

## مقایسه الگوی مدیریت راهبردی یک شرکت با چهار الگوی نظری (مطالعه موردی: شرکت ملی ساختمان)

محسن الوندی<sup>۱</sup>، مجیده عینیان<sup>۲\*</sup>

<sup>۱</sup>دانشکده علوم اجتماعی - دانشگاه بین المللی امام خمینی (ره)

<sup>۲</sup>دانشکده مدیریت - دانشگاه تهران (عهده‌دار مکاتبات)

تاریخ دریافت: بهمن ۱۳۸۸. تاریخ داوری: بهمن ۱۳۸۸. تاریخ پذیرش: اسفند ۱۳۸۸

### چکیده

افزایش رقابت در محیط پرچالش کسب و کار، اهمیت به‌کارگیری مدیریت راهبردی در شرکت‌ها را آشکار ساخته است. براساس این نیاز شرکت ملی ساختمان فرآیند اجرای مدیریت راهبردی را از سال ۱۳۸۲ آغاز نموده است. این مقاله فرآیند مدل مدیریت راهبردی این شرکت را در مقایسه با چهار مدل مطرح در پیشینه پژوهش بر مبنای یک چارچوب طراحی شده مورد بررسی قرار می‌دهد. چگونگی فرآیند تحقق مدل در این شرکت و وجه تمایز آن با سایر مدل‌ها از دیگر نتایج پژوهش می‌باشد. همچنین نمودارهای نسبت‌های مالی بیانگر آن است که فرآیند مدیریت راهبردی به‌کار گرفته شده در شرکت ملی ساختمان موفق بوده است. بررسی منابع دانشگاهی داخلی، بیانگر آن است که این‌گونه مطالعات در صنعت عمران صورت نگرفته است. بنابراین، نتایج این پژوهش می‌تواند کمک موثری در غنی‌سازی ادبیات مرتبط در مدیریت مهندسی عمران به‌همراه داشته باشد.

**کلمات کلیدی:** مدیریت راهبردی، صنعت عمران، شرکت ملی ساختمان، مطالعه موردی.

### ۱- مقدمه

شرکت‌های موفق باید قادر باشند تا تغییرات را در محیط‌های عملیاتی پیش‌بینی کنند و همچنین بتوانند سریع‌تر از رقبا عکس‌العمل نشان دهند [۱۵]. اغلب مدل‌های موجود در زمینه مدیریت راهبردی دارای ساختاری مشابه هستند برخی از آنها در تعدادی از اجزاء با هم تفاوت دارند، ولی در فرآیندهای اصلی بسیار مشابه هستند. ضروری است به این نکته توجه شود که هر مدلی برای هر سازمانی قابل استفاده نیست. با توجه به این‌که سازمان‌ها دارای حوزه فعالیت، محیط، ساختار و فرهنگ متفاوت می‌باشند، بنابراین سازمان‌ها ناگزیر هستند از اصول حاکم بر این مدل‌ها بهره‌برداری کنند و مدل مناسب را برای سازمان خود ترسیم نمایند. شرکت ملی ساختمان از جمله شرکت‌های صاحب نام در صنعت عمران ایران می‌باشد که درگیر این فرآیند شده است. این مقاله در پی آن است تا فرآیند اجرای مدیریت راهبردی در این شرکت را بررسی و بر مبنای یک چارچوب طراحی شده با فرآیند سایر مدل‌های مدیریت راهبردی مقایسه کند و در نهایت اثربخشی آن را مورد بحث و بررسی قرار دهد.

### ۲- ضرورت انجام تحقیق

آزمودن مباحث نظری در محیط‌های واقعی ضرورت اجرای این پژوهش است. به‌ویژه در صنعت عمران که این‌گونه پژوهش‌ها بسیار کم صورت گرفته است و بدین‌گونه مباحث نظری با داده‌های حاصل از تجربیات به‌کارگیری آنها بهبود می‌یابد. همچنین به اشتراک گذاشتن دانش حاصل از این پژوهش می‌تواند کمکی موثر برای دانش پژوهان باشد.

### ۳- اهداف تحقیق

- ۱- مقایسه مدل مدیریت راهبردی شرکت ملی ساختمان با چهار مدل نظری مطرح شده در پیشینه تحقیق.
- ۲- ایجاد چارچوبی برای تعیین نقاط اشتراک و افتراق مدل مدیریت راهبردی شرکت ملی ساختمان با چهار مدل نظری در پیشینه تحقیق.
- ۳- بررسی اثربخشی مدل مدیریت راهبردی شرکت ملی ساختمان بر اساس شاخص‌های مرتبط در پیشینه تحقیق.

#### ۴- پرسش‌های تحقیق

- ۱- مدل مدیریت راهبردی شرکت ملی ساختمان تا چه حد با چهار مدل نظری مدیریت راهبردی مطرح شده در پیشینه تحقیق مطابقت دارد؟
- ۲- آیا مدل مدیریت راهبردی شرکت ملی ساختمان در زمینه پژوهش اهداف شرکت براساس شاخص‌های ذکر شده در پیشینه تحقیق اثربخش بوده است؟

#### ۵- فرضیات

- ۱- مدل مدیریت راهبردی شرکت ملی ساختمان علی‌رغم نقاط اشتراک با چهار مدل نظری مدیریت استراتژیک مطرح شده در پیشینه پژوهش دارای ویژگی‌های خاص خود است.
- ۲- به‌کارگیری شاخص‌های ارزیابی چگونگی انجام کیفیت فرآیند مدیریت راهبردی شرکت ملی ساختمان بیانگر عملکرد موفقیت‌آمیز اجرای این مدل است.

#### ۶- قلمرو پژوهش

- در این قسمت وضعیت زمانی و مکانی که پژوهش در آن انجام گرفته است و همچنین حیطه موضوعی پژوهش مشخص می‌گردد.
- موضوعی
- موضوع پژوهش مقایسه مدل مدیریت راهبردی شرکت ملی ساختمان با چهار مدل نظری و ارزیابی اثربخشی آن است.
- زمانی
- با توجه به اینکه فرآیند مدیریت راهبردی در شرکت ملی ساختمان از سال ۱۳۸۲ آغاز شده و تا کنون ادامه دارد بنابراین محدوده زمانی ۸۵-۱۳۸۲ در نظر گرفته شده است.
- مکانی
- این پژوهش در شرکت ملی ساختمان واقع در شهرک قدس تهران انجام شده است.

#### ۷- روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، از نوع پژوهش‌های کاربردی محسوب می‌گردد، چون به افزایش دانش درباره موضوع تحقیق کمک کرده و بر روی موثرترین اقدام تاکید دارد. پژوهش‌های کاربردی، پژوهش‌هایی هستند که یافته‌های آن‌ها را می‌توان مورد استفاده عملی قرار داد. هدف این پژوهش‌ها توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است. از نظر نحوه گردآوری داده‌ها این پژوهش توصیفی است زیرا به شناخت بیشتر شرایط موجود و یاری رساندن به ارزیابی مدل مدیریت راهبردی شرکت با چهار مدل نظری مطرح شده در پیشینه تحقیق می‌انجامد و از نوع بررسی موردی است. در روش بررسی موردی پژوهشگر به انتخاب

یک مورد<sup>۱</sup> پرداخته و آن را از ابعاد گوناگون بررسی می‌نماید که این مورد می‌تواند یک واحد یا سیستم با حد و مرز مشخص و متشکل از عناصر و عوامل متعدد و مرتبط به هم باشد. هدف کلی در هر مطالعه موردی مشاهده تفصیلی ابعاد "مورد" تحت مطالعه و تفسیر مشاهده‌ها از دیدگاه کل‌گرا است، از این‌رو مطالعه موردی بیشتر به روش کیفی و با تاکید فرآیندها و درک و تفسیر آنها انجام می‌شود که در این پژوهش نیز شرکت ملی ساختمان به‌عنوان "مورد" انتخاب شده است و به مقایسه مدل مدیریت استراتژیک آن با چهار مدل مطرح شده پرداخته می‌شود [۱].

#### ۸- پیشینه تحقیق

این سوال مطرح است که مدیریت راهبردی چیست؟ مدیریت راهبردی یک واژه یا مفهوم جدیدی نیست. این واژه نخستین بار در سال ۱۹۷۰ استفاده شد و آن به معنی گروهی از برنامه‌ریزان راهبردی است که در مورد این برنامه‌های راهبردی فکر می‌کنند و بعد از آماده‌سازی و ارزیابی، آن‌را به تصمیم‌گیرندگان می‌دهند تا بر مبنای آن تصمیم بگیرند. از سال ۱۹۹۰ دیدگاه برنامه‌ریزی راهبردی با مدیریت راهبردی متفاوت شد. تعریف "گود استین، نولان و پفیر"<sup>۲</sup> از برنامه‌ریزی استراتژیک به ما یک ایده متفاوت می‌دهد و آن این است که برنامه‌ریزی راهبردی یک شغل ستادی است و ما را بیشتر روی فرآیندی متمرکز می‌کند که نیازمند مدیران ارشد سازمان است تا جهت استراتژیک را مشخص نمایند [۱۳]. برنامه‌ریزی راهبردی، فرآیند شناخت محیط داخلی و خارجی سازمان که در مورد چشم‌انداز و مأموریت سازمان تصمیم‌گیری می‌کند و اهداف کلی را توسعه می‌دهد. استراتژی‌های عمومی را برای تصمیم‌گیری انتخاب می‌کند و منابع را برای رسیدن به اهداف سازمان تخصیص می‌دهد [۱۸]. مدیریت راهبردی تنها تعریف موضوع‌های مهم در یک سازمان نیست، بلکه این اطمینان را می‌دهد که آنها به اجرا گذاشته می‌شوند [۱۵]. در مفهوم کلی مدیریت راهبردی عبارت است از: «مجموعه‌ای از تصمیمات و اعمالی که منجر به ساخت و اجرای طرح‌هایی می‌شود که برای رسیدن به اهداف شرکت طراحی شده‌اند» و مدیریت برآورده کردن اهداف بلندمدت سازمان است و اهداف یا مأموریت سازمان را با نفع‌هایی از محیط خارجی متوازن می‌کند [۲۰]. تعریف مدیریت راهبردی بر مجموعه تصمیم‌ها و اقدام‌هایی تاکید دارند که عملکرد بلندمدت شرکت را مشخص می‌سازند [۸]. مفهوم مدیریت راهبردی بر ایجاد آینده سازمان به‌جای عکس‌العمل نشان دادن صرف به دوره‌های در حال تغییر، متمرکز است. مدیریت استراتژیک، تنظیم استراتژی، اجرا و کنترل آن را ادغام نموده و به‌رشد سازمانی در محیط در حال تغییر به‌جای انجام برنامه‌ریزی استراتژیک صرف تاکید می‌کند. برنامه‌ریزی یک مفهوم تکاملی در مدیریت است که از نظام مقدماتی تا پیشرفته تکامل می‌یابد و به نیازهای

1- Case

2- Goodstein, Nolan, Pfeiffer

## ۱۱- مدل‌های مدیریت استراتژیک

می‌توان با استفاده از یک الگو، فرآیند مدیریت راهبردی را به بهترین شکل ممکن مطالعه کرد و به کار برد [۲]. اساساً مدل‌ها برای توصیف یا نمایش پدیده‌های مورد نظر تدوین می‌شوند و طرح پرسش‌هایی اساسی و معنادار را ممکن می‌سازند مدل‌ها بسیار جامع‌تر از نظریه‌های صرف هستند، ولی نسخه‌های دقیقاً مشابه یک سیستم نیستند با وجود این، مدل‌ها متضمن جنبه‌های اصلی سیستم هستند و تازمانی که بیانگر نظریاتی در مورد اینکه مسائل چگونه باید باشند یا هستند، ارزشمندند [۸]. الگوها و مدل‌های مختلفی در زمینه مدیریت استراتژیک ارائه شده است. سوالی که در اینجا مطرح می‌شود این است که آیا مدل‌های مدیریت استراتژیکی که در کتاب‌های مختلف ارائه شده است با تغییرات روزمره جاری قابل اجرا خواهند بود؟ گروهی معتقدند در همه شرایط، حتی در کشورهای پیشرفته هم امکان اجرای مدل‌های مدیریت استراتژیک در چارچوب این مدل‌ها وجود ندارد. با بررسی‌های به عمل آمده و امکان‌سنجی پیاده کردن این نوع مدیریت و با توجه به اینکه برخی معتقدند که مدیریت راهبردی نوعی مدیریت آینده‌نگر، انطباق‌پذیر، خلاق، پویا و خاص بوده و تغییرات سریع محیط و تحولات ناگهانی غیرقابل پیش‌بینی و عصیان‌های اجتماعی، سیاسی و فرهنگی است [۱۰]. سرانجام این نکته به ذهن متبادر می‌شود که: «کدام یک از مدل‌های این نوع مدیریت مناسب و کاربردی است؟ پاسخ به این سوال نیازمند بررسی مدل‌های مدیریت استراتژیک ارائه شده به وسیله پژوهشگران می‌باشد. در این مقاله چهار نمونه مطرح از مدل‌های مدیریت راهبردی معرفی و سپس این مدل‌ها با یکدیگر مقایسه می‌گردند. در انتها و پس از بررسی فرآیند مدیریت استراتژیک شرکت ملی ساختمان، مدل مدیریت راهبردی آن ارائه و در مقایسه با سایر مدل‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

### ۱-۱-۱ مدل مدیریت راهبردی پی یرسون و اینسون<sup>۴</sup>

این مدل (شکل ۲) ابتدا ماموریت را مشخص می‌کند، ماموریت سازمان با محیط بیرونی رابطه دوطرفه دارد، زیرا در مواقعی بعد از تحلیل بیرونی ضروری است که در ماموریت سازمان تجدید نظر گردد. در ادامه به تحلیل و گزینش راهبردی پرداخته می‌شود و استراتژی‌های اساسی سازمان و اهداف عملیاتی دوربرد مشخص می‌گردد. سپس اهداف بلندمدت به اهداف سالیانه و استراتژی‌های اساسی به استراتژی‌های کار ویژه و سرانجام به خط مشی تبدیل می‌شود. به منظور تحقق، این استراتژی‌ها باید نهادینه شوند و در انتها کنترل و ارزیابی می‌گردند [۳].

### ۲-۱-۱ مدل مدیریت راهبردی دپارتمان رهبری کیفیت فراگیر<sup>۵</sup> و لزر<sup>۶</sup>

محیطی و توانایی‌های داخلی سازمان‌ها بستگی دارد. "گلاک" چهار مرحله در برنامه‌ریزی رسمی شناسایی کرده و تمرینات برنامه‌ریزی شرکت‌ها با ترتیب برنامه‌ریزی مبتنی بر بودجه، برنامه‌ریزی مبتنی بر پیش‌بینی، برنامه‌ریزی خارج‌گرا و مدیریت راهبردی شناسایی کرده است [۱۷]. مفهوم مدیریت راهبردی تعریف برنامه‌ریزی استراتژیک را ایجاد می‌کند و نشان می‌دهد اگر برنامه‌ریزی به وسیله معرفی طرح‌های راهبردی و ابلاغ آن به واحدها، اجرای برنامه و ارزیابی برنامه در عمل دنبال نشود، ناکافی است.

## ۹- فرآیند مدیریت راهبردی

مدیریت راهبردی یک رویکرد سیستمی برای شناسایی و ایجاد تغییر ضروری و اندازه‌گیری عملکرد است و سازمان را به سوی چشم‌انداز حرکت می‌دهد. مدیریت راهبردی ورای توسعه یک طرح استراتژیک است و فرآیندهای برنامه‌ریزی مقدماتی و برنامه‌ریزی استراتژیک را شامل می‌باشد. همچنین مدیریت راهبردی دربرگیرنده معرفی و ابلاغ و اجرای طرح استراتژیک و سنجش و ارزیابی نتایج آن است. معرفی و ابلاغ طرح‌ها شامل تکمیل طرح و ابلاغ آن به کلیه بخش‌های سازمان می‌باشد. اجرا، شامل تامین منابع برنامه، تبدیل به عمل و مدیریت کردن عملیات است. سنجش و ارزیابی نه تنها شامل پیگیری اجرای عملیات، بلکه ارزیابی این موضوع را هم دربرمی‌گیرد که چگونه سازمان در نتیجه به‌کارگیری این عملیات و استفاده از آن اطلاعات برای به‌روز نمودن برنامه، تغییر می‌کند. یادگیری سازمانی با تمرین، بردباری و کار سخت که از طریق به‌کارگیری مدیریت راهبردی اتفاق می‌افتد و سازمان را به تشخیص اهداف و چشم‌انداز نزدیک‌تر می‌سازد. با هربار به روز نمودن برنامه استراتژیک مدیران ارشد به طراحی و تکمیل برنامه و ابلاغ آن، اجرای تغییرات و سنجش عملکرد سازمان توانا تر می‌شوند [۱۳]. با توجه به نگرش سیستمی اجزای فرآیند مدیریت راهبردی کاملاً به هم پیوسته‌اند. لذا در صورتی که تنها به یک بخش اندیشیده شود، مطلوبیت کل سیستم از دست رفته و بهینگی ناقص، به وجود می‌آید [۷].

## ۱۰- خروجی‌های فرآیند مدیریت راهبردی

مدیریت استراتژیک عناصر برنامه‌ریزی استراتژیک، اجرا و مدیریت عملکرد را در یک فرآیند دوره‌ای و مستمر با هم جمع می‌کند. به‌طور ضروری توجه ما را به این سوالات که "کنون ما کجا هستیم، کجا می‌خواهیم باشیم، چگونه می‌خواهیم برسیم و چگونه پیشرفت را اندازه‌گیری کنیم؟" معطوف می‌سازد. استریکلند و تامپسون<sup>۳</sup> پنج وظیفه شناسایی شده را تصحیح کردند که شامل پنج قسمت است و در شکل (۱) نشان داده شده‌اند: (۱) توسعه چشم‌انداز استراتژیک و ماموریت کسب و کار، (۲) قراردادن اهداف، (۳) ایجاد استراتژی برای دستیابی به اهداف، (۴) اجرای استراتژی، و (۵) ارزیابی عملکرد [۱۹].

4- Pierson & Ebinson

5- Total Quality Leader Office

6- Wells

3- Strickland and Thompson

در این مدل (شکل (۵)) نیز بعد از تعیین جایی که سازمان می‌خواهد به آن برسد و موقعیت فعلی آن و تحلیل محیط درونی و بیرونی، اهداف میان‌مدت تعیین می‌گردد، سپس براساس این اهداف، استراتژی‌های سازمان تدوین می‌شود. ضرورت دارد، برای استراتژی‌های تدوین شده، سازماندهی سازگار ایجاد گردد، که این خود شامل اهداف یکساله و سیاست‌ها می‌باشد. سپس براین اساس زمان‌بندی اجرا صورت می‌گیرد، بعد منابع لازم تخصیص می‌یابد، عملیات اجرایی نیز در انتها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

شکل (۳)، پنج فرآیند مدیریت راهبردی را روشن می‌سازد که آنها شامل برنامه‌ریزی مقدماتی، برنامه‌ریزی استراتژیک، استقرار، اجرا و سنجش و ارزیابی است [۱۳].

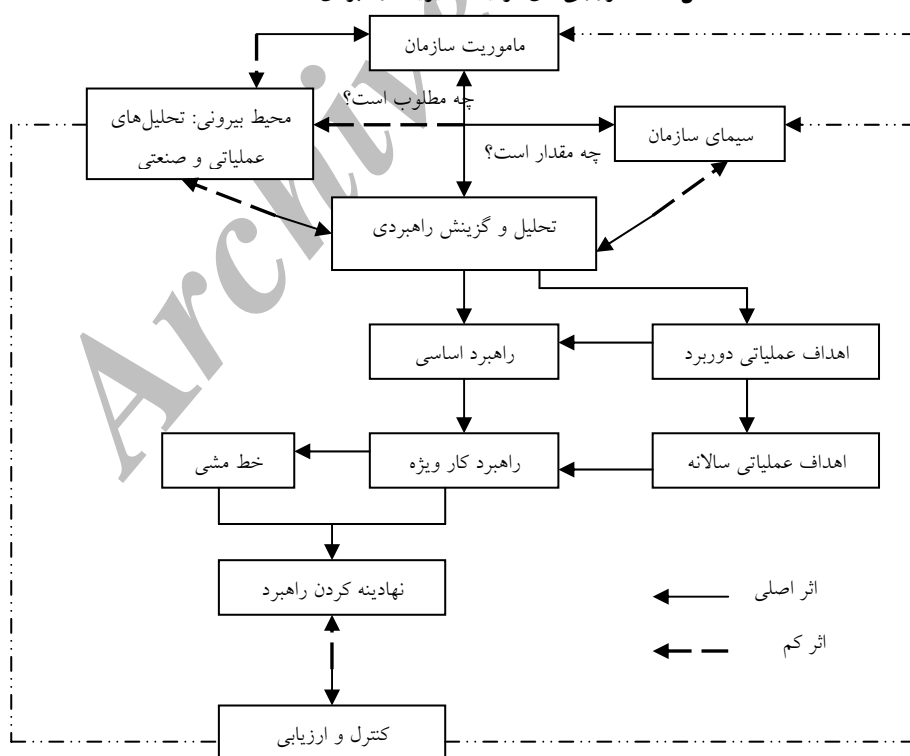
۳-۱۱ مدل مدیریت راهبردی فرد آر دیوید<sup>۷</sup>

این مدل (شکل (۴)) یک الگوی جامع مدیریت استراتژیک که بسیار متداول است و برای تدوین استراتژی‌ها، اجرا و ارزیابی آنها روشی روشن و عملی ارائه می‌نماید. در این الگو رابطه بین اجزای اصلی فرآیند مدیریت استراتژیک به روشنی نشان داده شده است [۲].

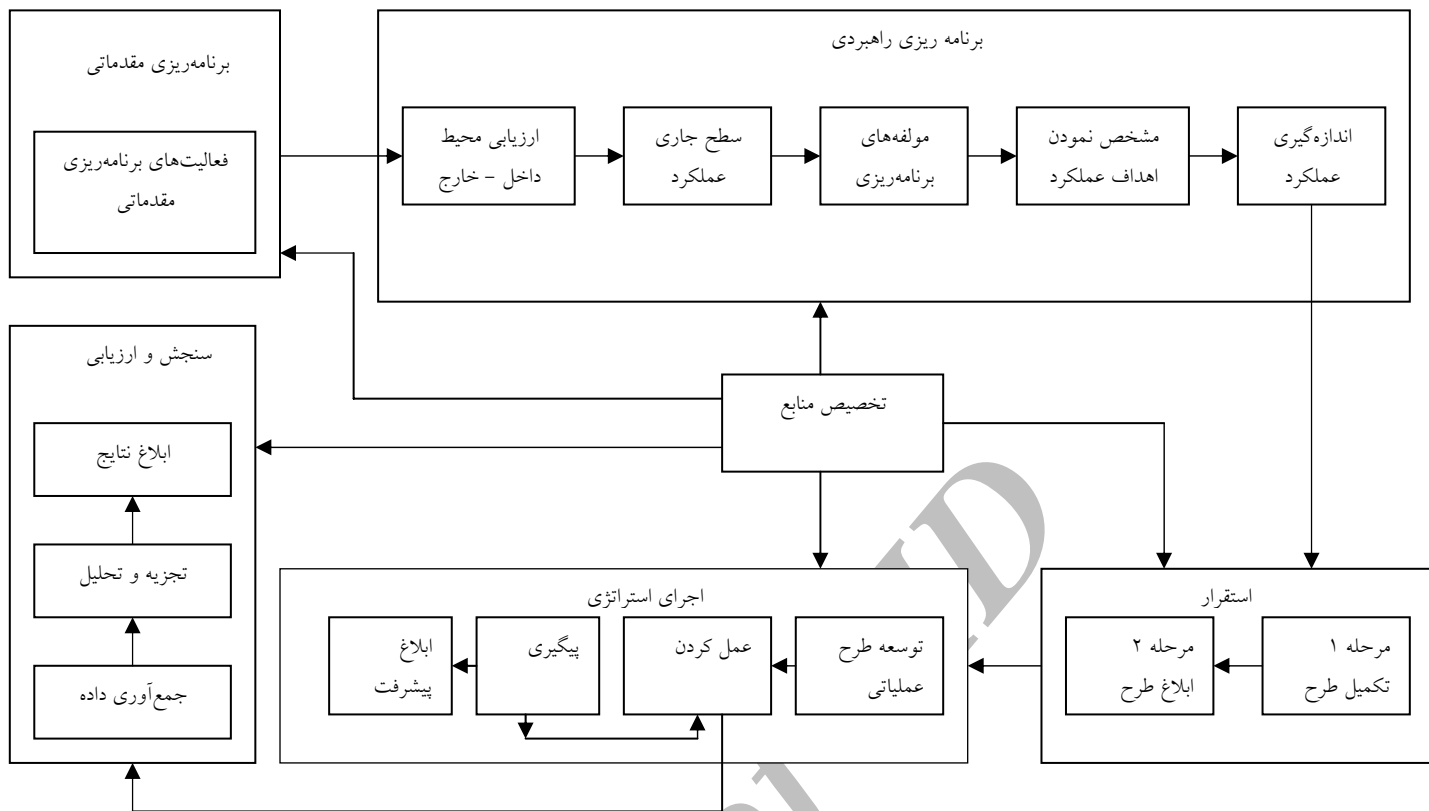
۴-۱۱ مدل مدیریت استراتژیک شمس [۴]



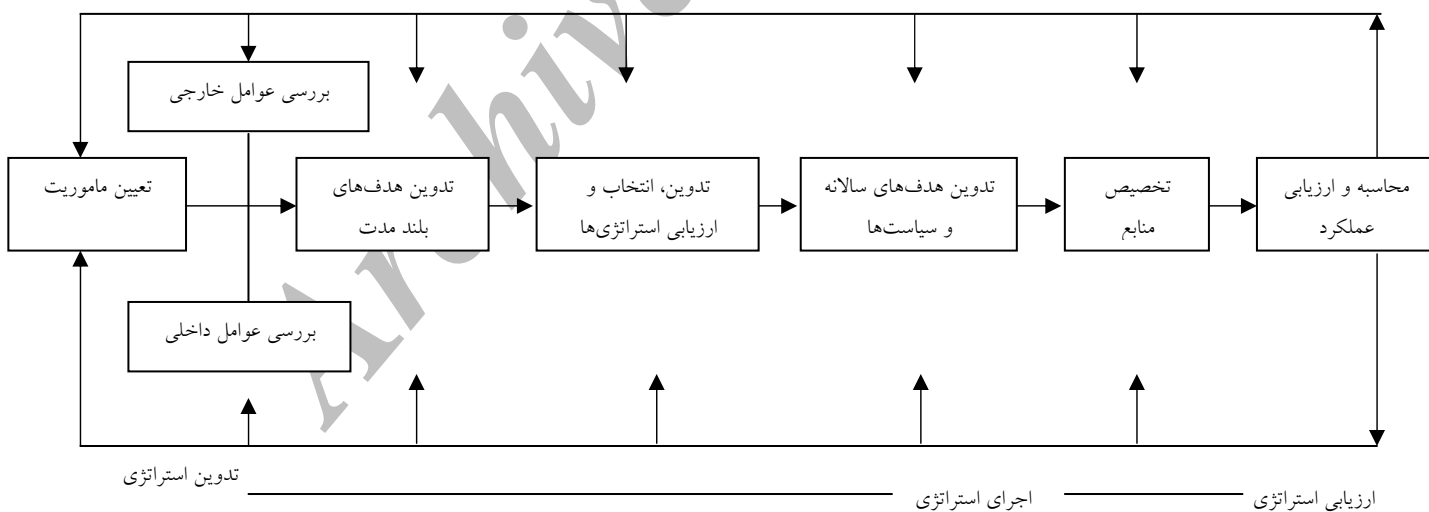
شکل (۱): خروجی‌های فرآیند مدیریت راهبردی



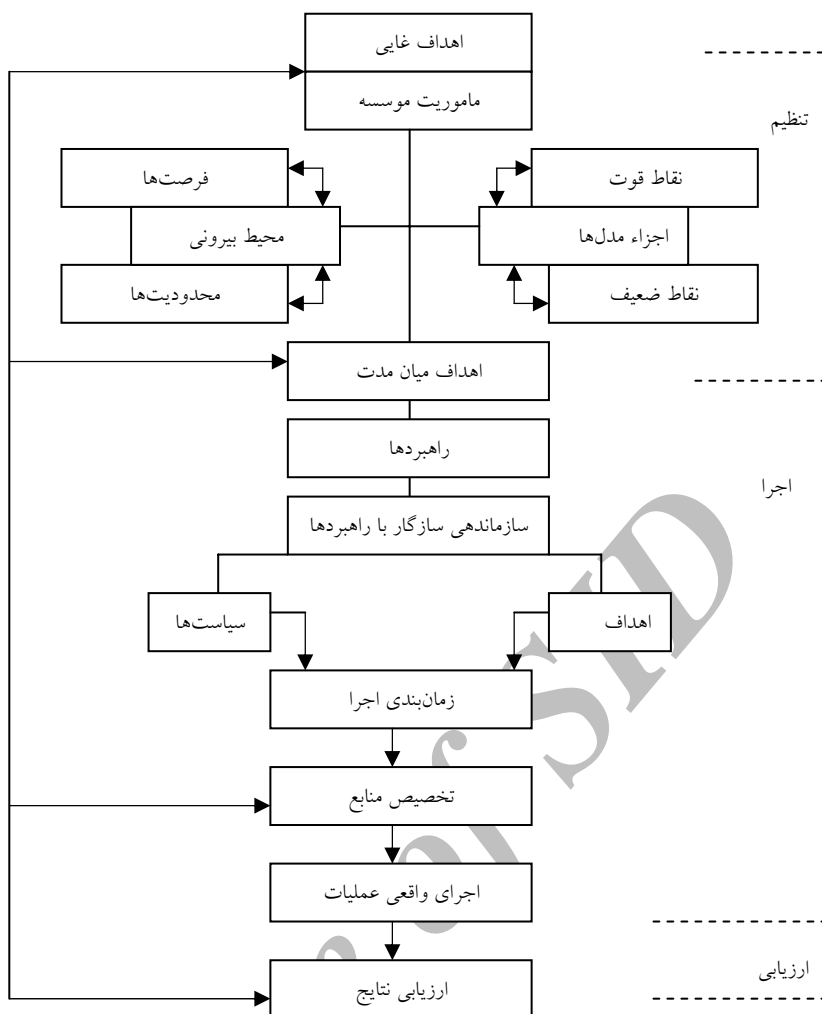
شکل (۲): مدل مدیریت راهبردی پی یرسون و اینسون [۳]



شکل (۳): مدل مدیریت راهبردی بیمارستان رهبری کیفیت فراگیر ولز [۱۳]



شکل (۴): مدل مدیریت راهبردی فرد آر دیوید [۲]



شکل (۵): مدل مدیریت راهبردی شمس [۴]

گرفت. درآمد شرکت در سال ۱۳۸۲ برابر ۲۳۷ میلیارد ریال بوده که میزان آن در سال ۱۳۸۴ برابر ۷۸۰ میلیارد ریال شده و نسبت آن به سال ۱۳۸۲ تقریباً دو الی سه برابر شده است و میزان سود شرکت در این سال‌ها سه الی پنج برابر شده است. شرکت ملی ساختمان طی این سال‌ها از پیمانکاری<sup>۸</sup> به سمت طرح و ساخت (EPC)<sup>۹</sup> حرکت کرده است. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی در سال ۱۳۸۳ رتبه شرکت را در رشته‌های مختلف به صورت زیر تایید نموده‌اند: در رشته‌های حمل و نقل، ساختمان و آب رتبه ۱ و در رشته‌های صنعت و نیرو رتبه ۲ را کسب کرده است. از مهم‌ترین پروژه‌های در دست اقدام شرکت می‌توان به پروژه خط ۶ متروی تهران، پایانه زیارتی فرودگاه بین‌المللی امام خمینی اشاره نمود.

#### ۱-۱۲ چشم‌انداز شرکت ملی ساختمان

«شرکت ملی ساختمان سرآمد شرکت‌های فرصت آفرین<sup>۱۰</sup> کشور، معتبر در عرصه پیمانکاری عمومی در سطح منطقه (کشورهای همسایه و خاورمیانه)، مجهز به فناوری روز و برخوردار از شبکه فعال و مقتدر

با بررسی‌هایی که در منابع دانشگاه‌های داخلی در این زمینه صورت گرفت مشخص گردید که مشابه این‌گونه پژوهش‌ها در داخل کشور به‌خصوص در صنعت عمران دیده نشده است و با جستجو در پایگاه‌های داده اینترنتی تنها مقاله‌ای با عنوان "مطالعه تطبیقی مدل‌های مدیریت استراتژیک" [۹] به چشم می‌خورد که در این مقاله نیز از مطالعه موردی استفاده نشده و تنها به مقایسه انواع مدل‌های مدیریت راهبردی در سازمان‌های کوچک و بزرگ پرداخته است.

#### ۱۲- معرفی شرکت ملی ساختمان

شرکت ملی ساختمان (سهامی خاص) در سال ۱۳۳۷ تأسیس و در اداره ثبت شرکت‌ها به ثبت رسیده است. سرمایه ثبتی شرکت در بدو تأسیس ۱۰ میلیون ریال و در حال حاضر ۱۰ میلیارد ریال است. این شرکت در اجرای بیش از ۷۰ پروژه بزرگ ملی در عرصه‌های مختلف راه و راه آهن، پل، تونل، سد و نیروگاه، پالایشگاه، خطوط انتقال نفت و گاز، مجتمع‌های صنعتی، ورزشی، بیمارستانی، مسکونی، اداری و آموزشی فعالیت داشته است. پس از پیروزی انقلاب اسلامی و با توسعه فعالیت‌های عمرانی و اقتصادی، این شرکت از سال ۱۳۵۹ تحت پوشش بنیاد مستضعفان قرار

8- Contractor  
9- Engineering, Procurement, Construction  
10- Developer

برگزاری کارگاهها و با استفاده از همکاری و هدایت مشاور اصلی شرکت، استراتژی‌های اصلی ناظر بر حوزه خدمات بازار، تدوین گردید [۱۱]. قسمتی از نمودار درختی استراتژی‌های اصلی شرکت در شکل (۶) آورده شده است.

بعد از استراتژی‌های اصلی، استراتژی‌های پشتیبان تدوین گردید. استراتژی‌های پشتیبان آن دسته از استراتژی‌هایی هستند که تحقق آنها منابع توانمندی‌ها و شایستگی‌های تغذیه کننده اجرای استراتژی‌های اصلی را برای شرکت ملی ساختمان فراهم می‌سازد. به تعبیر دیگر استراتژی‌های پشتیبان، استراتژی تحول و توسعه توانمندی‌های شرکت می‌باشند. تحقق استراتژی‌های پشتیبان به صورت برنامه تحول شرکت، ناظر به مجموعه پروژه‌ها و اقدامات مورد نیاز برای تحقق برای سالهای ۸۶-۱۳۸۴ مدون شده است. این برنامه در بردارنده عناوین اقدامات پروژه‌های مورد نیاز، نوع مسئولیت معاونت‌های مختلف شرکت در این پروژه‌ها، زمانبندی و هزینه اجرای این پروژه‌ها می‌باشد. در جدول (۱) قسمتی از این جداول نشان داده شده است.

شرکت ملی ساختمان به منظور دستیابی به اهداف بلندمدت یکسری برنامه‌های میان مدت سه ساله تدوین کرده است که فرآیند برنامه میان مدت شامل تحلیل عوامل درونی، تحلیل عوامل محیطی، تدوین اهداف و استراتژی‌های کلان، تدوین استراتژی‌های عملیاتی، انتخاب و اولویت بندی استراتژی‌ها و تدوین اهداف و برنامه‌های عملیاتی است. در سال ۸۵ برنامه سه ساله اول پایان یافت و به منظور تحقق برنامه‌های میان مدت، برنامه‌های سالانه تدوین می‌شود و شرکت ملی ساختمان نیز بر این اساس برنامه ۱۳۸۵ را تدوین نمود، که این برنامه پس از تصویب به واحدها ابلاغ گردید. باتوجه به مطالب فوق، ماهیت این برنامه‌ها به گونه‌ای است که انجام همه آنها با توجه به محدودیت زمانی و منابع سازمان امکان پذیر نیست. بنابراین شرکت ملی ساختمان این برنامه‌ها را اولویت بندی نموده و آنها را در سه دسته بسیار فوری، فوری و نسبتاً فوری قرار داده است. برای هر برنامه متولی آن مشخص و زمان و بودجه لازم به آنها اختصاص داده شده است. پس از تدوین اولیه، برنامه توسعه زیرساخت‌ها و توانمندی‌های سال ۸۵ با برگزاری جلسات تعاملی مختلف با مراکز مسئولیت اصلی شرکت و همچنین برگزاری جلسات بحث و بررسی پیرامون سرفصل‌های اصلی، برنامه‌های هر مرکز مسئولیت (در نمودار کلی) با حضور مسئولین این مراکز و مدیرعامل و اعضای هیئت مدیره شرکت؛ تغییرات و اصلاحات لازم در برنامه، اعمال و ویرایش نهایی تهیه گردید [۱۲]. در جدول (۲) بخشی از جداول این برنامه‌ها آورده شده است.

ارزیابی برنامه‌های عملیاتی حاصل از استراتژی‌های پشتیبان ویرایش دوم "سند جهت گیری استراتژیک" براساس شاخص‌های تدوین شده در سال ۱۳۸۵ انجام شد. بخشی از فرم‌های ارزیابی برنامه‌ها و شاخص‌های ارزیابی در جدول (۳) آورده شده است. مدیریت شرکت تصمیم گرفت که براساس ویرایش نهایی سند و برنامه سه ساله منتج از آن، این ارزیابی هر

شرکت‌های همکار در زمینه‌های «تأمین مالی»، «مهندسی»، «تدارکات» و «احداث» در پروژه‌های عظیم عمرانی و زیربنایی خواهد بود.»

#### ۱۲- ماموریت شرکت ملی ساختمان

«شرکت ملی ساختمان فعالیت در عرصه‌های پیمانکاری عمومی و سرمایه‌گذاری در احداث پروژه‌های بزرگ حوزه‌های عمرانی (حمل و نقل، ساختمان، سازه‌های آبی و غیره) انرژی و آب را از طریق مدیریت این فعالیت‌ها و توسعه شبکه همکار تأمین کننده مالی، مهندسی، تدارکات و احداث برگزیده است.»

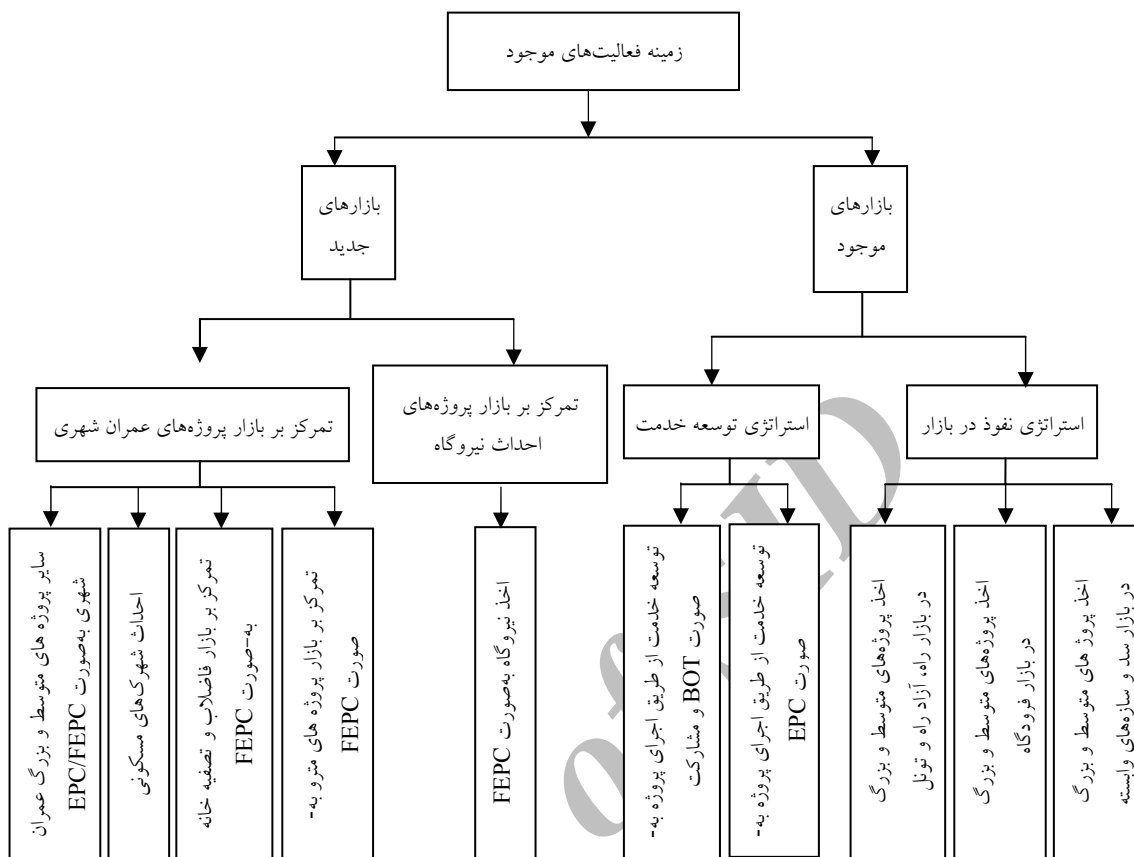
#### ۱۲-۳ اهداف استراتژیک شرکت ملی ساختمان

۱. تبدیل شدن به برترین شرکت سازمان عمران و مسکن (بازه زمانی سه ساله)؛ ۲. تبدیل شدن به یکی از سه شرکت برتر بنیاد (بازه زمانی پنج ساله)؛ ۳. تبدیل شدن به یکی از ۱۰ شرکت برتر کشور (بازه زمانی ده ساله).

#### ۱۳- فرآیند مدیریت راهبردی در شرکت ملی ساختمان

شرکت ملی ساختمان به عنوان شرکتی با سابقه و توانمند در اجرای پروژه‌های بزرگ عمرانی در پی تغییرات ایجاد شده در ساختار بازار و بهره‌گیری هرچه مناسب‌تر از فرصت‌های ایجاد شده، بعد از تثبیت موقعیت و جایگاه خویش و اعتمادسازی در نزد کارفرمایان در سال‌های ۸۰ و ۸۱ که از سال ۸۲ به منظور تحول اساسی در «جایگاه و نقش خود در بازار فعالیت‌های عمرانی و زیربنایی» و «جهش در نتایج عملکردی شرکت» طی فعالیت‌های منسجم و یکپارچه، اقدام به برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی برای تحول نمود. توسعه عملکردها از حوزه‌های سنتی فعالیت شرکت یعنی فعالیت‌های عمرانی و ارائه خدمات صرفاً ساخت<sup>۱۱</sup> و ورود به عرصه‌های ارائه خدمات نیازمند تدوین جهت‌گیری‌های کلیدی شرکت و شناسایی اقدامات استراتژیکی شود که به وسیله تیم مدیریت ارشد شرکت دنبال شد. به همین منظور در بهمن ماه ۸۲ و شهریور ۸۳ ویرایش اول و دوم «سند جهت‌گیری استراتژیک» شرکت ملی ساختمان تدوین گردید. بر اساس این سند، استراتژی‌های پشتیبان به صورت برنامه‌های عملیاتی و به واحدهای سازمانی جهت اجرا ابلاغ شدند. مجدداً در حین اجرای برنامه‌های عملیاتی ویرایش دوم این سند تدوین گردید. استراتژی‌های شرکت بر اساس اطلاعات جمع‌آوری و پردازش شده از سطح مدیران و انجام مصاحبه‌هایی با کارشناسان و صاحب نظران بیرونی تدوین گردید. مجدداً با هدف تدقیق استراتژی‌ها و جهت‌گیری استراتژیک شرکت ملی ساختمان، از شرکت مشاوره آتیه بهار جهت تهیه طرح استراتژیک<sup>۱۲</sup> حوزه فعالیت‌های شرکت، انتخاب و کار خود را با مطالعه محیط بیرون و داخل ساختار بازار و رقابت در این حوزه آغاز نمود و نهایتاً در اواخر شهریور ۸۴ نتایج کار خود را به شرکت ارائه داد. در مهر و آبان ماه سال ۸۴ با حضور مدیران ارشد شرکت در قالب

استراتژی‌های اصلی شرکت ملی ساختمان



شکل (۶): بخشی از نمودار درختی استراتژی‌ها

جدول (۱): پروژه‌ها و اقدامات اجرایی تحقق استراتژی‌های پشتیبان پروژه‌ها و اقدامات اجرایی تحقق استراتژیهای پشتیبان در دو سال آینده بر حسب زمان، هزینه و مسئولیتهای اجرایی

(نشانه ها: ✓ تصویب و تایید • متولی ○ مشارکت △ اجرا(داخلی) ▲ اجرا(مشاور) ◇ هدایت و نظارت(داخلی) ◆ نظارت(مشاور) P: پروژه A: فعالیت)

کداقدام/ پروژه/ فعالیت	عنوان اقدام استراتژیک	عنوان پروژه/ فعالیت	پیش نیاز	زمان (ماه)	هزینه (میلیون ریال)	نقش‌ها و مسئولیت‌ها									
						۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	
۱	تدقیق استراتژی‌ها و تهیه طرح‌های کسب و کار														
	مطالعه دقیق در ارتباط با کسب و کار الکترو فلو، بازار سنجی و مطالعات دقیق امکان سنجی و سرمایه‌گذاری					✓	◇	▲●	◆						○
	مطالعه دقیق در ارتباط با کسب و کار تولید آب شیرین، بازار سنجی و مطالعات دقیق سرمایه‌گذاری					✓	◇	▲●	◆						○
	مطالعه دقیق در ارتباط با کسب و کار تولید برق، بازار سنجی و مطالعات دقیق سرمایه‌گذاری					✓	◇	▲●	◆						○

۱. هیئت مدیره ۲. مدیریت عامل ۳. معاونت اقتصادی مالی ۴. معاونت توسعه تکنولوژی ۵. معاونت ساخت ۶. معاونت پروژه های خاص ۷. مدیریت بازار ۸. مدیریت منابع انسانی ۹. سایر

این مدل (شکل (۷)) برخلاف مدل‌های موجود مدیریت استراتژیک که از مأموریت یا چشم‌انداز شروع می‌شوند از شناخت و تحلیل چالش‌های بقا/توسعه شروع می‌شود، زیرا این شناخت ما را به سوی تعیین مأموریت و چشم‌انداز سوق می‌دهد و بدون این شناخت دانستن مأموریت وجودی

ساله انجام دهد و دلایل انحرافات از برنامه‌ها را مشخص نماید. در ادامه مدل مدیریت راهبردی شرکت ملی ساختمان تشریح می‌گردد.

۱۳-۱ مدل مدیریت راهبردی شرکت ملی ساختمان



منظور ترغیب کارکنان به مشارکت در پیاده‌سازی استراتژی‌ها، چند دستاورد سریع برای کارکنان به اجرا گذاشته شد. بدون چند دستاورد آشکار، به‌هنگام، بی‌چون و چرا و سودمند برای کارکنان، کاروان تحول خواه ناخواه با مشکلاتی مواجه خواهد شد و دستاوردهای سریع، بدگمانی‌ها را ضعیف می‌سازد [۱۱].

یک نمونه از این دستاوردها برای شرکت ملی ساختمان شامل مجهز نمودن شرکت با کامپیوترهای لپ‌تاپ و شبکه مناسب اینترنت و اینترنت بود، تا علاقه‌مندی مدیران و کارکنان به مشارکت در انجام برنامه‌ها را کسب نماید. در سال ۱۳۸۵، ارزیابی استراتژی‌ها و برنامه‌ها براساس یک طرح تعیین و تدوین شاخص‌ها و ارزیابی عملکرد صورت گرفت که با اجرای این برنامه، کل فرآیند مدیریت استراتژیک از تدوین تا ارزیابی در طی سه سال تحقق یافت.

#### ۱۴- مقایسه مدل‌های مدیریت استراتژیک با مدل شرکت ملی ساختمان

با توجه به بررسی اجزای مدل‌ها، ۱۱ فرآیند مجزا از یکدیگر را می‌توان تشخیص داد که برای مقایسه اجزا مدل‌ها با یکدیگر، از جدول (۴) استفاده شده است. در مدل مدیریت استراتژیک پیرسون و ابینسون بیشتر بر مراحل تدوین و ارزیابی استراتژی تأکید شده و به مرحله اجرای استراتژی اشاره‌ای نشده است. پس نمی‌توان آن را مدل کاملی محسوب کرد. مدل مدیریت استراتژیک کیفیت لرنز هر سه مرحله را به‌صورت مشروح نشان می‌دهد و از این نظر مدل کاملی است، ولی تفاوتی که این مدل با بقیه مدل‌ها دارد این است که تخصیص منابع را به‌عنوان عامل مرکزی در نظر گرفته است که به تمامی بخش‌های مدل ارتباط دارد اما تخصیص منابع در مدل دیوید به‌عنوان یک مرحله بعد از تدوین، انتخاب و ارزیابی استراتژی‌ها مشاهده می‌شود و در مدل شمس نیز قبل از اجرای واقعی عملیات قرار دارد. اما سئوالی که در اینجا پیش می‌آید این است که جایگاه واقعی تخصیص منابع کجا است؟ رویکرد مدیریت راهبردی بر این نکته تأکید دارد که منابع براساس اولویت‌هایی که به‌وسیله هدف‌های سالانه تعیین شده‌اند تخصیص می‌یابند.

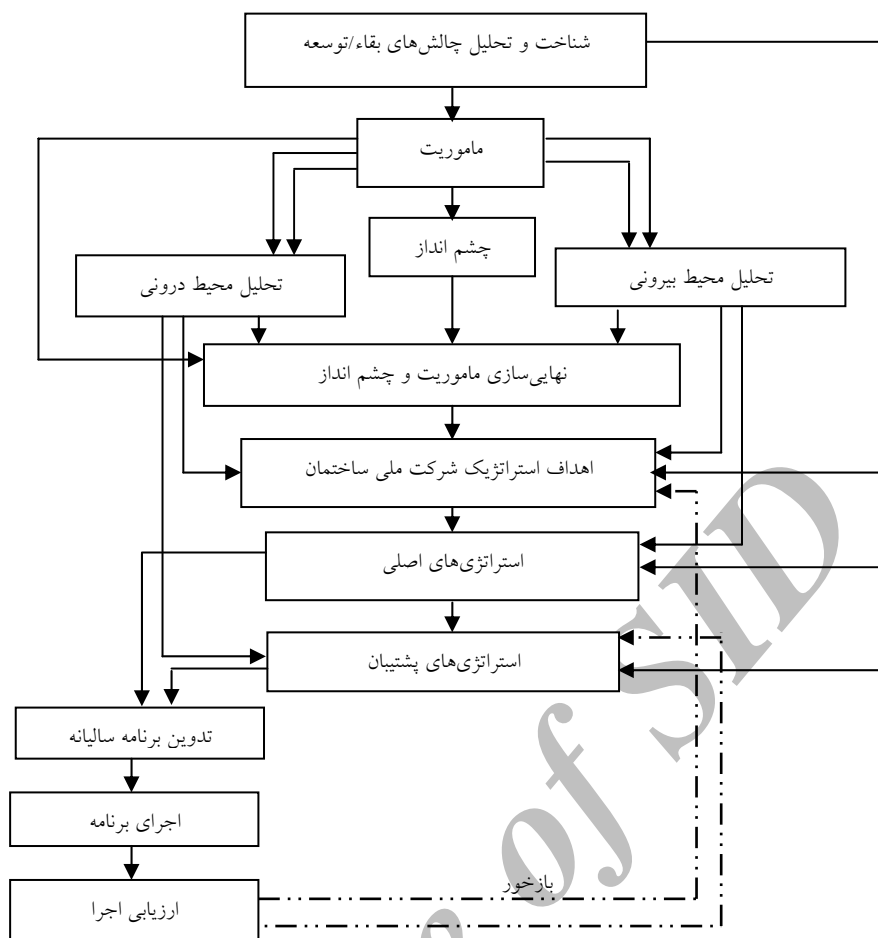
سازمان مشکل و یا حتی ممکن است افراد را به بیراهه بکشاند و این از بارزترین تفاوت‌های مدل مدیریت راهبردی شرکت ملی ساختمان با سایر مدل‌های مدیریت استراتژیک مطرح شده، می‌باشد.

#### ۱۳-۲ شرح مدل مدیریت استراتژیک شرکت ملی ساختمان

با توجه به مطالبی که در بخش مدل‌های استراتژیک آورده شد، می‌توان این‌گونه برداشت نمود که اکثر مدل‌های مدیریت استراتژیک در سطح نظری به‌هنگام استفاده در عمل با مشکل مواجه می‌شوند، زیرا واقعیت با آنچه که در تئوری وجود دارد، کاملاً متفاوت است [۱۰]، معمولاً این مدل‌ها دارای یکسری اجزای ثابت هستند، اما آنچه که مدل مدیریت استراتژیک شرکت ملی ساختمان را از سایر مدل‌هایی که در این مقاله به آنها اشاره شده متمایز می‌سازد، مرحله اول مدل یعنی مرحله شناخت و تحلیل چالش‌های بقا / توسعه و چگونگی انجام برنامه‌ریزی، اجرا و نحوه ارزیابی آن است. با توجه به مدل شرکت ملی ساختمان، قبل از انجام مدیریت استراتژیک در یک سازمان توجه به نکات زیر ضروری است، زیرا نحوه انجام آن را متفاوت می‌سازد:

۱. آیا مدیریت راهبردی نخستین بار است که در سازمان انجام می‌شود؟  
۲. آیا مدیریت راهبردی انجام شده و می‌خواهد مورد تجدید نظر قرار گیرد؟

۳. سازمان در چه صنعتی مشغول به فعالیت می‌باشد؟  
سازمان‌هایی که برای اولین بار می‌خواهند فرآیند مدیریت راهبردی را انجام دهند، باید ابتدا زمینه انجام آن را در سازمان آماده کنند. اما اگر در گذشته این فرآیند انجام گرفته و در حال حاضر سازمان در صدد تجدید نظر یا به‌روزرسانی آن است انجام مراحل مشترک در مدل‌های مدیریت راهبردی می‌تواند سازمان را به مقصودش برساند. شرکت ملی ساختمان از آن دسته سازمان‌هایی است که برای نخستین بار درگیر این فرآیند شده است. بنابراین باید تدابیر مناسبی با وضعیت شرکت و صنعتی که در آن فعالیت می‌نمود می‌اندیشید. شرکت ملی ساختمان همان‌طور که در قسمت معرفی شرکت توضیح داده شد در صنعت پیمانکاری مشغول به فعالیت است. به‌دلیل ماهیت و شرایط این صنعت، پذیرش مفاهیم مدیریت راهبردی مشکل و ناملموس است. نخستین اقدامی که توسط گروه مدیریت راهبردی (مشاورین و مدیران) در این شرکت صورت گرفت، فرهنگ‌سازی و آماده کردن کارکنان برای اجرای تحول بوده است. بنابراین به پیشنهاد مشاوران اقدام به برگزاری کارگاه‌ها و کلاس‌های آموزشی گردید تا مدیران پروژه‌ها و کارکنان را با این مفاهیم آشنا نمایند. در اقدام بعدی برخی از اجزای فرآیند مدل مدیریت استراتژیک (تعیین مأموریت، تحلیل محیط بیرونی و غیره) را با کمک مشاور و همکاری مدیران و کارشناسان شرکت تدوین و نتایج این مرحله به‌عنوان مرحله آزمایشی<sup>۱۳</sup> فشرده و کوتاه‌مدت (چندماهه) به اجرا گذاشته شد. سپس کار بازرگری و تدقیق استراتژی‌ها و برنامه‌های تدوین شده صورت گرفت. مجدداً، تمامی مراحل تدوین استراتژی به‌صورت مشروح انجام گرفت. به



شکل (۷): مدل مدیریت راهبردی شرکت ملی ساختمان

جدول (۲): برنامه سال ۱۳۸۵

برنامه سال ۱۳۸۵ شرکت ملی ساختمان  
برنامه توسعه زیر ساخت‌ها و توانمندی‌ها و برنامه‌های جاری عملیاتی  
معاونت توسعه و فن‌آوری

ID	کد برنامه	WBS	فعالیت/عنوان پروژه	P/A	مدت زمان انجام	هزینه انجام (میلیون ریال)
۱	۱۳۸۵-TP/T001	۱	تدوین برنامه سال ۱۳۸۵	A	۴۵ روز	۸۰
۴	IP	۲	برنامه توسعه زیر ساخت‌ها و توانمندی‌ها		۳۰۱ روز	۱۴۸۵۰
۵		۴.۱	برنامه‌های بسیار فوری		۹۰ روز	۵۰۰
۱۷		۴.۱.۵	برنامه‌های بسیار فوری معاونت توسعه و تکنولوژی		۹۰ روز	۳۴۵
۱۸	۱۳۸۵-IP/T401	۴.۱.۵.۱	طراحی و تدوین دقیق و تفصیلی ماموریت و چشم انداز شرکت	P/A	۴۵ روز	۱۲۰
۱۹	۱۳۸۵-IP/T402	۴.۱.۵.۲	تدوین برنامه‌های آموزشی و هم‌اندیشی هیئت مدیره	A	۳۰ روز	۲۵
۲۰	۱۳۸۵-IP/T403	۴.۱.۵.۳	سیاست‌گذاری نحوه اجرای پروژه مترو	P/A	۶۰ روز	۱۶۰
۲۱	۱۳۸۵-IP/T404	۴.۱.۵.۴	سیاست‌گذاری نحوه اجرای پروژه ترمینال زیارتی	P/A	۶۰ روز	۴۰
۲۲	۱۳۸۵-IP/T405	۴.۱.۵.۵	استقرار ساختار معاونت توسعه و تکنولوژی	A	۹۰ روز	۰
۳۲		۴.۲	برنامه‌های فوری		۱۸۰ روز	۴۰۰۰
۴۵		۴.۲.۴	برنامه‌های فوری معاونت توسعه و تکنولوژی		۱۸۰ روز	۱۱۵۰
۴۶	۱۳۸۵-IP/T411	۴.۲.۴.۱	اجرای فاز اول برنامه‌های آموزشی و هم‌اندیشی هیئت مدیره	P/A	۱۳۵ روز	۱۰۰
۴۷	۱۳۸۵-IP/T412	۴.۲.۴.۲	طراحی و تدوین سیاست‌ها و چارچوب‌های همکاری استراتژیک	P/A	۹۰ روز	۱۵۰
۴۸	۱۳۸۵-IP/T413	۴.۲.۴.۳	طراحی معماری کلان شرکت	P	۱۰۵ روز	۵۵۰

تصویب کننده: هیئت مدیره

تایید کننده: مدیر عامل

تدوین کننده: معاونت توسعه و تکنولوژی

جدول (۳): جدول پایش میزان تحقق برنامه‌های سال ۱۳۸۵

جدول پایش میزان تحقق برنامه‌ها		کد:		
نوع برنامه: توسعه زیر ساخت‌ها و توانمندی‌ها		شماره بازنگری:		
ردیف	هدف	شرح عملکرد	تاریخ انجام	
			شروع	خاتمه
۱	استقرار ساختار مدیریت بازار	کاهش ۰.۳۳٪ وقت از مدیر بازار به‌کارگیری مشاور روابط عمومی به‌کارگیری کارشناس بازار (پاره وقت) به‌کارگیری کارشناس روابط عمومی	۸۵/۱۰/۱۵ ۸۵/۱۰/۲۳ ۸۵/۹/۵ ۸۵/۷/۵	فرهنگ سازمانی آئین نامه حقوق و دستمزد نداشتن فضای کار (محل) استقرار نیرو) عدم استقرار ساختار، وضعیت نقدینگی شرکت، فرهنگ سازمانی عدم استقرار ساختار سازمانی، وضعیت نقدینگی شرکت، فرهنگ سازمانی
۲	باز طراحی / تکمیل طراحی وب سایت و اینترنت شرکت	بروز آوری اجاره فضا و ثبت انجام گرفته است بازدید از شرکت مهتاب قدس، جلسه با مسئولان فناوری اطلاعات، تهیه کلیات اینترنت و فرم‌های نظرسنجی		عدم تحقق پیش نیاز، عدم استقرار ساختار سازمانی، وضعیت نقدینگی شرکت.
۳	طراحی و اجرای سید تبلیغات شرکت	طراحی و چاپ کاتالوگ، طراحی و تولید استند، برای فیلم تبلیغاتی انتخاب پیمانکار در مرحله نهایی است، برای فیلم جهت پخش در تلویزیون قرارداد منعقد شد، فیلم نامه تهیه شده است محقق نشده است		عدم تحقق پیش نیاز، عدم استقرار ساختار سازمانی، وضعیت نقدینگی شرکت.
۴	طراحی و استقرار فاز اول مدیریت بازار			عدم تحقق پیش نیاز، عدم استقرار ساختار سازمانی، وضعیت نقدینگی شرکت.
پیشنهادهای:			نام وامضاء	

ماهوی "تفکر استراتژیک" یک بصیرت و فهم است. این بصیرت کمک می‌کند تا انسان تشخیص دهد کدام یک از عوامل در دستیابی به موفقیت موثر و کدام یک نیست [۶]. برنامه‌ریزی استراتژیک خوب تنها می‌تواند بعد از انجام تفکر استراتژیک رخ دهد [۱۴]. در زمینه تفکر استراتژیک در شرکت ملی ساختمان اقدامات مناسبی صورت گرفته است. ابتدا یکسری جلسات اتاق فکر با حضور مدیران ارشد تشکیل شده است و همچنین دوره‌های آموزشی برای مدیران در جهت آشنایی آنها با مسائل استراتژیک برگزار گردیده است. اولین بحث، آماده‌سازی می‌باشد که در مدل لرنز و ملی ساختمان این مورد به چشم می‌خورد. جزء بعدی چشم‌انداز است، چشم‌انداز یک سازمان، آشکار کننده اهداف بلندمدت و در اصطلاح «آنچه سازمان می‌خواهد باشد و کسانی که می‌خواهند انجام دهند» است. آن یک شعار تبلیغاتی یا خلاصه‌ای از یک بیانیه گسترده نیست [۱۶]. دیگر اجزای ذکر شده در جدول (۴) در اکثر مدل‌های مدیریت استراتژیک مشترک است و مدل مدیریت استراتژیک شرکت ملی ساختمان به‌عنوان مدلی که در یک شرکت در صنعت عمرانی اجرا شده است، دربردارنده این اجزا می‌باشد.

#### ۱۵- بررسی نتایج حاصل از تدوین، اجرا و ارزیابی مدیریت راهبردی در شرکت ملی ساختمان

چنانچه در اجرای مدیریت راهبردی از رهنمودهای مشخصی استفاده نشود، انتقادهای زیادی بر مدیریت وارد خواهد آمد و موجب بروز مسائل

برای مدیریت راهبردی و از نظر موفقیت سازمانی، هیچ چیز نمی‌تواند زیان‌بارتر از این باشد که منابع به‌گونه‌ای تخصیص یابد که با اولویت‌های تعیین شده و با هدف‌های سالانه و مورد تصویب، سازگار نباشد [۹]. بنابراین باید ابتدا اهداف سالانه را تعیین نمود سپس اقدام به تخصیص منابع کرد. امکان دارد ارزیابی استراتژی به ایجاد تغییر در فرآیند تدوین استراتژی و نیز ایجاد تغییر در مرحله اجرای استراتژی بینجامد که در این صورت شرکت ناگزیر می‌شود فرآیند تدوین و اجرای استراتژی را تغییر دهد یا اینکه استراتژی‌ها و شیوه‌های اجرا را زودتر مورد تجدید نظر قرار دهد [۲]. تمام طرح‌های استراتژیک نیازمند بررسی مستمر برای حفظ سازگاری با محیط در حال تغییر می‌باشند [۸]. با توجه به آنچه بیان شد مدل‌های پیرسون و ابینسون و شمس نحوه بازخوردهی مناسبی ندارند. در مدل شمس بازخور تنها به تخصیص منابع، اهداف میانی و اهداف نهایی می‌پردازد و مانند مدل دیوید بازخور همه جانبه ندارد. اکثر مدل‌های مدیریت راهبردی دارای اجزای مشابهی هستند، مانند تدوین ماموریت، تحلیل محیط درونی و بیرونی، تدوین استراتژی، تعیین اهداف سالانه و کنترل و ارزیابی است. اما به‌راستی این اجزا به تنهایی برای اجرای موفق یک مدل مدیریت راهبردی کافی است؟ در پاسخ به این سوال موضوع تفکر استراتژیک به‌عنوان یک پیش نیاز باید مورد توجه قرار گیرد. تفکر استراتژیک برای سازمان چشم‌انداز می‌آفریند و به مدیران کمک می‌کند تا در جهت این چشم‌انداز تصمیمات صحیحی را اتخاذ کنند. از دیدگاه

ناویژه، سهم بازار، نسبت بدهی‌ها به حقوق صاحبان سهام، سود هر سهم، رشد فروش، رشد دارایی‌ها. به‌منظور ارزیابی کیفیت فرآیند مدیریت استراتژیک شرکت ملی ساختمان از ارزیابی استراتژی‌ها با کمک نسبت-های مالی استفاده می‌شود که به‌منظور جلوگیری از حجیم شدن مقاله فقط از شاخص بازده دارایی، بازده حقوق صاحبان سهام و رشد فروش (درآمد) در دوره‌های مختلف زمانی و مقایسه بازده دارایی با میانگین صنعت استفاده شده، نتایج مورد نظر به‌شرح مندرج در جدول (۵) است.

و مشکلات زیادی برای سازمان خواهد شد. ارزیابی کیفیت فرآیند مدیریت استراتژیک بخش جدا نشدنی از ارزیابی استراتژی‌ها است [۱۹]. معمولاً برای ارزیابی استراتژی‌ها از نسبت‌های مالی استفاده می‌شود و استراتژیست‌ها می‌کوشند بین سازمان‌ها، سه نوع مقایسه به عمل آورند: (۱) مقایسه عملکرد شرکت در دوره‌های مختلف زمانی، (۲) مقایسه عملکرد شرکت با شرکت‌های رقیب، (۳) مقایسه عملکرد شرکت با میانگین صنعت. برخی از نسبت‌های مالی که برای ارزیابی استراتژی مورد استفاده قرار می‌گیرد، عبارت است از: بازده سرمایه، بازده حقوق صاحبان سهام، سود

جدول (۴): مقایسه مدل‌های مدیریت استراتژیک با مدل مدیریت استراتژیک شرکت ملی ساختمان

مدل ملی ساختمان	مدل شمس	مدل TQL	مدل دیوید	مدل پیرسون و ابینسون	عنوان مدل‌ها
✓	-	-	-	-	۱ شناخت و تحلیل چالش‌های بقاء/توسعه
✓	✓	✓	✓	✓	۲ ماموریت
✓	-	-	-	-	۳ چشم انداز
✓	✓	✓	✓	✓	۴ تحلیل محیط بیرونی
✓	✓	✓	✓	✓	۵ تحلیل محیط درونی
-	✓	-	✓	✓	۶ اهداف بلند مدت
✓	✓	✓	✓	✓	۷ تدوین، ارزیابی و انتخاب استراتژی
✓	✓	✓	✓	✓	۸ تعیین اهداف سالانه و سیاست‌ها
✓	✓	✓	✓	-	۹ تخصیص منابع
✓	✓	✓	✓	✓	۱۰ کنترل و ارزیابی
-	-	-	✓	-	۱۱ بازخور فراگیر

جدول (۵): رشد سود و درآمد شرکت ملی ساختمان

سال	افزایش نسبت به سال قبل		درصد افزایش نسبت به سال قبل		رشد نسبت به سال پایه	
	سودخالص	درآمد	سودخالص	درآمد	سودخالص	درآمد
۱۳۸۰	-	-	-	-	٪۱۰۰	٪۱۰۰
۱۳۸۱	۴۲۸۷۵۶۹۷۴۰۰	۶۴۶۱۶۱۲۳۲۰	٪۶۰/۱۳	٪۳۱/۷۷	٪۱۶۰/۱۳	٪۱۳۱/۷۷
۱۳۸۲	۵۹۵۲۲۵۹۵۰۰۰	۲۹۲۱۴۶۷۱۹۰	٪۱۶/۹۸	٪۳۳/۴۷	٪۱۸۷/۳۲	٪۱۷۵/۸۸
۱۳۸۳	۲۱۷۶۶۰۲۲۶۶۰۰	۲۶۴۵۳۳۱۱۸۰۰	٪۱۳۱/۴۲	٪۹۱/۷۰	٪۴۳۳/۵۰	٪۳۳۷/۱۷
۱۳۸۴	۳۲۵۴۶۷۰۳۵۸۰۰	۶۰۴۰۶۱۷۳۳۱۰	٪۱۲۹/۶۷	٪۷۱/۵۳	٪۹۹۸/۶۸	٪۵۷۸/۳۴

همان‌طور که شکل (۱۰) نشان می‌دهد، شرکت در مقایسه با شرکت‌هایی که در صنعت مورد نظر فعالیت می‌کنند در جایگاه خوبی قرار دارد. قابل ذکر است که برای مقایسه این نسبت، لزوماً باید شرکت مورد مطالعه با شرکت‌های هم‌صنعت و دارای اشتراک در دامنه فعالیت مقایسه شود، زیرا میزان بهره‌برداری از دارایی‌ها در هر صنعت متفاوت است. با توجه به این نسبت‌ها و نسبت‌های دیگری که به‌دلیل رعایت محدودیت صفحات آورده نشده است، عملکرد شرکت ملی ساختمان طی اجرای مدیریت راهبردی مثبت و قابل توجه ارزیابی می‌شود و این شاخص‌ها

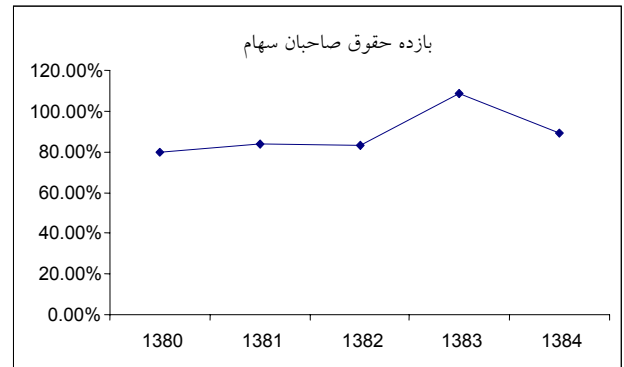
از مهم‌ترین عناصر در بررسی ارزش شرکت‌ها و قدرت سودآوری آنها نرخ بازده حقوق صاحبان سهام است. در شکل (۸) روند این نسبت برای شرکت ملی ساختمان نمایش داده شده است. بسیاری از تحلیل‌گران نسبت دارایی‌ها را شاخص نهایی برای تشخیص کفایت و کارایی مدیریت در اداره امور واحد تجاری می‌دانند. این نسبت حاکی از توانایی واحد تجاری در کاربرد تمام منابعی است که در اختیار آن قرار دارد. که در شکل (۹) این روند نشان داده شده است.

نشان از موفقیت‌آمیز بودن فرآیند مدیریت راهبردی در این شرکت بوده است.

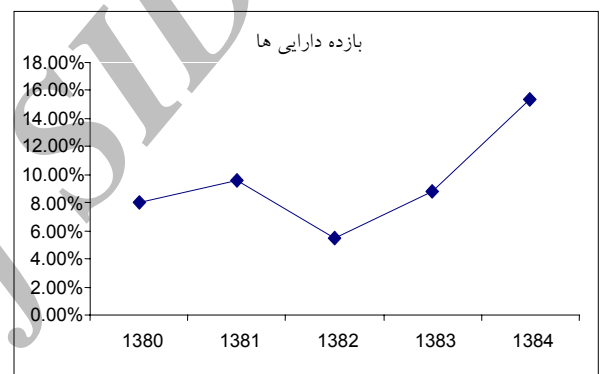
#### ۱۶- نتیجه‌گیری

در پایان می‌توان نتایج تحقیق را در ارتباط با چارچوب آزمایش فرضیات این‌گونه بیان کرد که:

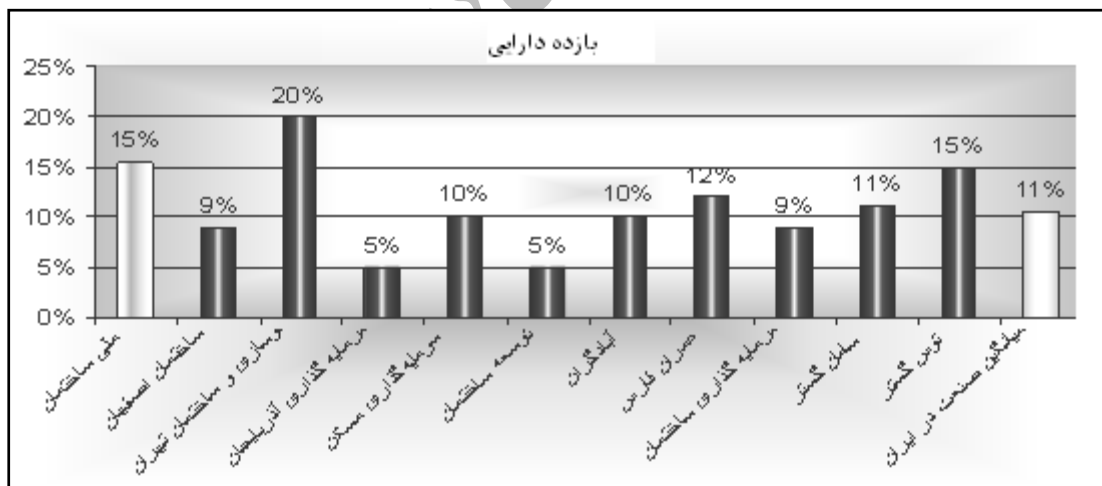
- مدل مدیریت راهبردی شرکت ملی ساختمان نسبت به سایر مدل‌های مذکور در پیشینه تحقیق متمایز است.
  - شاخص‌های ارزیابی عملکرد کیفیت فرآیند مدیریت راهبردی بیانگر موفقیت‌آمیز بودن اجرای مدل در این شرکت است.
- علاوه بر دستاوردهای مذکور این تحقیق، می‌توان به نقش موثر به‌کارگیری شیوه‌های تفکر استراتژیک در موفقیت مدل مدیریت استراتژیک شرکت ملی ساختمان به‌ویژه در شناخت و تحلیل چالش‌های بقاء و توسعه اشاره کرد. همچنین مورد توجه قرار دادن این نکته ضروری است، که اگر مدل مدیریت استراتژیک برای اولین بار می‌خواهد در یک شرکت به اجرا گذاشته شود، می‌باید شرایط خاصی را قبل از اجرای مدل مد نظر قرار داد. آخرین دستاورد این تحقیق براساس مستندات موجود در منابع علمی کشور، می‌توان به بی‌سابقه بودن این‌گونه پژوهش‌ها در صنعت عمران اشاره کرد.



شکل (۸): بازده حقوق صاحبان سهام شرکت ملی ساختمان



شکل (۹): بازده دارایی‌های شرکت ملی ساختمان



شکل (۱۰): مقایسه بازده دارایی‌های شرکت با میانگین صنعت

- [۳] رحمان سرشت، حسین؛ مدیریت راهبردی (استراتژیک) در اندیشه نظریه پردازان، چاپ اول، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۸۳.
- [۴] شمس، عبدالحمید؛ مدیریت استراتژیک و استراتژی‌ها در محیط‌های صنعتی و تجاری، چاپ اول، تهران: انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، صفحه ۵۹، ۱۳۸۲.

#### ۱۷- منابع و مأخذ

- [۱] بازرگان، عباس؛ سرمد، زهره؛ حجازی، الهه؛ روش تحقیق در علوم رفتاری، چاپ هفتم، تهران: انتشارات آگه، صفحه ۶۳، ۱۳۷۳.
- [۲] دیوید، فردا (علی پارسائیان، سید محمد اعرابی)؛ مدیریت استراتژیک، چاپ پنجم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۹.

- [5] کاتر جان، کوهن دان (ابراهیم محجوب)؛ هشت خوان تحول، چاپ اول، تهران: انتشارات مدیریت فردا، صفحه ۱۷۵، ۱۳۸۴.
- [6] کیانی، غلامرضا، غفاریان، وفا؛ پنج فرمان برای تفکر استراتژیک، چاپ اول، تهران: انتشارات فرا، صفحه ۴۳، ۱۳۸۴.
- [7] فقهی فرهمند ناصر؛ مدیریت استراتژیک سازمان، چاپ اول، تبریز: انتشارات فروزش، صفحه ۱۸۷، ۱۳۸۴.
- [8] ایل بام، گالوی؛ استامف، کوالیس؛ برایسون، مک گرگور (عباس منوریان)؛ مدیریت استراتژیک (مجموعه مقالات)، چاپ دوم، تهران: نشر مرکز آموزش دولتی، صفحه ۳۱، ۱۳۷۹.
- [9] آقازاده، هاشم؛ مطالعه تطبیقی مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، مجله تدبیر، شماره ۱۴۰، ۱۳۸۲.
- [10] علی احمدی، علیرضا؛ مجموعه مقالات مدیریت استراتژیک، چاپ اول، تهران: انتشارات تولید دانش، صفحه ۶۱، ۱۳۸۳.
- [11] سند جهت‌گیری‌های شرکت ملی ساختمان، نسخه سوم، تهران: شرکت ملی ساختمان، ۱۳۸۴.
- [12] سند برنامه سال ۱۳۸۵ شرکت ملی ساختمان، نسخه سوم، تهران: شرکت ملی ساختمان، ۱۳۸۵.
- [13] Lindsey Wells. D., (2002), *Strategic Management for Senior Leader*, A handbook for Implementation, Department of the Navy TQL Office.
- [14] Tavakoli.I, Lawton. J., (2005), *Strategic Thinking and Knowledge Management*, Hand Book of Business.
- [15] Haapasalo.H.; Ingaksuo.K.; Lenk kerit.T., (2006), *Linking Strategy into Operational*, Benchmarking An International Journal, Vol.13 , p.p. 701-717.
- [16] Jagersma.P. K., (2007), *Aspiration and Leadership*, Journal of Business Strategy, Vol.28, p.p.45-52.
- [17] Myunus.A, N., (2006), *Strategic Planning and Strategic Management in Australian Organizations*, Asia Pacific Journal of Management, Vol.6, p.p.105-127.
- [18] Obeg. K., Ugboro. I., (2006), *Effective Strategic planning in public transit systems*, Transportation Research Paper, p.p.1-20.
- [19] Olsen. J. E., Haslett. T., (2006), *Strategic Management in Action*, Systematic practice and Action Research, p.p.449-464.
- [20] Plowman. K., D., (2005), *Conflict, Strategic Management and Public Relation*, Public Relation Review, p.p.131-138.