

کالج پروژه

www.collegeprozheh.ir



دانلود پروژه های دانشگاهی

بانک موضوعات پایان نامه

دانلود مقالات انگلیسی با ترجمه فارسی

آموزش نگارش پایان نامه ، مقاله ، پروپوزال



دانشگاه آزاد اسلامی

واحد سنندج

دانشکده علوم انسانی، گروه مدیریت

پایان نامه برای دریافت درجه ی

کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی «M.A.»

گرایش: مالی

عنوان:

ارزیابی اثربخشی کانالهای اطلاع رسانی و تفهیم استراتژی ها، به کارکنان

(مورد کاوی شرکت فولاد مبارکه اصفهان)

استاد راهنما:

دکتر منصور خاکسار

استاد مشاور:

دکتر سعید صادقی بروجردی

نگارش:

لاله سلیمی زاده

تابستان ۱۳۸۸

بسم الله الرحمن الرحيم

تقدیم به

پدر عزیز و مادر مهربانم

پاسکزاری

در پایان کار از راهنمایی ها و مساعدت های همه جانبه اساتید محترم جناب آقای دکتر خاکسار و دکتر بروجردی که در انجام این پژوهش مرایاری نمودند پاسکزارم،
از جناب آقای دکتر بروجردی که با صبر و حوصله فراوان تجربیات خود را در اختیارم گذاشتند، کمال تشکر را دارم.
بدینوسیله از آقای مهندس کشوری که از آغاز تا پایان کار صمیمانه مرایاری نمودند پاسکزارم،
همچنین از زحمات آقای دکتر ایزدی و کارکنان واحد تضمین کیفیت فولاد مبارکه اصفهان تشکر می نمایم.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
	فصل اول - کلیات پژوهش
۲	مقدمه.....
۳	بیان مسأله.....
۴	ضرورت و اهمیت پژوهش.....
۵	اهداف پژوهش.....
۵	اهداف کلی پژوهش.....
۵	اهداف اختصاصی پژوهش.....
۵	فرضیه های پژوهش.....
۵	فرضیه اصلی.....
۵	فرضیه های فرعی.....
۶	پیش فرضهای پژوهش.....
۶	محدودیت های پژوهش.....
۶	محدودیت های خارج از کنترل محقق.....
۶	محدودیت های در کنترل محقق.....
۷	تعریف واژه ها و اصطلاحات فنی.....
	فصل دوم - پیشینه پژوهش
۹	مقدمه.....
	بخش اول - مبانی نظری
	الف - مفاهیم مدیریت استراتژیک
۱۱	استراتژی.....
۱۱	مدیریت استراتژیک.....
۱۲	تفاوت مدیریت استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک.....
۱۳	مدلهای برنامه ریزی استراتژیک.....
۱۳	مدل مایکل پورتر.....
۱۴	مدل فریمن.....
۱۵	مدل کارت امتیازی متوازن.....
۱۹	روابط چهار منظر کارت امتیازی متوازن.....
۲۱	مدل دیوید.....
۲۱	تدوین استراتژی.....
۲۲	مأموریت.....
۲۲	چشم انداز یا آرمان.....
۲۲	ارزشها یا ایدئولوژی.....
۲۳	تجزیه و تحلیل محیطی.....

۲۳بررسی عوامل خارجی
۲۴ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
۲۴بررسی عوامل داخلی
۲۴ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
۲۵ماتریس بررسی مقایسه ای رقابت
۲۶ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک
۲۷تعیین هدفهای بلندمدت
۲۷تعیین و تدوین استراتژی ها
۲۷اجرای استراتژی
۲۸اهداف سالانه
۲۹سیاست ها
۳۰تخصیص منابع
۳۰مهارت های مورد نیاز برای اجرای موفق
۳۱مقدمات لازم برای اجرای مدیریت استراتژیک
۳۲ارزیابی استراتژی
۳۴سه دیدگاه استراتژیک
۳۶ب- موانع اساسی بر سر راه پیاده سازی استراتژی ها
۳۸هفت خطای مرگبار استراتژیک

ج- ارتباطات

۴۰نقش ارتباطات
۴۱فرایند ارتباط
۴۳جهت جریان ارتباطات
۴۵ارتباط یک طرفه و دوطرفه
۴۵شبکه های رسمی و غیر رسمی
۴۷منابع عمده پارازیت
۴۷استفاده ضعیف از مجاری ارتباطات
۴۸انتخاب کانالهای ارتباطی
۵۰ارتباطات در مکاتب مختلف
۵۱استفاده از تکنولوژی اطلاعات

بخش دوم- ادبیات پژوهش

۵۴الف- مروری بر پژوهشات گذشته
۶۰ب- کانالهای اطلاع رسانی دیگر شرکتها

بخش سوم- شرکت فولاد مبارکه اصفهان

۶۵معرفی شرکت فولاد مبارکه اصفهان
۶۶واحد فروش شرکت فولاد مبارکه اصفهان
۶۶مسئولیت های اجتماعی شرکت فولاد مبارکه اصفهان

۶۶	مسیر تعالی در شرکت فولاد مبارکه اصفهان
۶۷	فرآیند مدیریت استراتژیک در شرکت فولاد مبارکه اصفهان
۶۸	مرحله تدوین مدیریت استراتژیک
۶۸	بیانیه مأموریت شرکت فولاد مبارکه اصفهان
۶۸	چشم انداز شرکت فولاد مبارکه اصفهان
۶۸	ارزشهای سازمانی شرکت فولاد مبارکه اصفهان
۷۱	تدوین استراتژی های اصلی
۷۲	تدوین استراتژی های اختصاصی (وظیفه ای)
۷۳	مرحله اجرای مدیریت استراتژیک
۷۳	شناسایی موانع (محدودیتها)
۷۴	شناسایی محرک ها
۷۴	تعیین شاخص ها
۷۴	تخمین وضعیت موجود
۷۴	بهینه کاوی یا الگوبرداری
۷۴	تعیین شاخص های کلیدی
۷۵	تعیین اهداف
۷۶	تدوین و کنترل فعالیت های اجرایی
۷۶	مرحله پایش و ارزیابی
۷۷	سطوح تدوین کنندگان عناصر مدیریت استراتژیک در شرکت فولاد مبارکه اصفهان
۷۹	انواع روش های اطلاع رسانی در شرکت فولاد مبارکه اصفهان

فصل سوم- روش شناسی پژوهش

۸۶	مقدمه
۸۷	روش پژوهش
۸۷	جامعه آماری
۸۷	نمونه آماری
۸۷	روش جمع آوری داده ها
۸۸	شناسایی متغیر ها
۸۸	الف- متغیر مستقل
۸۸	ب- متغیر وابسته
۸۸	ابزار جمع آوری داده ها
۸۹	مشخصات پرسشنامه
۸۹	روایی و پایایی پرسشنامه
۹۰	روش های آماری
۹۰	آمار توصیفی
۹۰	آمار استنباطی
۹۰	آزمونهای نیکویی برازش

آزمون ضریب همبستگی ۹۱

آزمون تحلیل واریانس ۹۱

فصل چهارم - تجزیه و تحلیل آماری

مقدمه ۹۴

الف - آمار توصیفی ۹۵

ب - آمار استنباطی ۱۰۱

آزمون فرض ۱۰۳

ج - نسبتهای روشهای اطلاع رسانی ۱۰۹

فصل پنجم - نتیجه گیری و ارائه پیشنهادها

مقدمه ۱۲۸

خلاصه پژوهش ۱۲۹

بحث و بررسی ۱۳۲

پیشنهادهای پژوهش ۱۳۷

الف - پیشنهادهای منتج از فرضیه ها ۱۳۷

ب - سایر پیشنهادهای پژوهشگر ۱۳۹

ج - پیشنهاد به پژوهشگران آینده ۱۳۹

فهرست منابع فارسی ۱۴۰

فهرست منابع انگلیسی ۱۴۲

فهرست شکل ها

عنوان	صفحه
شکل ۱-۲- الگوی رقابت مبتنی بر پنج نیرو	۱۳
شکل ۲-۲- تبدیل چشم انداز و استراتژی به چهار جنبه کارت امتیازی متوازن	۱۶
شکل ۳-۲- رابطه‌ی علت و معلولی در چهار منظر ارزیابی متوازن	۱۹
شکل ۴-۲- مدل مدیریت استراتژیک	۲۰
شکل ۵-۲- الگوی جامع مدیریت استراتژیک	۲۱
شکل ۶-۲- محیط خارجی سازمان	۲۳
شکل ۷-۲- ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف، نقاط قوت (TOWS)	۲۵
شکل ۸-۲- ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک	۲۶
شکل ۹-۲- فرآیند اجرای استراتژی	۲۹
شکل ۱۰-۲- چارچوب ارزیابی استراتژی	۳۳
شکل ۱۱-۲- سطوح برنامه ریزی استراتژیک سازمانی	۳۵
شکل ۱۲-۲- موانع اساسی در سر راه پیاده‌سازی استراتژی	۳۶
شکل ۱۳-۲- فرآیند ارتباط	۴۲
شکل ۱۴-۲- فرآیند ارتباط	۴۲
شکل ۱۵-۲- جهت جریان ارتباطات	۴۵
شکل ۱۶-۲- نمونه ای از شبکه های ارتباطی	۴۶
شکل ۱۷-۲- غنی بودن اطلاعات در کانالهای ارتباطی	۴۹
شکل ۱۸-۲- مقایسه تئوری کلاسیک و نئوکلاسیک از جنبه ی ارتباطات	۵۰
شکل ۱۹-۲- نقشه استراتژی بصری شرکت سیرز	۶۲
شکل ۲۰-۲- درخت استراتژی	۶۳
شکل ۲۱-۲- تاریخچه سیستمها و روشهای استقرار یافته در شرکت فولاد مبارکه اصفهان	۶۷
شکل ۲۲-۲- مدل ولن و هانگر	۶۸
شکل ۲۳-۲- عناصر مرحله تدوین مدیریت استراتژیک	۶۹
شکل ۲۴-۲- ارزشهای بنیادین مدل EFQM	۷۰
شکل ۲۵-۲- محورهای بهبود در نظام مدیریت کیفیت فراگیر	۷۱
شکل ۲۶-۲- مراحل اجرایی مدیریت استراتژیک در شرکت فولاد مبارکه اصفهان	۷۳
شکل ۲۷-۲- سطوح تدوین کنندگان مدیریت استراتژیک در شرکت فولاد مبارکه اصفهان	۷۸
شکل ۲۸-۲- نمونه ای از تابلو استراتژی های شرکت فولاد مبارکه	۸۱

فهرست جدول ها

عنوان	صفحه
جدول ۱-۲- مقایسه مدیریت استراتژیک و سایر روشهای مدیریتی	۱۲
جدول ۲-۲- مقایسه برنامه ریزی استراتژیک با برنامه ریزی عملیاتی	۱۲
جدول ۳-۲- معیار ها و پارامتر های مدل فریمن	۱۵
جدول ۴-۲- شبکه ارتباطی گروههای کوچک و شاخصهای اثربخشی	۴۶
جدول ۵-۲- عوامل شکست استراتژی ها	۵۴
جدول ۶-۲- موانع اجرای استراتژی ها	۵۵
جدول ۷-۲- پیشنهادات برای بهبود ارتباطات داخلی	۵۶
جدول ۸-۲- نتایج بررسی پنج مانع اصلی برای اجرای استراتژی ها	۵۹
جدول ۹-۲- نقش سطوح سازمانی در برقراری ارتباط	۶۱
جدول ۱-۳- تقسیم بندی امتیازات بر اساس نظر پیرسون برای مراحل تدوین و اجرا	۹۱
جدول ۲-۳- تقسیم بندی امتیازات بر اساس نظر پیرسون برای مرحله ارزیابی و اطلاع رسانی های انجام شده	۹۲
جدول ۱-۴- آمار توصیفی میانگین اطلاع کارکنان ساختار ستادی	۹۵
جدول ۲-۴- آمار توصیفی میانگین اطلاع کارکنان ساختار پشتیبانی	۹۵
جدول ۳-۴- آمار توصیفی میانگین اطلاع کارکنان ساختار تولیدی	۹۵
جدول ۴-۴- آمار توصیفی میانگین اطلاع کارکنان سه ساختار: تولیدی، ستادی و پشتیبانی	۹۶
جدول ۵-۴- درصد اطلاع کارکنان از عناصر مدیریت استراتژیک و اطلاع رسانی های انجام شده بر اساس تقسیم بندی پیرسون	۹۶
جدول ۶-۴- آمار توصیفی کانالهای اطلاع رسانی مرحله تدوین (ساختار تولیدی)	۹۷
جدول ۷-۴- آمار توصیفی کانالهای اطلاع رسانی مرحله تدوین (ساختار ستادی)	۹۷
جدول ۸-۴- آمار توصیفی کانالهای اطلاع رسانی مرحله تدوین (ساختار پشتیبانی)	۹۸
جدول ۹-۴- آمار توصیفی کانالهای اطلاع رسانی مرحله اجرا (ساختار تولیدی)	۹۸
جدول ۱۰-۴- آمار توصیفی کانالهای اطلاع رسانی مرحله اجرا (ساختار ستادی)	۹۹
جدول ۱۱-۴- آمار توصیفی کانالهای اطلاع رسانی مرحله اجرا (ساختار پشتیبانی)	۹۹
جدول ۱۲-۴- آمار توصیفی کانالهای اطلاع رسانی مرحله پایش و ارزیابی (ساختار تولیدی، ستادی و پشتیبانی)	۱۰۰
جدول ۱۳-۴- آزمون کولموگوروف- اسمیرنوف (KS) جهت بررسی نرمال بودن داده ها	۱۰۱
جدول ۱۴-۴- آزمون کای- دو برای یکنواخت بودن توزیع تحصیلات	۱۰۱
جدول ۱۵-۴- آزمون کای- دو برای یکنواخت بودن توزیع سابقه کار	۱۰۱
جدول ۱۶-۴- آزمون کای- دو برای یکنواخت بودن توزیع سمت سازمانی	۱۰۲
جدول ۱۷-۴- فراوانی های مشاهده شده کانالهای اطلاع رسانی مرحله تدوین در سه ساختار: تولیدی، ستادی و پشتیبانی	۱۰۳
جدول ۱۸-۴- فراوانی های مورد انتظار کانالهای اطلاع رسانی مرحله تدوین در سه ساختار: تولیدی، ستادی و پشتیبانی	۱۰۳
جدول ۱۹-۴- مجذور کای کانالهای اطلاع رسانی مرحله تدوین در سه ساختار: تولیدی، ستادی و پشتیبانی	۱۰۳

- جدول ۴-۲۰- فراوانی های مشاهده شده کانالهای اطلاع رسانی مرحله اجرا در سه ساختار: تولیدی، ستادی و پشتیبانی..... ۱۰۴
- جدول ۴-۲۱- فراوانی های مورد انتظار کانالهای اطلاع رسانی مرحله اجرا در سه ساختار: تولیدی، ستادی و پشتیبانی..... ۱۰۴
- جدول ۴-۲۲- مجذور کای کانالهای اطلاع رسانی مرحله اجرا در سه ساختار: تولیدی، ستادی و پشتیبانی..... ۱۰۴
- جدول ۴-۲۳- فراوانی های مشاهده شده کانالهای اطلاع رسانی مرحله ارزیابی در سه ساختار: تولیدی، ستادی و پشتیبانی..... ۱۰۵
- جدول ۴-۲۴- فراوانی های مورد انتظار کانالهای اطلاع رسانی مرحله ارزیابی در سه ساختار: تولیدی، ستادی و پشتیبانی..... ۱۰۵
- جدول ۴-۲۵- مجذور کای کانالهای اطلاع رسانی مرحله تدوین در سه ساختار: تولیدی، ستادی و پشتیبانی..... ۱۰۵
- جدول ۴-۲۶- آزمون تحلیل واریانس یک طرفه میزان اطلاع کارکنان از مرحله تدوین فرآیند مدیریت استراتژیک سازمان..... ۱۰۶
- جدول ۴-۲۷- آزمون توکی H، تعیین تفاوت بین میزان اطلاع کارکنان از مرحله تدوین فرآیند مدیریت استراتژیک سازمان.. ۱۰۶
- جدول ۴-۲۸- آزمون تحلیل واریانس یک طرفه میزان اطلاع کارکنان از مرحله اجرای فرآیند مدیریت استراتژیک سازمان..... ۱۰۷
- جدول ۴-۲۹- آزمون توکی H، تعیین تفاوت بین میزان اطلاع کارکنان از مرحله اجرای فرآیند مدیریت استراتژیک سازمان.. ۱۰۷
- جدول ۴-۳۰- آزمون تحلیل واریانس یک طرفه میزان اطلاع از مرحله پایش و ارزیابی فرآیند مدیریت استراتژیک سازمان..... ۱۰۸

فهرست نمودارها

عنوان	صفحه
نمودار ۴-۱- نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی مأموریت در ساختار تولیدی.....	۱۰۹
نمودار ۴-۲- نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی مأموریت در ساختار ستادی.....	۱۰۹
نمودار ۴-۳- نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی مأموریت در ساختار پشتیبانی.....	۱۱۰
نمودار ۴-۴- مقایسه نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی مأموریت در سه ساختار.....	۱۱۰
نمودار ۴-۵- نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی چشم انداز در ساختار تولیدی.....	۱۱۱
نمودار ۴-۶- نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی چشم انداز در ساختار ستادی.....	۱۱۱
نمودار ۴-۷- نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی چشم انداز در ساختار پشتیبانی.....	۱۱۲
نمودار ۴-۸- مقایسه نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی چشم انداز در سه ساختار.....	۱۱۲
نمودار ۴-۹- نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی ارزش‌های سازمانی در ساختار تولیدی.....	۱۱۳
نمودار ۴-۱۰- نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی ارزش‌های سازمانی در ساختار ستادی.....	۱۱۳
نمودار ۴-۱۱- نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی ارزش‌های سازمانی در ساختار پشتیبانی.....	۱۱۴
نمودار ۴-۱۲- مقایسه نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی ارزش‌های سازمانی در سه ساختار.....	۱۱۴
نمودار ۴-۱۳- نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی استراتژی های سازمان در ساختار تولیدی.....	۱۱۵
نمودار ۴-۱۴- نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی استراتژی های سازمان در ساختار ستادی.....	۱۱۵
نمودار ۴-۱۵- نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی استراتژی های سازمان در ساختار پشتیبانی.....	۱۱۶
نمودار ۴-۱۶- مقایسه نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی استراتژی های سازمان در سه ساختار.....	۱۱۶
نمودار ۴-۱۷- نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی اهداف سطح شرکت در ساختار تولیدی.....	۱۱۷
نمودار ۴-۱۸- نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی اهداف سطح شرکت در ساختار ستادی.....	۱۱۷
نمودار ۴-۱۹- نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی اهداف سطح شرکت در ساختار پشتیبانی.....	۱۱۸
نمودار ۴-۲۰- مقایسه نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی اهداف سطح شرکت در سه ساختار.....	۱۱۸
نمودار ۴-۲۱- نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی اهداف سطح کمیته در ساختار تولیدی.....	۱۱۹
نمودار ۴-۲۲- نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی اهداف سطح کمیته در ساختار ستادی.....	۱۱۹
نمودار ۴-۲۳- نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی اهداف سطح کمیته در ساختار پشتیبانی.....	۱۲۰
نمودار ۴-۲۴- مقایسه نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی اهداف سطح کمیته در سه ساختار.....	۱۲۰
نمودار ۴-۲۵- نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی اهداف سطح واحدها در ساختار تولیدی.....	۱۲۱
نمودار ۴-۲۶- نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی اهداف سطح واحدها در ساختار ستادی.....	۱۲۱
نمودار ۴-۲۷- نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی اهداف سطح واحدها در ساختار پشتیبانی.....	۱۲۲
نمودار ۴-۲۸- مقایسه نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی اهداف سطح واحدها در سه ساختار.....	۱۲۲
نمودار ۴-۲۹- نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی فعالیت های اجرایی در ساختار تولیدی.....	۱۲۳
نمودار ۴-۳۰- نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی فعالیت های اجرایی در ساختار ستادی.....	۱۲۳
نمودار ۴-۳۱- نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی فعالیت های اجرایی در ساختار پشتیبانی.....	۱۲۴
نمودار ۴-۳۲- مقایسه نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی فعالیت های اجرایی در سه ساختار.....	۱۲۴
نمودار ۴-۳۳- نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی نتایج پایش و ارزیابی اهداف در ساختار تولیدی.....	۱۲۵

- نمودار ۴-۳۴- نسبت‌های روش‌های اطلاع‌رسانی نتایج پایش و ارزیابی اهداف در ساختار ستادی ۱۲۵
- نمودار ۴-۳۵- نسبت‌های روش‌های اطلاع‌رسانی نتایج پایش و ارزیابی اهداف در ساختار پشتیبانی ۱۲۶
- نمودار ۴-۳۶- مقایسه نسبت‌های روش‌های اطلاع‌رسانی نتایج پایش و ارزیابی اهداف در سه ساختار ۱۲۶



گروه کارشناسی ارشد

باسمه تعالی

«چکیده پایان نامه»

این چکیده به منظور چاپ در پژوهش نامه دانشگاه تهیه شده است

عنوان پایان نامه : ارزیابی اثربخشی کانالهای اطلاع رسانی و تفهیم استراتژیها، به کارکنان (مورد کاوی فولاد مبارکه اصفهان)

تهیه کننده : لاله سلیمی زاده

رشته تحصیلی : مدیریت بازرگانی

استاد راهنما : دکتر منصور خاکسار

استاد مشاور : دکتر سعید صادقی بروجردی

تاریخ نگارش : تابستان ۱۳۸۸

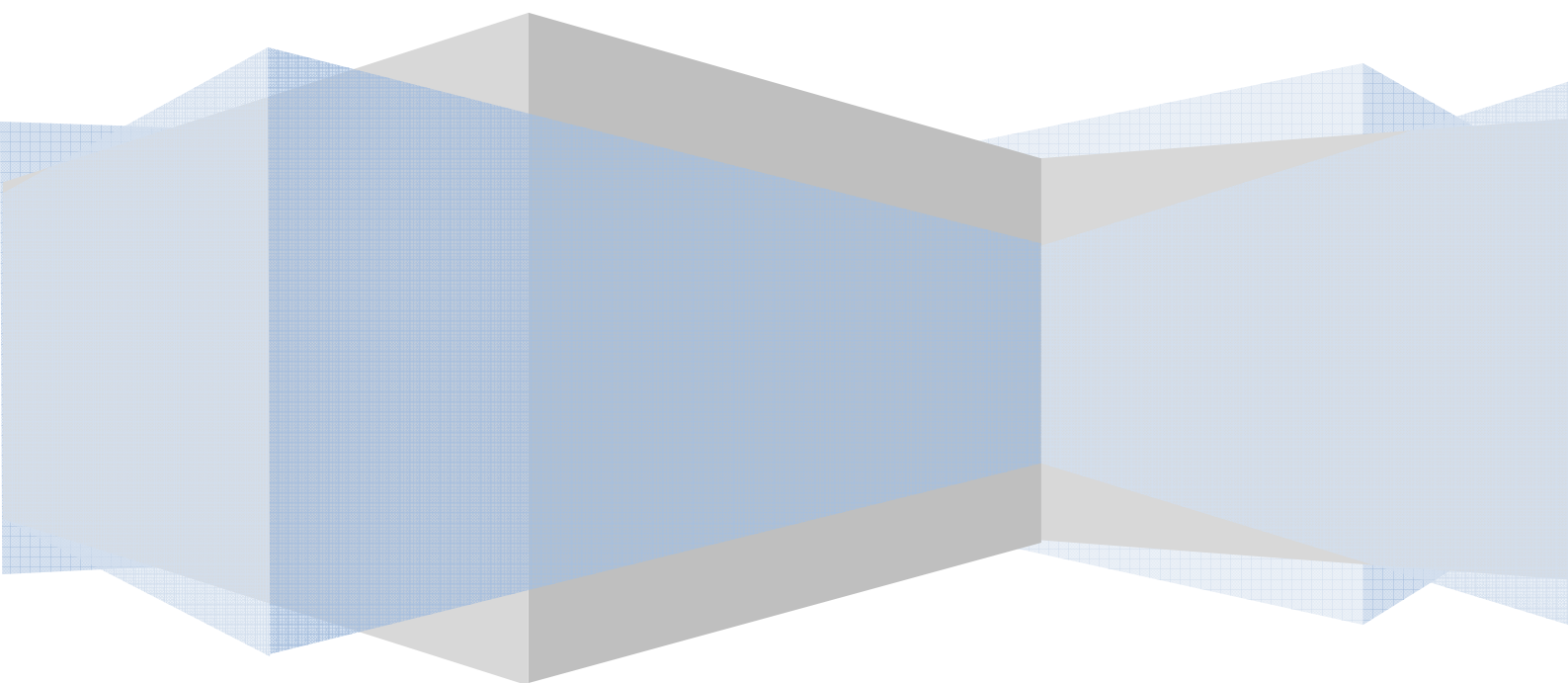
این پژوهش بمنظور ارزیابی اثربخشی کانالهای اطلاع رسانی و تفهیم استراتژیها، به کارکنان در شرکت فولاد مبارکه اصفهان انجام شده، روش انجام پژوهش توصیفی- پیمایشی از نوع ارزیابی و کاربردی می باشد. ابزار این پژوهش را مصاحبه و پرسشنامه تشکیل می دهد که روایی پرسشنامه به روش محتوایی به تأیید اساتید و خبرگان رسید و پایایی آن به روش آلفای کرباخ ($r=0.87$) محاسبه گردید. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان بخش دولتی کمیته های: نورد گرم، آهن سازی و فولاد سازی (در ساختار تولیدی)؛ تکنولوژی، اقتصادی- مالی، فروش و بازاریابی و برنامه ریزی و کنترل تولید (در ساختار ستادی)؛ تعمیرگاه مرکزی، اتوماسیون و ابزار دقیق (در ساختار پشتیبانی)؛ می باشند که مشتمل بر ۴۵۰۰ نفر می باشند و حجم نمونه ی استخراجی از جدول مورگان ۳۵۱ نفر بود که نمونه ها با کمک جدول اعداد تصادفی انتخاب گردیدند؛ برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزارهای Excel و SPSS استفاده شده است و سطح معنی داری در این پژوهش ۰/۰۵ ($p<0.05$)، در نظر گرفته شده است.

نتایج آزمون مجذور کای نشان داد کانالهای اطلاع رسانی مرحله تدوین و اجرا در ساختارهای سه گانه اثر متفاوتی داشته اند ولی کانالهای اطلاع رسانی مرحله ارزیابی دارای اثر یکسان بوده اند، همچنین نتایج تحلیل واریانس نشان می دهد بین میزان اطلاع کارکنان ساختارهای مختلف از مرحله تدوین و اجرای مدیریت استراتژیک تفاوت معنی دار وجود دارد ولی در مرحله ارزیابی تفاوت معنی داری مشاهده نشد.

همچنین نتایج نشان می دهد که میزان اطلاع کارکنان از عناصر مدیریت استراتژیک بین ۶۱ تا ۷۷ درصد می باشد و از بین روشهای مختلف اطلاع رسانی عناصر مرحله تدوین و اجرای مدیریت استراتژیک: تابلوی استراتژی ها و اهداف، و جلسات تدوین اهداف مهمترین روش های اطلاع رسانی و سپس جشن دستیابی به اهداف تولید، کتابچه دستاوردهای بهره وری، سیستم یکپارچه مدیریت استراتژیک و جلسات اطلاع رسانی درون واحدها می باشند؛ گزارشات پیشرفت فعالیتهای اجرایی و جلسات ماهیانه و سه ماهه کنترل اهداف، مهمترین روشهای اطلاع رسانی در مرحله ارزیابی مدیریت استراتژیک می باشند.

فصل اول

کلیات



مقدمه

امروزه توسعه، پیشرفت و کسب مزیت رقابتی تحت تأثیر عدم اطمینان های محیط پیرامون سازمانهاست و سازمان ها برای دستیابی به موفقیت باید از نوعی برنامه ریزی اصولی بهره گیرند که آینده نگر و محیط گرا باشد، در این راستا برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک مطرح است که با بررسی محیط خارج و داخل سازمان، فرصتها و تهدیدهای محیط خارجی و نقاط ضعف داخلی سازمان را شناسایی می کند و با توجه به مأموریت و چشم انداز سازمان، استراتژیهای را ارائه می دهد که از ریسک عدم موفقیت سازمان می کاهند و با تبدیل این استراتژی ها به اهداف بلند مدت و کوتاه مدت و تخصیص منابع، بقاء و بهبود سازمان را تضمین می کنند.

ولی مطالعات انجام شده درصد بالایی از شکست استراتژی ها را گزارش می کنند که در بسیاری از موارد، استراتژی ها در مرحله پیاده سازی با مشکل و شکست رو به رو شده اند. اصولاً چالش های اساسی مدیریت استراتژیک بیش از مرحله تدوین، در اجرای استراتژی ها نهفته است. اجرای استراتژی مرحله تبدیل حرف به عمل است و این امر به لحاظ گستردگی ابعاد کار و تعدد عوامل بازدارنده، از پیچیده ترین و ارزشمند ترین قابلیت های سازمانی به شمار می آید.

باید به این نکته توجه داشت که در گذشته، کارکنان مجبور نبودند که استراتژی را بفهمند تا بتوانند آنرا پیاده کنند. آنها فقط باید وظیفه ی باریک و مشخصی را که مهندسین و مدیران به آنها محول کرده و برای انجام آن آنها را آموزش داده بودند، به خوبی اجرا می کردند ولی امروزه، این شیوه ی کار منسوخ شده است و سازمانها برای نیل به اهداف خود - فارغ از اینکه تولیدی یا خدماتی، خصوصی یا دولتی، انتفاعی یا غیر انتفاعی اند - نیاز دارند که همه ی افراد و اجزاء سازمانی خود را در راستای استراتژی هم جهت و همسو کنند.

باید اذعان داشت، استفاده از ساز و کارهای مناسب جهت برقراری ارتباط و انتقال استراتژی به همه افراد سازمان، کلید موفقیت در پیاده سازی استراتژی است.

سازمانها برای دستیابی به موفقیت نیازمند آنند که کلیه کارکنانشان استراتژی را بفهمند و کار روزمره خود را به نحوی انجام دهند که در راستای اهداف و استراتژی های کل سازمان باشند، در این راستا ارتباطات نقش بسیار مهمی ایفا می کند، چرا که مدیریت ارشد با بکارگیری کانالهای مختلف، میتواند اهداف و استراتژی های سازمان را به گونه ای انتقال دهد که همه کارکنان را در جهت دستیابی به آنها همسو کند.

بیان مسأله

همانگونه که ادبیات مدیریت استراتژیک نشان می دهد، مدیریت بیشترین توجه را به فرموله کردن استراتژی ها دارد (راپس^۱، ۲۰۰۵)؛ هر چند فرموله کردن استراتژی مشکل است ولی اجرای آن مشکل تر است (هربینک^۲، ۲۰۰۶)؛ حال آنکه استراتژی های فرموله شده تا اجرا نشوند برای سازمان ارزش افزا نمی باشند (هید، گراننگ و جانسون^۳، ۲۰۰۲)؛ تجربیات شرکتها و سازمانها در بکارگیری فرآیند مدیریت استراتژیک همواره توأم با موفقیت نبوده است، تا بدان حد که اثربخشی این فرآیند مورد سؤال قرار گرفته است (فتح الله، ۱۳۸۳)؛ مطالعه منتشر شده در مجله فورچون^۴ مبین آنست که بیش از ۹۰ درصد از شرکتهای بزرگ در دستیابی به اهداف استراتژیک خود ناکام می مانند، در همین مقاله بیان می شود که ۷۰ درصد دلیل شکست مدیران ارشد اجرایی در آمریکا، نه بخاطر ضعف آنها در تدوین (فرموله کردن) استراتژی، بلکه بدلیل عدم توفیق آنها در پیاده سازی استراتژی هایشان بوده است (غفاریان و علی احمدی، ۱۳۸۱ و کاپلان و نورتون^۵، ۱۳۸۶)؛ هیوارد^۶ (۲۰۰۷)، مدیر عامل بریتیش پترولیوم^۷ بیان می دارد "مشکل مربوط به خود استراتژی نیست بلکه مربوط به چگونگی اجرای آن توسط ما می باشد". جادسن^۸ (۱۹۹۱) نرخ اجرای استراتژی های فرموله شده را کمتر از ۱۰ درصد عنوان می کند. مطالعات مختلفی روی دلایل شکست و موانع اجرای استراتژی ها انجام شده است (غفاریان و علی احمدی، ۱۳۸۱؛ فتح الله، ۱۳۸۳؛ اولسن، تس و وست^۹، ۱۹۹۲؛ کاپلان و نورتون، ۲۰۰۱؛ راپس، ۲۰۰۵؛ هربینک، ۲۰۰۶)؛ که در این راستا چهار عامل: موانع مربوط به عدم تخصیص منابع، موانع مربوط به عدم تعهد مدیریت، موانع عدم همسویی کارکنان و موانع عدم انتقال استراتژی، بعنوان مسایل اصلی در پیشبرد استراتژی ها شناخته شده اند، هر چند مشخص نیست کدام یک از این موانع نقش پررنگ تری را داراست، مطالعات اخیر نشان می دهد که منابع انسانی، عامل موفقیت کلیدی در اجرای استراتژی هاست (راپس، ۲۰۰۵)؛ همچنین لرانگ^{۱۰} (۱۹۹۸)، دلیل شکست استراتژی ها را عدم توجه به فاکتور انسانی در برنامه ریزی استراتژیک می داند. هر چند در عمل می بینیم مدیران و سرپرستان در سطوح سلسله مراتبی پایین (نیروهای عملیاتی) بندرت در فرموله کردن استراتژی ها درگیر می شوند (راپس، ۲۰۰۵).

هاکس و مجلاف (۱۹۸۴)، به این نتیجه رسیدند که در سازمانهایی که مدیریت قادر به برقراری ارتباطات گسترده با کلیه گروههای مرتبط نیست، استراتژی ها هرگز اجرا نخواهند شد.

مطالعات پژوهشی هید و جانسن (۱۹۹۷)، موانع ارتباطی را مهمترین مانع در اجرای استراتژی می دانند، همچنین پژوهشات کاپلان و نورتون (۲۰۰۱)، بیانگر آنست که کمتر از ۵ درصد از نیروی کار استراتژی

1- Raps

2 - Hrebiniak

3 - Heide& Grohang& Johannessen

4 - Fortune

5 - Kaplan& Norton

6 - Hayward

7 - British Petroleum

8 - Judson

9 - Olsen& Tse& West

10 - Lorange

سازمانشان را درک می کنند، حال اگر کارکنان سازمان که بزرگترین عامل ارزش آفرینی آن هستند، استراتژی سازمان را به درستی نفهمند، چگونه می توان انتظار داشت که به تحقق آن کمک کنند؟ هانسن^{۱۱} (۱۹۸۶)، کانتر^{۱۲} (۱۹۸۸)، کلامپیت و دانس^{۱۳} (۱۹۹۳) و راپسون و توریش^{۱۴} (۲۰۰۵)؛ نیز به این مسأله توجه نموده اند که احتمال موفقیت سازمانها از طریق ارتباطات افزایش می یابد. با توجه به مواردی که از نظرتان گذشت و اطلاع از اینکه شرکت فولاد مبارکه اصفهان چند سالی است که در جهت تدوین استراتژی ها اقدامات جدی انجام داده است و اکنون در مرحله اجراست، سؤال اصلی و آغازین این پژوهش به شرح ذیل مطرح است:

- ۱- آیا کانالهای اطلاع رسانی در تفهیم استراتژیها به کارکنان مؤثر بوده است؟
- برای پاسخ به این سؤال، ابتدا پژوهشگر شروع به شناسایی و دسته بندی کانالهای اطلاع رسانی عناصر مدیریت استراتژیک نموده است و سایر سؤالات پژوهش به شرح ذیل مطرح می شود:
- ۱- کدام یک از کانالهای اطلاع رسانی مؤثرتر بوده اند؟
- ۲- فولاد مبارکه اصفهان باید به کدامیک از کانالهای اطلاع رسانی توجه بیشتری نماید؟
- ۳- آیا میزان اطلاع کارکنان در ساختارهای مختلف تولیدی، ستادی و پشتیبانی از عناصر مدیریت استراتژیک یکسان است؟
- ۴- آیا متغیرهایی نظیر سمت سازمانی، تحصیلات و سابقه کار روی میزان اطلاع کارکنان از عناصر مدیریت استراتژیک مؤثر است؟

ضرورت و اهمیت پژوهش

مفاهیم مربوط به مدیریت استراتژیک در دهه اخیر به عنوان یک ضرورت ارتقاء وضعیت اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی، در فضای مدیریت کشور مطرح شده است و سازمانها جهت تدوین استراتژی ها و تعیین راهبردهای اساسی، وقت، انرژی و منابع مالی قابل توجهی صرف نموده اند، اما باید توجه داشت که موضوع اجرای استراتژی های فرموله شده ضرورتی مهم برای پیدایش ارزش در سازمانهاست، ضرورت دیگر توجه به دانش، مهارت و قابلیت کارکنان بعنوان بزرگترین سرمایه سازمان ها برای رسیدن به موفقیت است، اهمیت دیگر در راستای مراحل اهداف بلندمدت در سازمانها آنست که استراتژی ها در سطح عالی سازمان تدوین می شود ولی سطوح میانی و صف سازمان اجرای آنها را بر عهده دارند.

از آنجا که سیستمهای ارتباطی، روابط و کانالهای اطلاع رسانی رو به بالا و رو به پایین، جهت درک و توسعه استراتژی و بکار گیری صحیح مهارت ها و جلوگیری از عدم درک و در نتیجه انحراف از راهبرد در حین اجرا جزء مفاهیم ضروری در راستای اجرای استراتژی است، هر سازمانی باید آن را بعنوان یک ابزار اصلی توسعه درک استراتژی بنگرد تا از این طریق سازمان بتواند در مراحل اجرا از طریق بازخورد دو سویه در جهت اصلاح و بهبود استراتژی و رفع نواقص اجرایی اقدام نماید.

¹¹ - Hanson

¹² - Kanter

¹³ - Downs& Clampitt

¹⁴ - Tourish& Robson

بدین لحاظ ضرورت دارد ارزیابی جامعی از مراحل سه گانه مدیریت استراتژیک (تدوین، اجرا، ارزیابی) بعمل آید تا از طریق مقایسه واحد های درگیر و میزان ادراک و بکارگیری استراتژی، دیدگاه جامع و علمی تری را ارائه داد.

اهداف پژوهش

اهداف کلی پژوهش

شناسایی کانالهای اطلاع رسانی رسمی و تعیین میزان اثربخشی آنها در تفهیم عناصر مدیریت استراتژیک به کارکنان.

اهداف اختصاصی پژوهش

- ۱- سنجش میزان اطلاع کارکنان شرکت فولاد مبارکه اصفهان (ساختار ستادی، پشتیبانی و تولیدی) از مرحله تدوین فرآیند مدیریت استراتژیک سازمان،
- ۲- سنجش میزان اطلاع کارکنان شرکت فولاد مبارکه اصفهان (ساختار ستادی، پشتیبانی و تولیدی) از مرحله اجرای فرآیند مدیریت استراتژیک سازمان،
- ۳- سنجش میزان اطلاع کارکنان شرکت فولاد مبارکه اصفهان (ساختار ستادی، پشتیبانی و تولیدی) از مرحله پایش و ارزیابی اهداف،
- ۴- مقایسه نسبتهای روشهای اطلاع رسانی بکارگرفته شده در شرکت فولاد مبارکه اصفهان جهت انتقال عناصر مرحله تدوین مدیریت استراتژیک،
- ۵- مقایسه نسبتهای روشهای اطلاع رسانی بکارگرفته شده در شرکت فولاد مبارکه اصفهان جهت انتقال عناصر مرحله اجرای مدیریت استراتژیک،
- ۶- مقایسه نسبتهای روشهای اطلاع رسانی بکارگرفته شده در شرکت فولاد مبارکه اصفهان جهت انتقال عناصر مرحله ارزیابی مدیریت استراتژیک.

فرضیه های پژوهش

فرضیه اصلی

کانالهای اطلاع رسانی در تفهیم عناصر مدیریت استراتژیک مؤثر بوده است.

فرضیه های فرعی

- ۱- کانالهای اطلاع رسانی مرحله تدوین در واحدهای تولیدی، ستادی و پشتیبانی اثر یکسان دارند،
- ۲- کانالهای اطلاع رسانی مرحله اجرا در واحدهای تولیدی، ستادی و پشتیبانی اثر یکسان دارند،
- ۳- کانالهای اطلاع رسانی مرحله ارزیابی در واحدهای تولیدی، ستادی و پشتیبانی اثر یکسان دارند،
- ۴- تفاوتی بین میزان اطلاع کارکنان شرکت فولاد مبارکه اصفهان (ساختار ستادی، پشتیبانی و تولیدی) از مرحله تدوین فرآیند مدیریت استراتژیک سازمان وجود ندارد،
- ۵- تفاوتی بین میزان اطلاع کارکنان شرکت فولاد مبارکه اصفهان (ساختار ستادی، پشتیبانی و تولیدی) از مرحله اجرای فرآیند مدیریت استراتژیک سازمان وجود ندارد،
- ۶- تفاوتی بین میزان اطلاع کارکنان شرکت فولاد مبارکه اصفهان (ساختار ستادی، پشتیبانی و تولیدی) از مرحله پایش و ارزیابی فرآیند مدیریت استراتژیک سازمان وجود ندارد،

پیش فرض های پژوهش

- سؤالات پرسشنامه کاربردی، و برای نمونه های پژوهش واضح و روشن بود،
- کلیه نمونه های پژوهش از سطوح میانی سازمان، و بدون توجه به سمت سازمانی آنها انتخاب شده اند،
- کلیه پرسشنامه ها در جلسات مشابه و یکسانی در اختیار پاسخ دهندگان قرار گرفت،
- در این پژوهش، برای اینکه روشهای اطلاع رسانی را اثربخش بدانیم، میزان اطلاع را بر اساس تقسیم بندی پیرسون در نظر می گیریم،
- روشهای اطلاع رسانی را مؤثر می دانیم که دارای فراوانی نسبی حداقل ۱۰ درصد باشند.

محدودیت های پژوهش

محدودیت های خارج از کنترل پژوهشگر

- پژوهشگر علی رغم جستجو های زیاد در منابع داخلی و خارجی (کتابخانه ای و دیجیتالی)، نتوانست روشها و کانالهای اطلاع رسانی عناصر مدیریت استراتژیک در دیگر شرکتها را بیابد،
- پژوهشگر جهت شناسایی روشهای اطلاع رسانی عناصر مدیریت استراتژیک، از روش مصاحبه استفاده نمود که نفرات منتخب جهت انجام مصاحبه به پیشنهاد واحد تضمین کیفیت بودند،
- مسئولین شرکت برخی از اطلاعات را اختصاصی می دانستند و آنها را به صورت کلی در اختیار پژوهشگر قرار دادند و یا اجازه درج در این پژوهش را به وی ندادند.

محدودیت های در کنترل پژوهشگر

- با توجه به گستردگی جامعه آماری، پرسشنامه ها در سطح کمیته هایی توزیع گردید که مدیران آنها در این خصوص اعلام همکاری کرده بودند و نمونه ها از میان این کمیته ها و با روش نمونه گیری تصادفی انتخاب گردیدند.
- کمیته های انتخابی در این پژوهش عبارت هستند از:
 - ساختار تولیدی: کمیته های نورد گرم، فولاد سازی و آهن سازی،
 - ساختار ستادی: کمیته های اقتصادی- مالی، برنامه ریزی و کنترل تولید، فروش و بازاریابی و تکنولوژی،
 - ساختار پشتیبانی: کمیته تعمیرگاه مرکزی، اتوماسیون و ابزار دقیق.

قلمروهای انجام پژوهش

- ۱- زمانی: داده های این پژوهش در زمستان ۱۳۸۷ جمع آوری شده است،
- ۲- مکانی: پژوهش حاضر در شرکت فولاد مبارکه اصفهان انجام شده است،
- ۳- موضوعی: شناسایی کانالها اطلاع رسانی عناصر مدیریت استراتژیک و سنجش میزان اثربخشی آنها.

تعریف واژه ها و اصطلاحات فنی

۱. کانالهای اطلاع رسانی و تفهیم استراتژیها: کلیه مکانیزمها و روشهایی را شامل می شود که شرکت فولاد مبارکه اصفهان جهت مطلع کردن کارکنان سطوح میانی و صف سازمان از عناصر مدیریت استراتژیک، رسماً بکار گرفته است (که در آخر فصل دوم به آن می پردازیم).
۲. ارزیابی اثربخشی کانالهای اطلاع رسانی و تفهیم استراتژیها: یعنی تا حدودی تعیین کنیم روشهای اطلاع رسانی بکار گرفته شده، تا چه میزان در آگاهی کارکنان شرکت فولاد مبارکه اصفهان نسبت به عناصر مدیریت استراتژیک مؤثر بوده است.
۳. مراحل سه گانه مدیریت استراتژیک: منظور مراحل تدوین، اجرا و ارزیابی عناصر مدیریت استراتژیک می باشد، لازم به ذکر است در این پژوهش مرحله ارزیابی در برخی موارد مانند آنچه که در شرکت فولاد مبارکه مصطلح است پایش و ارزیابی قید گردیده است.
۴. عناصر مدیریت استراتژیک: این عناصر در مرحله تدوین شامل: مأموریت، چشم انداز، ارزشها، استراتژی های اصلی و اختصاصی؛ در مرحله اجرا شامل: اهداف سطح شرکت، کمیت و واحد، شاخصهای کلیدی عملکرد و فعالیت های اجرایی، و در مرحله ارزیابی شامل: زمان و بازخورد نتایج پایش و ارزیابی می باشد.
۵. مأموریت: هر چند مأموریت فلسفه وجودی سازمان است ولی مأموریتی که برای شرکت فولاد مبارکه اصفهان در این مطالعه درج گردیده است، مأموریت بازنگری شده بر اساس چشم انداز افق ۱۴۰۴ کل کشور می باشد.

فصل دوم

پیشینه پژوهش

بخش اول- مبانی نظری
بخش دوم- ادبیات پژوهش
بخش سوم- شرکت فولاد مبارکه اصفهان

مقدمه

با توجه به اینکه بررسی و مطالعه دقیق و مرور نظریه های عنوان شده درباره ی موضوع پژوهش به پژوهشگر امکان می دهد با نگاهی باز و روشن به بررسی و پژوهش بپردازد، این فصل در سه بخش (مبانی نظری، ادبیات پژوهش و اطلاعات شرکت فولاد مبارکه اصفهان)، پیشینه پژوهش را مورد مطالعه قرار می دهیم:

- در بخش اول، ابتدا مروری خواهیم داشت بر مدیریت استراتژیک، سپس عوامل تسهیل کننده اجرای استراتژی های فرموله شده و همچنین موانع اجرای استراتژی ها را عنوان می کنیم و در پایان نیز مفاهیم ارتباطات را مرور خواهیم کرد،
- در بخش دوم، نتایج پژوهشات انجام شده در خصوص موانع اجرای استراتژی ها را ارائه خواهیم داد و همچنین روشهای بکار گرفته شده جهت انتقال و تفهیم معیارهای کارت امتیازی متوازن در برخی شرکتها را مطرح می کنیم،
- بخش سوم نیز به اطلاعات شرکت فولاد مبارکه اصفهان اختصاص دارد. در این بخش ضمن معرفی شرکت فولاد مبارکه اصفهان، سیستم مدیریت استراتژیک این شرکت، در قالب مراحل سه گانه تدوین، اجرا و ارزیابی شرح داده می شود و در پایان، کانالهای اطلاع رسانی رسمی عناصر مدیریت استراتژیک به کارکنان که توسط پژوهشگر شناسایی شده اند، معرفی می گردند.

فصل دوم

بخش اول

مبانی نظری

الف- مفاهیم مدیریت استراتژیک

ب- موانع اجرای استراتژی

ج- مفاهیم ارتباطات

الف - مفاهیم مدیریت استراتژیک

استراتژی

استراتژی، مفهومی است که از حوزه ی مدیریت نظامی سرچشمه گرفته است و اولین آثار مکتوب در این زمینه به حدود ۲۵۰۰ سال پیش باز می گردد. ولی سابقه ی کاربرد این مفهوم در حوزه ی مدیریت و بازرگانی به دهه ۵۰ میلادی و در حقیقت به زمانی باز می گردد که نظریه پردازان سیستم های طبیعی، عامل محیط را در مطالعه سازمان ها وارد ساختند (فقهی فرهمند، ۱۳۸۴: ۷۵).

جامع ترین تعریفی که می توان از استراتژی بیان کرد اینست که: استراتژی الگویی بنیادی از اهداف فعلی و برنامه ریزی شده، بهره برداری و تخصیص منابع و تعاملات یک سازمان با بازارها، رقبا و دیگر عوامل محیطی است. طبق این تعریف یک استراتژی باید سه چیز را مشخص کند:

- (۱) چه اهدافی باید پژوهشگر شوند،
 - (۲) بر روی کدام صنایع، بازارها و محصولات باید تمرکز نمود،
 - (۳) چگونه برای بهره برداری از فرصت های محیطی و مواجهه با تهدید های محیطی به منظور کسب یک مزیت رقابتی، منابع تخصص یابد و چه فعالیت هایی انجام می گیرد.
- در رویکرد استراتژی یک اصل قوی و بدون تغییر وجود دارد و آن تمرکز است. اگر بخواهیم در همه کارها قوی باشیم، در هیچ کاری قوی نخواهیم بود. این اصل ناشی از محیط رقابتی و محدودیت است و اصولاً استراتژی زاییده این دو عامل است.

مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چندگانه است که سازمان را قادر می سازد به هدف های بلندمدت خود دست یابد (دیوید، ۱۳۸۴: ۲۴)، به عبارت دیگر مدیریت استراتژیک فرآیندی است که سازمان را از موقعیت فعلی به جایگاه مطلوب آن برساند، به خصوص در مواردی که سازمان، اهداف روشن و بینشی درست برای حرکت و کنترل نداشته باشد یا محیط بیرونی سازمانی آن متلاطم و پویا باشد یا سازمان بیش از اندازه درون گرا بوده و تمرکز بیش از حدی به جزئیات و مشکلات کوتاه مدت داشته باشد، راهگشا و سودمند است. استراتژی برنامه نیست ولی برای ظهور، رشد و اثربخشی نیازمند برنامه است. هیچ سازمانی را نمی توان صرفاً با استراتژی اداره کرد. برنامه ریزی، زیر بنای اداره ی سازمانهاست. «استراتژی» و «برنامه» دو ابزار مدیریتی مکمل یکدیگر هستند. در این رابطه تفاوت های مهم مدیریت استراتژیک با سایر روش های مدیریتی و همچنین برنامه ریزی استراتژیک با برنامه ریزی عملیاتی در جداول ۱-۲ و ۲-۲ نشان داده شده است.

جدول ۱-۲- مقایسه مدیریت استراتژیک و سایر روشهای مدیریتی (فقهی فرهمند، ۱۳۸۴: ۳۶۵)

مدیریت استراتژیک	سایر روشهای مدیریتی
۱- تأکید برون سازمانی	۱- تأکید درون سازمانی
۲- جهت گیری پویا و متحول	۲- جهت گیری ایستا و ثابت
۳- پیگیری افکار نو	۳- پیگیری برنامه های جاری
۴- سیستم باز	۴- سیستم بسته
۵- عمل بر اساس پیش بینی آینده	۵- عمل بر اساس گذشته
۶- آینده نگری، با افق زمانی بلندمدت	۶- حال نگری، با افق زمانی کوتاه مدت
۷- تأکید نوآوری و خلاقیت	۷- تأکید بر روشهای قطعی
۸- فعالیتهای چند بعدی با خاصیت هم نیروزایی	۸- فعالیتهای تک بعدی
۹- منطق استدلالی و ترکیبی	۹- منطق استقرایی و تحلیلی
۱۰- تأثیر پذیری استراتژیها از محیط بیرون	۱۰- تأثیر پذیری استراتژیها از درون سازمان
۱۱- در پیشگیری اقدامات اصلاحی پس از کنترل	۱۱- کنترل بوروکراتیک
۱۲- تصمیم گیری پیشوازانه	۱۲- تصمیمی گیری انفعالی

جدول ۲-۲- مقایسه برنامه ریزی استراتژیک با برنامه ریزی عملیاتی (فقهی فرهمند، ۱۳۸۴: ۳۶۶)

برنامه ریزی استراتژیک	برنامه ریزی عملیاتی
۱- تدوین با مشارکت مدیریت ارشد	۱- تدوین با مشارکت مدیریت میانی
۲- جهت گیری کلی و طولانی مدت	۲- عملکرد و نتیجه روز به روز
۳- وسعت بستر کاری	۳- پیشبرد کاری در یک زمینه
۴- دوام اثرات تصمیمات	۴- قابل تغییر و اصلاح بودن تصمیمات
۵- جهت گیری کلی در تطبیق با محیط	۵- جهت گیری حرفه ای و تخصصی
۶- تعیین کننده اهداف و منظورات جدید	۶- مشتق شدن اهداف از سطوح بالاتر
۷- ارتباط اهداف و استراتژیها با چشم انداز کلی	۷- ارتباط اهداف با نتایج مشخص
۸- ارتباط دراز مدت اهداف با استراتژیها	۸- ارتباط آنی اهداف با استراتژیها
۹- خلاصه و نا آشنا بودن مستندات	۹- دقیق و آشنا بودن مستندات

تفاوت مدیریت استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک

مدیریت استراتژیک علی رغم تشابهاتی که با برنامه ریزی استراتژیک دارد مساوی آن نیست، برنامه ریزی استراتژیک فعالیتی است که در فواصل منظم و حساب شده مورد بازنگری قرار گرفته و اندکی جدا از خط مشی مدیریت سازمان عمل می کند در حالیکه مدیریت استراتژیک بیشتر در جهت برنامه ریزی میان مدت و دراز مدت حرکت می کند بطوری که خطوط گرایش متغیرهای اصلی تجارت را مقایسه و بر نقطه مشخصی که سازمان قرار است در آینده به آن برسد تأکید می ورزد. میزان مقاومت سازمان در عرصه رقابت در آینده سازمان مورد اندیشه مدیریت استراتژیک است. مداخله مدیریت استراتژیک در تمام زمینه ها و مراحل مدیریتی و نظر به مسائل سیاسی سازمان تفاوت بارز آن با برنامه ریزی استراتژیک است که صرفاً عرصه برنامه ریزی را مد نظر قرار می دهند.

مدلهای برنامه ریزی استراتژیک

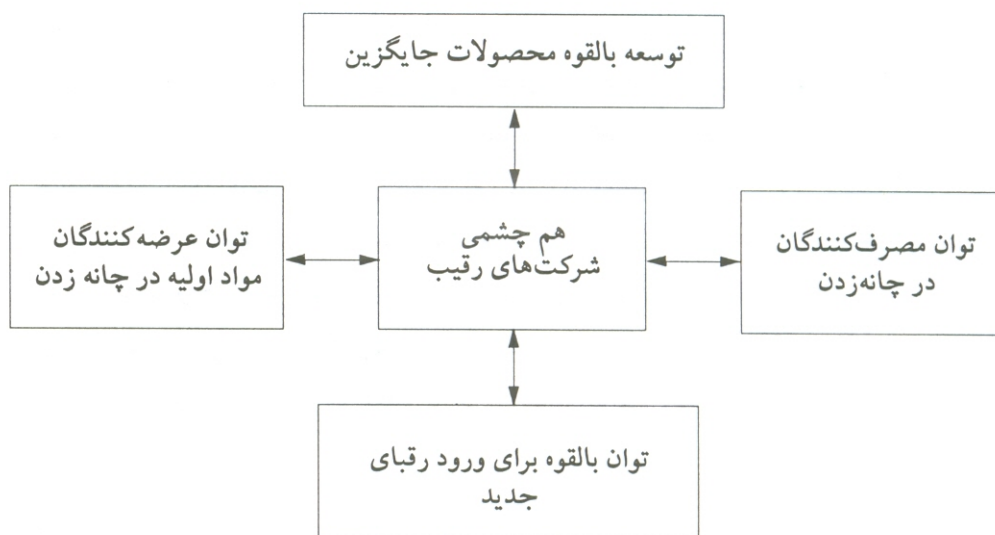
مدلهای برنامه ریزی استراتژیک متنوعی وجود دارد که در این قسمت، تنها برخی از متداول ترین این مدل ها معرفی می شود:

مدل مایکل پورتر^{۱۵}

از دیدگاه پورتر، در هر صنعت ماهیت رقابت به وسیله پنج عامل به شرح زیر تعیین می شود:

۱. هم چشمی بین سازمان های رقیب،
۲. توان بالقوه برای ورود رقبای جدید،
۳. توان بالقوه برای توسعه محصولات جایگزین،
۴. توان عرضه کنندگان مواد اولیه در چانه زدن،
۵. توان مصرف کننده در چانه زدن.

شکل ۱-۲- الگوی رقابت مبتنی بر پنج نیرو (دیوید، ۱۳۸۴: ۲۶۰)



۱- هم چشمی بین شرکت های رقیب: معمولاً از بین پنج نیروی رقابتی، هم چشمی بین شرکت های رقیب دارای بالاترین قدرت است. تنها زمانی استراتژی هایی که به وسیله یک شرکت به اجرا درمی آید، موفق خواهد بود که بتواند نسبت به استراتژی هایی که شرکت های رقیب به اجرا درمی آورند از مزیت رقابتی بالاتری برخوردار باشد.

۲- توان بالقوه برای ورود رقبای جدید: هنگامی که سازمان های تازه تأسیس بتوانند به راحتی وارد یک صنعت خاص شوند، شدت هم چشمی بین شرکت های رقیب افزایش می یابد. برخی از عواملی که مانع ورود یک شرکت تازه تأسیس به صنعت می شود از این قرارند: نیاز شدید به استفاده نمودن از پدیده ای به نام

¹⁵ -Porter Model

«صرفه‌جویی به مقیاس»، نیاز به احساس نیاز به استفاده نمودن از فن‌آوری پیشرفته و روش‌های تخصصی، نداشتن تجربه، وفاداری بسیار شدید مشتریان، دادن اولویت بسیار بالا به کالاها با نام و نشان تجاری خاص نیاز به سرمایه‌گذاری بسیار سنگین، نداشتن کانال‌های مناسب توزیع، سیاست‌های قانونگذاری دولت با وجود تعرفه‌ها، دسترسی نداشتن به مواد اولیه، وجود محصولاتی با امتیاز حق‌الثبت، نامطلوب بودن مکان یا محل فعالیت، ضد حمله به وسیله شرکت‌هایی که پایگاهی مستحکم دارند و اشباع بودن بازار.

۳- توان بالقوه برای توسعه محصولات جایگزین: در بسیاری از صنایع، شرکت‌ها با تولید کنندگان محصولات جایگزین (متعلق به صنایع دیگر) به شدت در رقابت هستند. وجود محصولات جایگزین باعث می‌شود که شرکت تولید کننده نتواند قیمت بسیار زیادی برای محصولات تولیدی تعیین نماید، زیرا مصرف کنندگان به محصولات جایگزین روی خواهند آورد.

۴- توان عرضه‌کنندگان مواد اولیه در چانه زدن: موارد زیر توان چانه‌زنی عرضه‌کنندگان مواد اولیه در یک صنعت را تشدید خواهد نمود: هنگامی که تعداد زیادی عرضه‌کننده وجود داشته باشد، هنگامی که تنها چند قلم کالا برای جایگزینی مواد اولیه وجود داشته باشد و یا هنگامی که هزینه روی آوردن به مواد اولیه جدید (جایگزین) بسیار پرهزینه باشد.

۵- توان عرضه‌کنندگان در چانه زدن: هنگامی که مشتریان بسیار متمرکز یا به صورت انبوه باشند، یا اینکه با حجم زیاد خریداری نمایند توان آنها را در چانه زدن به عنوان یک نیروی بسیار قوی عمل می‌نماید و می‌تواند موجب تشدید رقابت در آن صنعت بشود.

مدل فریمن^{۱۶}

در این مدل میزان اثربخشی سازمان متناسب با میزان تأمین رضایت ذینفعان سازمان می‌باشد. ابتدا می‌بایست ذینفعان و معیارهایی که آنها برای قضاوت درباره‌ی عملکرد سازمان در ذهن دارند را مشخص کرد و سپس برای مواجهه با هر یک، اقدام به تدوین استراتژی نمود. فلسفه‌ی نهادین این مدل چنین است که بقا و توفیق یک سازمان به اندازه‌ای است که بتواند افراد کلیدی را راضی نگه‌دارد.

عوامل مختلفی روی انتظارات ذینفعان و اهداف سازمانی اثر می‌گذارند که فرهنگ سازمانی، عوامل محیطی و انتظارات اشخاص از آن جمله می‌باشند. فریمن معتقد است که فلسفه وجودی و ارزشهای سازمان باید بر اساس خواسته‌ها و انتظارات ذینفعان تنظیم شود. بعبارت دیگر هر سازمان باید فلسفه وجودی خود را در رابطه با گروه‌های مختلف ذینفع مشخص سازد. چون در غیر اینصورت سازمان قادر به ارائه پاسخ‌های مناسبی که خشنود کننده ذینفعان کلیدی باشد، نخواهد بود.

جدول ۲-۳- معیار ها و پارامتر های مدل فریمن (فقهی فرهمند، ۱۳۸۴: ۳۶۷)

گروه ذینفع	معیار و شاخص اثربخشی
صاحبان شرکت یا سازمان	بازده مالی، خوش نامی
کارکنان	رضایتمندی، حقوق و پاداش، مدیریت مشارکتی
مشتریان یا اربابان رجوع	کیفیت کالا و خدمات، قیمت فروش، زمان تحویل محصول یا خدمت
بستانکاران	میزان اعتبار
جامعه	نقش سازمان در بهبود امور جامعه، پای بندی به اصول حفظ محیط زیست
تأمین کنندگان	معامله رضایت بخش
دولت	رعایت قوانین و مقررات
رقبا	کیفیت محصول یا خدمت، قیمت، زمان تحویل، سهم بازار، تکنولوژی، انعطاف پذیری سازمان

مدل کارت امتیازی متوازن^{۱۷}

روبرت کاپلان^{۱۸} و دیوید نورتن^{۱۹} اساتید دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد با درک محدودیت های ارزیابی عملکرد با شاخص های مالی و این که باید سایر فعالیت های شرکت مانند ارتباط با مشتری، نوآوری، فرآیندها و آموزش کارکنان را نیز در تدوین استراتژی ها دخالت داد، در سال ۱۹۹۲ با چاپ مقاله ای در مجله مدیریت هاروارد^{۲۰} کارت امتیازی متوازن را به عنوان ابزار مدیریتی نوین برای تدوین استراتژی و ارزیابی عملکرد معرفی کردند.

آنها برای جامعیت شاخص ها و درک تصویری روشن پیشنهاد کردند که مدیران، اطلاعاتی در خصوص چهار منظر^{۲۱} را در یک کارت جمع آوری نموده و به تحلیل آنها بپردازند. این چهار منظر عبارتند از:

۱. منظر مشتری^{۲۲}،
۲. منظر فرآیندهای داخلی کسب و کار^{۲۳}،
۳. منظر رشد و یادگیری سازمانی^{۲۴}،
۴. منظر مالی^{۲۵}.

¹⁷ -Balanced Score Card (BSC) Model

¹⁸ -Robert Caplan

¹⁹ -David Norton

²⁰ -Business Review Harvard

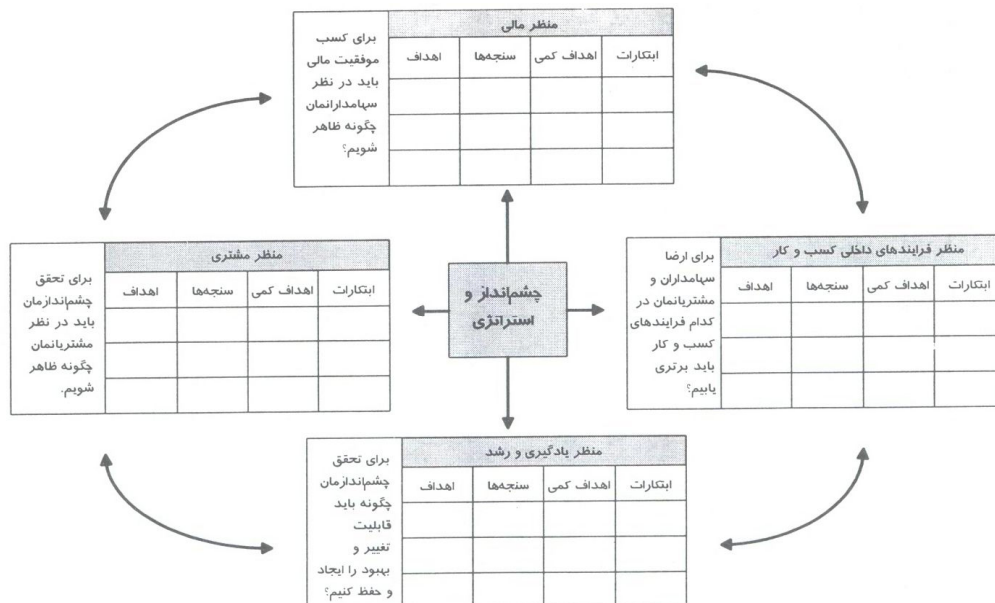
²¹ -Perspective

²² -Customer perspective

²³ -Internal processes perspective

²⁴ -Learning & growth perspective

شکل ۲-۲- تبدیل چشم انداز و استراتژی به چهار جنبه کارت امتیازی متوازن^{۲۶}



چشم انداز سازمان، هسته اصلی فعالیت‌های کارت امتیازی متوازن است. با استفاده از این چارچوب می‌توان چشم انداز و استراتژی‌های سازمان را به اهداف کلی، سنجه‌های مربوطه، اهداف کمی و برنامه‌ها و ابتکارات اجرایی جهت تحقق آنها در چهار منظر (جنبه) ترجمه کرد.

۱) منظر مالی

کارت امتیازی متوازن وجه مالی و حداکثر کردن سود را به عنوان هدف نهایی یک سازمان اقتصادی در نظر می‌گیرد، اصولاً چارچوب استراتژی‌های مالی ساده‌اند.

شرکت‌ها می‌توانند از طریق فروش بیشتر و هزینه کمتر، سود بیشتری ایجاد کنند. با این تعاریف می‌توان اینگونه برداشت کرد که عملکرد مالی شرکت‌ها با دو رویکرد اصلی رشد درآمد و ارتقای بهره‌وری بهبود می‌یابد. اهداف و معیارهای سنجش عملکرد مالی در مراحل مختلف چرخه حیات یک سازمان (شامل معرفی، رشد، بلوغ و افول) می‌تواند متفاوت باشد، در مرحله معرفی و رشد: درصد رشد و درآمد فروش، در مرحله بلوغ: سودآوری و در مرحله افول: مازاد نقدی عملیاتی، عناصر اصلی در معرفی اهداف مالی هستند که در ادامه به نمونه‌هایی از اهداف مورد توجه سازمانها در منظر مالی اشاره می‌گردد:

۱. توسعه فرصت‌های درآمدی،
۲. بهبود ساختار هزینه،
۳. افزایش کاربردهای دارایی‌ها،
۴. رشد درآمد حاصل از سرمایه‌گذاری،

²⁵ -Financial perspective

²⁶ -Caplan& Norton,Harvard Business Review, 1996

۵. افزایش سهم بازار و ...

۲) منظر مشتریان (شرکا)

اهداف و مقاصد منظر مشتری ، استراتژی مشتریان هدف و ارزش قابل ارائه به آنان را توصیف می کند. در وجه مشتری یک نقشه استراتژی ، بخش های بازار ، مشتریان هدف مورد نظر در بازار رقابتی و معیارهای عملکرد برای مشتریان مزبور عواملی هستند که باید مورد توجه واقع شوند. در ادامه به نمونه هایی از اهداف مورد توجه سازمانها در این منظر اشاره می گردد:

۱. عملیات های موثر و پاسخگو،

۲. ارایه قیمت های رقابتی،

۳. جذب ، توسعه و حفظ بهترین مشتریان،

۴. ارایه نوآوری هایی که ارزش کسب و کار ایجاد کند و...

۳) منظر فرآیندهای کسب و کار

وجوه فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری چگونگی دستیابی و توفیق استراتژی را بیان می کنند. در این منظر چند نکته اصلی نهفته است که عبارتند از:

- فرآیند های داخلی در یک زنجیره ای از تولید ارزش، برای مشتریان، ارزش ایجاد می کنند،
 - قوت و ضعف یک سیستم، بستگی به چگونگی انجام فرآیند های داخلی آن دارد،
 - کارایی، راندمان و کیفیت فرآیندهای داخلی با معیارهای سنجش مناسب باید اندازه گیری شوند.
- فرآیندهای داخلی سازمان را می توان به طور کلی در چهارگروه دسته بندی کرد :
- الف) فرآیندهای عملیاتی (هدف کلیدی در استراتژی هزینه نهایی پایین)
- فرآیندهایی که خدمت و محصول را تولید و عرضه می کنند:

۱. تامین،

۲. تولید،

۳. توزیع،

۴. مدیریت ریسک.

ب) فرآیندهای مدیریت مشتری (هدف کلیدی در استراتژی مشتری مداری)

فرآیندهایی که ارزش مشتری را تقویت می کنند:

۱. انتخاب مشتری،

۲. جذب مشتری،

۳. حفظ،

۴. رشد.

ج) فرآیندهای نوآوری (هدف کلیدی استراتژی رهبری در محصول)

فرآیندهایی که محصولات و خدمات جدیدی خلق می کنند:

۱. شناسایی فرصت،

۲. طرح های پژوهش و توسعه،

۳. طراحی / توسعه،

۴. اجرا.

(د) فرآیندهای قانونی و اجتماعی

فرآیندهایی که جامعه و محیط زیست را بهبود می دهند:

۱. محیط زیست،

۲. ایمنی و بهداشت،

۳. استخدام،

۴. جامعه.

۴) منظر رشد و یادگیری

توانایی یک سازمان در نوآوری، بهبود و یادگیری مستقیماً با ارزش آن بعنوان یک سازمان گره می خورد. یک سازمان زمانی می تواند رشد و نوآوری داشته باشد که قادر به توسعه مهارت ها و رهبری خود باشد و از اشتباهات خود و رفتار سایر سازمانها درس بگیرد و بتواند برای خود روشهای جدیدی ایجاد کند. سنجههای مربوط به منظر یادگیری و رشد در واقع این اهداف و سنجهها توانمندسازهای^{۲۷} اهداف تعیین شده در سه منظر دیگراند. آنها زیربنا و فونداسیونی برای برپایی نظام ارزیابی متوازنند، کاپلان بستر یادگیری، رشد و نوآوری را زیر ساخت سازمانی می نامد. منظر چهارم نقشه استراتژی کارت امتیازی متوازن، همان دارائی های نامشهود سازمان و نقش آنها را در استراتژی توصیف می کند. دارائی های نامشهود را در سه گروه دسته بندی کرده اند:

۱. سرمایه سازمانی

بسیاری از سازمانها می کوشند افراد، فناوری و فرهنگ خود را توسعه بدهند. اما بسیاری از آنها، این دارائی های نامشهود را با استراتژی هایشان هماهنگ نمی کنند. کلید ایجاد هماهنگی، توجه به بطن امور است. باید بر قابلیت ها و ویژگی های مورد نیاز فرآیندهای داخلی مؤثر و اجرای استراتژی تمرکز شود. فرهنگ، رهبری، کار تیمی و ... نکاتی هستند که باید به دقت مورد توجه واقع شوند.

۲. سرمایه اطلاعاتی

دسترسی به سیستم های اطلاعاتی، شبکه ها و زیرساخت های مورد نیاز در راستای پشتیبانی از استراتژی

۳. سرمایه انسانی

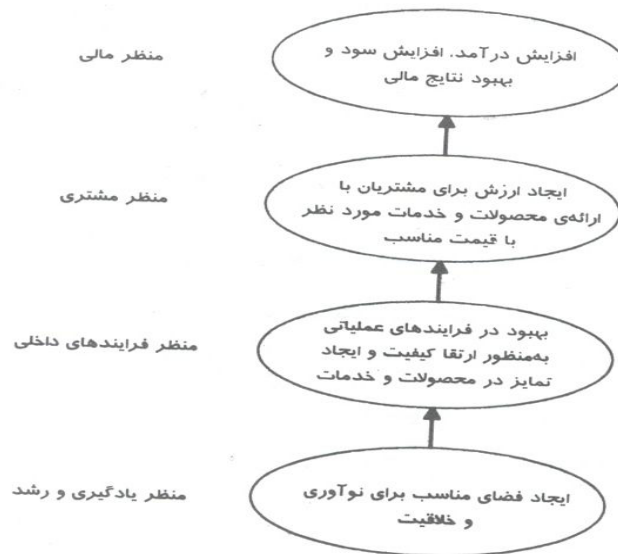
دسترسی به مهارت ها، استعدادها و دستورالعمل های مورد نیاز در راستای پشتیبانی از استراتژی، آموزش روشهای تفکر و حل خلاقانه مسائل و مشکلات، اخذ بازخور از دوره های آموزشی برگزار شده و ...

^{۲۷} - Enablers

روابط چهار منظر کارت امتیازی متوازن

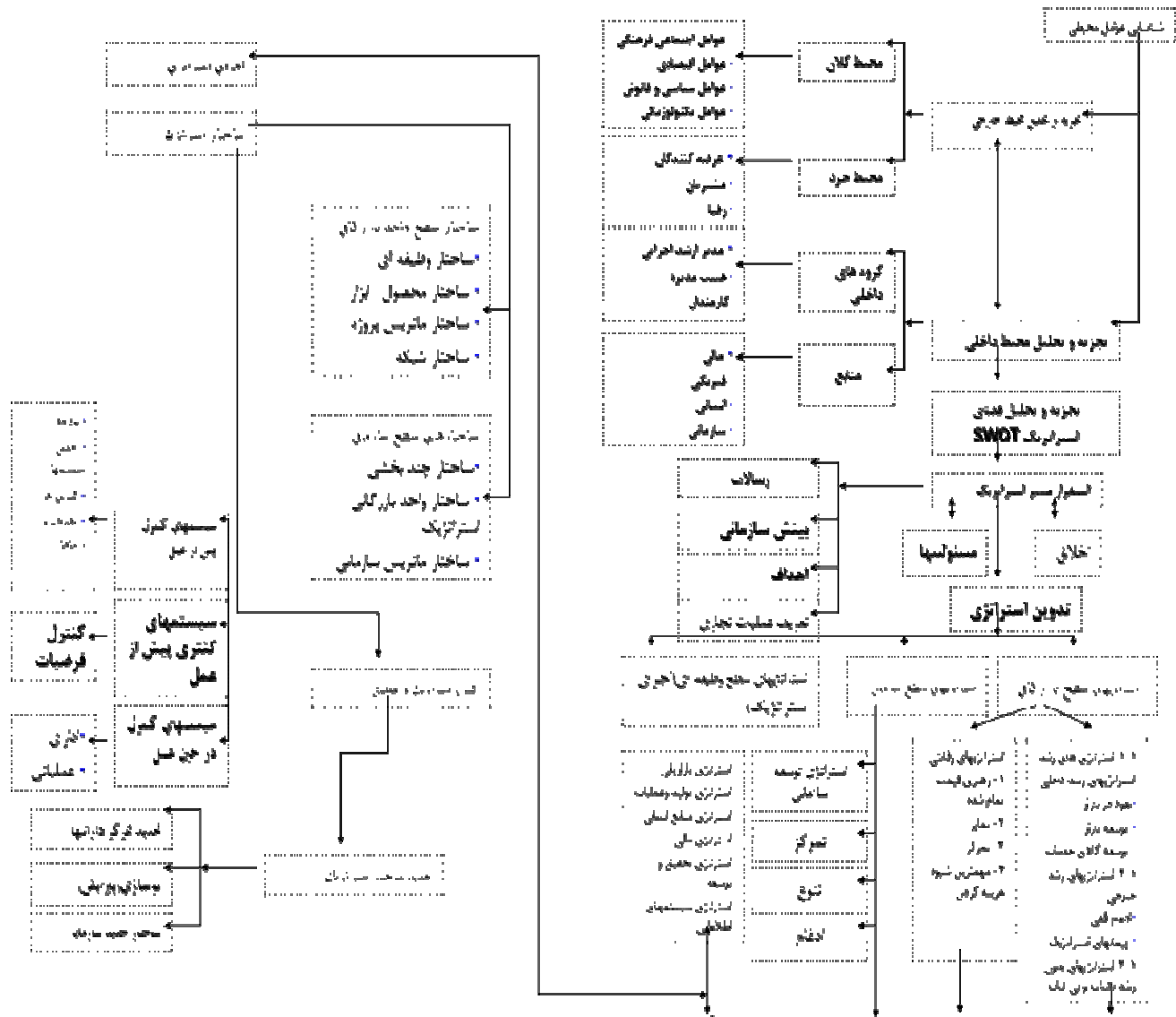
برای کسب دستاوردهای مالی (در منظر مالی) می‌بایست برای مشتریان خود ارزش آفرینی کنیم (در منظر مشتری) و اینکار عملی نخواهد بود. مگر اینکه در فرایندهای عملیاتی خود برتری یابیم و آنها را با خواسته‌های مشتریانمان منطبق سازیم (منظر فرایندهای داخلی) و کسب برتری عملیاتی و ایجاد فرایندهای ارزش آفرین، امکان‌پذیر نیست مگر اینکه فضای کاری مناسب را برای کارکنان ایجاد و نوآوری و خلاقیت و یادگیری و رشد را در سازمان تقویت کنیم (منظر یادگیری و رشد). شکل ۲-۳ رابطه‌ی علت و معلولی موجود در این چهار منظر را نشان می‌دهد. سازمانهای استراتژی محور از معیارهای ارزیابی متوازن جهت برقراری ارتباط و انتقال استراتژیهای خود در سرتاسر سازمان استفاده می‌کنند.

شکل ۲-۳- رابطه‌ی علت و معلولی در چهار منظر ارزیابی متوازن (بختیاری، ۱۳۸۶: ۱۵)



یکی از کامل ترین مدل‌هایی که پژوهشگر در منابع یافته است در شکل زیر درج گردیده است:

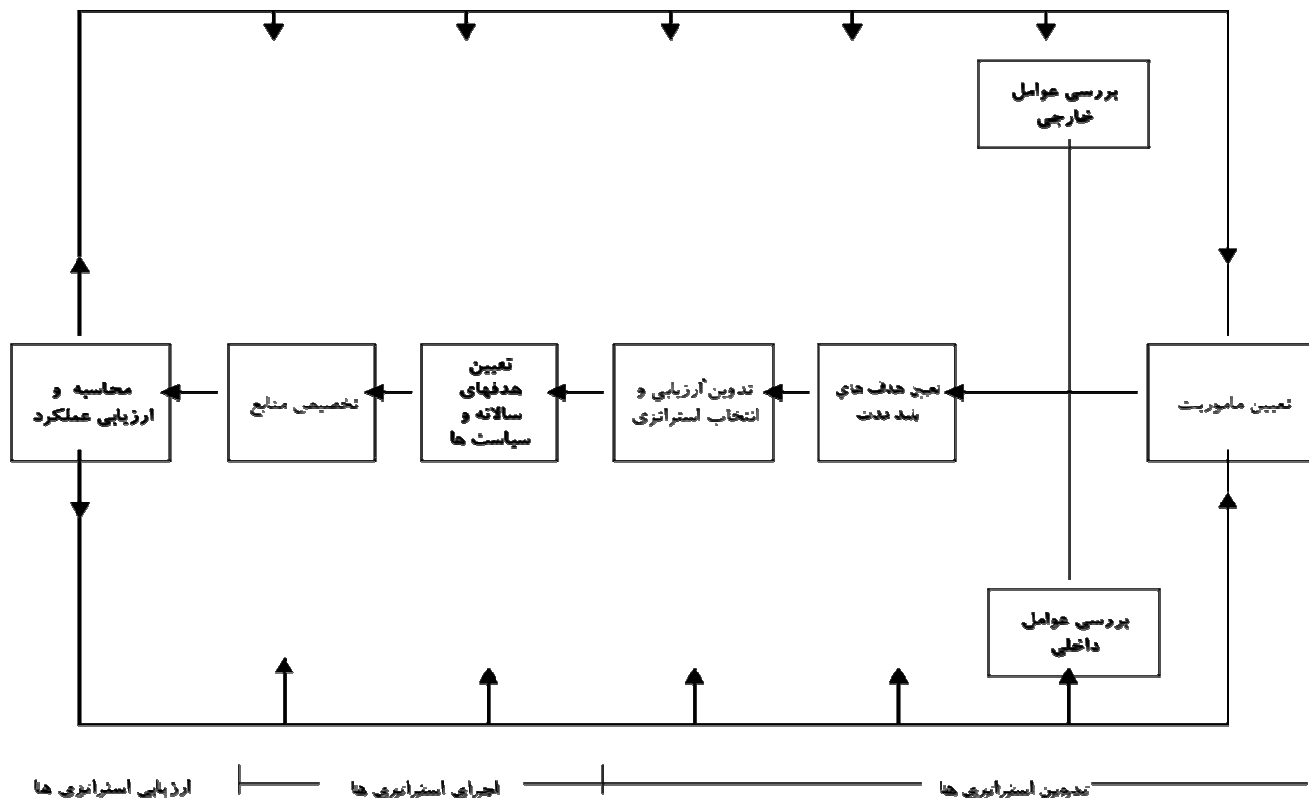
شکل ۲-۴- مدل مدیریت استراتژیک (علی احمدی، فتح الله و تاج الدین، ۱۳۸۲: ۳۱۸)



مدل دیوید

این مدل توسط فرداآر. دیوید بیان شده است که نسبت به مدل‌های دیگر از جامعیت بیشتری برخوردار است و به منظور بیان فرآیند مدیریت استراتژیک از این مدل استفاده می‌کنیم. در این مدل در حقیقت سه گام اساسی برداشته می‌شود که در ادامه به تشریح آن می‌پردازیم:

شکل ۲-۵- الگوی جامع مدیریت استراتژیک (دیوید، ۱۳۸۴: ۷۴)



این الگو رابطه بین اجزای اصلی فرآیند مدیریت استراتژیک (تدوین استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی استراتژی) را نشان می‌دهد که راجع به هر کدام توضیحاتی داده می‌شود.

تدوین استراتژی

مقصود از تدوین استراتژی این است که مأموریت شرکت تعیین شود، شناسایی عواملی که در محیط خارجی سازمان را تهدید می‌کنند یا فرصت‌هایی را بوجود می‌آورند، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین هدف‌های بلند مدت، در نظر گرفتن استراتژی‌های گوناگون و انتخاب استراتژی‌های خاص جهت ادامه فعالیت.

مأموریت

از دیدگاه ورن مک جیننیز^{۲۸} مأموریت سازمان باید دارای ویژگی‌های زیر باشد: (۱) سازمان را بدان گونه که هست و آنچه در نظر دارد بشود، معرفی نماید، (۲) به اندازه‌ای محدود باشد که برخی از فعالیت‌های مخاطره‌آمیز را حذف نماید و بدان اندازه گسترده و وسیع باشد که نوید رشد خلاق و نوآوری را بدهد، (۳) سازمان را از سایر سازمان‌ها متمایز نماید، (۴) به عنوان چارچوبی عمل کند که بتوان بدان وسیله فعالیت‌های کنونی و آینده را ارزیابی کرد و سرانجام، (۵) به حد کافی واضح و آشکار باشد تا همه اعضای سازمان بتوانند آن را درک نمایند.

برای تعیین مأموریت سازمان به سئوالات زیر پاسخ داده می‌شود:

۱- شغل سازمان چیست و چه کسانی مشتریان اصلی آن هستند؟

۲- نیازها و خواسته‌های اصلی سازمان کدام است؟

۳- چه مهارت‌ها و تکنولوژی‌هایی هم اکنون بکار گرفته شده‌اند که مورد رضایت مشتریان هستند؟

۴- نحوه ارتباط سازمان با کارکنان، مشتریان، سهامداران و تأمین کنندگان خود چگونه است؟

۵- ارزش‌های حاکم بر سازمان کدام است و شعار سازمان چیست؟

۶- رفتار سازمانی سازمان چگونه است؟ (فقهی فرهمند، ۱۳۸۴: ۳۸۸)

چشم انداز یا آرمان^{۲۹}

چشم انداز توصیفی است از شرایط آینده سازمان یا شرکت و به عبارت دیگر، تصویری است از وضعیت شرکت، زمانی که به اهداف و استراتژی‌های خود دست یافته باشد.

ارزشها یا ایدئولوژی^{۳۰}

ارزشهای سازمانی زیر بنای فرهنگ سازمانی می باشند. یعنی چیزی که شرایط بقا و رشد سازمان است و بعبارت دیگر اصول راهنمای سازمان ها بوده و به عنوان رهنمودهایی جهت تصمیم گیری ها و رفتار در سازمان مورد توجه قرار می گیرد. ارزشها همان بایدها و نبایدهای سازمان هستند که آرمانها و مأموریت سازمان بر مبنای آنها تدوین می شوند و چشم انداز مطلوب سازمان در این راستا شکل می گیرد.

مقایسه چشم‌اندازهای سازمان با مأموریت سازمان

اگر در بیان مأموریت سازمان سعی شود که به این پرسش پاسخ داده شود: «ما به چه کاری مشغول هستیم؟» در سند مربوط به چشم‌اندازهای سازمان به این پرسش پاسخ داده خواهد شد: «ما می‌خواهیم چه بشویم؟»

هنگامی که کارکنان و مدیران به کمک یکدیگر چشم‌اندازهای سازمان یا مأموریت آن را مشخص می‌نمایند یا به آن شکل می‌دهند، سند حاصل بازتابی از چشم‌اندازهای شخصی است که در قلب و مغز

^{۲۸} - McGinnis

^{۲۹} - Vision

^{۳۰} - Values

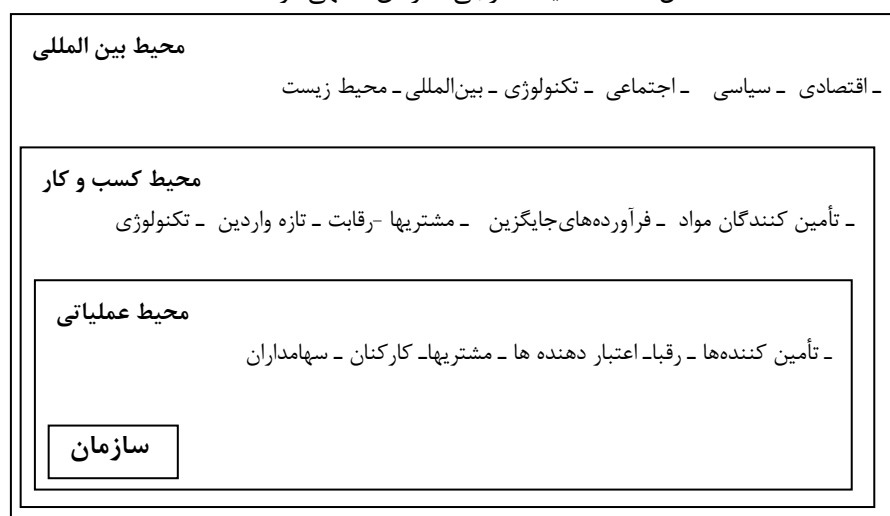
مدیران و کارکنان (درباره آینده) وجود دارد، داشتن چشم‌اندازهای مشترک موجب می‌شود که اشتراک منافع به وجود آورد.

مسئله مهم این است که در فرآیند تعیین مأموریت سازمان، تا آنجا که امکان دارد عده بیشتری از مدیران مشارکت نمایند، زیرا افراد از مجرای مشارکت، خود را نسبت به سازمان متعهد می‌نمایند. اگر در بیان مأموریت سازمان بیش از حد محدودیت قائل شویم مانع از رشد خلاق سازمان خواهیم شد. از سوی دیگر، اگر مأموریت سازمان به شیوه‌ای بسیار کلی بیان شود و به گونه‌ای که هیچ یک از استراتژی‌های محتمل را حذف ننماید فاقد هر نوع کارآیی خواهد بود (دیوید، ۱۳۸۴: ۱۷۸)

تجزیه و تحلیل محیطی

عبارت است از مطالعه محیط سازمان در راستای شناسایی عوامل محیطی که بر عملکرد سازمان تاثیر به سزایی دارند. مدیران هر از چندگاه به منظور درک بهتر رویدادهای درون سازمانی و برون سازمانی از یک سو و افزایش تناسب استراتژی‌های اتخاذ شده با محیط سازمانی از سوی دیگر، اقدام به تجزیه و تحلیل محیطی می‌نمایند. یک مدیر برای تجزیه و تحلیل کارآمد و مؤثر محیط سازمانی باید از ساختار محیط سازمان آگاهی داشته باشد. محیط سازمانی معمولاً در سه سطح عمومی، عملیاتی و درونی دسته‌بندی می‌شود.

شکل ۲-۶- محیط خارجی سازمان (فقهی فرهمند، ۱۳۸۴: ۱۵۶)



بررسی عوامل خارجی

در بررسی عوامل خارجی سعی می‌شود روندها و رویدادهایی که از کنترل یک شرکت منحصر به فرد خارج است شناسایی و مورد ارزیابی قرار گیرد.

در بررسی عوامل خارجی سعی می‌شود فرصت‌ها و تهدیداتی که سازمان با آنها رو به رو می‌شود، به گونه‌ای شناسایی گردد که مدیران بتوانند با تدوین استراتژی‌های مناسب، از فرصت‌ها بهره‌برداری نمایند و اثرات عوامل تهدید کننده را کاهش دهند یا از آنها پرهیز کنند.

در سراسر دنیا روندها و رویدادهای خارجی اثرات زیادی بر محصولات، خدمات، بازارها و سازمان‌ها می‌گذارند. یک شرکت موفق شرکتی است که بتواند تهدیدات خارجی را برای خود به فرصت تبدیل نماید.

مدیریت استراتژیک سازمان باید با استفاده از فرصت های خارجی و کاهش تهدیدات در صدد تدوین استراتژی برآید. برای بررسی عوامل خارجی لازم است عده زیادی از مدیران و کارکنان همکاری نمایند.

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی^{۳۱}

برای تشکیل این ماتریس عوامل شناخته شده همچون عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، تکنولوژیکی، سیاسی، قانونی، بین المللی، مشتریان، رقبا و تأمین کنندگان را فهرست می نماییم: نخست عواملی که موجب فرصت و موقعیت می شوند و سپس آنها که سازمان را تهدید می کنند.

- به این عوامل وزن یا ضریب اهمیت می دهیم،
- به هر یک از عواملی که موجب موفقیت می شود رتبه می دهیم،
- ضریب هر عامل را در رتبه مربوطه ضرب می نماییم تا نمره نهایی به دست آید،
- مجموع این نمره های متعلق به هر یک از متغیرها را به دست آورده تا بتوان مجموع نمره های سازمان را تعیین کرد.

بررسی عوامل داخلی

بررسی و تجزیه و تحلیل محیط خارجی برای کشف فرصت ها و تهدیدها، به تنهایی نمی توانند موجب برتری رقابتی شرکت شوند. مدیران استراتژیک باید به داخل خود شرکت نیز توجه کنند تا بتوانند عوامل استراتژیک داخلی^{۳۲} را شناسایی کنند یعنی نقاط قوت و ضعف است که احتمالاً تعیین می کنند که آیا شرکت قادر خواهد بود که از فرصت ها بهره گیرد و در همان حال از تهدیدها دوری گزیند. به این بررسی داخلی، اغلب تجزیه و تحلیل سازمانی می گویند که به تشخیص و توسعه منابع سازمانی می پردازد.

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی^{۳۳}

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حاصل بررسی استراتژیک عوامل داخلی سازمان، چون: سازمان و مدیریت، بازاریابی، مالی، حسابداری، تولید و عملیات، پژوهش و توسعه، سیستم اطلاعات و منابع انسانی می باشد. این ماتریس نقاط قوت و ضعف اصلی واحدهای وظیفه ای سازمان را تدوین و ارزیابی می نماید، همچنین برای شناسایی و ارزیابی روابط بین این واحدها راه هایی ارائه می نماید. در این ماتریس عوامل مؤثر محیط داخلی شامل نقاط ضعف و قوت سازمان تعیین می شود و مراحلی که در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی مطرح شد باید طی شود.

³¹ - EFE (External Factor Evaluation)

³² - Internal strategic factors

³³ - IFE (External Factor Evaluation)

ماتریس بررسی مقایسه ای رقابت^{۳۴}

با استفاده از ماتریس بررسی رقابت، می‌توان رقبای اصلی و نقاط قوت و ضعف آنها را، نسبت به موضع استراتژیک یک شرکت (به عنوان نمونه) شناسایی کرد. عوامل موجود در ماتریس بررسی رقابت دربرگیرنده مسائل داخلی و خارجی می‌شوند؛ و رتبه‌ها نمایانگر نقاط قوت و ضعف است.

ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف

اطلاعاتی که از این ۳ ماتریس مرحله ورودی به دست می‌آید مبنایی را به دست می‌دهد که می‌توان بر آن اساس اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی سازمان را مقایسه کرد و تصمیم‌گیری نمود. ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف^{۳۵} این ماتریس یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن چهار نوع استراتژی ارائه نمایند: استراتژی‌های SO، استراتژی‌های WO، استراتژی‌های ST، و استراتژی‌های WT.

شکل ۲-۷- ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف، نقاط قوت (TOWS) (دیوید، ۱۳۸۴: ۳۱۵)

عنوان	نقاط قوت - S	نقاط ضعف - W
۱.	۱.	۱.
۲.	۲.	۲.
۳. فرصت‌ها را فهرست کنید.	۳. نقاط قوت را فهرست کنید.	۳. نقاط ضعف را فهرست کنید.
۴.	۴.	۴.
۵.	۵.	۵.
فرصت‌ها - O	استراتژی‌های SO	استراتژی‌های WO
۱.	۱.	۱.
۲.	۲. با بهره‌جستن از نقاط قوت	۲. با بهره‌جستن از نقاط قوت
۳. فرصت‌ها را فهرست کنید.	۳. درصد بهره‌برداری از	۳. نقاط ضعف را از
۴.	۴. فرصت‌ها برآید.	۴. بین ببرید.
۵.	۵.	۵.
تهدیدات - T	استراتژی‌های ST	استراتژی‌های ST
۱.	۱.	۱.
۲.	۲. برای احتراز از تهدیدات	۲. نقاط ضعف را کاهش دهید
۳. تهدیدات را فهرست کنید	۳. از نقاط قوت استفاده	۳. و از تهدیدات پرهیز کنید.
۴.	۴. کنید.	۴.
۵.	۵.	۵.

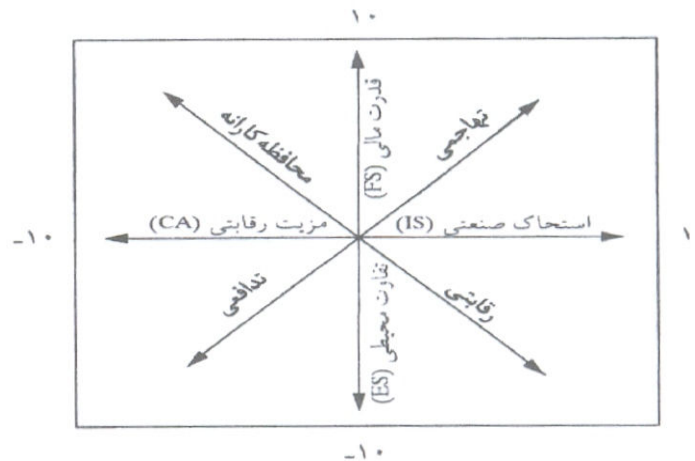
^{۳۴} - CPM

^{۳۵} - Threat, Opportunity, Strength, Weakness (TOWS)

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک^{۳۶}

این ماتریس دارای چهار خانه است، آنها عبارتند از استراتژی های تهاجمی^{۳۷}، محافظه کارانه^{۳۸}، تدافعی^{۳۹} یا رقابتی^{۴۰}، محورهای ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک در بعد داخلی: توان مالی (FS)، مزیت رقابتی (CA)، و در بعد خارجی: ثبات محیط (ES) و توان صنعت (IS) می باشد. برای تعیین وضع کلی سازمان (از نظر استراتژیک) این چهار عامل دارای بالاترین اهمیت می باشند.

شکل ۲-۸- ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (فقهی فرهنگ، ۱۳۸۴: ۵۱۲)



تعیین هدفهای بلند مدت

هر سازمان در قلمرو واحدهای وظیفه‌ای خود دارای نقاط قوت و ضعف است. نقاط قوت و ضعف داخلی، فرصت‌ها و تهدیدات خارجی و سرانجام مأموریت سازمان در مجموع می‌توانند مبنایی به دست دهند که بر آن اساس هدفهای بلند مدت و استراتژی‌ها را تعیین کرد. اهداف بلند مدت به نتایج تأمین مأموریت سازمان گفته می‌شود و با کمک اهداف بلند مدت مسیر سازمان تعیین می‌گردد، اولویت‌ها مشخص می‌گردد و سبب هم‌افزایی و هماهنگی در امور جهت برنامه ریزی و سازماندهی و کنترل به گونه‌ای اثربخش می‌گردد. اهداف بلند مدت کلاً چالش‌آمیز، قابل سنجش و باثبات و معقول و روشن هستند (کامرانی، ۱۳۸۶: ۱۶).

استراتژیست‌ها به هنگام تعیین هدفهای بلند مدت و استراتژی‌های سازمان می‌کوشند از نقاط قوت داخلی سود جویند (آنها را تقویت کنند) و نقاط ضعف را از بین ببرند.

³⁶ - SPACE

³⁷ - AGGRESSIVE

³⁸ - Conservative

³⁹ - Defensive

⁴⁰ - Competitive

تعیین و تدوین استراتژی ها

مدیران پس از تجزیه و تحلیل محیط، تعیین جهت گیری سازمانی و تعریف مأموریت، ارزشها، چشم انداز و اهداف بلندمدت سازمانی آماده تعیین استراتژی های سازمانی می باشند. تعیین استراتژی عبارتست از فرآیند تعیین زمینه های عملکرد مناسب جهت دستیابی به اهداف سازمانی در راستای مأموریت و فلسفه وجودی سازمان. به عبارت دیگر استراتژی ها می بایست تحلیل های محیطی را منعکس کرده و منتج به رسیدن به مأموریت و اهداف سازمانی شوند. روشها و مدل های تعیین استراتژی به تبع مدیریت استراتژیک، از یک تکنیک و دستورالعمل خاص پیروی نکرده، هر یک حاوی یک مفهوم و یک بینش هستند. در این راستا مدل های برنامه ریزی استراتژیک بسیاری موجود می باشند که انتخاب آنها با توجه به ماهیت شرکت، وضعیت صنعت مربوطه و شرایط محیطی صورت می پذیرد. بنابراین می توان ادعا کرد که در هر شرکتی که مدیریت استراتژیک پیاده شده است، یک مدل برنامه ریزی استراتژیک منحصر به فرد به کار رفته است که در آن عملاً از یک یا چند مدل برنامه ریزی استراتژیک کلاسیک استفاده شده است.

بعد از اینکه استراتژی ها تنظیم و تدوین گردید، مرحله بعد یعنی اجرای استراتژی فرا می رسد.

اجرای استراتژی

اجرای استراتژی⁴¹ عبارت است از مجموع فعالیتهای و انتخاب هایی که برای اجرای یک طرح استراتژیک لازم و ضروری است. اجرای استراتژی فرآیندی است که بر اساس آن سیاست ها و استراتژی ها، با بهره گیری از برنامه ها، بودجه و رویه ها، به اجرا در می آید و عملی می شوند. اگر چه مرحله اجرای استراتژی پس از مرحله تدوین استراتژی قرار دارد، اما بخش کلیدی از فرآیند مدیریت استراتژیک به شمار می رود. باید طراحی استراتژی و اجرای استراتژی را به مثابه دو روی یک سکه قلمداد کرد.

برای آغاز فرآیند اجرای استراتژی، استراتژی سازان باید به سه پرسش زیر پاسخ بدهند:

- چه کسی (کسانی) طرح استراتژیک را اجرا خواهند کرد؟

- چه کار باید بکنند؟

- آنها چگونه آن کار را انجام خواهند داد؟

تدوین موفقیت آمیز استراتژی نمی تواند اجرای موفقیت آمیز آنها را تضمین نماید. می توان به روش های زیر وجه تمایز بین تدوین استراتژی و اجرای استراتژی را برشمرد:

- در تدوین استراتژی نیروها قبل از عمل قرار می گیرند،
- اجرای استراتژی یعنی مدیریت بر نیروها، به هنگام عمل،
- در تدوین استراتژی بر اثربخشی تأکید می شود،
- در اجرای استراتژی بر کارایی تأکید می شود،
- اصولاً تدوین استراتژی یک فرایند ذهنی است،
- اصولاً اجرای استراتژی یک فرایند عملیاتی است،

⁴¹ -Strategy implementation

- تدوین استراتژی مستلزم داشتن قضاوت شهودی خوب و مهارت‌های تحلیلی است،
- اجرای استراتژی مستلزم داشتن انگیزه ویژه و مهارت‌های رهبری است،
- تدوین استراتژی مستلزم ایجاد هماهنگی بین عده‌ای انگشت‌شمار است،
- اجرای استراتژی مستلزم ایجاد هماهنگی بین عده زیادی از افراد است.

در همه سازمان‌ها (به استثنای سازمان‌های بسیار کوچک) گذر از مرحله تدوین استراتژی و قرار گرفتن در مرحله اجرای استراتژی مستلزم یک تغییر در مسئولیت‌هاست، یعنی مسئولیت‌ها از عهده استراتژیست‌ها برداشته می‌شود و به مدیران بخش‌ها و واحدهای وظیفه‌ای محول می‌گردد.

مدیریت در اجرای استراتژی با چنین مسائلی رو به روست: تعیین هدف‌های سالانه، تدوین سیاست‌ها، تخصیص منابع، تغییر ساختار کنونی سازمان، تجدید ساختار و مهندسی مجدد، تجدید نظر در پاداش و برنامه‌های انگیزشی، کاهش دادن مقاومت‌هایی که در برابر تغییرات ایجاد می‌شود، وفق دادن مدیران با استراتژی، تقویت فرهنگی که پشتیبان استراتژی باشد، تطبیق فرایندهای تولید/عملیاتی، با استراتژی تشکیل یک واحد منابع انسانی اثربخش، و در صورت لزوم، کاهش دادن نیروی انسانی.

اجرای استراتژی دارای سه فعالیت اساسی و ضروری است (انتخاب اهداف سالانه، انتخاب سیاست‌ها و تخصیص منابع) که در ادامه به تشریح آن می‌پردازیم:

اهداف سالانه

برای اجرای استراتژی از آن جهت هدف‌های سالانه ضروری است که آنها: مبنای تخصیص هزینه‌ها را تعیین می‌کنند، برای ارزیابی عملکرد مدیران به عنوان یک ساز و کار اصلی عمل می‌نمایند، برای نظارت بر پیشرفت فعالیت‌ها و تأمین هدف‌های بلند مدت به عنوان ابزاری قوی عمل می‌کنند و برای سازمان، بخش‌ها و واحدهای وظیفه‌ای اولویت‌ها را تعیین می‌نمایند. باید وقت زیادی مصرف کرد و تلاشی قابل ملاحظه نمود تا اطمینان یافت که هدف‌های سالانه معقول و مناسب هستند، با هدف‌های بلند مدت سازگارند و از استراتژی‌هایی که به اجرا درخواهند آمد حمایت و پشتیبانی می‌نمایند.

هدف‌های سالانه باید با ارزش‌های مدیران و کارکنان سازگار باشد و باید به شیوه‌ای آشکار سیاست‌های اعلان شده سازمان را مورد تأیید و حمایت قرار دهد.

سیاست‌ها

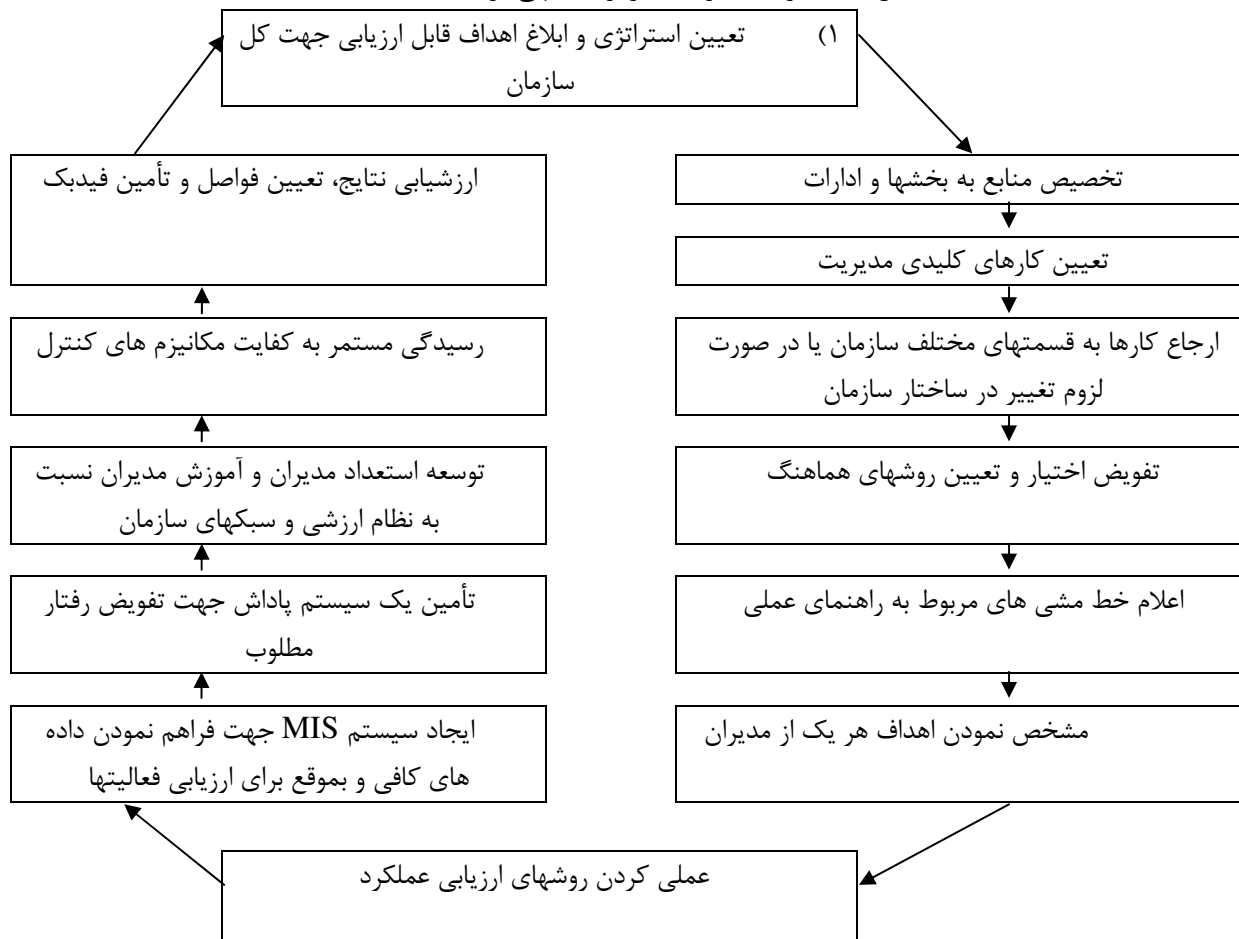
مقصود از سیاست، رهنمودها، روش‌ها، رویه‌ها، مقررات و شیوه‌هایی از مدیریت خاص است که برای حمایت و تقویت کارها در نظر گرفته می‌شوند تا سازمان بتواند به هدف‌های تعیین شده دست یابد. سیاست‌ها ابزاری هستند که با کمک آن می‌توان به اهداف کوتاه مدت دست یافت و شامل رهنمودها، مقررات و رویه‌هایی است که به سازمان در دستیابی به اهداف اعلان شده کمک می‌کند.

سیاست‌ها مبنایی را برای اعمال کنترل بر مدیریت ارائه می‌کنند، می‌توان بدان وسیله فعالیت‌های واحدهای سازمانی را هماهنگ نمود و مدت زمانی را که مدیران صرف تصمیم‌گیری می‌نمایند کاهش داد. همچنین سیاست‌ها نوع کاری که باید انجام شود و کسی که باید آن کار را انجام دهد، مشخص می‌نمایند.

سیاست‌ها موجب می‌شوند تفویض اختیار به کارکنان و مدیران رده‌های مختلف سازمانی افزایش یابد و آنها بتوانند در هر جا مسأله‌ای به وجود می‌آید نسبت به حل آن اقدام نمایند.

پس از طراحی استراتژی در سطح واحد کسب و کار برای اجرایی کردن آن فرآیند منظمی لازم است تا بر اساس آن بتوان بودجه بندی استراتژیک را انجام داد. شکل ۲-۹ خلاصه ای از فرآیند بودجه بندی استراتژیک در سطح عالی و واحد های سازمانی را ارائه می دهد.

شکل ۲-۹- فرآیند اجرای استراتژی (فقهی فرهمند، ۱۳۸۴: ۳۰۴)



فرآیند استراتژی بودجه بندی استراتژیک					سطح
تهیه خلاصه بودجه	بررسی و تصویب تقاضاها	تخصیص موقت منابع و دستور بودجه بندی	تصویب یا اصلاح اهداف و استراتژی	تدوین اهداف کلی و استراتژی و تعیین فرضیات	شرکت
دریافت بودجه تصویب شده و تهیه برنامه های نهایی	پیشنهاد تغییرات در تخصیص منابع	تهیه بودجه مقدماتی	تهیه پیش بینی ها	تعریف اهداف و استراتژی واحدها	کسب و کار

تخصیص منابع

تخصیص منابع یکی از فعالیت‌های اصلی مدیریت است که اجرای استراتژی را امکان‌پذیر می‌سازد. در اجرای روش مبتنی بر مدیریت استراتژیک بر این نکته تأکید می‌شود که منابع بر اساس اولویت‌هایی که به وسیله هدف‌های سالانه تعیین شده‌اند، تخصیص یابند.

هر سازمان، دست کم، چهار نوع منبع دارد که برای تأمین هدف‌های مورد نظر باید تخصیص یابند: منابع مالی، منابع فیزیکی، منابع انسانی و منابع فنی (فن‌آوری). تخصیص دادن منابع به بخش‌ها و واحدهای وظیفه‌ای بدان معنی نیست که همه استراتژی‌ها به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز به اجرا در خواهند آمد. عوامل زیادی مانع از این می‌شوند که منابع به شیوه‌ای اثربخش تخصیص یابند که برخی از آنها بدین قرارند: اعمال مقررات بسیار شدید بر فرایند تخصیص منابع، تأکید بسیار زیاد بر معیارهای مالی کوتاه مدت، سیاست بازی‌های سازمانی، هدف‌های استراتژیک مبهم، بی‌میلی به پذیرش خطر و نداشتن دانش کافی. موفقیت مرحله اجرایی استراتژی‌ها بدین امر بستگی دارد که مدیران بتوانند در کارکنان ایجاد انگیزه نمایند، و این نوعی هنر (و نه یک علم) است.

مهارت‌های مورد نیاز برای اجرای موفق

جهت اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها به چهار مهارت بنیادین نیاز است:

الف) مهارت انفعالی^{۴۲}: که عبارتست از توانایی اداره کردن افراد طی اجرای استراتژی. مدیرانی که ترس‌ها و ناامیدی‌های سایرین در رابطه با اجرای یک استراتژی جدید را درک می‌کنند، آمادگی این را دارند که بهترین اجرا کننده باشند. این مدیران تأکیدشان بر اعضای سازمان و گفتگو برای یافتن بهترین روش به اجرا درآوردن استراتژی است.

ب) مهارت تخصیص^{۴۳}: که عبارتست از توانایی تهیه و تدارک منابع سازمانی ضروری برای اجرای یک استراتژی. مجریان موفق استراتژی‌ها دارای استعداد زیادی در برنامه ریزی امور، بودجه بندی مالی و زمانی و تخصیص سایر منابع بحرانی می‌باشند.

ج) مهارت نظارت^{۴۴}: که عبارتست از توانایی استفاده از اطلاعات برای مشخص کردن این امر که آیا مانعی بر سر اجرای استراتژی به وجود آمده است یا خیر.

مجریان استراتژی‌ها در صورتی موفق می‌شوند که سیستم‌های بازخورد اطلاعاتی بوجود آورند و پیوسته از وضعیت اجرای استراتژی‌ها گزارش بگیرند.

د) مهارت‌های سازمانده^{۴۵}: که عبارتست از توانایی ایجاد یک شبکه از افراد در سرتاسر سازمان که می‌توانند به هنگام بروز مشکل در اجرای استراتژی، به حل آن مشکل کمک کنند. مجریان موفق این شبکه را

⁴² -Intracating skill

⁴³ -Allocating skill

⁴⁴ -Monitoring skill

⁴⁵ -Organising skill

طوری طراحی می کنند تا افرادی را که در بر می گیرند، بتوانند از عهده انواع خاصی از مشکلات قابل پیش بینی برآیند.

به طور کلی، اجرای موفقیت آمیز یک استراتژی نیازمند افراد کارآمد، تخصیص منابع موردنیاز، نظارت بر روند اجرا و حل به موقع مشکلات برخاسته طی اجرا می باشند و شاید بتوان گفت که تجربه ثابت کرده است که دانستن اینکه چه افرادی می توانند مشکلات را حل کنند و قادرند به محض بروز مشکلات به رفع آنها بپردازند، از مهمترین ضروریات می باشد.

مقدمات لازم برای اجرای مدیریت استراتژیک

۱- ایجاد گروه های اجرایی و هماهنگ کننده: انتخاب گروه اجرایی جهت اجرای استراتژی ها و برنامه های عملی و تحقق بخشیدن به اهداف و عملکرد، هماهنگ ساختن اجرای برنامه ها و ارائه گزارشات پیشرفت کار؛

۲- پیش بینی مشکلات اجرایی: تهیه فهرستی از مشکلات اصلی که ممکن است در برنامه اجرایی پیشنهاد شده ایجاد اختلال نماید، درجه بندی میزان حصول به موفقیت در مقابل هر یک از مشکلات، انتظار غلبه بر این مشکلات با نمرات (۵) نشانگر خوشبینی شدید و (۱) نشانگر بدبینی شدید، درج شوند؛

۳- لیست استراتژی های مربوطه: تهیه فهرستی از مناسب ترین استراتژی های ممکن برای غلبه بر مشکلات؛

۴- مذاکره با مقامات خارجی: تهیه فهرست موضوعاتی که باید مورد مذاکره قرار گیرند و حمایت های مورد نیاز، مذاکره، بحث و تبادل نظر با مقامات خارجی به منظور جلب حمایت ایشان از برنامه بهبود عملکرد سازمان؛

۵- اولویت ها و زمان بندی برنامه ها: برنامه ریزی و زمان بندی فعالیت ها و اولویت های فعالیت جهت اجراء تهیه فهرست ضروری ترین برنامه های عملی همراه با تاریخ تکمیل آنها، استفاده از تکنیک های برنامه ریزی و کنترل پروژه مثل PERT، CPM، Gantt و GERT؛

۶- ارزیابی پیشرفت برنامه ها و عنداللزوم بازنگری آنها: حفظ و اجرای درست برنامه ها بصورت مستمر، مرور پیشرفت در تحقق اهداف عملکردی و اجرای برنامه های عملی، بررسی و ارزیابی کامل برنامه بهبود عملکرد، تعیین اهداف نهایی، شاخص های جدید و غیره در صورت نیاز، ارزیابی نیروها، توافق بر سر استراتژی ها و برنامه های عملی جدید..

ارزیابی استراتژی

ارزیابی استراتژی ها آخرین گام مدیریت استراتژیک است. استراتژی ها باید مورد ارزیابی قرار گیرند چرا که موفقیت امروز نمی تواند موفقیت فردا را تضمین کند. برای ارزیابی استراتژی ها سه فعالیت عمده به شرح زیر انجام می شوند:

(۱) بررسی مبانی اصلی استراتژی های شرکت،

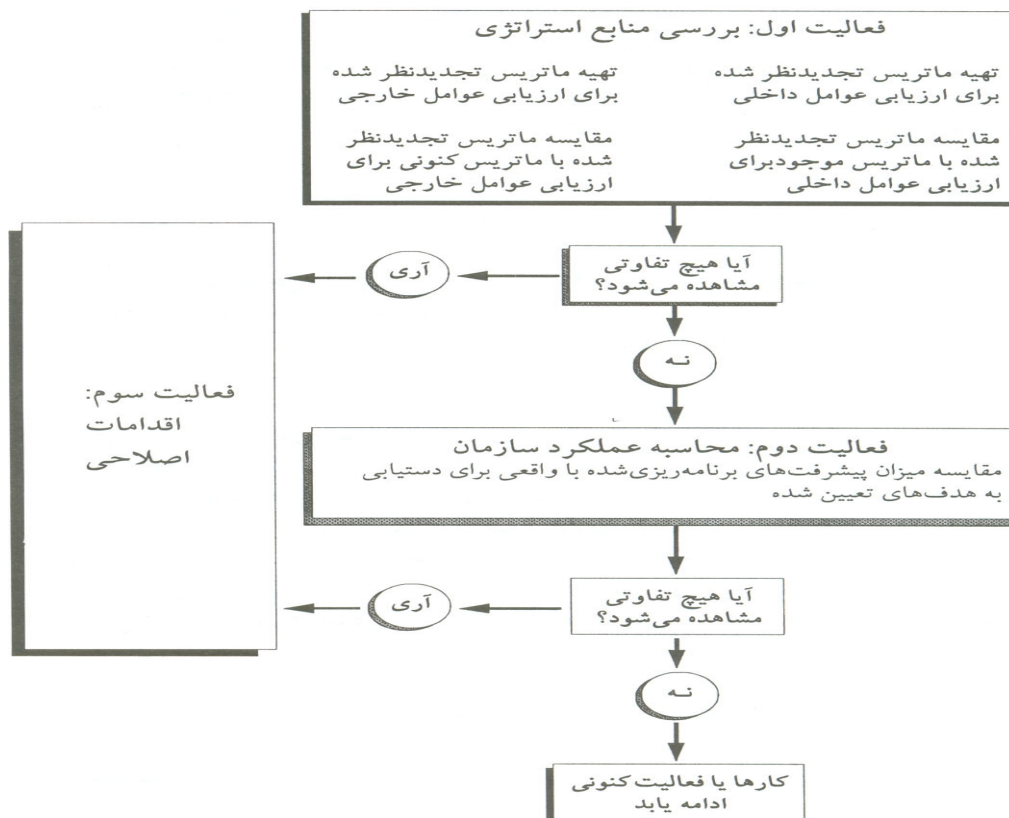
(۲) مقایسه نتیجه‌های مورد انتظار با نتیجه‌های واقعی و

(۳) انجام دادن اقدامات اصلاحی به منظور اطمینان یافتن از این که عملکردها با برنامه‌های پیش‌بینی شده مطابقت دارند.

به هیچ وجه نمی‌توان ثابت کرد که یک استراتژی خاص به صورت منحصر به فرد، مطلوب است یا حتی تضمین نمود که کارساز واقع خواهد شد ولی می‌توان برای شناسایی نقاط ضعف اصلی، آن را ارزیابی نمود. ارزیابی استراتژی مهم است، زیرا سازمان با محیط پویا رو به رو است و در این محیط اغلب، عوامل اصلی محیط داخلی و خارجی به سرعت و به شدت تغییر می‌کنند.

فعالیت‌هایی که در زمینه ارزیابی استراتژی انجام می‌شود باید دائمی باشد و نه اینکه تنها در پایان دوره، یعنی پس از رخداد آنچه نباید روی دهد دست به چنین کاری زد. مطابق شکل ۲-۱۰ چارچوب ارزیابی استراتژی به شرح ذیل می‌باشد:

شکل ۲-۱۰- چارچوب ارزیابی استراتژی (دیوید، ۱۳۸۴: ۵۵۳)



- فعالیت اول: بسیاری از عوامل داخلی و خارجی می‌توانند شرکت را از دستیابی به هدف‌های سالانه و بلندمدت باز دارند. عوامل خارجی عبارت‌اند از اقداماتی که شرکت‌های رقیب به عمل می‌آورند، تغییر در تقاضا، تغییر در فن‌آوری، تغییر در سیستم اقتصادی، جابه جایی جمعیت و اقدامات دولت. امکان دارد این عوامل مانع از این شوند که شرکت به هدف‌های خود دست یابد. از نظر داخلی، امکان دارد شرکت استراتژی‌هایی که اثربخش نبوده‌اند انتخاب کرده باشد یا اینکه فعالیت‌هایی که در زمینه اجرا به عمل

می‌آورد بسیار ضعیف باشند. امکان دارد هدف‌ها بیش از اندازه خوشبینانه تعیین شده باشند. بنابراین، دست نیافتن به هدف‌ها را نمی‌توان به حساب کار نارضایت بخش مدیران و کارکنان گذاشت.

- فعالیت دوم: محاسبه عملکرد سازمان یکی از فعالیت‌های مهمی است که به هنگام ارزیابی استراتژی انجام می‌شود. به هنگام محاسبه عملکرد سازمان، نتایج مورد انتظار را با نتایج واقعی مقایسه می‌کنند، انحراف از برنامه‌ها را مشخص و عملکرد فرد را ارزیابی می‌کنند و میزان پیشرفت و در جهت تأمین هدف‌های بلند مدت مورد نظر را تعیین می‌نمایند، در این فرایند معمولاً به هدف‌های بلند مدت و سالانه توجه می‌شود.

نداشتن پیشرفت رضایت بخش در جهت تأمین هدف‌های بلند مدت یا هدف‌های سالانه خود نشانه و دلیلی بر این است که باید اقدامات اصلاحی به عمل آید.

- اقدامات اصلاحی: آخرین فعالیتی است که در ارزیابی استراتژی به عمل می‌آید و مستلزم تغییراتی که سازمان به عمل می‌آورد تا، از نظر رقابتی، در آینده دارای موضع و جایگاه دیگری شود.

اقدامات اصلاحی شامل تغییر در ساختار سازمان، جایگزین کردن یک یا چند نفر از افراد کلیدی، فروش بخش یا واحد مستقل سازمان و سرانجام تجدیدنظر در مأموریت سازمان، سایر تغییرات شامل تجدیدنظر در هدف‌های بلندمدت، تعیین هدف‌های جدید، به کارگیری سیاست‌های جدید است.

امکان دارد ارزیابی استراتژی به ایجاد تغییر در فرایند تدوین استراتژی و نیز ایجاد تغییر در مرحله اجرای استراتژی بینجامد که در این صورت شرکت ناگزیر می‌شود فرایند تدوین و اجرای استراتژی را تغییر دهد یا اینکه هیچ نوع تغییری به عمل نیاورد.

سه دیدگاه استراتژیک

در یک سازمان بزرگ فعالیت‌هایی که در زمینه تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی‌ها انجام می‌شود، در سه سطح از مدیریت انجام می‌گیرد که عبارتند از: سطح کلان شرکت^{۴۶}، سطح کسب و کار بنگاه^{۴۷} و سطح وظیفه‌ای^{۴۸} (کامرانی، ۱۳۸۶: ۱۵).

استراتژی سازمانی عمدتاً با تصمیماتی سر و کار دارد که در بر گیرنده قلمرو کامل یک سازمان است، ایده آل آن است که استراتژی سازمان (سطح کلان شرکت) با مشارکت هیأت مدیره و مدیران عالی سازمان تدوین و اجرا شود، سطح سازمانی به میزان زیادی منعکس کننده ی ارتباط سهامداران، افراد و سازمانهای ذینفع و جامعه است.

هدف استراتژی رشته کاری (سطح کسب و کار)، کسب عملکرد مالی از طریق جستجوی یک جایگاه رقابتی است که به رشته کاری اجازه می‌دهد نسبت به رقبای سازمان یک برتری پایدار پیدا کند و سطح کسب و کار بنگاه، اصولاً از مدیران شرکت و مدیران بازرگانی تشکیل شده است.

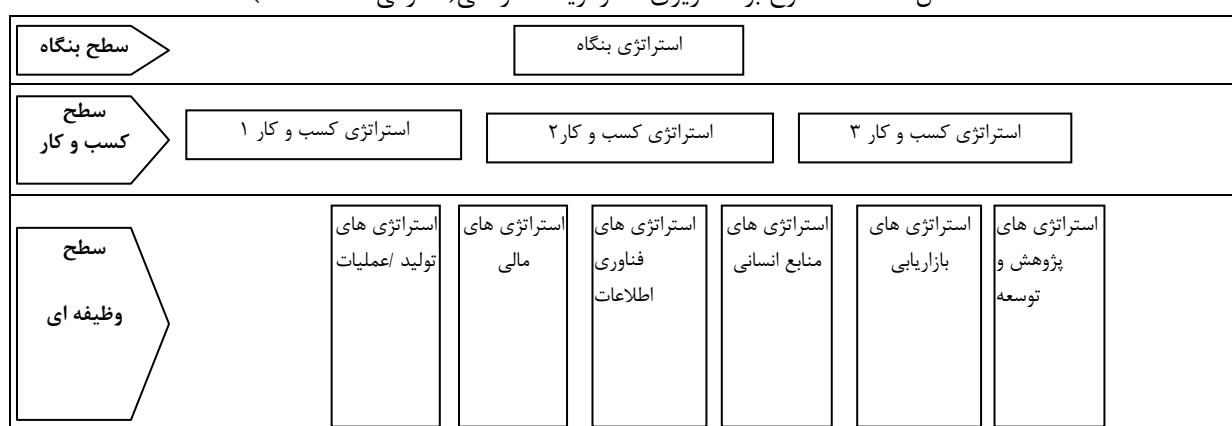
⁴⁶ - Corporation level

⁴⁷ - Business level

⁴⁸ - Functional level

و بالاخره نوبت به استراتژی های وظیفه ای می رسد که نه تنها بین نیازمندی های وظیفه ای استراتژی های سازمانی و رشته کاری همبستگی ایجاد می کند بلکه به عنوان منبع ایجاد قابلیت نهایی مورد نیاز برای قابلیت های منحصر به فرد بنگاه نیز عمل می کند و اصولاً از مدیران حوزه عملیاتی، جغرافیایی و محصول تشکیل شده است که مسئولیت این مدیران، تنظیم هدفهای سالانه و استراتژی های کوتاه مدت در حوزه خودشان است. این سطح بر انجام صحیح کارها تأکید دارد، در حالیکه سطح شرکت و سطح واحد کسب و کار بر انجام کارهای صحیح تأکید دارند. هر چند در هر سه استراتژی سازمانی، رشته کاری و وظیفه ای از اصطلاحات یکسان استفاده شده است ولی همه آنها در ماهیت با هم متفاوتند. بررسی محیطی در سطح وظیفه ای در واقع توانمندی های بنگاه را در برابر بعضی استانداردهای صنعت محک می زند و واریسی داخلی به تبیین ارزیابی تصمیمات کلیدی در سطح وظیفه ای منجر می شود (کامرانی، ۱۳۸۶: ۱۸).

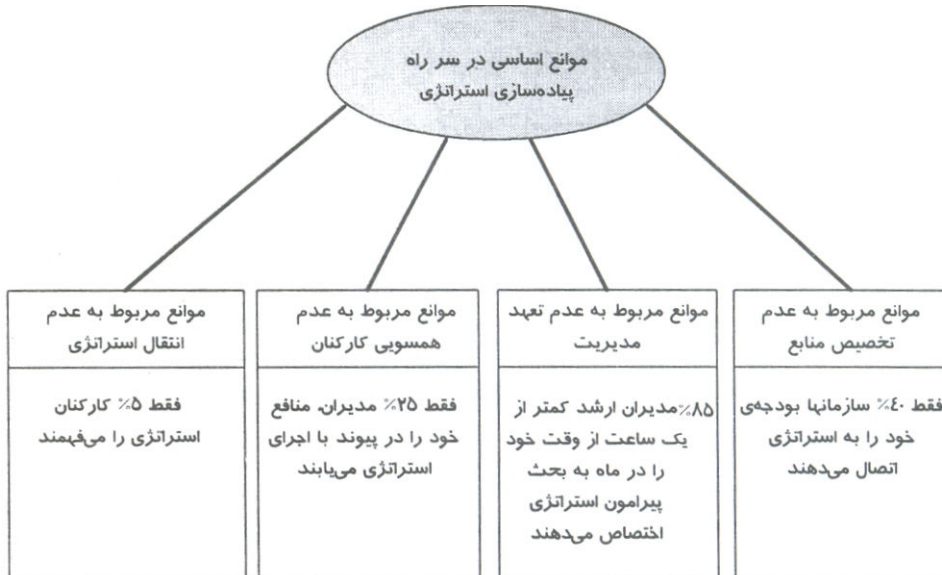
شکل ۲-۱۱- سطوح برنامه ریزی استراتژیک سازمانی (کامرانی، ۱۳۸۶: ۱۸)



ب- موانع اساسی بر سر راه پیاده سازی استراتژی ها

کاپلان و نورتون موانع اساسی در سر راه پیاده سازی استراتژیها را به ۴ نوع محدودیت یا مانع نسبت داده اند که در شکل ۲-۱۲ نشان داده شده است:

شکل ۲-۱۲- موانع اساسی در سر راه پیاده سازی استراتژی (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶: ۲۴)



۱- مانع مربوط به عدم انتقال استراتژی

امروزه دانش، مهارت و قابلیت کارکنان، بزرگترین سرمایه ی سازمانها برای رسیدن به موفقیت است. استفاده از ساز و کارهای مناسب جهت برقراری ارتباط و انتقال استراتژی به همه ی افراد سازمان، کلید موفقیت در پیاده سازی استراتژی است.

انتخاب فرد مناسب برای کار یا وظیفه مناسب و نزدیک تر کردن ویژگی های شاغل به ویژگی ها و الزامات شغل بسیار حایز اهمیت است.

متأسفانه در عمل، مدیران و سرپرستان در سطوح سلسله مراتبی پایین مدیریت (کسانی که دانش مفید و کاربردی دارند) بندرت در فرموله کردن استراتژی ها درگیر می شوند. وقتی مدیران عملیاتی درگیر شوند، احتمال تحقق کامل هدفهای گذاشته شده و فرآیند اجرای استراتژی بطور قابل توجهی افزایش می یابد. مطالعات پژوهشی بیانگر آنست که کمتر از ۵ درصد از نیروی کار متداول استراتژی سازمانشان را درک می کنند (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۱) عموماً این اعتقاد وجود دارد که بدون درک مسیر عمومی استراتژی، کارکنان نمی توانند بطور مؤثر در اجرای استراتژی همکاری کنند. درگیر شدن کارکنان مرحله مهمی است برای اینکه استراتژی کار هر روز هر کس باشد و اینکه چرا درگیر کردن مدیران میانی برای افزایش آگاهی عمومی از استراتژی ضروری است. درگیر شدن مدیران میانی به ایجاد توافق روی استراتژی ها کمک می کند، چرا که ضعف در توافق استراتژیک توانایی شرکت را دستیابی به اهداف کاهش می دهد.

مطالعات اشاره دارند که ارتباطات فاکتور موفقیت کلیدی در اجرای استراتژی هستند (مینیس و فالتر، ۱۹۹۶) برقراری ارتباط با کارکنان در خصوص اجرای استراتژی مکرراً به تاخیر می افتد تا وقتی که تغییرات قبلاً شکل یافته باشند.

در سازمان برنامه ارتباطی دو طرفه توصیه می شود که خواستار سؤالات کارکنان در مورد نتایج استراتژی های فرموله شده باشد. با افزایش سؤالات خواسته شده و بازخورد، ارتباطات باید پاسخگوی کارکنان باشد در مورد نیازمندی های جدید، وظایف و فعالیت های جدیدشان و به آنها آگاهی دهد که عملکرد کارکنان متأثر از آنست و بعلاوه دلیل رویدادهای تغییر یافته قبلی را پوشش دهد (الکساندر، ۱۹۸۵).

۲- مانع مربوط به عدم همسویی کارکنان با استراتژی

فرموله کردن استراتژی جزء وظایف و اختیارات مدیریت ارشد سازمان است. ولی پیاده سازی آن بدون کمک مدیران میانی و کارکنان واحدهای مختلف سازمان امکان پذیر نیست. همه ی کارکنان سازمان باید منافع مادی و سرنوشت کاری خود را در گرو تحقق استراتژیهای سازمان ببینند. طراحی و اجرای نظامهای جبران خدمت متصل به معیارهای ارزیابی استراتژی، می تواند ساز و کار مناسب جهت ایجاد همسویی بیشتر کارکنان با استراتژی را فراهم سازد.

۳- مانع مربوط به عدم تعهد مدیریت ارشد

مهمترین عامل در زمان اجرای استراتژی تعهد مدیریت ارشد به هدایت استراتژیک خودش است که بدون شک پیش نیاز اجرای استراتژی است. از این رو مدیران ارشد باید نشان دهند که در فرآیند اجرا ثابت قدم و پرنرژی هستند و این تعهد بر روی کلیه اعضای سازمان تأثیر مثبت دارد. مجریان ارشد باید این تصور را که مدیران سطوح پایین سازمان برای اجرای استراتژی ادراک مشابه آنان دارند را کنار بگذارند.

مدیران ارشد با نشان دادن حمایت صریح خود و ایجاد دغدغه در همه ی هرم سازمانی نسبت به اجرای استراتژی، فرایند پیاده سازی استراتژی را تقویت می کنند. در سازمانها برای پیاده سازی استراتژی خاص، باید نوع خاصی از مدیریت اعمال شود تا موفقیت در پیش داشته باشد. مثلاً شرکتی که از استراتژی رقابتی تمرکز پیروی می کند به یک مدیر اجرایی جسور، بسیار مجرب و یک متخصص صنعتی پویا^{۴۹} در این صنعت نیاز دارد. در مقابل، برای اجرای استراتژی تنوع، باید فردی را در رأس هرم سازمانی قرار داد که از قدرت تجزیه و تحلیل بالایی برخوردار است، نسبت به صنایع دیگر اطلاعات بسیاری دارد و می تواند خطوط مختلف محصول را مدیریت کند (در واقع یک مدیر تحلیلگر پرتفولیو^{۵۰}).

مناسب ترین مدیر از نظر چندلر آنست که با تغییر مرحله ای که شرکت در آن قرار دارد و ورود به مرحله جدید وی نیز تغییر کند. از آنجا که اولویت ها، حیات سازمان را تغییر می دهند، شرکت های موفق باید مدیرانی را انتخاب کنند که از مهارت ها و ویژگی های لازم و مورد نیاز برای آن مرحله از زندگی سازمان برخوردار باشند.

۴- مانع مربوط به عدم تخصیص منابع لازم

اغلب سازمانها برای برنامه ریزی استراتژیک و بودجه بندی، فرایندهایی جداگانه دارند. عده ای در سازمان سرگرم برنامه ریزی استراتژیک و ساختن تصویری از آینده ی سازمان اند و عده ای دیگر مشغول پیش بینی فعالیتهای سال آتی و تخصیص منابع مالی و انسانی به این فعالیتها هستند و در بسیاری از موارد هیچگونه

⁴⁹ -Dynamic industry expert

⁵⁰ - Analytical portfolio manager

تعاملی بین این دو گروه وجود ندارد. بنابراین چگونه می‌توان انتظار داشت که استراتژیهای سازمان بدون تخصیص منابع لازم در عمل پیاده شوند؟ تنها با اتصال فرایند بودجه‌بندی به فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک می‌توان از اجرایی شدن استراتژیهای سازمان اطمینان حاصل کرد.

سازمانهای دولتی تمایل دارند که فرایندهای تخصیص منابع و کنترل خود را حول محور برنامه‌های مصوب خود سازمان دهند، چرا که این سازمانها نوعاً برای برنامه‌های مصوب خود منابع مالی را دریافت می‌کنند. همچنین، برنامه‌ها، اتصال فعالیتهای کارکنان را با مأموریت دستگاه فراهم می‌سازند.

این روش انگیزه‌ی کارکنان خط مقدم را ارتقاء می‌بخشد چرا که جایگاه فعالیت‌های روزمره‌ی آنها را در تحقق اهداف سطح بالای واحد و شرکت روشن می‌سازد. یک عیب بالقوه‌ی این روش این است که برنامه بقدری ساخت یافته است که جایی برای نوآوری کارکنان باقی نمی‌گذارد. آنها ممکن است راهی برای تأثیرگذاری بر اهداف و سنجها در خارج از محدوده‌ی وظایف و مشاغلی که برای آنها تعیین شده است نیابند.

هفت خطای مرگبار استراتژیک

یکی از پژوهشگران مدیریت استراتژیک، در مقاله‌ای تحت عنوان «هفت خطای مرگبار استراتژیک» به بیان خطاها و مشکلات رایج در زمینه اجرای استراتژی می‌پردازد :

• استراتژی ارزش اجرا ندارد

استراتژی ارزش اجرا کردن را دارد که قدرت الهام‌دهی داشته باشد و به کارکنان کمک کند تا دریابند وظایفشان چگونه با استراتژی مرتبط می‌شود، به عنوان راهنمایی برای اولویت بندی تصمیمات بکار رود و در کارکنان برای تسهیل ارتباطات ایجاد بصیرت نماید .

• کارکنان در مورد اینکه استراتژی چگونه اجرا خواهد شد روشن نیستند

در این مورد تعدادی موضوع مهم هستند که باید در ابتدا مشخص شوند، این موضوعات عبارتند از :

• اولویت‌ها: اولویت‌های شما چیست؟

• جدول زمانی: اجرای استراتژی با چه سرعتی باید پیش برود؟

• تأثیرات: استراتژی، چه تأثیری بر فعالیت‌های شما می‌گذارد؟

• مشارکت: چه کسانی بایستی مشارکت داشته باشند و در چه زمانی؟

• مخاطرات: مخاطراتی که مانع اجرای استراتژی هستند را شناسایی و آنها را کاهش دهید؟

• مشتریان و کارکنان، استراتژی‌ها را به طور کامل در نیافته‌اند

برنامه اجرای استراتژی باید شامل یک برنامه ارتباطات باشد که مشخص کند به چه افرادی و تا چه اندازه باید در مورد استراتژی توضیح داده شود .

• مسئولیت اشخاص در زمینه اجرای تغییرات نامشخص است

کارکنان باید به منظور اجرای استراتژی کاملاً تفهیم شده و مسئولیت‌های خاص هر یک به آنان واگذار شود. هر چه تعداد افرادی که بطور مستقیم در فرایند اجرا مشارکت داده می‌شوند بیشتر باشد بهتر است .

- مدیر عامل و مدیران ارشد به هنگام شروع اجرا، از صحنه خارج می‌شوند
غالباً، سطح علاقه مدیران ارشد پس از تدوین استراتژی و توافق بر آن کاهش می‌یابد. اگر کارکنان احساس کنند که مدیریت ارشد کاملاً نسبت به استراتژی متعهد نیستند علاقه آنان نیز کاهش می‌یابد .

- **عدم تشخیص موانع**

برنامه‌ها هیچگاه دقیقاً اجرا نمی‌شوند. سازمان‌ها در یک محیط پویا و متغیر فعالیت می‌کنند لذا حوادث پیش بینی نشده ممکن است در طول اجرا سر بر آورند. باید این موانع، تشخیص داده شوند و زمانی که این بحران‌ها و عدم اطمینان‌ها به وقوع می‌پیوندند، کارکنان باید برای ایجاد راه‌حل‌هایی خلاقانه در جهت غلبه بر این موانع تشویق شوند .

- **فراموش کردن کسب و کار**

یک مخاطره دیگر عبارت است از این که تدوین و اجرای استراتژی تمام توجه مدیران ارشد را به خود جلب نماید و آنان فراموش کنند که کسب و کاری دارند که باید به اداره آن بپردازند.

ج- ارتباطات

ارتباطات یک مهارت بسیار مهم مدیریت و مبنای لازم برای مدیریت کار آمد است. ارتباطات بر حسب تعریف رسمی عبارت است از فرآیند ارسال و دریافت نمادها با پیامهایی که همراه آنهاست. این فرآیند مبنای تمام روابط میان اشخاص است. از طریق ارتباطات، انسانها اطلاعات را با یکدیگر مبادله و در آنها سهیم می شوند و بر طرز تلقیها، رفتارها، و ادراکات یکدیگر اثر می گذارند (شرمرهورن، ۱۳۸۱: ۴۱۸).

ارتباط از نظر جورگن عبارت است از: فراگردهایی که بر مبنای آن انسانها همدیگر را تحت نفوذ قرار می دهند.

ارتباط فرآیندی پویا، پیوسته، تعاملی و برگشت ناپذیر است که طی آن دو نفر یا بیشتر از طریق به کار بردن انواع پیامهایی که معنای آن برایشان مشخص است و ما آن را "علامت بیانی" می نامیم میان خود پیوند ایجاد می کنند؛ این پیوند ممکن است به منظور تغییر رفتار پیام گیر، و یا تبادل افکار، نظرات، احساسات، عقاید، خواسته ها، نیازها، حقایق و هیجانات باشد به نوعی که طرفین بتوانند به احساس رضایت بخشی دست یابند. ارتباط فرآیندی پویاست؛ یعنی دائما از حالتی به حالت دیگر تغییر می کند. ارتباط فرآیندی پیوسته است یعنی هرگز متوقف نمی شود. ارتباط فرآیندی تعاملی است؛ یعنی پیوسته با دیگران تماس داریم. ارتباط فرآیندی برگشت ناپذیر است؛ یعنی پس از ارسال پیام دیگر نمی توان جلوی آن را گرفت یا آن را تعدیل کرد.

به عبارت دیگر ارتباط مکانیسمی است حداقل دوسویه، در محدوده انتشار، انتقال و دریافت پیام که روابط انسانی بر اساس یا بوسیله آن شکل می گیرند؛ تمام مظاهر اندیشه، وسایل انتقال و حفظ آن ها در مکان و زمان بر پایه روابط و پیوند انسانی توسعه پیدا می کند. همانطور که بیان شد ارتباط فقط کلام و گفتار نیست بلکه کلیه رفتارهای ما اعم از حالات چهره، حرکات، لحن، مکتوبات، تلگراف، تلفن، اتوبوس، قطار و تمام وسایلی که اخیرا در راه رفاه و توسعه ساخته شده است را در بر می گیرد.

آنچه از مفهوم واقعی ارتباط با توجه به ریشه لاتین آن درک می شود، بیانگر آن است که لازمه برقراری پیوند نه تنها وجود یک فرستنده فعال و یک گیرنده انفعالی، بلکه نیازمند بازخورد یا فیدبک طرف دوم پیام نیز می باشد که تغییر دهنده طرز رفتار طرف اول است. در ادامه مفاهیم و فنون ارتباط را در حوزه مدیریت و سازمان مورد بررسی قرار می دهد .

نقش ارتباطات

در یک گروه یا سازمان ارتباطات دارای چهار نقش: کنترل، ایجاد انگیزه، ابراز احساسات و اطلاعات می باشد.

ارتباطات به چندین روش، رفتار اعضا را کنترل^{۵۱} می کند. سازمانها، سلسله مراتب اختیارات و دستورالعمل های رسمی دارند که کارکنان و اعضا باید آنها را رعایت کنند تا بدین وسیله سیاستهای شرکت را اجرا نمایند. در واقع کارها به گونه ای انجام می شود که ارتباطات، نقش کنترل کننده را ایفا می کند. لازم به ذکر است که ارتباطات غیر رسمی هم رفتار اعضا را کنترل می کند.

⁵¹ -Control member behavior

ارتباطات از طریق روشن ساختن مطالب زیر باعث می شود که در کارکنان و اعضای سازمان انگیزه^{۵۲} ایجاد شود: آنچه باید انجام شود، شیوه انجام کارها و طریق بهبود عملکرد ها، تعیین اهداف خاص، بازخور نمودن نتایج عملیات و دادن گزارش درباره ی میزان پیشرفت و تقویت رفتار مطلوب و مورد نظر، که اینها همگی موجب ایجاد انگیزه و ارتباطات می شوند.

برای بسیاری از کارکنان و اعضای سازمان، گروه مهمترین منبع ارتباطات اجتماعی (روابط متقابل یا تعامل) است. ارتباطاتی که درون گروه صورت می گیرد نمایانگر ابراز نفرت، درجه استیصال یا رضایت فرد و نوع احساسات اوست^{۵۳}.

آخرین نقش ارتباطات در رابطه با تمهیداتی است که در زمینه ی تصمیم گیری به وجود می آید^{۵۴}. ارتباطات می تواند اطلاعاتی را ارائه نماید که افراد و گروهها برای تصمیم گیری به آنها نیاز دارند و می توانند از طریق رد و بدل کردن داده ها، شیوه های مختلف اجرایی را ارزیابی و بهترین راه حل را انتخاب نمایند.

فرایند ارتباط

در یک فرایند ارتباط ۷ بخش وجود دارد :

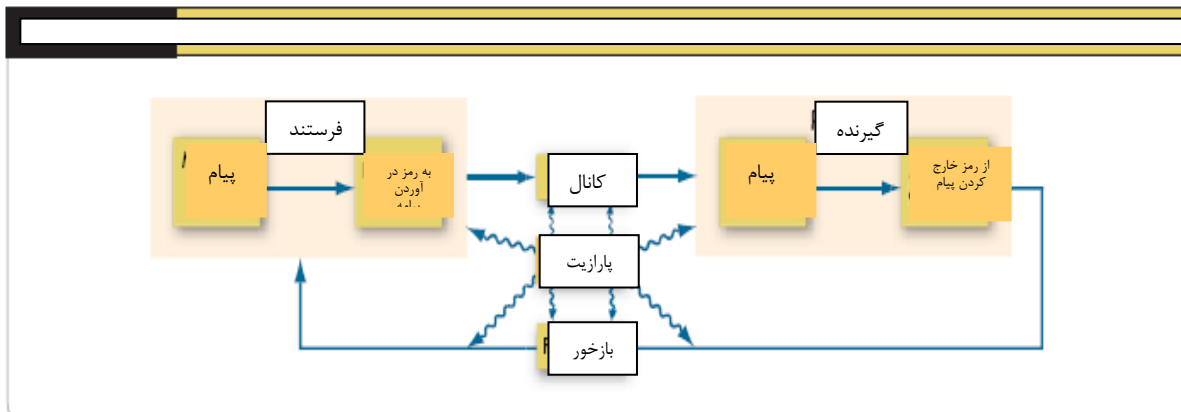
- منبع ارتباط،
- به رمز درآوردن پیام،
- پیام،
- کانال،
- از رمز خارج کردن پیام،
- گیرنده پیام،
- بازخورد نمودن نتیجه

⁵² -Foster motivation for what is to be done

⁵³ -Provide a release for emotional expression

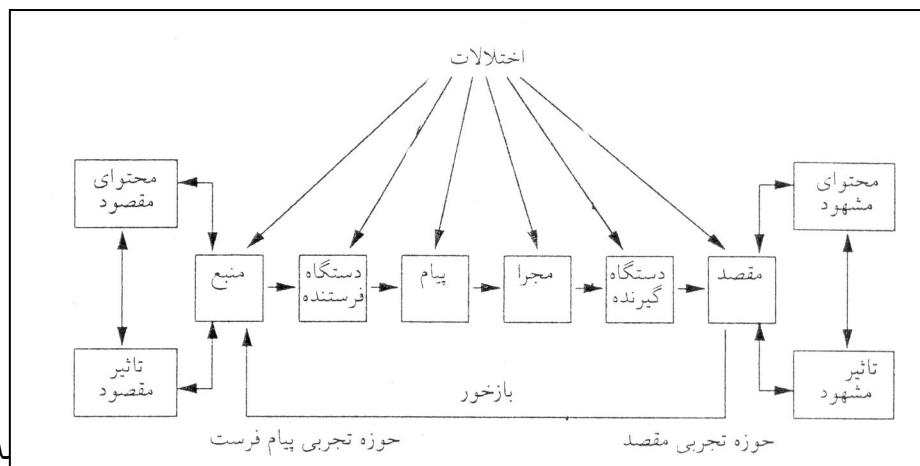
⁵⁴ -Provide information needed to make decisions

شکل ۲-۱۳- فرآیند ارتباط (بوچنان و هازنیک، ۲۰۰۴: ۶۵۰)



یکی از صاحب نظران ارتباطات سازمانی در کشورمان مدل زیر را برای ارتباطات ابداع نموده که در شکل ۲-۱۴ نشان داده شده است.

شکل ۲-۱۴- فرآیند ارتباط^{۵۵} (مقیم، ۱۳۷۷: ۳۱۲)



منبع به وجود می

آید. برای اینکه یک پیام شکلی نمادی یا جنبه ی رمز به خود بگیرد باید چهار شرط: مهارت، نگرش، دانش یا آگاهی و سیستم اجتماعی- فرهنگی، وجود داشته باشد. موفقیت کلی یک ارتباط شامل وجود شرایط زیر می باشد: صحبت کردن، خواندن، گوش دادن و داشتن مهارتهای استدلال. ارتباطات تا حد زیادی تحت تأثیر نگرش افراد است. فراتر اینکه، افراد در ایجاد ارتباط، در محدوده ی میزان دانش یا آگاهی خود (از مطالب یا موضوع خاص) قرار می گیرند. افراد نمی توانند آنچه را که از آن آگاهی ندارند به دیگران منتقل کنند و اگر اطلاعات یا دانشی را که می خواهند به دیگران منتقل کنند بسیار وسیع و گسترده باشد، احتمال آن هست که گیرنده های پیام نتوانند آن را درک کنند. لازم به ذکر است، همانگونه که نگرش های فرد بر

^{۵۵} - این مدل توسط دکتر علی اکبر فرهنگی در سال ۱۹۸۱ ابداع گردیده و در انجمن ارتباطات بین المللی International Communication (Association) به ثبت رسیده است.

^{۵۶} -Source

^{۵۷} -Encoding

رفتارش اثر می گذارد، موقعیت یا وضع فرد در سیستم فرهنگی- اجتماعی که در آن قرار دارد نیز بر رفتارش اثر خواهد گذاشت. باورها و ارزشهای فرد که بخشی از فرهنگ او را تشکیل می دهند نیز به عنوان یک منبع ارتباطی بر او اثر خواهند گذاشت.

پیام^{۵۸} عبارت است از شکل عینی شده مفهوم ذهنی فرستنده پیام. پیام ممکن است کلامی یا غیرکلامی باشد. پیام کلامی به صورت نوشتار یا گفتار می باشد و پیام غیر کلامی علائم، اشارات و تصاویری هستند که برای ایجاد ارتباط به کار می روند.

در بیانی دیگر پیامها به صورت سمعی، بصری، کتبی، سمعی - بصری، کتبی، سمعی - کتبی، تقسیم بندی شده اند که فرستنده پیام موظف است برای فرستادن پیام خود از یکی از فعالیت های سخن گفتن، کاربرد وسیله مکانیکی برای ارسال پیام، عمل، تحریر و نوشتن یا ترکیبی از این فعالیت ها متناسب با پیامی که می خواهد بفرستد استفاده کند و گیرنده پیام نیز موظف است جهت دریافت گوش دادن، مشاهده، خواندن یا ترکیبی از این فعالیت ها متناسب با پیام فرستاده شده استفاده کند .

کانال پیام^{۵۹} (مجاری ارتباطات): مجاری ارتباطی وسیله ای است که از طریق آن پیام از فرستنده به گیرنده منتقل می شود. شبکه ارتباطی تعیین کننده ی کانال هایی است که اطلاعات در آن جریان می یابد. این کانالها دو نوع هستند، رسمی و غیر رسمی (راینر، ۱۳۸۵: ۵۹۰)، که در ادامه در این خصوص توضیحات بیشتری ارائه می شود.

بازخورد نمودن نتایج^{۶۰} آخرین عنصر حلقه ارتباط است که در این زنجیره یا فرآیند ارتباطی وجود دارد. اگر منبع ارتباط بتواند پیامی را که به صورت رمز یا نوعی نماد در آمده است، از حالت رمز بیرون آورد (پیام را بگیرد)، در آن صورت این فرایند بازخورد خواهد شد. بازخورد نمودن نتیجه عملیات یعنی بررسی میزان موفقیت فرد پیام دهنده، در منتقل کردن آنچه که قصد انتقال آن را داشته است و بدین ترتیب تعیین کننده ی میزان درک می باشد.

جهت جریان ارتباطات

ارتباطات می تواند در جهت عمودی (رو به پایین و رو به بالا)، افقی و یا مورب جریان یابد. بُعد عمودی به مسیرهای "رو به بالا" و "رو به پایین" تقسیم می شود:

- **ارتباطات رو به پایین:** ارتباطاتی را شامل می شود که از یک سطح سازمان یا گروه به سطح پایین تر جریان می یابد. مدیران و رهبران گروهها برای تعیین هدفها، دادن دستور العمل یا بخشنامه، ارائه روش و ابلاغ سیاست، طرح مسائلی که باید مورد توجه قرار گیرد و ارائه شیوه یا روش بازخورد نمودن نتیجه اقدامات، از این الگو استفاده می کنند. لازم به ذکر است که ارتباطات رو به پایین الزاماً نباید به صورت شفاهی، رو در رو و تماس شخصی برقرار گردد، ارتباطات رو به پایین جو آمرانه داشته و از سرعت و دقت بالایی برخوردار می باشند.

⁵⁸ -Message

⁵⁹ -Channel

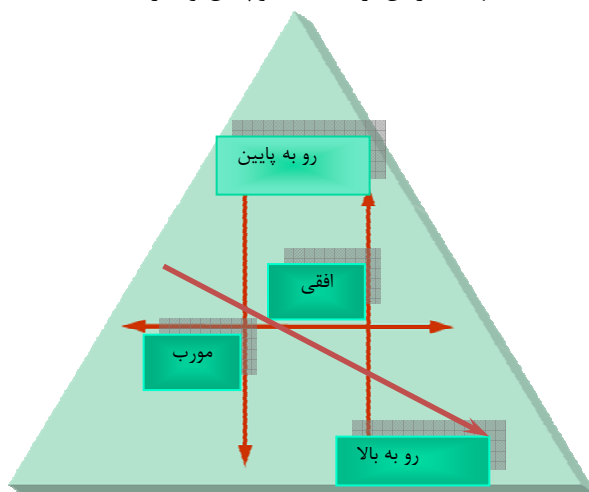
⁶⁰ -Decoding

- **ارتباطات رو به بالا:** این نوع ارتباطات در سازمان یا گروه، در جهت سطوح بالاتر جریان می یابد. برای رسانیدن نتیجه ی عملیات به مقامهای بالای سازمان، آگاه ساختن آنان از پیشرفت کارها، در جهت هدفها و بازگو کردن مسائل جاری از این روش استفاده می شود. جریان ارتباطات رو به بالا باعث می شود تا مدیریت سازمان از نوع احساس کارکنان نسبت به خود، نسبت به همکاران و به طور کلی نسبت به سازمان آگاه شود. مدیران از ارتباطات رو به بالا برای یافتن راههای اصلاحی نیز استفاده می کنند. برخی نمونه های ارتباط رو به بالا در سازمان عبارتند از: گزارشات عملکردی که به وسیله ی مدیران رده ی پایین تهیه و برای بررسی به مدیران رده ی میانی و رده ی بالای سازمان ارسال می گردد، شیوه ی ارائه ی پیشنهادها در سازمان، پژوهش یا پژوهشی که درباره ی نگرش کارکنان انجام می شود، شیوه ی دادن درخواست یا شکایت کارکنان، بحث بین رئیس و مرئوس و نشستهایی که مدیران با زیردستان به منظور شناسایی و بحث درباره ی مسائل سازمان تشکیل می دهند.

- **ارتباطات افقی:** در سازمانها ممکن است بین اعضای یک گروه کاری، بین اعضای گروههای هم سطح سازمان، بین مدیران یک سطح، یا بین کارکنانی که همپراز هستند، ارتباطات افقی برقرار شود. ارتباطات افقی اغلب برای صرفه جویی در وقت و تسهیل در ایجاد هماهنگی، مورد نیاز است در برخی از موارد ارتباطات افقی به صورت رسمی در سازمان جایز نیست، اغلب این ارتباطات به صورت غیر رسمی به وجود می آیند تا سلسله مراتب عمودی را کوتاه کنند و به اقدامات سرعت بیشتری بدهند.

- **ارتباطات مورب:** ارتباط بین دو واحد غیر هم سطح و غیر مربوط را شامل می شود، این نوع ارتباط در کنار ارتباطات افقی و ارتباطات عمودی جریان می یابد، ممکن است سطوح کاری و همچنین حوزه های کاری برقرار کننده ارتباطات با هم متفاوت باشند. ارتباطات مورب یک ارتباط رسمی می باشد و به خاطر افزایش هماهنگی و یکپارچه شدن واحدهای مستقر در سطوح سازمانی مختلف بر قرار می شود.

شکل ۲-۱۵- جهت جریان ارتباطات (بوچنان و هازنیک، ۲۰۰۴: ۶۵۸)



ارتباط یک طرفه و دوطرفه

اگر عکس العمل گیرنده پیام، به فرستنده پیام ارسال شود به آن ارتباط دو جانبه یا دوطرفه می گوئیم. ولی اگر ارتباط بدون بازخورد باشد یعنی گیرنده نتواند عکس العمل خود را به فرستنده اعلام نماید شیوه

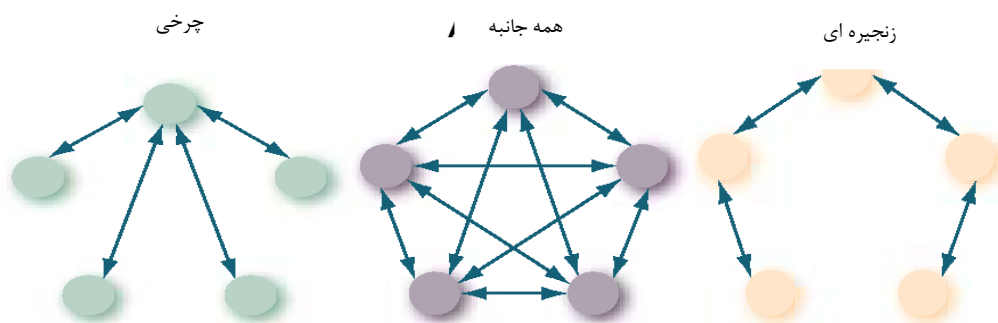
ارتباط یک طرفه می باشد. پژوهشات زیادی در مورد ارتباطات یک طرفه و دوطرفه به عمل آمده است، از جمله:

- ۱- ارتباط یک طرفه سریعتر انجام می شود،
- ۲- ارتباط دو طرفه دقتش بیشتر است،
- ۳- ارسال پیام در ارتباط یک طرفه راحت تر است،
- ۴- در ارتباطات دو طرفه اطلاعات بیشتری کسب می شود،
- ۵- در ارتباطات یک طرفه می توان اشتباهات مطرح شده را مخفی نگه داشت و یا حتی توجیه نمود،
- ۶- برای انجام کارهای برنامه ریزی نشده در سازمانها بهتر است از ارتباط دوطرفه استفاده کنیم.

شبکه های رسمی و غیر رسمی

شبکه های ارتباطی تعیین کننده کانالهایی است که اطلاعات در آنها جریان می یابد. این کانالها از دو نوع هستند، رسمی و غیر رسمی. معمولاً شبکه های رسمی عمودی هستند. در آنها سلسله مراتب اختیارات رعایت می شود و این گونه ارتباطات معمولاً در سازمانها، در سلسله مراتب اداری و در مورد امور یا کارهایی است که باید انجام شود. بر عکس، شبکه های غیر رسمی که معمولاً آن را شایعه می نامند، در هر سو و هر جهت آزادانه حرکت می کند، مقامات سازمانی و سلسله مراتب اداری را نادیده می انگارد، رؤسا را دور می زند و معمولاً به گونه ای است که نیازهای اجتماعی اعضای گروه را تأمین کرده و از این جهت آنها را ارضا می کند و همچنین انجام امور را تسهیل می نماید. از جمله شبکه های رسمی می توان به الگوی زنجیره ای، چرخشی، همه جانبه، ستاره ای، دایره ای و طرح Y اشاره کرد.

شکل ۲-۱۶- نمونه ای از شبکه های ارتباطی (رابینز، ۱۳۸۵: ۵۹۱)



جدول ۲-۴- شبکه ارتباطی گروههای کوچک و شاخصهای اثربخشی (رابینز، ۱۳۸۵: ۵۹۲)

شبکه			
شاخص	زنجیره ای	چرخشی	همه جانبه
سرعت	متوسط	سریع	سریع
صحت و دقت	زیاد	زیاد	متوسط
ظهور یک رهبر	متوسط	زیاد	هیچ
رضایت عضو	متوسط	اندک	زیاد

شبکه غیر رسمی یا شایعه پراکنی در سازمان سه ویژگی دارد: نخست آن که به وسیله ی مدیریت کنترل نمی شود، دوم این که بیشتر اعضای سازمان آن را بهتر باور می کنند و به آن در مقایسه با آنچه به وسیله ی مدیریت ارشد سازمان صادر می گردد، اعتماد بیشتری دارند و سوم این که معمولاً تأمین کننده ی منافع کسانی هستند که درون سازمان باشند، عیب عمده شبکه ارتباطات غیر رسمی وقتی بروز می کند که اطلاعات را نادرست یا بی موقع انتقال می دهد.

منابع عمده پارازیت

ارتباطات مؤثر فرآیند دو جانبه ای است که هم به تلاش و مهارت فرستنده و هم گیرنده نیازمند است. ارتباطات مؤثر یکی از عناصر کلیدی موفقیت مدیران است، چرا که اطلاعات بعنوان یک وارده ی مهم در سیستم سازمانی در سایه ی ارتباطات مؤثر وارد سازمان می شود و همین که به سازمان راه یافت، نیازمند یک سیستم ارتباطی کارآمد است تا مورد پردازش قرار گرفته و بسان خون در رگهای سازمان جریان یابد. ما مطابق شکل ۲-۱۳ پارازیت را هر چیزی که اثر بخشی فرآیند ارتباطات را تحت تأثیر قرار دهد می دانیم. منابع عمده پارازیت عبارتند از: استفاده ضعیف از مجاری ارتباطات، مسائل مربوط به معنی شناسی، فقدان بازخورد، مزاحمت های فیزیکی، تأثیرات مقام، ادراکات و تفاوت های فرهنگی (شرمرهورن، ۱۳۸۱: ۴۲۵).

استفاده ضعیف از مجاری ارتباطات

مدیران همه روزه از مجاری متنوع شفاهی، کتبی، و غیر کلامی استفاده می کنند.

- ارتباطات شفاهی^{۶۱} از طریق مکالمه تلفنی، ملاقات های رو در رو، جلسات توجیهی رسمی، کنفرانس های ویدیویی و امثال آن صورت می گیرد. وقتی ارتباطات شفاهی به خوبی انجام شوند، می توانند با دادن بازخورد، تفکر همزمان را تشویق کنند و محیط گرمی را به وجود آورند. مجاری شفاهی برای پیام های پیچیده که انتقال آنها مشکل است و بازخورد فوری برای فرستنده ارزشمند است، به خوبی کاربرد دارند. همچنین این پیامها بیشتر جنبه ی شخصی دارند و دارای این قابلیت هستند که جو حمایتی و حتی الهام بخش عاطفی به وجود می آورند، یک جنبه ی دیگر ارتباطات شفاهی، با فاصله های فیزیکی یا استفاده از فضای بین اشخاص سر و کار دارد. افراد می توانند از فضا استفاده کنند تا فاصله بین خودشان و دیگران را افزایش یا کاهش دهند. این فاصله به نوبه خود مقاصد گوناگونی را از حیث صمیمانه بودن، سراسر است و صریح بودن، و مقام و موقعیت انتقال می دهد.

- ارتباطات کتبی^{۶۲} نیز به مهارت نیاز دارد. پیام نوشتاری بر پیام گفتاری ارجح است، زیرا هر گاه کسی بخواهد مطلبی را بنویسد دقت بیشتری به عمل می آورد و پیام دهنده مجبور است ژرف تر بیندیشد. بنابراین

⁶¹ -Oral Communication

⁶² -Written Communication

پیام‌های نوشتاری پشتوانه منطقی قوی‌تری دارند و رساتر و روشن‌تر می‌باشند و از طرفی قابل لمس تر^{۶۳} و قابل بازبینی^{۶۴} هستند. به عنوان مثال، نوشتن یک نامه ی مفید و مختصر یا بیان افکار خویش در یک پیام پست الکترونیکی کامپیوتری کار آسانی نیست. چنین پیامی ممکن است به سهولت سوء تفاهم ایجاد کند. اما پیامهای مکتوب وقتی به خوبی انجام شوند، این مزیت را دارند که می توانند با هزینه کم به دست بسیاری از افراد برسند. همچنین، اینها مدارکی هستند که می شود آنها را برای حفظ سابقه، بایگانی کرد. به طور کلی، مجاری مکتوب برای پیامهای ساده ای که انتقال آنها آسان است و پیامهایی که مستلزم انتقال سریع به طور وسیع هستند، قابل قبولند. همچنین اینها حداقل به عنوان پیامهای پیگیری، در مواقعی که خط مشی های رسمی یا دستور های اداری انتقال می یابند، اهمیت دارند.

- **ارتباطات غیر کلامی**^{۶۵} از طریق حرکات دست، حالات چهره، وضع قرار گرفتن بدن، تماس چشمی، و استفاده از فضای بین اشخاص صورت می گیرند. این ارتباطات می توانند وسائل قوی انتقال پیام باشند. تماس چشمی یا آهنگ صدا می تواند روی قسمت خاصی از پیام شفاهی تأکید کند. مجاری غیر کلامی احتمالاً بیش از آنچه اغلب مردم بدان واقف هستند در ارتباطات نقش دارند. چنین استدلال شده است که هر نوع حرکتی از اعضای بدن دارای مقصود، منظور یا معناست و همچنین هیچ نوع حرکتی یک امر تصادفی نیست.

باید اذعان داشت که زبان اعضای بدن اغلب می تواند موجب تأیید یا ابهام و پیچیدگی ارتباطات گفتاری شود. حرکت یک عضو، چه در صورت و چه در بدن، نمی تواند به خودی خود بیانگر یک منظور دقیق باشد یا پیام قابل قبولی به همگان بدهد، ولی در هنگامی که با گفتار ترکیب شود، می تواند پیام کامل تری را به شنونده یا گیرنده انتقال دهد.

در حقیقت، یک اثر جانبی بالقوه ی استفاده ی روز افزون از پست الکترونیکی، شبکه کامپیوتری، و سایر تکنولوژی های ارتباطات، این است که علایم غیر کلامی یعنی علائمی که ممکن است معنای مهمی را به رویداد ارتباطی اضافه کند، از دست می رود.

انتخاب کانالهای ارتباطی

کانالهای ارتباطی که در منابع مختلف به آن اشاره شده است شامل: آگهی، تابلو اعلانات، گزارشات روتین، یادداشت، نامه، سخنرانی ضبط شده، گفتگوی اینترنتی گروهی، گروه ابزار کامپیوتری، سخنرانی زنده، پست الکترونیکی، پیام فوری، پست صوتی، تلفن، ویدیو کنفرانس، پیامهای گروهی و گفتگوی رودررو^{۶۶} می باشد.

⁶³ -Tangible

⁶⁴ -Verifiable

⁶⁵ -Body Language

⁶⁶ -FLYERST,BULLETINS,GENERAL REPORTS, MEMOS, LETTERS, PRERECORDED SPEECHES, ONLINE DISCUSSION GROUPS, GROUPWARE, LIVE SPEECHES,ELECTRONIC MAIL,INSTANT MESSAGING,VOICE MAIL,TELEPHONE,VIDEOCONFERENCE,GROUP MEETINGS,FACE-TO-FACE

وجود عوامل خارجی موجب می شود که افراد از کانالهای ارتباطی مختلف استفاده کنند. در پژوهش انجام شده، این نتیجه بدست آمده که کانالهای ارتباطی، از نظر رسانیدن اطلاعات و پیامها دارای ظرفیتهای محدود هستند. کانالهای غنی دارای ویژگی های زیر می باشند:

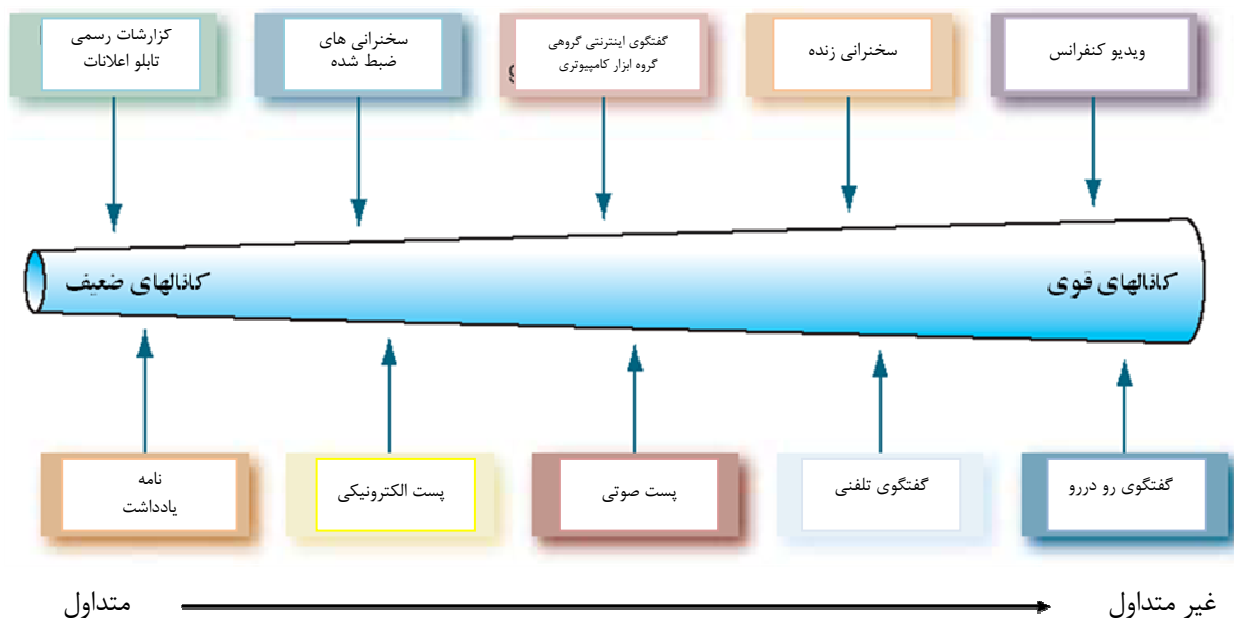
۱- به صورت همزمان چندین ارتباط برقرار می کنند،

۲- نتیجه ارتباطات را به سرعت بازخورد می نمایند و

۳- بسیار شخصی و خصوصی هستند.

کانالهای ضعیف در برخی از این ویژگی ها ناتوانند. همانگونه که شکل ۲-۱۷ نشان می دهد، ارتباطی که به صورت رودررو برقرار می شود دارای کانالهای بسیار غنی است، زیرا می توان بدان وسیله بیشترین مقدار اطلاعات را منتقل نمود. در این کانال ارتباطی می توان از گفتار، علایم، حرکات اندام بدن و آهنگ صدا استفاده کرد، ولی ارتباطی که به وسیله بخشنامه یا نوشته ی دیگر برقرار گردد، دارای ضعفهای زیادی است. همچنین انتخاب کانال ارتباطی بستگی به این امر دارد که آیا نوع ارتباط تکراری یا غیر تکراری است. ارتباط تکراری نسبتاً روشن و بدون ابهام است ولی ارتباط غیر تکراری مبهم و دارای پیچیدگی است. منظور از قدرت کانال میزان اطلاعاتی است می تواند در طی روند ارتباط، انتقال یابد.

شکل ۲-۱۷- غنی بودن اطلاعات در کانالهای ارتباطی^{۶۷}

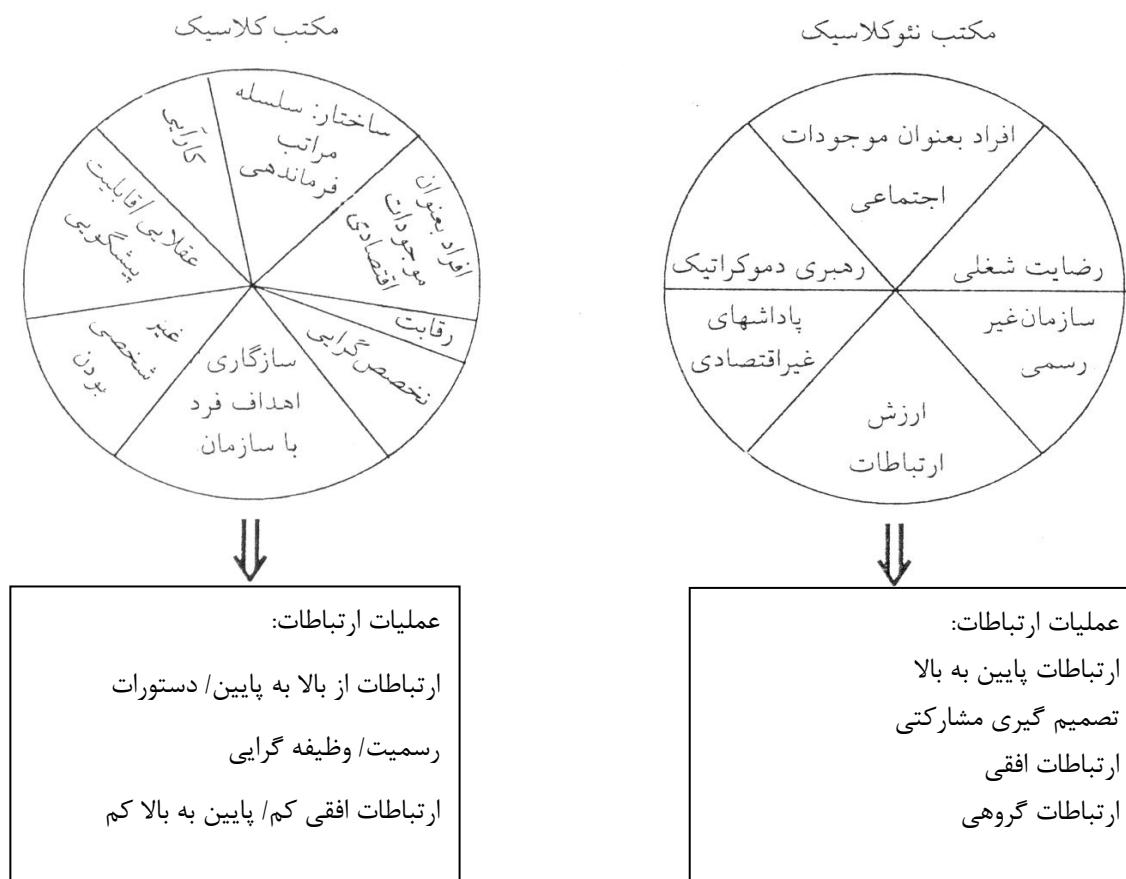


⁶⁷ - Information Richness Of Communication Channel

ارتباطات در مکاتب مختلف

تئوری های کلاسیک و روابط انسانی (نئوکلاسیک) را از جنبه ارتباطی می توان بصورت ذیل مورد مقایسه قرار داد:

شکل ۲-۱۸- مقایسه تئوری کلاسیک و نئوکلاسیک از جنبه ی ارتباطات (مقیم، ۱۳۷۷: ۳۱۵)



تئوری کلاسیک و روابط انسانی، با توجه به موارد ذیل قابل بررسی است:

- ۱- محتوای ارتباطات: در نگرش کلاسیک فقط شغل است ولی در نگرش نئوکلاسیک هم شغل و هم جامعه محتوای ارتباطات است.
- ۲- جهت ارتباطات: در نگرش کلاسیک معمولاً عمودی (از بالا به پایین) است ولی در نئوکلاسیک هم عمودی و هم افقی است.
- ۳- کانال ارتباطات: در نگرش کلاسیک معمولاً مکتوب است ولی در نئوکلاسیک اغلب چهره به چهره است.
- ۴- سبک ارتباطات: در نگرش کلاسیک بصورت رسمی ولی در نئوکلاسیک بصورت غیر رسمی است.

استفاده از تکنولوژی اطلاعات

ارتباطات سازمانی، همواره از مباحث عمده و مورد توجه در سازمان‌ها بوده است. با ظهور فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، تغییرات شگرفی در سازمان‌ها به وجود آمد. ارتباطات سازمانی می‌تواند از پیشرفت‌های تکنولوژی اطلاعات تا حد زیادی بهره‌گیری کند. به کارگیری وسایل پیشرفته الکترونیکی در ارتباطات این امر را میسر ساخته است که انسان در هر نقطه‌ای بتواند با دیگری در تماس باشد. به سبب وجود ارتباطات الکترونیکی مرزهای سازمانی فرو ریخته و سلسله مراتب اختیارات سازمانی در هم ریخته است، شبکه‌های کامپیوتری برای افراد این امکان را فراهم ساخته است که در هر زمان با سازمان و مقامات سازمانی تماس برقرار نمایند. از جمله سیستم‌هایی که با تکنولوژی ارتباطات در سازمانها استقرار یافته‌اند، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- سیستم‌های اطلاعاتی: برنامه‌های نرم افزاری هستند که با استفاده از رایانه و بانک‌های اطلاعات^{۶۸}، کار جمع‌آوری، ذخیره، بازیابی و کنترل اطلاعات را در سازمان‌ها تسهیل می‌نمایند. در سال‌های اخیر، پیشرفت فناوری اطلاعات و شاخه‌های وابسته به آن، راه‌حل‌های مختلفی را فراروی محیط‌های کسب و کاری قرار داده است. در این میان، سیستم‌های اطلاعات از مهم‌ترین و کاراترین راه‌حل‌ها برای تسهیل، کنترل و نظارت بر گردش اطلاعات در سازمان‌ها است. شاخه‌ای از سیستم‌های اطلاعاتی با عنوان سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت، به مدیران و کارکنان در زمینه کنترل گردش اطلاعات در سازمان کمک می‌کند.
- سیستم اتوماسیون اداری^{۶۹}: یکی از پرکاربردترین انواع سیستم‌های اطلاعاتی است که مدیران را در کنترل گردش اطلاعات در سازمان یاری می‌دهد. در این سیستم، عموماً گردش مکاتبات اداری در سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد. ولی معمولاً دارای ابزارهای ارتباطی متعددی همچون ارسال و دریافت نامه‌ها و دستورالعمل‌ها، ارسال و دریافت پیام‌های شخصی و فوری، ارسال و دریافت نامه‌های الکترونیکی داخلی و ... است.
- پست الکترونیکی^{۷۰}، ایمیل یا رایانامه: نامه‌ای الکترونیکی است که با کمک [رایانه](#) فرستاده می‌شود.
- پست صوتی^{۷۱}: سرویسی است شبیه به "منشی تلفنی" با امکانات و ویژگی‌های برتر. این سرویس موجب کاهش ترافیک شبکه و جلوگیری از شماره‌گیری‌های مکرر در صورت در دسترس نبودن مشترک می‌شود.

⁶⁸ -Data Base

⁶⁹ -Office Automations System

⁷⁰ -Electronical Mail

⁷¹ -Voice Mail

- اینترنت: یک شبکه اطلاعاتی است داخل یک سازمان که به اینترنت نیز دسترسی دارد. از اینترنت، در وهله اول، برای مطلع کردن کارکنان خود شرکت در خصوص مسائلی چون: قیمت محصولات، مزایای جانبی و سیاست های شرکت استفاده می شود
- تحقیقات فراوانی در این زمینه حاکی از آن است که تعداد شرکت هایی که در سال ۲۰۰۲ از شبکه اینترنت استفاده می کردند بیش از ۷۰۰ هزار شرکت بود. این تحقیق خاطر نشان می کند که در حدود ۱۵۰ هزار شرکت نیز در حال برنامه ریزی برای استفاده از این شبکه در سال ۲۰۰۳ بوده اند .
- با اتصال کامپیوتر ها به یکدیگر، علاوه بر بهبود روش های تصمیم گیری و به کارگیری اطلاعات، می توان روش های نوین را جایگزین روش های سنتی و متداول کرد.
- علاوه بر کاهش فوق العاده هزینه ها و مشخص شدن وظایف روزمره کارکنان؛ تولید، دسترسی و توزیع اطلاعات بسیار سریعتر انجام می شود .
- مدیران و کارمندان به خارج شدن از اتاق کار نیاز کمتری خواهند داشت. بدون فوت وقت و کمترین زمان ممکن، می توان اطلاعات مورد نظر را به همه اشخاص یا شخص خاصی در شرکت منتقل کرد.
- شبکه اکسترانت: تا حد بسیار زیادی شبیه اینترنت است؛ با این تفاوت که اکسترانت به منظور دسترسی به تعدادی از شرکای تجاری، مشتریان خاص و مواردی که به عنوان جزئیات اصلی یک شرکت تلقی می شوند، گسترش می یابد. یک شبکه اکسترانت باعث تبادل اطلاعات میان مشتریان می شود. اکسترانت ها برای دسترسی نیازمند یک نام کاربری و یک کلمه عبور بوده و از طرفی، هویت کاربر، قسمت هایی از اکسترانت را که می تواند مرور کنند، تعیین می کند
- ویدئو کنفرانس: سیستمی است که به واسطه آن و با کمک یک بستر مخابراتی مناسب ، ارتباط صوتی و تصویری بین دو یا چند نقطه به صورت همزمان برقرار و اشخاص حاضر در این نقاط می توانند به صورت همزمان صدا و تصویر طرف مقابل خود را دریافت کنند . این جلسات همانند جلسات حضوری برگزار و از کیفیتی مشابه برخوردار است. بستر مخابراتی که سیستم فوق جهت انتقال صدا و تصویر از آن استفاده می کند، می تواند چند نقطه کاملاً متمایز کره زمین را به یکدیگر متصل کند.

فصل دوم

بخش دوم

ادبیات پژوهش

الف- مروری بر پژوهشات گذشته
ب- کانالهای اطلاع رسانی دیگر شرکتها

الف- مروری بر پژوهشات گذشته

- غفاریان و علی احمدی (۱۳۸۱) در مقاله ای با عنوان "بررسی علل شکست برنامه ریزی استراتژیک و ارائه دو یافته جدید"، اطلاعات مربوط به استراتژی شکست خورده ی شرکتهای بزرگی همچون زیراکس، پولاروید، کی مارت، ایسر و موتورولا را مورد مطالعه قرار داده اند و عوامل شکست برنامه ریزی استراتژیک را چنین طبقه بندی می کنند:

جدول ۲-۵- عوامل شکست استراتژی ها (غفاریان و علی احمدی، ۱۳۸۱: ۹۰)

مؤثر در مرحله تدوین استراتژی	مؤثر در مرحله ی پیاده سازی استراتژی
۱ فقدان فرصت	۱ محدودیت منابع
۲ عدم تشخیص گلوگاه	۲ تغییر سریع شرایط
۳ فقدان راهکار برتر	۳ فلج سازمانی
۴ فقدان شایستگی های کلیدی	۴ تنوع گرایی بیش از حد قابلیتها
۵ تغییر شرایط	۵ دیدگاه بیش از حد گسترده
۶ دلبستگی به استراتژی گذشته	۶ پیگیری ضعیف امور
۷ پیش بینی غلط	۷ فرآیندهای بازدارنده
۸ مشکلات مدیر ارشد	۸ فقدان امکان تصمیم گیری
۹ ذهن بسته ی مدیر ارشد	۹ تک روی مدیریت
۱۰ عدم توجه مدیر عامل به کسب و کار	۱۰ فقدان مدیران کارآمد
۱۱ عدم تمرکز مدیر عامل بر کسب و کار اصلی	۱۱ فقدان امکان تعویض مدیران ناکارآمد
	۱۲ باندبازی مدیریتی
	۱۳ گروههای غیر رسمی بازدارنده
	۱۴ توانبخشی ضعف مدیریتی
	۱۵ بوروکراسی تصمیم گیری

- فتح الله زاده (۱۳۸۳) در مقاله ای با عنوان "جلوگیری از شکست برنامه ریزی استراتژیک"، عوامل کلیدی ناکامی و شکست برنامه ریزی استراتژیک را چنین عنوان می کند:

- ۱- عدم آشنایی مدیران به فرآیند برنامه ریزی و نتایج و خروجی های آن ،
- ۲- عدم اعتقاد راسخ به ضرورت تدوین برنامه در بین مدیران مجموعه،
- ۳- عدم توجه به مدیریت مشارکتی در فرآیند برنامه ریزی،
- ۴- فقدان آرمان مشترک و اتفاق نظر بین مدیران در خصوص نتایج و دستاوردهای برنامه،
- ۵- فقدان مدیریت قاطع برای اجرای برنامه های استراتژیک،
- ۶- کم توجهی به نقش محیط بیرونی در برنامه ها،
- ۷- فقدان بازبینی و بازنگری برنامه ها به صورت منظم،

- ۸- ضعف مقابله با دگرگونی های سریع محیطی،
- ۹- عدم کفایت و به موقع و دقیق بودن اطلاعات داخلی و خارجی و شکار به موقع فرصت ها،
- ۱۰- شناخت ناکافی نسبت به تأثیر و تأثر عوامل داخلی و خارجی،
- ۱۱- عدم کارایی و کفایت اهداف و برنامه های قبلی،
- ۱۲- جهت گیری زمانی در نگرش به گذشته در مقابل آینده بین مدیران،
- ۱۳- محدودیت منابع و انگیزه کاری،
- ۱۴- عدم ثبات مدیران و تصمیم گیرندگان کلیدی،
- ۱۵- کم توجهی به خلاقیت و نوآوری در توسعه ی برنامه ها،
- ۱۶- ضعف نظام اجرایی و کنترل و نظارت بر برنامه،
- ۱۷- نگاه تشریفاتی به فرآیند برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک،
- ۱۸- عدم تخصیص وقت و بودجه ی مناسب برای اجرای برنامه،
- ۱۹- عدم توجه به جلب رضایت ذینفعان.

- هید، گرانهنگ و جانسون (۲۰۰۲) در شرکت گردشگری نروژ مورد کاوی با عنوان "کاوش موانع برای اجرای موفق استراتژی های فرموله شده" انجام داده اند و هفت عامل: موانع ارتباطی، موانع منابع، موانع ساختار سازمانی، موانع سیاسی، موانع یادگیری، موانع مدیریت پرسنل و موانع فرهنگی را به عنوان مهمترین موانع اجرای استراتژی ها شناسایی کرده اند، نتایج آماری این موردکاوی در جدول ذیل درج گردیده است:

جدول ۲-۶- موانع اجرای استراتژی ها (هید، گرانهنگ و جانسون، ۲۰۰۲: ۲۲۵)

موانع اجرایی	فراوانی	درصد
موانع ارتباطی	۱۲۳	۷۰
موانع ساختارسازمانی	۱۹	۱۱
موانع یادگیری	۱۳	۷
موانع مدیریت پرسنل	۸	۵
موانع فرهنگی	۸	۵
موانع سیاسی	۳	۲
موانع منابع	۰	۰
کل	۱۷۴	۱۰۰

همانطور که در جدول نشان داده شده است مهمترین مانع اجرای استراتژی ها موانع ارتباطی و ساختار سازمانی می باشد که درصد موانع ارتباطی بسیار بالاست، نتیجه بررسی این پژوهشگرین حاکی از آنست که،

بزرگترین مشکل ارتباطی مربوط به روابط بین تیم های وظیفه ای و مهمترین مشکل در ساختار سازمانی به تعداد زیاد مدیران سطح میانی می باشد.

• رابسون و توریش (۲۰۰۵) در سازمان خدمات درمانی اروپایی مورد کاوی با عنوان "پیشبرد ارتباطات داخلی" انجام داده اند و نتایج مصاحبه ها نیاز به ارتقاء و اصلاح ارتباطات داخلی را عنوان می کنند و توجه به موارد ذیل را ضروری می دانند:

- نیاز به پیشرفت در ارتباطات ایجاد شده،
- نیاز مدیران به اطلاعات بیشتر در مورد مسائل متغیر و اساسی،
- نیاز به زمان بیشتر برای تعامل بین عوامل تغییر مهم، مثل اعضای تیم مدیریت ارشد و مدیران کل،
- نیاز به توجه بیشتر به تعامل رو در رو بین مدیران و دیگر کارکنان،
- نیاز به پایان دادن به روشهای ارتباطی که دارای ماهیت زورگویانه^{۷۲} هستند،
- فقدان یک روش رسمی و فرآیندی قابل قبول برای نشر اطلاعات،
- مسائل موجود در مرحله ی استقرایی^{۷۳} برای کارمند جدید،
- نیاز به مکاتبه و برقراری ارتباط بیشتر در جهت مثبت، و
- فقدان ارتباطات رو در رو به جای ارتباطات بر مبنای تکنولوژی.

همچنین برای بهبود ارتباطات داخلی موارد عنوان شده در جدول زیر را پیشنهاد می دهند.

جدول ۲-۷- پیشنهادات برای بهبود ارتباطات داخلی (رابسون و توریش، ۲۰۰۵: ۲۱۷)

پیشنهادهات	تعداد پاسخ دهندگان
ارتباطات رو در روی بیشتر بویژه جلسات	۴۷
ارتباط بیشتر / آشکار بودن	۲۹
همفکری بیشتر / گوش دادن	۲۳
بهبود و ارتقاء پست صوتی / ایمیل / پست	۱۳
قدردانی و تشکر بیشتر	۸
ارتقاء خبرنامه یا تابلو اعلانات	۷
آموزش، بویژه برای ارتباطات	۶

⁷² - Bullying

⁷³ - Induction

- هربینک (۲۰۰۶) در مقاله ای با عنوان "موانع اجرای استراتژی اثربخش" نتایج دو بررسی که بر روی موانع اجرایی شدن استراتژی ها توسط وارتان-گارتنر^{۷۴} و وارتان-اکسکاتیو^{۷۵} صورت گرفته است را عنوان می کند، موانع اجرای استراتژی ها که در این مقاله عنوان شده شامل پنج مورد زیر می باشد:

۱- ناتوانی در مدیریت (کنترل) تغییر به طور اثربخش^{۷۶}

برای اجرای استراتژی، کنترل تغییر اهمیت دارد، ناتوانی در کنترل تغییر و کاهش مقاومت در اجرای تصمیمات یا فعالیت های جدید و نتایج منطقی آنها، در هر دو بررسی دارای بالاترین رتبه می باشند. اگر چه در این دو بررسی بطور واضح به "فرهنگ" اشاره نشده است ولی در پاسخ های زیادی^{۷۷} و صفحات مباحثه^{۷۸}، فرهنگ مرکز بسیاری از مشکلات وابسته به تغییر است. در بسیاری از پاسخ ها "تغییر" و "تغییر فرهنگ" هم معنی هستند.

از دیگر عوامل وابسته به تغییر که مورد کنکاش قرار گرفته اند "سرعت" در فرآیند اجراست. تقاضا هایی که استراتژی در اجرا ایجاد می کند همچون: ساختارها، مشوق ها، نیازهای اطلاعاتی جدید، مکانیزم بازخورد و ...، اغلب عظیم و پیچیده هستند. مدیران باید با چه سرعتی نسبت به این عوامل و یا روشها و سیستمهای جدید سرعت عمل نشان دهند؟ در نظریه های بررسی شده، سرعت مفرط، اغلب به فرآیند اجرا آسیب می رساند و "سرعت کشنده"^{۷۹} نامیده شده است.

۲- ضعف یا ابهام استراتژی

استراتژی محرک ابتدایی نامیده می شود و اجرا وقتی واقع می شود که چیزی برای اجرا وجود داشته باشد. یک استراتژی بد، اجرای ضعیف و خروجی ضعیفی دارد، بنابراین مهم است که ابتدا روی استراتژی های بنظر رسیده متمرکز شویم.

یک استراتژی بد، ضعیف یا مبهم، تلاشهای اجرایی را بشدت کاهش می دهد و بنابراین مانع اساسی ایجاد میکند، نتایج بررسی ها نشان می دهد که اجرای خوب هم نمی تواند یک استراتژی بد یا برنامه ریزی استراتژیک ضعیف را پوشش دهد.

برای اجرای خوب مهم است که افراد خوبی بکار گرفته شوند و حیاتی است که افراد خوب در جای مناسب بکار گرفته شده باشند، همچنین مهم است که بدانیم به کجا می رویم و چرا می رویم؟

⁷⁴ -Wharton-Gartner

⁷⁵ -Wharton-Executiv

⁷⁶ -Inability to manage change effectively

⁷⁷ -Open-ended responses

⁷⁸ -Panel discussion

⁷⁹ -Speed kills

استراتژی است که تعیین می کند، مشتریان، بازارها، تکنولوژی ها، تولیدات و عوامل تدارکاتی^{۸۰} در اجرای استراتژی چه نقشی داشته باشند. اجرا بدون هدایت استراتژی تلاشی بی فایده است. دو سؤال مهم مطرح است که پاسخ به آنها بسیار مهم است، اول اینکه چه جنبه هایی از استراتژی و برنامه ریزی، خروجی های اجرا را تحت تأثیر قرار می دهند؟ و دوم آنکه چه رابطه ای بین استراتژی های شرکت و استراتژی های سطح رشته کاری^{۸۱} وجود دارد؟

۳- نداشتن مدلی برای هدایت تلاشهای اجرایی

مدیران نیاز دارند و می خواهند یک مدل استدلالی برای هدایت اجرای تصمیمات و فعالیت ها داشته باشند، بدون راهبرد^{۸۲}، اجرا پیچیده می شود و بدون رهنمود^{۸۳}، افراد کارهایی را انجام می دهند که فکر می کنند درست است و نهایتاً بدنبال ناسازگاری بین تصمیمات و فعالیت ها، نتایج ناهماهنگی بدست می آورند. نبود رویکرد استدلالی، اجرا را با مشکل مواجه می کند چرا که مدیران نمی دانند چه مرحله ای را باید طی کنند و چه میزان زمان نیاز دارند.

مدیران در فرآیند اجرا نیاز دارند توالی عناصری که پیش خواهد آمد را بدانند و اینکه باید روی چه عواملی متمرکز شوند را بدانند.

۴- ضعف یا نا کافی بودن اطلاعات تقسیم شده و واضح نبودن مسئولیتها و پاسخگویی

ضعف در سهیم بودن اطلاعات و ضعیف بودن دانش انتقالی و عدم وضوح مسئولیت و پاسخگویی، تلاشهای اجرایی را از بین می برد. در صورتیکه مسئولیت ها نامشخص باشند و یا اطلاعات اساسی ضعیف تقسیم شده باشند، تلاش در هماهنگی یا یکپارچگی در کل واحد های سازمان، می تواند تلف^{۸۴} شود. این موضوع قابل لمس است زیرا استراتژی های پیچیده اغلب نیازمند همکاری و هماهنگی اثربخش و تقسیم اطلاعات است. دست نیافتن لازمه ی انتقال دانش و یکپارچگی قطعاً نمی تواند به اجرای استراتژی کمک کند.

ضعف در مسئولیت ها و یا پاسخگویی واضح، تصویر وقایع آینده را خراب می کند. اگر مدیران ندانند چه کسی، برای انجام چه کاری و به واسطه چه کسی به فعالیتهای اجرایی وابسته است، هماهنگی مؤثری واقع نمی شود.

انتقال و یکپارچگی دانش به تنهایی نمی تواند، ابهام در قوانین، مسئولیت ها و مسیر نامشخصی که چه کسی باید اطلاعات مهم را دریافت کند و بکار گیرد، مؤثر باشد.

⁸⁰ -Logistics

⁸¹ -Business

⁸² -Guidelines

⁸³ -Guidance

⁸⁴ -Suffer

۵- عدم همسویی با ساختار قدرت

اجرای موفق استراتژی ها نیازمند کسب حمایت از یک روش خاص برنامه ی اجرا یا فعالیت است، اجرای استراتژی اغلب مستلزم بدست آوردن افرادی است که در تغییر رفتار نقش بازی کنند. رهبری مؤثر تغییر، اولین شرط لازم برای اجرای موفق استراتژی هاست، همچنین متضمن توانایی تحت نفوذ در آوردن و حرکت به سوی فعالیت های هدفمند است.

در صورتی که تلاش در جهت اجرای استراتژی با ساختار قدرت ناسازگار باشد، شکست استراتژی ها را در پی خواهد داشت. مواجهه آنها بوسیله تحت تأثیر قرار دادن سطوح سازمانی مختلفی که با برنامه اجرا قطعاً مخالف هستند، نتایج غیر عادی بدنبال خواهد داشت. فعالیت مقابل ساختار قدرت به طور واضح مانع اصلی اجرای اثربخش و انجام استراتژی است. نتایج بررسی نشان می دهد که داشتن حمایت مثبت در سازمان اجرای برنامه های فرموله شده را خیلی زیاد تحت تأثیر قرار می دهد.

جدول ۲-۸- نتایج بررسی پنج مانع اصلی برای اجرای استراتژی ها (هریینگ، ۲۰۰۶: ۱۷)

رتبه بندی		موانع
بررسی انجام شده توسط وارتان - اکسکاتیو (n=200)	بررسی انجام شده توسط وارتان - گارتنر (n=243)	
۱	۱	ناتوانی در مدیریت (کنترل) تغییر به طور اثربخش
۲	۵	ضعف یا ابهام استراتژی
۲	-	نداشتن مدلی برای هدایت تلاشهای اجرایی
۴	۲	ضعف یا نا کافی بودن اطلاعات تقسیم شده
۵	۲	واضح نبودن مسئولیتها و پاسخگویی برای اجرای استراتژی
۵	۴	عدم همسویی با ساختار قدرت

ب- کانالهای اطلاع رسانی دیگر شرکتها

- **مرکز پزشکی دانشگاه نیویورک** کانالهای اطلاع رسانی متنوعی جهت اطلاع رسانی استراتژی ها و روش ارزیابی متوازن بکار گرفته است که شامل موارد زیر است:
 - **جلسات عمومی سه ماه یکبار:** در آغاز کار، مدیران ارشد از جلسات عمومی خود برای معرفی مفاهیم روش ارزیابی متوازن استفاده می کنند. به مرور که روش مستقر می شود، آنها از این جلسات برای تشریح عملکرد و دستاوردهای سازمان و پرسش و پاسخ در مورد آینده استفاده کردند.
 - **بروشور:** یک سند یک صفحه ای است که می تواند اهداف و چگونگی سنجش آنها را تشریح کند.
 - **خبرنامه های ماهانه:** خبرنامه ها در ابتدا معیارهای ارزیابی متوازن را تعریف و تشریح می کنند. متعاقباً این خبرنامه ها گزارشات دوره ای از سنجش ها و داستانهایی در مورد اقدامات کارکنان که منجر به بهبود عملکرد شده است را منتشر می کنند.
 - **برنامه های آموزشی:** با گنجاندن معرفی معیارهای ارزیابی متوازن در همه ی برنامه های آموزشی، پیام این معیارها به عنوان روشهای جدید انجام کسب و کار منتقل شده و تقویت می گردد.
 - **شبکه داخلی (اینترانت) شرکت:** معیارهای ارزیابی متوازن در شبکه ی داخلی شرکت همراه با صدا و تصویر مدیران ارشد ثبت می شود در حالیکه استراتژی شرکت را معرفی کرده و هر یک از اهداف، سنجه ها، اهداف کمی و اقدامات اجرایی را تشریح می کنند.
 - **شرکت برق نوا اسکُتا^{۸۵}** از طریق برنامه سخنرانی و خبرنامه بطور وسیع با کارکنان خود ارتباط برقرار کرد. تحلیلگر این سازمان برای ایجاد درک عمومی معیارهای ارزیابی متوازن در گفتمان های متعدد شرکت کرده و این معیارها در جاهای مختلف شرکت نصب شده اند.
 - **شرکت نفت موبیل^{۸۶}** برای استقرار استراتژی هایش در سطح شرکت یکی از اعضای تیم رهبری را به واحدهای مختلف شرکت فرستاد تا وی استراتژی های جدید را تشریح کند، سپس یک بروشور یک صفحه ای را در کل شرکت توزیع نمود و سپس با یک برنامه منظم و مستمر به برقراری ارتباط پرداخت و به این منظور از روشهای گوناگون انتقال پیام استفاده کرد. از طرفی بخشها و واحدهای سازمان موظف بودند همه ماهه یک گزارش یک صفحه ای در خصوص ارزیابی متوازن تهیه کنند.
- معیارهای ارزیابی در کل سازمان نصب گردید و هر یک از واحدها در خبرنامه ای به تشریح جزئیات می پرداختند و شرکت نیز نشریه ی تخصصی در مورد ارزیابی متوازن بنام *Balanced Scorecard Digest* را منتشرکرد. از طرفی در کلیه دوره های آموزشی که برگزار می شد معیارهای ارزیابی را دخیل می کردند.

⁸⁵ - Nova Scotia

⁸⁶ - Mobil

هر سه ماه یکبار نیز جلسه توجیهی یک ساعته برگزار می شد تا عملکرد سه ماهه گذشته بررسی و به پرسش های حاضرین پاسخ گفته شود. همچنین برنامه این جلسات بطور ویدیویی در سایر بخشها پخش می شد، همچنین نوار ضبط شده این جلسات نیز موجود بود.

از طرفی مدیران ارشد شرکت سالیانه جلسه ای را با حضور مدیران بخشها تشکیل می دادند تا به بررسی وضعیت شرکت پرداخته و برنامه های سال آتی را فراهم کنند.

- **در شرکت موتورولا^{۸۷}** مدیر ارشد اجرایی بر روی دو یا سه پیام کلیدی متمرکز شد و این پیام ها را جامع و قوی بیان داشت و در پی وی مدیران سطوح مختلف سازمان طبق جدول زیر پیام را تقویت می کردند:

جدول ۲-۹- نقش سطوح سازمانی در برقراری ارتباط (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶: ۳۳۹)

شخص	نقش در برقراری ارتباط
مدیر ارشد اجرایی	تشریح منطق، هدف، وضعیت
رئیس	تقویت و پشتیبانی ملموس، برنامه ی مشخص
مدیر واحد کسب و کار	"چه کاری را متفاوت انجام خواهیم داد"
مدیر قسمت	تشریح چگونگی ارتباط برنامه ها با کار روزانه
کارمند	درک و فهم استراتژی و اجرای آن

این شرکت برای تشریح برنامه های جدید خود به برقراری ارتباط با همه واحدهای کسب و کار خود از طریق کنفرانس های ماهواره ای پرداخت. مدیریت ارشد هر هفته برای کلیه کارکنان خود (۱۴۰۰۰۰ کارمند) یک نامه ارسال می کرد و در مورد پیشرفت برنامه هایش به بحث می پرداخت. مدیریت ارشد توسط وب سایت تعاملی اخبار روزانه شرکت، رویدادهای مهم، محصولات، خدمات و مشارکتهای اتحادیه های جدید شرکت را خبر می داد. مدیریت ارشد از طریق این سایت تست کوتاهی از کارکنان می گرفت تا بدین وسیله نتایج برقراری ارتباط را سنجش کند.

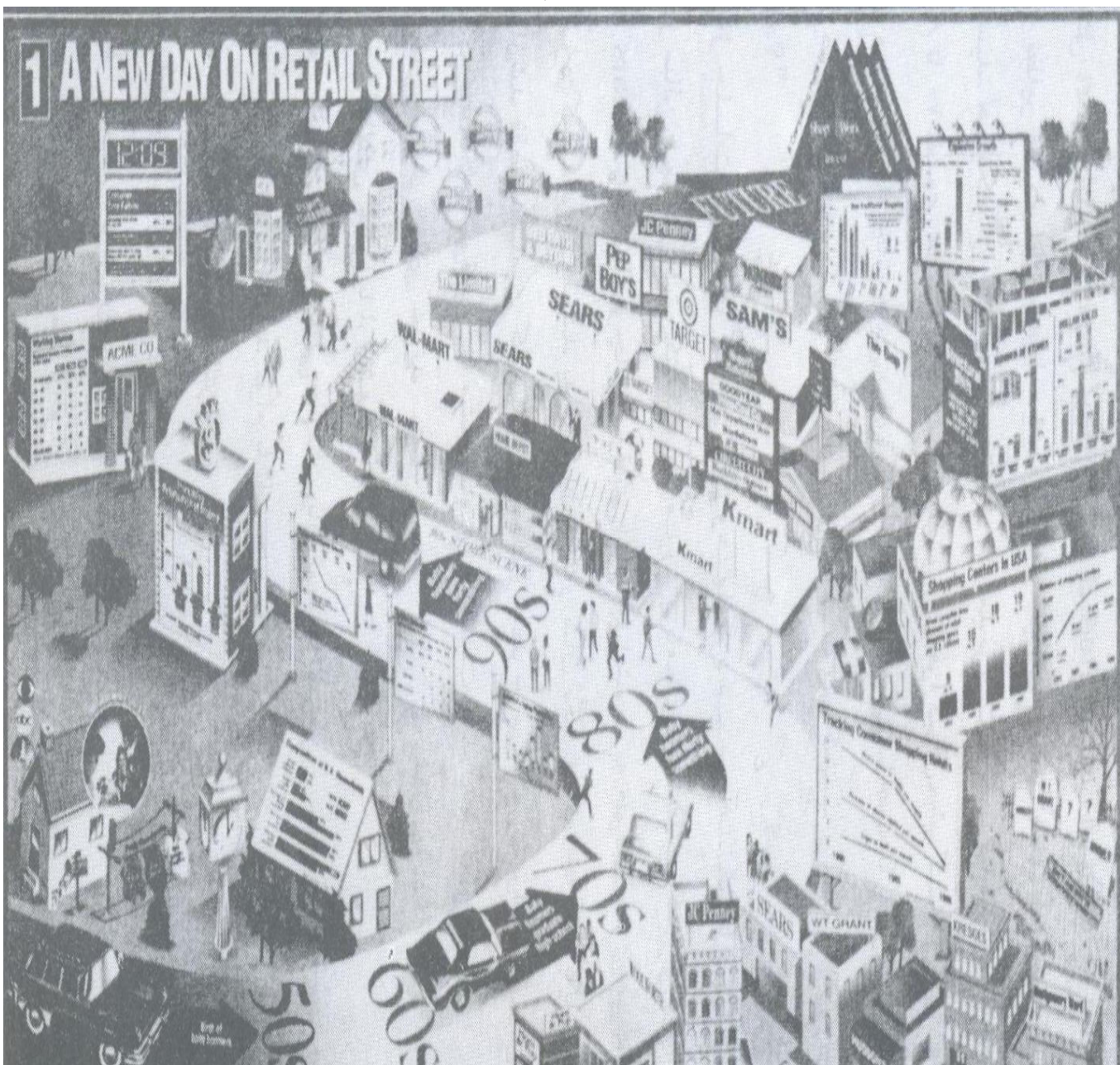
- **شرکت سیرز^{۸۸}** برای انتقال استراتژی به کارکنان خود از روش جدیدی بهره جست. این شرکت با طراحی نقشه فراگیری تصویری و جلسات پیگیری آن، برای برقراری ارتباط و انتقال اهداف شرکت و چشم انداز آن بطور مؤثر استفاده کرد. همانطور که شکل ۲-۱۹ مشاهده می کنید، نقشه فراگیری بصری شامل تصاویر و نمادهایی برای راهکارهایی است که به منظور ایجاد بحث بین کارکنان در مورد مضامین استراتژیک طراحی می شوند، سپس جلسه ای هشت تا ده نفره از مدیریت ارشد تا انباردارها این نقشه را جهت پاسخ به این سؤال که "تأثیر این وضعیت بر کسب و کار و بر تیم ما چه خواهد بود؟" مورد بررسی قرار می دادند. پس از جلسات کوچک گروهی، گروه ها گرد هم می آمدند و در یک جلسه بزرگ در مورد برنامه ی اقداماتی که می بایست جهت کمک به شرکت که در محیط پر چالش رقابتی اش اجرا شود، به طوفان مغزی بپردازند.

⁸⁷ - Motorola

⁸⁸ - Sears

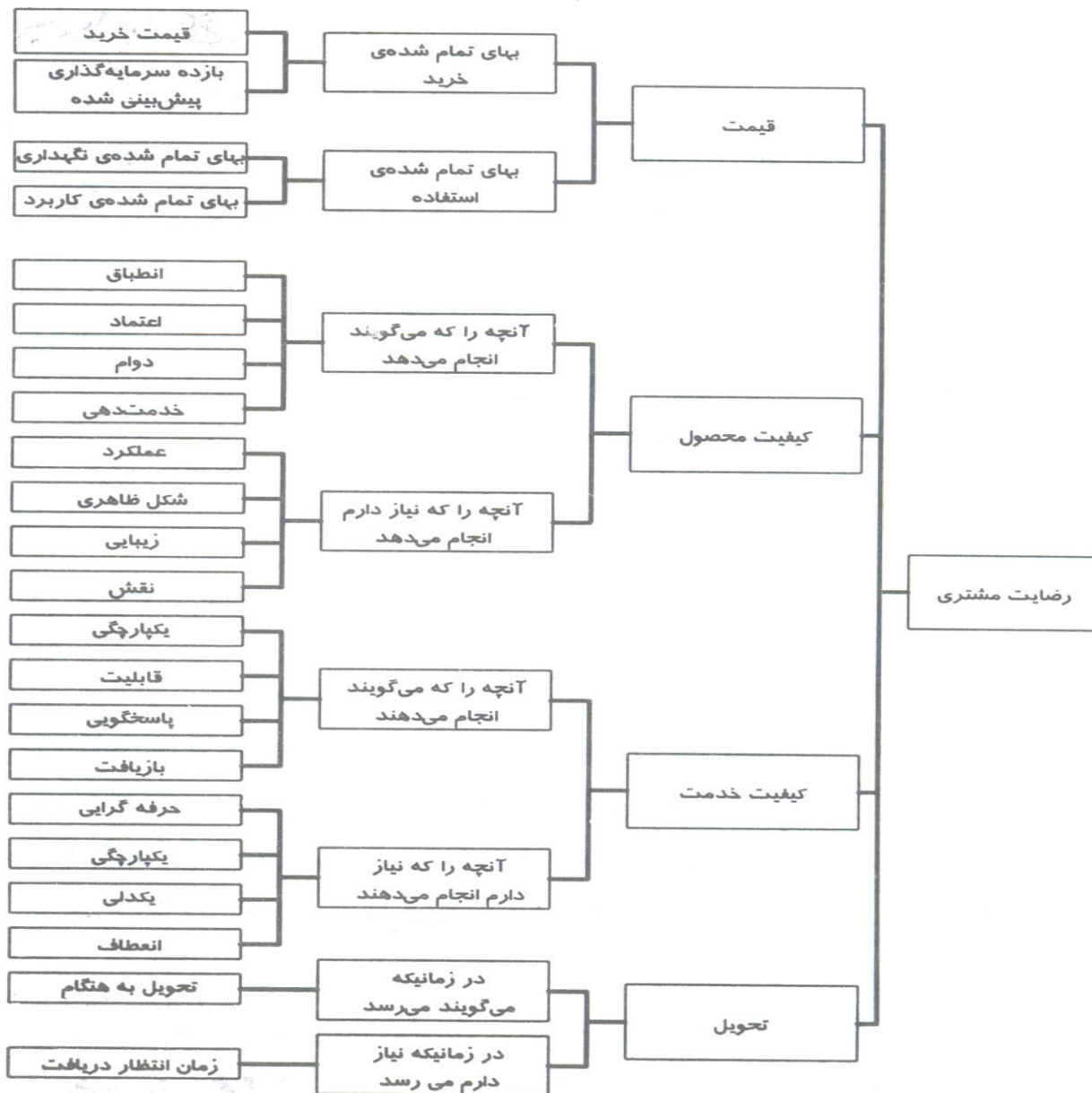
روال کار بدین صورت بود که مدیریت ارشد فقط مضامین کلی استراتژیک را مطرح می کرد و مدیران و کارکنان در خصوص جزئیات نظر می دادند.

شکل ۲-۱۹- نقشه استراتژی بصری شرکت سیرز(کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶: ۳۴۱)



- یکی از کارخانجات شرکت تکساکو^{۸۹} تحت تأثیر قرار گرفتن بازده سرمایه بوسیله حجم فروش را توسط درخت استراتژی برای کارکنان خود تشریح کرد. شرکت درخت استراتژی را بصورت کلی و جزئی تهیه کرد. همانطور که در شکل ۲-۲۰ مشاهده می کنید درخت استراتژی برای یکی از عواملی که به افزایش حجم فروش می انجامد یعنی رضایت مشتری نمایش داده می شود. رضایت مشتری را به چهار عامل اصلی قیمت، کیفیت محصول، کیفیت خدمت و تحویل بهنگام مرتبط می کند.

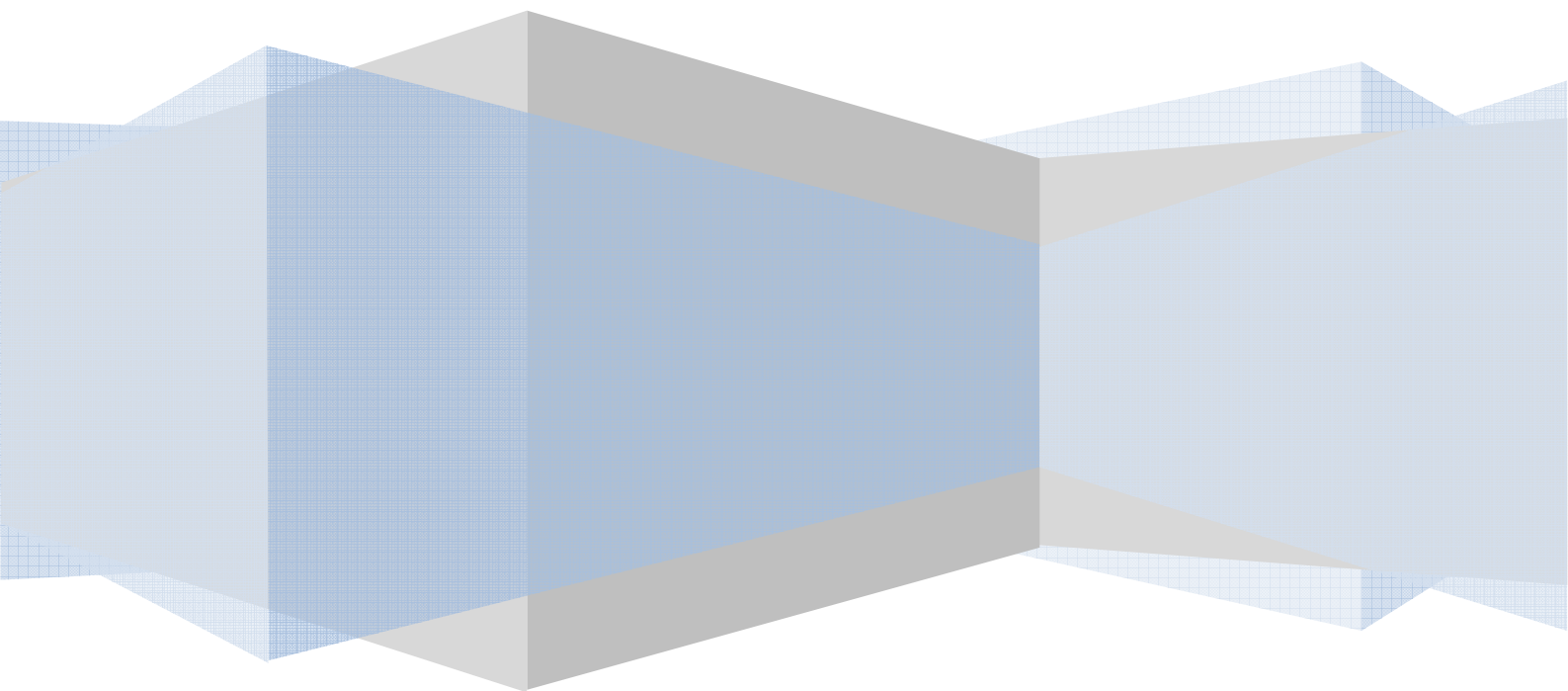
شکل ۲-۲۰- درخت استراتژی (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶: ۳۴۴)



فصل دوم

بخش سوم

شرکت فولاد مبارکه اصفهان



معرفی شرکت فولاد مبارکه اصفهان

صنعت فولاد یکی از صنایع در حال رشد جهان است به طوری که تولید کل فولاد جهان، بین سال های ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۴ میلادی بیش از ۴۰ درصد رشد داشته است. همچنین صادرات محصولات فولادی طی سال های اخیر بیش از ۵۵/۵ درصد رشد داشته است (ابراهیمیان، ۱۳۸۶). شرکت فولاد مبارکه اصفهان به عنوان بزرگترین مجتمع صنعتی کشور جمهوری اسلامی ایران در ۷۵ کیلومتری جنوب غربی اصفهان در زمینی به وسعت ۳۵ کیلومتر مربع (۱۷ کیلومتر مربع سالن تولید) استقرار یافته است که دارای ظرفیت تولید ۵ میلیون تن انواع محصولات فولادی تخت گرم و سرد نوردیده، قلع اندود، گالوانیزه و رنگی از ضخامت ۰/۱۸ تا ۱۶ میلیمتر می باشد.

خطوط تولیدی شرکت فولاد مبارکه اصفهان عبارتند از:

- آهک پزی
- گندله سازی
- احیاء مستقیم
- فولاد سازی
- ریخته گری مداوم
- پرداخت و خنک سازی شمش
- نورد گرم
- تکمیل نورد گرم
- اسید شوئی
- نورد سرد
- واحد تولید ورق قلع اندود
- واحد تولید ورق گالوانیزه
- واحد تولید ورق رنگی
- واحد فولادسازی و نورد پیوسته (سبا)

پودر سنگ آهن مورد نیاز خط تولید این کارخانه، از معادن گل گهر و چادر ملو تأمین می شود و بوسیله راه آهن به واحد انباشت و برداشت شرکت فولاد مبارکه اصفهان حمل می گردد. پودر سنگ آهن انباشت شده در واحد گندله سازی تبدیل به گندله شده و در احیاء مستقیم به آهن اسفنجی تبدیل می گردد و سپس در کوره های قوس الکتریکی واحد فولاد سازی ذوب می شود. فولاد مذاب جهت تبدیل به تختال (اسلب) به ماشینهای ریخته گری مداوم منتقل می گردد. تختال، خنک و پرداخت شده و بعد از پیشگرم شدن در واحد نورد گرم، نورد شده و سپس به واحد تکمیل نورد گرم و یا به واحد اسید شوئی می رود و

سپس برای کاهش ضخامت به واحد نورد سرد ارسال می گردد . همچنین بخشی از محصولات سرد نوردیده به واحدهای قلع اندود ، گالوانیزه و رنگی ارسال می گردد.

واحد فروش شرکت فولاد مبارکه اصفهان

با توجه به گستردگی وتنوع مصرف محصولات تخت فولادی در بازار به لحاظ نوع محصول ، کیفیت ، ابعاد ، سطح و غیره ، دامنه وسیعی از نیازهای مشتریان ایجاد میگردد که پاسخگویی مناسب به همه نیازهای مشتریان مستلزم فرآیند برنامه ریزی دقیق و جامعی می باشد. از اینرو مجموعه ای که بتواند ارتباط موثر و تعادل مناسبی بین تقاضای بازار و توانایی های تولید برقرار سازد ضروری می باشد. واحد مدیریت محصولات به عنوان پل ارتباطی بازار و تولید این وظیفه را در شرکت فولاد مبارکه به عهده دارد. این واحد علاوه بر تهیه و تدوین برنامه های بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت فروش و بازاریابی با انجام فعالیت های تحقیقی و تحلیلی جهت به روز نگه داشتن واحد فروش در بازار رقابت و کمک به تصمیم گیری های مدیریتی، واحد فروش را جهت مواجه شدن با بحرانه و نوسانات بازار یاری می دهد. همچنین تحلیل قیمت ها و تعیین هزینه خدمات اضافی محصولات و محاسبه اقتصادی ادعاهای مشتریان از دیگر وظایف اصلی این واحد می باشد.

مسئولیت های اجتماعی شرکت فولاد مبارکه اصفهان

مجتمع فولاد مبارکه در راستای تداوم و حرکت به سمت تبدیل شدن به عنوان نماد یک سازمان پیشرو و متعالی در کلیه شاخصها و از جمله سلامت و محیط زیست، خود را در برابر اجتماع و حیات منطقه استقرار خود مسئول می داند و از این رو سعی در بهبود و ارتقاء کیفیت زیست محیطی، فعالیتهای خود از طریق افزایش سطح تعاملات و ارتباطات این واحد صنعتی با مراکز دانشگاهی و علمی در قالب اعزام کارشناسان به مراکز مذکور از یک سو از سویی دیگر ایجاد فضای مناسب جهت بازدید متنوع در کلیه سطوح مردمی و مدیریتی نموده است تا از این رهگذر ضمن به روز رسانی سطح دانش کارکنان اقدامی مؤثر نیز در خصوص ارتقاء سطح دانش و فرهنگ زیست محیطی مردم و سایر سازمانها و صنایع در راستای عمل به رسالت خود بر دارد. بدین جهت این واحد عظیم صنعتی علاوه بر بهره گیری از نظرات، پیشنهادات و انتقادات مطرح گردیده توسط توده مردم، سازمانهای مردم نهاد زیست محیطی و مراجع نظارتی، حمایت های فنی و مالی فراوانی را در خصوص بهبود وضعیت زیست محیطی و اجتماعی منطقه به اجرا در آورده است.

مسیر تعالی در شرکت فولاد مبارکه اصفهان

شرکت فولاد مبارکه اصفهان از ابتدای فعالیت تا کنون در جهت بهبود مستمر، سیستمها و روشهای مختلف مدیریتی را استقرار داده است که تاریخچه آن را می توان در شکل ۲-۲۱ مشاهده نمود.

شکل ۲-۲۱- تاریخچه سیستمها و روشهای استقرار یافته در شرکت فولاد مبارکه اصفهان (مأخذ: منابع داخلی فولاد مبارکه)

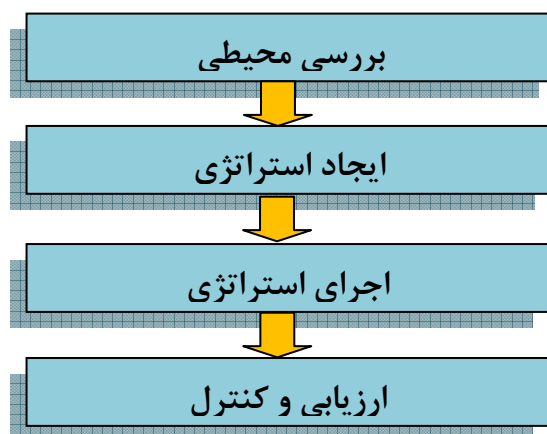


فرآیند مدیریت استراتژیک در شرکت فولاد مبارکه اصفهان

دگرگونی و تحولات شگرف در محیط خارجی سازمان ها سبب پیدایش رویکردی پویا به مدیریت با عنوان مدیریت استراتژیک شده است. در واقع مدیریت استراتژیک عبارت است از فرآیند تجزیه و تحلیل محیطی سازمان و اتخاذ تصمیم ها و انجام فعالیت هایی که سبب ایجاد و تقویت مزیت های رقابتی برای سازمان می شود گر چه رویکرد مدیریت استراتژیک به سازمان یک رویکرد برون گراست ولی توجه به محیط درونی سازمان و نگرش جامع مدیریت استراتژیک به هر دو محیط از نقاط قوت آن محسوب می شود.

همانگونه که در فصل دوم اشاره شد مدل های مدیریت استراتژیک بسیار متنوعند ولی شاید بتوان گفت مدل ولن و هانگر^۹ (۲۰۰۴)، مدلی است که نمای کلی فرآیند مدیریت استراتژیک را در چهار مرحله نمایش می دهد. ما نیز به تشریح فرآیند مدیریت استراتژیک در شرکت فولاد مبارکه بر اساس این چهار مرحله می پردازیم.

شکل ۲-۲۲- مدل ولن و هانگر (مأخذ: منابع داخلی فولاد مبارکه)



مرحله تدوین مدیریت استراتژیک

شرکت فولاد مبارکه اصفهان از نیمه دوم سال ۱۳۸۵ در ادامه فعالیت های گذشته و همراهی با تحولات ایجاد شده در سطح کشور در ارتباط با اجرای اصل ۴۴ و حرکت به سمت خصوصی سازی، اقدام به بهبود فرآیند مدیریت استراتژیک نموده است و ابتدا چشم انداز و مأموریت شرکت را با توجه به چشم انداز ۲۰ ساله کشور مورد بازنگری قرار داده که بدین شرح می باشد:

بیانیه مأموریت شرکت فولاد مبارکه اصفهان

- حفظ جایگاه مناسب شرکت در سطح جهانی و الگویی برای صنعت کشور،
- دستیابی به ظرفیت های توسعه شرکت و انجام توسعه های برنامه ریزی شده هماهنگ با برنامه چهارم توسعه کشور، تأمین بخش عمده ای از نیازهای بازار داخل به ورق های گرم و سرد نوردیده و ورق های پوشش دار شامل قلع اندود و گالوانیزه و رنگی و توسعه صادرات با توجه به شرایط بازار فولاد،
- ارتقای سطح دانش و فن آوری در شرکت در زمینه های سخت افزاری، نرم افزاری، مغز افزاری و توسعه ساختارهای مشارکتی و گروهی و افزایش بهره وری.

چشم انداز شرکت فولاد مبارکه اصفهان

حضور موفق در بازارهای داخلی و جهانی فولاد به عنوان سازمانی پیشتاز در کیفیت، فن آوری، توسعه پایدار و تولید اقتصادی و حفظ سهم موجود در تولید فولاد کشور.

ارزشهای سازمانی شرکت فولاد مبارکه اصفهان

با توجه به اینکه زیربنای یک سازمان اثر بخش، رسالت و ارزشهای سازمانی آن است، شرکت فولاد مبارکه پنج ارزش سازمانی اصلی زیر را مبنای فعالیت خود قرار داده است:

- ترویج ارزشهای اسلامی و انسانی،
- توسعه مشارکتهای و ارتباطات سازمانی،
- تعالی و بهبود مستمر فعالیتهای،
- ترغیب به کار ایمن، با کیفیت و به موقع،
- تکریم مشتریان، همکاران و شرکای کسب و کار.

بمنظور دستیابی هر چه بهتر به عناصر مدیریت استراتژیک، کارگروه برنامه ریزی استراتژیک، انتظارات ذینفعان سازمان را شناسایی و مورد تجزیه و تحلیل قرار داده، همچنین به بررسی محیط درون و بیرون سازمان می پردازد.

کارگروه بمنظور شناسایی فرصت ها و تهدیدها، محیط بیرون سازمان را با استفاده از تحلیل بازار، پنج نیروی رقابتی پورتر و همچنین محیط کلان شرکت با استفاده از مدل PEST^{۹۱} مورد بررسی قرار داده و در بررسی محیط درونی سازمان که با هدف شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان انجام می گیرد، از نتایج عملکرد گذشته و نتایج ارزیابی سیستم های استقرار یافته ی پیشین نظیر مدیریت کیفیت فراگیر^{۹۲} و مدل تعالی سازمانی^{۹۳} بهره می گیرد.

سپس ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصتها و تهدیدها^{۹۴}، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی^{۹۵}، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی^{۹۶} و ماتریس ارزیابی موقعیت استراتژیک سازمان^{۹۷} را تشکیل می دهند تا استراتژی ها را متناسب با موقعیت استراتژیک شرکت تدوین نمایند.

^{۹۱}- Politic, Economic, Social, Technology

^{۹۲}- TQM

^{۹۳} - EFQM

^{۹۴} - SWOT

^{۹۵} - EFE

^{۹۶} - IFE

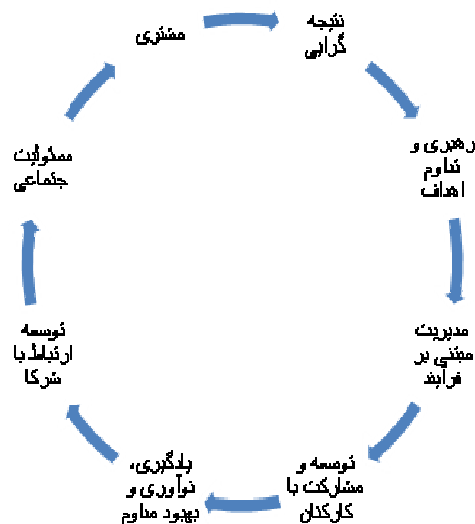
^{۹۷} - SPACE

شکل ۲-۲۳- عناصر مرحله تدوین مدیریت استراتژیک (مأخذ: منابع داخلی فولاد مبارکه)



بر اساس آموخته های مدیریت کیفیت فراگیر و مدل تعالی سازمانی، توجه به ارزش ها و مفاهیم بنیادین هشت گانه ، لازمه موفقیت و ایجاد بهبود مستمر سازمان ها است. ارزش ها و مفاهیم بنیادین پایه های اصلی برنامه ریزی و استقرار سیستم ها را تشکیل می دهند و برای شناخت وضعیت عملکردی سازمان ها باید از معیارهایی بهره گرفت که ارتباط تنگاتنگی با مفاهیم فوق الذکر داشته باشند، معیارهایی که توسط آنها، میزان تحقق هشت مفهوم بنیادین و میزان موفقیت سازمان در دستیابی به نتایج را بتوان اندازه گیری کرد (ماهنامه ۱۲۴ بانک ملی ایران، ۱۳۸۵: ۱۱).

(ماهنامه ۱۲۴ بانک ملی ایران، ۱۳۸۵: ۱۲) EFQM شکل ۲-۲۴- ارزشهای بنیادین مدل

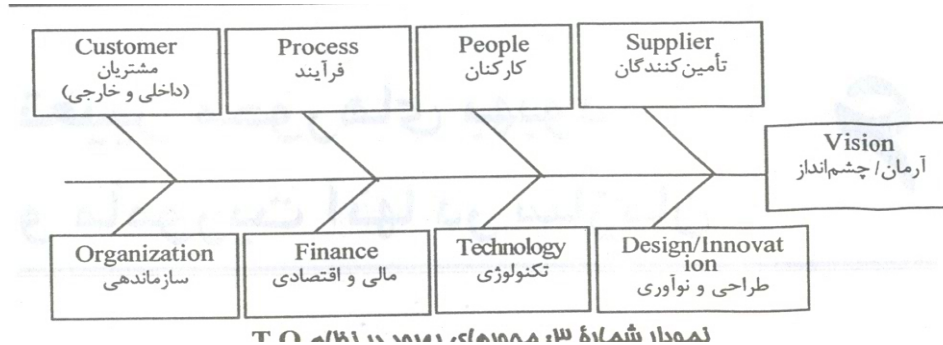


از آنجایی که مدیریت استراتژیک شرکت در راستای نظام مدیریت کیفیت فراگیر است و برای انجام بهبود در این نظام بایستی محدوده کار طوری مشخص شود که همه امور سازمان را در بر گیرد تا بتوان با برنامه ریزی، امر بهبود را دنبال نمود برای انجام بهبود محورهای هشتگانه ملاک عمل می باشد (سلطانی و پورسینا، ۱۳۸۶: ۶۵) محورهای هشتگانه عبارتند از:

- ۱- کارکنان^{۹۸}،
- ۲- فرآیندها^{۹۹}،
- ۳- مشتریان^{۱۰۰}،
- ۴- تکنولوژی و توسعه^{۱۰۱}،
- ۵- پیمانکاران و شرکای کسب و کار^{۱۰۲}،
- ۶- منابع مالی^{۱۰۳}،
- ۷- مسئولیتهای اجتماعی^{۱۰۴}،
- ۸- یادگیری و نوآوری^{۱۰۵}.

ارتباط این محورها را می توان در شکل ۲-۲۵- مشاهده کرد:

شکل ۲-۲۵ محورهایی بهبود در نظام مدیریت کیفیت فراگیر (سلطانی و پورسینا، ۱۳۸۶: ۵۸)



تدوین استراتژی های اصلی

استراتژی های اصلی عبارتند از مسیرها و جهت گیریهای سازمان در محورهایی هشتگانه که دستیابی به این مسیرها تحقق چشم انداز را آسان می سازد.

⁹⁸ - People

⁹⁹ - Process

¹⁰⁰ - Customer

¹⁰¹ - Technology&Development

¹⁰² - Supplier

¹⁰³ - Financ

¹⁰⁴ - Ethics

¹⁰⁵ - Ventilation&Innovation

در این مرحله کمیته کیفیت جامع^{۱۰۶}، بایستی با استفاده از مشارکت و همکاری کلیه اعضای کمیته به روش طوفان مغزی نسبت به تدوین مأموریت هر محور اقدام نماید (سلطانی و پورسینا، ۱۳۸۶: ۶۶). برای تدوین استراتژی های اصلی در شرکت فولاد مبارکه اصفهان، کار گروه برنامه ریزی استراتژیک با استفاده از ماتریس SOWT اقدام به شناسایی فرصتها و تهدیدهای محیط های بیرونی و نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان در هر یک از محورها می کند و پیش نویس استراتژی های اصلی را تهیه کرده و جهت تصویب در اختیار کمیته عالی تحول قرار می دهد. استراتژی های اصلی شرکت فولاد مبارکه در سال ۱۳۸۷ به شرح ذیل می باشند:

- ۱- **محور کارکنان:** بهره مندی از سرمایه انسانی توانمند، با انگیزه، شاداب، یادگیرنده، مورد حمایت ومفتخر به کار و سازمان،
- ۲- **محور فرآیندها:** استاندار سازی و بهبود مستمر فرآیندها با توجه به شاخصهای جهانی،
- ۳- **محور مشتریان:** تمرکز بر بازار داخلی، بازار منطقه و توسعه مشتری مداری و روابط مؤثر با مصرف کنندگان نهایی،
- ۴- **محور تکنولوژی و توسعه:** توسعه ظرفیتهای تولیدی کمی و کیفی، بومی سازی صنعت فولاد از طراحی مهندسی تا بهره برداری، به روز آوری و توسعه سیستمها و ایجاد سازمان الکترونیک،
- ۵- **محور پیمانکاران و شرکای کسب وکار:** مدیریت زنجیره تأمین و توسعه شراکتهای بلند مدت با تأمین کنندگان،
- ۶- **محور منابع مالی:** مدیریت منابع مالی و بهره گیری از بازار سرمایه به منظور پشتیبانی طرحهای توسعه در راستای سوددهی مناسب،
- ۷- **محور مسئولیتهای اجتماعی:** مشارکت در فعالیتهای اجتماعی، ارتقاء فرهنگ صنعتی در جامعه، حفظ محیط زیست و خوشنام نمودن شرکت در عرصه ملی و بین المللی،
- ۸- **محور یادگیری و نوآوری:** توسعه تحقیقات کاربردی و ایجاد نظام مدیریت دانش با رویکرد نوآوری در فرآیندها و محصولات.

تدوین استراتژی های اختصاصی (وظیفه ای)

بعد از اینکه برای عوامل هشت گانه مأموریت (استراتژی اصلی) تعریف شد، از دل مأموریت کلی هر عامل که در قالب جمله ای کوتاه و خلاصه بیان شده سرفصل های یک و دو کلمه ای استخراج و ثبت می شود (سلطانی و پورسینا، ۱۳۸۶: ۸۹). در شرکت فولاد مبارکه اصفهان نیز به منظور جلوگیری از تفسیر های

متفاوت از استراتژیهای اصلی، عناصر کلیدی استراتژیهای اصلی را با عنوان استراتژی اختصاصی تعیین می کنند به شرحی که اگر استراتژیهای اختصاصی محقق گردند این اطمینان ایجاد می شود که استراتژی اصلی محقق گردیده است. در این مطالعه نمونه ای استراتژیهای اختصاصی شرکت فولاد مبارکه اصفهان در محورهای مشتریان و کارکنان را درج می نماییم:

محور مشتریان

- تمرکز و حفظ سهم بازار داخلی با اولویت توسعه محصول،
- توسعه بازارهای صادراتی در مناطقی با مزیت بیشتر،
- توسعه و تعمیق مشتری مداری و روابط مؤثر با مصرف کنندگان نهایی،
- تقویت نام تجاری شرکت در بازارهای داخلی و خارجی.

محور کارکنان

- ایجاد مدیریت دانش و انتقال دانش فنی،
 - تقویت فرهنگ یادگیری و توسعه مهارتهای کارکنان،
 - توسعه ارتباطات سازمانی و تقویت فرهنگ کار تیمی،
 - توسعه کارراهه شغلی و نظام جانشین پروری و تفویض اختیار،
 - ارتقاء سطح سلامت جسمی، روانی و اجتماعی کارکنان،
 - بهبود نظام جذب نیروی انسانی متناسب با نیازهای شغلی و توسعه شایسته سالاری.
- استراتژی های اختصاصی می بایست به گونه ای تدوین گردند که نیازهای همه ذینفعان شرکت را پوشش دهد تا همه کمیته های سازمان بتوانند برای آن استراتژی ها، اهداف را تدوین نمایند. لازم به ذکر است که استراتژی های اصلی و اختصاصی شرکت در تمام سطوح ثابت می باشد.

مرحله اجرای مدیریت استراتژیک

پس از مرحله تدوین، نتایج آنچه تا کنون انجام شده است از طریق کتابچه هایی در اختیار کلیه اعضای کمیته عالی تحول و کمیته های بیست گانه تحول قرار می گیرد و سپس واحد تضمین کیفیت برنامه های مقتضی جهت برگزاری جلسات تدوین اهداف را انجام می دهد.

در شرکت فولاد مبارکه اصفهان اهداف در سه سطح: شرکت، کمیته های تحول و واحدها با افق زمانی یکساله (کوتاه مدت) و پنج ساله (بلند مدت) تدوین می شود. برای تدوین اهداف در هر سطح مراحل زیر طی می شود:

شکل ۲-۲۶- مراحل اجرایی مدیریت استراتژیک در شرکت فولاد مبارکه اصفهان (مأخذ: منابع داخلی فولاد مبارکه)



شناسایی موانع^{۱۰۷} (محدودیتها)

موانع، عواملی هستند که مانع تحقق استراتژی‌های اختصاصی و به طبع آن مانع تحقق استراتژی‌های اصلی می‌شوند.

شناسایی محرک‌ها^{۱۰۸}

محرک‌ها، عواملی هستند که شرکت را در تحقق استراتژی‌های اختصاصی و اصلی کمک می‌نماید.

تعیین شاخص‌ها

در این مرحله بعد از اینکه برای عوامل هشت گانه مأموریت (استراتژی اصلی) تعریف و برای هر مأموریت سرفصل (استراتژی اختصاصی) تعیین گردید، برای هر سرفصل با استفاده از روش طوفان مغزی تعدادی شاخص قابل اندازه‌گیری که منطبق بر داده‌های واقعی است، تعیین می‌گردد (سلطانی و پورسینا، ۱۳۸۶: ۱۰۱)؛ در شرکت فولاد مبارکه نیز برای هر محرک یا رفع هر مانع و یا محدودیت، یک یا چند شاخص کمی و قابل اندازه‌گیری تعیین می‌گردد.

تخمین وضعیت موجود

مقدار کمی فعلی شاخص‌ها را وضعیت موجود می‌گویند. جهت تعیین وضعیت موجود با تخمین مقدار تا پایان سال می‌توان وضعیت موجود را ثبت کرد.

¹⁰⁷ - Barriers

¹⁰⁸ - Drivers

بهینه کاوی یا الگوبرداری^{۱۰۹}

یکی از روشهایی که می توان بوسیله آن وضعیت را بهبود داد استفاده از الگوبرداری یا بهینه کاوی است الگوبرداری یعنی اینکه در زمینه شاخص های مختلف وضعیت سازمان را با سازمانهای موفق مقایسه و از تجارب آنان بهره برد، الگوبرداری موجب طی راه میانبر در بهبود امور می گردد (سلطانی و پورسینا، ۱۳۸۶: ۱۲۵). جهت بهینه کاوی هر شاخص در شرکت فولاد مبارکه اصفهان باید آن شاخص را در سازمان های رقیب و برتر جستجو کرد و بهترین سازمان را برای بهینه کاوی انتخاب کرد لازم به ذکر است سازمان انتخاب شده حتماً بایستی در آن شاخص وضعیت بهتری داشته باشد، مقدار عدد بهینه کاوی می تواند در سطح صنعت، کشوری یا بین المللی باشد. در صورتی که تعیین مقدار بهینه کاوی بدلیلی مقدور نباشد بهترین وضعیت قابل حصول نیز می تواند به عنوان معیار تعیین مقدار بهینه کاوی باشد.

تعیین شاخص های کلیدی (KPI)^{۱۱۰}

تعیین شاخصهای کلیدی عملکرد موجب می گردد تا بهتر بتوان روی بهبود تأکید نمود. برای بهبود نیاز است اهداف و شاخص ها بصورت روشن معین گردد برای تعیین شاخص های کلیدی عملکرد ابتدا بایستی شاخص های هر عامل تعیین و از بین آن شاخص های قابل اندازه گیری و کلیدی معین و سپس وضعیت موجود و مطلوب آن نیز مشخص گردد (سلطانی و پورسینا، ۱۳۸۶: ۱۱۱). شاخص های کلیدی عملکرد مهمترین و کلیدی ترین شاخص ها از بین شاخص های عملکرد می باشند، مهمترین مبنای انتخاب شاخص های کلیدی، مقایسه وضع موجود و میزان بهینه کاوی و همچنین اهمیت زیاد شاخص برای شرکت است.

تعیین اهداف

بعد از اینکه از منابع مختلف در خصوص شاخص های تعیین شده الگوبرداری انجام شد، در این مرحله بایستی به تدوین اهداف و تعیین مطلوب پرداخت، معمولاً در تدوین اهداف و وضعیت مطلوب عوامل زیر دخیل هستند:

- مأموریت سازمان،
- فرهنگ سازمان،
- پختگی و کارکنان،
- میزان مشکلات،
- زمینه های حل مشکلات،
- وجود امکانات اجرایی برای رسیدن به اهداف (سلطانی، پورسینا، ۱۳۸۶: ۱۲۹).

¹⁰⁹ - Benchmarking

¹¹⁰ - Key Performance Indicator

در شرکت فولاد مبارکه اصفهان اهداف سالیانه (سال جاری) و پنج ساله (بلند مدت) در سه سطح: شرکت، کمیته های بیست گانه تحول و واحد ها تدوین می شود، این اهداف شاخصهای کمی، مشخص، قابل اندازه گیری، دارای زمان و قابل دسترسی و چالشی می باشند که سازمان جهت تحقق استراتژی ها و چشم انداز خود تدوین می نماید و بر اساس آن فعالیت های اجرایی را تعیین می نماید، برای هر هدف یک مسئول و یک هماهنگ کننده در نظر گرفته می شود.

اهداف سال جاری در پاسخ به این سؤال که "چگونه شاخص عملکرد از وضعیت موجود به مقدار بهینه کاوی در سال جاری رسانده شود؟" تدوین می شود.

اهداف بلند مدت برای شاخصهای کلیدی عملکردی تدوین می شود که در پنج سال آینده نیاز به بهبود دارند.

به عنوان نمونه اهداف سال ۱۳۸۷ در سطح شرکت فولاد مبارکه اصفهان در محور مشتریان و کارکنان شرح زیر می باشد:

محور مشتریان

۱. افزایش سطح رضایتمندی مشتریان به میزان ۵٪،
۲. افزایش درصد صدور سفارشات ویژه گرم و اسید شویی از ۱۴٪ به ۲۲٪،
۳. افزایش درصد صدور سفارشات ویژه سرد و پوشش دار از ۱۴٪ به ۳۰٪،
۴. فروش محصولات مطابق سفارش تا ۸۵٪ از حجم فروش شرکت،
۵. تأمین نیاز خودروسازان به ورق های فولادی به میزان ۶۰٪ نیاز خودروسازان به ورق های فولادی،
۶. حفظ و تقویت نام تجاری شرکت در بازار داخلی و جهانی،
۷. ارتقاء سطح پشتیبانی خدمات مشتریان از ۶۰٪ به ۶۵٪.

محور کارکنان

۱. حفظ نفر ساعت آموزشی به میزان ۶۹ ساعت و ارتقاء سطح اثربخشی آنها از ۸۵.۵٪ به ۸۶٪،
۲. بهبود رضایت شغلی کارکنان از ۳.۱۳٪ به ۳.۴۳٪،
۳. کاهش روزهای کاری از دست رفته بر اثر حادثه و بیماری از ۲۱۳۸۵ روز به ۱۴۹۵۰ روز کاری،
۴. تعیین سطح کیفیت زندگی کارکنان بر اساس خدمات رسانی نیروی انسانی به کارکنان،
۵. توسعه سفرهای بلند مدت از ۳۳۰ به ۴۰۰ مکان و به کارگیری کارت ملی سفر،
۶. اجرای نظام خودگردانی در نورد سرد ۱۰۲ و نورد گرم به میزان ۵۰٪.

تدوین و کنترل فعالیت های اجرایی

در شرکت فولاد مبارکه به ازای هر هدفی که در سطح واحدها تعریف می گردد، فعالیت اجرایی متناسب نیز تعریف می شود. برای هر فعالیت اجرایی نیاز است، شرح فعالیت اجرایی، اولویت، وزن (این فعالیت چقدر

در دستیابی به اهداف مؤثر است)، مسئول هدف، تاریخ شروع و پایان و منابع مورد نیاز جهت اجرا، همچنین در خصوص اهداف بلند مدت در صد پیشرفت مورد انتظار در سال جاری، مشخص گردد.

برنامه اجرایی برای هر فعالیت اجرایی که تعریف شده است، چنین مشخص می گردد که در ۱۲ ماه سال از مقایسه میزان برنامه و آنچه واقعیت است، مشخص می گردد که در هر ماه چند درصد فعالیت، اجرا شده است.

مرحله پایش و ارزیابی

شرکت فولاد مبارکه اصفهان جهت اطمینان از روند اجرا و بالا بردن سطح کیفی اجرای اهداف طبق برنامه منظمی به پایش و ارزیابی اهداف می پردازد. بدین صورت که اهداف سطح شرکت توسط تدوین کنندگان آن که همان کمیته عالی تحول می باشند، در جلساتی که هر سه ماه یکبار برگزار می شود مورد پایش قرار می گیرد.

همچنین اهداف سطح کمیته نیز توسط مدیران و رؤسای مربوط به هر یک از کمیته های تحول هر سه ماه یکبار مورد پایش قرار می گیرد.

اهداف سطح واحد ها علاوه بر پایش سه ماهه، در جلساتی که ماهیانه توسط واحدها با حضور مدیر کمیته مربوطه برگزار می شود مورد پایش قرار می گیرد، همچنین گزارش پیشرفت فعالیت های اجرایی در این جلسات مورد بررسی قرار می گیرد و در صورت نیاز اقدامات اصلاحی بر روی آن انجام می شود.

در کلیه این جلسات میزان دستیابی به اهداف، که از طریق گزارشات سیستم SEM فراهم گردیده است، مورد بررسی قرار می گیرد و در صورتی که هدف یا اهدافی از آنچه پیش بینی شده است انحراف داشته باشد (انحراف منفی) بایستی دلایل آن مشخص شده و با تأیید مقام بالاتر، اصلاحات مورد نیاز انجام شود و برای انجام و پیگیری این اصلاحات مسئول مشخص می شود.

سطوح تدوین کنندگان عناصر مدیریت استراتژیک در شرکت فولاد مبارکه اصفهان

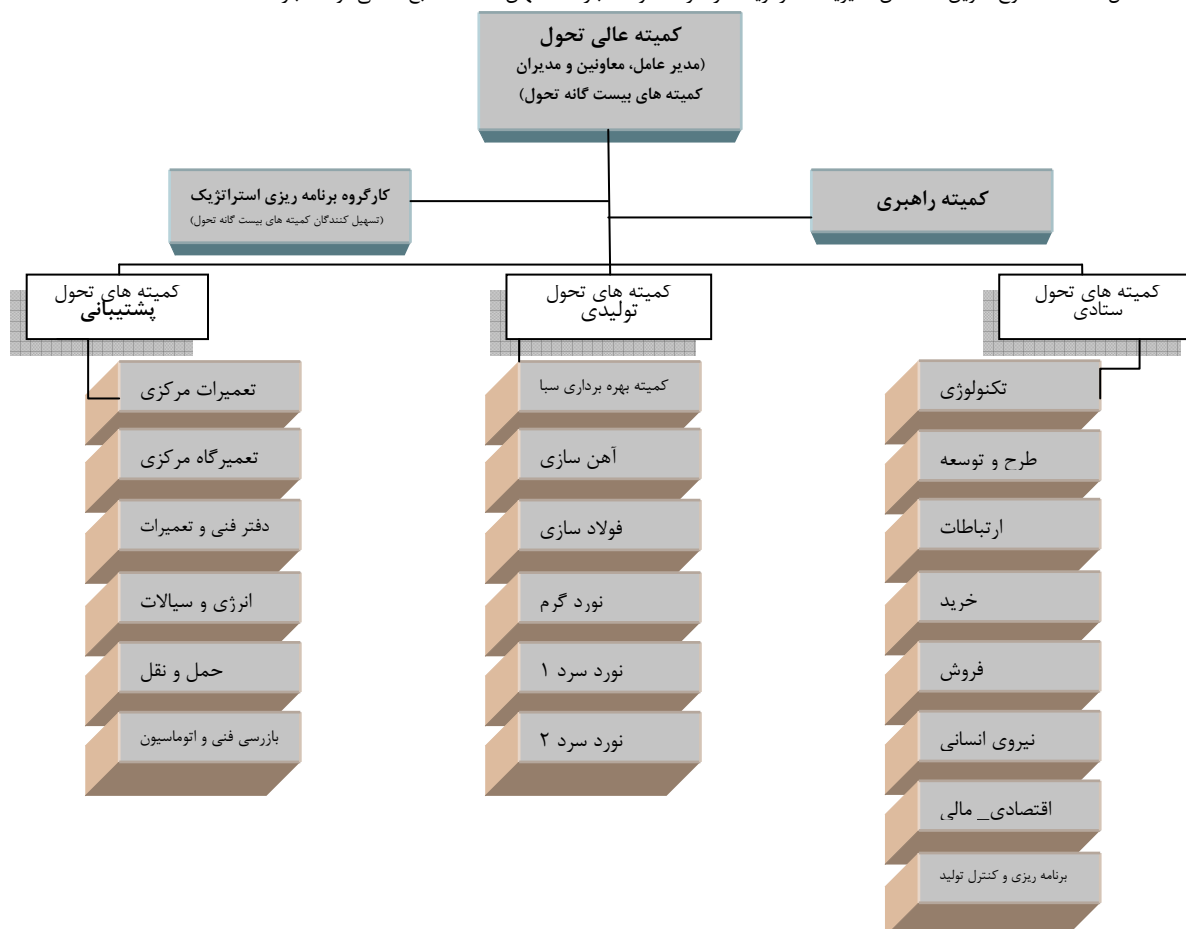
با توجه به اینکه شرکت فولاد مبارکه بزرگترین مجتمع صنعتی کشور می باشد و تولیدات بسیار متنوعی دارد، بمنظور اثربخش نمودن فرآیند مدیریت استراتژیک نیاز است در این بخش سطوح تدوین کنندگان عناصر مدیریت استراتژیک معرفی شوند که به شرح ذیل می باشند (شکل ۲-۲۷):

- **کمیته عالی تحول:** این کمیته متشکل از مدیر عامل شرکت، معاونین وی و مدیران ارشد کمیته های بیست گانه تحول هستند.

- **کار گروه برنامه ریزی استراتژیک:** تسهیل کنندگان کمیته های بیست گانه تحول هستند، اعضای این کار گروه افراد کلیدی و صاحب نظر در رده مدیریت میانی کمیته های بیست گانه تحول هستند که دارای دانش کافی در خصوص فرآیند های شرکت، عناصر مدیریت استراتژیک و همچنین قدرت تجزیه و تحلیل محیط داخلی و بیرونی سازمان هستند.

- **کمیته های بیست گانه تحول:** همانطور که در نمودار نشان داده شده است کمیته های بیست گانه تحول در سه گروه: ستادی، تولیدی و پشتیبانی مشغول به فعالیت هستند که زیر گروه ها در نمودار مشخص شده است، اعضای کمیته شامل مدیر کمیته های بیست گانه و رؤسای واحدهای مرتبط می باشد. لازم به ذکر است که هر یک از کمیته ها دارای مدیر، دبیر، تسهیل کننده و اعضا می باشد.
- **واحدها:** هر کمیته خود متشکل از واحد های مختلفی است که در تحقق اهداف کمیته نقش ایفا می کنند (که در نمودار سازمانی شرکت مشخص می باشند)، در سطح هر واحد نیز کمیته و زیر کمیته هایی تشکیل می شود که در تدوین و پیشبرد اهداف سطح واحد مؤثرند.
- **کمیته راهبری:** کمیته راهبری را مدیران اصلی شرکت، از کمیته های تحول تشکیل می دهند که تعداد آنها ۶۰ نفر می باشد.

شکل ۲-۲۷- سطوح تدوین کنندگان مدیریت استراتژیک در شرکت فولاد مبارکه اصفهان (مأخذ: منابع داخلی فولاد مبارکه)



انواع روش های اطلاع رسانی در شرکت فولاد مبارکه اصفهان

در عصر کارکنان دانشگر، استراتژی می‌بایست در همه‌ی سطوح سازمان اجرا شود. افراد می‌بایست رفتارشان را تغییر دهند و ارزشهای جدیدی را بپذیرند. از آنجا که موفقیت سازمان در گرو آنست که کلیه‌ی کارکنان استراتژی‌ها را بفهمند و کار روزمره‌ی خود را به نحوی انجام دهند که به موفقیت آن استراتژی‌ها، کمک کند.

برای پیاده‌سازی استراتژی‌ها، باید ابتدا چارچوب مناسب و قابل اتکایی برای تشریح استراتژی‌ها بسازیم. به‌رحال، برای تشریح استراتژی‌های عصر اطلاعات، چارچوب پذیرفته شده‌ی عامی وجود ندارد. شرکت فولاد مبارکه نیز برای اطلاع رسانی عناصر مدیریت استراتژیک با همفکری مدیران داخل سازمان و بهره‌گیری از نظرات کارشناسان خارج سازمان روشهای زیر را بکار گرفته است:

۱- **جلسات تدوین اهداف:** پس از مشخص شدن چشم انداز و استراتژی‌های اصلی و اختصاصی توسط کمیته عالی تحول در بهمن ماه هر سال، به منظور تدوین اهداف، جهت برگزاری جلسات تدوین اهداف برنامه ریزی می‌شود. این جلسات در سه سطح شرکت، کمیته‌های تحول و واحدها برگزار می‌گردد که اولین جلسات جهت تعیین اهداف سطح شرکت با حضور مدیران کمیته راهبری و اعضای کمیته عالی تحول تشکیل می‌شود.

نتایج جلسات تدوین اهداف سطح شرکت در اختیار کمیته‌های بیستگانه تحول قرار می‌گیرد و کمیته‌ها موظف هستند اهداف سطح کمیته‌های خودشان را در راستای اهداف سطح شرکت مشخص نمایند و نتیجه را جهت تصویب در اختیار کمیته عالی تحول بگذارند و نهایتاً جلسات تدوین اهداف سطح واحدها با حضور مدیر کمیته و مدیر واحدهای مرتبط و برخی کارشناسان و جنرال فورمن‌ها تشکیل می‌شوند، که اهداف واحد‌ها باید در راستای اهداف سطح شرکت و کمیته باشد و خروجی‌های این جلسات باید به تصویب کمیته مربوطه برسد.

کیفیت جلسات تدوین اهداف بدین صورت است که ابتدا مشاور شرکت در امور استراتژیک به مرور اجمالی مفاهیم مدیریت استراتژیک پرداخته و به بیان چگونگی و نتایج آنچه تا کنون در خصوص تدوین چشم انداز و استراتژی‌های اصلی و اختصاصی انجام شده است می‌پردازد و سپس توضیحاتی در خصوص مراحل و چگونگی تکمیل کتابچه‌های تدوین اهداف ارائه می‌دهد، پس از سخنرانی مشاور شرکت، معاون مربوطه شرکت (مثلاً در جلسات تدوین اهداف واحدهای تولیدی، معاون تولید شرکت) سخنرانی کوتاهی خواهند داشت و بر نکات کلیدی و تخصصی تأکید می‌کنند، سپس متناسب با ماهیت جلسه کارگروه‌هایی تشکیل می‌شود و بر مبنای طوفان فکری، اهداف تدوین می‌گردد.

۲- **جلسات اطلاع رسانی سالیانه:** پس از تدوین استراتژی ها و اهداف، جهت اطلاع رسانی به لایه های میانی و پایین سازمان، در ابتدای سال جلساتی در سطح هر یک از کمیته های تحول با حضور مدیر کمیته، مدیران واحدها و کارشناسان واحد های مربوطه برگزار می شود. روند این جلسات بدین صورت است که جلسه با سخنرانی مشاور شرکت در امور استراتژیک آغاز و سپس اهداف کمیته توسط مدیر کمیته به اطلاع حاضرین می رسد و در پایان جلسه نیز سؤالاتی در رابطه با عناصر مدیریت استراتژیک مطرح می گردد و به کسانی که پاسخ صحیح دهند جایزه تعلق می گیرد.

۳- **جلسات اطلاع رسانی درون واحدی:** پس از تدوین و تصویب اهداف و برگزاری جلسات اطلاع رسانی سالیانه، مدیریت هر یک از واحد های شرکت با برگزاری جلسات کوچک گروهی با ارائه سخنرانی، اهداف واحد را به سمع و نظر کلیه کارکنان واحد می رساند و به فراخور نیاز، واحدها می توانند در طی سال نیز جلسات اینچنینی را در سطح واحدشان برگزار کنند، همچنین جنرال فورمن ها (سرپرست شیفت) می توانند جلساتی را بمنظور تفهیم اهداف و فعالیت های اجرایی به سطوح پایین تر برگزار نمایند.

۴- **تابلوی استراتژی ها و اهداف:** در شرکت فولاد مبارکه پس از تصویب نهایی استراتژی ها و اهداف، برای استراتژی های اصلی و اختصاصی، اهداف سطح شرکت، اهداف سطح کمیته ها و سطح واحد ها هر کدام جداگانه تابلویی تهیه می گردد، که ۱ تابلو برای اطلاع رسانی و نمایش استراتژی های اصلی و اختصاصی و ۱۶۳ تابلو نیز برای اطلاع رسانی اهداف می باشند (۱ عدد تابلوی اهداف سطح شرکت، ۲۰ عدد تابلوی اهداف سطح کمیته های تحول و ۱۴۲ عدد نیز مربوط به اهداف سطح واحد ها می باشند) که به تعداد ۲۰۰۰ عدد در ابعاد بزرگ چاپ گردیده و در محل واحدها و همچنین مسیر های رفت و آمد نصب گردیده اند که برای نمونه تابلوی استراتژیهای اصلی و اختصاصی شرکت در شکل ۲-۲۸ درج گردیده است.

۵- **جشن دستیابی به اهداف تولید:** جشن دستیابی به اهداف دو بار در سال با فواصل شش ماهه با حضور مدیر عامل شرکت و کلیه پرسنل برگزار می گردد. در این جلسه میزان دستیابی به اهداف شرکت در دوره ی گذشته، اطلاع رسانی می شود و از کارکنانی که در دستیابی به اهداف نقش برجسته ای داشته اند، قدردانی می شود. در این جشن همچنین مأموریت، چشم انداز، ارزشها، استراتژی های اصلی و اختصاصی و همچنین اهداف سال آینده شرکت اطلاع رسانی می شود.

شکل ۲-۲۸- نمونه ای از تابلو استراتژی های شرکت فولاد مبارکه (مأخذ: منابع داخلی فولاد مبارکه)

۹۵۴
مجموعه
فولاد
مبارکه

چشم انداز و استراتژی های شرکت فولاد مبارکه اصفهان ۱۳۸۷

چشم انداز:

حضور موفق در بازار داخلی و جهانی فولاد به عنوان سازمانی پیششار در کیفیت، فن آوری، توسعه پایدار و تولید اقتصادی و حفظ سهم موجود در تولید فولاد کشور

ارزشهای سازمانی:

• ترویج ارزشهای اسلامی و انسانی
• ترکیب به کارآیند، با کیفیت و به موقع

• توسعه مشارکتها و ارتباطات سازمانی
• تکریم مشتریان، همکاران و شرکای کسب و کار

سال: ۸۷:

کارکنان

استراتژی اصلی:

بهره مندی از سرمایه انسانی توانمند، با انگیزه و شاداب و یادگیرنده، مورد حمایت و مفتخر به کار و سازمان

استراتژی اقتصادی:

- ایجاد مدیریت دانش و انتقال دانش فنی
- تقویت فرهنگ یادگیری و توسعه مهارت های کارکنان
- توسعه ارتباطات سازمانی و تقویت فرهنگ کار تیمی
- توسعه کار راهه شغلی و نظام جانشین یوروری و تقویش اختیار

- بازنگری سیاستهای برون سیری و اجرای برون سیری فعالیتهای رفاهی خدماتی فرهنگی پیمایشی آموزشی
- تقویت انگیزه و تعلق سازمانی و اتصال عملکرد کارکنان با نظام جبران خدمت

- ارتقا سطح سلامت جسمی روانی و اجتماعی کارکنان
- بهبود نظام جذب نیروی انسانی متناسب با نیازهای شغلی و توسعه شایسته سالاری

همکاران و شرکای کسب و کار

استراتژی اصلی:

مدیریت زنجیره تامین و توسعه شرکائهای بلند مدت با تامین کنندگان

استراتژی اقتصادی:

- ایجاد رابطه بلندمدت با تامین کنندگان اصلی کالا و خدمات
- بومی سازی از طریق توسعه ساخت داخل
- ایجاد و گسترش تجارت الکترونیک
- مدیریت اتربخش تامین کنندگان

مشاوران

استراتژی اصلی:

تمرکز بر بازار داخلی، بازار منطقه و توسعه مشتری مداری و روابط موثر با مصرف کنندگان نهایی

استراتژی اقتصادی:

- تمرکز و حفظ سهم بازار داخلی با اولویت توسعه محصول
- توسعه بازارهای صادراتی در مناطقی با حزیت بیشتر
- توسعه و تعمیق مشتری مداری و روابط موثر با مصرف کنندگان نهایی
- تقویت نام تجاری شرکت در بازار داخلی و جهانی

تکنولوژی و توسعه

استراتژی اصلی:

- توسعه ظرفیتهای تولیدی کمی کیفی
- بومی سازی صنعت فولاد از طراحی مهندسی تا بهره برداری
- به روزآوری تکنولوژی و توسعه سیستمها و ایجاد سازمان الکترونیک

استراتژی اقتصادی:

- توسعه زیرساخت
- طرح شهید خروئی
- توسعه واحد توردیپوست (سبا)

- پروژههای سرمایه ای و طرحهای بهره سازی خطوط تولید و پشتیبانی
- ایجاد واحد مشابه فولاد مبارکه با رویکرد بومی سازی
- مطالعه و برنامه ریزی و پیگیری اجرای واحدهای تولید محصول خاص

- تطبیق توسعه ها با نیازهای بازار
- تأمین انرژی طرحهای توسعه

- توسعه و بهبود سیستمهای درجهت تحقق business-e
- توسعه زیر ساختارهای حوزه IT

- ایجاد نظام مدیریت دانش (کسب توسعه یکار گیری و توزیع دانش)
- بروز نمودن توسعه تعمیق و بومی سازی سیستمهای مدیریتی
- بایش روند آتی کتوح محصولات در راستای به روز رسانی تکنولوژی
- بروز نمودن توسعه تعمیق و بومی سازی سیستمهای مشارکتی
- تحقیقات بومی سازی، توسعه ساختارها و پیلوت های مربوطه
- به روز آوری استانداردها، محصولات و کنترل پارامترهای کیفی
- به روز آوری پارامترهای فنی استانداردهای پایه

بهره مندر فرآیندها

استراتژی اصلی:

استاندارد سازی و بهبود مستمر فرآیندها با توجه به شاخصهای جهانی

استراتژی اقتصادی:

- ارتقای کیفیت ها
- افزایش کمیت ها
- افزایش بازدهی و به روز رسانی فرآیندها
- توسعه و تعمیق مشتری مداری و بهبود خوش فوئی
- بهینه سازی مصارف و هزینه ها
- شناسایی و کاهش فعالیتهای بدون ارزش افزوده
- استاندارد سازی کلیه فعالیتهای با توجه به شاخصهای جهانی
- بهبود خدمات

منابع وسوده آوری

استراتژی اصلی:

مدیریت منابع مالی و بهره گیری از بازار سرمایه به منظور پشتیبانی طرحهای توسعه در راستای سوددهی مناسب

استراتژی اقتصادی:

- برنامه ریزی و تأمین به موقع منابع مالی
- بررسی و شناخت بازار های سرمایه جهت اجرای طرح های توسعه
- بررسی و کنترل هزینه ها در راستای کاهش قیمت تمام شده
- برنامه ریزی جهت افزایش سود دهی شرکت
- تهیه و توزیع اطلاعات و گزارشات جهت ذینفعان
- برنامه ریزی جهت دستیابی به سوددهی مد نظر سهامداران

نوآوری و یاد گیری

استراتژی اصلی:

توسعه تحقیقات کاربردی و ایجاد نظام مدیریت دانش با رویکرد نوآوری در فرآیندها و محصولات

استراتژی اقتصادی:

- توسعه محصولات / خدمات جدید
- مطالعات روند تکنولوژی و نوآوری در فرآیندها و توسعه و به کارگیری خلاقیتها در جهت فرآیند نوین کالا و خدمات
- توسعه دانش و یادگیری

مسئولیتای اجتماعی

استراتژی اصلی:

مشارکت در فعالیتهای اجتماعی، ارتقاء فرهنگ صنعتی در جامعه، حفظ محیط زیست و ارتقا خوشنامی شرکت در عرصه ملی و بین المللی

استراتژی اقتصادی:

- توسعه مشارکتهای اجتماعی
- ارتقاء فرهنگ صنعتی در جامعه (شامل: فعالیتهای ورزشی، آموزشی، فرهنگی و اجتماعی و فعالیتهای انسان دوستانه)
- بهبود روشهای نوین و موثر ارتباطی و تبلیغاتی برای ایجاد تامل با ذینفعان
- تهیه و تدوین قوانین مرتبط با خصوصی سازی و تحقق مسئولیتهای اجتماعی
- تحقق توسعه پایدار منطقه با استفاده از نتایج مطالعات و تحقیقات در راستای مسئولیتهای اجتماعی شرکت

۶- **مراسم بهره وری:** شرکت فولاد مبارکه اصفهان در هفته اول خرداد ماه هر سال، در مراسمی دستاوردهای بهره وری شرکت در سال ماقبل را ارائه و اهداف سال جاری را اطلاع رسانی می کنند، این مراسم در قالب نمایشگاهی است (این نمایشگاه در بین کارکنان به نمایشگاه T.Q مشهور است)، که به هر یک از واحد ها غرفه ای به نام خودشان تعلق می گیرد که می توانند با نظر و سلیقه خودشان، شعارها و اهداف کلیدی واحدشان را بر روی دیوار نصب کرده و همچنین دستاورد های خود را به معرض نمایش گذارند. در این مراسم کتابچه ای تحت عنوان "دستاوردهای بهره وری شرکت فولاد مبارکه اصفهان" تکثیر و در اختیار کلیه شرکت کنندگان قرار می گیرد که در صفحات ابتدایی این کتابچه چشم انداز و راهبردهای شرکت، اهداف پنج ساله، اهداف سالیانه سطح شرکت، فرآیند تدوین استراتژی و اهداف شرکت، دستاوردهای هر یک از کمیته ها به همراه افراد برتر و درج عکس شان که در دستیابی به این دستاورد ها نقش داشته اند، قید گردیده است و در پایان مراسم از کارکنان کلیدی که در بهره وری شرکت نقش داشته اند تقدیر بعمل می آید.

۷- **مسابقه بهره وری:** مقارن با مراسم بهره وری، مسابقه نیز برگزار می شود، بدین نحو که پرسشنامه هایی توسط کمیته عالی تحول و هر یک از کمیته ها تهیه می گردد که حاوی سؤالاتی در مورد عناصر مدیریت استراتژیک (بنا بر نظر واحد های مربوطه) می باشد، که پرسشنامه ها در غرفه های مربوط موجود می باشد و بازدیدکنندگان در پاسخگویی به آن مخیرند. این مسابقه بیشتر برای ایجاد انگیزه در سطوح صف سازمان برگزار می گردد، که در نهایت به پاسخ دهندگان جایزه تعلق می گیرد که نمونه ای از این پرسشنامه ها در ضمیمه الصاق می گردد.

۸- **سیستم یکپارچه مدیریت استراتژیک (SEM)**^{۱۱۱}: نرم افزاری در سیستم اینترانت شرکت فولاد مبارکه است که علاوه بر اینکه عناصر و اطلاعات مربوط به سیستم مدیریت استراتژیک را در بر می گیرد، (این نرم افزار شامل شرح: چشم انداز، مأموریت، استراتژی های اصلی و اختصاصی، اهداف سطح شرکت، اهداف سطح کمیته های بیستگانه تحول، اهداف سطح واحدها، و همچنین فرم گزارش اطلاعات شاخص عملکرد، فرم گزارش پایش اهداف، فرم گزارش برنامه ریزی فعالیت های اجرایی و فرم گزارش پیشرفت فعالیت های اجرایی موجود می باشد) می توان گفت این سیستم از چرخه حیات مدیریت استراتژیک پشتیبانی می کند.

این سیستم به گونه ای طراحی شده است که علاوه بر یکپارچگی کامل با سیستمهای موجود در سازمان نظیر MIS, EFQM,... دارای امنیت بالا و از دو زبان فارسی و انگلیسی پشتیبانی می کند.

¹¹¹ - SEM (Strategic Enterprise Management)

دسترسی به این سیستم، مستلزم داشتن رمز عبور^{۱۱۲} برای کاربر است که به تشخیص مدیر کمیته ها و هماهنگی با واحد تضمین کیفیت در اختیار کاربر قرار می گیرد. مسئولین واحدها موظفند ماهیانه، مقدار واقعی هر یک از اهداف و فعالیتهای اجرایی تعریف شده را در این نرم افزار وارد کنند و همچنین می توانند گزارش پایش اهداف و پیشرفت فعالیت اجرایی را از این سیستم استخراج نمایند. نمونه ای از فرم های موجود در این سیستم در ضمیمه آمده است.

۹- **فرم فعالیت اجرایی و گزارشات پیشرفت فعالیتهای اجرایی:** همانطور که در مرحله اجرای استراتژیها اشاره شد، برای دستیابی به هر هدف نیاز است، فعالیت اجرایی متناسب تعریف گردد، که کلیه فعالیت ها در فرم مخصوصی تحت عنوان فرم فعالیت اجرایی وارد می شود. مسئول هر فعالیت اجرایی موظف است، هرمایه، رقم واقعی اجرایی شدن فعالیت اجرایی را به مسئول مربوطه گزارش کند یا خود مستقیماً در سیستم یکپارچه مدیریت استراتژیک اطلاعات را وارد نماید که نهایتاً، داده ها را در فرم گزارشات پیشرفت فعالیت های اجرایی ثبت و مغایرت ها را بر حسب اهمیت رنگی می کنند (رنگ قرمز: مغایرت زیاد و رنگ زرد: مغایرت کم)، و این گزارش ورودی جلسات ماهیانه کنترل اهداف می شود. ممکن است فردی مسئول انجام چند فعالیت اجرایی باشد که برای وی در سیستم یکپارچه مدیریت استراتژیک، لیستی از فعالیتهای اجرایی تحت عنوان فهرست فعالیت اجرایی تهیه می شود.

۱۰- **جلسات ماهیانه کنترل اهداف واحد ها:** هر ماه به منظور پایش و ارزیابی اهداف واحد ها جلساتی برگزار می گردد و پیشرفت فعالیت های اجرایی که توسط نرم افزار SEM فراهم گردیده است مورد بررسی قرار می گیرد.

۱۱- **جلسات ارزیابی سه ماهه اهداف:** هدف از برگزاری این جلسات ارزیابی و پایش مداوم اهداف در سطح شرکت، کمیته های بیستگانه تحول و واحدها می باشد که با حضور کمیته عالی تحول و مدیران واحد ها برگزار می گردد و بر روی جزییات اهداف متمرکز است. در این جلسات میزان دستیابی به اهداف که با استفاده از نرم افزار SEM فراهم گردیده است مورد بحث بررسی قرار می گیرد و همچنین دلیل یا دلایل عدم دستیابی به اهداف مورد بررسی قرار گرفته و برای رفع مانع تشخیص داده شده یک مسئول در نظر گرفته می شود.

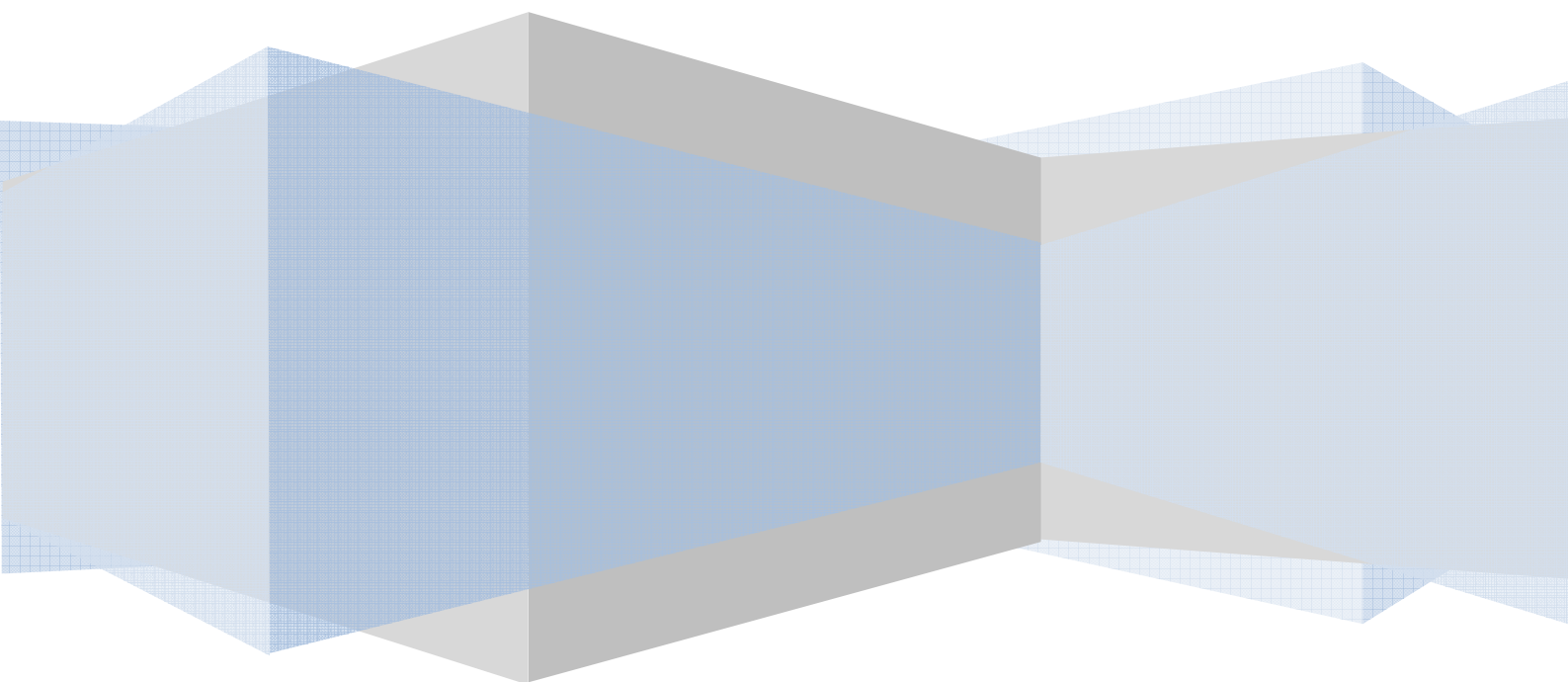
۱۲- **کارت اهداف جامع:** فرمی است که کلیه اهداف واحدهای مربوط به یک کمیته و کمیته مربوطه در آن گردآوری شده است و در اختیار کلیه واحدهای مربوط به آن کمیته قرار داده شده است.

۱۳- **تقویم و سر رسید:** شرکت هر ساله برای تبلیغات، تقویم و سر رسید هایی را چاپ می کند و به منظور اطلاع رسانی به ذینفعان شرکت، چشم انداز، مأموریت، استراتژی های اصلی و اهداف سالیانه سطح شرکت را در صفحات ابتدایی آن درج می نماید.

۱۴- تمامی علاقمندان و ذینفعان می توانند با مراجعه به **پورتال شرکت فولاد مبارکه اصفهان** به آدرس www.portal.mobarakeh-steel.ir ، مأموریت، چشم انداز، ارزشها، استراتژی های اصلی و اختصاصی و اهداف سالیانه سطح شرکت فولاد مبارکه اصفهان را مشاهده نمایند.

فصل سوم

روش شناسی اجرای پژوهش



مقدمه

این فصل که به متدولوژی پژوهش اختصاص دارد، با معرفی نوع و روش پژوهش شروع شده و در ادامه به تشریح جامعه آماری، نمونه آماری، روش جمع آوری داده ها، ابزار جمع آوری داده ها می پردازد، در پایان نیز روش های آماری بکار گرفته شده در پژوهش شرح داده می شود.

روش پژوهش

از آنجا که این پژوهش به سنجش ارزیابی کانالهای در فولاد مبارکه اصفهان می پردازد بر اساس هدف از نوع پژوهشهای ارزیابی می باشد و از آنجا که پژوهشگر قصد دارد راه حل های کاربردی برای افزایش اثربخشی این کانالها ارائه دهد از نوع کاربردی است.

این پژوهش بر اساس روش انجام پژوهش از نوع توصیفی و شاخه پیمایشی است و از نظر ارتباط بین متغیر ها از نوع همبستگی است زیرا می خواهد بداند که آیا بین کانالهای اطلاع رسانی بعنوان متغیر مستقل و میزان اطلاع کارکنان از عناصر مدیریت استراتژیک همبستگی وجود دارد یا خیر.

جامعه آماری

جامعه آماری، جامعه ای است متشکل از افراد یا واحدها که دارای حداقل یک صفت مشترک باشند (سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۸۵: ۱۷۷)؛ شرکت فولاد مبارکه اصفهان متشکل از یک هسته مرکزی (بخش دولتی)، و تعدادی پیمانکار (بخش خصوصی)، می باشد؛ جامعه آماری این مطالعه کارکنان بخش دولتی واحدهای: نورد گرم، آهن سازی و فولاد سازی (در ساختار تولیدی)؛ تکنولوژی، اقتصادی- مالی، فروش و بازاریابی و برنامه ریزی و کنترل تولید (در ساختار ستادی)؛ تعمیرگاه مرکزی، اتوماسیون و ابزار دقیق (در ساختار پشتیبانی)؛ می باشند که مشتمل بر ۴۵۰۰ نفر می باشند.

نمونه آماری

نمونه های این مطالعه بطور تصادفی (با کمک جدول اعداد تصادفی) از میان کارکنان شرکت کننده در جلسات تدوین اهداف واحدهای فوق الذکر انتخاب شده اند، لازم به ذکر است حجم نمونه ی استخراجی از جدول مورگان، ۳۵۱ نفر می باشد.

روش جمع آوری داده ها

اطلاعات مورد نیاز این پژوهش بر حسب نیاز از منابع مختلفی جمع آوری شده است. اطلاعات مربوط به ادبیات پژوهش و مباحث تئوریک، از منابع کتابخانه ای و جستجو در پایگاه های اطلاع رسانی علمی Emerald, Elsevier, Irandoc و موتورهای جستجوگر Google، Wikipedia فراهم گردیده است، همچنین از مستندات داخلی شرکت فولاد مبارکه اصفهان نیز استفاده شده است. لازم به ذکر است پژوهشگر اطلاعات اختصاصی شرکت فولاد مبارکه اصفهان و روشهای اطلاع رسانی آن را از طریق میدانی جمع آوری نموده است.

شناسایی متغیر ها

الف- متغیر مستقل

در این پژوهش کانالهای اطلاع رسانی ذیل در قالب متغیرهای مستقل شناسایی شده اند:

- ۱- کانالهای اطلاع رسانی مرحله تدوین شامل: تابلوی استراتژیها و اهداف، جلسات تدوین اهداف، سیستم SEM، مسابقه بهره وری و کتابچه دستاوردهای بهره وری،
- ۲- کانالهای اطلاع رسانی مرحله اجرا شامل: تابلوی استراتژیها و اهداف، جلسات تدوین اهداف، سیستم SEM، جلسات اطلاع رسانی سالیانه و جلسات تدوین اهداف، و فهرست فعالیت اجرایی،
- ۳- کانالهای اطلاع رسانی مرحله ارزیابی شامل: جلسات سه ماهه پایش اهداف، گزارشات پیشرفت فعالیت اجرایی و جلسات تدوین اهداف آتی.

ب- متغیر وابسته

- ۱- میزان اطلاع کارکنان از مرحله تدوین مدیریت استراتژیک،
- ۲- میزان اطلاع کارکنان از مرحله اجرا مدیریت استراتژیک،
- ۳- میزان اطلاع کارکنان از مرحله ارزیابی مدیریت استراتژیک.

ابزار جمع آوری داده ها

در این پژوهش، به منظور آشنایی با عناصر مدیریت استراتژیک و نحوه تدوین استراتژی ها در شرکت فولاد مبارکه اصفهان، مصاحبه نیمه ساختار یافته ای با ۳ نفر مدیر واحد، ۲ نفر تسهیل کننده و ۴ نفر کارشناس (که به تشخیص واحد تضمین کیفیت شرکت فولاد مبارکه اصفهان انتخاب شده بودند)، انجام شد. همچنین روشهای اطلاع رسانی عناصر مدیریت استراتژیک از طریق مصاحبه و مشاهده شناسایی گردیدند. پورتال شرکت، تقویم و سررسید، تابلو اهداف و استراتژی ها، کتابچه دستاوردهای بهره وری، جلسات تدوین اهداف و نمایشگاه T.Q. روشهایی هستند که پژوهشگر شخصاً مشاهده نمود و سیستم SEM، مسابقه بهره وری، جشن دستیابی به اهداف تولید، جلسات اطلاع رسانی سالیانه و درون واحدی، جلسات ماهیانه و سه ماهه کنترل اهداف، فهرست فعالیت های اجرایی، گزارش پیشرفت فعالیت های اجرایی و کارت اهداف جامع را با ابزار مصاحبه شناسایی نموده است.

پژوهشگر داده های مربوط به میزان اطلاع کارکنان از عناصر مدیریت استراتژیک و مؤثر بودن روشهای اطلاع رسانی، از طریق پرسشنامه پاسخ بسته، جمع آوری نموده است.

مشخصات پرسشنامه

پرسشنامه ۱ با عنوان "ارزیابی میزان آگاهی کارکنان از عناصر مدیریت استراتژیک در شرکت فولاد مبارکه اصفهان" مشتمل بر ۲۰ سؤال پنج مقیاس لیکرتی است که در بخش اول آن به مشخصات پاسخ دهندگان شامل: نام کمیته، نام واحد، میزان تحصیلات، سابقه خدمت و سمت سازمانی؛ اختصاص دارد، در بخش دوم:

- سؤالات ۱ الی ۵ میزان اطلاع کارکنان از مرحله تدوین استراتژی (چشم انداز، مأموریت، ارزشهای سازمانی، استراتژی های اصلی و اختصاصی) را مورد پرسش قرار می دهد،

- سؤالات ۶، ۸، ۱۰، ۱۲ و ۱۴ میزان اطلاع کارکنان از مرحله اجرای استراتژی (اهداف سطح شرکت، کمیته، واحد، شاخصهای کلیدی عملکرد و فعالیت های اجرایی را مورد پرسش قرار می دهد،
- سؤالات ۱۷، ۱۸ و ۱۹ میزان رضایت کارکنان از دوره ارزیابی اهداف (سطح شرکت، کمیته و واحد) را مورد پرسش قرار می دهند،
- سؤالات ۷، ۹، ۱۱ و ۱۶ میزان تناسب روشهای اطلاع رسانی مرحله اجرای استراتژی ها (اطلاع رسانی اهداف شرکت، کمیته، واحد و فعالیت های اجرایی) را مورد پرسش قرار می دهد،
- و سؤال ۲۰ به منظور بازخورد نتایج پایش و ارزیابی اهداف طراحی شده است.
- پرسشنامه ۲ با عنوان " میزان مؤثر بودن روشهای اطلاع رسانی عناصر مدیریت استراتژیک در شرکت فولاد مبارکه اصفهان" مشتمل بر ۹ سؤال با مقیاس اسمی است که :
- سؤالات ۱ الی ۴ روشهای اطلاع رسانی رسمی موجود در مرحله تدوین استراتژی ها را مورد پرسش قرار می دهد،
- سؤالات ۵ الی ۸ روشهای اطلاع رسانی رسمی موجود در مرحله اجرای استراتژی ها را مورد پرسش قرار می دهد،
- و سؤال ۹ روشهای اطلاع رسانی در مرحله پایش و ارزیابی استراتژی ها را مورد پرسش قرار می دهد.

که گزینه های این پرسشنامه مبتنی بر نتایج مصاحبه های انجام شده است.

روایی و پایایی پرسشنامه

سؤالات پرسشنامه با استفاده از ادبیات موضوع و اطلاعات جمع آوری شده از مصاحبه ها، تدوین گردید و جهت روایی سنجی محتوایی ۵ پرسشنامه برای اساتید و ۵ پرسشنامه برای خبرگان شرکت فولاد مبارکه ارسال گردید و پس از جمع آوری اصلاحات مقتضی با کمک اساتید راهنما و مشاور اعمال گردید، سپس پرسشنامه ها بین ۴۰ نفر از کارکنان شرکت فولاد مبارکه اصفهان که جزء نمونه های پژوهش نبودند در دو نوبت توزیع، و از طریق آزمون^{۱۱۳} و آزمون مجدد^{۱۱۴}، پایایی درون سؤالات از طریق آلفای کربناخ ($r=0/87$) محاسبه شده که در سطح $0/001$ ($p<0/001$)، معنی دار بود که خود نشان دهنده ی ثبات بالای سؤالات پژوهش می باشد.

روش های آماری

در این پژوهش جهت تجزیه و تحلیل داده ها از روش های آماری زیر استفاده گردیده است:

¹ - Test

² - Retest

آمار توصیفی

آمار توصیفی شامل: میانگین، انحراف معیار، جداول و نمودارها،

آمار استنباطی

-آزمون های نیکویی برازش

- **آزمون مجذور کای^{۱۵}:** این آزمون برای توزیع داده ها (نیکویی برازش) استفاده می شود. در بسیاری از مواقع پژوهشگر مایل است به توزیع فراوانی مقوله های مختلف پاسخ ها بپردازد (سرمد، بازرگان، حجازی، ۱۳۸۵: ۳۰۲).

$$\chi^2 = \sum (F_{oi} - F_{ei})^2 / F_{ei}$$

F_{ei} = کل / (مجموع هر سطر * مجموع هر ستون)

$$Df = (r-1)(c-1)$$

شاخص فوق، تفاوت بین فراوانیهای مشاهده شده (F_{oi}) و مورد انتظار (F_{ei}) وقوع مقادیر را در طبقات مجزا از هم اندازه می گیرد و تعداد سطر ها و تعداد ستونها می باشد. این آزمون برای بررسی نوع توزیع داده ها در متغیر های کیفی یا متغیر های کمی دسته بندی شده مورد استفاده قرار می گیرد (مؤمنی، ۱۳۸۶: ۱۸۴).

- **آزمون کولموگروف- اسمیرنوف^{۱۶}:** آزمون دیگری است که برای نیکویی برازش مورد استفاده

قرار می گیرد، این آزمون در مورد توزیع داده های یک متغیر کمی مورد استفاده قرار می گیرد. آماره ی آزمون برابر است با حداکثر قدر مطلق تفاضل فراوانی مشاهده شده نسبی تجمعی از فراوانی نظری نسبی تجمعی، یعنی:

$$D_n = \text{Maximum } |F_e - F_o|$$

که در آن F_o و F_e به ترتیب فراوانی نظری نسبی تجمعی و فراوانی مشاهده شده نسبی تجمعی است. ما در این پژوهش جهت بررسی تجانس واریانس بین داده ها از این آزمون استفاده می کنیم.

- آزمون های ضریب همبستگی

تحلیل همبستگی ابزاری برای تعیین نوع و درجه رابطه یک متغیر کمی با متغیر کمی دیگر است. ضریب همبستگی یکی از معیارهای مورد استفاده در تعیین همبستگی دو متغیر می باشد. ضریب همبستگی شدت رابطه و همچنین نوع رابطه (مستقیم و معکوس) را نشان می دهد. این ضریب بین ۱- تا ۱+ است و در صورت عدم وجود رابطه بین دو متغیر برابر صفر می باشد.

3- χ^2

4-Kolmogrov- Smirnov

- **آزمون ضریب همبستگی پیرسون**، در این پژوهش جهت اعتبار یابی و تعیین میزان همبستگی و برای داده هایی با توزیع نرمال استفاده می شود.
- **آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن**، که مبتنی بر مقادیر اصلی نبوده و بر اساس رتبه داده ها محاسبه می شود.

$$r = 1 - (6(\sum di^2) / n(n^2 - 1))$$

مجموع مجذور تفاوت رتبه های دو متغیر می باشد. $\sum di^2$ تعداد داده ها و n در این رابطه

– آزمون تحلیل واریانس^{۱۱۷}

این آزمون برای مقایسه میانگین دو یا چند جامعه استفاده می شود، جهت تعیین تفاوت بین گروههای پژوهش، از این آزمون استفاده می شود.

لازم به ذکر است برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزارهای Excel و SPSS استفاده شده است و سطح معنی داری در این پژوهش 0.05 ($p < 0.05$)، در نظر گرفته شده است، همچنین امتیاز اثربخشی کانالهای اطلاع رسانی بر اساس میزان اطلاع از عناصر مدیریت استراتژیک، طبق تقسیم بندی پیرسون در نظر گرفته شده است که به شرح زیر می باشد:

جدول ۳-۱- تقسیم بندی امتیازات بر اساس نظر پیرسون برای مراحل تدوین و اجرا

امتیاز	حداقل پیرسون	حداکثر پیرسون	حداقل نمره در این پژوهش	حداکثر نمره در این پژوهش
عالی	۸۱	۱۰۰	۱۹.۹۹	۲۵
خوب	۶۱	۸۰	۱۴.۹۹	۲۰
متوسط	۴۱	۶۰	۹.۹۹	۱۵
ضعیف	۲۱	۴۰	۴.۹۹	۱۰
غیر کارآمد	۰	۲۰	۰	۵

جدول ۳-۲- تقسیم بندی امتیازات بر اساس نظر پیرسون برای مرحله ارزیابی و اطلاع رسانی های انجام شده

امتیاز	حداقل پیرسون	حداکثر پیرسون	حداقل نمره در این پژوهش	حداکثر نمره در این پژوهش
عالی	۸۱	۱۰۰	۱۵.۹۹	۲۰
خوب	۶۱	۸۰	۱۱.۹۹	۱۶
متوسط	۴۱	۶۰	۷.۹۹	۱۲
ضعیف	۲۱	۴۰	۳.۹۹	۸
غیر کارآمد	۰	۲۰	۰	۴

فصل چهارم

تجزیه و تحلیل آماری

الف- آمار توصیفی

ب- آمار استنباطی

ج- نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی

مقدمه

باید توجه داشت که داده ها تا تجزیه و تحلیل نشوند، ارزش اطلاعاتی خاصی ایجاد نمی کنند، تجزیه و تحلیل داده ها فرآیندی چند مرحله ای است که طی آن داده ها از طریق ابزار فراهم گردیده، خلاصه و دسته بندی می شوند و در نهایت پردازش می گردند تا زمینه برقراری انواع تحلیل ها و ارتباطها بین این داده ها را به منظور آزمون فرضیه ها فراهم آورند (خاکی، ۱۳۸۲: ۳۲۵)

در این فصل داده های گردآوری شده از طریق پرسشنامه ها در سه بخش بررسی خواهد شد، ابتدا داده ها به تفکیک ساختارهای تولیدی، ستادی و پشتیبانی، با استفاده از شاخص های آمار توصیفی شامل میانگین و انحراف معیار خلاصه و طبقه بندی گردیده است، آزمونهای نیکویی برازش نیز در این قسمت درج گردیده اند.

سپس در بخش دوم، با استفاده از آمار استنباطی متناسب، فرضیه های پژوهش را آزمون خواهیم کرد و در بخش سوم به بررسی نسبتهای روشهای اطلاع رسانی بکار گرفته شده جهت انتقال هر یک از عناصر مدیریت استراتژیک، در قالب نمودار می پردازیم.

الف - آمار توصیفی

جدول ۴-۱- آمار توصیفی میانگین اطلاع کارکنان ساختار ستادی

انحراف معیار	میانگین	حداکثر	حداقل	تعداد	
۴.۳۹۹	۱۹.۱۰	۲۵	۱۰	۱۴۲	مرحله تدوین
۲.۹۵۶	۱۹.۲۵	۲۵	۷	۱۳۸	مرحله اجرا
۳.۵۵۴۹۷	۱۳.۷۰۶۰	۲۰	۴	۱۳۴	مرحله پایش و ارزیابی
۲.۴۱۰	۱۴.۳۰	۲۰	۶	۱۴۰	اطلاع رسانی های انجام شده

مشاهده می شود که اطلاع کارکنان ساختار ستادی در مرحله ی اجرای مدیریت استراتژیک میانگین بالاتری از مرحله تدوین، و در مرحله ی تدوین میانگین بالاتری نسبت به مرحله پایش و ارزیابی دارند.

جدول ۴-۲- آمار توصیفی میانگین اطلاع کارکنان ساختار پشتیبانی

انحراف معیار	میانگین	حداکثر	حداقل	تعداد	
۳.۲۷۵۶۹	۱۵.۲۸۵۷	۲۴	۱۰	۵۶	مرحله تدوین
۳.۷۵۱۱۶	۱۷.۰۷۴۱	۲۴	۱۰	۵۴	مرحله اجرا
۲.۹۵۸۰۴	۱۲.۴۰۰۰	۱۸	۷	۵۰	مرحله پایش و ارزیابی
۲.۷۰۴۶۸	۱۲.۶۲۰۷	۱۹	۸	۵۸	اطلاع رسانی های انجام شده

مشاهده می شود که اطلاع کارکنان ساختار پشتیبانی در مرحله ی اجرای مدیریت استراتژیک میانگین بالاتری از مرحله تدوین، و مرحله ی تدوین میانگین بالاتری نسبت به مرحله پایش و ارزیابی دارند.

جدول ۴-۳- آمار توصیفی میانگین اطلاع کارکنان ساختار تولیدی

انحراف معیار	میانگین	حداکثر	حداقل	تعداد	
۳.۴۲۱	۱۷.۰۶	۲۵	۸	۱۲۸	مرحله تدوین
۳.۴۱۲	۱۸.۷۶	۲۵	۱۰	۱۴۰	مرحله اجرا
۲.۸۸۱۲۱	۱۲.۹۵۴۳	۱۹	۴	۱۴۰	مرحله پایش و ارزیابی
۲.۷۲۷	۱۳.۷۷	۱۹	۸	۱۴۲	اطلاع رسانی های انجام شده

مشاهده می شود که اطلاع کارکنان ساختار تولیدی از مرحله ی اجرای مدیریت استراتژیک بیش از مرحله ی تدوین و از مرحله ی تدوین بیش از مرحله ی پایش و ارزیابی مطلع می باشند.

جدول ۴-۴- آمار توصیفی میانگین اطلاع کارکنان سه ساختار: تولیدی، ستادی و پشتیبانی

کل	تعداد	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار
مرحله تدوین	۳۴۶	۸	۲۵	۱۷.۶۱	۴.۰۵۶
مرحله اجرا	۳۳۲	۷	۲۵	۱۸.۶۹	۳.۳۵۴
مرحله پایش و ارزیابی	۳۲۴	۴	۲۰	۱۳.۱۷۹۶	۳.۲۰۵۳۹
اطلاع رسانی های انجام شده	۳۴۰	۶	۲۰	۱۳.۷۹	۲.۶۴۷

مشاهده می شود که میانگین اطلاع کارکنان شرکت فولاد مبارکه اصفهان از مرحله ی اجرای مدیریت استراتژیک بیش از مرحله ی تدوین و از مرحله ی تدوین بیش از مرحله ی پایش و ارزیابی مطلع می باشند.

درصد امتیازات کسب شده بر اساس تقسیم بندی پیرسون، در کلیه موارد و در هر سه ساختار بین ۶۰ تا ۸۰ می باشد.

جدول ۴-۵- درصد اطلاع کارکنان از عناصر مدیریت استراتژیک و اطلاع رسانی های انجام شده براساس تقسیم بندی پیرسون

کل	تولیدی	ستادی	پشتیبانی	کل
مرحله تدوین	۶۸.۲۴	۷۶.۴	۶۱.۱۲	۷۰.۴۴
مرحله اجرا	۷۵.۰۴	۷۷	۶۸.۲۸	۷۴.۷۶
مرحله پایش و ارزیابی	۶۴.۷۵	۶۸.۵	۶۲	۶۵.۹
اطلاع رسانی های انجام شده	۶۸.۸۵	۷۱.۵	۶۳.۱	۶۸.۹۵

جدول ۴-۶- آمار توصیفی کانالهای اطلاع رسانی مرحله تدوین (ساختار تولیدی)

کانالها	عناصر	مأموریت	چشم انداز	ارزشها	استراتژی
تابلوی استراتژی و اهداف			۵۳	۵۰	۴۹
پورتال شرکت		۳	۴	۲	۳
سیستم SEM		۸	۶	۷	۸
جلسات تدوین اهداف		۲۶	۲۸	۲۲	۲۹
مسابقه بهره وری		۵	۳	۴	۳
تقویم و سررسید		۲	۲	۳	۲
کتابچه دستاوردهای بهره وری		۱۲	۱۴	۱۱	۹
جشن دستیابی به اهداف تولید		۱۸	۱۴	۱۵	۱۶
نمایشگاه TQ		۵	۵	۳	۴

مشاهده می شود که در مرحله تدوین مدیریت استراتژیک (در ساختار تولیدی) بیشترین فراوانی مربوط به تابلوی استراتژی ها و اهداف و جلسات تدوین اهداف می باشد.

جدول ۴-۷- آمار توصیفی کانالهای اطلاع رسانی مرحله تدوین (ساختار ستادی)

کانالها	عناصر	مأموریت	چشم انداز	ارزشها	استراتژی
تابلوی استراتژی و اهداف			۵۴	۵۲	۴۵
پورتال شرکت		۴	۴	۲	۲
سیستم SEM		۲۶	۲۳	۲۳	۲۳
جلسات تدوین اهداف		۵۷	۵۷	۴۷	۵۷
مسابقه بهره وری		۴	۷	۷	۵
تقویم و سررسید		۱	۳	۱	۱
کتابچه دستاوردهای بهره وری		۱۷	۱۶	۱۶	۱۴
جشن دستیابی به اهداف تولید		۱۴	۱۰	۱۲	۱۲
نمایشگاه TQ		۷	۵	۵	۵

مشاهده می شود که در مرحله تدوین مدیریت استراتژیک (در ساختار ستادی) بیشترین فراوانی مربوط به تابلوی استراتژی ها و اهداف و جلسات تدوین اهداف می باشد.

جدول ۴-۸- آمار توصیفی کانالهای اطلاع رسانی مرحله تدوین (ساختار پشتیبانی)

کانالها	عناصر	مأموریت	چشم انداز	ارزشها	استراتژی
تابلوی استراتژی و اهداف			۳۱	۲۹	۲۶
پورتال شرکت		۳	۱	۱	۱
سیستم SEM		۲	۱	-	۳
جلسات تدوین اهداف		۲۳	۲۷	۲۴	۲۷
مسابقه بهره وری		۱	-	۱	-
تقویم و سررسید		۳	۲	۴	۲
کتابچه دستاوردهای بهره وری		۱۲	۱۲	۱۳	۱۰
جشن دستیابی به اهداف تولید		۸	۶	۷	۷
نمایشگاه TQ		۴	۴	۲	۳

مشاهده می شود که در مرحله تدوین مدیریت استراتژیک (در ساختار پشتیبانی) بیشترین فراوانی مربوط به تابلوی استراتژی ها و اهداف و جلسات تدوین اهداف می باشد.

جدول ۴-۹- آمار توصیفی کانالهای اطلاع رسانی مرحله اجرا (ساختار تولیدی)

کانالها	عناصر	اهداف شرکت	اهداف کمیته	اهداف واحد	فعالیت های اجرایی
تابلوی استراتژی و اهداف		۴۵	۳۸	۳۵	
پورتال شرکت		۲			
سیستم SEM		۸	۵	۴	۲۱
جلسات تدوین اهداف		۲۶	۳۴	۳۴	
مسابقه بهره وری		۶	۱۰	۷	
تقویم و سررسید		۳			
کتابچه دستاوردهای بهره وری		۷			
جشن دستیابی به اهداف تولید		۱۵			
نمایشگاه TQ		۵	۳	۲	
جلسات اطلاع رسانی سالیانه			۱۰	۸	
جلسات اطلاع رسانی درون واحدها			۲۴	۲۴	۳۲
کارت اهداف جامع			۳	۴	
فهرست فعالیت های اجرایی					۲۸

مشاهده می شود که در مرحله اجرای مدیریت استراتژیک (در ساختار تولیدی) بیشترین فراوانی مربوط به تابلوی استراتژی ها و اهداف و جلسات تدوین اهداف می باشد.

جدول ۴-۱۰- آمار توصیفی کانالهای اطلاع رسانی مرحله اجرا (ساختار ستادی)

کانالها	عناصر	اهداف شرکت	اهداف کمیته	اهداف واحد	فعالیت های اجرایی
تابلوی استراتژی و اهداف		۵۳	۴۵	۳۷	
پورتال شرکت		۲			
سیستم SEM		۲۱	۱۷	۲۲	۳۴
جلسات تدوین اهداف		۵۶	۵۶	۵۵	
مسابقه بهره وری		۳	۳	۳	
تقویم و سررسید		۲			
کتابچه دستاوردهای بهره وری		۱۳			
جشن دستیابی به اهداف تولید		۹			
نمایشگاه TQ		۲	۱۰	۹	
جلسات اطلاع رسانی سالیانه			۵	۵	
جلسات اطلاع رسانی درون واحدها			۲۱	۲۴	۴۲
کارت اهداف جامع				۶	
فهرست فعالیت های اجرایی					۵۲

مشاهده می شود که در مرحله اجرای مدیریت استراتژیک (در ساختار ستادی) بیشترین فراوانی مربوط به جلسات تدوین اهداف، تابلوی استراتژی ها و اهداف و فهرست فعالیت های اجرایی می باشد.

جدول ۴-۱۱- آمار توصیفی کانالهای اطلاع رسانی مرحله اجرا (ساختار پشتیبانی)

کانالها	عناصر	اهداف شرکت	اهداف کمیته	اهداف واحد	فعالیت های اجرایی
تابلوی استراتژی و اهداف		۳۱	۲۶	۱۹	
پورتال شرکت		۱			
سیستم SEM		۲	۲	۱	۸
جلسات تدوین اهداف		۲۵	۱۷	۲۲	
مسابقه بهره وری		۰	۱	۱	
تقویم و سررسید		۲			
کتابچه دستاوردهای بهره وری		۱۰			
جشن دستیابی به اهداف تولید		۳			
نمایشگاه TQ		۳	۳	۱	
جلسات اطلاع رسانی سالیانه			۴	۳	
جلسات اطلاع رسانی درون واحدها			۱۷	۱۸	۱۹
کارت اهداف جامع				۴	
فهرست فعالیت های اجرایی					۳۰

مشاهده می شود که در مرحله اجرای مدیریت استراتژیک (در ساختار پشتیبانی) بیشترین فراوانی مربوط به جلسات تدوین اهداف، تابلوی استراتژی ها و اهداف و فهرست فعالیت های اجرایی می باشد.

جدول ۴-۱۲- آمار توصیفی کانالهای اطلاع رسانی مرحله پایش و ارزیابی (ساختار تولیدی، ستادی و پشتیبانی)

پشتیبانی	ستادی	تولیدی	ساختار	کانالها
۱۱	۳۰	۱۲	جلسات سه ماهه پایش اهداف	
۶	۱۱	۱۰	جلسات تدوین اهداف آتی	
۱۳	۴۵	۱۸	جلسات ماهیانه کنترل اهداف	
۱۸	۴۱	۱۶	گزارشات پیشرفت فعالیت های اجرایی	

مشاهده می شود در مرحله ارزیابی، بیشترین فراوانی در ساختار تولیدی مربوط به جلسات ماهیانه کنترل اهداف، در ساختار ستادی بیشترین فراوانی مربوط به جلسات ماهیانه کنترل اهداف و در ساختار پشتیبانی گزارشات پیشرفت فعالیت های اجرایی دارای بیشترین فراوانی می باشند.

ب- آمار استنباطی

آزمون های نیکویی برازش

جدول ۴-۱۳- آزمون کولموگوروف- اسمیرنوف (KS) جهت بررسی نرمال بودن داده ها

پایش و ارزیابی	اجرا	تدوین		
تعداد	۳۳۲	۳۴۶		
پارامترهای نرمال	۱۸.۶۹	۱۷.۶۱	میانگین	
	۳.۳۴۹	۴.۰۵۰	انحراف معیار	
حداکثر تغییرات	۰.۱۳۹	۰.۱۱۶	مطلق	
	۰.۰۸۹	۰.۱۱۶	مثبت	
	-۰.۱۳۹	-۰.۱۰۸	منفی	
کولموگوروف- اسمیرنوف (KS)	۲.۵۳۸	۲.۱۴۹		
سطح معنی داری	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰		

آزمون کولموگوروف- اسمیرنوف (KS) نرمال بودن داده ها را برای مراحل سه گانه مدیریت استراتژیک و اطلاع رسانی های انجام شده، تأیید می کند (سطح معنی داری کمتر از ۰.۰۰۱).

جدول ۴-۱۴- آزمون کای- دو برای یکنواخت بودن توزیع تحصیلات

تحصیلات	تعداد مشاهدات	تعداد موردانتظار	باقیمانده ها
کارشناسی ارشد	۳۰	۲۶.۸	۳.۲
کارشناسی	۱۵۰	۱۵۵.۴	-۵.۴
کاردانی	۲۴	۲۶.۸	-۲.۸
دیپلم	۶۴	۵۹.۰	۵.۰
کل	۲۶۸		

تحصیلات	کای- دو
کارشناسی ارشد	۱.۲۹۶
کارشناسی	۳
کاردانی	درجه آزادی
دیپلم	سطح معنی داری
کل	۰.۷۳۰

جدول ۴-۱۵- آزمون کای- دو برای یکنواخت بودن توزیع سابقه کار

سابقه کار	تعداد مشاهدات	تعداد موردانتظار	باقیمانده ها
کمتر از ۵ سال	۴۴	۵۰.۱	-۶.۱
بین ۶ تا ۱۰ سال	۶۴	۶۶.۸	-۲.۸
بین ۱۱ تا ۱۵ سال	۲۴	۳۳.۴	-۹.۴
بیش از ۱۶ سال	۲۰۲	۱۸۳.۷	۱۸.۳
کل	۳۳۴		

سابقه کار	کای- دو
کمتر از ۵ سال	۵.۳۲۹
بین ۶ تا ۱۰ سال	۳
بین ۱۱ تا ۱۵ سال	درجه آزادی
بیش از ۱۶ سال	سطح معنی داری
کل	۰.۱۴۹

جدول ۴-۱۶- آزمون کای- دو برای یکنواخت بودن توزیع سمت سازمانی

سمت سازمانی	سمت	تعداد مشاهدات	تعداد موردانتظار	باقیمانده ها
مدیر	کای - دو	۱۲	۱۶.۴	-۴.۴
رئیس واحد		۵۰	۴۹.۲	۰.۸
سرپرست قسمت	درجه آزادی	۳۶	۳۲.۸	۳.۲
کارشناس		۱۳۴	۱۳۱.۲	۲.۸
تکنسین		۸۲	۸۲.۰	۰
اپراتور		۱۴	۱۶.۴	-۲.۴
کل	سطح معنی داری	۳۲۸		۰.۸۶۱

سطح معنی داری در آزمون کای- دو برای مشخصات فردی شامل: تحصیلات، سابقه کار و سمت سازمانی بالاتر از ۰.۰۵ است، در نتیجه داده ها یکنواخت می باشد و می توان آزمون های همبستگی را روی آن انجام داد.

آزمون فرض

فرضیه ۱

"کانالهای اطلاع رسانی مرحله تدوین مدیریت استراتژیک در واحدهای تولیدی، ستادی و پشتیبانی اثر یکسان دارند."

H_0 : بین کانالهای اطلاع رسانی مرحله تدوین، و واحدهای تولیدی، ستادی و پشتیبانی رابطه معنی داری وجود ندارد،
 H_1 : بین کانالهای اطلاع رسانی مرحله تدوین، و واحدهای تولیدی، ستادی و پشتیبانی رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول ۴-۱۷- فراوانی های مشاهده شده کانالهای اطلاع رسانی مرحله تدوین در سه ساختار: تولیدی، ستادی و پشتیبانی

کانالها ساختار	تابلوی استراتژیها و اهداف	SEM	جلسات تدوین اهداف	مسابقه بهره وری	کتابچه دستیابی به اهداف تولید	جمع
تولیدی	۱۵۱	۲۹	۱۰۵	۱۵	۴۶	۳۴۶
ستادی	۱۵۱	۹۵	۲۱۸	۲۳	۶۳	۵۵۰
پشتیبانی	۸۶	۶	۱۰۱	۲	۴۷	۲۴۲
جمع	۳۸۸	۱۳۰	۴۲۴	۴۰	۱۵۶	۱۱۳۸

جدول ۴-۱۸- فراوانی های مورد انتظار کانالهای اطلاع رسانی مرحله تدوین در سه ساختار: تولیدی، ستادی و پشتیبانی

کانالها ساختار	تابلوی استراتژیها و اهداف	SEM	جلسات تدوین اهداف	مسابقه بهره وری	کتابچه دستیابی به اهداف تولید
تولیدی	۱۱۷.۹۶۸	۳۹.۵۲۵	۱۲۸.۹۱۳	۱۲.۱۶۱	۴۷.۴۳
ستادی	۱۸۷.۵۲	۶۲.۸۲۹	۲۰۴.۹۲	۱۹.۳۳	۷۵.۳۹
پشتیبانی	۸۲.۵	۲۷.۶۴	۹۰.۱۶۵	۸.۵	۳۳.۱۷

جدول ۴-۱۹- مجذور کای کانالهای اطلاع رسانی مرحله تدوین در سه ساختار: تولیدی، ستادی و پشتیبانی

کانالها ساختار	تابلوی استراتژیها و اهداف	SEM	جلسات تدوین اهداف	مسابقه بهره وری	کتابچه دستیابی به اهداف تولید
تولیدی	۹.۲۵	۲.۷۸	۴.۴۳	۰.۶۶	۴.۳۱
ستادی	۷.۱۱۲	۱۶.۴۸	۰.۸۳	۰.۶۹	۲.۰۳
پشتیبانی	۰.۱۴	۱۶.۹۴	۱.۳۰	۴.۹	۵.۷۶

$$\chi^2 = 77/432 \quad 8 = \text{درجه آزادی}$$

با توجه به اینکه χ^2 محاسبه شده از χ^2 جدول (۱۵/۵۱) بزرگتر است فرض H_0 تأیید نشده و فرض H_1 تأیید می شود.

فرضیه ۲

"کانالهای اطلاع رسانی مرحله اجرای مدیریت استراتژیک در واحدهای تولیدی، ستادی و پشتیبانی اثر یکسان دارند."

بین کانالهای اطلاع رسانی مرحله اجرا، و واحدهای تولیدی، ستادی و پشتیبانی رابطه معنی داری وجود ندارد، H_0 :

بین کانالهای اطلاع رسانی مرحله اجرا، و واحدهای تولیدی، ستادی و پشتیبانی رابطه معنی داری وجود دارد. H_1 :

جدول ۴-۲۰- فراوانی های مشاهده شده کانالهای اطلاع رسانی مرحله اجرا در سه ساختار: تولیدی، ستادی و پشتیبانی

کانالها ساختار	تابلوی استراتژیها و اهداف	SEM	جلسات تدوین اهداف و اطلاع رسانی سالیانه	فهرست فعالیت اجرایی	جمع
تولیدی	۱۱۸	۳۸	۱۹۲	۲۸	۳۷۶
ستادی	۱۳۵	۹۴	۲۶۴	۵۲	۵۴۵
پشتیبانی	۷۶	۱۳	۱۲۵	۳۰	۲۴۴
جمع	۳۲۹	۱۴۵	۵۸۱	۱۱۰	۱۱۶۵

جدول ۴-۲۱- فراوانی های مورد انتظار کانالهای اطلاع رسانی مرحله اجرا در سه ساختار: تولیدی، ستادی و پشتیبانی

کانالها ساختار	تابلوی استراتژیها و اهداف	SEM	جلسات تدوین اهداف و اطلاع رسانی سالیانه	فهرست فعالیت اجرایی
تولیدی	۱۰۶.۱۸	۴۶.۷۹	۱۸۷.۵	۳۵.۵
ستادی	۱۵۳.۹	۶۷.۸۳	۲۷۱.۷۹۸	۵۱.۴۵۹
پشتیبانی	۹۰۶.۶۸	۳۰.۳۶	۱۲۱.۶۸	۲۳.۰۳

جدول ۴-۲۲- مجذور کای کانالهای اطلاع رسانی مرحله اجرا در سه ساختار: تولیدی، ستادی و پشتیبانی

کانالها ساختار	تابلوی استراتژیها و اهداف	SEM	جلسات تدوین اهداف و اطلاع رسانی سالیانه	مسابقه بهره وری
تولیدی	۱.۳۱۵	۱.۶۵۱	۰.۱۰۸	۱.۵۸۴
ستادی	۲.۳۲۱	۱۰.۷۴	۰.۲۲	۰.۰۰۵
پشتیبانی	۰.۷۲۹	۹.۹۲۶	۰.۰۹۱	۲.۱۰۹

$$\chi^2 = 30/799 \quad \text{درجه آزادی} = 6$$

با توجه به اینکه χ^2 محاسبه شده از χ^2 جدول (۱۵/۵۱) بزرگتر است، فرض H_0 تأیید نشده و فرض H_1 تأیید می شود.

فرضیه ۳

"کانالهای اطلاع رسانی مرحله ارزیابی در واحدهای تولیدی، ستادی و پشتیبانی اثر یکسان دارند."

H_0 : بین کانالهای اطلاع رسانی مرحله ارزیابی، و واحدهای تولیدی، ستادی و پشتیبانی رابطه معنی داری وجود ندارد،

H_1 : بین کانالهای اطلاع رسانی مرحله ارزیابی، و واحدهای تولیدی، ستادی و پشتیبانی رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول ۴-۲۳- فراوانی های مشاهده شده کانالهای اطلاع رسانی مرحله ارزیابی در سه ساختار: تولیدی، ستادی و پشتیبانی

کانالها ساختار	جلسات سه ماهه پایش اهداف	گزارشات فعالیتهای اجرایی	جلسات تدوین اهداف آتی	جمع
تولیدی	۱۲	۱۶	۱۰	۳۸
ستادی	۳۰	۴۱	۱۱	۸۲
پشتیبانی	۱۱	۱۸	۶	۳۵
جمع	۵۳	۷۵	۲۷	۱۵۵

جدول ۴-۲۴- فراوانی های مورد انتظار کانالهای اطلاع رسانی مرحله ارزیابی در سه ساختار: تولیدی، ستادی و پشتیبانی

کانالها ساختار	جلسات سه ماهه پایش اهداف	گزارشات پیشرفت فعالیت اجرایی	جلسات تدوین اهداف آتی
تولیدی	۱۲.۹۹	۱۸.۳۸	۶.۶۱
ستادی	۲۸.۰۳	۳۹.۶۷	۱۴.۲۸
پشتیبانی	۱۱.۹۶	۱۶.۹۳	۶.۰۹

جدول ۴-۲۵- مجذور کای کانالهای اطلاع رسانی مرحله ارزیابی در سه ساختار: تولیدی، ستادی و پشتیبانی

کانالها ساختار	جلسات سه ماهه پایش اهداف	گزارشات پیشرفت فعالیت اجرایی	جلسات تدوین اهداف آتی
تولیدی	۰.۰۷۵	۰.۳۰۸	۱.۷۳۸
ستادی	۰.۱۳۸	۰.۰۴۴	۰.۷۵۳
پشتیبانی	۰.۰۷۷	۰.۰۶۷	۰.۰۰۱

$$\chi^2 = 3/201 \quad \text{درجه آزادی} = 4$$

با توجه به اینکه χ^2 محاسبه شده از χ^2 جدول (۹/۴۹) بزرگتر است، فرض H_0 تأیید می شود.

فرضیه ۴

" تفاوتی بین میزان اطلاع کارکنان شرکت فولاد مبارکه اصفهان (ساختار ستادی، پشتیبانی و تولیدی) از مرحله تدوین فرآیند مدیریت استراتژیک سازمان وجود ندارد."

میزان اطلاع کارکنان در سه ساختار ستادی، پشتیبانی و تولیدی از مرحله تدوین فرآیند مدیریت H_0 : استراتژیک سازمان یکسان است،

میزان اطلاع کارکنان در سه ساختار ستادی، پشتیبانی و تولیدی از مرحله تدوین فرآیند مدیریت H_1 : استراتژیک سازمان متفاوت است.

جدول ۴-۲۶- آزمون تحلیل واریانس یک طرفه میزان اطلاع کارکنان از مرحله تدوین فرآیند مدیریت استراتژیک سازمان

مرحله تدوین	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	فراوانی	سطح معنی داری
بین گروهها	۳۳۱.۲۴۳	۲	۱۶۵.۶۲۱	۱۱.۲۷۰	۰.۰۰۱
درون گروهها	۲۴۹۸.۲۲۶	۳۴۰	۱۴.۶۹۵		
کل	۲۸۲۹.۴۶۹	۳۴۴			

از آنجا که سطح معنی داری کوچکتر از سطح خطای ۰.۰۵ است، لذا فرضیه H_0 تأیید نشده و فرضیه H_1 تأیید می شود.

آزمون توکی تفاوت معنی داری بین میزان اطلاع کارکنان از مرحله تدوین فرآیند مدیریت استراتژیک سازمان در سه ساختار به شرح ذیل است:

جدول ۴-۲۷- آزمون توکی H ، تعیین تفاوت بین میزان اطلاع کارکنان از مرحله تدوین فرآیند مدیریت استراتژیک سازمان

متغیر وابسته	ساختار I	ساختار J	میانگین اختلاف	خطای استاندارد	سطح معنی داری	فاصله اطمینان ۹۵٪	
						حد بالا	حد پایین
مرحله تدوین	تولیدی	ستادی	-۲.۰۴۲	۰.۶۳۷	۰.۰۰۵	-۰.۵۴	-۳.۵۵
		پشتیبانی	۱.۷۷۱	۰.۸۵۱	۰.۰۹۷	۳.۷۸	-۰.۲۴
	ستادی	تولیدی	۲.۰۴۲	۰.۶۳۷	۰.۰۰۵	۳.۵۵	۰.۵۴
		پشتیبانی	۳.۸۱۳	۰.۸۵۵	۰.۰۰۱	۵.۸۴	۱.۷۹
	پشتیبانی	تولیدی	-۱.۷۷۱	۰.۸۵۱	۰.۰۹۷	۰.۲۴	-۳.۷۸
		ستادی	-۳.۸۱۳	۰.۸۵۵	۰.۰۰۱	-۱.۷۹	-۵.۸۴

آزمون توکی نشان می دهد در سطح معنی داری ۰.۰۵ بین ساختار تولیدی و ستادی، همچنین بین ساختار ستادی و پشتیبانی تفاوت معنی داری وجود دارد اما بین دو گروه پشتیبانی و تولیدی در میزان اطلاع از مرحله تدوین فرآیند مدیریت استراتژیک سازمان تفاوت معنی داری مشاهده نمی شود.

فرضیه ۵

" تفاوتی بین میزان اطلاع کارکنان شرکت فولاد مبارکه اصفهان (ساختار ستادی، پشتیبانی و تولیدی) از مرحله اجرای فرآیند مدیریت استراتژیک سازمان وجود ندارد."

میزان اطلاع کارکنان در سه ساختار ستادی، پشتیبانی و تولیدی از مرحله اجرای فرآیند مدیریت H_0 : استراتژیک سازمان یکسان است،

میزان اطلاع کارکنان در سه ساختار ستادی، پشتیبانی و تولیدی از مرحله اجرای فرآیند مدیریت H_1 : استراتژیک سازمان متفاوت است.

جدول ۴-۲۸- آزمون تحلیل واریانس یک طرفه میزان اطلاع کارکنان از مرحله اجرای فرآیند مدیریت استراتژیک سازمان

مرحله اجرا	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	فراوانی	سطح معنی داری
بین گروهها	۹۲.۵۴۰	۲	۴۶.۲۷۰	۴.۲۷۷	۰.۰۱۵
درون گروهها	۱۷۶۳.۴۱۲	۳۲۶	۱۰.۸۱۸		
کل	۱۸۵۵.۹۵۳	۳۳۰			

با توجه به اینکه سطح معنی داری کوچکتر از سطح خطای ۰.۰۵ است، لذا فرضیه H_0 تأیید نشده و فرضیه H_1 تأیید می شود. آزمون توکی تفاوت معنی داری بین میزان اطلاع کارکنان از مرحله اجرای فرآیند مدیریت استراتژیک سازمان در سه ساختار به شرح ذیل است:

جدول ۴-۲۹- آزمون توکی H ، تعیین تفاوت بین میزان اطلاع کارکنان از مرحله اجرای فرآیند مدیریت استراتژیک سازمان

متغیر وابسته	ساختار I	ساختار J	میانگین اختلاف	خطای استاندارد	سطح معنی داری	فاصله اطمینان ۹۵٪	
						حد بالا	حد پایین
مرحله اجرا	تولیدی	ستادی	-۰.۴۹۱	۰.۵۵۸	۰.۶۵۴	-۱.۸۱	۰.۸۳
		پشتیبانی	۱.۶۸۶	۰.۷۴۵	۰.۰۶۴	-۰.۰۸	۳.۴۵
	ستادی	تولیدی	۰.۴۹۱	۰.۵۵۸	۰.۶۵۴	-۰.۸۳	۱.۸۱
		پشتیبانی	۲.۱۷۷	۰.۷۴۷	۰.۰۱۱	۰.۴۱	۳.۹۴
	پشتیبانی	تولیدی	-۱.۶۸۶	۰.۷۴۵	۰.۰۶۴	-۳.۴۵	۰.۰۸
		ستادی	-۲.۱۷۷	۰.۷۴۷	۰.۰۱۱	-۳.۹۴	-۰.۴۱

آزمون توکی نشان می دهد در سطح معنی داری ۰.۰۵ بین ساختار ستادی و پشتیبانی تفاوت معنی داری وجود دارد اما بین دو ساختار پشتیبانی و تولیدی همچنین ستادی و تولیدی در میزان اطلاع از مرحله اجرای فرآیند مدیریت استراتژیک سازمان تفاوت معنی داری مشاهده نمی شود.

فرضیه ۶

" تفاوتی بین میزان اطلاع کارکنان شرکت فولاد مبارکه اصفهان (ساختار ستادی، پشتیبانی و تولیدی) از مرحله پایش و ارزیابی فرآیند مدیریت استراتژیک سازمان وجود ندارد."

میزان اطلاع کارکنان در سه ساختار ستادی، پشتیبانی و تولیدی از مرحله پایش و ارزیابی فرآیند H_0 : مدیریت استراتژیک سازمان یکسان است،

میزان اطلاع کارکنان در سه ساختار ستادی، پشتیبانی و تولیدی از مرحله پایش و ارزیابی فرآیند H_1 : مدیریت استراتژیک سازمان متفاوت است.

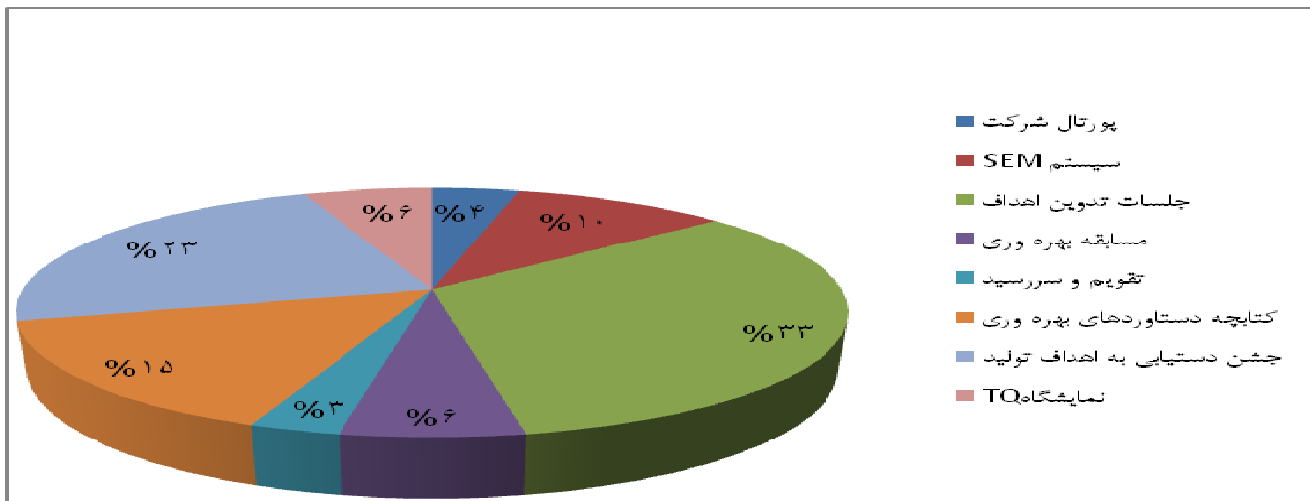
جدول ۴-۳۰- آزمون تحلیل واریانس یک طرفه میزان اطلاع از مرحله پایش و ارزیابی فرآیند مدیریت استراتژیک سازمان

سطح معنی داری	فراوانی	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات		مرحله پایش و ارزیابی
۰.۱۰۱	۲.۳۲۴	۲۲.۵۵۵	۲	۴۵.۱۰۹	بین گروهها	
		۹.۷۰۶	۳۱۸	۱۵۴۳.۲۷۶	درون گروهها	
			۳۲۲	۱۵۸۸.۳۸۵	کل	

با توجه به اینکه سطح معنی داری بزرگتر از سطح خطای ۰.۰۵ است، لذا فرضیه H_0 تأیید می شود.

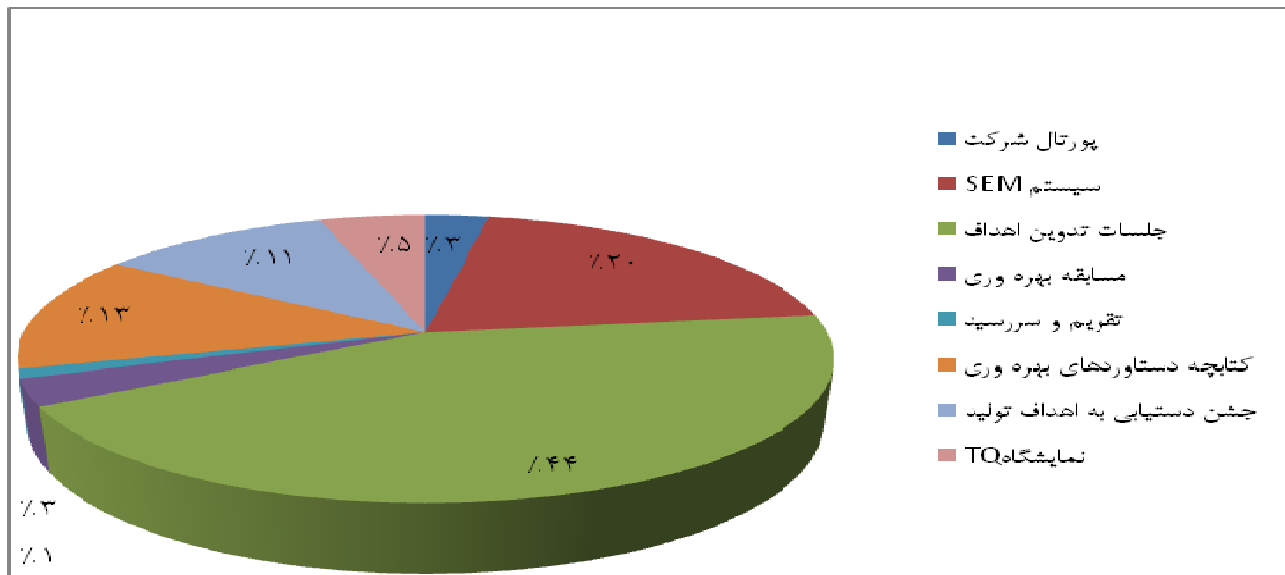
ج- نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی ۱- مأموریت سازمان

نمودار ۴-۱- نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی مأموریت در ساختار تولیدی



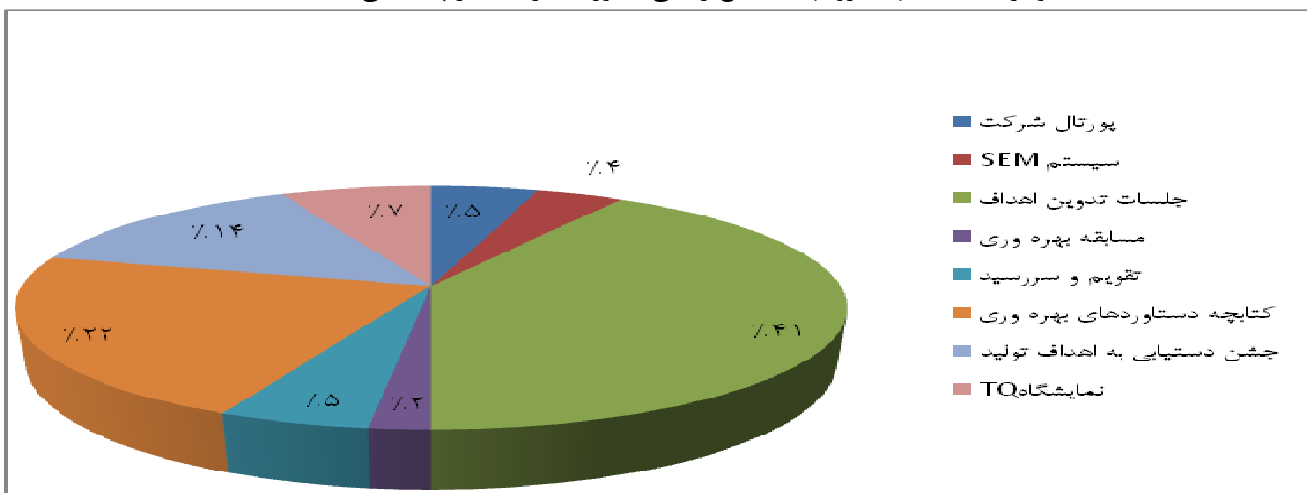
همانطور که در نمودار ملاحظه می شود می توان گفت در ساختار تولیدی از بین روش‌های اطلاع رسانی در خصوص مأموریت سازمان، به ترتیب جلسات تدوین اهداف، جشن دستیابی به اهداف تولید، کتابچه دستاوردهای بهره وری و سیستم SEM مهمترین روش‌های اطلاع رسانی بوده اند.

نمودار ۴-۲- نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی مأموریت در ساختار ستادی



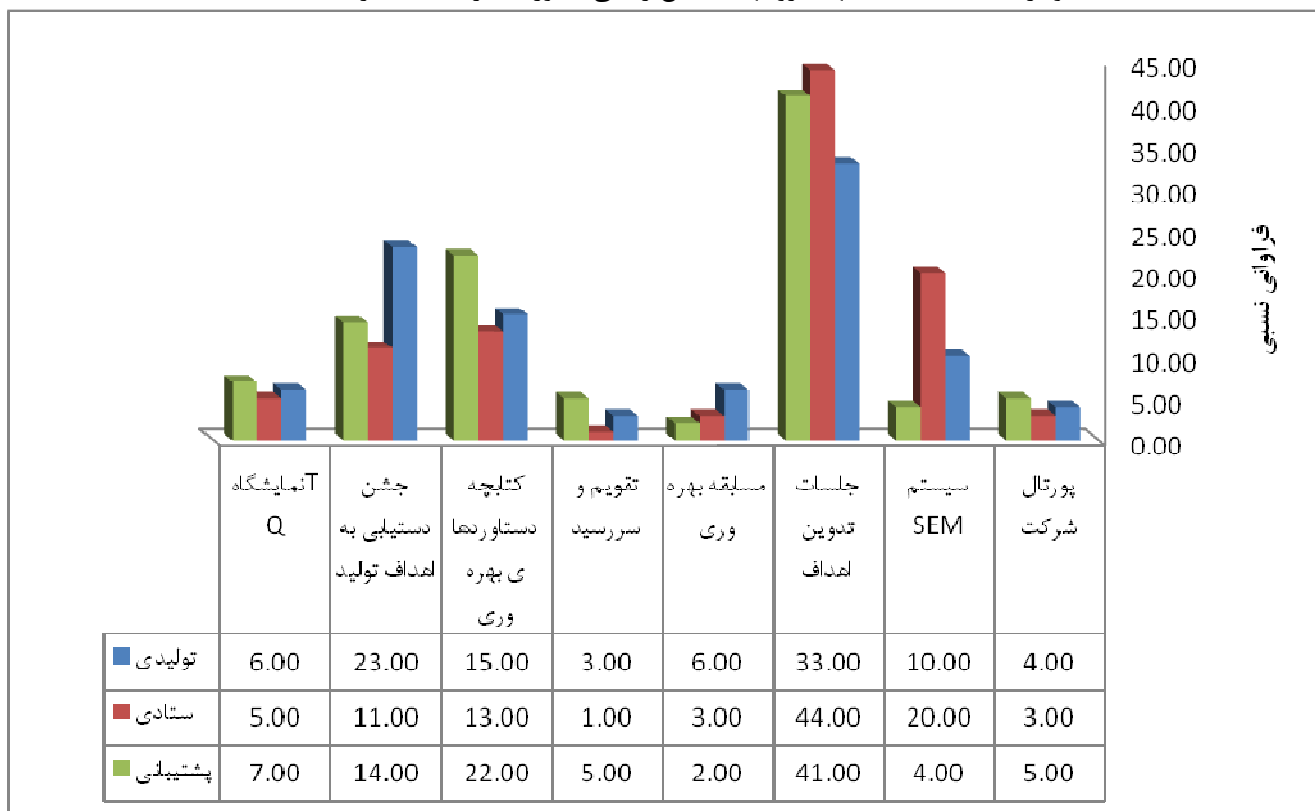
همانطور که در نمودار ملاحظه می شود می توان گفت در ساختار ستادی از بین روش‌های اطلاع رسانی در خصوص مأموریت سازمان، به ترتیب جلسات تدوین اهداف، سیستم SEM، کتابچه دستاوردهای بهره وری و جشن دستیابی به اهداف تولید مهمترین روش‌های اطلاع رسانی بوده اند.

نمودار ۳-۴- نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی مأموریت در ساختار پشتیبانی



همانطور که در نمودار ملاحظه می‌شود می‌توان گفت در ساختار پشتیبانی از بین روش‌های اطلاع رسانی در خصوص مأموریت سازمان، به ترتیب جلسات تدوین اهداف، کتابچه دستاوردهای بهره‌وری و جشن دستیابی به اهداف تولید مهمترین روش‌های اطلاع رسانی بوده‌اند.

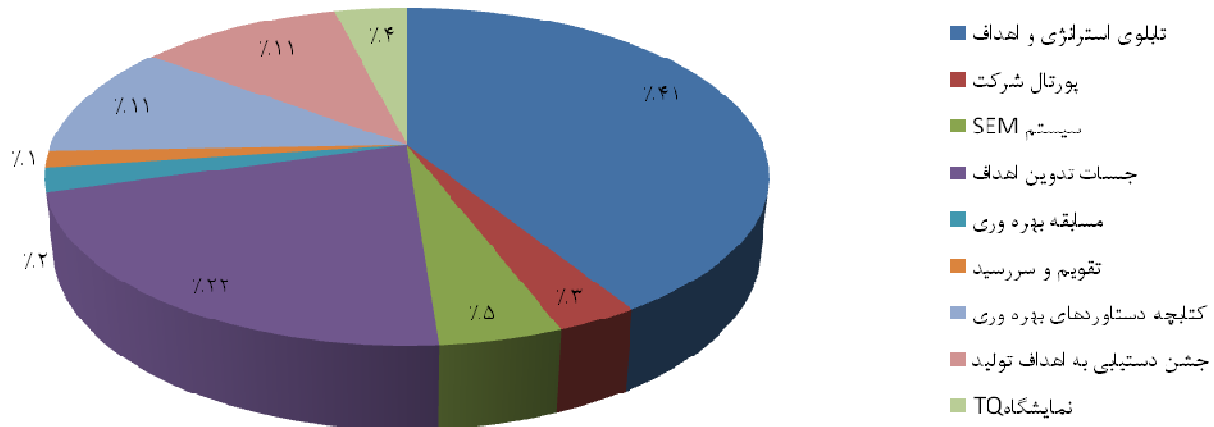
نمودار ۴-۴- مقایسه نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی مأموریت در سه ساختار



همانطور که در نمودار ملاحظه می‌شود می‌توان گفت از بین روش‌های اطلاع رسانی در خصوص مأموریت سازمان، به ترتیب جلسات تدوین اهداف، کتابچه دستاوردهای بهره‌وری و جشن دستیابی به اهداف تولید مهمترین روش‌های اطلاع رسانی بوده‌اند. همچنین ملاحظه می‌گردد که سیستم SEM در ساختار ستادی کانال مؤثرتری در مقایسه با ساختار تولیدی و پشتیبانی می‌باشد.

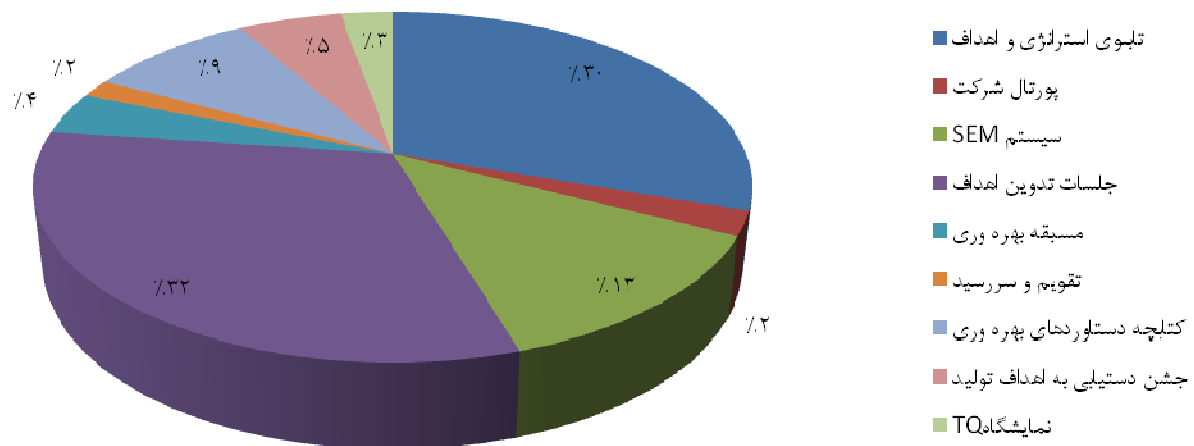
۲- چشم انداز سازمان

نمودار ۴-۵- نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی چشم انداز در ساختار تولیدی



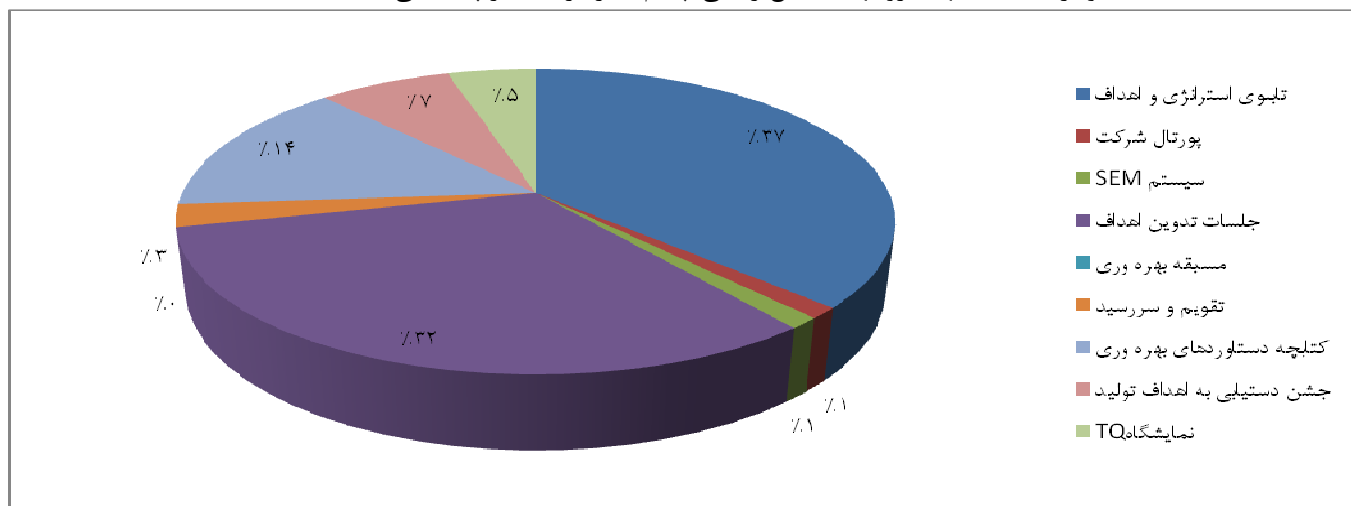
همانطور که در نمودار ملاحظه می شود می توان گفت در ساختار تولیدی از بین روش‌های اطلاع رسانی در خصوص چشم انداز سازمان، به ترتیب تابلوی استراتژی ها و اهداف، جلسات تدوین اهداف، کتابچه دستاوردهای بهره وری و جشن دستیابی به اهداف تولید مهمترین روش‌های اطلاع رسانی بوده اند.

نمودار ۴-۶- نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی چشم انداز در ساختار ستادی



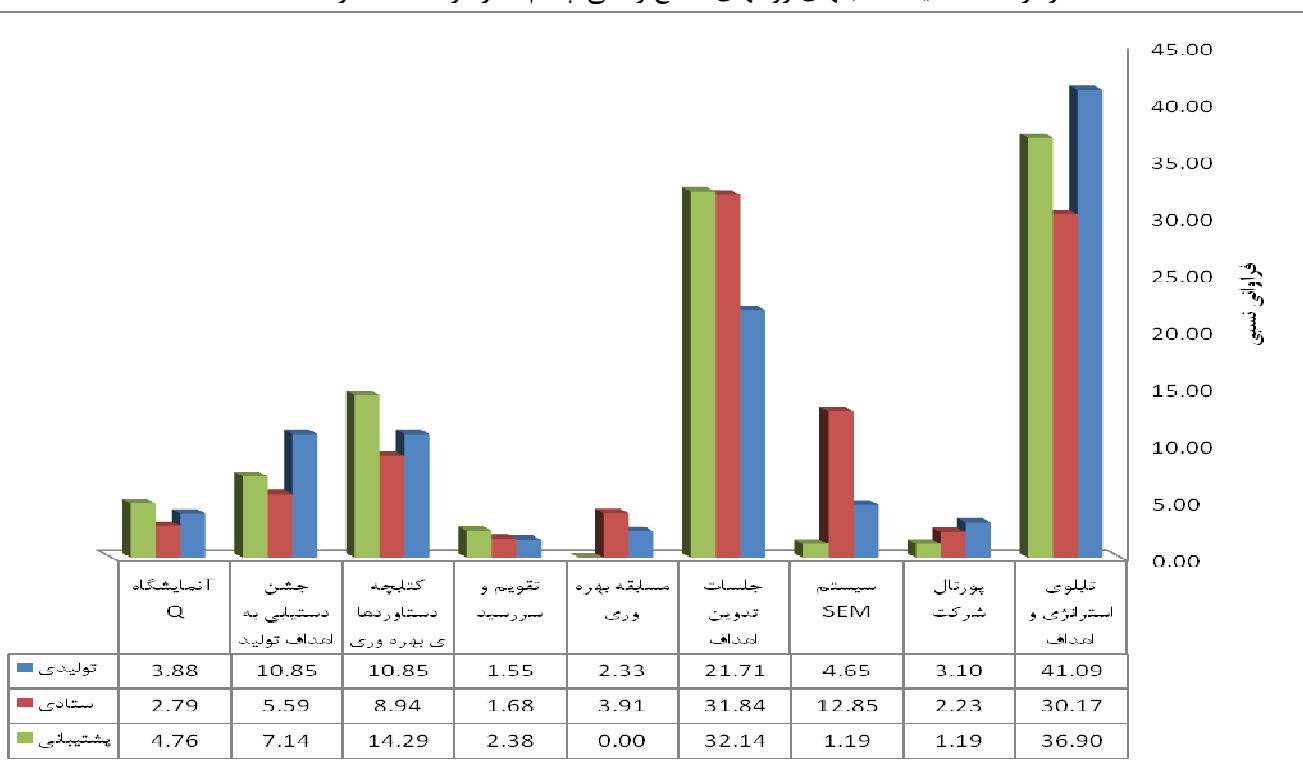
همانطور که در نمودار ملاحظه می شود می توان گفت در ساختار ستادی از بین روش‌های اطلاع رسانی در خصوص چشم انداز سازمان، به ترتیب جلسات تدوین اهداف ، تابلوی استراتژی ها و اهداف و کتابچه دستاوردهای بهره وری مهمترین روش‌های اطلاع رسانی بوده اند.

نمودار ۴-۷- نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی چشم انداز در ساختار پشتیبانی



همانطور که در نمودار ملاحظه می شود می توان گفت در ساختار پشتیبانی از بین روش‌های اطلاع رسانی در خصوص چشم انداز سازمان، به ترتیب تابلوی استراتژی ها و اهداف، جلسات تدوین اهداف و کتابچه دستاوردهای بهره وری مهمترین روش‌های اطلاع رسانی بوده اند.

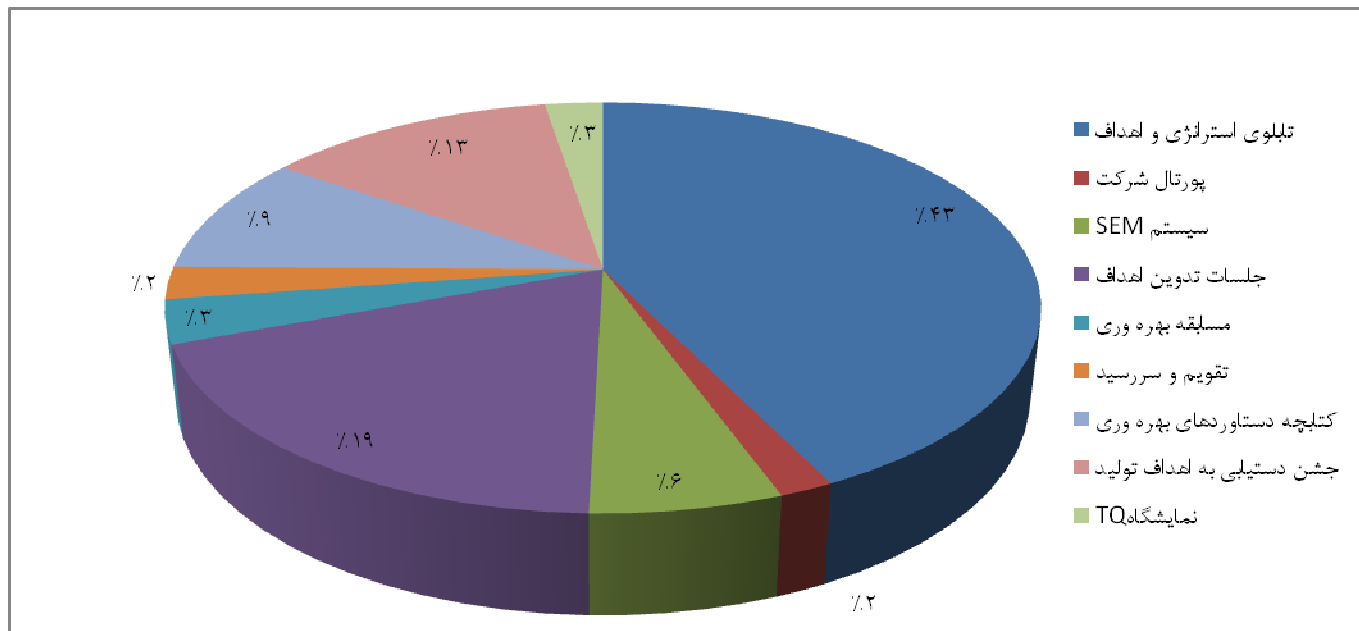
نمودار ۴-۸- مقایسه نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی چشم انداز در سه ساختار



همانطور که در نمودار ملاحظه می شود می توان گفت از بین روش‌های اطلاع رسانی در خصوص چشم انداز سازمان، به ترتیب تابلوی استراتژی ها و اهداف، جلسات تدوین اهداف، کتابچه دستاوردهای بهره وری و جشن دستیابی به اهداف تولید مهمترین روش‌های اطلاع رسانی بوده اند. همچنین ملاحظه می گردد که سیستم SEM در ساختار ستادی کانال مؤثرتری در مقایسه با ساختار تولیدی و پشتیبانی می باشد.

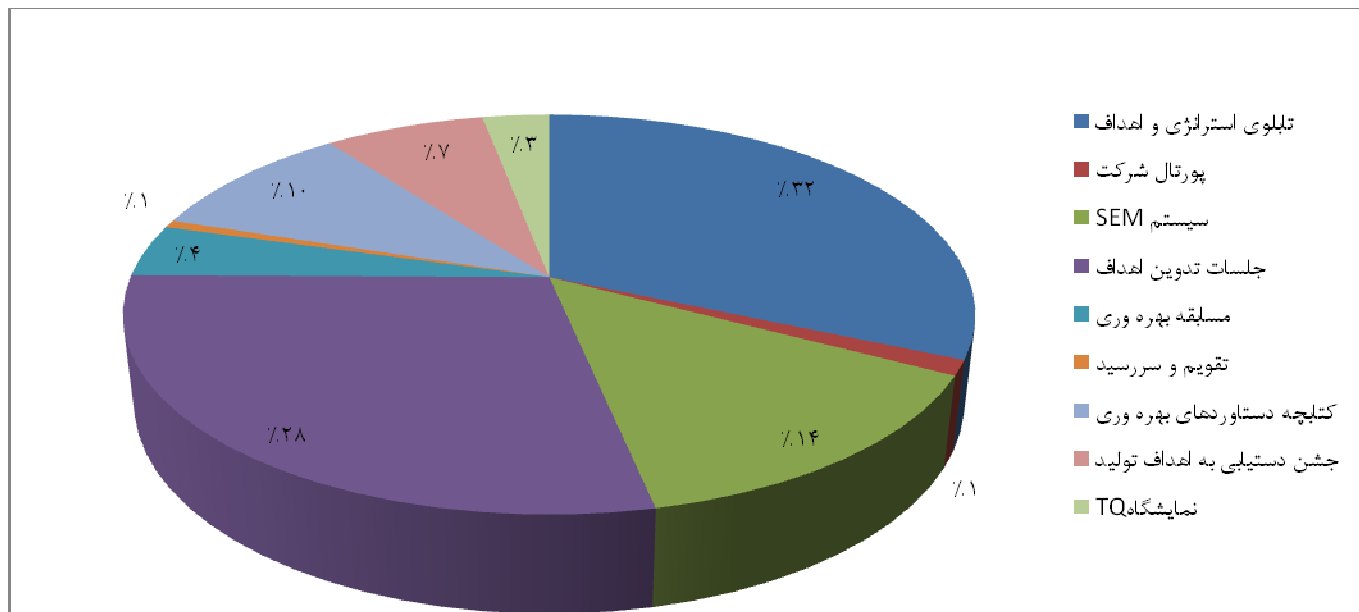
۳- ارزشهای سازمان

نمودار ۴-۹- نسبتهای روشهای اطلاع رسانی ارزشهای سازمانی در ساختار تولیدی



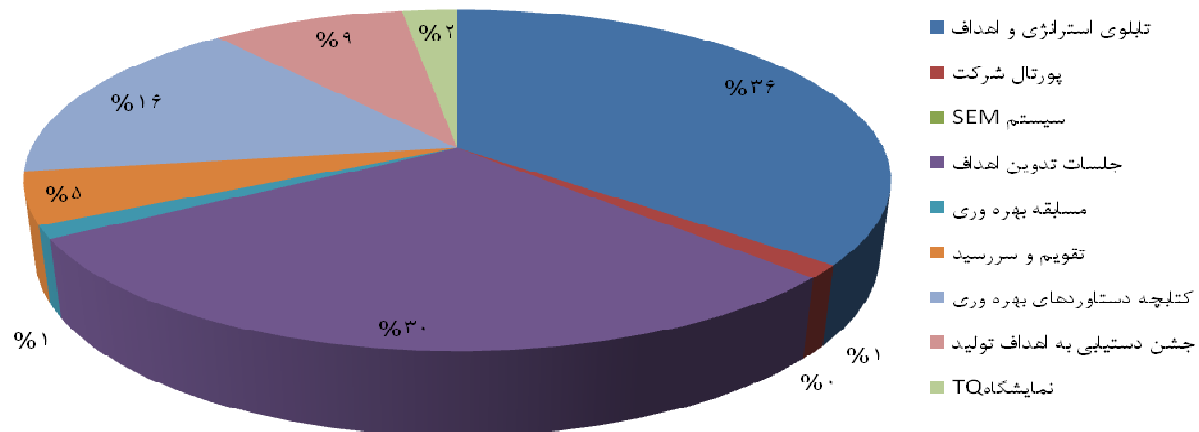
همانطور که در نمودار ملاحظه می شود می توان گفت در ساختار تولیدی از بین روشهای اطلاع رسانی در خصوص ارزشهای سازمان، به ترتیب تابلوی استراتژی ها و اهداف، جلسات تدوین اهداف، جشن دستیابی به اهداف تولید و کتابچه دستاوردهای بهره وری مهمترین روشهای اطلاع رسانی بوده اند.

نمودار ۴-۱۰- نسبتهای روشهای اطلاع رسانی ارزشهای سازمانی در ساختار ستادی



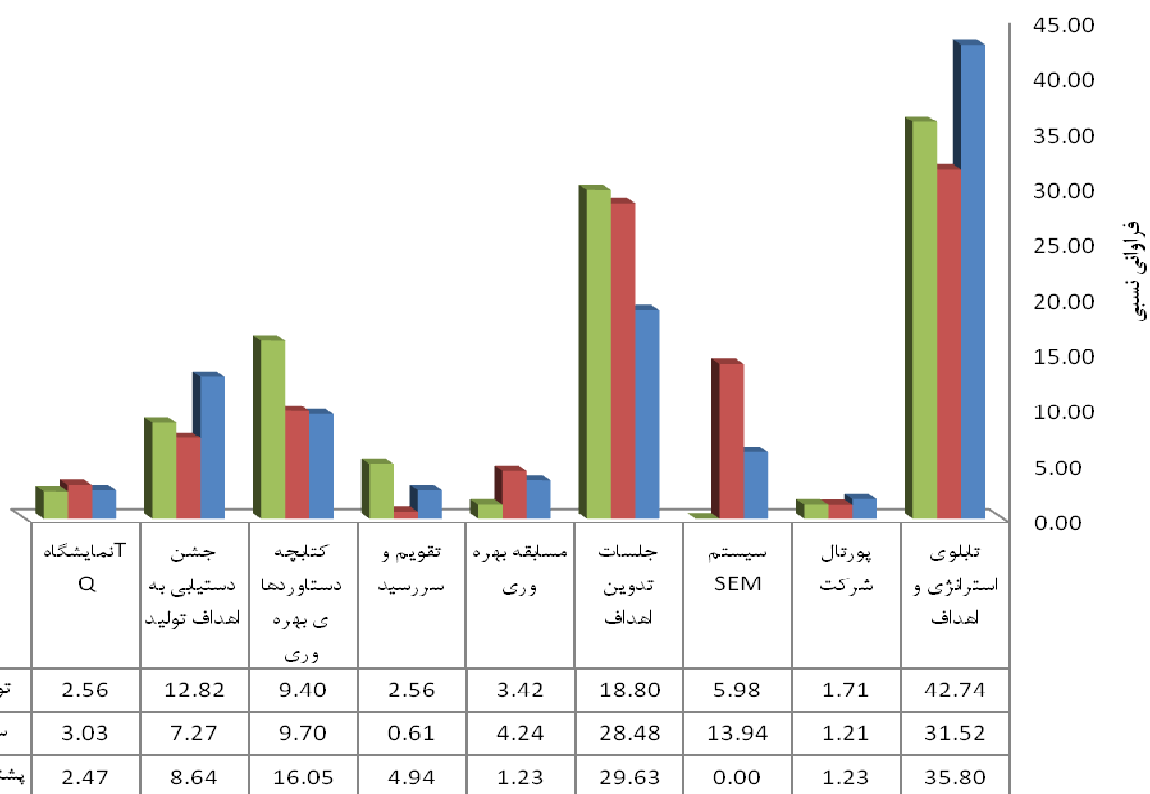
همانطور که در نمودار ملاحظه می شود می توان گفت در ساختار ستادی از بین روشهای اطلاع رسانی در خصوص ارزشهای سازمان، به ترتیب تابلوی استراتژی ها و اهداف، جلسات تدوین اهداف، سیستم SEM و کتابچه دستاوردهای بهره وری مهمترین روشهای اطلاع رسانی بوده اند.

نمودار ۴-۱۱- نسبت‌های روش‌های اطلاع‌رسانی ارزشهای سازمانی در ساختار پشتیبانی



همانطور که در نمودار ملاحظه می‌شود می‌توان گفت در ساختار پشتیبانی از بین روش‌های اطلاع‌رسانی در خصوص ارزشهای سازمان، به ترتیب تابلوی استراتژی و اهداف، جلسات تدوین اهداف، کتابچه دستاوردهای بهره‌وری و جشن دستیابی به اهداف تولید مهمترین روش‌های اطلاع‌رسانی بوده‌اند.

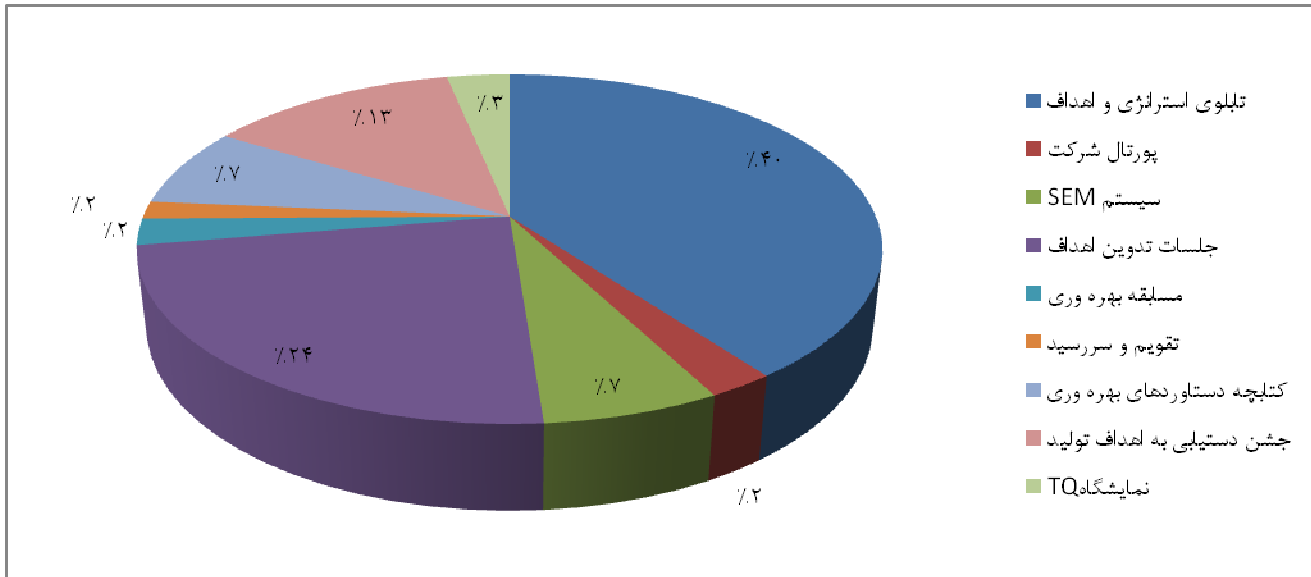
نمودار ۴-۱۲- مقایسه نسبت‌های روش‌های اطلاع‌رسانی ارزشهای سازمانی در سه ساختار



همانطور که در نمودار ملاحظه می‌شود می‌توان گفت از بین روش‌های اطلاع‌رسانی در خصوص ارزشهای سازمان، به ترتیب تابلوی استراتژی و اهداف، جلسات تدوین اهداف، کتابچه دستاوردهای بهره‌وری و جشن دستیابی به اهداف تولید مهمترین روش‌های اطلاع‌رسانی بوده‌اند. همچنین ملاحظه می‌گردد که سیستم SEM در ساختار ستادی کانال مؤثرتری در مقایسه با ساختار تولیدی و پشتیبانی می‌باشد به گونه‌ای که حتی فراوانی نسبی آن بیش از کتابچه دستاوردهای بهره‌وری و جشن دستیابی به اهداف تولید نیز می‌باشد.

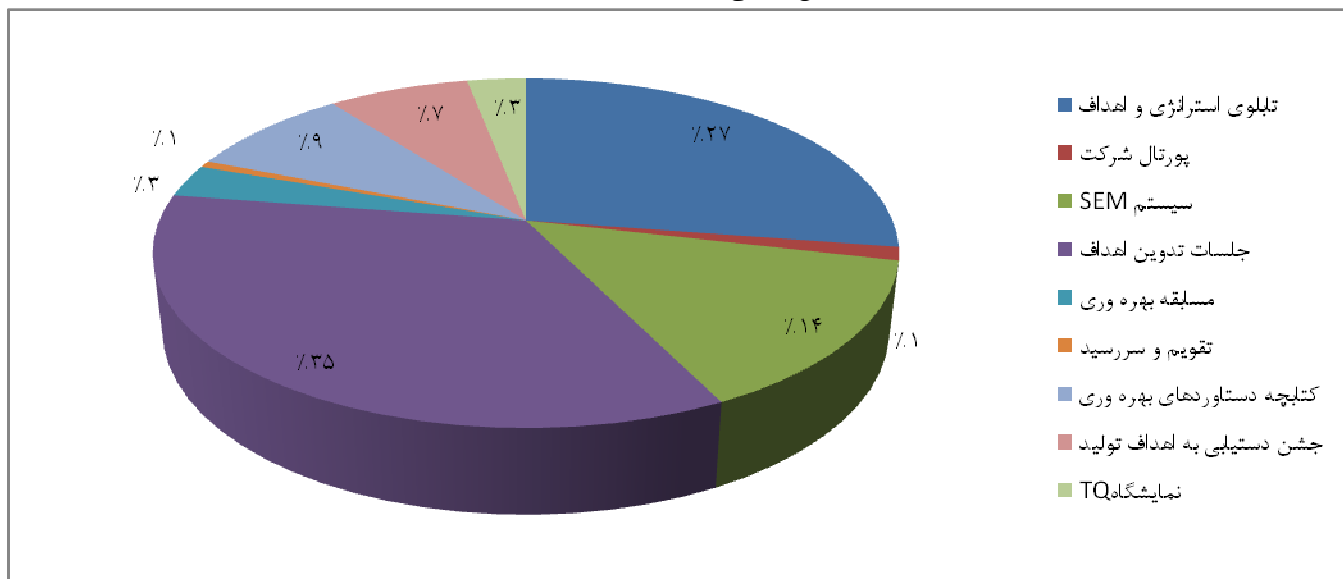
۴- استراتژیهای اصلی و اختصاصی

نمودار ۴-۱۳- نسبتهای روشهای اطلاع رسانی استراتژی های سازمان در ساختار تولیدی



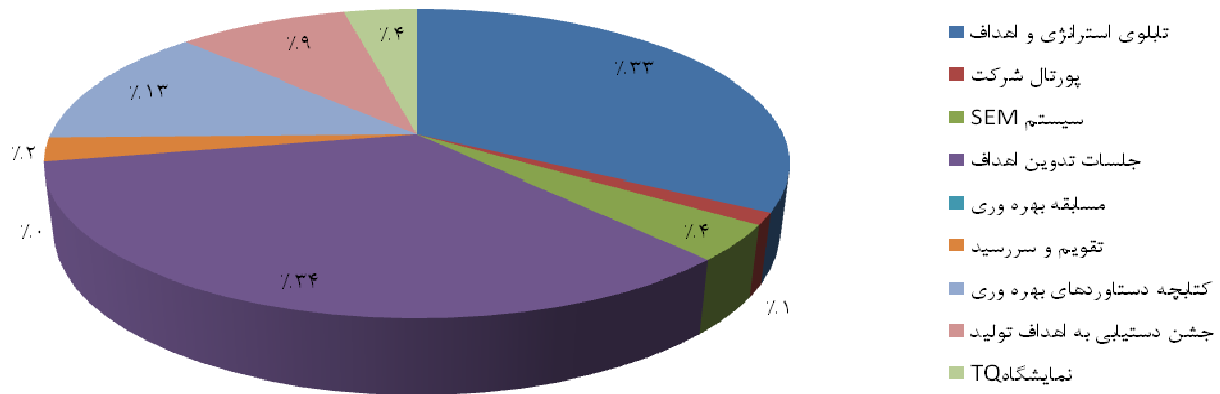
همانطور که در نمودار ملاحظه می شود می توان گفت در ساختار تولیدی از بین روشهای اطلاع رسانی در خصوص استراتژی های سازمان، به ترتیب تابلوی استراتژی ها و اهداف، جلسات تدوین اهداف و جشن دستیابی به اهداف تولید مهمترین روشهای اطلاع رسانی بوده اند.

نمودار ۴-۱۴- نسبتهای روشهای اطلاع رسانی استراتژی های سازمان در ساختار ستادی



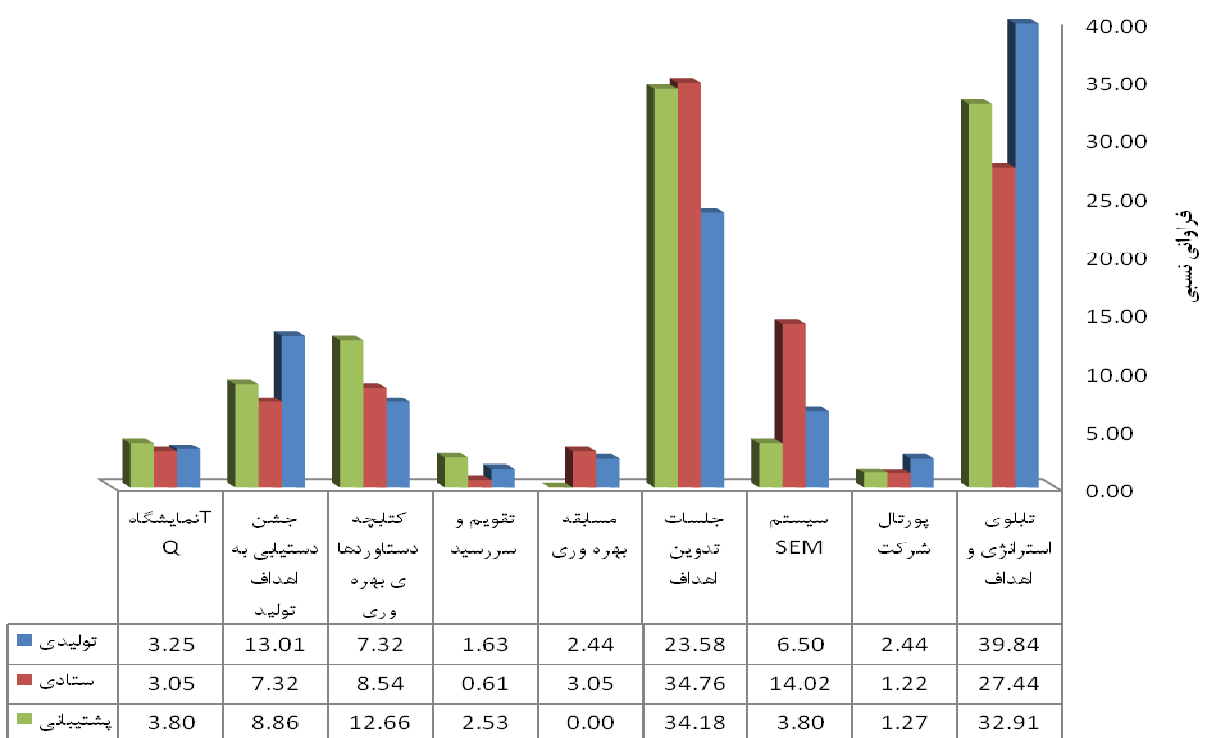
همانطور که در نمودار ملاحظه می شود می توان گفت در ساختار ستادی از بین روشهای اطلاع رسانی در خصوص استراتژی های سازمان، به ترتیب جلسات تدوین اهداف، تابلوی استراتژی ها و اهداف، سیستم SEM و کتابچه دستاوردهای بهره وری مهمترین روشهای اطلاع رسانی بوده اند.

نمودار ۴-۱۵- نسبت‌های روش‌های اطلاع‌رسانی استراتژی‌های سازمان در ساختار پشتیبانی



همانطور که در نمودار ملاحظه می‌شود می‌توان گفت در ساختار پشتیبانی از بین روش‌های اطلاع‌رسانی در خصوص استراتژی‌های سازمان، به ترتیب جلسات تدوین اهداف، تابلوی استراتژی‌ها و اهداف، کتابچه دستاوردهای بهره‌وری و جشن دستیابی به اهداف تولید مهمترین روش‌های اطلاع‌رسانی بوده‌اند.

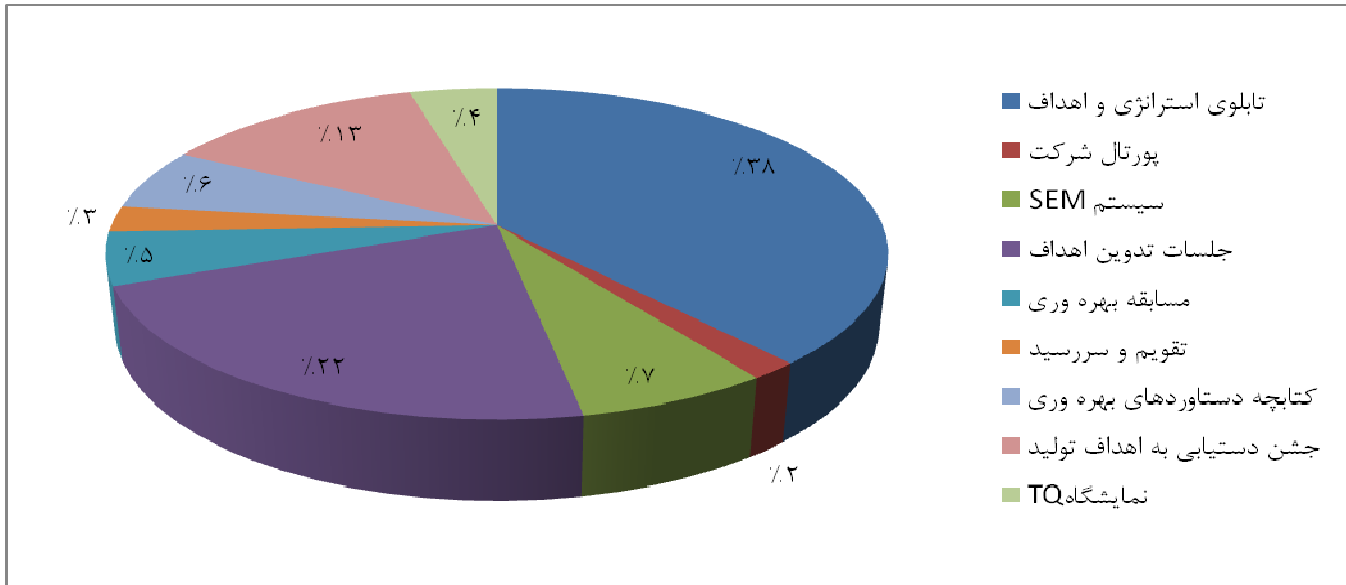
نمودار ۴-۱۶- مقایسه نسبت‌های روش‌های اطلاع‌رسانی استراتژی‌های سازمان در سه ساختار



همانطور که در نمودار ملاحظه می‌شود می‌توان گفت از بین روش‌های اطلاع‌رسانی در خصوص استراتژی‌های سازمان، به ترتیب تابلوی استراتژی‌ها و اهداف، جلسات تدوین اهداف، کتابچه دستاوردهای بهره‌وری و جشن دستیابی به اهداف تولید مهمترین روش‌های اطلاع‌رسانی بوده‌اند. همچنین ملاحظه می‌گردد که سیستم SEM در ساختار ستادی کانال مؤثرتری در مقایسه با ساختار تولیدی و پشتیبانی می‌باشد به گونه‌ای که حتی فراوانی نسبی آن بیش از کتابچه دستاوردهای بهره‌وری و جشن دستیابی به اهداف تولید نیز می‌باشد.

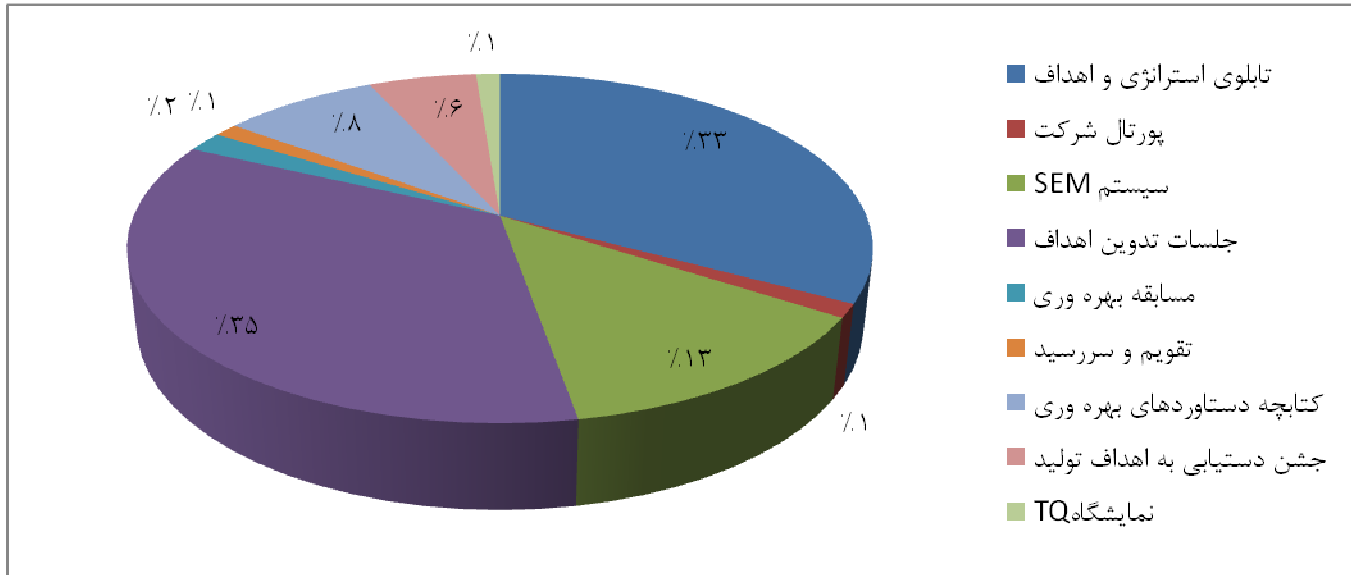
۵- اهداف سطح شرکت

نمودار ۴-۱۷- نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی اهداف سطح شرکت در ساختار تولیدی



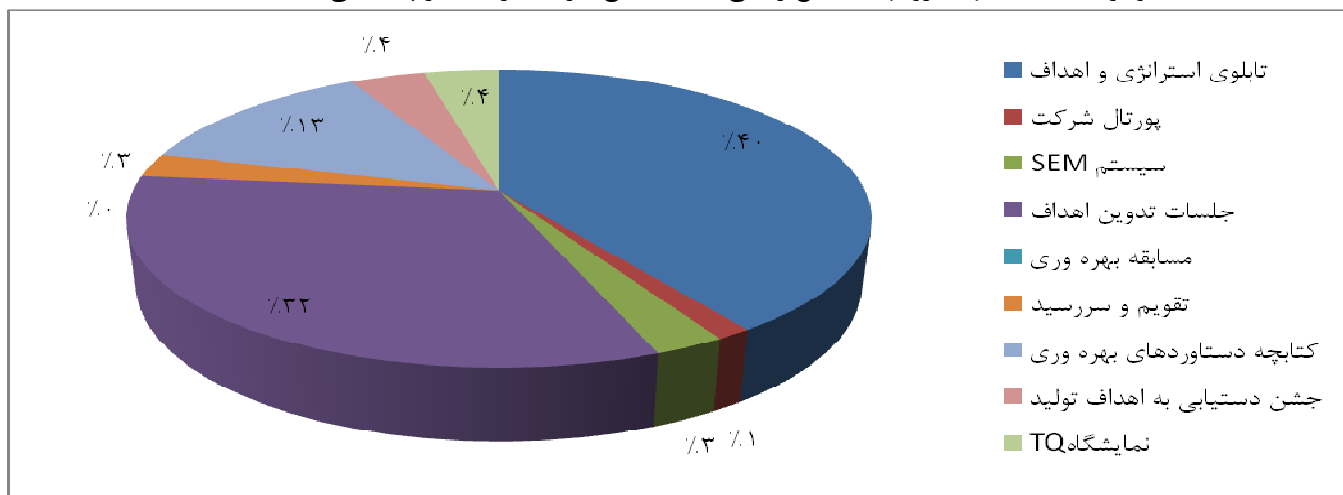
همانطور که در نمودار ملاحظه می شود می توان گفت در ساختار تولیدی از بین روش‌های اطلاع رسانی در خصوص اهداف سطح شرکت، به ترتیب تابلوی استراتژی ها و اهداف، جلسات تدوین اهداف، و جشن دستیابی به اهداف تولید مهم‌ترین روش‌های اطلاع رسانی بوده اند.

نمودار ۴-۱۸- نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی اهداف سطح شرکت در ساختار ستادی



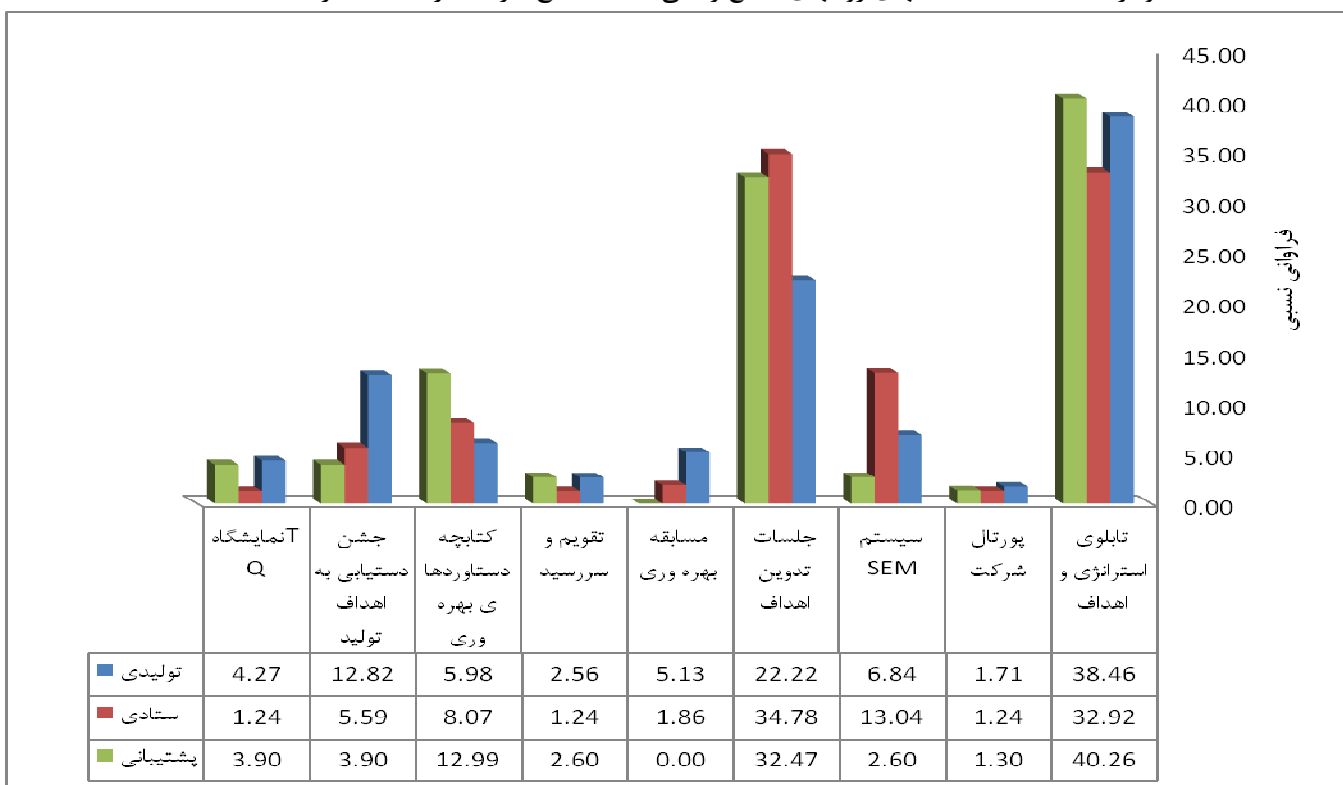
همانطور که در نمودار ملاحظه می شود می توان گفت در ساختار ستادی از بین روش‌های اطلاع رسانی در خصوص اهداف سطح شرکت، به ترتیب جلسات تدوین اهداف، تابلوی استراتژی ها و سیستم SEM مهم‌ترین روش‌های اطلاع رسانی بوده اند.

نمودار ۴-۱۹- نسبت‌های روش‌های اطلاع‌رسانی اهداف سطح شرکت در ساختار پشتیبانی



همانطور که در نمودار ملاحظه می‌شود می‌توان گفت در ساختار پشتیبانی از بین روش‌های اطلاع‌رسانی در خصوص اهداف سطح شرکت، به ترتیب تابلوی استراتژی‌ها و اهداف، جلسات تدوین اهداف، کتابچه دستاوردهای بهره‌وری مهمترین روش‌های اطلاع‌رسانی بوده‌اند.

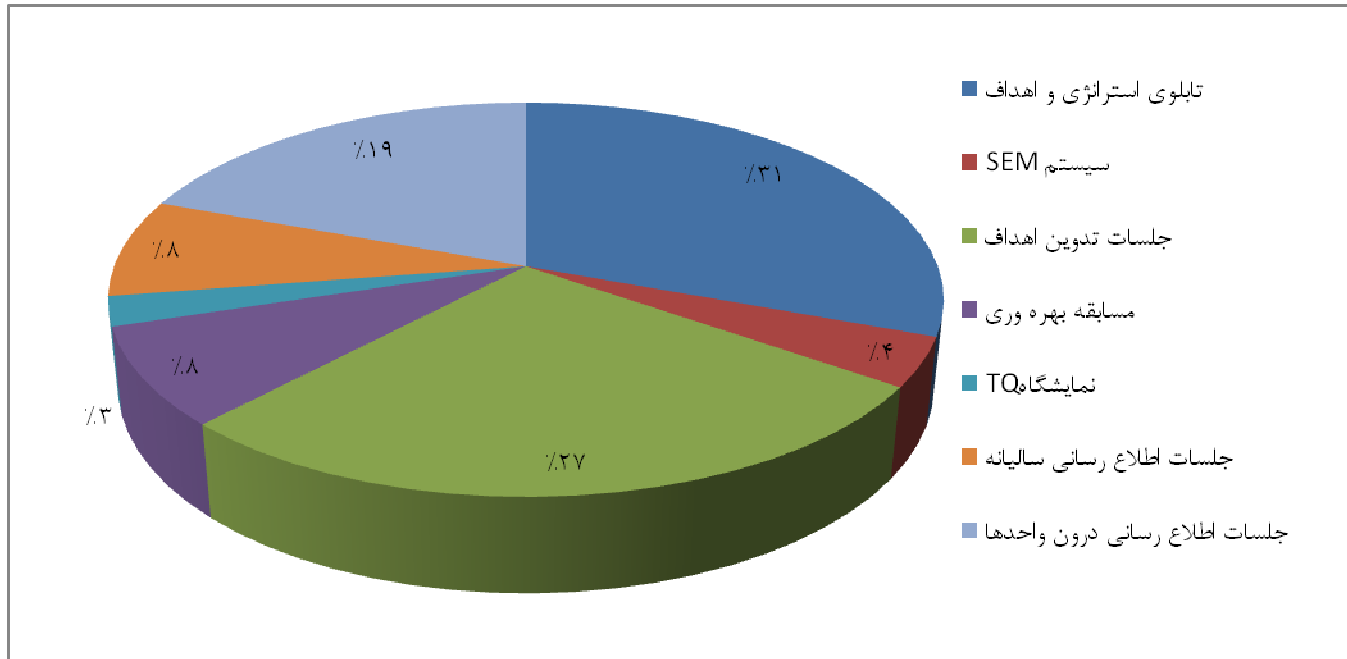
نمودار ۴-۲۰- مقایسه نسبت‌های روش‌های اطلاع‌رسانی اهداف سطح شرکت در سه ساختار



همانطور که در نمودار ملاحظه می‌شود می‌توان گفت از بین روش‌های اطلاع‌رسانی در خصوص اهداف سطح شرکت به ترتیب تابلوی استراتژی‌ها و اهداف، جلسات تدوین اهداف، کتابچه دستاوردهای بهره‌وری و جشن دستیابی به اهداف تولید مهمترین روش‌های اطلاع‌رسانی بوده‌اند. همچنین ملاحظه می‌گردد که سیستم SEM در ساختار ستادی کانال مؤثرتری در مقایسه با ساختار تولیدی و پشتیبانی می‌باشد به گونه‌ای که حتی فراوانی نسبی آن بیش از کتابچه دستاوردهای بهره‌وری و جشن دستیابی به اهداف تولید نیز می‌باشد.

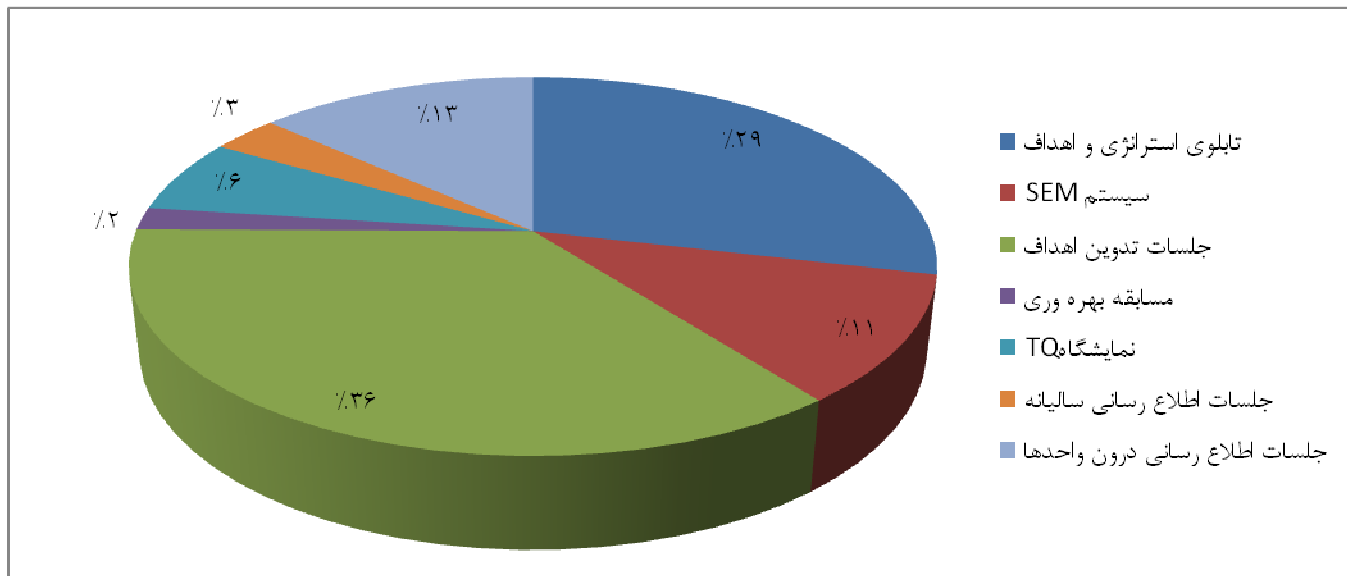
۶- اهداف سطح کمیته های تحول

نمودار ۴-۲۱- نسبت های روش های اطلاع رسانی اهداف سطح کمیته در ساختار تولیدی



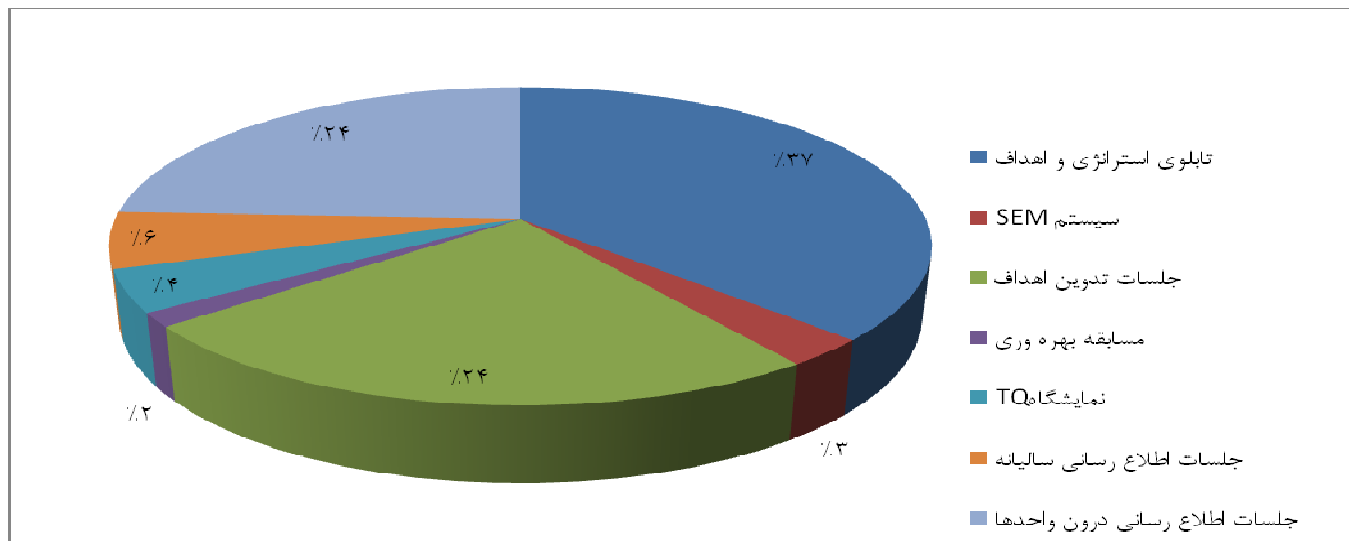
همانطور که در نمودار ملاحظه می شود می توان گفت در ساختار تولیدی از بین روش های اطلاع رسانی در خصوص اهداف سطح کمیته، به ترتیب تابلوی استراتژی ها و اهداف و جلسات اطلاع رسانی درون واحدها مهمترین روش های اطلاع رسانی بوده اند.

نمودار ۴-۲۲- نسبت های روش های اطلاع رسانی اهداف سطح کمیته در ساختار ستادی



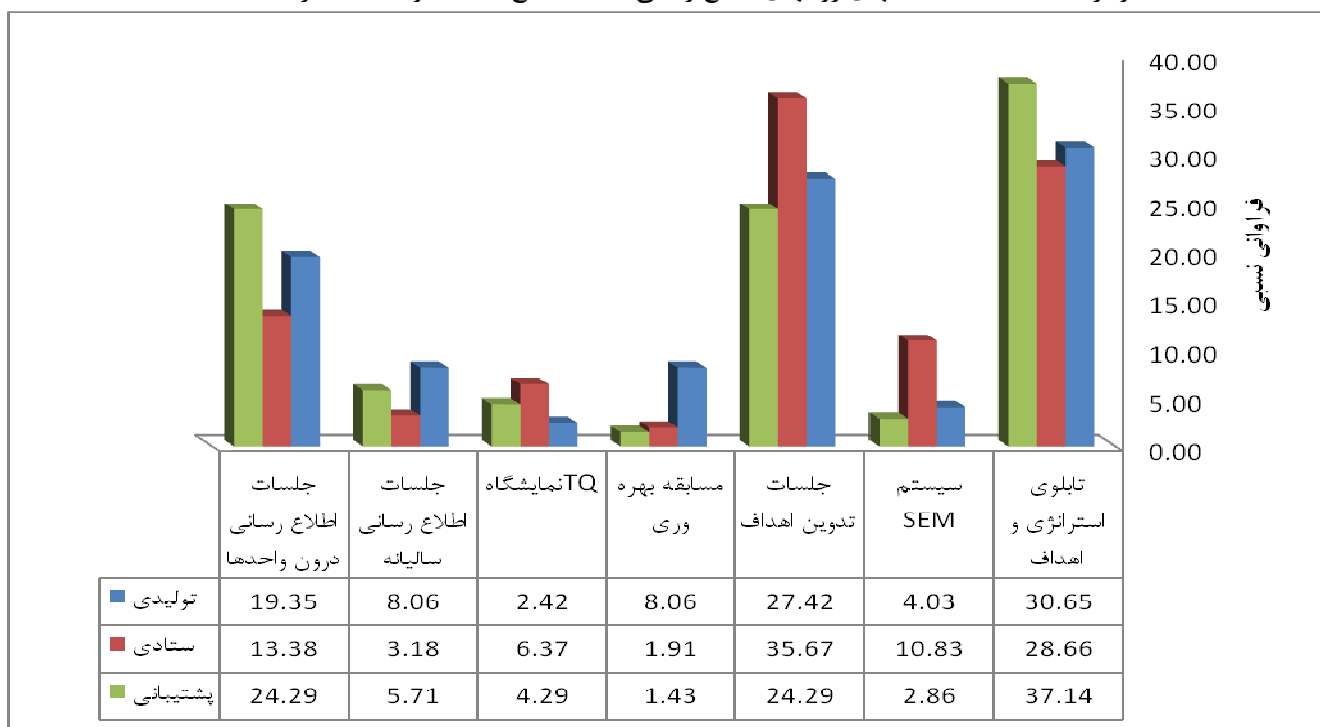
همانطور که در نمودار ملاحظه می شود می توان گفت در ساختار ستادی از بین روش های اطلاع رسانی در خصوص اهداف سطح کمیته، به ترتیب جلسات تدوین اهداف، تابلوی استراتژی ها و اهداف، جلسات اطلاع رسانی درون واحدها و سیستم SEM مهمترین روش های اطلاع رسانی بوده اند.

نمودار ۴-۲۳- نسبت‌های روش‌های اطلاع‌رسانی اهداف کمیته در ساختار پشتیبانی



همانطور که در نمودار ملاحظه می‌شود می‌توان گفت در ساختار ستادی از بین روش‌های اطلاع‌رسانی در خصوص اهداف سطح کمیته، به ترتیب تابلوی استراتژی‌ها و اهداف، جلسات اطلاع‌رسانی درون واحدها و سیستم SEM مهمترین روش‌های اطلاع‌رسانی بوده‌اند به طوری که جلسات اطلاع‌رسانی درون واحدها و سیستم SEM فراوانی نسبی یکسانی دارند.

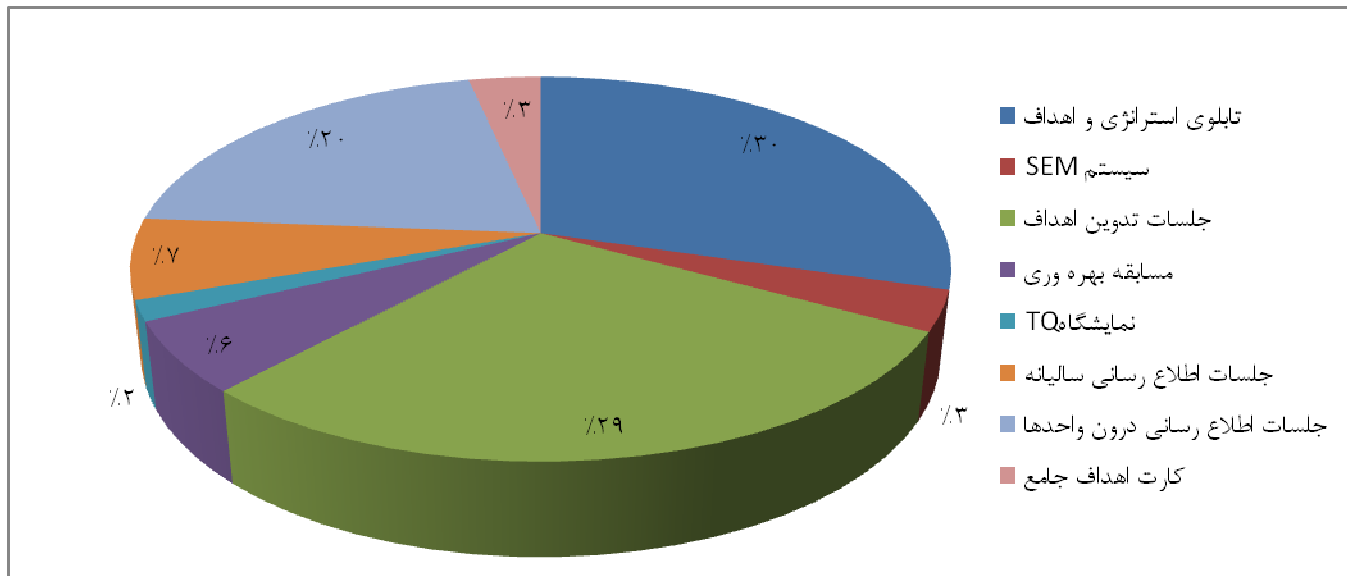
نمودار ۴-۲۴- مقایسه نسبت‌های روش‌های اطلاع‌رسانی اهداف سطح کمیته در سه ساختار



همانطور که در نمودار ملاحظه می‌شود می‌توان گفت از بین روش‌های اطلاع‌رسانی در خصوص اهداف سطح کمیته به ترتیب تابلوی استراتژی‌ها و اهداف، جلسات تدوین اهداف، جلسات اطلاع‌رسانی درون واحدها مهمترین روش‌های اطلاع‌رسانی بوده‌اند. همچنین ملاحظه می‌گردد که سیستم SEM در ساختار ستادی در مقایسه با ساختار تولیدی و پشتیبانی فراوانی نسبی بالاتری دارد.

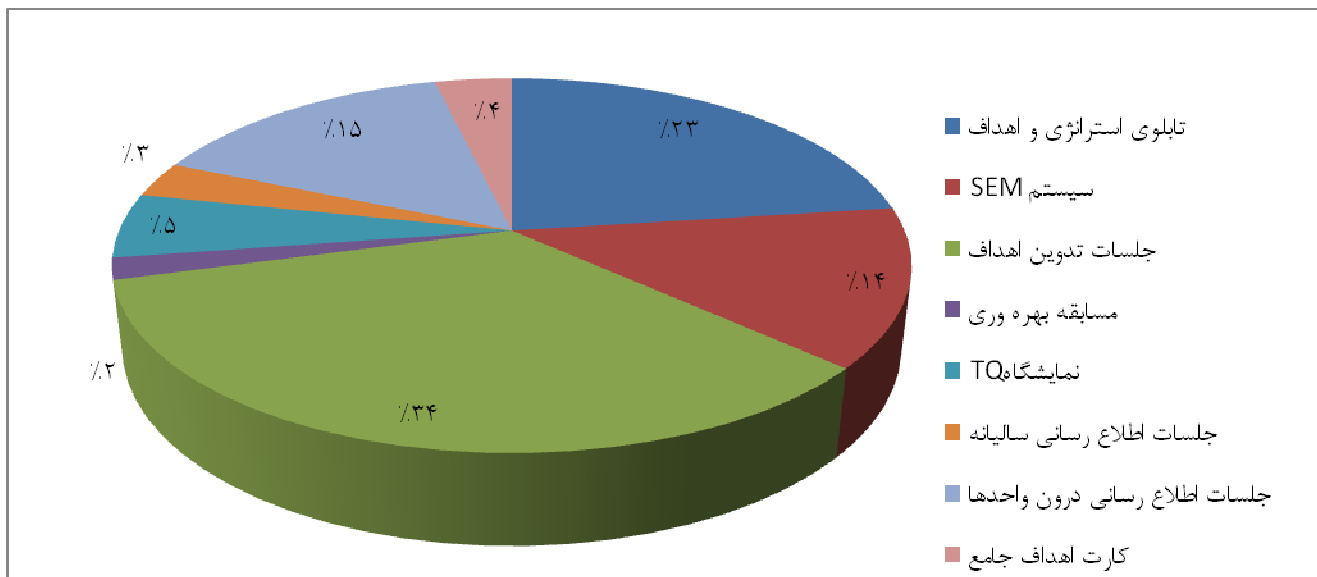
۷- اهداف سطح واحدها

۴-۲۵- نسبتهای روشهای اطلاع رسانی اهداف سطح واحدها در ساختار تولیدی



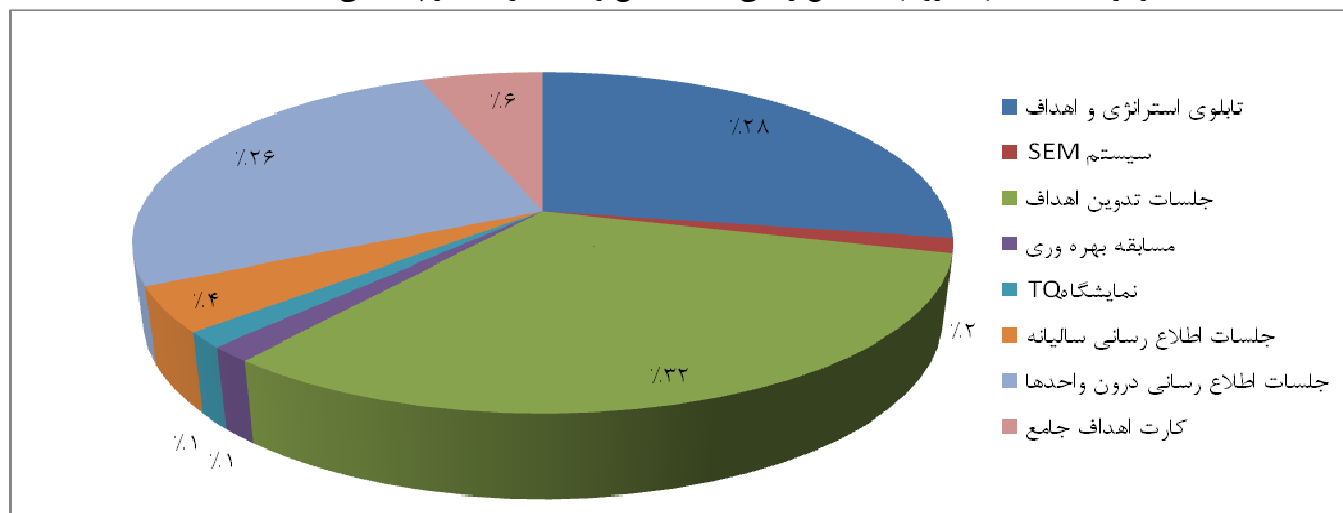
همانطور که در نمودار ملاحظه می شود می توان گفت در ساختار تولیدی از بین روشهای اطلاع رسانی در خصوص اهداف سطح واحد ها، به ترتیب تابلوی استراتژی ها و اهداف، جلسات تدوین اهداف و جلسات اطلاع رسانی درون واحدها مهمترین روشهای اطلاع رسانی بوده اند.

۴-۲۶- نسبتهای روشهای اطلاع رسانی اهداف سطح واحدها در ساختار ستادی



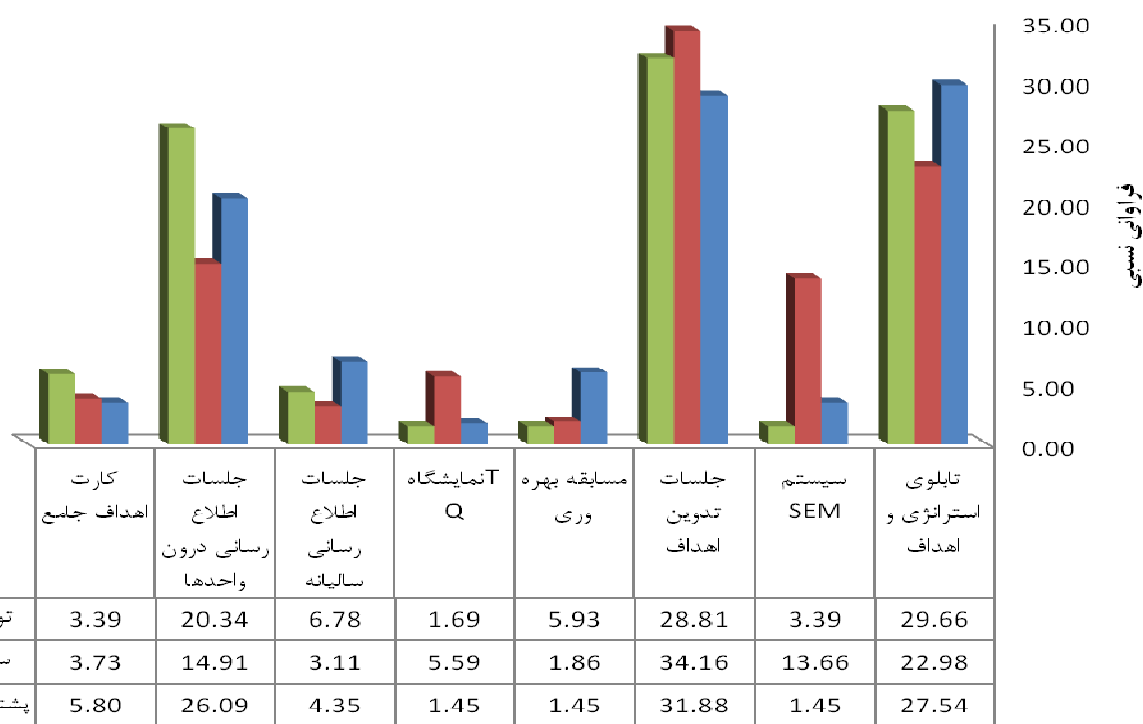
همانطور که در نمودار ملاحظه می شود می توان گفت در ساختار ستادی از بین روشهای اطلاع رسانی در خصوص اهداف سطح واحد ها، به ترتیب جلسات تدوین اهداف، تابلوی استراتژی ها و اهداف، جلسات اطلاع رسانی درون واحدها و سیستم SEM مهمترین روشهای اطلاع رسانی بوده اند.

نمودار ۴-۲۷- نسبت‌های روش‌های اطلاع‌رسانی اهداف سطح واحدها در ساختار پشتیبانی



همانطور که در نمودار ملاحظه می‌شود می‌توان گفت در ساختار پشتیبانی از بین روش‌های اطلاع‌رسانی در خصوص اهداف سطح واحد‌ها، به ترتیب جلسات تدوین اهداف، تابلوی استراتژی‌ها و اهداف، جلسات اطلاع‌رسانی درون واحدها و مهم‌ترین روش‌های اطلاع‌رسانی بوده‌اند به گونه‌ای که تقریباً جلسات اطلاع‌رسانی درون واحدها و تابلوی استراتژی‌ها و اهداف دارای فراوانی نسبی یکسانی هستند.

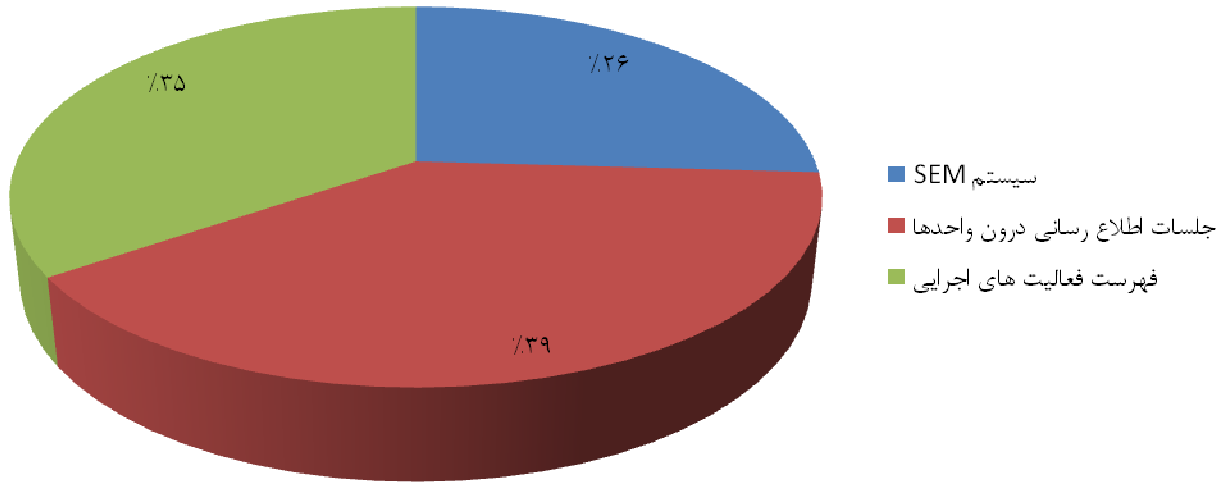
نمودار ۴-۲۸- مقایسه نسبت‌های روش‌های اطلاع‌رسانی اهداف سطح واحدها در سه ساختار



همانطور که در نمودار ملاحظه می‌شود می‌توان گفت از بین روش‌های اطلاع‌رسانی در خصوص اهداف سطح واحدها به ترتیب جلسات تدوین اهداف، تابلوی استراتژی‌ها و اهداف، جلسات اطلاع‌رسانی درون واحدها مهم‌ترین روش‌های اطلاع‌رسانی بوده‌اند. همچنین ملاحظه می‌گردد که سیستم SEM در ساختار ستادی در مقایسه با ساختار تولیدی و پشتیبانی فراوانی نسبی بالاتری دارد.

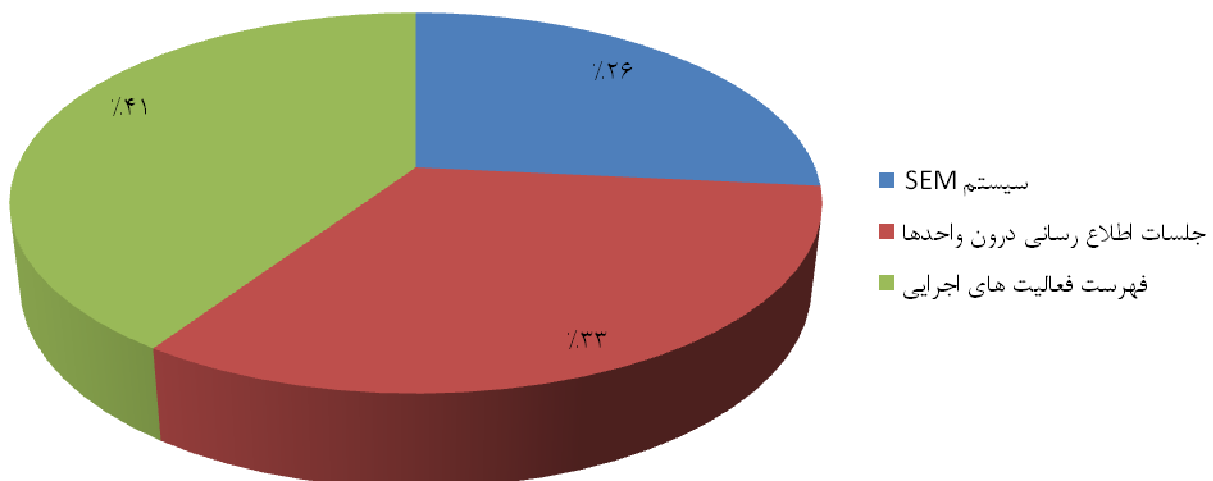
۸- فعالیت های اجرایی

نمودار ۴-۲۹- نسبت های روش های اطلاع رسانی فعالیت های اجرایی در ساختار تولیدی



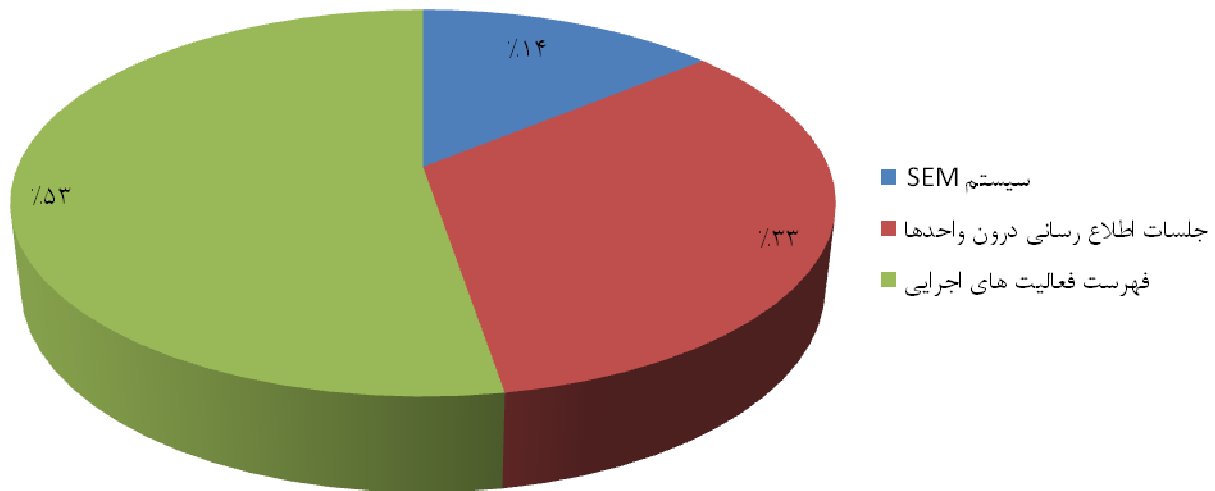
همانطور که در نمودار ملاحظه می شود می توان گفت در ساختار تولیدی از بین روش های اطلاع رسانی در خصوص فعالیت های اجرایی، به ترتیب جلسات اطلاع رسانی درون واحدها، فهرست فعالیت های اجرایی و سیستم SEM مهمترین روش های اطلاع رسانی بوده اند.

نمودار ۴-۳۰- نسبت های روش های اطلاع رسانی فعالیت های اجرایی در ساختار ستادی



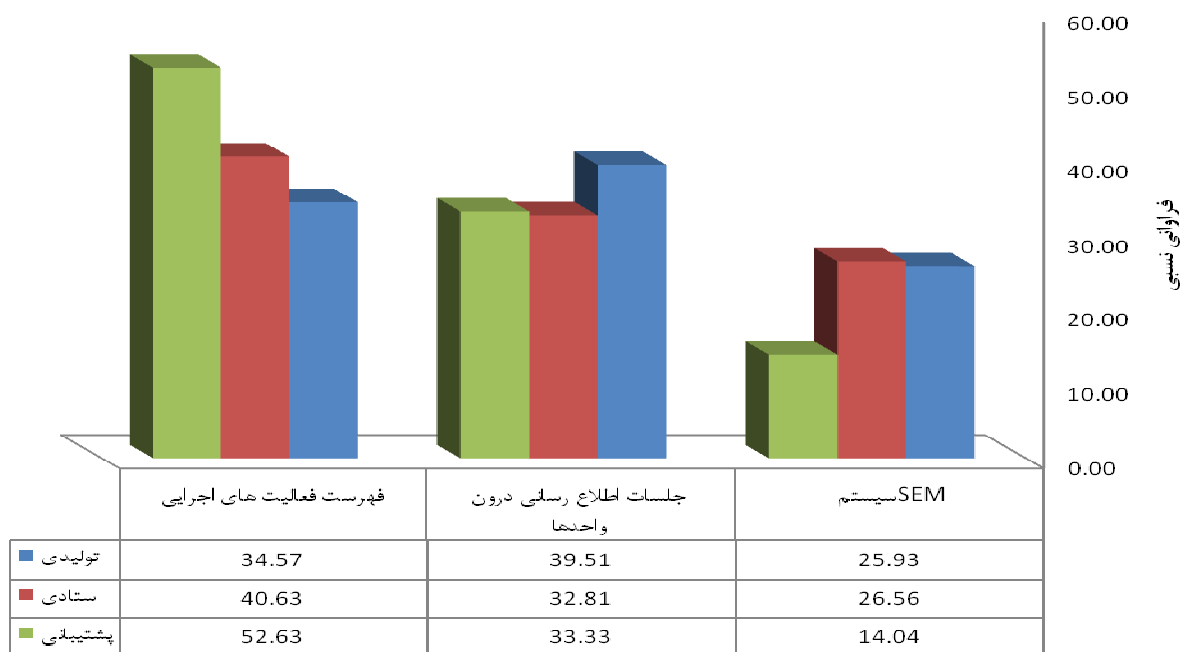
همانطور که در نمودار ملاحظه می شود می توان گفت در ساختار ستادی از بین روش های اطلاع رسانی در خصوص فعالیت های اجرایی، به ترتیب فهرست فعالیت های اجرایی، جلسات اطلاع رسانی درون واحدها و سیستم SEM مهمترین روش های اطلاع رسانی بوده اند.

نمودار ۴-۳۱- نسبت‌های روش‌های اطلاع‌رسانی فعالیت‌های اجرایی در ساختار پشتیبانی



همانطور که در نمودار ملاحظه می‌شود می‌توان گفت در ساختار پشتیبانی از بین روش‌های اطلاع‌رسانی در خصوص فعالیت‌های اجرایی مهمترین روش‌های اطلاع‌رسانی و پس از آن جلسات اطلاع‌رسانی درون واحدها و سیستم SEM دارای اهمیت می‌باشند.

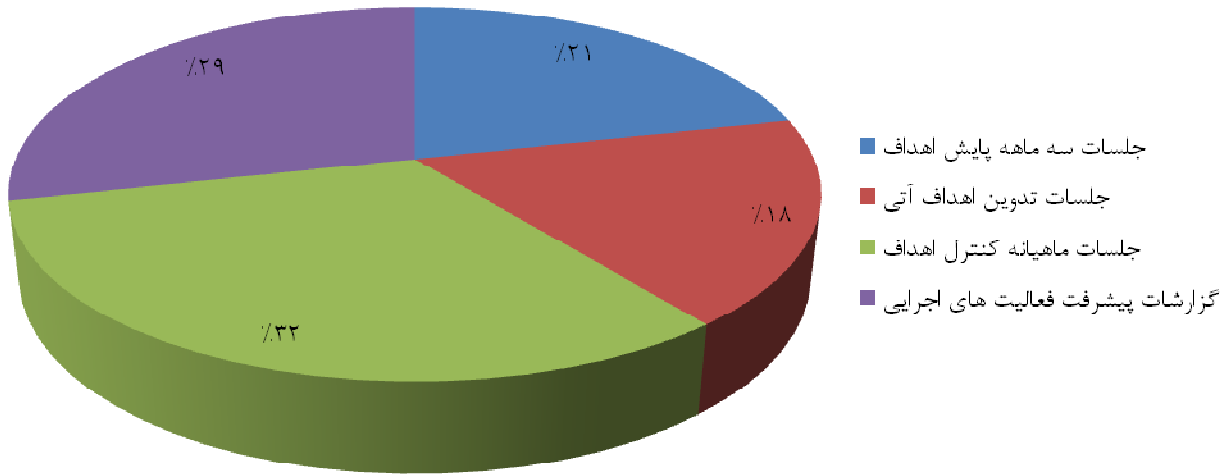
نمودار ۴-۳۲- مقایسه نسبت‌های روش‌های اطلاع‌رسانی فعالیت‌های اجرایی در سه ساختار



همانطور که در نمودار ملاحظه می‌شود می‌توان گفت از بین روش‌های اطلاع‌رسانی در خصوص فعالیت‌های اجرایی به ترتیب فهرست فعالیت‌های اجرایی، جلسات اطلاع‌رسانی درون واحدها و سپس سیستم SEM دارای اهمیت می‌باشند. همچنین ملاحظه می‌گردد که سیستم SEM در ساختار پشتیبانی در مقایسه با ساختار تولیدی و ستادی فراوانی نسبی پایین‌تری دارد.

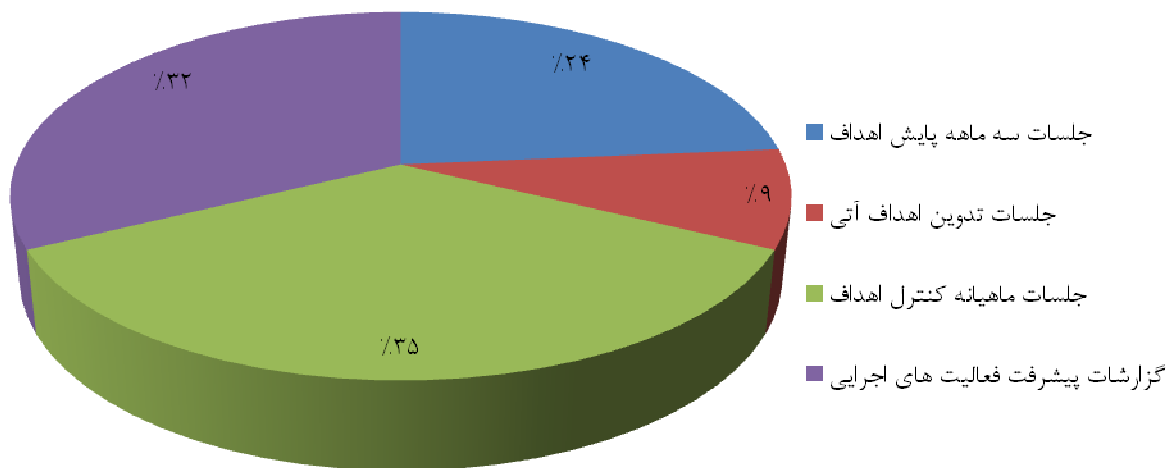
۹- نتایج پایش و ارزیابی اهداف

نمودار ۴-۳۳- نسبت‌های روشهای اطلاع رسانی نتایج پایش و ارزیابی اهداف در ساختار تولیدی



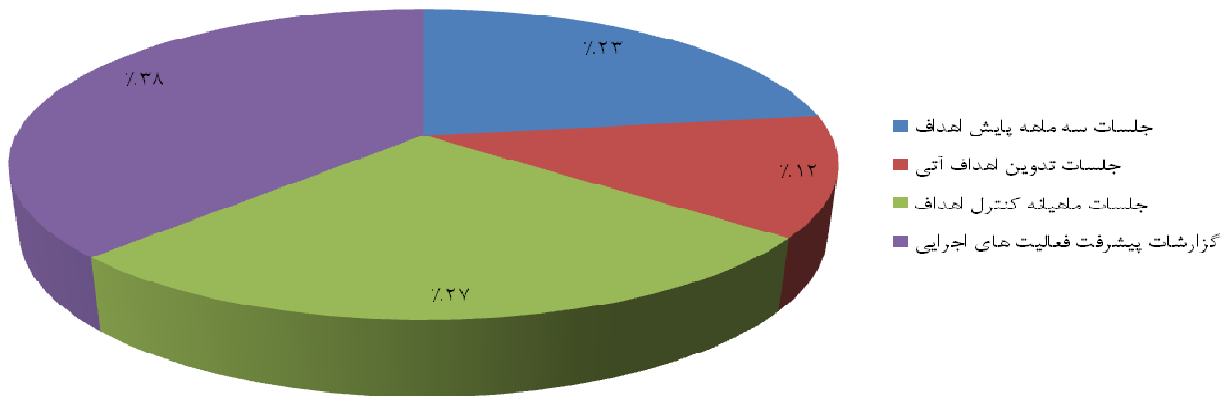
همانطور که در نمودار ملاحظه می شود می توان گفت در ساختار تولیدی اولویت روشهای اطلاع رسانی در خصوص نتایج پایش و ارزیابی اهداف به ترتیب جلسات ماهیانه کنترل اهداف، گزارشات پیشرفت فعالیت های اجرایی، جلسات سه ماهه پایش اهداف و جلسات تدوین اهداف آتی می باشند.

نمودار ۴-۳۴- نسبت‌های روشهای اطلاع رسانی نتایج پایش و ارزیابی اهداف در ساختار ستادی



همانطور که در نمودار ملاحظه می شود می توان گفت در ساختار ستادی اولویت روشهای اطلاع رسانی در خصوص نتایج پایش و ارزیابی اهداف به ترتیب جلسات ماهیانه کنترل اهداف، گزارشات پیشرفت فعالیت های اجرایی، جلسات سه ماهه پایش اهداف و جلسات تدوین اهداف آتی می باشند.

نمودار ۴-۳۵- نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی نتایج پایش و ارزیابی اهداف در ساختار پشتیبانی



همانطور که در نمودار ملاحظه می‌شود می‌توان گفت در ساختار پشتیبانی اولویت روش‌های اطلاع رسانی در خصوص نتایج پایش و ارزیابی اهداف به ترتیب گزارشات پیشرفت فعالیت‌های اجرایی، جلسات ماهیانه کنترل اهداف، جلسات سه ماهه پایش اهداف و جلسات تدوین اهداف آتی می‌باشند.

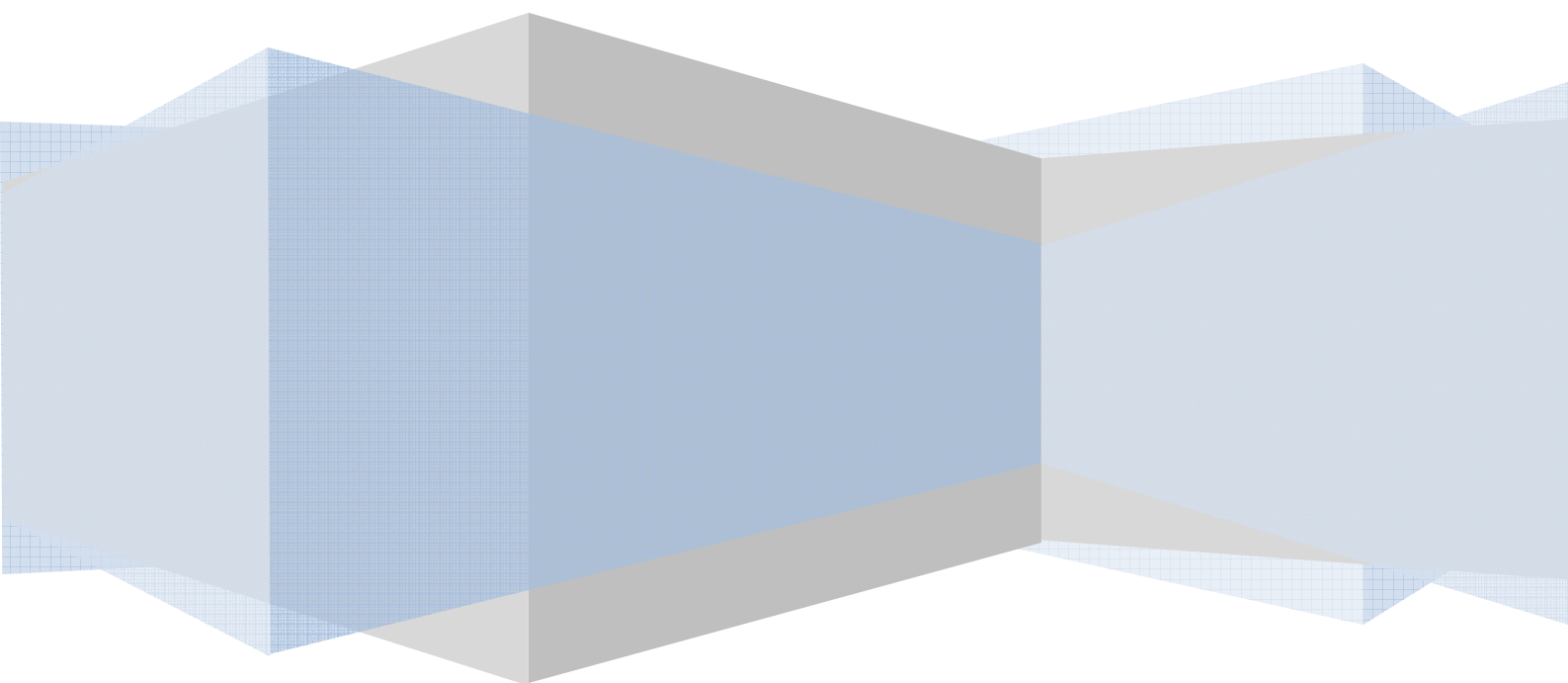
نمودار ۴-۳۶- مقایسه نسبت‌های روش‌های اطلاع رسانی نتایج پایش و ارزیابی اهداف در سه ساختار



همانطور که در نمودار ملاحظه می‌شود می‌توان گفت از بین روش‌های اطلاع رسانی نتایج پایش و ارزیابی اهداف، گزارشات پیشرفت فعالیت‌های اجرایی، و جلسات ماهیانه کنترل اهداف در اولویت قرار دارد و جلسات سه ماهه پایش اهداف، جلسات تدوین اهداف آتی، پس از آن قرار می‌گیرد.

فصل پنجم

تفسیر و نتیجه گیری



مقدمه

در فصل های گذشته به معرفی پژوهش، پیشینه آن، روش شناسی اجرا و تجزیه و تحلیل آماری پرداختیم، در این فصل ضمن ارائه خلاصه ای از فصول گذشته، به بحث و بررسی نتایج تجزیه و تحلیل داده ها می پردازیم و پیشنهاداتی جهت اصلاح و بهبود سیستم اطلاع رسانی عناصر مدیریت استراتژیک در شرکت فولاد مبارکه اصفهان مطرح می نماییم و در نهایت پیشنهاداتی برای پژوهشگران آینده در این زمینه بیان خواهیم کرد.

خلاصه پژوهش

اجرای استراتژی های فرموله شده همواره یکی از بحث بر انگیزترین مباحث مدیریت استراتژیک بوده است، چرا که استراتژی های فرموله شده تا اجرا نشوند برای سازمان ارزش افزا نمی باشند (هید، گرانینگ و جانسون^{۱۱۸}، ۲۰۰۲)؛ لرانگ^{۱۱۹} (۱۹۹۸)، دلیل شکست استراتژی ها را عدم توجه به فاکتور انسانی در برنامه ریزی استراتژیک می داند. استراتژی جهت اجرا مستلزم فهمیده شدن توسط کلیه افراد است و همچنین استراتژی زمانی خوب فهمیده می شود که خوب بتواند تشریح شود. مطالعات پژوهشی مختلفی بر روی عوامل شکست استراتژی های فرموله شده انجام شده است که پژوهشات کاپلان و نورتون (۲۰۰۱)، بیانگر آنست که کمتر از ۵ درصد از نیروی کار استراتژی سازمانشان را درک می کنند، همچنین هید و جانسن (۱۹۹۷)، موانع ارتباطی را مهمترین مانع در اجرای استراتژی می دانند.

از آنجا که سیستمهای ارتباطی، روابط و کانالهای اطلاع رسانی رو به بالا و رو به پایین، جهت درک و توسعه استراتژی و بکارگیری صحیح مهارت ها و جلوگیری از عدم درک و در نتیجه انحراف از راهبردها، در حین اجرا جزء مفاهیم ضروری در راستای اجرای استراتژی است، در این پژوهش اثربخشی کانالهای اطلاع رسانی و تفهیم استراتژی ها، از طریق میزان اطلاع پاسخ دهندگان از عناصر مدیریت استراتژیک بررسی گردید، چرا که ارسال یک پیام الزاماً به معنی دریافت آن نیست و آنچه که هدف ارسال کننده پیام است، ادراکی است که از موضوع در ذهن گیرنده پیام شکل گرفته است.

چنان که نتایج پژوهش استوارد^{۱۲۰} (۱۹۹۹)، نشان می دهد، در سازمانهای با عملکرد خوب ۶۷ درصد از کارکنان نسبت به اهداف سازمانی درک خوبی دارند، در عین حال که مدیران ارشد ۲۶ درصد ارتباط مؤثر بر قرار کرده اند (که این نتایج در مورد سازمانهای با عملکرد ضعیف ۳۳ و ۰ درصد می باشد)، چنان که در ادبیات پژوهش نیز عنوان شد شرکتها، هم از کانالهای سنتی برقراری ارتباط مثل گردهمایی ها، بروشورها، خبرنامه ها، تابلوهای آموزشی و هم از طریق کانالهای مؤثر جدیدی مانند سایتهای اینترنت، نقشه های فراگیری تصویری و درخت علت و معلولی برای انتقال استراتژیها و سنجه های کارت امتیازی متوازن استفاده کرده اند.

شرکت فولاد مبارکه اصفهان به عنوان بزرگترین مجتمع صنعتی کشور از ابتدای فعالیت تا کنون در جهت بهبود مستمر، سیستمها و روشهای مختلف مدیریتی را استقرار داده است. این شرکت از نیمه دوم سال ۱۳۸۵ در ادامه فعالیت های گذشته و همراستا با تحولات ایجاد شده در سطح کشور در ارتباط با اجرای اصل ۴۴ و حرکت به سمت خصوصی سازی، اقدام به بهبود فرآیند مدیریت استراتژیک نموده است و روشهایی را جهت اطلاع رسانی عناصر مدیریت استراتژیک بکار گرفته، که پژوهشگر از طریق مشاهده و مصاحبه روشهای زیر را شناسایی نموده است:

¹¹⁸ - Heide& Grohang& Johannessen

¹¹⁹ - Lorange

¹²⁰ - Steward

تابلوی استراتژی ها و اهداف، پورتال شرکت، سیستم SEM، جلسات تدوین اهداف، مسابقه بهره وری، تقویم و سررسید، کتابچه دستاورد های بهره وری، جشن دستیابی به اهداف تولید، نمایشگاه T.Q، جلسات اطلاع رسانی سالیانه، کارت اهداف جامع، فهرست فعالیت های اجرایی، جلسات ماهیانه کنترل اهداف، جلسات سه ماهه پایش اهداف و گزارشات پیشرفت فعالیت های اجرایی؛ که توضیحات مقتضی در این رابطه در فصل دوم ارائه گردید.

پژوهش حاضر با هدف ارزیابی و کاربردی، و بر حسب نحوه گردآوری داده ها، توصیفی- پیمایشی می باشد، جامعه آماری این مطالعه کارکنان بخش دولتی کمیته های: نورد گرم، آهن سازی و فولاد سازی (در ساختار تولیدی)؛ تکنولوژی، اقتصادی- مالی، فروش و بازاریابی و برنامه ریزی و کنترل تولید (در ساختار ستادی)؛ تعمیرگاه مرکزی، اتوماسیون و ابزار دقیق (در ساختار پشتیبانی)؛ می باشند که مشتمل بر ۴۵۰۰ نفر می باشند و نمونه ها بطور تصادفی (با کمک جدول اعداد تصادفی) از میان کارکنان شرکت کننده در جلسات تدوین اهداف واحدهای فوق الذکر انتخاب شده اند، (حجم نمونه ی استخراجی از جدول مورگان ۳۵۱ نفر)؛

داده های استفاده شده جهت تجزیه و تحلیل با استفاده از پرسشنامه جمع آوری شده است، که پایایی درون سؤالات از طریق آلفای کرنباخ ($r=0/87$) محاسبه شده که در سطح $0/001$ ($p<0/001$)، معنی دار بود.

در این پژوهش بمنظور تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزارهای Excel و SPSS استفاده شده است، همچنین سطح معنی داری در این پژوهش $0/05$ ($p<0/05$)، در نظر گرفته شده است. برای انجام آزمونهای آماری ابتدا آزمونهای کولموگوروف- اسمیرنوف (KS) و مجذور کای (χ^2) انجام شد و نرمال بودن توزیع داده ها تأیید گردید.

به طور خلاصه نتایج تجزیه و تحلیل آماری در بخش آمار توصیفی نشان داده است که:

- میانگین امتیازات کسب شده در سه ساختار سازمانی، و در مورد میزان اطلاع از عناصر سه گانه مدیریت استراتژیک بین ۶۰ تا ۸۰ درصد می باشد،
- میانگین اطلاع کارکنان ساختار ستادی در مراحل سه گانه مدیریت استراتژیک بالاتر از کارکنان ساختار تولیدی و میانگین اطلاع کارکنان ساختار تولیدی بالاتر از ساختار پشتیبانی است،
- بطور میانگین کارکنان شرکت فولاد مبارکه اصفهان از عناصر مرحله اجرای مدیریت استراتژیک بیش از عناصر مرحله ی تدوین و از عناصر مرحله تدوین بیش از مرحله ی پایش و ارزیابی مطلع هستند؛

و نتایج تجزیه و تحلیل آماری در بخش آزمون فرضیه ها، نشان داده است که:

- بین کانالهای اطلاع رسانی مرحله تدوین مدیریت استراتژیک، و واحدهای تولیدی، ستادی و پشتیبانی رابطه معنی داری مشاهده می شود،
- بین کانالهای اطلاع رسانی مرحله اجرای مدیریت استراتژیک، و واحدهای تولیدی، ستادی و پشتیبانی رابطه معنی داری مشاهده می شود،

- بین کانالهای اطلاع رسانی مرحله ارزیابی مدیریت استراتژیک، و واحدهای تولیدی، ستادی و پشتیبانی رابطه معنی داری مشاهده نمی شود،
 - اطلاع کارکنان ساختار ستادی از مرحله تدوین مدیریت استراتژیک، با ساختار تولیدی و پشتیبانی تفاوت معنی داری دارد اما بین دو گروه پشتیبانی و تولیدی تفاوت معنی داری مشاهده نمیشود،
 - اطلاع کارکنان ساختار ستادی از مرحله اجرای مدیریت استراتژیک، با ساختار پشتیبانی تفاوت معنی داری دارد اما بین گروه تولیدی با پشتیبانی و ستادی تفاوت معنی داری مشاهده نمی شود،
 - در مجموع کارکنان سه ساختار ستادی، پشتیبانی و تولیدی از مرحله پایش و ارزیابی مدیریت استراتژیک اطلاع یکسان دارند.
- همچنین بطور نسبی مشاهده می شود که مهمترین کانالهای اطلاع رسانی جهت انتقال:
- مأموریت سازمان: جلسات تدوین اهداف، کتابچه دستاوردهای بهره وری و جشن دستیابی به اهداف تولید و سیستم SEM می باشد،
 - چشم انداز، ارزشها و استراتژیهای سازمان و اهداف سطح شرکت: تابلوی استراتژی ها و اهداف، جلسات تدوین اهداف، کتابچه دستاوردهای بهره وری و جشن دستیابی به اهداف تولید و سیستم SEM می باشد،
 - اهداف سطح کمیته و واحدها: تابلوی استراتژی ها و اهداف، جلسات تدوین اهداف، جلسات اطلاع رسانی درون واحدها و سیستم SEM می باشد،
 - فعالیت های اجرایی: فهرست فعالیت های اجرایی، جلسات اطلاع رسانی درون واحدها و سیستم SEM می باشند،
 - نتایج پایش و ارزیابی اهداف، گزارشات پیشرفت فعالیت های اجرایی، جلسات ماهیانه کنترل اهداف، جلسات سه ماهه پایش اهداف و جلسات تدوین اهداف آتی باشند.

بحث و بررسی

هدف از انجام این پژوهش ارزیابی اثربخشی کانالهای اطلاع رسانی و تفهیم استراتژی ها، به کارکنان در شرکت فولاد مبارکه اصفهان می باشد، نتایج نشان می دهد که میزان اطلاع کارکنان ساختار های تولیدی، ستادی و پشتیبانی، از عناصر مدیریت استراتژیک متفاوت است.

با توجه به این مطلب که ساختار سازمانی بوسیله تأثیر روی اطلاعات، کنترل و فرآیند تصمیم گیری، بطور غیر مستقیم بر اجرا مؤثر است (هید، گرانهنگ و جانسون، ۲۰۰۲)، و اینکه ساختارهای درونی سازمان با یکدیگر متفاوتند و این گوناگونی نه تنها در یک مرحله و یک مقطع زمانی، بلکه پی در پی و در چرخه زمان روی می دهد (آهنچی، ۱۳۸۶: ۳۱۳)، می توان دلایل متعددی را برای اطلاع متفاوت کارکنان ساختار های مختلف عنوان کرد، امکان دارد مدیران برخی واحدها اهمیت بیشتری برای سیستم مدیریت استراتژیک قائل باشند، تعداد جلسات برگزار شده جهت اطلاع رسانی در واحدها بیشتر بوده و یا از کیفیت و تنوع بالاتری برخوردار بوده باشد، تعداد کسانی که در تدوین اهداف شرکت می کنند بیشتر بوده و یا کارکنان بیشتری از لایه های پایین سازمان برای شرکت در این جلسات انتخاب شده باشند.

همچنین نوع وظایف هر ساختار را نباید نادیده گرفت، به نظر می رسد ماهیت فعالیت واحد پشتیبانی با ساختار ستادی و تولیدی دارای تفاوتی است، چرا که وظایف واحدهای پشتیبانی بطور وسیعی مرتبط با نیازمندی های ساختار تولیدی (بیشتر) و ستادی می باشد، از طرفی تعداد بیشتری از اهداف تعریف شده در واحد های تولیدی توسط سیستم اطلاعات مدیریت^{۱۲۱} قابل کنترل می باشند، همچنین واحدهای ساختار پشتیبانی در محلهای مختلف استقرار یافته اند (و ماهیت کار آنها به گونه ای است که کارشان از یکدیگر مجزا است، که به نظر می رسد این موضوع بر اطلاع رسانی های انجام شده تأثیر منفی داشته باشد.

نتایج نشان می دهد که اطلاع رسانی های انجام شده در ساختار ستادی مؤثرتر واقع شده اند، چرا که میانگین اطلاع کارکنان ساختار ستادی از تولیدی و پشتیبانی بالاتر است و نظر کارکنان ساختار ستادی نیز حاکی از آن است که اطلاع رسانی های انجام شده را مناسب تر از دو ساختار دیگر می دانند، هر چند نباید از نظر پنهان داشت که سطح تحصیلات کارکنان ساختار ستادی به طور متوسط بالاتر از ساختار پشتیبانی و تولیدی است که این امر با وجود همبستگی مثبت بین میزان تحصیلات و میزان اطلاع از عناصر مدیریت استراتژیک اثبات می شود، همچنین تمرکز واحدهای مختلف ساختار ستادی در یک ساختمان (ساختمان مرکزی) را می توان عاملی در جهت تسهیل اطلاع رسانی دانست.

به نظر می رسد در واحد هایی که اهداف و فعالیت های اجرایی، توسط سیستم اطلاعات مدیریت کنترل می شود، پایش و ارزیابی واقعی تری انجام می گیرد، که این موضوع در ساختار تولیدی پررنگتر است. هربینک (۲۰۰۶) مدل را عاملی برای ایجاد ادراک عمومی می داند که، فعالیتهای اجرایی را هدایت می کند؛ در شرکت فولاد مبارکه اصفهان وجود مدل مدیریت استراتژیک رهنمودی است که افراد با سیستم مدیریت استراتژیک ارتباط تنگاتنگ برقرار می کنند (چنان که پژوهشگر در حین مصاحبه و مشاهده این موضوع را به خوبی ملاحظه نمود)، همچنین برگزاری دوره های آموزشی را نباید نادیده گرفت.

علی رغم تقسیم بندی لینگل و دفت (۲۰۰۱) که تابلوی اعلانات را یک کانال ضعیف می دانند، نتایج این پژوهش تابلوی استراتژی ها و اهداف را یک کانال مؤثر جهت انتقال عناصر مرحله تدوین و اهداف می داند که به نظر می رسد بخاطر کیفیت و نوع قاب تابلوها و همچنین تعداد زیاد آنها در سطح شرکت باشند، تابلوها این امتیاز را دارند که مطالب جمع بندی شده (از مرحله تدوین واجرا) را بطور مستمر برای سطح وسیعی از کارکنان قابل دسترس می کنند طوری که پژوهشگر در زمان انجام پژوهش در اغلب دفاتر کار، بیش از یک تابلو (تابلوی اهداف کمیته و واحدهای مربوطه) را مشاهده نمود.

با توجه به اینکه سیستم مدیریت استراتژیک در حدود دو سال است که بطور جدی دنبال می شود، و در این مدت، پرسنل رسمی استخدام نشده اند، منطقی است که سابقه کار و میزان اطلاع از عناصر مدیریت استراتژیک به یکدیگر همبستگی ضعیف دارند.

استقرار سیستم مدیریت کیفیت جامع و مدل تعالی سازمانی در شرکت فولاد مبارکه، یادگیری سازمانی ایجاد کرده است و می توان این سیستم ها را یک تسهیل کننده خوب جهت اجرای استراتژی ها دانست چرا که در سیستم مدیریت کیفیت فراگیر تأکید زیادی بر انجام کارهای تیمی است و مدل تعالی سازمانی نیز چشم انداز، مأموریت و ارزشهای سازمانی را مبنای فعالیت خود قرار می دهد که اطلاع رسانی ها انجام شده در جهت تحقق اهداف این سیستمها، مکمل سیستم مدیریت استراتژیک، است.

اگر چه مسئولین و مصاحبه شوندگان روشهای اطلاع رسانی در مرحله ارزیابی را گزارشات پیشرفت فعالیت های اجرایی، جلسات ماهیانه کنترل اهداف، جلسات سه ماهه پایش اهداف و جلسات تدوین اهداف سال بعد می دانند ولی پژوهشگر مشاهده نمود که نتایج ارزیابی اهداف در جلسات کمیته راهبری، و جلسات بازنگری مدیریت (در راستای سیستم مدیریت کیفیت جامع)، نیز مورد بررسی قرار می گیرد، که نشان از استمرار این فرآیند دارد ولی میانگین اطلاع کارکنان از نتایج مرحله ارزیابی پایین تر از مرحله ی تدوین و اجرای مدیریت استراتژیک می باشد که اگر شرکت، کانالهای اطلاع رسانی را در زمینه نتایج پایش و ارزیابی تقویت کند، انگیزه و تعهد کارکنان را نسبت به سیستم مدیریت استراتژیک بالا خواهد برد.

بسیاری از پاسخ دهندگان از جمله کانالهای اطلاع رسانی جهت مأموریت سازمان را تابلوی استراتژی ها و اهداف قید کرده اند که با توجه به اینکه اصلاً در تابلوی استراتژی ها و اهداف، مأموریت سازمان قید نگردیده است، به نظر می رسد کارکنان بین چشم انداز و مأموریت سازمان تفاوتی قائل نمی باشند.

در پژوهشی که آدامز انجام داده است ۹۰ درصد مدیران، بهبود کیفیت اطلاعات را بر کمیت آن ترجیح می دهند، علیرغم آنکه جلسات تدوین اهداف فقط یکبار در سال برگزار می گردند ولی می توان این جلسات را، یکی از مؤثرترین کانالهای اطلاع رسانی در شرکت فولاد مبارکه اصفهان به حساب آورد، شرکت کنندگان در این جلسات کارکنان سطح میانی شرکت فولاد مبارکه اصفهان می باشند، از آنجا که درگیر شدن مدیران میانی و عملیاتی، احتمال تحقق کامل هدفهای گذاشته شده و فرآیند اجرای استراتژی را بطور قابل توجهی افزایش می دهد (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۱)، بنابراین شاید بتوان چنین بیان کرد که در جلسات تدوین اهداف، اطلاعات با کیفیت بالا از چندین روش انتقال می یابد، بدین شرح که جلسه با سخنرانی مشاور شرکت آغاز می شود (مطالب با استفاده از فایل power point و ویدئو پروژکتور بر روی صفحه نمایش داده می شود) که خود تأکید بر مفاهیمی دارد که کارکنان در طی دوره های آموزشی داشته اند همچنین

کارکنان از مراحل و نحوه تدوین مأموریت، چشم انداز، استراتژی های اصلی و اختصاصی مطلع می شوند که تعلق سازمانی شرکت کنندگان در این جلسات را بالا می برد. این جلسات جنبه ی آموزشی هم دارد چرا که مشاور شرکت نحوه تدوین اهداف و چگونگی تکمیل فرمهای مربوطه را توضیح می دهد.

از طرفی سخنرانی که معاونین شرکت انجام می دهند، تعهد سطح مدیریتی نسبت به فرآیند مدیریت استراتژیک را بیش از پیش آشکار می سازد، این جلسات که در سالن همایشها برگزار می شود، که بسیاری از مزاحمت های فیزیکی را کاهش می دهد، چون اداره این جلسات با روش طوفان فکری است، تأثیرات سمت سازمانی تا حد زیادی کاهش می یابد و نیاز اجتماعی کارکنان نیز پوشش داده می شود.

همچنین تدوین اهداف با روش مشارکتی، تأییدی است بر گفته ایسوم^{۱۲۲} (مدیر ارشد بیمه سیگنا^{۱۲۳}) که افرادی که در بخشهای مختلف مشغول به فعالیت هستند، آگاه می شوند که چگونه می توانند منجر به دستیابی به استراتژی ها گردند. تعدادی از شرکت کنندگان در جلسات تدوین اهداف واسطه ای هستند که لایه های صف سازمان را از استراتژی ها و اهداف شرکت مطلع می کنند.

نتایج نشان می دهد که بیشترین میزان اطلاع مربوط به عناصر مرحله اجرای مدیریت استراتژیک می باشد که نشان دهنده مهارت انفعالی بالای مدیران ارشد شرکت فولاد مبارکه اصفهان می باشد، چرا که آنان تأکید زیادی روی اعضای سازمان دارند و برای یافتن بهترین روش به اجرا در آوردن استراتژیها، به گفتگو تبادل نظر می پردازند.

به نظر می رسد که جلسات اطلاع رسانی درون واحد ها از آن جهت مؤثر واقع شده اند که با نظر گلدهابر و بارت (۱۹۸۸) و کانراد (۱۹۹۰)، مبنی بر اینکه باید اطلاع رسانی شفاهی به خوبی کتبی انجام شود، همخوانی دارد.

فرمهای فعالیت های اجرایی، عقیده هربینک (۲۰۰۶) مبنی بر اینکه هماهنگی مؤثر، زمانی واقع می شود که مدیران بدانند چه کسی، برای انجام چه کاری و به واسطه چه کسی به فعالیت اجرایی وابسته می شوند را پوشش می دهد. فرمهای فعالیت های اجرایی علاوه بر فراهم کردن اطلاعات مربوط به نحوه اجرایی کردن اهداف و استراتژی ها برای کارکنان با انتخاب مسئول و هماهنگ کننده برای هر فعالیت اجرایی و درج آن در فرمهای فعالیت اجرایی، علاوه بر سهیم کردن کارکنان در اطلاعات، آنها را نسبت به اهداف متعهد می نماید، اطلاعات مربوطه توسط مسئولی که مدیران کمیته های تحول مشخص می کنند در سیستم SEM وارد می شود؛ گزارشات پیشرفت فعالیت های اجرایی مقادیر واقعی دستیابی به هدف را با مقادیر پیش بینی شده در برنامه مقایسه می کند.

راپس (۲۰۰۵)، وجود ارتباطات دو طرفه (بالا به پایین و بعکس) را پاسخ گوی کارکنان در خصوص نیازمندی های جدید، وظایف و فعالیت های جدید و آگاهی نسبت به عملکرد شان می داند، گزارشات پیشرفت فعالیت های اجرایی و برگزاری جلسات ماهیانه کنترل اهداف، فرصتی است که کارکنان با مدیران

¹²² - Gery Isom

¹²³ - CIGNA

واحدها و کمیته ها بدون در نظر گرفتن موقعیت شغلی خود، با ایجاد ارتباط افقی با کارکنان، می توانند در زمان کمتر و با سرعت بیشتری آنچه انجام شده است را مرور کنند.

جلسات سه ماهه پایش اهداف، این امکان را فراهم می کند که مدیران واحدها، جنرال فورمن ها (در صورت نیاز)، مدیران کمیته های تحول با معاونین مدیر عامل، ارتباط عمودی رو به بالا برقرار کرده و میزان پیشرفت اهداف و مسائل و مشکلات جاری را به اطلاع معاونین شرکت برسانند، در این روش اطلاع رسانی معاونین شرکت، دیدگاه سطوح پایین سازمان را نسبت به اهداف از زبان مدیران واحدها می شنوند و برای انجام اقدامات اصلاحی از نظر آنان بهره مند می گردند.

کاپلان و نورتون (۱۳۸۶)، معتقدند مدیریت ارشد باید نشان دهد که در فرآیند اجرا ثابت است و این تعهد بر روی کلیه اعضای سازمان تأثیر مثبت دارد، به نظر می رسد کارکنان شرکت فولاد مبارکه جشن دستیابی به اهداف تولید را از آن جهت مؤثر می دانند که مدیریت ارشد با سخنرانی در این جلسات تعهد خود به سیستم مدیریت استراتژیک را نشان داده و ارتباط عناصر این سیستم را با موفقیت و بهبود شرایط کاری بیان می دارد.

به نظر می رسد کتابچه دستاورد های بهره وری از آن جهت مؤثر واقع شده که با درج عملکرد کلیه واحد ها در سال ماقبل، وضعیت کلی شرکت را برای کارکنان مجسم می نماید و با درج اسامی و عکس نفرات مؤثر در دستیابی به این اهداف آنان را به سازمان معرفی کرده و نیاز اجتماعی آنان را تا حد زیادی مرتفع می کند.

سیستم SEM بعنوان سیستم یکپارچه مدیریت استراتژیک، در بر گیرنده کلیه اطلاعات سیستم مدیریت استراتژیک بوده و نتایج بدست آمده حاکی از آن است که در ساختار ستادی، در مقایسه با ساختار تولیدی و پشتیبانی، کانال اطلاع رسانی مؤثری بوده است. همانطور که ذکر شد ماهیت کار ساختار ستادی، دفتری است و افراد بیشتری، امکان دسترسی به کامپیوتر و سیستم SEM را دارند.

میزان اطلاع کارکنان از نتایج ارزیابی ها پایین تر از مرحله تدوین و اجرای مدیریت استراتژیک قرار دارد، ممکن است مدیران شرکت با گاتکو (۱۹۶۵) هم عقیده باشند که کارکنان صلاحیت دریافت برخی از اطلاعات را ندارند ولی از آنجایی که موفقیت مجریان استراتژیها، وابسته به سیستم های بازخورد اطلاعاتی است، باید کانالهای اطلاع رسانی مرحله ارزیابی تقویت شوند.

پیشنهادهای پژوهش

الف - پیشنهادهای منتج از فرضیه ها

فرضیه ۱: کانالهای اطلاع رسانی مرحله تدوین مدیریت استراتژیک در واحدهای تولیدی، ستادی و پشتیبانی اثر یکسان دارند؛ نتایج آزمون مجذور کای نشان می دهد که کانالهای اطلاع رسانی در واحدهای مختلف اثر متفاوتی داشته اند، لذا پیشنهاد می شود:

- کانالهای قوی تری نظیر تابلوها تقویت گردد، به نحوی که تعداد تابلوی های استراتژی بیشتری چاپ و در محلهای مختلف نصب گردد همچنین نحوه ارائه تابلوها متنوع باشد تا از حالت یکنواخت فعلی خارج شوند،

فرضیه ۲: کانالهای اطلاع رسانی مرحله اجرای مدیریت استراتژیک در واحدهای تولیدی، ستادی و پشتیبانی اثر یکسان دارند؛ نتایج آزمون مجذور کای نشان می دهد که کانالهای اطلاع رسانی در واحدهای مختلف اثر متفاوتی داشته اند، لذا پیشنهاد می شود:

- کانالهای قوی تری نظیر تابلوهای اهداف متنوع گردند و در واحدهای تولیدی و پشتیبانی اهداف بر روی مانیتور پخش گردند،
- با درگیر شدن تعداد بیشتری از کارکنان، احتمال تحقق کامل اهداف و فرآیند اجرای استراتژی ها بطور قابل توجهی افزایش می یابد، به همین دلیل پیشنهاد می شود تعداد کارکنان بیشتری در جلسات تدوین اهداف شرکت نمایند،
- کانالهایی نظیر مسابقه بهره وری و مراسم بهره وری که علی رغم هزینه بالایی که دارند، جزء کانالهای ضعیف به حساب می آیند و حذف آنها برای شرکت مفید تر است،
- تعداد جلسات اطلاع رسانی بیشتری درون واحدها برگزار گردد؛

فرضیه ۳: کانالهای اطلاع رسانی مرحله ارزیابی مدیریت استراتژیک در واحدهای تولیدی، ستادی و پشتیبانی اثر یکسان دارند؛ نتایج آزمون مجذور کای نشان می دهد که کانالهای اطلاع رسانی در واحدهای مختلف اثر یکسان داشته اند، لذا پیشنهاد می شود:

- اطلاع رسانی نتایج ارزیابی اهداف سال گذشته در جلسات تدوین اهداف تقویت گردد،

فرضیه ۴: تفاوتی بین میزان اطلاع کارکنان شرکت فولاد مبارکه اصفهان (ساختار ستادی، پشتیبانی و تولیدی) از مرحله تدوین فرآیند مدیریت استراتژیک سازمان وجود ندارد، نتایج آزمون تحلیل واریانس نشان می دهد میزان اطلاع کارکنان در سه ساختار ستادی، پشتیبانی و تولیدی از مرحله تدوین فرآیند مدیریت استراتژیک سازمان متفاوت است، لذا پیشنهاد می شود:

- کانالهای اطلاع رسانی قوی (نظیر تابلو و جلسات تدوین اهداف)، متنوع شوند،

- برای فراگیر کردن فرهنگ مدیریت استراتژیک در سازمان، مأموریت، چشم انداز، ارزشهای سازمانی و استراتژی های اصلی در کلیه شماره های خبرنامه داخلی شرکت، اطلاع رسانی شوند،
- پیشنهاد می شود مأموریت شرکت همچون چشم انداز و ارزشهای سازمان بر روی تابلوهای استراتژی و اهداف درج گردد،
- کانالهایی نظیر کتابچه دستاوردهای بهره وری و جشن دستیابی به اهداف تولید، خصوصاً در ساختار تولیدی و پشتیبانی تقویت گردد،

فرضیه ۵: تفاوتی بین میزان اطلاع کارکنان شرکت فولاد مبارکه اصفهان (ساختار ستادی، پشتیبانی و تولیدی) از مرحله اجرای فرآیند مدیریت استراتژیک سازمان وجود ندارد، نتایج آزمون تحلیل واریانس نشان می دهد میزان اطلاع کارکنان در سه ساختار ستادی، پشتیبانی و تولیدی از مرحله اجرای فرآیند مدیریت استراتژیک سازمان متفاوت است، لذا پیشنهاد می شود:

- امکانات مقتضی جهت استفاده از سیستم SEM (که کانال قوی در ساختار ستادی است)، جهت واحدهای تولیدی و پشتیبانی فراهم گردد،

فرضیه ۶: تفاوتی بین میزان اطلاع کارکنان شرکت فولاد مبارکه اصفهان (ساختار ستادی، پشتیبانی و تولیدی) از مرحله ارزیابی فرآیند مدیریت استراتژیک سازمان وجود ندارد، نتایج آزمون تحلیل واریانس نشان می دهد میزان اطلاع کارکنان در سه ساختار ستادی، پشتیبانی و تولیدی از مرحله ارزیابی فرآیند مدیریت استراتژیک سازمان یکسان است، لذا پیشنهاد می شود:

- کانالهای جدیدی جهت اطلاع رسانی نتایج ارزیابی اهداف و استراتژیها ارائه گردد، مثلاً با توجه به اثربخشی بالای تابلوی استراتژی ها و اهداف (جهت اطلاع رسانی عناصر مرحله تدوین و اجرا در کل سازمان) و همچنین کتابچه دستاوردهای بهره وری (در برخی واحد)، پیشنهاد می شود تابلویی جهت اطلاع رسانی نتایج پایش و ارزیابی اهداف نیز تهیه گردد که اسامی یا عکس نفرات مؤثر در تحقق اهداف در آن درج شده باشد و در واحد مربوطه نصب گردد،

ب- سایر پیشنهادهای پژوهشگر

۱. پیشنهاد می شود بمنظور ارائه پیشنهادات و انتقادات کاربران، در سیستم SEM بخشی تحت عنوان نظر خواهی اضافه گردد،
۲. برای اتصال اهداف شرکت به اهداف کمیته های تحول و اهداف واحدها، و نهایتاً اهداف فردی و بعکس پیشنهاد می گردد، نمودار درختی تهیه گردد تا بدین وسیله روابط علت و معلولی بین اهداف شرکت، کمیته های تحول و واحد ها و نهایتاً اهداف فردی، مشخص گردد تا قابلیت درک بالاتری را ایجاد کند،
۳. پیشنهاد می شود جهت تقویت اطلاع رسانی نتایج پایش و ارزیابی اهداف، ارتباطات مورب و بین وظیفه ای با تشکیل کارگروههایی متشکل از کارکنان واحدهایی که فعالیت آنها با یکدیگر در ارتباطند، تقویت گردد.

ج- پیشنهاد به پژوهشگران آینده

۱. پیشنهاد می شود به جای بررسی تأثیر کانالهای اطلاع رسانی رسمی، کانالهای اطلاع رسانی غیر رسمی ، مورد بررسی قرار گیرند،
۲. پیشنهاد می شود به جای بررسی تأثیر کانالهای اطلاع رسانی رسمی بر روی کارکنان، این عامل در ذینفعان شرکت نیز مورد بررسی قرار گیرد،
۳. پیشنهاد می شود به جای بررسی تأثیر کانالهای اطلاع رسانی رسمی، تأثیر عواملی چون تعهد مدیریت ارشد، فرهنگ مشارکت، دوره های آموزشی و... هر کدام جداگانه بررسی گردد،
۴. پیشنهاد می شود مشابه این پژوهش در شرکتهایی که به تازگی سیستم مدیریت استراتژیک را مستقر می کنند، به صورت تجربی انجام شود، تا با داشتن گروه آزمون و کنترل، نتایج دقیق تری بدست آید،
۵. پیشنهاد می شود این پژوهش در سطح صف سازمان انجام شود و نتایج، با نتایج این پژوهش مقایسه گردد،
۶. پیشنهاد می شود پژوهش حاضر، در سازمان های خدماتی و یا سازمانهای خصوصی انجام گردد.

فهرست منابع فارسی

۱. ابراهیمیان دهاقانی، جواد، ۱۳۸۶، *رتبه بندی عوامل بازاریابی مؤثر بر کانالهای توزیع صادرات محصولات فولادی*، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم اداری و اقتصاد.
۲. آذر، عادل و مؤمنی، منصور، ۱۳۸۰، *آمار و کاربرد آن در مدیریت*، چاپ پنجم، انتشارات سمت، ج ۲.
۳. آهنگی، محمد، ۱۳۸۶، *مدیریت استراتژیک: نگرشی نو بر مدیریت استراتژیک در تئوری و عمل*، چاپ اول، انتشارات دستان.
۴. جعفرزاده، محمد رحیم، ۱۳۸۶، *الگوی انتقالی در ارزیابی آموزش کارکنان*، ماهنامه تدبیر، ش ۱۸۶، سازمان مدیریت صنعتی.
۵. خاکی، غلامرضا، *روش تحقیق در مدیریت*، ۱۳۸۲، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ دوم.
۶. دیوید، فرد آر، ۱۳۸۴، *مدیریت استراتژیک*، پارسائیان، علی و اعرابی، محمد، چاپ هفتم، دفتر پژوهش های فرهنگی.
۷. رایبیز، استیفن پی، ۱۳۸۵، *رفتار سازمانی*، پارسائیان، علی و اعرابی، محمد، چاپ نهم، دفتر پژوهش های فرهنگی، ج ۲.
۸. سرمد، زهره، بازرگان، عباس و حجازی، الهه، ۱۳۸۵، *روش های تحقیق در علوم رفتاری*، چاپ سیزدهم، ۱۳۸۵، انتشارات آگاه، ص ۸۲، ۱۷۷.
۹. سلطانی، ایرج و پورسینا، محسن، ۱۳۸۶، *پیاده سازی مدیریت کیفیت فراگیر به زبان ساده*، انتشارات ارکان دانش.
۱۰. سید جوادین، رضا، ۱۳۸۴، *مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان*، چاپ سوم، انتشارات نگاه دانش.
۱۱. شرمهرون، آرجان، ۱۳۸۱، *مدیریت رفتار سازمانی*، ایران نژاد پاریزی، مهدی، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

۱۲. علی احمدی، علیرضا، فتح الله، مهدی و تاج الدین، ایرج، ۱۳۸۲، *نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک (رویکردها، پارادایمها، مکاتب و ...)*، انتشارات تولید دانش.
۱۳. غفاریان، وفا و علی احمدی، علیرضا، ۱۳۸۱، *بررسی علل شکست برنامه ریزی های استراتژیک و ارائه دو یافته جدید*، فصلنامه علمی- پژوهشی مدرس، دوره ۶، ش ۳، ص ۸۳ تا ۹۷.
۱۴. فتح الله، مهندس، ۱۳۸۳، *جلوگیری از شکست برنامه ریزی استراتژیک*، فصل نامه علمی- تخصصی مهندسی صنایع، ش ۲۱، دانشگاه علم و صنعت ایران، ص ۴۴ تا ۴۷.
۱۵. فقهی فرهنگ، ناصر، ۱۳۸۴، *مدیریت استراتژیک سازمان*، چاپ اول، انتشارات فروزش.
۱۶. فیتزانز، جک، ۱۳۸۰، *چگونگی سنجش و ارزشیابی مدیریت منابع انسانی*، سرمد، غلامعلی، چاپ اول، انتشارات شرکت ملی صنایع پتروشیمی.
۱۷. کاپلان، رابرت اس. و نورتون، دیوید پی.، ۱۳۸۶، *سازمان استراتژی محور*، بختیاری، پرویز، چاپ پنجم، سازمان مدیریت صنعتی.
۱۸. کافی، بهروز، ۱۳۸۵، *نگرشی بر مدیریت منابع انسانی*، چاپ اول، انتشارات فراز اندیس سبز (امور آموزش ساپکو).
۱۹. کامرانی، مریم، ۱۳۸۶، *مدیریت استراتژیک فناوری اطلاعات*، چاپ اول، نشر علوم رایانه.
۲۰. مقیمی، محمد، ۱۳۷۷، *سازمان و مدیریت با رویکردی پژوهشی*، چاپ اول، نشر ترمه.
۲۱. مؤمنی، منصور، ۱۳۸۶، *تحلیل داده های آماری با استفاده از SPSS*، چاپ اول، انتشارات کتاب نو.
۲۲. موسوی مدنی، فریبرز و نوروزی، معصومه، ۱۳۸۶، *تأثیر اتوماسیون بر ارتباطات سازمانی*، ماهنامه تدبیر، ش ۱۷۴.
۲۳. هانگر، جی. دیوید و ویلن، توماس ال.، ۱۳۸۴، *مبانی مدیریت استراتژیک*، اعرابی، محمد و ایزدی، داوود، چاپ دوم، دفتر پژوهش های فرهنگی.

1. Buchanan, D.& Huczynski, A., 2004, *Organization Behavior An Introductory Text*, fifth ed., Prentice Hall.
2. Heide, Morten, Gronhang, Kjell, Johannessen, Simen, *Exploring Barriers to the Successful Implementation of a Formulated Strategy*, Scandinavian Journal of Management, No. 18, PP. 217-231.
3. Hrebiniak, L., 2006, *Obstacles to Effective Strategy Implementation, Organizational Dynamics*, Vol. 35, PP. 12-31.
4. J. Barrett., Deborah, *Change Communication: Using Strategic Employee Communication to Facilitate Major Change*, Corporate communications: An International Journal, Vol. 7, No. 4, PP. 219-231.
5. Johnson, Lester W. & Scott, Don, 2007, *Firm- Employee Relationship Strength- A Conceptual Model*, ScienceDirect Site.
6. Judson, A.S., 1991, *Invest in a High-yield Strategic Plan*, Journal of Business Strategy, Vol. 12, July/August, PP. 9-34.
7. Miniace, J.N., Falter, E., 1996, *Communication: A Key Factor in Strategy Implementaton*, Planning Review, Vol 24, January/ February, PP. 26-30.
8. Rabson, Paul J.A, Tourish, Dennis, 2005, *Managing Internal Communication: An Organizational Case Study*, An International Journal, Vol. 10, No. 3, PP. 213-222.
9. Raps, Andreas, 2005, *Strategy Implementation- An Insurmountable Obstacle?*, Handbook of Business Strategy, PP. 141-146.
10. Steyn, Benita, 2003, *From Strategy to Corporate Communucation Strategy: A Conceptualisation*, Journal of Communication Management, Vol. 8, No. 2, PP. 168-183.
11. Tourish, D., Hargie, O., 1998, *Communication Between Managers and Staff in the NHS: trend and prospects*, British Journal of Management, Vol. 9, PP. 53-71.

product Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
formulation	128	8	25	17.06	3.421
implementation	140	10	25	18.76	3.412
Evaluation	140	4	19	12.95	2.881
comunication	142	8	19	13.77	2.727
Valid N (listwise)	132				

Staff Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
formulation	142	10	25	19.10	4.399
implementation	138	7	25	19.25	2.945
Evaluation	134	4	20	13.71	3.554
comunication	140	6	20	14.30	2.410
Valid N (listwise)	126				

Support Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
formulation	56	10	24	15.29	3.276
implementation	54	10	24	17.07	3.751
Evaluation	50	7	18	12.40	2.958
comunication	58	8	19	12.62	2.705
Valid N (listwise)	46				

Total Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
formulation	346	8	25	17.61	4.056
implementation	332	7	25	18.69	3.354
Evaluation	324	4	20	13.18	3.205
comunication	340	6	20	13.79	2.647
Valid N (listwise)	304				

Total ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
formulation	Between Groups	331.243	2	165.621	11.270	.000
	Within Groups	2498.226	340	14.695		
	Total	2829.469	344			
implementation	Between Groups	92.540	2	46.270	4.277	.015
	Within Groups	1763.412	326	10.818		
	Total	1855.953	330			
Evaluation	Between Groups	37.311	2	18.656	1.835	.163
	Within Groups	1616.891	318	10.169		
	Total	1654.203	322			
communication	Between Groups	57.872	2	28.936	4.292	.015
	Within Groups	1125.922	334	6.742		
	Total	1183.794	338			

Total Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) structure	(J) structure	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
formulation	product	staff	-2.042 [*]	.637	.005	-3.55	-.54
		support	1.771	.851	.097	-.24	3.78
	staff	product	2.042 [*]	.637	.005	.54	3.55
		support	3.813 [*]	.855	.000	1.79	5.84
	support	product	-1.771	.851	.097	-3.78	.24
		staff	-3.813 [*]	.855	.000	-5.84	-1.79
implementation	product	staff	-.491	.558	.654	-1.81	.83
		support	1.686	.745	.064	-.08	3.45
	staff	product	.491	.558	.654	-.83	1.81
		support	2.177 [*]	.747	.011	.41	3.94
	support	product	-1.686	.745	.064	-3.45	.08
		staff	-2.177 [*]	.747	.011	-3.94	-.41

Evaluation	product	staff	-.75168	.54502	.354	-2.0411	.5378
		support	.55429	.74299	.736	-1.2035	2.3121
	staff	product	.75168	.54502	.354	-.5378	2.0411
		support	1.30597	.74736	.191	-.4622	3.0741
	support	product	-.55429	.74299	.736	-2.3121	1.2035
		staff	-1.30597	.74736	.191	-3.0741	.4622
communication	product	staff	-.525	.437	.454	-1.56	.51
		support	1.154	.572	.111	-.20	2.51
	staff	product	.525	.437	.454	-.51	1.56
		support	1.679*	.573	.011	.32	3.04
	support	product	-1.154	.572	.111	-2.51	.20
		staff	-1.679*	.573	.011	-3.04	-.32

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Correlations

			formulation	implementation	Evaluation	education
Spearman's rho	formulation	Correlation Coefficient	1.000	.724**	.377**	.352**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
		N	346	328	322	262
	implementation	Correlation Coefficient	.724**	1.000	.497**	.348**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
		N	328	332	310	258
	Evaluation	Correlation Coefficient	.377**	.497**	1.000	.268**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
		N	322	310	324	242
	education	Correlation Coefficient	.352**	.348**	.268**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
		N	262	258	242	268

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			formulation	implementation	Evaluation	possession
Spearman's rho	formulation	Correlation Coefficient	1.000	.724**	.377**	.247**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
		N	346	328	322	322
	implementation	Correlation Coefficient	.724**	1.000	.497**	.171**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.003
		N	328	332	310	310
	Evaluation	Correlation Coefficient	.377**	.497**	1.000	.241**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
		N	322	310	324	300
	possession	Correlation Coefficient	.247**	.171**	.241**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000	.
		N	322	310	300	328

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			formulation	implementation	Evaluation	background
Spearman's rho	formulation	Correlation Coefficient	1.000	.724**	.377**	.149**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.007
		N	346	328	322	328
	implementation	Correlation Coefficient	.724**	1.000	.497**	.200**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
		N	328	332	310	316
	Evaluation	Correlation Coefficient	.377**	.497**	1.000	.023
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.687
		N	322	310	324	306
	background	Correlation Coefficient	.149**	.200**	.023	1.000
		Sig. (2-tailed)	.007	.000	.687	.
		N	328	316	306	334

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Abstract

The purpose of this study was evaluation of effectiveness communication channels to transfer strategies conceptions, to the employees of Isfahan Mobarakeh steel company that has application aims and the method of data collection is descriptive-measuring. The instrument of this study were interview& researcher-made questionnaires, that the reliability of this questionnaire was affirmed by experts and specialists and validity of questionnaire was computed by Cronbakh Alfa method ($r=0.87$). The statistical population of this study included all formal employees of Hot rolling mill, Iron making and Steel making committees (in production structure); Technology, Economics- Finance, Sales and Marketing, Planning and production control (in staff structure); control maintenance shop, automation and instrumentation (in supportive structure); which consist of 4500 people and the samples have been selected randomly (by the aid of random numbers) among the participant employees, in the meetings of goals formulation, and the extracted sampling volume from Morgan table was 351 persons. The software used for analyzing data were Excel and SPSS and the significant level was considered at 0.05 ($p<0.05$).

The results show that the rates of employee information about strategic management elements are between 61 to 77 percent. Meanwhile, the most important various communication channels of formulation& implementation steps of strategic management are the strategies and goals bulletins& meetings of goals formulation and then production achievement ceremony, productive achievement notebook, strategic enterprise management system& meeting of inter departmental. The most important communication channels in the step of evaluating strategic management are monthly and seasonal meetings of controlling goals.

The results of Anova& Tukey analysis indicate that there are significant differences among the rate of various structures employees' information (except the corporation's goals& evaluation step). Also, there is a strong and positive correlation between education and the rate of information from the elements of strategic management, in comparison with the employment background& organizational positions.

Overall, since the employees are much more informed about the elements of implementation strategic management, as compared to the formulation& evaluation steps, it is expected in this company to perform the compiled strategies and goals, successfully.



ISLAMIC AZAD UNIVERSITY
Sanandaj Branch
Faculty of Humanism- Department of Management

(M.A.) Thesis
On Financial

Subject:
Evaluation of Effectiveness Communication Channel to
Transfer Strategies Conception to the Employees
(Case Study: Isfahan Mobarakeh Steel Company)

Thesis Advisor:
Mansour Khaksar Ph.D.

Consulting Advisor:
Saeed Sadeghi Boroujerdy Ph.D.

By:
Laleh Salimi Zadeh

Summer 2009