjsu.edu/faculty/watkins/cba.htm)