



دانشگاه پیام زور

دانشکده ادبیات و علوم انسانی

پایان نامه

برای دریافت مدرک کارشناسی ارشد

رشته مدیریت دولتی (منابع انسانی)

گروه علمی مدیریت

عنوان پایان نامه:

ارزیابی مدیریت استراتژیک بر اساس اصول سازمان استراتژی محور

(مطالعه موردی در شرکت برق منطقه ای فارس)

فرانک کریمی

استاد راهنما:

دکتر محسن جاجرمی زاده

استاد مشاور:

دکتر محمد حسن صیف

بهمن ۱۳۹۱







دانشگاه سیام زور

دانشکده ادبیات و علوم انسانی

مرکز شیراز

پایان نامه

برای دریافت مدرک کارشناسی ارشد

رشته مدیریت دولتی (منابع انسانی)

گروه علمی مدیریت

عنوان پایان نامه:

ارزیابی مدیریت استراتژیک بر اساس اصول سازمان استراتژی محور

(مطالعه موردی در شرکت برق منطقه ای فارس)

فرانک کریمی

استاد راهنما:

دکتر محسن جاجرمی زاده

استاد مشاور:

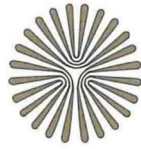
دکتر محمد حسن صیف

بهمن ۱۳۹۱

تاریخ: ۱۳۹۱/۱۱/۲۸

شماره: ۰۵/۱-۱۶۲۲۷۱

پیوست:



دانشگاه پیام نور استان فارس  
باسمه تعالی



جمهوری اسلامی ایران  
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

### صور تجلسه دفاع از پایان نامه دوره کارشناسی ارشد

جلسه دفاع از پایان نامه دوره کارشناسی ارشد خانم فرانک کریمی دانشجوی رشته مدیریت دولتی به شماره دانشجویی ۸۷۰۰۰۶۳۸۷ تحت عنوان:

«ارزیابی مدیریت استراتژیک بر اساس اصول سازمان استراتژی محور (مطالعه موردی در شرکت برق منطقه ای فارس)»

با حضور هیات داوران در روز شنبه مورخ ۱۳۹۱/۱۱/۲۸ ساعت ۸:۰۰ صبح در محل ساختمان اندیشه برگزار شد و هیات داوران پس از بررسی، پایان نامه مذکور را شایسته

نمره به عدد ۱۹.۰۰ به حروف... **نیز در دسترس می باشد**... با درجه **عالی**... تشخیص داد.

نام و نام خانوادگی	هیات داوران	مرتبه دانشگاهی	دانشگاه / موسسه	امضاء
دکتر محسن جاجرمی زاده	راهنما	استادیار	پیام نور شیراز	
دکتر محمد حسن صیف	مشاور	استادیار	پیام نور کوار	
دکتر علیرضا موغلی	داور	استاد	پیام نور شیراز	
دکتر احمد خاکساری	نماینده تحصیلات تکمیلی	دانشیار	پیام نور شیراز	

رئیس اداره تحصیلات تکمیلی

شیراز - شهرک گلستان، بلوار دهخدا  
قبل از نمایندگان بین المللی  
تلفن : ۰۷۱۱-۶۲۲۲۲۴۰-۳  
دورنگار : ۰۷۱۱-۶۲۲۲۲۴۹  
صندوق پستی : ۱۳۶۸- ۷۱۹۵۵

www.spnu.ac.ir

Email : admin@spnu.ac.ir

اینجانب **فرانک کریمی** دانشجوی ورودی سال ۱۳۸۷ مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی گواهی می‌نمایم چنانچه در پایان نامه خود از فکر، ایده و نوشته دیگری بهره گرفته‌ام با نقل قول مستقیم یا غیر مستقیم منبع و مآخذ آن را نیز در جای مناسب ذکر کرده‌ام. بدیهی است مسئولیت تمامی مطالبی که نقل قول دیگران نباشد بر عهده خویش می‌دانم و جوابگوی آن حواهم بود.

دانشجو تأیید می‌نماید که مطالب مندرج در این پایان نامه نتیجه تحقیقات خودش می‌باشد و در صورت استفاده از نتایج دیگران مرجع آن را ذکر نموده است.

نام و نام خانوادگی دانشجو  
**فرانک کریمی**  
تاریخ و امضاء

اینجانب **فرانک کریمی** دانشجوی ورودی سال ۱۳۸۷ مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی گواهی می‌نمایم چنانچه بر اساس مطالب پایان نامه خود اقدام به انتشار مقاله، کتاب، و ... نمایم ضمن مطلع نمودن استاد راهنما، با نظر ایشان نسبت به نشر مقاله، کتاب، و ... و به صورت مشترک و با ذکر نام استاد راهنما مبادرت نمایم.

نام و نام خانوادگی دانشجو  
**فرانک کریمی**  
تاریخ و امضاء

کلیه حقوق مادی مترتب از نتایج مطالعات، آزمایشات و نوآوری ناشی از تحقیق موضوع این پایان نامه متعلق به دانشگاه پیام نور می‌باشد.

ماه و سال

۱۳۹۱/۰۶/۰۵

## چکیده

باتوجه به اولویت روز افزون استقرار سیستم مدیریت استراتژیک در سازمان ها و متعاقباً اهمیت عواملی که موفقیت این سیستم را تحت تاثیر قرار می دهد، شناسایی و لحاظ این عوامل ضرورت دارد. این تحقیق با هدف سنجش میزان استقرار موفقیت آمیز سیستم مدیریت استراتژیک در شرکت برق منطقه ای فارس و بررسی اینکه اکنون این شرکت، یک سازمان استراتژی محور گشته است، انجام پذیرفته است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی-پیمایشی است. بر اساس مطالعات دقیق و گسترده ادبیات موضوع و همچنین ملاحظه پرسشنامه تهیه شده توسط نورتون و کاپلان و بهره گیری از نظرات اساتید و خبرگان سازمان؛ در نهایت اصول سازمان استراتژی محور مبدعین کارت امتیازی متوازن به عنوان چهارچوب ارزیابی سیستم مدیریت استراتژیک برگزیده شده است. نتایج پژوهش نشان می دهد که به طور کلی نسبت به تحقق اصول سازمان استراتژی محور و اثربخشی سیستم مدیریت استراتژیک این شرکت دیدگاه مثبتی (ارزیابی متوسط و بالاتر) وجود دارد. با استفاده از تجزیه و تحلیل آماری اصلی ترین شکاف ها؛ اتصال بودجه به استراتژی ها و سیستم های اطلاعاتی تحلیلی شناسایی گردیدند. البته حوزه های بسیج سازمان، فرایند حاکمیت، سیستم مدیریت استراتژیک، هم افزایی واحدهای کسب و کار، هم افزایی واحدهای پشتیبانی، معیارهای ارزیابی متوازن فردی، پرداخت های مبتنی بر ارزیابی متوازن نیز نیازمند بهبود می باشند

پیشنهادهایی جهت افزایش سطح همسویی با اصول سازمان استراتژی محور و فعالیت های اصلاحی و یا پیشگیرانه مورد نیاز برای اجرای اثربخش تر استراتژی ها آورده شده است.

**واژگان کلیدی:** استراتژی-برنامه ریزی استراتژیک - مدیریت استراتژیک- کارت امتیازی متوازن-

سازمان استراتژی محور

## فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۱	۱- فصل اول : کلیات
۲	۱-۱- مقدمه
۴	۲-۱- بیان مساله
۶	۳-۱- اهمیت موضوع
۷	۴-۱- اهداف تحقیق
۸	۲- فصل دوم : ادبیات تحقیق
۹	۱-۲- مبانی نظری تحقیق (مروری بر نظریه ها)
۹	۲-۱-۱- استراتژی چیست ؟
۹	معنای لغوی
۱۰	تاریخچه استراتژی
۱۱	تعاریف از مفهوم استراتژی
۱۴	۲-۱-۲- برنامه ریزی استراتژیک
۱۶	۲-۱-۲-۱- رویکردهای برنامه ریزی استراتژیک
۱۶	رویکرد تجویزی
۱۷	رویکرد توصیفی
۲۰	۲-۲-۱-۲- مدل برنامه ریزی استراتژیک برائسون
۲۳	۲-۲-۱-۲- مدیریت ذینفعان
۲۴	۲-۳-۱-۲- مدیریت استراتژیک



۳۰	۲-۱-۴- نظام کارت امتیازی متوازن
۳۷	جایگاه کارت امتیازی متوازن در مدیریت استراتژیک
۳۹	جاری سازی استراتژی
۴۱	۲-۱-۵- عوامل موثر در موفقیت/شکست استقرار استراتژی و کارت امتیازی متوازن
۵۱	۲-۱-۶- اصول سازمان استراتژی محور
۷۲	* روش اجرایی پروژه مدیریت استراتژیک شرکت برق منطقه ای فارس
۷۳	الف) شناسایی موضوع های استراتژیک
۷۳	ب) تحلیل ذی نفعان
۷۴	ج) تحلیل محیط پیرامونی
۷۵	د) تدوین چشم انداز
۷۷	و) توسعه نقشه استراتژی
۸۰	ه) جاری سازی استراتژی در شرکت برق منطقه ای فارس
۸۱	جاری سازی در سطح دفاتر / امور
۸۴	۲-۲- پیشینه تحقیق
۸۴	۲-۲-۱- تحقیقات داخلی
۸۶	۲-۲-۲- نقد تحقیقات داخلی
۸۷	۲-۲-۳- تحقیقات خارجی
۸۸	۲-۲-۴- نقد تحقیقات خارجی
۸۹	جمع بندی پیشینه تحقیق
۹۲	۲-۳- چهار چوب نظری تحقیق
۹۵	۲-۴- مدل و فرضیه های تحقیق
۹۸	۲-۵- تعریف مفاهیم و متغیرها
۹۸	۲-۵-۱- معرفی متغیرها
۹۸	۲-۵-۲- تعریف واژه ها

۹۹	۳- فصل سوم : روش شناسی تحقیق
۱۰۰	۳-۱- روش تحقیق
۱۰۱	۳-۲- جامعه آماری
۱۰۲	۳-۳- شیوه نمونه گیری و حجم نمونه
۱۰۲	۳-۴- شیوه ها و ابزارهای گرد آوری داده ها و ارتباط آنها با مدل تحقیق
۱۰۶	۳-۵- پایایی و روایی
۱۰۶	۳-۶- فنون تحلیل داده ها
۱۰۷	۴- فصل چهارم : تجزیه و تحلیل داده ها
۱۰۸	پایایی سوالات پرسشنامه
۱۱۲	آمار توصیفی
۱۱۷	آمار استنباطی
۱۲۴	آزمون فرضیات اصلی تحقیق
۱۲۷	آزمون فرضیات فرعی تحقیق
۱۴۳	آزمون سوالات تحقیق
۱۵۵	۵- فصل پنجم : بحث و نتیجه گیری، پیشنهادها و محدودیت ها
۱۵۶	نتایج آزمون فرضیات و سوالات ؛ نتیجه گیری
۱۶۴	پیشنهادها
۱۷۲	ارتباط یافته های تحقیق با سایر پژوهش ها
۱۷۴	محدودیت ها
۱۷۴	توصیه هایی برای پژوهش های آینده
۱۷۵	پیوست یک : پرسشنامه
۱۷۸	فهرست منابع
۱۷۹	الف. منابع فارسی
۱۸۲	ب. منابع خارجی

## فهرست جدول ها

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۴۲	تأثیر استراتژی بر نحوه انتصاب مدیران
۴۳	مدیریت رابطه استراتژی- فرهنگ
۶۴	ارزیابی میزان شناخت کارکنان از استراتژی و نگرش جدید
۶۹	جلسات بازنگری برای پایش، یادگیری، عمل و تطبیق
۷۹	شاخص‌های پشتیبان نقشه استراتژی شرکت برق منطقه‌ای فارس
۹۰	عوامل موثر بر موفقیت/شکست سیستم مدیریت استراتژیک
۱۶۲	نتایج حاصل از ارزیابی میزان تحقق اصول سازمان استراتژی محور
۱۶۳	تحلیل براساس مولفه های مدل تحقیق
۱۶۴	پیشنهادها برای مولفه های با نتیجه ارزیابی متوسط و کم
۱۷۱	ارتباط نتایج حاصل از دو ابزار تحقیق
۱۷۲	ارتباط یافته های تحقیق با سایر پژوهش ها

## فهرست نمودارها و تصویرها

صفحه	عنوان
۱۳	پیوستار استراتژی
۱۹	فرآیند برنامه ریزی استراتژیک
۲۲	چرخه برنامه ریزی استراتژیک برایسون
۲۴	مدل ذینفع ها
۲۶	فرآیند مدیریت استراتژیک بر اساس چرخه دمینگ
۲۹	مدل مدیریت استراتژیک دیوید
۳۲	منطق کارت امتیازی متوازن برای سازمان‌های عمومی
۳۴	نقشه استراتژی
۳۸	جایگاه کارت امتیازی متوازن در پیوستار استراتژی
۳۸	نقش کارت امتیازی متوازن در ترجمه استراتژی به اقدام
۴۰	جاری‌سازی استراتژی
۴۰	پیوند استراتژی و فعالیت
۵۱	موانع پیاده سازی استراتژی
۵۲	اصول سازمان استراتژی محور
۵۷	نقش های دفتر مدیریت استراتژی
۷۲	فرایند پیشبرد پروژه مدیریت استراتژیک شرکت برق منطقه‌ای فارس
۷۴	عوامل کلان محیطی موثر بر سازمان
۷۸	نقشه استراتژی شرکت برق منطقه‌ای فارس
۸۱	مسیر پیشبرد توسعه کارت امتیازی دفاتر
۹۲	چرخه مدیریت استراتژیک
۹۶	مدل مفهومی تحقیق
۹۷	ارتباط مدل تحقیق با اثربخشی سیستم مدیریت استراتژیک
۱۰۱	ساختار سازمانی شرکت برق منطقه ای فارس

# فصل اول

## کلیات

## ۱-۱- مقدمه

پیچیدگی و درهم آمیختگی مؤلفه‌های درون سازمانی از یک سو و تغییر و تحول‌های مداوم در محیط پیرامونی سازمان از سوی دیگر، باعث بروز تهدیدها و فرصت‌های گوناگون در مسیر سازمان‌ها شده است. عدم توجه به تهدیدهای پیش روی سازمان منجر به خلق بحران شده و ممکن است کارایی و حتی اثربخشی وظایف و ماموریت‌های آن را تحت تاثیر قرار دهد. همچنین توجه به فرصت‌هایی که ممکن است در آینده پیش روی سازمان قرار گیرد، می‌تواند نقش بسزایی در رشد و تعالی سازمان ایفا کند. سازمان‌ها به منظور جلوگیری از رخداد بحران‌ها و همچنین جذب فرصت‌های آتی به برنامه‌ریزی‌های مختلف اقدام می‌کنند. برنامه‌ریزی یعنی تعیین جهت‌گیری‌هایی که بر مبنای توانایی‌های سازمان استوار است، به منظور هدف قرار دادن آرمان‌ها و مطلوبیت‌های سازمان که در یک برهه زمانی اهمیت ویژه‌ای یافته‌اند.

برنامه‌ریزی‌ها از نظر افق زمانی به سه دسته کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت تقسیم می‌شوند. برنامه‌ریزی بلندمدت و برنامه‌ریزی استراتژیک هر دو به افق بلندمدت توجه دارند اما از جنبه‌های بسیاری متفاوت هستند. در برنامه‌ریزی بلندمدت با در نظرگیری امکانات و توانایی‌های سازمان و فرض ثبات سازمانی - در افق مورد نظر - تلاش می‌شود که به اهداف از پیش تعیین شده نایل شوند که در این میان نقش تغییر و تحولات شرایط و محیط پیرامونی کم‌رنگ است. اما برنامه‌ریزی استراتژیک بر تغییر و تحولات در شرایط محیطی متمرکز می‌شود و برای واکنش نشان دادن به آن‌ها از استراتژی‌های مناسب بهره می‌گیرد. این نوع برنامه‌ریزی اگر به درستی تدوین شود، به انتخاب استراتژی‌هایی منجر می‌شود که در صورت اجرای صحیح و به موقع، موجب تعالی و پیشتازی سازمان می‌شود. استراتژی، یک برنامه، الگوی رفتاری، تصمیم یا سیاستی است که سمت و سوی دیدگاه‌ها و جهت‌گیری‌های سازمان را نشان می‌دهد. برنامه‌ریزی استراتژیک در کانون توجه به افق بلندمدت و نایل به اهداف مورد نظر، از مسایل و مشکلات جاری سازمان نیز غافل نبوده و برای رفع آن‌ها با به‌کارگیری استراتژی‌های مناسب تلاش خواهد کرد.

از همین رو، در پیمایشی که شرکت بین‌اند کمپانی<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۷ انجام داده است، «برنامه‌ریزی استراتژیک» در میان ۲۵ ابزار پرکاربرد مدیریتی، بیشترین استفاده را در شرکت‌های سراسر دنیا داشته است. از سوی دیگر مطابق نتایج تحقیق مورد اشاره، شرکت‌های استفاده‌کننده از ابزارهای مدیریتی،

---

1- Bain& Company

بیشترین رضایت خود را از موضوع «برنامه‌ریزی استراتژیک» ابراز کرده‌اند (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۸:۱۶۸). این شواهد حاکی از آن است که مفهوم «برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک» هنوز هم یک بحث داغ و مورد علاقه مشتریان و متقاضیان در سراسر دنیا به شمار می‌آید. این موضوع از آن جهت قابل تامل است که از زمان طرح دیدگاه‌های مرتبط با حوزه استراتژی بیش از ۵۰ سال می‌گذرد و در این فاصله مفاهیم، ابزارها و مدهای مدیریتی بسیاری طرح شده و اوج گرفته‌اند، ولی با تمام این فراز و نشیب‌ها، مفهوم استراتژی و ابزارهای مرتبط با آن کماکان به عنوان یک روش کارآمد مورد توجه مدیران ارشد است. تغییرهای پرتلاطم محیط کسب و کار، دشواری روزافزون شرایط ادامه حیات برای سازمان‌ها و الزام آنها برای داشتن رویکردی فعال و غیر منفعل برای تحلیل جریان‌ها و روندهای محیطی، شاید یگانه دلیل استفاده عمومی از برنامه‌ریزی استراتژیک باشد.

در ایران حدود ۲۰ سال است که آموزش برنامه ریزی استراتژیک آغاز و در طی ۱۵ سال گذشته رواج زیادی یافته است. اکثر مدیران در دوره ای از دوره های برنامه ریزی استراتژیک شرکت کرده اند، گروههای مشاور و دانشگاهها در جهت مشاوره مدیریت فعال شدند و سازمان های زیادی برنامه های استراتژیک تنظیم کرده اند (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۴:۷).

اما در روی دیگر سکه، آمار ناکامی‌ها و شکست‌های تلاش‌های مدیریت استراتژیک مانند سایر پروژه‌های تغییر، ذهن هر فردی را به تأمل وامی‌دارد. هیچ مدیری برای شکست برنامه ریزی نمی‌کند ولی نادر هستند مدیرانی که برنامه استراتژیک آنها موتور موفقیت آنها شود. به راستی چرا برنامه‌های استراتژیک به سرانجام خوشایندی نمی‌رسند؟

مهم‌ترین چالشی که سازمان‌ها در اجرای استراتژی خود دارند، رها کردن آن در نیمه راه و طی نکردن چرخه کامل استراتژی است. علت اصلی ادامه ندادن سفر استراتژی نیز، روشن نبودن مسیر سفر برای کسانی است که باید این مسیر پرتلاطم را طی کنند.

نیاز است مطالعات و پژوهش‌های دقیقی روی عوامل کلیدی پرکاربردترین ابزار مدیریتی صورت گیرد تا برای اجرای آن شناخت جامعی حاصل شده و شاهد استقرار موفق استراتژی باشیم.

از این رو سازمان‌ها به نوع جدیدی از نظام مدیریت نیاز دارند، نظامی که مشخصاً برای مدیریت استراتژی طراحی شود. مطالعات نورتون و کاپلان در مورد سازمان‌هایی که روش ارزیابی متوازن را با موفقیت بکار بسته‌اند، نشان دهنده یک الگوی مشخص و یکسان در نیل به چنین تمرکز استراتژیک است. ایشان پنج اصل را در عمل مشاهده کرده که اصول سازمان استراتژی محور نام نهاده‌اند.

## ۱-۲- بیان مساله

در محیط رقابتی و پر تحول امروز، سازمان ها باید وقت، انرژی و منابع انسانی و مالی قابل توجهی را صرف ارزیابی عملکرد خود در تحقق اهداف استراتژیک نمایند. ضرورت اجرای موثر استراتژی در عصر جهانی شدن امری حیاتی است. آنچه که مورد نیاز است سیستم سنجش عملکردی است که ضمن توجه به کلیه محرکه های موفقیت سازمان، بین مولفه ها تعامل و توازن برقرار کند، تا با چنین رویکردی سازمان ها بتوانند بر مشکلات اجرای استراتژی تدوین شده فائق آیند.

مدیریت استراتژیک فرایندی است که با تبیین و شفاف سازی ماموریتها آغاز می شود و ضمن نگاهی موشکافانه به مجموعه عوامل تاثیر گذار درونی و بیرونی و تحلیل آثار محتمل آنها نهایتاً با ارائه مجموعه ای از اهداف کیفی و کمی و راههای نیل به این اهداف در قالب تدوین استراتژیها، سیاستها و اقدامات خاتمه می یابد، در ادامه فرایند برنامه ریزی استراتژیک با تدوین برنامه های عملیاتی و بودجه یعنی بیان مالی برنامه ها چگونگی عملی شدن یافته های برنامه راهبردی را مشخص می کند. برای کنترل جریان دستیابی به اهداف برنامه، به روزرسانی مداوم برنامه بویژه در محیط های پرتحول و تغییر، استقرار یک نظام کارآمد برنامه ریزی و کنترل نیز ضرورت دارد با استقرار چنین سیستمی است که می توان امیدوار بود مدیریت استراتژیک تبدیل به فرایند مستمر و پویا در ارتباط با موضوع برنامه خواهد شد. (فقهی فرهمند، ۱۳۸۴: ۳۳۱)

شرکت برق منطقه ای فارس تجربه مدیریت استراتژیک را از سال ۱۳۸۰ آغاز کرده است. پیش از انجام فرایند به منظور درک صحیح مدیران از مفاهیم استراتژیک و ارتقاء دانش ایشان نسبت به تفکر استراتژیک، فرایند طولانی آموزشی با هدف ایجاد تغییرات لازم در سه حوزه دانش، رفتار فردی و رفتار جمعی مدیران ارشد در راستای ایجاد پایه های اساسی سازمان یادگیرنده طی شده است.

پس از این مرحله شرکت در سال ۱۳۸۴ تدوین برنامه ریزی استراتژیک را آغاز نمود. پس از تدوین سند راهبردی، جاری سازی استراتژی در واحدهای سازمانی و روشن شدن نقش هر واحد در تحقق استراتژی های شرکت براساس مدل کارت امتیازی متوازن در دستور کار قرار گرفته و برای کلیه معاونتها و دفاتر کارت امتیازی تدوین و اهداف و شاخص های اندازه گیری حصول به این اهداف معین گردید.

از آنجا که متدلوژی برنامه ریزی استراتژیک برای شرکت های بخش عمومی و دولتی دارای تفاوت ماهوی با برنامه ریزی مرسوم در فضای رقابتی بخش خصوصی می باشد، در طرح ریزی پروژه



مدیریت استراتژیک شرکت برق منطقه‌ای فارس، از روشی تلفیقی استفاده شده است. این روش متکی بر دیدگاه جان برایسون در شناسایی موضوع‌های استراتژیک با استفاده از تحلیل ذی‌نفعان، کارت امتیازی متوازن کاپلان و نورتون برای ترجمه استراتژی شرکت به اقدام و رویکرد کالینز و پوراس در ترسیم چشم‌انداز است. در سال ۱۳۸۶ تلفیق برنامه ریزی استراتژیک و برنامه عملیاتی سالیانه آغاز و اسناد برنامه عملیاتی سالیانه هر واحد براساس نقشه استراتژی آن واحد تنظیم تا اجرای استراتژی شرکت از طریق این یکپارچگی محقق شود. در اواخر سال ۸۸ کمیته راهبری استراتژی و برنامه عملیاتی تشکیل و به صورت ۳ ماهه گزارش عملکرد هر واحد در راستای محاسبه پیشرفت شاخص‌ها و تحلیل روند آنها اخذ شد. در سال ۱۳۸۹ نیز نرم افزار مدیریت عملکرد جهت تهیه داشبورد مدیریتی کلیه سطوح نصب گردید.

در نهایت پس از صرف این مقدار منابع (انسانی، مالی،...) برای استراتژی و گذشت زمان قابل توجهی از زمان شروع آن، مدیران ارشد شرکت بر آن هستند که وضعیت موجود را بررسی و بازنگری‌های لازم را انجام دهند و دریابند آیا تدوین و اجرای استراتژی به نحو مناسب انجام گرفته است؟ یا به

عبارت دیگر آیا اکنون این شرکت به عنوان یک سازمان استراتژی محور محسوب می‌گردد؟

از این رو به منظور افزایش کارایی و اثربخشی در پیاده سازی استراتژی‌های شرکت، بررسی شکاف‌های کنونی و نیز فراهم آمدن امکان ارتقاء منسجم تر عملیاتی نمودن استراتژی با این مسئله روبرو خواهیم بود که سیستم مدیریت استراتژیک شرکت برق منطقه ای فارس چه میزان با اصول یک سازمان استراتژی محور انطباق دارد؟ بر این اساس سوال اصلی پژوهش عبارت است از:

به چه میزان سیستم مدیریت استراتژیک در شرکت برق منطقه ای فارس به طور موفقیت آمیز استقرار یافته است و آیا اکنون شرکت برق منطقه ای فارس، یک سازمان استراتژی محور گشته است؟

از آنجا که مدل به کار گرفته شده در شرکت برق منطقه ای فارس، براساس مدل کارت امتیازی متوازن است، ارزیابی آن نیز مطابق با اصول مطرح شده از سوی مبدعین آن (رابرت کاپلان و دیوید نورتون) صورت می‌گیرد لذا در این مطالعه محقق کوشیده است پاسخ سوالات فرعی زیر را دریابد:

- ۱- آیا شرکت برق منطقه ای فارس، سازمان را توسط رهبری ارشد برای تحول بسیج کرده است؟
- ۲- آیا شرکت برق منطقه ای فارس، استراتژی را به اصطلاحات عملیاتی ترجمه نموده است؟
- ۳- آیا شرکت برق منطقه ای فارس، سازمان را در جهت تحقق استراتژی همسو ساخته است؟
- ۴- آیا شرکت برق منطقه ای فارس، برای تبدیل استراتژی به کار همه کارکنان، ایجاد انگیزه کرده است؟

۵- آیا شرکت برق منطقه ای فارس، استراتژی را به یک فرایند مستمر تبدیل نموده است؟

## ۱-۳- اهمیت موضوع

همه سازمان‌ها برای موفقیت، به مدیریت قوی، منابع کافی، فرآیندهای ارزش‌ساز، نیروی انسانی کارآمد و ... نیاز دارند، اما آیا هیچگاه از خود پرسیده ایم برای موفقیت چه نیازی به «استراتژی» وجود دارد؟

تغییرات وسیعی که در محیط اقتصادی جهان به وجود آمده و شدت فشارهای رقابتی، باعث شده است که به نقش مدیریت راهبردی (استراتژیک) و اجرای صحیح آن بسیار توجه شود. طراحی استراتژی مناسب برای سازمانها و اجرای سریع و موثر این راهبردها، معرف برتری نسبی یک سازمان به حساب می‌آید.

مطالعات زیادی در راستای اینکه چگونه اثر بخشی استراتژی را حفظ کنیم، انجام شده است. نتیجه کلی این مطالعات تاکید می‌کند که سازمان‌ها صرفنظر از رویکردی که برای استراتژی خود انتخاب کرده‌اند، می‌بایستی با موارد مهمی در مراحل تدوین و پیاده‌سازی استراتژی، اثر بخشی آن را حفظ کنند (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۴: ۲۰۷).

موضوع پژوهش از نظر کاربردی، یکی از اولویت‌های تحقیقاتی دفتر مدیریت استراتژیک و بهره‌وری شرکت برق منطقه‌ای فارس می‌باشد. این شرکت پس از گذشت حدود ۱۰ سال از انجام مراحل اول و دوم فرایند مدیریت استراتژیک «فرایند سه مرحله‌ای: تدوین- اجرا- ارزیابی» زمان آن می‌داند که میزان موفقیت برنامه ریزی استراتژیک خود و نقاط قوت و ضعف را شناسایی و اقدامات اصلاحی را برای رفع آنها و حرکت به سمت تعالی سازمانی تعریف و اجرا نماید.

فرایند نظام مدیریت استراتژیک به تصمیماتی منجر می‌شود که نتایجی مهم و بلندمدت به بار خواهد آمد. تصمیمات نادرست می‌تواند ضربه‌های شدید و خسارت‌های جبران‌ناپذیری وارد کند و سازمان را با دردهای زیادی روبرو سازد. در مواردی وضع بگونه‌ای در می‌آید که شرکت نمی‌تواند مسیر رفته را بازگردد یا روند امور را تغییر دهد. بنابراین توجه به چگونگی استقرار این فرایند اهمیت بسیار دارد و لازم است فعالیت‌های انجام گرفته در جهت اجرای این فرایند مورد بازنگری قرار گیرند. ارزیابی فعالیت‌ها موجب می‌شود که استراتژیست‌ها با توجه به نقاط قوت نسبت به استراتژی‌های کنونی شرکت اعتماد تازه‌ای پیدا کند یا متوجه نقاط ضعف و قابل بهبود شوند و اقدامات اصلاحی تعریف و اجرا نمایند.

از سویی ارزیابی در واقع پایان یک مرحله و آغاز مرحله دیگری بوده و محتاج بررسی کامل و دقیق نتایج استراتژی در ابعاد گوناگون است، اما تنها بررسی نتایج کافی نیست چرا که این فقط گذشته نگری است، آنچه ارزش دارد عبارت است از قضاوت و مطالعه استراتژی با توجه به زمان های حال و آینده، در این مرحله است که ارزیابی به عنوان آغاز تدوین و تنظیم مجدد استراتژی نقشی مهم دارد (آهنچی، ۱۳۸۶: ۹۴).

با توجه به اینکه پژوهشگر این دغدغه خاطر را دارد که سیستم مدیریت استراتژیک براساس یک مدل جامع و معتبر، مورد ارزیابی قرار گیرد. لذا اصول سازمان استراتژی محور که از سوی مبدعین سیستمکارت امتیازی متوازن (دیوید نورتون و رابرت کاپلان) و باتوجه به تجارب بدست آمده از اجرای موفقیت آمیز کارت امتیازی متوازن در شرکت های مختلف، معرفی شده است پیشنهاد می شود. محقق با بهره برداری از اصول پیشنهادی در این مدل، به دنبال این است پیاده سازی و ارزیابی مدیریت استراتژیک را برای اولین بار در یک سازمان خدماتی داخل کشور براساس این مدل بررسی نماید.

لذا این تحقیق به مرور تلاش برنامه ریزی استراتژیک و نتایج جاری سازی استراتژی در این شرکت می پردازد. در طی انجام تحقیق نیز پیشنهادهای اصلاحی توسط مدیران و کارشناسان مطرح شده که جمع بندی این پیشنهادها در فصل پنجم گزارش شده است.

## ۴-۱- اهداف تحقیق

- ۱- مطالعه چگونگی پیاده سازی استراتژی در شرکت برق منطقه ای فارس
- ۲- ارزیابی سیستم مدیریت استراتژیک این شرکت براساس اصول سازمان استراتژی محور
- ۳- ارائه پیشنهاد های لازم جهت افزایش سطح همسویی شرکت برق منطقه ای فارس با اصول سازمان استراتژی محور و اجرای اثربخش تر استراتژی ها
- ۴- پیشنهاد مدنظر قرارداد این اصول به سازمان هایی که پیاده سازی استراتژی را داشته اند تا نحوه عملکرد خود را بازنگری نمایند یا چنانچه نهادهایی تمایل به استقرار استراتژی دارند براساس نکات قابل تامل در این پژوهش، به صورت جامع و پیشگیرانه اقدام نمایند

# فصل دوم

## ادبیات تحقیق