



دانشگاه کردستان
University of Kurdistan
زانکۆی کوردستان



همایش ملی مدیریت کسب و کار در شرایط بحران و عدم اطمینان

تجربه ای موفق از کاربرد کنترل استراتژیک

عبدالهادی مطهری، کارشناس ارشد مدیریت اجرایی (استراتژیک)، دبیر کمیته تحقیقات، شرکت آبفای قم

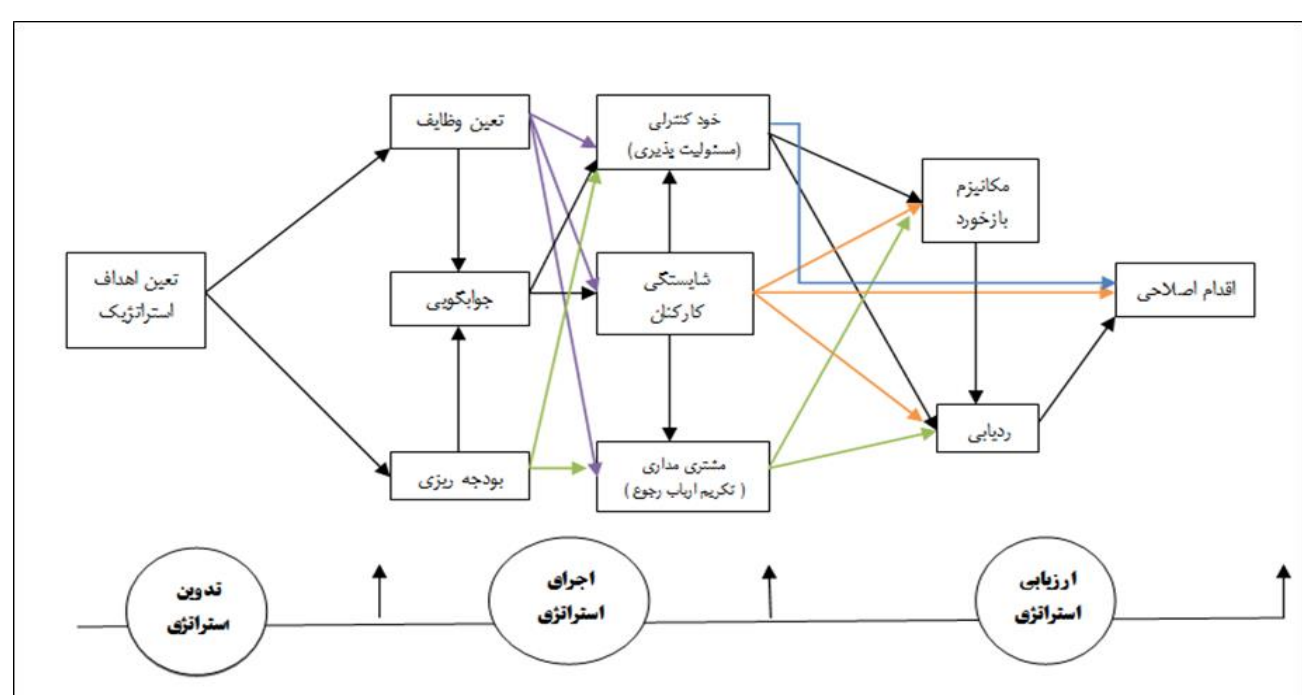
Motahary.313@gmail.com

چکیده

کنترل استراتژیک فرایندی است که طی آن نتایج عملکرد و فعالیت های سازمان تحت کنترل و نظارت قرار می گیرد، بطوریکه بتوان عملکرد واقعی را با عملکرد مطلوب مقایسه کرد. این پژوهش که بر اساس هدف کاربردی و بر اساس روش توصیفی و از نوع موردی است. با هدف توسعه و پیاده سازی مدل بومی کنترل استراتژیک در شرکت آب و فاضلاب استان قم انجام شده است. جمع آوری اطلاعات در این تحقیق در دو مرحله صورت گرفت در مرحله اول روش کتابخانه ای و در مرحله دوم در بخش میدانی، با استفاده از پرسشنامه ای که پایایی آن با آلفای کرونباخ ۰.۹۵۶ مورد تایید قرار گرفت. جامعه آماری این پژوهش، مدیران و کارکنان شرکت آب فاضلاب استان قم می باشد که تعداد آنها ۱۸۱ نفر هستند و حجم نمونه از طریق فرمول کوکران ۱۰۸ نفر محاسبه شد. روش نمونه گیری این تحقیق تصادفی ساده است. در این پژوهش برای بومی سازی مدل، ده متغیر بر مبنای مطالعات و نیازهای پژوهش در چارچوب مفهومی اولیه مدل گنجانده شد و اقدام به تدوین سه فرضیه اصلی و ۲۷ فرضیه فرعی و مورد آزمون های لازم قرار گرفت. نتایج بدست آمده بیانگر آنست که بین مراحل تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی رابطه معنی دار، مثبت و تعاملی برقرار است و هرگونه عدم اهتمام در هر مرحله باعث ایجاد مشکلات در دیگر مراحل فرآیند می گردد. از دیگر نتایج این تجربه موفق اینست که لازم است برای ارزیابی استراتژی های سازمان، به پیاده سازی یک سیستم کنترل/نظارت/ارزیابی/اهتمام ورزند و از این شرکت ها انتظار می رود ارزیابی ها را متناسب با برنامه های تدوین شده و اجرایی خود تنظیم نمایند تا به اهداف از پیش تعیین شده دست یابند.

۳- یافته ها

نتایج حاصل از این مطالعه مدلی با ده متغیر اصلی، ۳ فرضیه اصلی و ۲۷ فرضیه فرعی است که بر مبنای آزمونهای مختلف از جمله آزمون دو جمله ای، رگرسیون خطی و همبستگی اسپیرمن و همچنین آزمون ضریب همبستگی بین متغیر های پژوهش، آزمون نرمال بودن Shapiro-Wilk، برازش داده های مدل، بررسی روابط متغیر های تحلیل مسیر توسط نرم افزار LISREL؛ فرضیه ها مورد آزمون قرار گرفت. (مطهری و همکاران، ۱۴۰۰) از این تعداد ۸ فرضیه فرعی تایید نگردید و تعداد ۱۹ فرضیه فرعی مورد تایید قرار گرفته است. همچنین ۳ فرضیه اصلی تایید شد. مدل تایید شده نهایی مطابق نمودار شماره (۱) می باشد



نمودار شماره (۱): مدل تایید شده نهایی

۱- مقدمه

در سال های اخیر در بسیاری از بخش های اقتصادی ناپیوستگی را تجربه کرده ایم. در چنین شرایطی، داشتن چشم اندازی روشن از رسالت، عوامل خارجی تاثیرگذار و پیشرفتی که در راه رسیدن به اهداف حاصل می شود، برای سازمان بسیار حائز اهمیت است. برای انجام درست آن لازم است بیش از هر کار دیگر کنترل منظم پیشرفت سازمان به همراه گسترش مدیرانه مناسب صورت گیرد و استراتژی سازمان براساس این سنجش تغییر کند. این فرایند که کنترل استراتژیک نامیده می شود، یک بخش مهم و اغلب ناپیدا است که سازمان ها برای مدیریت اثربخش یک سازمان به آن نیاز دارند. (لورانژ و دیگران، ۱۳۸۴: ۱). کنترل استراتژیک از آن جهت ضرورت پیدا می کند که در طبیعت درونی روند مدیریت استراتژیک، تمرکز داشته و برای سنجش، ارزیابی، تأثیر و کارایی استراتژیکی مدیریتی انتخاب شده است و تأکید ویژه بر دستیابی اهداف مدیریت فرآیند را در پی دارد. هدف اصلی از تحقیق حاضر طراحی و تبیین و ارائه یک مدل (مفهومی، فرآیندی) کنترل استراتژیک برای شرکتهای اجرایی کشور بوده که از طریق این مدل بتوان به منظور اثر بخش کردن فعالیت دستگاه ها، قابلیت شایستگی آنها را افزایش داده و با توجه به فاصله ای که ناشی از تفاوت بین وضعیت موجود و مطلوب است، این فاصله را شناسایی و تعدیل نمود. بدین منظور با انتخاب شرکت آب و فاضلاب استان قم به عنوان سازمان مورد مطالعه اقدام به کاربرد نتایج مدل بومی کنترل استراتژیک گردید.

اهمیت این کار تحقیقاتی هنگامی مفهوم واقعی خود را باز می یابد که موضوعیت آن بر روشی تأکید می ورزد که، بکار گیری آن در شرکتهای اجرایی مراحل آغازین خود را می گذراند. و موضوع نسبتاً نو می باشد و از همین روست که برای محقق ارزش و انگیزه بیشتری دارد (مطهری، ۱۳۹۱).

۲- روش کار

روش این تحقیق بر اساس هدف کاربردی و بر اساس روش توصیفی و از نوع موردی است. و با هدف توسعه ی مدل کنترل استراتژیک در حوزه شرکتهای اجرایی انجام شده است. جمع آوری اطلاعات در این تحقیق در دو مرحله صورت می گیرد در مرحله اول روش کتابخانه ای در مرحله دوم در بخش میدانی، جمع آوری داده ها با استفاده از پرسشنامه ای که تایید روایی قبلاً توسط خبرگان و پایایی آن با آلفای کرونباخ ۰.۹۵۶ مورد تایید قرار گرفت قبلاً صورت گرفته است. جامعه آماری این پژوهش، مدیران، مهندسين، کارشناسان و کارکنان با مدرک تحصیلی بالای دیپلم در سطح شرکت آب فاضلاب استان قم می باشد. که تعداد آنها ۱۸۱ نفر می باشد. حجم نمونه از طریق فرمول کوکران ۱۰۸ نفر محاسبه شد. روش نمونه گیری این تحقیق تصادفی ساده می باشد.

در این پژوهش برای بومی سازی مدل، ده متغیر اول برگرفته از مدل فرآیندی و مفهومی کنترل استراتژیک فرانک هارسین (۱۹۹۱) است. متغیر نهم که مشتری مداری (تکریم ارباب رجوع) است از تحقیقات مدل فرهنگی آقای دکتر نجات بخش و نیکوکار (۱۳۸۷) اخذ شده است و متغیر دهم که خود کنترلی (مسئولیت پذیری) است، متغیری است که توسط محقق پیشنهاد شده است. این متغیر ها در جدول شماره (۱) قابل مشاهده می باشد.

۴- نتیجه گیری

نتایج زیر بر اساس این تجربه موفق برای سازمانهای اجرایی کشور حاصل گردید:

(۱) سازمانها در زمان تدوین استراتژی نسبت به تعیین دقیق اهداف استراتژیک خود قبل از هر اقدامی اهتمام جدی را مبذول دارند و تعیین دقیق وظایف و بودجه مناسب برای دستیابی به این اهداف ضروری است. ضمناً لازم است دستگاههای اجرایی کشورمان علاوه بر انتخاب استراتژی های برگزیده، از استراتژی های اقتصادی به صورت سناریوهای مختلف برای تعامل با تغییرات ناشی از زمینه های اجرایی و اقدامات اصلاحی مورد نیاز برای ارزیابی استراتژی ها استفاده نمایند، تا امکان انعطاف پذیری و تغییرات احتمالی در فرآیند کنترل استراتژیک خود را داشته باشند.

(۲) در زمینه اجرای استراتژی، پیشنهاد می گردد که سازمانها راهکارهای کنترلی لازم را در نظر گیرند تا در واکنش به تغییرات محیطی، امکان تغییر مسیر را داشته باشند. هنگام اجرا و جاری سازی استراتژی در دستگاههای اجرایی کشور لازم است که: نسبت به تعیین وظایف و طراحی مشاغل؛ میزان جوابگویی و مسئولیت خواهی آنها؛ نیازهای بودجه ای؛ استفاده از کارکنان شایسته با سطح تخصصی لازم؛ توجه به مشتری و تکریم ارباب رجوع و نهایتاً ایجاد بسترها و تمهیدات لازم برای شکوفایی خود کنترلی در سازمان دقت لازم را در نظر داشته باشند.

(۳) سازمانها در زمان تدوین استراتژی، علاوه بر انتخاب استراتژی های برگزیده، از استراتژی های اقتصادی به صورت سناریوهای مختلف برای تعامل با تغییرات ناشی از زمینه های اجرایی و اقدامات اصلاحی مورد نیاز برای ارزیابی استراتژی ها؛ استفاده نمایند تا امکان رویارویی و انعطاف پذیری در کنترل استراتژیک وجود داشته باشد.

(۴) در زمینه اجرای استراتژی، پیشنهاد می گردد که سازمانها راهکارهای کنترلی لازم را در نظر گیرند تا در واکنش به تغییرات محیطی، امکان تغییر مسیر را داشته باشند.

(۵) برای ارزیابی استراتژی ها، یک سیستم کنترل کارآمد وجود داشته باشد. از شرکتهای اجرایی انتظار می رود ارزیابی ها را متناسب با برنامه های تدوین شده و فعالیتهای اجرایی خود تنظیم نمایند

از آنجا که این مقاله حاصل بخشی از پایان نامه کارشناسی ارشد با عنوان طراحی و تبیین مدلی برای کنترل استراتژیک در شرکتهای اجرایی با مطالعه موردی شرکت آبفای قم می باشد بر خود لازم می دانم از تمام همکاران گرمای در شرکت آبفای استان قم که در تدوین این پژوهش مرا یاری کردند تشکر نمایم خصوصاً از جناب آقای دکتر علی نجات بخش اصفهانی و جناب آقای دکتر محمد احمدی سپاس ویژه دارم.

۵- منابع

لورنژ، پیترو؛ اسکات مورتن، مایکل اف؛ گوشل، سومانترا (۱۳۸۵) کنترل استراتژیک، اعرابی، سید محمد؛ حکاک، محمد، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی.
مطهری، عبدالهادی؛ صادق پور، علی جان و جمعی از نویسندگان (۱۴۰۰) آب در آینه دانش، راهی برای دست یابی به تجربه های مدیریت دانش در صنعت آبفا. قم: انتشارات سلسله.
مطهری، عبدالهادی (۱۳۹۱) طراحی و تبیین مدلی برای کنترل استراتژیک در شرکتهای اجرایی با مطالعه موردی شرکت آبفای قم، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی (استراتژیک) دانشگاه پیام نور مرکز ساوه.
نجات بخش اصفهانی، علی؛ نیکوکار، غلامحسین (۱۳۸۸)، مدل کنترل استراتژیک دستگاههای فرهنگی کشور، قم: انتشارات جباری Schreyong, G. & steinMann, H. (1987), Strategic control, A new Perspective, Academy of management Review, No. 12, PP. 91 – 103
Harrison, E. Frank (1991), Strategic control at the C. E. O. Level, International Journal of strategic Management (Long Range planning) Vol. 24, No. 6, PP. 78 – 87, Great Britain: Pergamon Press plc

جدول شماره (۱): متغیرهای مدل بومی کنترل استراتژیک برای شرکت های اجرایی کشور

1. تعریف دقیق اهداف (اهداف استراتژیک)	2. تعیین وظایف (سازماندهی)
3. تمرکز مسئولیت (جوابگویی)	4. تخصص بودجه
5. شایستگی کارکنان	6. مکانیزم بازخورد
7. ردیابی و مراقبت	8. اقدام اصلاحی
9. مشتری مداری (تکریم ارباب رجوع)	10. خود کنترلی (مسئولیت پذیری)