

## بررسی عوامل مؤثر در روند مدیریت استراتژیک با استفاده از رویکرد AHP

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۸/۰۱

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۸/۳۰

کد مقاله: ۲۵۸۸۸

آمنه مالمیر<sup>۱</sup>، حمیده عباسی<sup>۲</sup>، رسول صریحی<sup>۳</sup>،  
عباس جمشیدی<sup>۴</sup>

### چکیده

شناخت عوامل مؤثر در تدوین یک برنامه استراتژیک و مدیریت موفق ضروری است. بر این اساس در پژوهش حاضر به بررسی عوامل مؤثر در روند مدیریت استراتژیک در کارخانه آلومینیوم سازی اراک پرداخته شد. ابتدا با استفاده از نظر کارشناسان خبره و به روش دلفی، معیارهای مؤثر و زیرمعیارهای مرتبط شناسایی شد و پایایی پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ ارزیابی شد. در مرحله بعد با تهیه درخت سلسه مراتب و به روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، پرسشنامه‌ای زوجی برای معیارها و زیرمعیارها تهیه گردید و در اختیار ۲۴ نفر از کارشناسان و مدیران شرکت آلومینیوم سازی اراک قرار گرفت. با جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل آنها در نرم افزار Expert Choice، ضمن دستیابی به نتایج، تحلیل حساسیت نیز انجام شد. مطابق با نتایج، معیار سیاست‌ها بیشترین اهمیت را در فرآیند مدیریت استراتژیکی کارخانه آلومینیوم سازی اراک داشت. همچنین بهره‌گیری از تصمیمات جمعی از رویکرد سیاست‌ها نیز بیشترین وزن را در بین زیرمعیارها به خود گرفت. در بررسی حساسیت عوامل نیز این موضوع به خوبی دیده شد که معیار طراحی بیشترین حساسیت را به خود اختصاص داده است. در این معیار توجه به عواملی نظیر توسعه سرمایه انسانی، بکارگیری نیروهای بومی و تخصصی، ساماندهی کارکنان و توانمندسازی آنان و کاهش ضایعات محصولات حساسیت بیشتری در برنامه‌ریزی مدیریت داشتند که لازم است در مدیریت استراتژیک مدنظر قرار گیرند.

واژگان کلیدی: مدیریت استراتژیک، AHP، تحلیل حساسیت

۱- گروه مدیریت، واحد فراهان، دانشگاه آزاد اسلامی، فراهان، ایران (دکتری مدیریت-استادیار- amenehmalmir@yahoo.com)

۲- گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، موسسه آموزش عالی طلوع مهر قم، قم، ایران. (دکتری مدیریت)

۳- گروه مدیریت، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (دکتری مدیریت)

۴- گروه مدیریت، واحد فراهان، دانشگاه آزاد اسلامی، فراهان، ایران (کارشناسی ارشد مدیریت)

## ۱- مقدمه

به بسیاری از پژوهشگرانی که موضوع رشد و توسعه را در کشورهای عقب مانده یا جهان سوم بررسی و تحلیل می کنند، معتقدند که علت عقب ماندگی این کشورها کمبود سرمایه، منابع، نیروی انسانی ماهر و کارگر متخصص و حتی فضا و جا و مکان نیست، بلکه دلیل آن فقدان مدیران شایسته و کارآزموده در این کشورهاست. در طول تاریخ هیچ پدیده ای همچون مدیریت که چنین آثار سریع و عظیمی داشته باشد ظاهر نشده است (ماهشوری، ۲۰۰۶). مدیران استراتژیک باید درک و شناخت دقیقی از محیط بیرونی و مطالعه عواملی که فعالیت های شرکت را تحت تاثیر قرار می دهند داشته باشند. برای کنترل استراتژی، روند بکارگیری استراتژی ها و ارزیابی استراتژیک فعالیت های انجام شده در یک دوره می باشد و باید پایش مناسب را داشته باشد و برای انجام این کارها مدیر استراتژیک باید عواملی را مورد توجه قرار دهد که عبارتند از: چشم انداز، ارزش ها، مأموریت، طرح ها و شایستگی تا بتواند به اهداف سازمان دست یابد و به درستی در سازمان مدیریت کند.

در دنیای صنعتی امروز که کلیه صاحبان صنعت توجه ویژه ای به عوامل ذکر شده دارند و تامین اهداف مالی خود را در تحقیق اهداف بازرگانی و فنی، تکنولوژیکی خود می بینند، تشخیص این مسئله که هر یک از محصولات به چه میزان با عوامل فوق همسو می باشند بسیار مهم می باشد. این مسئله که اولویت عوامل مذکور در انتخاب ترکیب تولید به چه میزان بوده، مسئله مهمی است که چنانچه از نتایج حاصل از آن استفاده نموده و میزان تولید محصولات را اصلاح نمائیم، موجب هم سوئی ترکیب تولید با اهداف اصلی سازمان گردیده و موفقیت کارخانه را به همراه خواهد داشت.

## ۲- مدیریت استراتژیک

پس از روشن شده مفهوم استراتژی می توان گفت که مدیریت استراتژیک عبارتند از تدوین استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی استراتژی؛ که برنامه ریزی استراتژیک مترادف است با مرحله تدوین استراتژی (فرد آر، ۲۰۰۳). جوهره اصلی مدیریت استراتژیک، فرصت سازی و بسترسازی برای تکامل و بقای سازمان با توجه به عوامل محیطی است (محمودزاده، ۱۳۸۵). مدیریت استراتژیک هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چندگانه که سازمان را قادر می سازد به هدف های بلند مدت خود دست یابد (فرد آر، ۲۰۰۳). طبق نظر کارسون و والدن (۱۹۹۶) مدیریت استراتژیک:

- ✓ زمینه قابل استفاده سازمان را تعریف می کند.
- ✓ نمای کلی اهداف و مقاصد بلندمدت را تعیین می کند.
- ✓ نقاط قوت و ضعف، و فرصت ها و تهدیدها را آشکار می سازد.
- ✓ یک برنامه ای از فعالیت های فرصت طلب را توسعه می دهد.

تمرکز سازمانی، شناسایی اولویت ها و اهداف، شفافیت و مکاتبه میان ذی نفعان، مدیریت کردن نتایج، برپایی ساختار پیش بینی و برنامه ریزی برای تغییراتی که با نتایج سر و کار دارند از مزیت های مدیریت استراتژیک محسوب می شود (اولسن و هاسل، ۲۰۰۲).

برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک سازمان ها بر این فرض استوار است که اگر بخواهند در سال هایی که پیش رو دارند رسالت خود را محقق سازند و مشتریان خود را راضی کنند باید استراتژی های مؤثر داشته باشند. مدیریت استراتژیک با دیدی جامع و کل نگر همه اجزا و عناصر بیرونی و درون سازمانی را در یک زمان و در ارتباط ارگانیک و پویا با یکدیگر مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل سیستماتیک قرار داده، و با تعیین اهداف اصلی و فرعی و اتخاذ استراتژی های کارا و مؤثر در زمینه های مختلف (با طرح ریزی بنیادین و راهکارهای بهینه به دنبال استفاده مطلوب از فرصت های موجود و بالقوه و فضا سازی و ایجاد چشم اندازهای جدید برای سازمان ها و موسسات است (صمدی و فاخر، ۱۳۸۸).

## ۳- فرآیند مدیریت استراتژیک

می توان با استفاده از یک الگو، فرایند مدیریت استراتژیک را به بهترین شکل ممکن مورد مطالعه قرار داد و آن را به کاربرد. چهارچوب ارائه شده در شکل ۲-۲، الگوی جامع از فرایند مدیریت استراتژیک است که بسیار متداول و قابل قبول است. از نظر منطقی، نقطه آغاز مبحث درباره مدیریت استراتژیک این است که کار با تعیین مأموریت، اهداف بلندمدت و استراتژی های کنونی سازمان آغاز شود، زیرا وضع یا شرایط کنونی یک شرکت می تواند بیانگر استراتژی های مشخص و معین باشد (فرد آر، ۱۳۸۰).

## ۴- مراحل مدیریت استراتژیک

الگوی مدیریت استراتژیک دارای سه مرحله اصلی تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی است (فرد آر، ۱۳۸۰). فرآیند مدیریت استراتژیک از تعیین مأموریت آغاز می‌شود و به سوی ارزیابی عملکرد حرکت می‌کند. این فرآیند، یک فرآیند پویا و مستمر است که تغییر در هر یک از ارکان الگو، موجب تغییر در دیگر ارکان آن خواهند شد؛ بگونه‌ای که فرآیند مدیریت استراتژیک را هیچ پایانی نیست.

تدوین استراتژی: مرحله تدوین استراتژی یا همان مرحله برنامه ریزی استراتژیک شامل تعیین مأموریت، شناسایی عوامل درونی و بیرونی، تعیین اهداف بلند مدت و انتخاب استراتژی می‌شود. برنامه ریزی استراتژیک، یک فرآیند تکرار پذیر و رفت و برگشتی است با هدف تنظیم سازمان با محیط متغیر بیرونی (احمدی و همکاران، ۱۳۸۵)

اجرای استراتژی: اجرای استراتژی یعنی مدیریت بر نیروها به هنگام عمل. اجرای استراتژی یک فرآیند عملیاتی است که بر کارایی، هماهنگی بین عده ی زیادی از افراد، و مهارت رهبری تاکید دارد. اجرای استراتژی شامل تعیین اهداف سالانه و سیاست ها و همچنین تخصیص منابع می‌شود. در اجرای استراتژی موانعی وجود دارد که باعث عدم بکارگیری موفق استراتژی می‌شوند. این عوامل عبارتند از (بیر و همکاران، ۲۰۰۵):

- قدرت ها و سیاست های ناخوشی آور (منافع شخصی افراد بالاتر، تخصیص منابع بیهوده و بی اثر)
- نبود تعهد و هدف سازمانی (ارتباطات ضعیف و ناکاراء، کمبود کارآفرینی)
- یادگیری سازمانی جلوگیری کننده (روش های فکری کهنه، کمبود بازخوردهای درست و ارتباطات)

سومین مرحله: ارزیابی موفقیت آمیز استراتژی بر این واقعیت قرار دارد که نتیجه عملیات در زمان مقرر و به صورتی مناسب ارائه گردد. فرد آر (۱۳۸۰) ارزیابی استراتژی را شامل سه فعالیت می‌داند:

- بررسی میانی اصلی استراتژی شرکت
- مقایسه نتیجه موردنظر با نتیجه واقعی
- انجام دادن اقدامات اصلاحی

## ۵- روند مدیریت استراتژی

در عصر اطلاعات و ارتباطات الکترونیکی، همه سازمان ها تحت تاثیر چالش های نظیر، تغییر توقعات و خواسته های جدید مشتری ها، بهبود کیفیت، حوادث شغلی، گسترش رقابت و تحولات گسترده اقتصادی، اجتماعی، جمعیتی، فرهنگی و فناوری قرار می‌گیرند و باید راهکارهایی را انتخاب کنند تا در رقابت پر شتاب باقی مانده و به حیات خود ادامه دهند. مدیریت استراتژیک با تحلیل جامع وضعیت درونی و بیرونی سازمان با انتخاب استراتژی های رقابتی و موثر، بین فعالیت های سازمان و محیط بیرون تناسب قابل توجهی ایجاد می‌کند (حمیدی، ۱۳۸۵) که لازم است به منظور دستیابی به این تناسب، عوامل موثر در این مدیریت استراتژیک با استفاده از تکنیک های مختلف شناسایی شوند و اولویت بندی آنها با توجه به محدودیت ها انجام گیرد.

## ۶- تحلیل فرآیند سلسله مراتبی

همانطور که اشاره شد، روش علمی و صحیح به منظور شناسایی و اولویت بندی عوامل مدیریتی بصورت رویکرد جامع مورد نیاز است. فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) یک روش تصمیم گیری چند معیاره می‌باشد که راهکاری مناسب برای افراد عادی برای تصمیم گیری در مورد مسائل پیچیده است که عوامل متعددی در آن دخیل هستند (قدسی پور، ۱۳۸۵).

روش AHP اولین بار توسط توماس ال ساعتی در سال ۱۹۸۰ مطرح شد. این تکنیک بر اساس مقایسه‌های زوجی بنا نهاده شده و امکان بررسی سناریوهای مختلف را به مدیران می‌دهد. فرآیند تحلیل سلسله مراتبی طوری طراحی شده که با ذهن و طبیعت بشری مطابق و همراه می‌شود و با آن پیش می‌رود. این فرآیند مجموعه ای از قضاوت‌ها (تصمیم‌گیری‌ها) و ارزش گذاری‌های شخصی به یک شیوه منطقی است. به طوری که می‌توان گفت این تکنیک از یک طرف وابسته به تصورات شخصی و تجربه جهت شکل دادن و طرح‌ریزی سلسله مراتبی یک مساله بوده و از طرف دیگر به منطق، درک و تجربه تصمیم‌گیری و قضاوت نهایی مربوط می‌شود. توماس ال ساعتی چهار اصل زیر را به عنوان اصول فرآیند تحلیل سلسله مراتبی بیان نموده و کلیه محاسبات، قوانین و مقررات را بر این اصول بنا نهاده است. این اصول عبارتند از (قدسی پور، ۱۳۸۵)

## ۷- پیشینه داخلی

ملکی پور (۱۳۸۸) تحقیقی در زمینه برنامه ریزی استراتژیک در شرکت ریسندگی و بافندگی کاشان انجام داده است. نتایج تحقیق نشان داد که توافق و مشارکت، تغییر در ساختارهای سازمان، تغییر نگرش ها در سازمان، تحلیل عوامل درون و برون سازمانی در نیازسنجی سازمان و فناوری اطلاعات در تحقق برنامه ریزی استراتژیک تأثیر دارند.

اکبریان و نجفی (۱۳۸۸) به همراستا سازی مدل تعالی کیفیت اروپایی و مدیریت استراتژیک برای رسیدن به بهبود عملکرد پرداختند. در این مقاله پژوهش متدولوژی جدیدی برای بکارگیری همزمان کارت امتیازی متوازن و مدل تعالی کیفیت اروپایی برای بهبود عملکرد سازمان ارائه شد. طبق نتایج اجرای متدولوژی باعث شد کارکنان درک بهتری از استراتژی واحد و سازمان پیدا کرده و ارتباطات و کار تیمی افزایش پیدا کند و روحیه تعالی سازمان افزایش یابد.

گیوریان و دیندار فرکوش (۱۳۹۰) به بررسی تأثیر اجرایی مولفه های مدیریت استراتژیک بر اثر بخشی آموزشگاه ها پرداختند. این موضوع در قالب پنج فرضیه و با ابزار اندازه گیری پرسشنامه که در بین مدیران آموزشگاه ها توزیع شد، مورد بررسی قرار گرفت. طبق نتایج مدیریت استراتژیک بر مدیریت آموزشگاه ها تأثیر دارد. مدیران آموزشگاه ها با توجه به اهمیت روز افزون موضوع باید در صدد یادگیری و کاربرد مدیریت استراتژیک باشند و آموزش و پرورش هم بایستی مرکزی را برای آموزش این شیوه مدیریت اختصاص دهد.

بهرامی و همکاران (۱۳۹۰) به تبیین رابطه کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نوآوری فنی در دانشگاه های دولتی استان اصفهان پرداختند. تحلیل داده های به دست آمده نشان داد میانگین نمرات کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نمرات نوآوری فنی در دانشگاه های دولتی استان کمتر از حد متوسط بوده و بین کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی با نوآوری فنی همبستگی چندگانه معناداری وجود داشته است. همچنین ضرایب بتا بین کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نوآوری فنی از نظر آماری معنادار بوده و بین آنها هم خطی وجود نداشته و مدل رگرسیون معنی دار بوده است. نظرات اعضا در خصوص رابطه کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی با نوآوری فنی بر حسب مشخصات دموگرافیک تفاوت معنی دار وجود داشته است.

خامی فیروزآبادی و دیگران (۱۳۹۲) در تحقیقی به شناسایی موانع پیاده سازی برنامه های استراتژیک با رویکرد فرایند تحلیل شبکه در شرکت صنعتی البرز پرداخته اند. روش مورد استفاده بر روی داده های گردآوری شده جهت رتبه بندی موانع پیاده سازی استراتژی در سازمان، روش تاپسیس بود. نتایج تحلیل های گویای آن بود که ساختار سازمانی بیشترین اولویت را به عنوان یک مانع در حیت پیاده سازی برنامه استراتژیک به خود اختصاص می دهد و پس از آن برنامه ریزی عملیاتی، تخصیص منابع، کیفیت استراتژی، مجریان استراتژی، کنترل و کیفیت محصول تولیدی در رتبه های بعدی قرار می گیرند.

رهنما و صادقی (۱۳۹۱) در پژوهشی به منظور شناسایی و سنجش بسترهای بایسته برای الگوی مدیریت استراتژیک شهری برای مدیریت شهری مشهد، روش انبارش- پیرایش، بسترهای بایسته را برای برپایی الگوی مدیریت استراتژیک شهری، شناسایی کردند و سپس با بهره گیری از پرسشنامه، وضعیت هریک از این بسترها را در شهر مشهد مورد سنجش قرار دادند. در این تحقیق، بسترهای بایسته برای برپایی الگوی مدیریت استراتژیک شهری عبارتند بودند از: «شاخص اطلاعات، تفکر استراتژیک، تعهد، خودنوسازی، ثبات نسبی، شفافیت، شهروندمداری، مشارکت، یکپارچگی، خود ارزیابی و بسیج منابع».

رحیم نیا و صادقیان (۱۳۹۲) در تحقیقی به بررسی رابطه میان بررسی عوامل موثر در مدیریت استراتژیک و موفقیت شرکت های صادراتی پرداختند. مدل مفهومی این تحقیق بر مبنای تحقیقات پیشین مشخص شده و چهار فرضیه بر طبق آن ارائه می گردند. در این پژوهش با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فرضیات پیشنهادی مورد بررسی قرار گرفت. یافته ها نشان می دهد که عوامل روند مدیریت استراتژیک بر موفقیت صادرات و انتظار آتی موفقیت صادرات تأثیر مثبت دارد.

یاری حصار و همکاران (۱۳۹۲) به تدوین راهبردهای توسعه مدیریت روستایی ایران با استفاده از رویکرد برنامه ریزی استراتژیک پرداختند. روش انجام مطالعات در این پژوهش با توجه به ماهیت کار مبتنی بر روش های توصیفی- تحلیلی و پیمایشی می باشد. نتایج نشان داد که استراتژی توانمندسازی و ظرفیت سازی مدیران روستایی و نهادهای محلی (دهیاری ها و شوراهای اسلامی و سایر نهادهای و مدیران محلی) و استراتژی سازماندهی و باز آفرینی ساختاری- نهادی و مدیریتی مدیریت روستایی کشور در اولویت های اول و دوم برای سازماندهی نظام مدیریت روستایی کشور می باشد.

معمار و رشادت جو (۱۳۹۳) به شناسایی عوامل تعیین کننده مدیریت ریسک و سنجش تأثیر آن بر مدیریت استراتژیک در شرکت سهامی پتروشیمی تندگویان پرداختند. روش تحقیق مورد استفاده توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری شامل ۲۰۰ نفر از کارکنان شرکت مورد مطالعه می باشد. نتایج یافته ها از دیدگاه کارکنان شرکت مورد مطالعه نشان داد: مدیریت ریسک تا حدود زیادی می تواند بر مدیریت استراتژیک (انتقال ریسک، اجتناب از ریسک، کاهش ریسک، پذیرش ریسک) موثر باشد. از نظر

محتوا، فعالیت و پیامدها تا حدود زیادی می تواند بر مدیریت استراتژیک موثر باشد. همچنین میزان تاثیر مدیریت ریسک از نظر محتوا بر مدیریت استراتژیک با میانگین رتبه (۲,۸۸) بالاترین و دسترسی آنان و تاثیر مدیریت ریسک از نظر شرایط بر مدیریت استراتژیک با میانگین رتبه (۲,۱۷) ضعیف ترین تاثیر را نشان داد.

حلاجیان و امین شاد (۱۳۹۴) به شناسایی و تدوین استراتژی های موثر مدیریت استراتژیک توسعه شهری شهرستان رامسر پرداختند. اطلاعات از طریق پرسشنامه خود ساخته و بارگزاره های مطابق با تکنیک SWOT جمع آوری گردیده است. شناسایی استراتژی های موثر در هفت مرحله با شناسایی از عوامل چهار گانه عوامل محیطی خارجی و داخلی برآورد گردیده و سرانجام استراتژی های مدیریت توسعه شهری رامسر شناسایی و در جداول خاص و با اولویت معرفی و پیشنهاد گردید.

صفاریان (۱۳۹۴) به ارزیابی صنعت بیرجند با رویکرد تحلیل عوامل استراتژیک SWOT و اولویت بندی آلترناتیوهای موثر به وسیله فرآیند تحلیل سلسله مراتبی AHP و فرایند تحلیل شبکه ای ANP پرداختند. نتایج نشان داد با توجه به بررسی های انجام شده در سال های اخیر رشد صنعت بیرجند بسیار ناچیز بوده است. در این مقاله سعی شده است با شناخت پتانسیل ها و محدودیت های صنعت بیرجند، به بهترین صورت صنعت بیرجند را تحلیل کرده و مطلوبترین برنامه ریزی اولویت بندی شده برای استفاده بهتر از موقعیت ابراز گردد.

میدل وود و لومی (۱۹۹۸) بررسی های وسیعی در خصوص چگونگی مدیریت استراتژیک در مدارس و دانشکده ها انجام دادند و در نهایت به این نتیجه دست یافتند که مدیریت استراتژیک در دانشکده ها و مدارس دیدگاهی راجع به: ۱- کل سازمان، ۲- هدف اصلی سازمان، ۳- جهت سازمان، ۴- جایگاه سازمان در محیط، اتخاذ می نماید. مدیریت استراتژیک به عنوان عامل بسیار مهمی در مدیریت آموزش عالی باقی خواهد ماند.

پاپاس (۲۰۰۱) پژوهشی در رابطه با دانش استراتژیک، ساختار اجتماعی و فعالیت های مدیریت میانی و نوسازی استراتژیک انجام داده است. این پژوهش نشان می دهد که چگونه هم دانش استراتژیک مدیران میانی و هم ساختار اجتماعی فعلی سازمان برای کمک به زمینه سازی نوسازی استراتژیک تاثیر متقابلی بر هم دارند. با پذیرش این نظر که مدیران میانی نقش مهمی در فرایند ساختن استراتژی دارند، این پژوهش بر اینکه چگونه مدیران میانی به توسعه توانایی های جدید، به کار انداختن و انجام ابتکارات استراتژیک کمک می کنند و فعالیت های بلندمدت شرکت را طرح می کنند، تمرکز دارد. پس از گردآوری اطلاعات و بررسی و تحلیل داده ها نتایج زیر اتخاذ گردید.

- دانش استراتژیک به طور قابل توجهی با فعالیت های نوسازی مدیریت میانی در ارتباط هستند.

- بررسی ساختار اجتماعی متداول سازمان نشان داد که همه اجزای ساختار اجتماعی تا حد زیادی به این فعالیت ها مربوط بودند.

- در آزمایش های تجربی بعدی، شواهدی در خصوص اثر متقابل دانش استراتژیک و ساختار اجتماعی در انجام تغییر سازمانی، به وضوح یافت شد.

چو و بوتیس (۲۰۰۲) در بررسی رابطه بین سرمایه فکری و مدیریت استراتژیک نشان دادند توجه به دانشی که از یادگیری و تجارب افراد، گروه های کاری سازمان و شبکه کاری حاصل شده می تواند آشکارا و با برنامه ریزی قبلی ایجاد، سازماندهی و به بهره برداری رسیده و در فرایند مدیریت استراتژیک به کار گرفته شود. سازمان ها دست به فعالیت هایی می زنند که به این طریق بتوانند سرمایه فکری سازمان را ارتقا داده و در راستای اهداف استراتژیک مدیریت به کار گیرند.

لی و چوی (۲۰۰۳) از مزایای استراتژیک مدیریت دانش حمایت کرده اند. آنها طی پژوهشی دریافتند ایجاد دانش ارتباط مثبتی با خلاقیت افراد در سازمان ها، و تقویت سرمایه فکری دارد که این امر نیز به بالندگی سازمان کمک شایانی می کند. رایت و فوند (۲۰۰۴) به دنبال مطالعه ای در راستای مدیریت استراتژیک با عنوان مدیریت سرمایه فکری در صنایع دفاع امریکا به منظور ارائه مدلی برای استفاده در سازمان های دولتی امریکا دریافتند سرمایه فکری می تواند دانش، تجارب کاربردی، تکنولوژی سازمانی، هم افزایی و مهارت های حرفه ای را در صنایع دفاع امریکا مدیریت کند.

مک کارتی (۲۰۰۶) در پژوهشی به مطالعه مدیریت دانش، ارزیابی استراتژیک و فرایندهای استفاده از آن در آموزش عالی پرداخته است. یافته ها نشان می دهد که: ۱- با کاربست مدیریت دانش در دانشگاه ها، امر تدریس و یادگیری بهبود می یابد و دانش به راحتی میان همه اعضای دانشگاه تسهیم می شود. ۲- توسعه مدیریت دانش کمک زیادی به کارکنان و دست اندرکاران دانش در آموزش عالی به ویژه در امر تحقیق می کند.

کلوف (۲۰۰۷) تحقیقی در خصوص رابطه بین سبک رهبری نظارتی و مدیریت استراتژیک، موردی راجع به دانشکده های چهار ساله در ایالت نیویورک انجام داده است. در این پژوهش رهبری و مدیریت استراتژیک را با بررسی اظهارات رؤسا و نیز اسناد برنامه ریزی مؤسسات مورد مقایسه قرار می دهد. در این مطالعه ابتدا دو ساختار که در ارتباط با یکدیگر هستند، تشریح می شوند و اطلاعاتی در مورد شاخص های مختلف مدیریت استراتژیک و انواع رهبری جمع آوری شدند. این داده ها

مشخص می کند که تعیین انواع مدیریت استراتژیک و انواع رهبری نظارتی پیچیده است. در نهایت پس از بررسی و تحلیل داده ها نتایجی به دست آمد، از جمله:

- رهبری نظارتی در فرایندهای برنامه ریزی رسمی اهمیت بسیار بالایی دارد.
- مدیریت استراتژیک به عنوان عامل بسیار مهمی در مدیریت آموزش عالی باقی خواهد ماند.
- ریاحی و محرم پور (۲۰۱۶) به ارزیابی مدیریت استراتژیک در کسب و کار با AHP در شرکت لوازم خانگی پارس پرداختند. بدین منظور استراتژی را که در آن سازمان می تواند برای توسعه مدیریت منابع و تجزیه و تحلیل شرایط کسب و کار استفاده شود ارائه گردید. طبق نتایج، بهترین استراتژی با روش تحلیل سلسله مراتبی انتخاب شد که مدیریت هزینه در اولویت قرار گرفت و آن شرکت بایستی تصمیم به تمرکز بر این استراتژی برای بهبود وضعیت خود در بازار داشته باشند.

## ۹- روش تحقیق

در این تحقیق که از نوع عملی (پیمایشی) است، هدف بررسی نظر افراد جامعه موردنظر در مورد فرضیات تحقیق است و بیشتر تحقیق هایی که در زمینه مسائل مدیریتی انجام می شوند، از این نوع می باشند.

## ۹-۱- جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران، کارمندان امور اداری کارخانه آلومینیوم اراک می باشد. به دلیل قابلیت دسترسی به جامعه آماری، روش نمونه گیری به شیوه تمام شماری است و کل جامعه آماری را شامل میشود.

## ۱۰- سوالات پژوهش

- ۱) چگونه می توان در فرایند مدیریت استراتژیک با استفاده از رویکرد فرایند تحلیل سلسله مراتبی سیاست ها را اولویت بندی کرد؟
- ۲) چگونه می توان در فرایند مدیریت استراتژیک با استفاده از رویکرد فرایند تحلیل سلسله مراتبی مأموریت ها را اولویت بندی کرد؟
- ۳) چگونه می توان در فرایند مدیریت استراتژیک با استفاده از رویکرد فرایند تحلیل سلسله مراتبی طرح ها را اولویت بندی کرد؟
- ۴) چگونه می توان در فرایند مدیریت استراتژیک با استفاده از رویکرد فرایند تحلیل سلسله مراتبی چشم اندازها را اولویت بندی کرد؟

## ۱۱- بررسی اعتبار پرسشنامه

در این پژوهش برای تعیین پایایی از روش آلفای کرونباخ در نرم افزار SPSS که یک نرم افزار آماری برای تجزیه و تحلیل داده های پرسشنامه ای است، استفاده شد. برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ابتدا باید واریانس نمره های هر زیر مجموعه سوال های پرسشنامه و واریانس کل را محاسبه کرد.

## ۱۲- شناسایی معیارها و زیرمعیارهای موثر بر روند مدیریت استراتژیک

در مرحله تز روش دلفی، مطابق با نظر اعضای ۱۰ نفر از پنل (مدیران و کارشناسان کارخانه آلومینیوم اراک) ۲۸ شاخص (معیار) به عنوان عوامل موثر بر روند مدیریت استراتژیک کارخانه آلومینیوم اراک در چهار بخش شامل سیاست ها، مأموریت ها، طرح ها و برنامه ها شناسایی گردید و برای هر معیار نیز زیرمعیارها به ترتیب در جدول های ۴-۱ تا ۴-۴ مشخص شد. در این مرحله از اعضای پنل خبرگان درخواست شد به چهار سوال ذیل پاسخ دهند تا زیرمعیارهای مورد نظر خود را به ترتیب در زیرگروه معیار مربوطه مشخص نمایند (پیوست الف).

- ۱- زیرمعیارهای موثر در شاخص سیاست های کارخانه آلومینیوم سازی اراک کدامند؟
  - ۲- زیرمعیارهای موثر در شاخص مأموریت های کارخانه آلومینیوم سازی اراک کدامند؟
  - ۳- زیرمعیارهای موثر در شاخص طرح های کارخانه آلومینیوم سازی اراک کدامند؟
  - ۴- زیرمعیارهای موثر در شاخص چشم اندازهای کارخانه آلومینیوم سازی اراک کدامند؟
- در این جداول فراوانی تکرار زیرمعیارها برای ۲۲ معیار مشخص شد و بصورت درصد فراوانی قید گردید.

جدول ۱- عوامل موثر بر روند مدیریت استراتژیک در بخش سیاست ها

ردیف	زیرمعیارها	تعداد (فراوانی)	نسبت(درصد)
۱	افزایش صادرات	۲	۲۰
۲	افزایش نیرو	۱	۱۰
۳	برآورد و کنترل هزینه	۲	۲۰
۴	بکارگیری مصالح و تجهیزات به روز	۱	۱۰
۵	بکارگیری نیروهای بومی و متخصص	۵	۵۰
۶	بهبود سرانه فضاهای آموزش	۵	۵۰
۷	بهره گیری از تصمیم گیری های جمعی	۶	۶۰
۸	بهره وری بالا	۲	۲۰
۹	بهینه سازی مصرف انرژی	۲	۲۰
۱۰	تخصیص مناسب واحدها	۱	۱۰
۱۱	تعیین خط مش	۱	۱۰
۱۲	تقویت و انجام فعالیت های مطالعاتی	۱	۱۰
۱۳	توجه به فرصت ها و تهدیدات محیطی	۲	۲۰
۱۴	توجه به ارزش اجتماعی و اخلاقی کارکنان	۵	۵۰
۱۵	توسعه سرمایه انسانی	۶	۶۰
۱۶	توسعه وتقویت استقلال مالی	۲	۲۰
۱۷	تهیه برنامه عملیاتی مدون و بلندمدت	۳	۳۰
۱۸	حمایت و پشتیبانی از فناوریهای بهداشت و سلامت	۶	۶۰
۱۹	درآمد پایدار	۲	۲۰
۲۰	ساماندهی کارکنان و توانمند سازی آنان	۵	۵۰
۲۱	کاهش ضایعات محصولات	۱	۱۰
۲۲	گزارش گیری منظم و صحیح از عملکرد واحدها	۱	۱۰

جدول ۲- عوامل موثر بر روند مدیریت استراتژیک در بخش مأموریت ها

ردیف	زیرمعیارها	تعداد (فراوانی)	نسبت(درصد)
۱	افزایش صادرات	۲	۲۰
۲	افزایش نیرو	۲	۲۰
۳	برآورد و کنترل هزینه	۶	۶۰
۴	بکارگیری مصالح و تجهیزات به روز	۲	۲۰
۵	بکارگیری نیروهای بومی و متخصص	۳	۳۰
۶	بهبود سرانه فضاهای آموزش	۱	۱۰
۷	بهره گیری از تصمیم گیری های جمعی	۲	۲۰
۸	بهره وری بالا	۵	۵۰
۹	بهینه سازی مصرف انرژی	۱	۱۰
۱۰	تخصیص مناسب واحدها	۲	۲۰
۱۱	تعیین خط مش	۲	۲۰
۱۲	تقویت و انجام فعالیت های مطالعاتی	۳	۳۰
۱۳	توجه به فرصت ها و تهدیدات محیطی	۶	۶۰
۱۴	توجه به ارزش اجتماعی و اخلاقی کارکنان	۳	۳۰
۱۵	توسعه سرمایه انسانی	۱	۱۰
۱۶	توسعه وتقویت استقلال مالی	۱	۱۰
۱۷	تهیه برنامه عملیاتی مدون و بلندمدت	۱	۱۰
۱۸	حمایت و پشتیبانی از فناوریهای بهداشت و سلامت	۲	۲۰
۱۹	درآمد پایدار	۴	۴۰
۲۰	ساماندهی کارکنان و توانمند سازی آنان	۳	۳۰
۲۱	کاهش ضایعات محصولات	۵	۵۰
۲۲	گزارش گیری منظم و صحیح از عملکرد واحدها	۵	۵۰

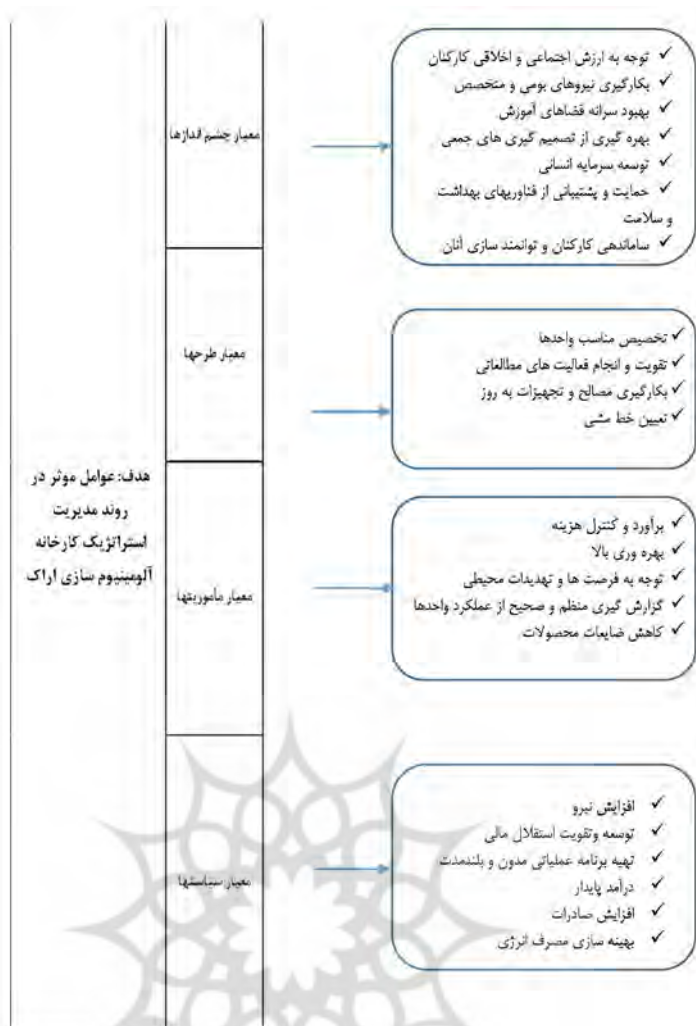
جدول ۳- عوامل موثر بر روند مدیریت استراتژیک در بخش طرح ها

ردیف	زیرمعیارها	تعداد (فراوانی)	نسبت (درصد)
۱	افزایش صادرات	۱	۱۰
۲	افزایش نیرو	۱	۱۰
۳	برآورد و کنترل هزینه	۱	۱۰
۴	بکارگیری مصالح و تجهیزات به روز	۵	۵۰
۵	بکارگیری نیروهای بومی و متخصص	۱	۱۰
۶	بهبود سرانه فضاهای آموزش	۲	۲۰
۷	بهره گیری از تصمیم گیری های جمعی	۱	۱۰
۸	بهره وری بالا	۲	۲۰
۹	بهینه سازی مصرف انرژی	۱	۱۰
۱۰	تخصیص مناسب واحدها	۶	۶۰
۱۱	تعیین خط مش	۶	۶۰
۱۲	تقویت و انجام فعالیت های مطالعاتی	۵	۵۰
۱۳	توجه به فرصت ها و تهدیدات محیطی	۱	۱۰
۱۴	توجه به ارزش اجتماعی و اخلاقی کارکنان	۱	۱۰
۱۵	توسعه سرمایه انسانی	۱	۱۰
۱۶	توسعه و تقویت استقلال مالی	۲	۲۰
۱۷	تهیه برنامه عملیاتی مدون و بلندمدت	۱	۱۰
۱۸	حمایت و پشتیبانی از فناوریهای بهداشت و سلامت	۱	۱۰
۱۹	درآمد پایدار	۱	۱۰
۲۰	ساماندهی کارکنان و توانمند سازی آنان	۱	۱۰
۲۱	کاهش ضایعات محصولات	۲	۲۰
۲۲	گزارش گیری منظم و صحیح از عملکرد واحدها	۱	۱۰

جدول ۴- عوامل موثر بر روند مدیریت استراتژیک در بخش چشم اندازها

ردیف	زیرمعیارها	تعداد (فراوانی)	نسبت (درصد)
۱	افزایش صادرات	۵	۵۰
۲	افزایش نیرو	۶	۶۰
۳	برآورد و کنترل هزینه	۱	۱۰
۴	بکارگیری مصالح و تجهیزات به روز	۲	۲۰
۵	بکارگیری نیروهای بومی و متخصص	۱	۱۰
۶	بهبود سرانه فضاهای آموزش	۲	۲۰
۷	بهره گیری از تصمیم گیری های جمعی	۱	۱۰
۸	بهره وری بالا	۱	۱۰
۹	بهینه سازی مصرف انرژی	۶	۶۰
۱۰	تخصیص مناسب واحدها	۱	۱۰
۱۱	تعیین خط مش	۱	۱۰
۱۲	تقویت و انجام فعالیت های مطالعاتی	۱	۱۰
۱۳	توجه به فرصت ها و تهدیدات محیطی	۱	۱۰
۱۴	توجه به ارزش اجتماعی و اخلاقی کارکنان	۳	۳۰
۱۵	توسعه سرمایه انسانی	۲	۲۰
۱۶	توسعه و تقویت استقلال مالی	۵	۵۰
۱۷	تهیه برنامه عملیاتی مدون و بلندمدت	۵	۵۰
۱۸	حمایت و پشتیبانی از فناوریهای بهداشت و سلامت	۱	۱۰
۱۹	درآمد پایدار	۷	۷۰
۲۰	ساماندهی کارکنان و توانمند سازی آنان	۱	۱۰
۲۱	کاهش ضایعات محصولات	۲	۲۰
۲۲	گزارش گیری منظم و صحیح از عملکرد واحدها	۳	۳۰





شکل ۲- درخت سلسله مراتب پژوهش

### ۱۳- اولویت بندی معیارها

با ورود امتیاز خبرگان بر اساس مقایسه زوجی معیارها، مجموعه‌ای از عوامل وزنی بدست آمد. در جدول ۴-۶ میانگین هندسی نظرات خبرگان در مورد معیارها محاسبه شده است.

جدول ۶- ماتریس مقایسات زوجی ادغام شده برای معیارها

چشم اندازهها	طرح ها	مأموریت ها	سیاست ها	(معیارها)
۲	۳	۳		سیاست ها
۳	۰/۴			مأموریت ها
۲				طرح ها
				چشم اندازهها

بر اساس جدول فوق وزن محاسبه شده برای هر معیار به روش AHP در جدول ارائه شده است. مشاهده می شود که معیار سیاست ها با وزن ۰/۴۵۴ اثر بیشتری نسبت به سایر معیارها دارد. این کمیت برای ماتریس مقایسه زوجی برابر با ۰/۱۳ است که نزدیک به عدد ۰/۱ می باشد؛ بنابراین مقایسات سازگار هستند و می توان رتبه بندی را به روش AHP تأیید کرد.

جدول ۷- محاسبه وزن معیارها

معیارها	وزن معیارها
سیاست ها	۰/۴۵۴
مأموریت ها	۰/۱۹۰
طرح ها	۰/۲۳۳
چشم اندازها	۰/۱۲۲

جدول ۸- محاسبه وزن زیرمعیارهای سیاست ها

زیرمعیارها	وزن زیرمعیارها
توجه به ارزش اجتماعی و اخلاقی کارکنان	۰/۰۸۳
بکارگیری نیروهای بومی و متخصص	۰/۱۹۴
بهبود سرانه فضاهای آموزش	۰/۰۹۰
بهره گیری از تصمیم گیری های جمعی	۰/۲۰۸
توسعه سرمایه انسانی	۰/۱۹۴
حمایت و پشتیبانی از فناوریهای بهداشت و سلامت	۰/۰۷۳
ساماندهی کارکنان و توانمند سازی آنان	۰/۱۵۸

جدول ۹- محاسبه وزن زیرمعیارهای مأموریت ها

زیرمعیارها	وزن زیرمعیارها
برآورد و کنترل هزینه	۰/۲۶۸
بهره وری بالا	۰/۱۹۱
توجه به فرصت ها و تهدیدات محیطی	۰/۱۲۸
گزارش گیری منظم و صحیح از عملکرد واحدها	۰/۱۲۵
کاهش ضایعات محصولات	۰/۲۸۹

جدول ۱۰- محاسبه وزن زیرمعیارهای طرح ها

زیرمعیارها	وزن زیرمعیارها
تخصیص مناسب واحدها	۰/۳۱۰
تقویت و انجام فعالیت های مطالعاتی	۰/۲۴۶
بکارگیری مصالح و تجهیزات به روز	۰/۲۹۸
تعیین خط مش	۰/۲۴۶

جدول ۱۱- محاسبه وزن زیرمعیارهای چشم اندازها

زیرمعیارها	وزن زیرمعیارها
افزایش نیرو	۰/۰۵
توسعه و تقویت استقلال مالی	۰/۱۷۸
تهیه برنامه عملیاتی مدون و بلندمدت	۰/۱۷۶
درآمد پایدار	۰/۲۱۱
افزایش صادرات	۰/۱۹۵
بهبود سازی مصرف انرژی	۰/۱۹۰

## ۱۴-رتبه‌بندی زیرمعیارها نسبت به هدف

در این مرحله وزن هر زیرمعیارها در وزن معیارهای اصلی ضریب می‌شود تا وزن نهایی زیرمعیارها بدست آید. بر اساس جدول ۱۲ مشاهده می‌شود که زیرمعیار بهره‌گیری از تصمیمات جمعی با وزن ۰/۰۹۵ اثر بیشتری نسبت به سایر زیرمعیارها داشته است. همچنین بکارگیری نیروهای بومی و متخصص و توسعه سرمایه انسانی با وزن ۰/۰۸۸ در اولویت دوم قرار دارند.

جدول ۱۲- وزن نسبی زیرمعیارها نسبت به هدف

زیرمعیارها	وزن
توجه به ارزش اجتماعی و اخلاقی کارکنان	۰/۰۳۸
بکارگیری نیروهای بومی و متخصص	۰/۰۸۸
بهبود سرانه فضاهای آموزش	۰/۰۴۱
بهره‌گیری از تصمیم‌گیری‌های جمعی	۰/۰۹۵
توسعه سرمایه انسانی	۰/۰۸۸
حمایت و پشتیبانی از فناوریهای بهداشت و سلامت	۰/۰۳۳
ساماندهی کارکنان و توانمندسازی آنان	۰/۰۷۲
برآورد و کنترل هزینه	۰/۰۵۱
بهره‌وری بالا	۰/۰۳۶
توجه به فرصت‌ها و تهدیدات محیطی	۰/۰۲۴
گزارش‌گیری منظم و صحیح از عملکرد واحدها	۰/۰۲۴
کاهش ضایعات محصولات	۰/۰۵۵
تخصیص مناسب واحدها	۰/۰۴۹
تقویت و انجام فعالیت‌های مطالعاتی	۰/۰۵۷
بکارگیری مصالح و تجهیزات به روز	۰/۰۶۹
تعیین خط مش	۰/۰۵۷
افزایش نیرو	۰/۰۰۶
توسعه و تقویت استقلال مالی	۰/۰۲۲
تهیه برنامه عملیاتی مدون و بلندمدت	۰/۰۲۲
درآمد پایدار	۰/۰۲۶
افزایش صادرات	۰/۰۲۴
بهینه‌سازی مصرف انرژی	۰/۰۲۳

## ۱۵- بررسی عوامل موثر در فرآیند مدیریت استراتژیک

در مورد سیاست‌های موثر در فرآیند مدیریت استراتژیک کارخانه آلومینیوم سازی اراک مشاهده شد که به ترتیب بهره‌گیری از تصمیم‌گیری‌های جمعی، توسعه سرمایه انسانی و بکارگیری نیروهای بومی و تخصصی دارای بیشترین اهمیت هستند. در پژوهش ملکی پور (۱۳۸۸) نیز این نتیجه حاصل شد که توافق و مشارکت به عنوان یکی از زمینه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد و خاتمی فیروزآبادی و دیگران (۱۳۹۲) توجه به ساختار سازمانی را موفق در برنامه‌های استراتژیک می‌دانند که با نتیجه این تحقیق نیز مطابق دارد. چرا که تصمیم‌گیری‌های جمعی به نوعی توافق و مشارکت مدیران و مسئولان یک مجموعه را نشان می‌دهد که از طریق بکارگیری این سیاست می‌توان مدیریتی بهینه داشت. طبق تحقیقات اکبریان و نجفی (۱۳۸۸) این سیاست می‌تواند منجر به این شود که کارکنان درک بهتری از استراتژی واحد و سازمان پیدا کرده و ارتباطات و کار تیمی افزایش پیدا کند و روحیه تعالی سازمان افزایش یابد.

در مورد مأموریت‌های موثر در فرآیند مدیریت استراتژیک کارخانه آلومینیوم سازی اراک نتایج نشان داد که کاهش ضایعات محصولات، برآورد و کنترل هزینه و بهره‌وری بالا دارای بیشترین وزن بودند. در پژوهش ریاحی و محرم پور (۲۰۱۶) مدیریت هزینه در ارزیابی مدیریت استراتژیک برای کسب و کار در اولویت قرار گرفته است که هم راستا با نتایج این پژوهش نیز می‌باشد. چرا که مدیریت هزینه در اصل همان کنترل هزینه‌ها می‌باشد.

در مورد طرح‌های موثر در فرآیند مدیریت استراتژیک کارخانه آلومینیوم سازی اراک نتایج نشان داد که بکارگیری مصالح و تجهیزات به روز، تعیین خط مش و تقویت و انجام فعالیت‌های مطالعاتی دارای اولویت می‌باشند. در پژوهش سرمد سعیدی

(۱۳۸۹) تکنولوژی و تجارتی کردن بعنوان یکی از ارکان موفق در بازاریابی معرفی شده است. با توجه به اینکه بکارگیری مصالح و تجهیزات به روز در ارتباط با بکارگیری تکنولوژی های به روز می باشد، بنابراین تطابق نتایج این تحقیق در محور طرح های مدیریتی کارخانه آلومینیوم اراک نمایان است. همچنین تقویت و انجام فعالیت های مطالعاتی یکی دیگر از رویکردهای طراحی برای موفقیت مجموعه مدیریتی کارخانه آلومینیوم سازی اراک در اولویت قرار گرفته است. مطابق با پژوهش بهرامی و همکاران (۱۳۹۰) بین کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی با نوآوری فنی همبستگی چندگانه معناداری وجود داشته است. با توجه به اینکه در رویکرد سیاستی توجه به نیروی انسانی متخصص در اولویت قرار گرفته است، می توان با اهمیت در بکارگیری نیروهای متخصص، ایده های نو را نیز در مجموعه پیاده نمود و تقویت و انجام فعالیت های مطالعاتی را نیز گسترش داد. رایت و فوند (۲۰۰۴) به این نکته اشاره دارد که توجه به نیروی انسانی می تواند دانش، تجارب کاربردی، تکنولوژی سازمانی، هم افزایی و مهارت های حرفه ای را افزایش دهد.

در مورد چشم اندازهای موثر در فرآیند مدیریت استراتژیک کارخانه آلومینیوم سازی اراک نتایج نشان داد که به ترتیب درآمد پایدار، افزایش صادرات و بهینه سازی مصرف انرژی در اولویت هستند. در تحقیقات صمدی و فاخر (۱۳۸۸) توسعه محصول در برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی در اولویت قرار گرفته است که همسو با نتایج این تحقیق نیز می تواند باشد. چرا که افزایش صادرات و درآمد پایدار در ارتباط با توسعه محصول است که در نتیجه برنامه ریزی صحیح اداری و کاری حاصل می شود.

## نتیجه گیری

با توجه به نتایج مشخص شد که معیار سیاستها بیشترین اهمیت را در فرآیند مدیریت استراتژیک کارخانه آلومینیوم سازی اراک دارد. همچنین بهره گیری از تصمیمات جمعی از رویکرد سیاست ها نیز بیشترین وزن را در بین زیرمعیارها به خود گرفته است. طبق نظر گیوریان و دیندار فرکوش (۱۳۹۰) مدیریت استراتژیک یک مجموعه نیازمند بکارگیری مولفه های اجرایی است و لازم است به منظور موفقیت مجموعه کارخانه آلومینیوم سازی اراک، معیارهایی که در اولویت قرار گرفته اند، در اجرا نیز جنبه کاربردی پیدا کنند. بر این اساس نتیجه کلی مبین این موضوع است که برنامه ریزی مدیریت استراتژیک در کارخانه آلومینیوم سازی اراک نیازمند توجه به ساختار سازمانی و مشارکتی پرسنل مجموعه است. در بررسی حساسیت عوامل نیز این موضوع به خوبی دیده می شود که معیار طراحی بیشترین حساسیت را به خود اختصاص داده است. در این معیار توجه به عواملی نظیر توسعه سرمایه انسانی، بکارگیری نیروهای بومی و تخصصی، ساماندهی کارکنان و توانمند سازی آنان و کاهش ضایعات محصولات حساسیت بیشتری در برنامه ریزی مدیریت داشته اند که لازم است در مدیریت استراتژیک مدنظر قرار گیرند.

## پیشنهادات کاربردی

در این پژوهش به بررسی فرآیند مدیریت استراتژیک پرداخته شد که طبق نتایج این مدیریت لازمه بهره گیری از تصمیمات جمعی است و به نیروی انسانی مرتبط می شود. لذا پیشنهاد می شود با توجه به اینکه همفکری و مشارکت نیروی انسانی مهمترین عامل در روند مدیریت استراتژیک کارخانه آلومینیوم سازی اراک انتخاب شد، پژوهشی در رابطه با فرآیند مدیریت منابع انسانی نیز در این کارخانه انجام گیرد.

پیشنهاد می شود اثرات پیاده سازی مدیریت منابع انسانی استراتژیک به روی موفقیت سازمانی در کارخانه آلومینیوم سازی اراک مورد بررسی قرار گیرد.

از آنجا که مدیریت منابع انسانی به طور مستقیم متاثر از جنسیت مدیران است پیشنهاد می شود پژوهشی در خصوص اثرات جنسیت بر الگوهای مدیریت منابع انسانی کارخانه آلومینیوم سازی اراک انجام گیرد. با توجه به اینکه بین کارآفرینی و خلاقیت با گروه های سنی مختلف رابطه معنادار وجود دارد، پیشنهاد می شود پژوهشی در خصوص بررسی نقش سن در رابطه میان کارآفرینی و خلاقیت در کارخانه آلومینیوم سازی اراک انجام گیرد. پیشنهاد می شود در خصوص رابطه مدیریت استراتژیک و بهبود عملکرد کارکنان از دید پیشرفت کار در کارخانه آلومینیوم سازی اراک تحقیقاتی انجام گیرد.

## منابع

۱. احمدی، حسین، (۱۳۸۵). ضرورت مدیریت استراتژیک و شاخصهای شهری"، مجموعه مقالات کنفرانس برنامه ریزی و مدیریت شهری، مشهد: ۶۰۱-۶۱۳.
۲. اکبریان؛ مجتبی و امیر عباس نجفی. (۱۳۸۸). همراستاسازی مدل تعالی کیفیت اروپایی و مدیریت استراتژیک برای رسیدن به بهبود عملکرد. نشریه مدیریت صنعتی، دوره ۱، شماره ۲، بهار و تابستان ۱۳۸۸، صفحه ۱۹ تا ۳۴.

۳. بهرامی سوسن، رجایی پور سعید، آقاسینی تقی، بختیارنصرآبادی حسنعلی، (۱۳۹۰). تبیین رابطه کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نوآوری فنی در دانشگاه های دولتی استان اصفهان. پژوهش نامه مدیریت تحول (پژوهش نامه مدیریت): پاییز و زمستان ۱۳۹۰، دوره ۳، شماره ۶، صص ۹۶ تا ۱۱۵.
  ۴. حلاجیان ابراهیم، امین شاد علی. (۱۳۹۴). شناسایی و تدوین استراتژی‌های موثر مدیریت استراتژیک توسعه شهری شهرستان رامسر. مدیریت شهری: پاییز ۱۳۹۴، دوره ۱۴، شماره ۴۰، صص ۳۹۷ تا ۴۱۵.
  ۵. حمیدی یداله. (۱۳۸۵). ایمنی مبتنی بر مدیریت استراتژیک. سومین همایش ملی ایمنی در بنادر. ۱۱ ص.
  ۶. رهنما محمدرحیم، صادقی مجتبی. (۱۳۹۱). شناسایی و سنجش بسترهای بایسته برای الگوی مدیریت استراتژیک شهری (مطالعه موردی شهر مشهد). پژوهش و برنامه ریزی شهری: تابستان ۱۳۹۱، دوره ۳، شماره ۹، صص ۲۱ تا ۳۴.
  ۷. فرد آر، دیوید (۱۳۷۹). مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، چاپ اول، تهران، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.
  ۸. قدسی پور، س. ح. (۱۳۸۵). فرآیند تحلیل سلسله مراتبی. انتشارات دانشگاه امیر کبیر تهران، چاپ پنجم.
  ۹. صمدی منصور، فاخر اسلام. (۱۳۸۸). برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی و انتخاب استراتژی مناسب با استفاده از تکنیک AHP. دانشور رفتار: تیر ۱۳۸۸، دوره ۱۶، شماره ۳۵ (ویژه مقالات مدیریت ۱۲)، صص ۶۹ تا ۸۲.
  ۱۰. گیوریان حسن، دیندارفرکوش فیروز (۱۳۹۰). بررسی تاثیر اجرایی مولفه های مدیریت استراتژیک بر اثر بخشی آموزشگاه ها. فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی: تابستان ۱۳۹۰، دوره ۲، شماره ۴ (مسلل ۸)، صص ۱۲۵ تا ۱۴۲.
  ۱۱. محمود زاده، ابراهیم. (۱۳۸۵). طرح ریزی استراتژیک - فقط یک گام تا اجرا"، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۴۹: ۳۹-۴۵.
  ۱۲. معمار علی، رشادت جو حمیده. (۱۳۹۳). پژوهشگر (مدیریت). شناسایی عوامل تعیین کننده مدیریت ریسک و سنجش تاثیر آن بر مدیریت استراتژیک در شرکت سهامی پتروشیمی تندگویان. دوره ۱۱، شماره ۳۴، صص ۷۳ تا ۸۲.
  ۱۳. ملکی پور، حمید. (۱۳۸۰). برنامه ریزی استراتژیک در شرکت ریسندگی و بافندگی کاشان»، پایاننامه کارشناسی ارشد.
  ۱۴. نخعی کمال آبادی عیسی، امیرآبادی محمد، محمدی پور هیرش. (۱۳۸۹). "انتخاب استراتژی بهینه بر اساس تحلیل SWOT و روش فرآیند تحلیل شبکه مطالعه موردی: شرکت پتروشیمی اراک". مدیریت صنعتی: بهار ۱۳۸۹، دوره ۵، شماره ۱۱، صص ۲۱ تا ۳۴.
  ۱۵. یاری حصار ارسطو، بوچانی محمدحسین، مهدوی داوود، پریشان مجید. (۱۳۹۲). تدوین راهبردهای توسعه مدیریت روستایی ایران با استفاده از رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک. پژوهش های روستایی: زمستان ۱۳۹۲، دوره ۴، شماره ۴، صص ۶۹۱ تا ۷۱۴.
16. Beer, Michael, Voelpel, Sven C, Leibold, Marius, Tekie, Eden B, (2005), "Strategic Management as Organizational Learning: Developing Fit and Alignment through a Disciplined Process", Long Range Planning ,38, 445-465.
  17. Carlsson,christer,walden.pirkko (1996), "Cognitive map and a hyperknowlege support system in strategic management", Group decision and negotiation,6:7-36.
  18. Choo, C. W., & Bontis, N., (2002), Knowledge, Intellectual Capital and Strategy: Themes and Tensions. in C. W. Choo & N. Bontis (eds.), The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge, Oxford; New York: Oxford University Press, pp. 3-19.
  19. Clough, K.J. (2007). The relationship between presidential leadership style and strategic management: the case of Private Four-year Colleges in NewYork state (Doctoral Dissertation, NewYork state university). Web: <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit>
  20. Fred R .David, (2003), Strategic management: concepts and cases, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey. 9thed.
  21. Lee, H., and Choi, B., (2003), "Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination", Journal of Management Information Systems, 20 (1), pp. 179-228.
  22. Maheshwari, Shriram, 2006, Rural Management, Contemporary Issues and Challenges, Shree Publishers & Distributors.
  23. Mc Carty, A. F., (2006) Knowledge Management: Evaluating Strategies and Professes Uses in Higher Education, Novasuthern University. John Psarras.
  24. Midle wood & Lumb, Y. (1998). In search of Exceellance (Cambridge: Harper and Row).

25. Olsen, J. E, Haslett, T,(2002)," Strategic Management in Action", Systemic Practice and Action Research, Vol. 15, No. 6,449- 464.
26. Papas, J.M. (2001). Strategic Knowledge, Social structure, and middle management activities: A study of strategic renewal (Doctoral Dissertation, university of Massachusetts Amherst). web: <http://www.lib.umi.com/dissertation/fullcit>.
27. Riahi Alireza, Moharrampour Mahdi. 2016. Evaluation of Strategic Management in Business with AHP Case Study: PARS House Appliance. Procedia Economics and Finance. Volume 36, 2016, Pages 10-21.
28. Saaty, T. L. 1980. The analytic Hierarchy Process, USA: Mc Grow- Hill.
29. Saaty, T.L., Vargas, L.G., 1991. Prediction, Projection and Forecasting. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 251 pp.
30. Wright, D., & Fondo, C. B., (2004), "Intellectual Capital", Retrieved November 15, 2005, from, [http://www.omas.ca.gov/retention/brac/pdf/intell\\_cap.pdf](http://www.omas.ca.gov/retention/brac/pdf/intell_cap.pdf).

